

Kita-Träger aus Personalsuche Studie für Brandenburg zeigt: Planung und Vorsorge helfen

Träger von Kindertageseinrichtungen, die nur auf aktuelle Bedarfe reagieren, geraten bei der Suche nach gutem Personal ins Hintertreffen. Gefordert sind vielmehr eine langfristige Strategie mit Einbindung in Ausbildung und Qualifizierung sowie aktivem Online-Recruitment. Eine Befragung des Institutes für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit | Rheinland-Pfalz (IBEB) von Trägern im Land Brandenburg zeigt auf, dass viele Träger noch recht unprofessionell den Herausforderungen von Personalgewinnung und -bindung begegnen. Die Studie wurde gefördert mit Mitteln aus dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg.

Das Koblenzer Institut konnte in einer Befragung mit 170 Trägern nahezu jeden fünften Brandenburger Träger mittels eines online-Fragebogens und elf ausgewählte Träger durch ein Telefoninterview befragen. Schon die Zusammensetzung der befragten Personen zeigt eine hohe Heterogenität der Trägervertretungen wie auch der Träger. Am stärksten mit jeweils etwas über einem Viertel sind Leitungen von Fachabteilungen und Personalverantwortliche als tatsächliche *Personen vertreten, die die Trägeraufgabe wahrnehmen. Weiterhin sind Geschäftsführungen, Haushaltsverantwortliche und sonstige ganz unterschiedliche Personengruppen vorhanden.* Für Brandenburg leicht unterrepräsentiert sind in der realisierten Stichprobe die öffentlichen Träger mit 40 % (in der Grundgesamtheit 52%), überrepräsentiert sind dagegen die unterschiedlichen freien Träger (Wohlfahrtsverbände: 23 %, nicht verbandlich organisierte freie Träger 16 %, private Träger: 8 %, konfessionelle Träger 7 % und Elterninitiativen mit 6 %). Fast $\frac{3}{4}$ der Träger bezahlen ihre Fachkräfte nach dem TVöD bzw. analog dazu, einen Haustarif haben 7 % und keinen Tarif 7 %. Andere Indizien aus der Untersuchung deuten darauf hin, dass letztere beide Gruppen in der Vergütung unter dem TVöD liegen.

Fachkräftebedarf vor allem im Stoßzeiten: Management ist gefragt

Knapp über die Hälfte der Träger (bei Mehrfachnennungen) in Brandenburg hat ein Problem innerhalb von Stoßzeiten (z.B. hoher Krankenstand, Urlaubszeit oder Eingewöhnung) den Fachkräftebedarf zu sichern, zeitnah innerhalb von drei Monaten können bei 40 % der Träger Bedarfe an Fachkräften gedeckt werden. Zweifelsohne hat sich die Personalsituation in den letzten Jahren verändert, was an einer Aussage aus den Telefoninterviews deutlich wird: *„Wenn wir vor zwei Jahren noch bestimmt 20 Bewerbungen für die Kita bekommen haben, sind wir jetzt froh, wenn noch fünf kommen. Und von der Qualität her [...] hat es auch nachgelassen“.* Im Vergleich der einzelnen Regionen in Brandenburg lässt sich beobachten, dass gerade Träger in ländlichen Regionen die höchsten Schwierigkeiten haben, zeitnah Personal zu finden.

Bei all den Problemen ist jedoch auch erkennbar, dass es eines stärkeren Managements bedarf, um (mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit) für jeden Betrieb vorhersehbare Situationen, wie saisonal hoher Krankenstand, Urlaubszeit zu händeln. Offenbar gibt es hierzu noch Verbesserungsbedarfe. In diese Richtung weisen auch Erkenntnisse, dass höhere Personalbedarfe (neben der Veränderung des Personalschlüssels) vor allem Langzeiterkrankungen (58 %) und Verrentungen (47 %) zugeschrieben werden. Bei entsprechender Planung sind letztere kalkulierbar und erstere zwar nicht vermeid- aber doch überwindbar. Die vorhandenen Landesregelungen zur Flexibilität werden kaum genutzt.

Über ein Drittel der Befragten gab an, Schwierigkeiten bei der Besetzung von Leitungsfunktionen zu haben. Während das o.g. Thema auf eine qualitative Komponente von Trägern (und sicher auch von Leitung) hinweist, zeigt dies auch eine quantitative Komponente, die der Beobachtung bedarf.

