

*Geradezu prädestiniert für einen fachlichen Beitrag zur Einstimmung auf die nächste Dialogveranstaltung im November zum Thema „Fachkräfte“ ist unser Vorstandsmitglied Prof. 'in Dr. Anke König, die jahrelang die Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) am Deutschen Jugendinstitut geleitet hat. Sie erläutert vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im frühpädagogischen Feld die Notwendigkeit, Personalentwicklung als Teil von Organisationsentwicklung sicherzustellen und verweist in diesem Zusammenhang auf die Trägerverantwortung.*

## Das System der Kindertageseinrichtungen gestalten: Umbau mit Weitblick

von Anke König

752.220 Beschäftigte arbeiteten 2019 in Kindertageseinrichtungen. Seit dem Jahr 2006 wurden mehr als 330.000 neue Stellen in Kindertageseinrichtungen geschaffen und wuchs der Arbeitsmarkt um mehr als 80% (FKB 2019). Mit einem kontinuierlichen Wachstum von 5% pro Jahr ist auch in Zukunft zu rechnen. Die Herausforderungen werden aber allein durch das stetige Mehr – die Gewinnung von mehr Fachkräften – nicht hinreichend zu bewältigen sein. Vielmehr gilt es, diese Entwicklungen als Kern des sozialen Wandels zu begreifen, um die darin liegenden Anforderungen auch proaktiv zu gestalten. Personalentwicklung als Teil von Organisationsentwicklung zu verstehen, ist dafür eine Notwendigkeit.



### Implikationen des gesellschaftlichen Wandels

Die Dynamik des Ausbaus wird auf der Struktur- und Akteurebene deutlich. Kindertageseinrichtungen werden nicht einfach nur größer, sondern die Bedingungen der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteur\*innen verändern sich. Dies gilt auf der Ebene

der Fachkräfte und auf der Ebene der Kinder. Zum einen präsentiert sich die Personalzusammensetzung der Teams heute vielfältiger als noch vor einigen Jahren (FKB 2019, S. 66). Zum anderen fallen die veränderten Bedingungen des Aufwachsens von jungen Kindern in den Blick. Denn Kinder werden immer früher in den Kitas eingewöhnt. So geht der enorme Ausbau an Betreuungsplätzen insbesondere auf die Altersgruppe der unter Dreijährigen zurück. Kitas zählen heute zur Biographie vieler Kinder und nehmen so hohen Einfluss auf ihr Aufwachsen. Daraus resultieren die gestiegenen Anforderungen an die Fachkräfte. Hinter dem stetigen Mehr an Personal stehen enorme Veränderungsprozesse in der Gesellschaft.

### Unterschiedliche Realitäten in Kitas

Die Daten der Statistischen Landesämter verzeichnen aber nicht nur einen enormen Zuwachs, es wird auch deutlich, dass sich insbesondere die Berufseinstiegsphase als schwierig gestaltet. In den ersten

Berufs Jahren gehen die Zahlen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entsprechenden Altersklassen stark zurück, bis sie schließlich moderater sinken (FKB 2019, S. 31). Personalgewinnung ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema der Träger geworden. Träger von Kindertageseinrichtungen engagieren sich für Angebote von Praktika und die Begleitung von Praktikant\*innen (Geiger 2019). Weit weniger ausgebaut haben die

Träger aber Personalentwicklungsmaßnahmen, die auch im Berufsalltag der pädagogischen Fachkräfte hohe Attraktivität besitzen und langfristig zur Personalbindung beitragen können. Die Kita-Befragung der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) (Geiger 2019) zeigt, dass Träger und Teamgröße starken Einfluss auf die Ausgestaltung dieser Maßnahmen nehmen.

Kita findet in unterschiedlichen Realitäten statt. Personalschlüssel, Verfügungszeiten und Personalsituation in den einzelnen Einrichtungen werden beeinflusst von Trägern, Kommunen und den Bundesländern. So werden Verfügungszeiten nicht in allen Einrichtungen fest vereinbart und es bestehen auch nicht überall Möglichkeiten der Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen. Die Studie zeigt, dass Träger mit mehreren Kindertageseinrichtungen stärker auf Weiterbildung, Personal- und Qualitätsentwicklung setzen als kleinere Träger und privat-gewerbliche Träger wesentlich intensiver in die Personalbindung investieren. Diese Entwicklungen stellen das System der Kindertageseinrichtungen vor große Herausforderungen. Denn die Kita-Landschaft droht unter den unterschiedlichen Bedingungen auseinanderzudriften. Knapp 56.000 Einrichtungen verzeichnete das Statistische Bundesamt im Jahr 2018. Kita wird kleinräumig organisiert. Auch wenn der Trend hin zu größeren Einrichtungen geht und heute im Schnitt gut 11 pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten, bleiben es relativ kleine Organisationseinheiten (FKB 2019, S. 62). Wie es vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Bedingungen in Zukunft gelingt, pädagogische Qualität zu entwickeln, ist eine zentrale Problemstellung in der frühkindlichen Bildung und Erziehung.