Auffallend ist die relativ hohe Personalfluktuatation (für 40 % der Befragten relevant), die vor allem Mutterschutz- und Elternzeiten zugeschrieben werden muss, ein weiterer Punkt ist der Wechsel zu wohnortnäheren Stellen. Mit einer gewissen Vorsicht kann analysiert werden, dass die hohe Fluktuatation dort ein stärkeres Problem ist, wo Haustarife bzw. keine Tarife vorhanden sind: Während bei TVöD und TVöD-analogen Tarifierungen 34 bzw. 47 % der Befragten die Fluktuatation als relevante Probleme benannten, waren die bei Trägern mit Haustarif bzw. ohne Tarif ebenfalls 47 % bzw. 70 %. Daraus kann gefolgert werden, dass auch die Bezahlung ein Grund für den Wechsel ist. Allerdings lassen sich diese Aussagen aufgrund der doch geringen Anzahl (10) der Träger ohne Tarifbindung nur bedingt verallgemeinern.

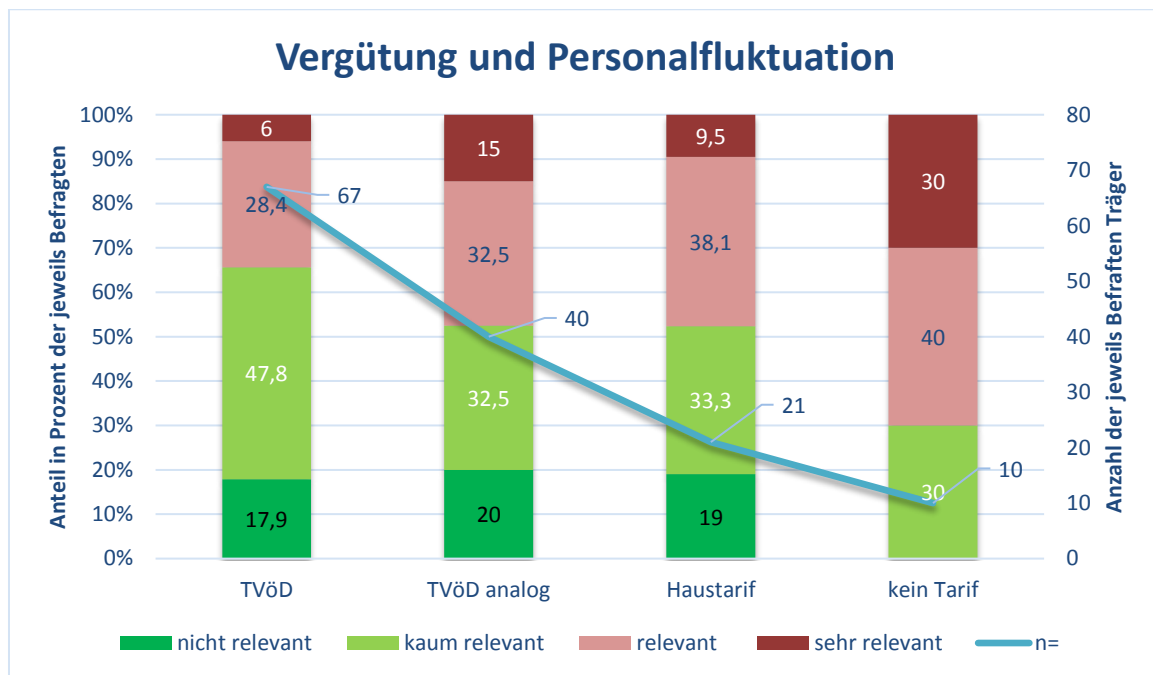


Abbildung 1: Vergütung und Personalfluktuatation (in Prozent)

Träger mit und ohne Strategien

In unterschiedlicher Weise reagieren oder pro-agieren die Träger in Sachen Personalgewinnung. Weit verbreitet (fast 2/3 der Träger) sind die tätigkeitsbegleitende Ausbildung in einer Kita sowie die Möglichkeiten der Schnupperpraktika, durch die direkte Kommunikationsmöglichkeiten mit potentiellen Bewerber/innen geschaffen werden. Immerhin 11 % der Träger nutzen ihr Personal als Dozenten in Ausbildungs- oder Qualifizierungsstätten. Gerade mal knapp 12 % entwickeln eigene Initiativen zur Fachkräftegewinnung, eine solche Initiative ist beispielsweise das Fachkräfte-Informationsbüro Oberhavel. Saisonale Schwankungen werden hauptsächlich durch die Aufstockung von Teilzeitkräften abgedeckt (zu nahezu einem Viertel). Hier ein Beispiel aus der Telefonbefragung: „Und Teilzeit haben wir alle Mitarbeiter angestellt in dem Bereich, aber so, dass die quasi eine Mindestarbeitszeit haben von meist 30 oder 32 Stunden und darüber hinaus die Anpassung erfolgt, weil wir ja gerade hier im Land XXX vierteljährlich unser Personal sozusagen anpassen müssen. [..., aber der Trend bei den Mitarbeitern geht einfach dahin, dass die nicht mehr Vollzeit arbeiten wollen, weil es auch doch ein sehr anstrengender Beruf ist, eine ganz anstrengende Tätigkeit und deshalb viele zufrieden sind, wenn sie nur – ich sage jetzt mal – keine 40, sondern vielleicht bloß 35 Stunden die Woche arbeiten.“

Die am weitesten verbreitete Strategie zur Fachkräftegewinnung und -bindung ist zu über 85 % die Ermöglichung von Fort- und Weiterbildungen. An zweiter Stelle stehen Teamentwicklung und Personalgespräche. Gerade bei größeren Träger (ab 4 Einrichtungen) sind die betriebliche

Altersversorgung (mit ca 78 %) von hoher Bedeutung sowie ein betriebliches Gesundheitsmanagement (ca. 52 %). Führungsleitlinien und eine Einarbeitung neuer Mitarbeiter sind eher bei kleineren Trägern gegeben (40 bzw. 55 % vs. 26 bzw. 48 % bei größeren Trägern).

Ein Blick auf die Aktivitäten der Träger zur Personalgewinnung zeigt: Zwar wird die eigene Homepage genutzt, jedoch nicht andere digitale Plattformen oder soziale Netzwerke, die mutmaßlich gerade für jüngere Menschen für die Stellensuche eine hohe Bedeutung haben:

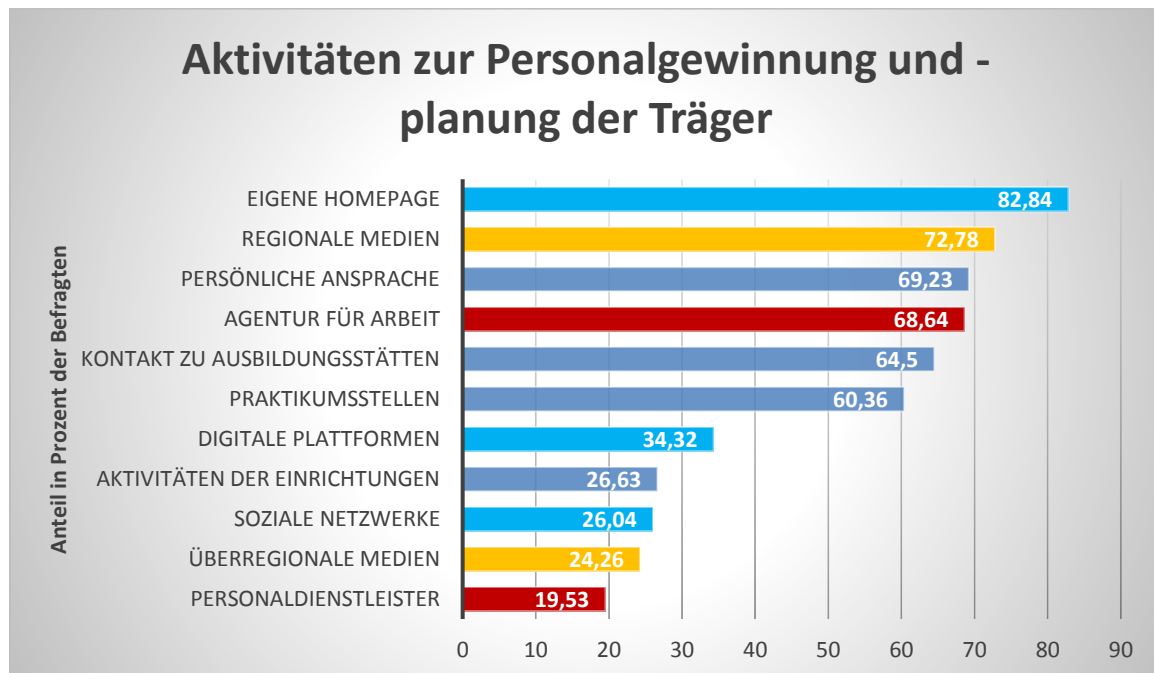


Abbildung 2: Aktivitäten der Träger zur Personalgewinnung und -planung (in Prozent ($n=170$, ohne „Sonstiges“ (8 Nennungen), Mehrfachnennungen, daher Summe der Prozentzahlen über 100 Prozent)

Hier sind es vor allem die Träger in stadtnahen oder ländlichen Regionen, die noch weniger als der Durchschnitt auf soziale Netzwerke setzen. Ein Vergleich zwischen länger- und kurzfristigen Strategien auf der einen Seite mit der unterschiedlichen Personalnot auf der anderen Seite legt den Schluss nahe, dass Träger, die auf eine längerfristige Bindung und Strategie der Personalgewinnung setzen, in geringerem Ausmaß von einer solchen Personalnot betroffen sind. Angesichts der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung ist hier noch ein deutlicher Ausbaubedarf vorhanden (vgl. Rodenbeck Schäfer 2017). Die Initiativen zur Personalgewinnung sind leider meist nur trägerbezogen.