## Notwendigkeit von Organisationsentwicklung

Das starke Wachstum der Einrichtungen fördert Veränderungen auf der Akteursebene. Heute arbeiten unterschiedliche Generationen mit unterschiedlichen Ausbildungs- und Studienprofilen zusammen in der Kita, darüber hinaus haben sich die Erwartungen der Kinder und der Eltern stark verändert. Es verwundert daher nicht, dass in der WiFF-Kita-Befragung die Teamentwicklung in 70% der befragten Einrichtungen derzeit im Vordergrund steht. Für die Kindertageseinrichtungen sind die Potenziale der Teamentwicklung aber damit noch nicht ausgeschöpft. Mitarbeiter\*innen würden gerne häufiger an Maßnahmen der Teamentwicklung teilnehmen

(Geiger 2019, S. 85). Die Studie legt offen, dass einiges an der Basis der Kindertageseinrichtungen in Bewegung gekommen ist. Daher gilt es, das System der Kindertageseinrichtungen von innen heraus zu stärken. Personalentwicklung als Teil von Organisationsentwicklung zu verstehen ist dafür eine Notwendigkeit. In der WiFF-Kita-Befragung geben aber ein Drittel der Einrichtungen an, dass sie ihrem Kita-Träger eher wenig fachliche Kompetenzen zuschreiben (ebd.). Das ist verhängnisvoll, denn Klärung und Orientierung muss von Trägerseite gestützt werden.

## Ausbau des Systems Kindertageseinrichtung

Kindertageseinrichtungen sind als Bildungsorte im sozialen Wandel begriffen. Wenn Organisationen entsprechend neu ausgerichtet werden, gewinnt Personalentwicklung an Bedeutung, um Haltungen, Einstellungen und Unsicherheiten der Mitarbeiter\*innen aufzugreifen. Einrichtungen brauchen heute solides Orientierungswissen, um in Zukunft mit den auftretenden Ambiguitäten moderner Gesellschaften umzugehen.

Dieses hängt gleichermaßen von den Qualifikationsprofilen der Fachkräfte und der Kompetenz der Träger ab. Denn das Recht auf Bildung auch bei den Jüngsten soll hier erfüllt werden. Der doppelte Anspruch der Kita – für Eltern und Kinder da zu sein – verdeutlicht die hohe Komplexität, mit der die pädagogischen Fachkräfte im Alltag konfrontiert sind. Kindertageseinrichtungen sind daher als System auszubauen. Mittlere Leitungsebenen sind als Steuerebenen zu stärken. Träger,



Fachberatungen, Leitungen und Fachkräfte müssen hier zusammenwirken, damit ein solides fachliches Netzwerk entsteht, das auch durch Aus- und Weiterbildung bzw. Wissenschaft gestützt wird (König/Urban 2019). Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen gilt es im Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen den Herausforderungen des sozialen Wandels anzupassen, damit die Personalentwicklungsmaßnahmen auch greifen können.

## Literatur

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München

Geiger, K. (2019): Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 32. München.

König, A. & Urban, S. (2019): Kita-Leitung – Perspektiven durch Weiterbildung, Bedarf an Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (Hrsg.): Ohne uns geht nichts! Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, S. 66-73.

*Die Forderung von Anke König, „das System der Kindertageseinrichtungen von innen heraus zu stärken“, ist dem pfv Anliegen und Verpflichtung zugleich. Gerade in Coronazeiten wurde einmal mehr sehr deutlich, was die Fachkräfte in den Tageseinrichtungen für Kinder leisten. Nicht zuletzt deshalb wurden sie als „systemrelevant“ eingestuft. Wir hoffen sehr und setzen uns auch weiterhin dafür ein, dass diese Erkenntnis sich nicht wieder im Alltagsgeschehen „verheddert“. Das Thema der Trägerverantwortung in diesem Kontext wird beispielsweise im nächsten Rundbrief II / 2020 von unserem Vorstandsmitglied Bettina Stobbe aufgegriffen und vertieft werden.*