Landesregelungen: vielfach unbekannt oder ungenutzt

Die Kita-Personalverordnung in Brandenburg bietet eine Vielfalt von Möglichkeiten der Unterstützung der Träger bei der Personalplanung und -sicherung. So kann für Vertretungsfälle fünf oder mehr Prozent Personal vorgehalten werden (nur 31 % nutzen diese Möglichkeit, 43 % nicht). Die vom Ministerium bereitgestellte Personaleinsatzsteuerungsdatei als eine Hilfe zur Steuerung von Personal ist rund 27 % der Träger nicht bekannt, rund 60 % nutzen diese nicht. Die Regelungen zum Quereinstieg im Feld von tätigkeitsbegleitender Ausbildung wird zu 80 % genutzt. Die Möglichkeiten der individuellen Bildungsplanung oder profilergänzender Kräfte werden nur zu 44 oder 40 % genutzt. Die Unterschiede zwischen den Trägergruppen sind hier groß: Während die Wohlfahrtsverbände zu 56,8 % bei Quereinsteigern die individuelle Bildungsplanung nutzen, sind dies bei Elterninitiativen nur 20 %, bei öffentlichen Trägern auch nur 29,2 %. Sicherlich sind einige dieser Instrumente mit einigem Aufwand verbunden. Dennoch lohnen sich aus Sicht der Studie ein genaueres Hinsehen und ein Dialog

mit den Trägern zu diesen Fragen mit Blick auf eine breitere Nutzung oder eine Anpassung der Regelungen an sich verändernde Bedarfe.

Folgerungen: Mehr Trägerunterstützung aber auch mehr Trägerprofessionalität!

Was folgert aus den Ergebnissen für die Träger in Brandenburg (und sicherlich auch anderswo)? Zunächst einmal lässt sich feststellen, dass gerade kleinere Träger nicht mehr alle ihnen auferlegten Aufgaben in der nötigen Professionalität erfüllen können. Dazu kommt, dass gerade bei Wohlfahrtsverbänden und größeren Trägern die Trägerschaft einer Kindertageseinrichtung meist eine Trägerschaft unter vielen ist, so dass selbst hier nur ein begrenztes Spezialwissen für Kindertageseinrichtungen vorgehalten werden kann. Hier bedarf es der Unterstützung durch Weiterbildungen und durch Vernetzung unter den einzelnen Trägern, aber auch einer stärkeren Ausbildung einer Trägerprofessionalität. Gerade in Bezug auf die Gewinnung von neuem und zusätzlichem Personal ist es erforderlich, dass sich mehrere Träger zusammentun. Hier gibt es bereits Modelle von Jugendämtern, die hier für ihre Region neue Wege der gemeinsamen Suche nach Personal gehen. Eine Trägerqualifizierung und -professionalisierung sollte aber auch auf Landesebene in zweifacher Hinsicht von Bedeutung sein: Zum einen in einer Unterstützung der Träger vor Ort in unterschiedlichen Formaten (Inhouse-Schulungen; Formate zusammen mit den örtlichen Jugendämtern), zum anderen aber eine Absicherung der Trägerqualität durch entsprechende Regelungen zur Aufsicht.

Fazit

Mit Blick auf den sich in den kommenden Jahren sich verstärkenden Fachkräftemangel lohnt sich eine Investition in Trägerprofessionalisierung und -qualifizierung gerade in Bezug auf Personalgewinnung und Personalbindung. Die Analyse für das Land Brandenburg kann sicherlich auch wegweisend in ihren Aussagen und Konsequenzen sein für das Thema Träger generell in anderen Bundesländern.

Literatur:

Roedenbeck Schäfer, Maja (2017). Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen. Regensburg: Walhalla.

Schneider, Armin (2018). Träger und Personalrekrutierung Kindertagesbetreuung in Brandenburg. Befragung der Träger. Koblenz: Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung in der Kindheit in Rheinland-Pfalz. [erhältlich als pdf beim Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg].