

Deutsches Institut
für Sozialwirtschaft e.V.
Ringstraße 35
24114 Kiel
Telefon +49 431 66719630

Projektbüro Hamburg
Adenauerallee 3-6
20099 Hamburg
Telefon +49 40 280078877

info@institut-sozialwirtschaft.de
www.institut-sozialwirtschaft.de

Forschungsbericht: Personalausfälle in Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein

**Prof. Dr. Petra Strehmel
Henning Kiani**

Kiel/Hamburg, 30. September 2016

Inhalt

Zusammenfassung und Empfehlungen	1
I. Einführung	5
II. Empirische Methoden	10
III. Ergebnisse.....	13
1. Rahmenbedingungen	13
2. Personalsituation in den befragten Kitas	14
2.1 Ergebnisse.....	14
2.2 Diskussion	26
3. Bewältigungsstrategien: Umgang mit Personalausfällen.....	29
3.1 Ergebnisse.....	29
3.2 Zusammenfassung und Diskussion.....	39
4. Die Bedeutung von Personalausfällen und Bewältigungsstrategien für die einzelnen betroffenen Gruppen im Alltag	44
4.1 Ergebnisse.....	44
4.1.1 Kinder	44
4.1.2 Mitarbeiter/innen.....	47
4.1.3 Führungskräfte.....	51
4.1.4 Träger.....	55
4.2 Zusammenfassung und Diskussion.....	56
5. Fazit	58
Literatur	59

Zusammenfassung und Empfehlungen

Im Auftrag des Kita-Aktionsbündnisses „Unsere Kinder – unsere Zukunft“ in Schleswig-Holstein wurden Leitungskräfte bzw. Trägervertreter/innen von Kindertageseinrichtungen der beteiligten freien Träger zu ihrer Personalsituation, Personalausfällen und Strategien zur Lösung der damit verbundenen Personalengpässe befragt. Die Rücklaufquote bei dieser Befragung war außergewöhnlich hoch und betrug 72 Prozent.

Die Studie zeigt, dass die personelle Situation in schleswig-holsteinischen Kindertageseinrichtungen unter mehreren Aspekten problematisch ist:

- Die Grundausstattung der Kindertageseinrichtungen mit Personal bleibt von vornherein hinter den Standards zurück, die für eine gute Erziehung, Betreuung und Bildung der Kinder notwendig ist und wissenschaftlich empfohlen wird.
- Ausfallzeiten werden nicht regelhaft in der Personalbemessung berücksichtigt
- In mindestens jeder fünften der befragten Kindertageseinrichtungen sind Stellen unbesetzt.
- Die Zahl der AU-Tage in den befragten Einrichtungen liegt mit durchschnittlich 17,2 Tagen deutlich über den aus offiziellen Statistiken kalkulierten 13 Tagen (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin, 2016).
- Die Zahl der Fortbildungstage der pädagogischen Fachkräfte bleibt mit durchschnittlich zwei Tagen hinter dem gesetzlich garantierten Bildungsurlaub von fünf Tagen zurück. Einzelne „weitere Kräfte“ nehmen an Langzeitfortbildungen – vermutlich zur Erzieher/in – teil und nehmen daher mehr Fortbildungstage in Anspruch.
- Vertretungskräfte stehen nicht regelhaft zur Verfügung, bzw. werden nicht überall bzw. nicht in ausreichendem Maße finanziert.
- Nach Aussagen der Befragten sind Vertretungskräfte auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden.
- In mehr als jeder fünften Kindertageseinrichtung kam es bereits zu Gruppenschließungen aufgrund von Personalengpässen. Bei mehr als 70 Prozent der Einrichtungen wäre eine Schließung schon einmal geboten gewesen.

Einerseits ergibt sich daraus das Bild einer äußerst unzureichenden Personalsituation, in der zum einen die (auch emotionale) Versorgung der Kinder und die Umsetzung des Bildungsauftrags häufig nicht mehr gewährleistet ist und zum anderen die für die Qualitätsentwicklung in den Kitas so wichtigen Fortbildungen für das pädagogische Personal zu kurz kommen. Die regionalen Unterschiede sind dabei erheblich, sodass bei der Entwicklung von Maßnahmen immer auch regionale Aspekte berücksichtigt sein müssen.

Aus den qualitativen Analysen wird deutlich, dass Kita-Leitungen sich in hohem Maß dafür engagieren, die Nachteile für die Kinder so gering wie möglich zu halten und insbesondere vulnerable Kinder (U3-Kinder, Integrationskinder, usw.) vor Irritationen und Stress zu schützen. Sie bemühen sich außerdem die Situation der Mitarbeiter/innen erträglich zu gestalten.

Sie verfügen zu einem großen Teil über Problemlösungsstrategien, die ihren Mitarbeiter/innen und sich selbst dennoch einen sehr hohen Arbeitseinsatz und große Flexibilität abverlangen sowie diese und sich selbst damit an Grenzen der physischen und psychischen Belastbarkeit führen. Sie können nicht systematisch auf die Unterstützung durch Träger und Politik zurückgreifen. Als hilfreich empfinden die meisten ihr Team und – soweit verfügbar – die Möglichkeit mit Vertretungskräften zu arbeiten. Sie schildern Teufelskreise, die insbesondere bei fehlenden Vertretungskräften entstehen und dazu führen, dass ein Krankheitsfall weitere Personalausfälle und damit weitere Gefährdungen der pädagogischen Qualität und Überlastungssituationen für die Mitarbeiter/innen nach sich zieht.

Aus diesen Befunden lassen sich folgende fachliche Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems der Kindertagesbetreuung in Schleswig-Holstein ableiten:

1. Stellenschlüssel in den Einrichtungen verbessern

Die Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen ist dringend zu verbessern. Die derzeitigen Stellenschlüssel berücksichtigen schon regelmäßige und erwartbare Fehlzeiten nicht ausreichend. Damit ist bei ungeplanten, zum Beispiel krankheitsbedingten, Personalausfällen der Betrieb vieler Einrichtungen bereits strukturell gefährdet, da nach den Richtlinien Gruppen geschlossen werden müssten. Darüber hinaus müssen die Personalmittel für die Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein entschieden aufgestockt werden, bis die fachlich empfohlenen altersabgestuften Werte für die Fachkraft-Kind-Relationen und die Personalschlüssel (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin, 2016, S. 15f.) erreicht sind. Fachkraft-Kind-Relation meint das stets zu gewährleistende Verhältnis zwischen der Zahl anwesender erwachsener Fachkräfte und der Zahl der Kinder. Im Personalschlüssel sind außerdem die mittelbare Arbeit und Fehlzeiten mit hineingerechnet. Fehltag durch Urlaub, Fortbildung und Krankheit sollten nach den Empfehlungen der Expert/innen mit mindestens 15 Prozent der Arbeitszeit in die Berechnung einfließen. Der U3-Bereich sollte entsprechend des Entwicklungstempos der Kinder in dieser Altersstufe ausdifferenziert sein:

Altersgruppe	Fachkraft-Kind-Relation	Personalschlüssel	Gruppengröße
Unter einem Jahr	1 : 2	1 : 1,4	≤ 6
2. – 3. Lebensjahr	1 : 4	1 : 2,7	≤ 8
Über 3 Jahren	1 : 9	1 : 6,1	≤ 15 - 18

Für Kinder mit erhöhtem Förderbedarf sind entsprechend verbesserte Richtwerte zugrunde zu legen (ebd.).

Auch die Leitungskräfte bedürfen dringend einer besseren Ausstattung mit Zeit gemäß den einrichtungsindividuellen Bedarfen (vgl. Strehmel 2016) und sie sollten von Verwaltungs- und

Hauswirtschaftsaufgaben entlastet werden, damit sie ihre Zeit für die pädagogische Leitung (einschließlich Qualitätsentwicklung) und Personalführung nutzen können.

2. Stellenbesetzungen und Arbeitsmarkt überprüfen

Die schon von der Grundausstattung zu schlechte Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen wird verschärft, wenn Stellen unbesetzt bleiben. Einerseits wären daher regionale Arbeitsmarktsituationen zu analysieren und Maßnahmen zu ergreifen um den Fachkräftebedarf vor Ort zu decken. Andererseits wäre von Seiten des Landes, der Kommunen und der Träger auch landesweit zu überlegen, was die Arbeit in den Kitas attraktiv macht und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Neben einer besseren Bezahlung gehören auch die Arbeitsbedingungen der pädagogischen Kräfte auf den Prüfstand.

3. Vertretungsregelungen gesetzlich verankern und finanziell absichern

Für die Regelungen von Vertretungen im Fall ungeplanter krankheitsbedingte Ausfälle ist auf zwei Ebenen anzusetzen:

- Von Seiten der Träger sind Konzepte zu entwickeln, wie Vertretungskräfte vor Ort und möglichst fest angestellt und so eingesetzt werden können, dass sie in mehreren Kitas flexibel einspringen können, in denen sie die Kinder, das Team und das pädagogische Konzept bereits kennen. Dazu gehören auch entsprechende Strategien der Personalbindung für diese Mitarbeiter/innen, die von den beteiligten Leitungskräften und dem Träger gemeinsam entwickelt werden sollten.
- Von Seiten der Politik müssen ausreichende finanzielle Mittel für Vertretungskräfte bereitgestellt werden. Umfang und Richtlinien sind mit den Trägern entlang ihrer Konzepte auszuhandeln.

4. Eltern informieren und einbeziehen

Die Eltern sollten – insbesondere bei Personalausfällen – intensiv über Verfahren zur Problemlösung und die Konsequenzen für ihre Kinder informiert werden. Als aufgeklärte Bürger/innen sollten sie auf Nachfrage mehr über die Hintergründe der Kita-Finanzierung erfahren können und an Lösungen mitwirken. Insbesondere die Elternvertreter/innen sind konsequent mit einzubeziehen, wenn der Bildungsauftrag durch krankheitsbedingte Personalausfälle nicht mehr gewährleistet werden kann.

5. Betriebliches Gesundheitsmanagement in den Kitas verankern

Die qualitativen Daten der vorliegenden Untersuchung wie auch Befunde übergreifender Studien (z.B. Schreyer et al. 2014, 2015, Viernickel & Voss 2013) zeugen von erheblichen gesundheitlichen Gefährdungen der Fach- und Führungskräfte in den Kindertageseinrichtungen. Ein verbesserter Stellenschlüssel wird Entlastung schaffen, doch erscheinen angesichts der hohen Belastungen Maßnahmen wie die Umsetzung gesundheitsförderlicher Personalführung (Strehmel 2010), die Bereitstellung von Reflexionsmöglichkeiten (z.B. durch Supervision) und klare Regeln für Pausen und Überstunden geboten. Generell sind in den Einrichtungen Gefährdungsanalysen gemäß dem Arbeitsschutzgesetz (BAuA, 2014, BGW 2008) durchzuführen sowie Konzepte und Maßnahmen für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu entwickeln, welche eine unterstützende Atmosphäre in den Einrichtungen sichern, Arbeitsüberlastungen vermeiden helfen und die Fach- und Führungskräfte bei der Bewältigung schwieriger Situationen unterstützen.

Viele der Leitungskräfte signalisierten, dass sie sich für beinahe alles verantwortlich fühlen und nicht auf die Unterstützung der Träger hoffen. Hier sollten Trägervertreter/innen ihrer Verantwortung als Arbeitgeber/in und Personalverantwortliche gerecht werden und die Leitungskräfte entsprechend unterstützen – vor Ort sowie auf der politischen Ebene.

6. Qualität durch Fort- und Weiterbildung weiterentwickeln

Neben den Fortbildungen, die für die pädagogischen Fachkräfte sichergestellt sein müssen, brauchen auch Leitungskräfte und Trägervertretungen passgenaue Angebote für die Aus-, Fort- und Weiterbildung, um die Herausforderungen des Kita-Managements meistern zu können. Dies gilt insbesondere für die sehr heterogen vorgebildeten und zum Teil ehrenamtlich arbeitenden Trägervertreter/innen, die wie die Fach- und Leitungskräfte auch Lern- und Reflexionsmöglichkeiten brauchen, um ihre Rolle im System der Kindertagesbetreuung kompetent und verantwortungsvoll wahrnehmen zu können.

7. Das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung aufwerten

Kinder, ihre frühen Bildungsprozesse und ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung von Gesellschaft und Demokratie sollten insgesamt stärker ins Zentrum der gesellschaftlichen und politischen Diskussion rücken. Neben verbesserten Rahmenbedingungen für die Kindertageseinrichtungen sind Arbeitsbedingungen des pädagogischen Personals aufzuwerten – durch bessere Bezahlung sowie öffentliche Anerkennung und Wertschätzung. Die Öffentlichkeit muss klarer sehen können, was Fach- und Führungskräfte in der frühen Bildung in der alltäglichen Arbeit mit den Kindern leisten.

Personalausfälle in Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein

I. Einführung

Der Personalschlüssel in Kindertageseinrichtungen entspricht in keinem Bundesland den Anforderungen, die sich aus Forschungsergebnissen aus Längsschnittstudien zu den Entwicklungsverläufen von Kindern und erforderlichen Betreuungsschlüsseln im Kontext von Tagesbetreuungseinrichtungen ergeben haben (Viernickel & Fuchs-Rechlin, 2015). In beinahe allen Bundesländern werden weder für die Fach- noch für die Führungskräfte Fehlzeiten durch Krankheit, Urlaub und Fortbildung in der öffentlichen Bezuschussung in die Personalbemessung durch den öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger eingerechnet. Auch Zeiten für die mittelbare pädagogische Arbeit (Vorbereitung, Elterngespräche, usw.) werden nicht regelmäßig im Zeitbudget der pädagogischen Fachkräfte berücksichtigt. Die Fehlzeiten würden – errechnet aus den Mittelwerten in der Gesamtbevölkerung – eine um mindestens 15 Prozent höhere Bemessung erfordern (ebenda). Gerade in der Kindertagesbetreuung sind aber die Fehlzeiten des Personals durch Krankheit in der Regel höher. Empirische Studien zeigen strukturell bedingte Belastungssituationen der Erzieher/innen wie auch der Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen auf, die höheren Krankenständen einhergehen (Viernickel & Voss, 2013, Schreyer et al., 2015). Am wichtigsten ist den Fachkräften nach der AQUA-Studie genügend Zeit für die pädagogische Arbeit zu haben – dies wird als noch wichtiger erachtet als eine gute Bezahlung (ebd., S. 58). Die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit besteht hinsichtlich zusätzlicher Mitarbeiter/innen, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool (ebd. S. 62)). Durch das hohe Engagement vieler pädagogischer Fachkräfte auch ein hohes Ausmaß an Präsentismus zu vermuten, welcher der Betreuungssituation für die Kinder ebenfalls nicht zuträglich ist.

Von Seiten der öffentlichen Träger der Jugendhilfe wird gefordert, dass ein Mindeststellen-schlüssel in der Kindertagesbetreuung stets einzuhalten sei. Die unzureichende Berücksichtigung der Fehlzeiten bei der Bemessung der Zuschüsse dürfte aber – allein strukturell bedingt – regelmäßig zu einer Unterbesetzung der Gruppen in den Kindertageseinrichtungen führen. In welchem Ausmaß dies der Fall ist, welche Lösungen gefunden werden und welche die Konsequenzen und Belastungen die Personalausfälle und damit verbundene Bewältigungsstrategien für die Betroffenen nach sich ziehen, wurde bislang empirisch kaum überprüft.

Theoretische Vorüberlegungen: Kita-Qualität

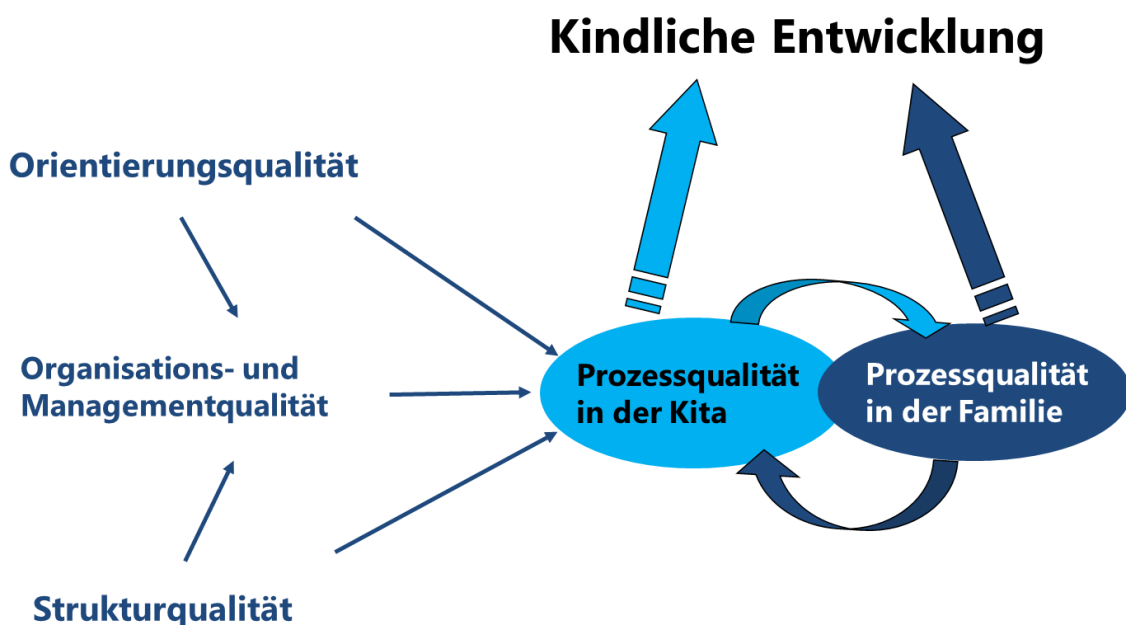
Der Förderungsauftrag von Kindertageseinrichtungen umfasst die „Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes und bezieht sich auf die soziale, emotionale, körperliche und geistige Entwicklung des Kindes. Er schließt die Vermittlung orientierender Werte und Regeln ein. Die Förderung soll sich am Alter und Entwicklungsstand, den sprachlichen und sonstigen Fähigkeiten, der Lebenssituation sowie den Interessen und Bedürfnissen des einzelnen Kindes orientieren und seine ethnische Herkunft berücksichtigen“ (SGB VIII, §22).

Weiterhin bestimmt das Sozialgesetzbuch: „Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln“ und: „Das Angebot soll sich pädagogisch und organisatorisch an den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Familien orientieren“ (ebd, §22a). Im schleswig-holsteinischen Bildungsprogramm ist der Auftrag der Kindertageseinrichtungen noch einmal genauer ausdifferenziert.

Wie aber wird die Qualität der Förderung sichergestellt? Was bedeutet eine Orientierung an den Bedürfnissen der Kinder und Familien?

Pädagogische Qualität zeigt sich zentral in der Qualität der pädagogischen Prozesse. Abbildung 1 zeigt Einflussgrößen auf die pädagogische Prozessqualität.

Abb. 1 Qualität in Kindertageseinrichtungen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strehmel/Ulber (2014)

Orientierungsqualität in der Kindertageseinrichtung bezieht sich auf pädagogische Leitbilder, Werte, Ziele und Haltungen der pädagogischen Fachkräfte.

Strukturqualität ist definiert als die Güte der sachlichen, räumlichen und personalen Ausstattung einer Einrichtung. Bezogen auf das Personal zeigt sich die Strukturqualität in der Qualifikation des pädagogischen Personals, im Fachkraft-Kind-Schlüssel, in Gruppengrößen oder in der Verfügbarkeit von Ressourcen für die mittelbare pädagogische Arbeit (Vorbereitungszeit, Zeit zu Elterngesprächen usw.).

Die Organisations- und Managementqualität bezieht sich auf das Management der Einrichtung, welches durch die Leitung und den Träger (als Arbeitgeber und vorgesetzte Stelle für die Leitungskräfte) verantwortet wird.

Orientierungs-, wie auch Strukturqualität haben einerseits einen direkten Einfluss auf die pädagogische Qualität, andererseits tragen Leitung und Management die Verantwortung dafür, dass pädagogische Ziele umgesetzt und die Ressourcen aus der Strukturqualität in einer Weise zum Einsatz kommen, dass sie in möglichst hohe pädagogische Qualität umgemünzt werden können. Leitung und Management haben somit die Aufgabe, die Leitungskräfte zu unterstützen und ihnen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Für die Finanzierung sind sie dabei nicht unabhängig von öffentlichen Zuschüssen, die durch die Politik gestaltet werden.

Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler (2016) präsentierten die Ergebnisse einer 2014 und 2015 durchgeführten qualitativen Studie, welche zum Ziel hatte, vertiefte Erkenntnisse zum Arbeitsfeld der Kita Leitung zu gewinnen. Die Autorinnen sehen die Kernaufgaben der Kita-Leitung in der Gestaltung von Beziehungen zu Kindern, Eltern und Team zur Sicherung der pädagogischen Qualität in der Fachkraft-Kind(er)- Interaktion. Dabei arbeiten sie unmittelbar mit dem Träger sowie Kooperationspartnern im Sozialraum zusammen. Ihre Bezugspunkte sind darüber hinaus der gesellschaftliche und fachliche Diskurs über frühe Bildung, Betreuung und Erziehung sowie die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen auf kommunaler, Länder- und Bundesebene (ebd., S. 7). In ihrer Studie fragten die Autorinnen in Gruppendiskussionen mit Kita-Leitungskräften nach konkreten Erfahrungen in ihrer alltäglichen Leitungspraxis und interessierten sich für die konkreten Sorgen, Nöte und Bedarfe, Stärken und Ressourcen von Leitungskräften. Die Autorinnen beschreiben u.a. die Aufgabenfülle und Umsetzungsdilemmata durch zu enge Rahmenbedingungen und mangelnde Anerkennung. Der Zeitmangel wird verschärft durch Verwaltungsarbeiten, betriebs- und hauswirtschaftliche Tätigkeiten, die andernorts (zum Beispiel in Schulen) häufig von Sekretariaten übernommen werden (S. 30). Gerade Verwaltungsarbeiten werden von vielen Kitaleitungen als besonders belastend erlebt, da sie Zeit kosten, die für andere – pädagogische – Aufgaben nicht mehr zur Verfügung stehe (Nagel-Prinz & Paulus, 2012). Münchow & Strehmel (i.V.) zeigen in einer neuen Studie mit Berliner Kita-Leitungen, dass sich die Führungskräfte für ihre Pflichtaufgaben im Verwaltungsbereich die notwendige Zeit nehmen, ihnen die Interaktion mit Mitarbeiter/innen und Eltern ebenso wichtig ist und tendenziell zu wenig Zeit übrig bleibt

für Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozesse sowie für das Selbstmanagement. Auch die Daten dieser Studie zeigen enorme zeitliche Engpässe, die zulasten der Fach- und Führungskräfte in den Einrichtungen und damit letztlich zulasten der Kinder gehen.

Personalsituation und Personalausfälle

Viernickel und Fuchs-Rechlin (2016) mahnen – durch Befunde entwicklungspsychologischer Längsschnittuntersuchungen begründet – eine Verbesserung des Fachkraft-Kind-Schlüssels an. Nach ihren Empfehlungen sollte die Fachkraft-Kind-Relation im Krippenbereich für die unter einjährigen 1:2 bis 1:3 betragen, die ein bis zweijährigen sollten in einer Relation von 1:3-1:5 betreut werden und zwei bis dreijährige in einem Verhältnis von 1:4-1:8. Diese Ausdifferenzierung für die ersten Lebensjahre findet sich in den meisten deutschen Bundesländern aber nicht. Für die über dreijährigen empfehlen die Autorinnen eine Fachkraft Kind Relation von 1:9-1:10 (ebd., S. 46). Die Gruppengrößen sollten bei den Unter-Dreijährigen 6-8 und bei den Über-Dreijährigen Kindern 15-18 nicht überschreiten. In Schleswig-Holstein liegt der Personalschlüssel nach den Berechnungen der Expertinnen für den U3 Bereich um 1,9 und im Ü3 Bereich 2,9 über den fachlichen Empfehlungen (ebd., S. 89), bedarf also dringender Verbesserungen. Für die pädagogischen Fachkräfte bedeutet dies, dass sie für mehr Kinder Bildungsanlässe und Bildungsgelegenheiten bereitstellen, Zuwendung geben und individuelle Förderung gewährleisten sollen als dies nach den wissenschaftlichen Befunden in guter Qualität machbar ist. Unbesetzte Stellen, eine hohe Personalfuktuation sowie personell nicht abgedeckte planbare wie auch unplanbare Personalausfälle können diese Situation verschärfen. Regelmäßig sollten daher bei der Personalbemessung Fehlzeiten für Urlaub, Bildungsurlaub und Krankheit von mindestens 15 Prozent eingerechnet werden (ebd., S. 81).

Die Personalausstattung ist abhängig von der Refinanzierung durch

- den öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger in den Kommunen
- die Zufinanzierung des Landes
- Elternbeiträge
- andere Geldquellen.

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen ist die Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt – sowohl für die regulären Stellen als auch für Vertretungen bei krankheitsbedingten Ausfällen. Durch die inzwischen bundesweite Fachkräfteknappheit ist damit zu rechnen, dass Stellen unbesetzt bleiben und es nicht leicht ist, Personen mit passender Qualifikation unter unattraktiven Bedingungen als Vertretungskraft zu gewinnen. Für den Umgang insbesondere mit ungeplanten Personalausfällen braucht die Leitungskraft Ressourcen, die ihr von Politik und Träger zur Verfügung gestellt werden müssten. Pädagogische Arbeit besteht im Kern aus sozialen Interaktionen, der Einsatz qualifizierten Personals ist daher unverzichtbar. Stehen die notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung, so müssen Leitungen Notlösungen finden oder – je nach den jeweiligen Richtlinien –

Gruppen oder ihre gesamte Einrichtung schließen. Dabei stellt sich die Frage, welche Konsequenzen und belastenden Folgen dies für alle beteiligten Akteur/innen nach sich ziehen – allen voran für die Kinder, für die Eltern sowie für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte selbst. Sie werden durch ungeplante Ausfälle zusätzlich zu den anspruchsvollen Herausforderungen ihrer alltäglichen Arbeit oft erheblich mehr belastet.

Neben den Forderungen an die politische Ebene ist auch zu fragen, welchen Beitrag Träger leisten können und sollten, um die enge personelle Situation in den Kitas zu entschärfen und das Personal bei der Bewältigung von Personalausfällen zu unterstützen. Als Arbeitgeber haben sie Fürsorgepflichten für die Beschäftigten und als Vorgesetzte der Führungskräfte Führungsaufgaben und die Verantwortung dafür, dass den Einrichtungen ausreichend Ressourcen für eine gute Qualität der Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder zur Verfügung stehen.

Fragestellung der Untersuchung

In der vorliegenden Studie soll für ausgewählte Träger im Land Schleswig-Holstein erstmals erhoben werden, wie die Kindertageseinrichtungen mit Personalausfällen umgehen, welche Unterstützung sie erhalten und welche sie benötigen. Ein besonderes Augenmerk ist darauf gerichtet, ob es zu Gruppenschließungen kommt bzw. wie die Verantwortlichen mit Situationen umgehen, in denen eigentlich geschlossen werden müsste. Die Regelungen haben den Hintergrund, die Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder sicherzustellen und die Kinder entsprechend ihres Alters zu fördern. Auch sollen – angesichts der Studien, die hohe Belastungen der Fach- und Führungskräfte in Kindertageseinrichtungen belegen – die Folgen für Kinder, Eltern, Mitarbeiter/innen und Führungskräfte unter die Lupe genommen werden.

Um diesen Fragen empirisch nachzugehen wurden – im Auftrag des Kita-Aktionsbündnisses „Unsere Kinder – unsere Zukunft“ – Kindertageseinrichtungen mit einem online-Instrument befragt.

Im Einzelnen wird gefragt:

- welche Regelungen es bei Personalausfällen in den Landkreisen und Kommunen gibt
- wie sich die Personalsituation in den befragten Einrichtungen aktuell darstellt
- wie und nach welchen Kriterien Personalausfälle bewältigt werden
- in welchem Ausmaß es zu Gruppenschließungen kommt
- welche Unterstützung die Führungskräfte bei Personalausfällen erhalten, welche sie bräuchten und wie zufrieden sie damit sind
- welche Konsequenzen Personalausfälle und die damit verbundenen Lösungsstrategien im Alltag für die betroffenen Gruppen: Kinder, Mitarbeiter/innen, Führungskräfte u.a. nach sich ziehen und welche Belastungen sie mit sich bringen.

II. Empirische Methoden¹

Untersuchungsmethode, Erhebungsinstrumente und Operationalisierung der Variablen

Die Untersuchung wurde als teilstandardisierte online-Befragung durchgeführt und umfasste folgende Aspekte:

- Strukturdaten:
 - die Zahl der Kinder U3 und Ü3 und ihre Gruppenkonstellationen
 - die Personalstruktur mit Anzahl, Qualifikationen und Arbeitsumfang der pädagogisch tätigen Fachkräfte sowie Regeln bei krankheitsbedingten Ausfällen
- Fehlzeiten
 - Ausfalltage durch Krankheit, Fortbildung, Urlaub 2015 und Arbeitsverboten wegen Schwangerschaft (Schätzwerte)
 - Umgang mit Personalausfällen und Einschätzung der Folgen
- Erwartungen und Wünsche zur Entwicklung der Kita und Unterstützung aus dem System (überwiegend offene Fragen)

Design und Untersuchungsgruppe

Die Querschnittstudie wurde im Zeitraum zwischen dem 9. Mai und 16. Juni 2016 durchgeführt. Erhebungseinheit waren Kindertageseinrichtungen, zu denen Kita-Leitungen oder Trägervertreter/innen befragt wurden. Die **Rücklaufquote** betrug **72 Prozent**.

Die befragten Kindertageseinrichtungen waren wie folgt über die Landkreise bzw. kreisfreie Städte Schleswig-Holsteins verteilt (Tab. 1):

¹ Weitere methodische Details sind im separaten Methodenbericht hinterlegt.

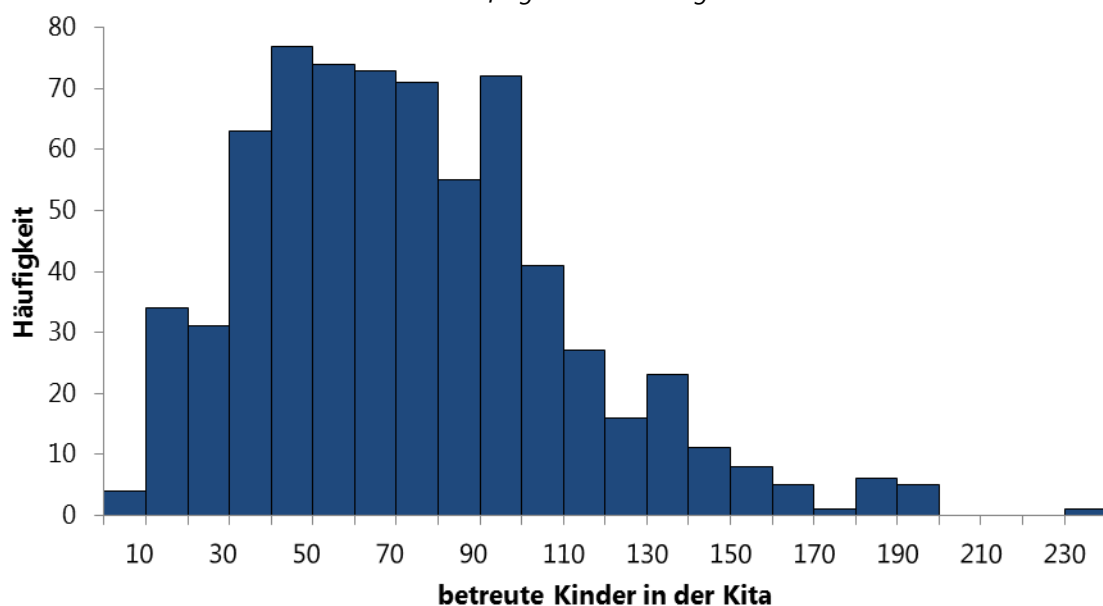
Tab. 1: Verteilung der befragten Kindertageseinrichtungen nach Landkreisen und kreisfreien Städten

Landkreis/Stadt	n	gültige %
Dithmarschen	41	5,9
Flensburg	20	2,9
Herzogtum Lauenburg	60	8,6
Kiel	38	5,4
Lübeck	53	7,6
Neumünster	12	1,7
Nordfriesland	63	9,0
Ostholstein	39	5,6
Pinneberg	94	13,5
Plön	27	3,9
Rendsburg-Eckernförde	44	6,3
Schleswig-Flensburg	39	5,6
Segeberg	43	6,2
Steinburg	29	4,2
Stormarn	97	13,9
Ø (fehlende Werte)	23	
Gesamt	722	100,0

Einrichtungen

Die teilnehmenden Kitas betreuen im Durchschnitt 75 Kinder, wobei die kleinsten Einrichtungen 9 Kinder betreuen und die größten 238 (Abb. 2, Tab. 2).

Abb. 2 Anzahl der betreuten Kinder in den befragten Einrichtungen



Tab. 2: Anzahl betreuter Kinder in den befragten Kindertageseinrichtungen

	betreute Kinder	nur U3	nur Ü3
Mittelwert	75,1	15,4	59,9
Median	70	10	59
Standardabweichung	37,8	15,8	35,2
Minimum	9	0	0
Maximum	238	170	238
gültige N	698	700	703
Ø (fehlend)	24	22	19

Im Durchschnitt der teilnehmenden Einrichtungen arbeiteten 8,8 pädagogische Fachkräfte und 3,9 andere pädagogisch Tätige in den Einrichtungen, die Anzahl der Mitarbeiter/innen in den Einrichtungen lag zwischen 2 und 39 (Tab. 3).

Tab. 3: Anzahl pädagogisch tätiger Mitarbeiter/innen in der Kita

	Anz. päd. MA insg.	Anzahl päd Fachkräfte in Kita				Anzahl weiterer Kräfte in Kita			
		Ins-ge-samt	U3 Grup-pen	Ü3 Grup-pen	alters-gem. Gr.	Insge-samt	U3 Grup-pen	Ü3 Grup-pen	alters-gem. Gr.
Mittelwert	12,7	8,8	3,2	5,9	2,4	3,9	1,7	2,7	1,5
Median	11	8	3	5	2	3	2	2	1
Standardabw.	6,8	5,3	2,1	3,9	2,3	3,3	1,4	2,3	1,6
Minimum	2	1	0	1	0	0	0	0	0
Maximum	39	29	12	22	20	23	12	15	9
gültige N	511	550	369	486	263	522	272	370	198

Mindestens 2 und maximal 39 pädagogische Fachkräfte arbeiteten in den Einrichtungen, ergänzt um bis zu 23 weitere pädagogisch Tätige. Aus den Zahlen wird deutlich, dass sowohl reine Krippeneinrichtungen als auch Einrichtungen nur für Kinder über drei in der Untersuchungsgruppe vertreten waren. Auch wurden nicht in allen befragten Kitas altersgemischte Gruppen angeboten. Leider macht ein hoher Anteil der befragten Einrichtungen hier keine präzisen Angaben.

III. Ergebnisse

1. Rahmenbedingungen

Nach Aussagen von 51 Prozent der befragten Kitaleitungen (bzw. Trägervertretungen) sind bei der Ermittlung des Personalbedarfs Ausfallzeiten berücksichtigt, bei 80 Prozent sind Vorbereitungszeiten berücksichtigt. Bezogen auf die Landkreise bzw. kreisfreie Städte verteilen sich diese Aussagen wie folgt (Tab. 4):

Tab. 4: Berücksichtigung von Ausfall- und Vorbereitungszeiten bei der Ermittlung des Personalbedarfs

	Sind bei der Ermittlung des Personalbedarfs...					
	Ausfallzeiten mit berücksichtigt?			Vorbereitungszeiten der MA mit berücksichtigt?		
Landkreis/Stadt	Nein	Ja	n	Nein	Ja	n
Dithmarschen	23%	77%	30	33%	67%	30
Flensburg	31%	69%	16	25%	75%	16
Herzogtum Lauenburg	43%	57%	44	7%	93%	44
Kiel	78%	22%	27	58%	42%	26
Lübeck	17%	83%	47	13%	87%	46
Neumünster	13%	88%	8	13%	88%	8
Nordfriesland	73%	27%	45	21%	79%	42
Ostholstein	70%	30%	30	7%	93%	29
Pinneberg	34%	66%	59	27%	73%	59
Plön	74%	26%	19	33%	67%	21
Rendsburg-Eckernförde	24%	76%	34	9%	91%	33
Schleswig-Flensburg	63%	38%	32	21%	79%	29
Segeberg	63%	37%	41	18%	83%	40
Steinburg	39%	61%	18	5%	95%	19
Stormarn	61%	39%	69	21%	79%	68
Gesamt	49%	51%	519	20%	80%	510

31,4 Prozent der Kitaleitungen geben an, dass es Bestimmungen und Vorgaben zur Regelung von Ausfällen in ihrem Landkreis bzw. in ihrer Stadt gibt. Dabei werden genannt:

- Meldungen an das Jugendamt / den Kreis, die Heimaufsicht oder den Träger
- Meldung nach Personalschlüsseln, entsprechend des Fachkräftegebots bzw.
- Kriterien U3 / Ü3 für Vertretungen und Notgruppen.

Erwähnt werden außerdem Richtlinien für Schließungen, für Vertretungskräfte sowie (interne) Regelungen für die Organisation im Team. Einzelne geben an, dass ihnen solche Regelungen nicht bekannt sind.

Die *Trägervorteiler/innen*, die für ihre Einrichtungen geantwortet haben, geben an, dass Regelungen vorhanden sind bei Dauerausfallzeiten und Unterbesetzung der Gruppen bzw. wenn eine Gruppe wegen Personalmangel geschlossen werden muss. Sie beklagen, dass sie keine Vertretungskräfte für Krankheiten einer Mitarbeiter/in unterhalb von 6 Wochen bekommen. Der anerkannte Personalschlüssel sähe bei Ihnen nur 5 Tage Krankheit pro Jahr und pro Mitarbeiter/in vor.

2. Personalsituation in den befragten Kitas

2.1 Ergebnisse

Die durchschnittlichen Wochenarbeitsstunden je Kindertageseinrichtung betragen 29,8 je Fachkraft (Median: 30,2; Streuung: 5,3) sowie 26,2 Stunden je weiterer Kraft (Median: 27,7; Streuung: 9,4). Dies deutet auf einen hohen Anteil von Teilzeitkräften hin. Die einzelnen Einrichtungen beschäftigen entsprechend mehr Personen, um den Stellenschlüssel abzudecken. Um einen Überblick hinsichtlich der Personalengpässe in den befragten Kitas zu gewinnen, sollen im Folgenden zunächst unterschiedliche Faktoren, die Personalengpässe bedingen können, beschrieben werden: unbesetzte Stellen, fehlende Vertretungskräfte, planbare und unplanbare Personalausfälle. Danach geht es um Gruppenschließungen als Bewältigungsstrategie bei ungeplanten Personalausfällen.

Unbesetzte Stellen

80 Prozent der befragten Kitaleitungen gaben an, dass in ihrer Kita alle Fachkraftstellen besetzt seien, in jeder fünften Kita sind demnach Stellen unbesetzt! Bei 90 Prozent der Kitas sind alle Stellen der „weiteren Kräfte“ besetzt, bei jeder zehnten Kita fehlt auch hier das Personal. Nur gut die Hälfte, 55,9 Prozent der befragten Einrichtungen, können bei Personalausfällen auf Vertretungskräfte zurückgreifen. Dabei handelt es sich um höchstens 24 Vertretungskräfte, durchschnittlich 1,5 Kräfte pro Kita.

Tab. 5 zeigt die Personalsituation bezogen auf die Landkreise und kreisfreien Städte. Dabei zeigen sich große regionale Unterschiede: während in Flensburg alle Fachkraftstellen besetzt sind, sind es in Pinneberg nur 57 Prozent. Hier geben mehr als zwei Fünftel der Einrichtungen an, dass ihnen dauerhaft Fachkräfte fehlen. Bei den „weiteren Kräften“ sieht die Situation etwas besser aus: Hier sind bei allen befragten Kitas aus Flensburg, Neumünster und Rendsburg-Eckernförde alle Stellen besetzt, in Ostholstein berichtet jede vierte Kita von unbesetzten Stellen.

Tab. 5: Stellenbesetzung und Verfügbarkeit von Vertretungskräften

	Sind derzeit alle Stellen für ... besetzt?					
	Fachkräfte			weitere Kräfte		
Landkreis/Stadt	Ja	Nein	n	Ja	Nein	n
Dithmarschen	91%	9%	32	96%	4%	28
Flensburg	100%	0%	18	100%	0%	17
Herzogtum Lauenburg	84%	16%	45	95%	5%	42
Kiel	78%	22%	27	89%	11%	27
Lübeck	92%	8%	48	85%	15%	47
Neumünster	75%	25%	8	100%	0%	8
Nordfriesland	93%	7%	46	90%	10%	41
Ostholstein	90%	10%	31	75%	25%	28
Pinneberg	57%	43%	65	91%	9%	57
Plön	81%	19%	21	89%	11%	19
Rendsburg-Eckernförde	86%	14%	35	100%	0%	31
Schleswig-Flensburg	84%	16%	32	93%	7%	30
Segeberg	80%	20%	41	88%	13%	40
Steinburg	80%	20%	20	80%	20%	20
Stormarn	63%	37%	70	91%	9%	65
Gesamt	80%	20%	539	90%	10%	500

Die Kindertageseinrichtungen wurden – anhand der Anzahl der betreuten Kinder – in 4 Größenkategorien eingeteilt. Bezogen auf die 698 Kitas, für die diese Zahlen vorliegen, fallen 173 Einrichtungen in die Kategorie „klein“ (weniger als 48 Kinder), 183 in die Kategorie „mittel“ (48 bis 70 betreute Kinder), 168 in die Kategorie „groß“ (über 70, bis zu 96 betreute Kinder) und 174 in die Kategorie „sehr groß“ (mehr als 96 Kinder).

Es zeigte sich, dass der Anteil der Kitas, in denen nicht alle Stellen besetzt sind, mit der Größe der Kita deutlich zunimmt (Tab. 6):

Tab. 6: Stellenbesetzung unter Berücksichtigung der Kitagröße

Kitagröße	Sind derzeit alle Fachkraft-Stellen besetzt?			Sind derzeit alle Stellen der weiteren Kräfte besetzt?		
	Ja	Nein	n	Ja	Nein	n
klein	93%	7%	151	90%	10%	131
mittel	84%	16%	148	92%	8%	145
groß	76%	24%	123	91%	9%	114
sehr groß	68%	32%	122	85%	15%	115

Verfügbarkeit von Vertretungskräften

In 41,4 Prozent der Einrichtungen können die Leitungskräfte über ein Stundenkontingent für Vertretungskräfte verfügen, durchschnittlich können Sie monatlich 57,4 Stunden (Median: 34,3) in Anspruch nehmen – mindestens 4 und maximal 387. Monatlich würden je Kita bis zu 2418 Stunden benötigt, im Durchschnitt je 85 Stunden (Median: 40).

Bezogen auf die Landkreise und kreisfreien Städte ergab sich im Hinblick auf die Verfügbarkeit eines Stundenkontingents für Vertretungskräfte folgendes Bild (Tab. 7). 2 Kitaleitungen aus Stormarn sowie 1 Kitaleitung aus Flensburg vermerken, dass sie über ein unbegrenztes Stundenkontingent verfügen.

Tab. 7: Verfügbarkeit von Vertretungskräften und ggf. vorhandenes Stundenkontingent nach Landkreisen und kreisfreien Städten

Landkreis/Stadt	Sind Vertretungskräfte verfügbar?			Wenn ja, wie groß ist das monatliche Stundenkontingent?	
	Ja	Nein	n	Mittelwert	n
Dithmarschen	100%	0%	30	94,1	19
Flensburg	29%	71%	17	64,8	3
Herzogtum Lauenburg	80%	20%	44	61,3	24
Kiel	58%	42%	24	67,3	7
Lübeck	83%	17%	46	13,2	37
Neumünster	63%	38%	8	26,0	2
Nordfriesland	57%	43%	46	48,3	19
Ostholstein	55%	45%	31	95,6	11
Pinneberg	40%	60%	63	57,7	12
Plön	38%	62%	21	81,8	6
Rendsburg-Eckernförde	68%	32%	34	47,3	14
Schleswig-Flensburg	52%	48%	33	89,2	11
Segeberg	40%	60%	40	107,1	10
Steinburg	52%	48%	21	26,4	7
Stormarn	39%	61%	70	48,1	17
Gesamt	56%	44%	528	57,0	199

Nach der Größe der Einrichtung – gemessen an der Zahl der betreuten Kinder – zeigte sich, dass 65 Prozent der kleinen Einrichtungen Vertretungskräfte in Anspruch nehmen können, bei den mittleren Einrichtungen sind dies 49 Prozent, bei den großen Einrichtung 48 Prozent und bei den sehr großen Einrichtungen 63 Prozent. Tabelle 8 zeigt, wie viele Stunden den Einrichtungen unterschiedlicher Größe im Durchschnitt zur Verfügung stehen:

Tab. 8: Verfügbarkeit von und Bedarf an Vertretungskräften nach Kitagröße

Kitagröße	Sind Vertretungskräfte verfügbar?			Wenn ja, wie groß ist dieses monatliche Stundenkontingent?		Wie viele Stunden je Monat benötigen Sie Vertretungskräfte?	
	Ja	Nein	n	Mittelwert	n	Mittelwert	n
klein	65%	35%	150	30,8	51	34,7	106
mittel	49%	51%	146	50,3	51	72,8	107
groß	48%	52%	120	54,4	49	72,0	83
sehr groß	63%	37%	117	94,9	50	187,1	77

In kleinen Einrichtungen werden je Monat durchschnittlich 34,7 Vertretungsstunden benötigt, in mittleren Einrichtungen 72,8, in großen Kitas 72 und in sehr großen Einrichtungen 187,1 Stunden. Bei allen Mittelwerten ist auffällig, dass sie das – in einem Teil der Kitas vorhandene – Stundenkontingent überschreiten.

Planbare Personalausfälle

Tabelle 9 zeigt die planbaren Fehltage der pädagogischen Mitarbeiter/innen.²

Tab. 9: Planbare Personalausfälle je pädagogischer Mitarbeiter/in

	Urlaubstage 2015 ³ je		Fortbildungstage 2015 ⁴ je	
	Fachkraft	weiterer Kraft	Fachkraft	weiterer Kraft
Mittelwert	25,6	23,5	2,4	2,3
Median	30,0	30,0	2,0	2,0
Standardabweichung	9,1	10,5	1,7	2,2
Minimum	0,0	0,0	0,0	0,0
Maximum	45,0	45,0	10,7	12,0
gültige N	424	377	432	375

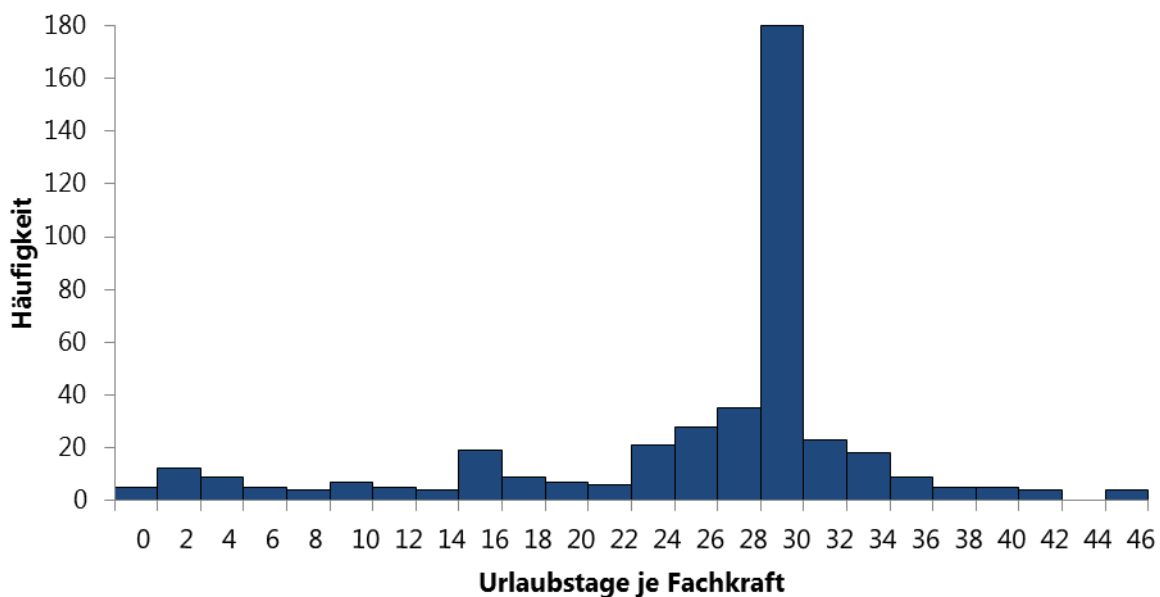
² In der Befragung wurde u.a. nach folgenden Zahlen je Kita gefragt: der Anzahl der Fachkräfte; der Anzahl der weiteren Kräfte; der Anzahl der Ausfalltage in der Kita insgesamt, jeweils unterschieden nach den Kategorien Urlaub, Fortbildung, Krankheit, Schwangerschaft und Sonstiges sowie Fachkraft und weiterer Kraft. Die in den folgenden Tabellen und Abbildungen aufgeführten Werte wurden aus diesen Zahlen errechnet.

³ Es wurden Angaben als Fehleintragungen und damit als ungültig erklärt, die je Mitarbeiter/in mehr als 45 Urlaubstage im Jahr 2015 bedeuteten. Dabei handelte es sich bei den Fachkräften um 10 Werte (Maximalwert: 100 Tage Urlaub je Mitarbeiter/in) sowie bei den weiteren Kräfte um 16 Werte mit einem Maximalwert von 210 Urlaubstagen je Mitarbeiter/in.

⁴ Um Langzeitfortbildungen und berufliche Weiterbildungen auszuschließen, wurden Werte als missing deklariert, wenn für 2015 mehr als 12 Fortbildungstage je Mitarbeiter/in angegeben wurden. Dies betraf bei den Fachkräften 4 (Maximalwert: 25 Tage) sowie bei den weiteren Kräften 15 Werte (Maximum: 31 Tage).

Bezogen auf die Urlaubstage liegt ein Peak wie zu erwarten bei 30 Tagen, jedoch mit Abweichungen, die vermutlich durch nicht genutzte Urlaubstage auf der einen Seite und Überhänge auf der anderen Seite zu erklären sind. Alarmierend sind Abweichungen insbesondere bei einem Minimum von 0 und der in der Grafik sichtbaren größeren Zahl von Mitarbeiter/innen, die weniger als die tariflich vereinbarten Urlaubstage in Anspruch nehmen (Abb. 3).

Abb. 3: Häufigkeitsverteilung der Urlaubstage 2015 je Fachkraft



Bei den Fortbildungstagen liegt der Median bei beiden Beschäftigtengruppen bei 2, die Mittelwerte liegen mit 2,3 und 2,4 etwas höher, aber immer noch unter der gesetzlich garantierten Zahl der Bildungsurlaubstage – mit sehr großer Streuung. Das Minimum liegt bei 0 und das Maximum bei 10,7 bei den pädagogischen Fachkräften und bei den weiteren Fachkräften bei 12 (wobei hier – siehe Fußnote 4 – eine Reihe Fälle mit unplausibel hohen Angaben ausgeschlossen wurden). Die Grafik gibt Aufschluss über die unterschiedlichen Verteilungen der Fortbildungstage bei Fachkräften und weiteren Kräften. Insbesondere bei den weiteren Kräften könnten Langzeitfortbildungen eine Rolle spielen, die mehr Fortbildungstage in Anspruch nehmen. Die Weiterqualifizierung des pädagogischen Personals fällt somit stark auseinander in Einrichtungen, deren Fachkräfte keine oder minimale Fortbildungstage in Anspruch nehmen und solche, in denen sich das Personal intensiv weiter qualifiziert.

Abb. 4: Häufigkeitsverteilung der Fortbildungstage 2015 je Fachkraft

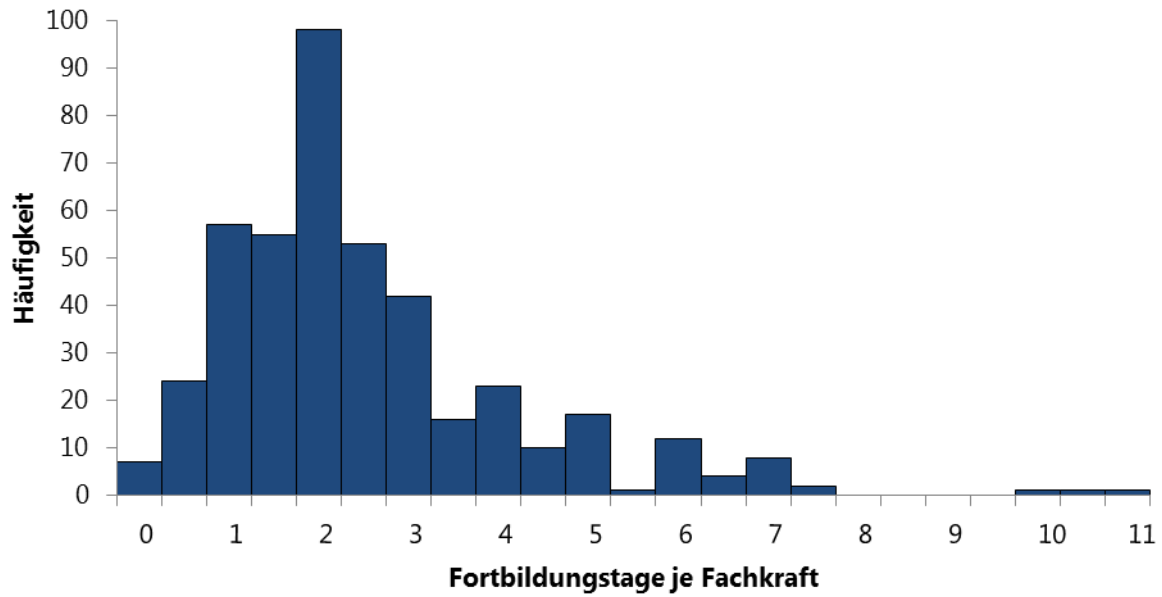
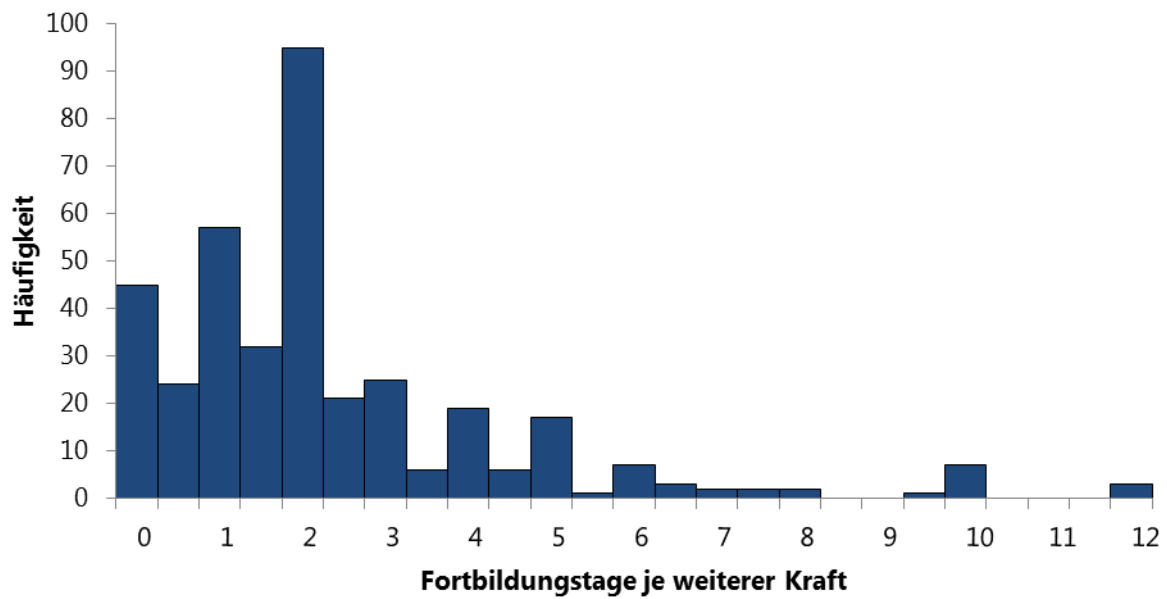


Abb. 5: Häufigkeitsverteilung der Fortbildungstage 2015 je weiterer Kraft



Unplanbare Personalausfälle

Die ungeplanten Personalausfälle sind in Tabelle 10 beschrieben.

Tab. 10: Ungeplante Personalausfälle je pädagogischer Mitarbeiter/in

	Ausfalltage wegen Krankheit (Arbeitsunfähigkeit) 2015⁵ je		Ausfalltage wegen Arbeitsverbot aufgrund von Schwangerschaft 2015 je		sonstige Ausfalltage 2015 je	
	Fachkraft	weiterer Kraft	Fachkraft	weiterer Kraft	Fachkraft	weiterer Kraft
Mittelwert	17,2	14,6	3,7	2,9	2,9	3,1
Median	14,0	12,0	0,0	0,0	0,8	0,0
Standardabw.	13,0	11,9	10,2	11,9	5,6	9,0
Minimum	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maximum	75,0	68,0	91,3	117,0	42,7	98,3
gültige N	431	376	398	361	333	297

Bei den ungeplanten Ausfalltagen liegt die Zahl der Krankheitstage mit durchschnittlich 17,2 Tagen bei den Fachkräften und 14,6 Tagen bei den weiteren Kräften über dem aus allgemeinen Statistiken errechneten Mittelwert (vgl. Viernickel & Fuchs-Rechlin, 2016). Auch die weiteren Ausfalltage wegen Beschäftigungsverboten bei Schwangerschaft und aus sonstigen Gründen erweisen sich mit Mittelwerten zwischen 2,9 und 3,7 als nicht zu vernachlässigende Größe. Diese Personalausfälle betreffen freilich nur einzelne Kitas, diese dann aber intensiv mit bis zu 117 Tagen im vergangenen Jahr.

⁵ Bei den Ausfalltagen wegen Krankheit wurden alle Werte als fehlend deklariert, die mehr als 75 Tage Krankheit je Mitarbeiter/in ergeben hätten. Dies ergab bei den Fachkräften 9 Ausschlüsse (Maximalwert: 207 Krankheitstage je Mitarbeiter/in) sowie bei den weiteren Kräften 4 Ausschlüsse (Maximalwert: 196 Tage).

Abb. 6: Häufigkeitsverteilung der Ausfalltage wegen Krankheit 2015 je Fachkraft

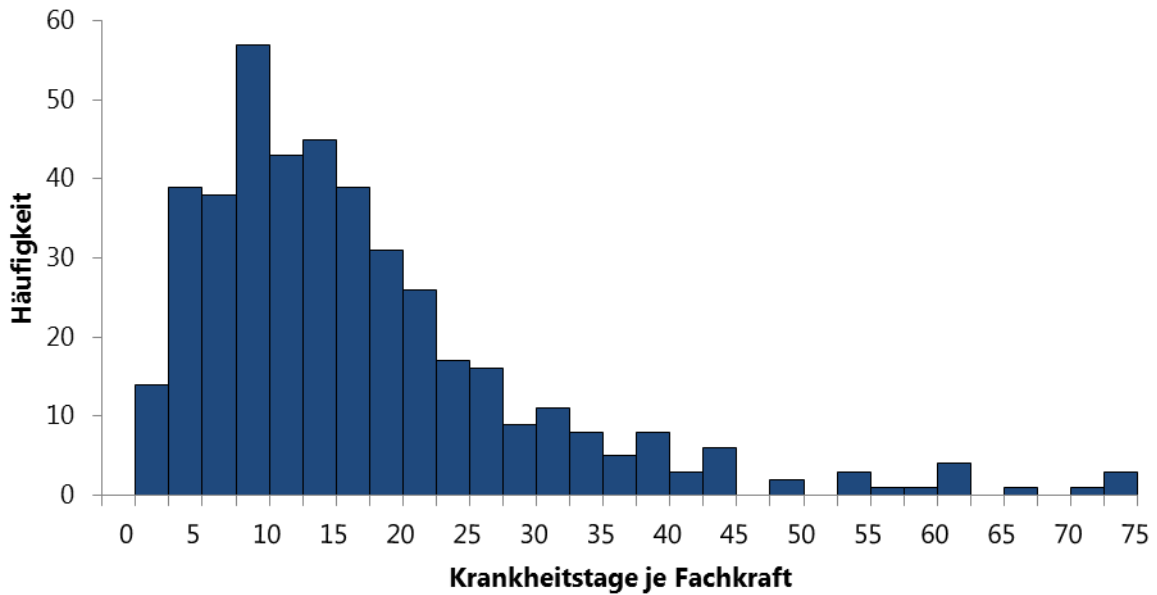
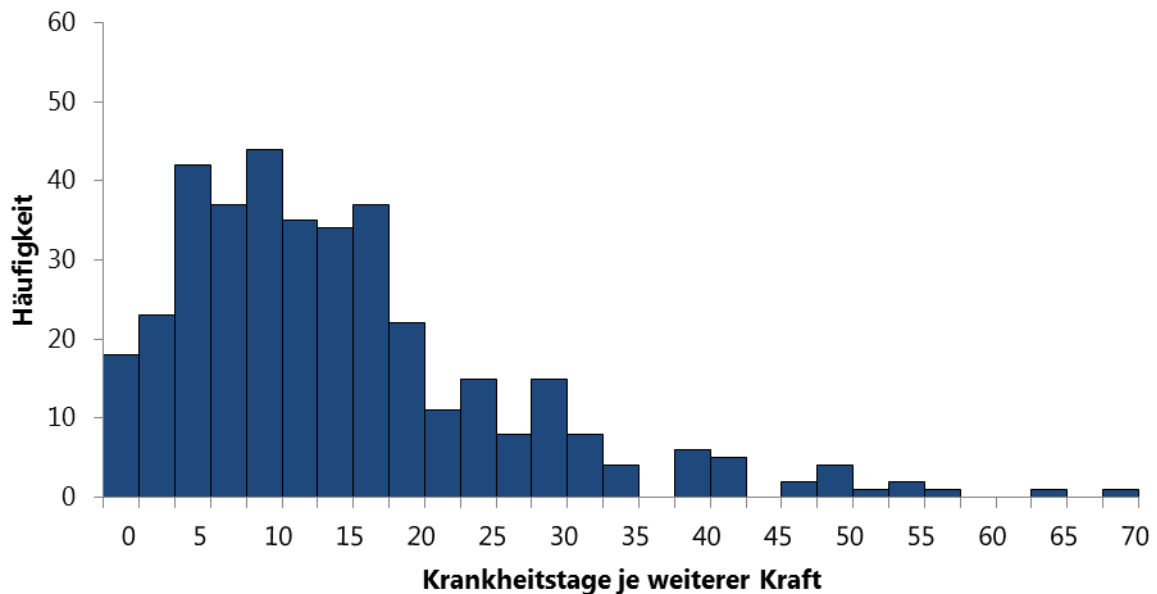
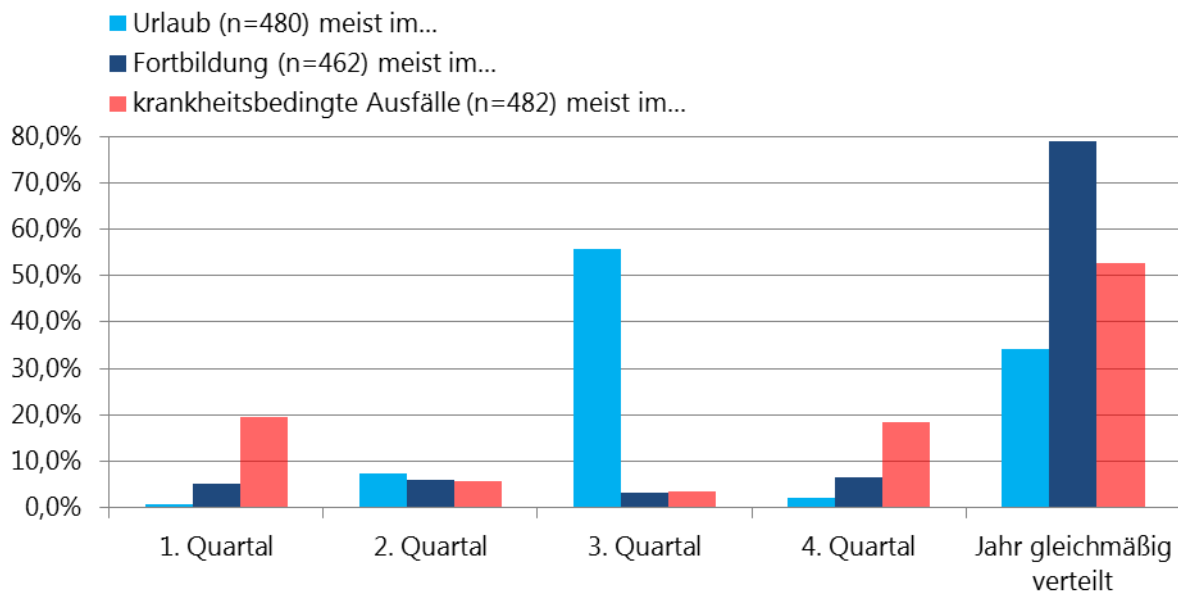


Abb. 7: Häufigkeitsverteilung der Ausfalltage wegen Krankheit 2015 je weiterer Kraft



Die folgende Abbildung macht deutlich, in welchen Quartalen im Jahresablauf welche Fehlzeiten typischerweise anfallen. Personalausfälle durch Urlaube sind erwartungsgemäß vor allem im 3. Quartal zu verzeichnen. Wenn ein Schwerpunkt bei Krankschreibungen zu beobachten war, dann lag dieser im 1. und 4. Quartal. Fortbildungen scheinen besonders gleichmäßig über ein Jahr verteilt zu werden.

Abb. 8: Verteilung von Personalausfällen im Jahr



Tab 11: Verteilung von Personalausfällen im Jahr⁶

	Urlaub	Fortbildung	krankheitsbedingte Ausfälle
meist im 1. Quartal	0,6%	5,2%	19,5%
meist im 2. Quartal	7,3%	6,1%	5,8%
meist im 3. Quartal	55,8%	3,2%	3,5%
meist im 4. Quartal	2,1%	6,5%	18,5%
gleichmäßig im Jahr verteilt	34,2%	79,0%	52,7%
gültige N	480	462	482

Gruppenschließungen

Für 23,1 Prozent der Einrichtungen berichten die Befragten, dass es bereits Schließtage wegen Personalausfällen gab, bei 76,9 Prozent war dies noch nicht der Fall. Wenn 2015 Gruppen zeitweilig geschlossen wurden, so erfolgte die Schließung im Durchschnitt an 4,4 Tagen (Median: 3 Tage), höchstens für 30 Tage.

⁶ Die Verteilung der Personalausfälle wegen Arbeitsverbotes wegen Schwangerschaft (N=167) sowie wegen sonstigen Gründen (N=259) sind hier wegen der relativ geringen Zahl nicht aufgeführt.

Zu 73 Prozent der Kitas wird angegeben, dass die Kitaleitungen schon einmal in der Situation waren, eine Gruppe eigentlich schließen zu müssen. Bei 27 Prozent war das noch nicht der Fall.

In Tabelle 12 werden die beiden Fragen je Landkreis und kreisfreier Stadt unterschieden.

Tab. 12: Gruppenschließungen wegen Personalausfällen 2015 nach Landkreisen und kreisfreien Städten

Landkreis/Stadt	es wurden bereits Gruppen geschlossen			Gruppe hätte geschlossen werden müssen		
	Nein	Ja	n	Nein	Ja	n
Dithmarschen	64%	36%	28	22%	78%	27
Flensburg	79%	21%	14	23%	77%	13
Herzogtum Lauenburg	84%	16%	43	35%	65%	43
Kiel	64%	36%	22	10%	90%	21
Lübeck	81%	19%	42	29%	71%	42
Neumünster	67%	33%	6	50%	50%	6
Nordfriesland	89%	11%	37	50%	50%	36
Ostholstein	79%	21%	24	30%	70%	23
Pinneberg	75%	25%	52	27%	73%	52
Plön	74%	26%	19	16%	84%	19
Rendsburg-Eckernförde	57%	43%	28	15%	85%	27
Schleswig-Flensburg	81%	19%	26	36%	64%	25
Segeberg	91%	9%	32	25%	75%	32
Steinburg	100%	0%	14	23%	77%	13
Stormarn	71%	29%	56	17%	83%	53
Gesamt	77%	23%	443	27%	73%	432

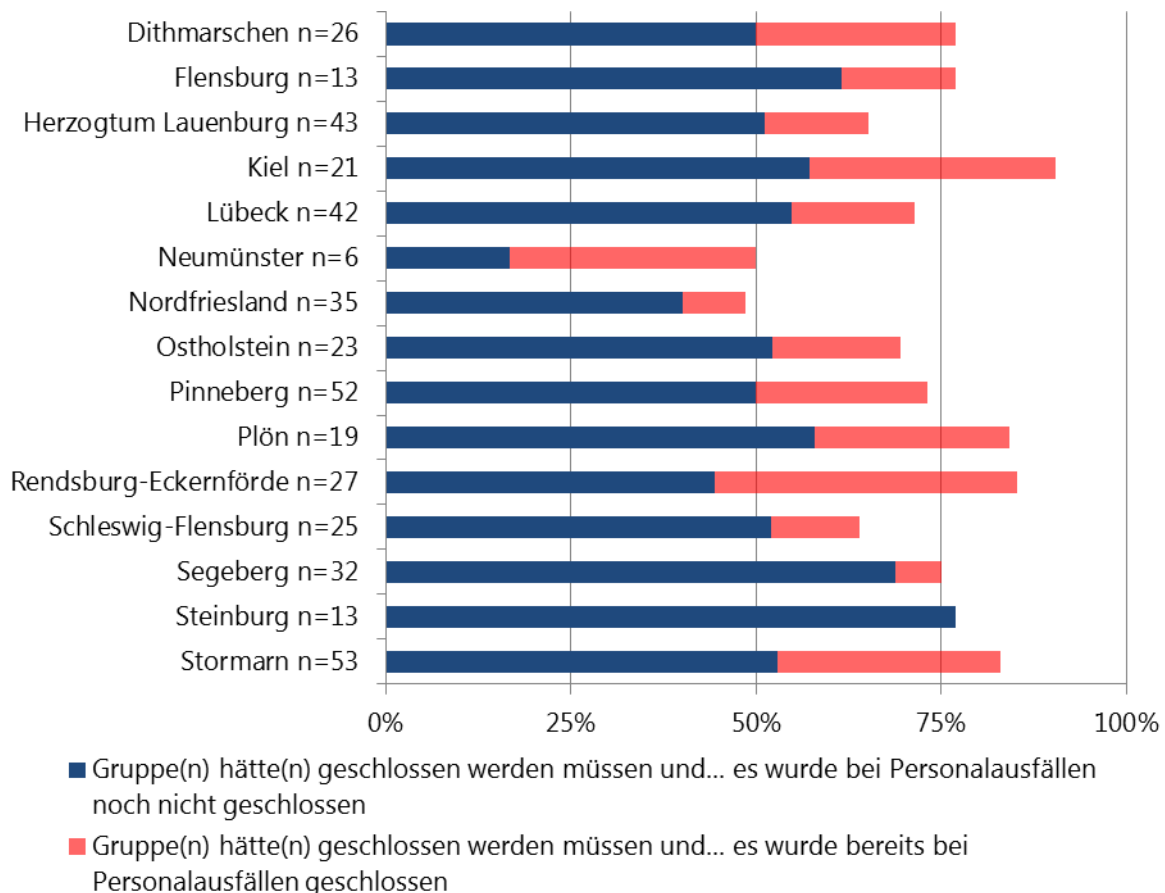
Auch hier zeigen sich enorme regionale Unterschiede. Während in Steinburg noch keine der 14 befragten Kitas wegen Personalausfällen geschlossen wurde (aber mehr als drei Viertel der Einrichtungen angaben, dass dies eigentlich notwendig gewesen wäre), haben in Rendsburg-

Eckernförde bereits zwei von fünf Kitas schon einmal wegen Personalmangel ihre Tore geschlossen, aber auch hier geben deutlich mehr Kitaleitungen (85 Prozent) an, dass sie vor Situationen standen, in denen eine Schließung geboten gewesen wäre. Die niedrigsten Werte weisen hier Neumünster und Nordfriesland auf, in denen aber immer noch jede zweite Kita von einer solchen Situation betroffen war.

In Abbildung 9 wird durch die Länge der Balken angezeigt, in wieviel Prozent der Kitas des jeweiligen Kreises bzw. kreisfreier Stadt bereits Situationen eingetreten sind, in denen eine Gruppenschließung notwendig gewesen wäre (siehe die rechte Seite der Tab. 12). Aus der Farbgebung erschließt sich, ob die Einrichtungen tatsächlich schon einmal geschlossen haben: Es wurden entweder:

- Gruppe(n) noch nicht geschlossen oder
- Gruppe(n) bereits geschlossen.

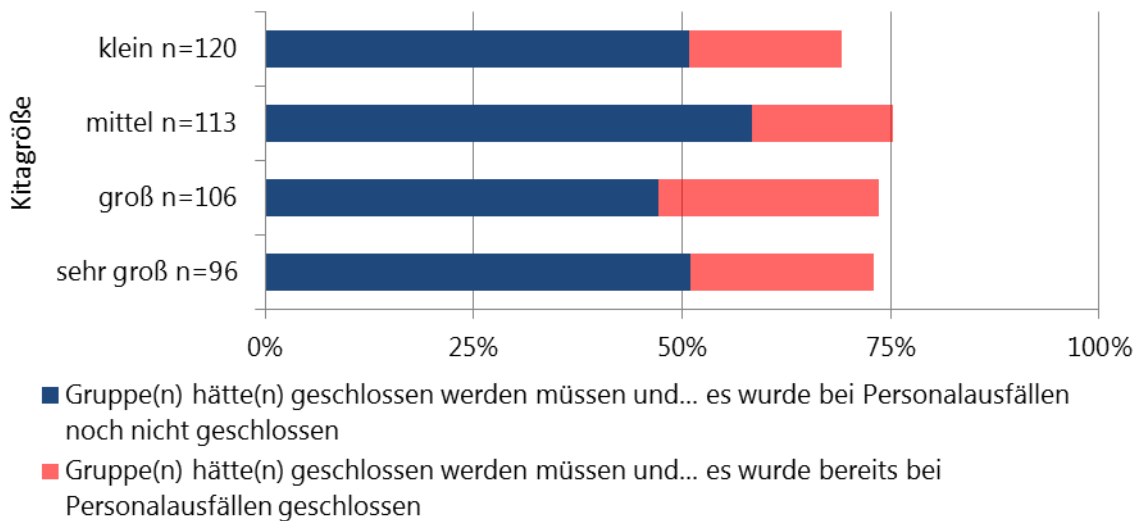
Abb. 9: Umgang mit notwendiger Gruppenschließung je Landkreis und kreisfreier Stadt



Die Abbildung zeigt zum einen durch die Länge der Balken den Anteil der Einrichtungen in den jeweiligen Landkreisen bzw. kreisfreien Städten, in denen schon einmal eine Schließung notwendig gewesen wäre und die farbliche Markierung, wie hoch die Neigung in den Regionen ist, die Kitas wegen Personalmangel auch tatsächlich zu schließen.

Der Vergleich von Einrichtungen nach der Größe zeigte in dieser Hinsicht keine bedeutsamen Unterschiede:

Abb. 10: Umgang mit notwendiger Gruppenschließung je Kitagröße



In den Daten zeigen sich moderate, aber signifikante Zusammenhänge, die darauf hindeuten, dass sich die Bedingungen für den Personalmangel in den Einrichtungen gegenseitig verstärken: Kita-Leitungen berichten über mehr krankheitsbedingte Ausfälle, wenn Fachkraftstellen unbesetzt sind (Spearman's Rho = .154^{**7}) und wenn weniger Vertretungskräfte vorhanden sind (Rho = -.257^{**}). Gruppenschließungen gehen einher mit unbesetzten Fachkraftstellen (Rho = .104^{*}) und einem hohen Krankenstand der Fachkräfte (Rho = -.257^{**}). Einrichtungen, die bereits geschlossen haben, standen auch häufiger wieder von der Situation, schließen zu müssen (Rho = .218^{**}).

2.2 Diskussion

Die Daten belegen eine unzureichende Personalausstattung in schleswig-holsteinischen Kindertageseinrichtungen. Dies spiegelt sich in den Angaben der befragten Leitungskräfte und Träger wider: nur gut die Hälfte gibt an, dass Ausfallzeiten bei der Berechnung des Personalbedarfs mitberücksichtigt sind, Vorbereitungszeiten fließen bei 80 Prozent der befragten Einrichtungen in die Personalausstattung ein. Eine entsprechende Personalausstattung wäre aber nach entwicklungspsychologisch begründeten Empfehlungen (Viernickel & Fuchs-Rechlin, 2016) notwendig, um eine gute Qualität der Bildung, Betreuung und Erziehung sicherzustellen und ein ausreichend hohes Maß an Zuwendung und Aufmerksamkeit für die Kinder zu gewährleisten.

⁷ *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

Im Hinblick auf die besetzten Stellen wird deutlich, dass die Unterbesetzung der Kindertageseinrichtungen mit Personal in den Landkreisen bzw. kreisfreien Städten ungleich verteilt ist. Während in Flensburg, Nordfriesland und Dithmarschen die meisten Stellen besetzt sind, melden in Pinneberg und Stormarn zwei Fünftel der Einrichtungen, dass bei ihnen Stellen unbesetzt sind. In den meisten Regionen bleiben in jeder fünften Kita Stellen unbesetzt. Im Bereich der weiteren Kräfte fehlt in ca. 10 Prozent der Einrichtungen das nötige Personal. Der Personalmangel zeigt sich umso mehr, je mehr Kinder in der Kita betreut werden. Dieser Zusammenhang zeigt sich sowohl für die pädagogischen Fachkräfte als auch (etwas schwächer) für die weiteren pädagogisch Tätigen. Somit erweist sich die personelle Ausgangslage zur Sicherstellung des Bildungs- und Betreuungsauftrags bereits als schwierig. Die Fachkräfteknappheit auf dem Arbeitsmarkt zeigt sich in unbesetzten Stellen, welche die Organisation des pädagogischen Alltags von vornherein erschweren.

Auch hinsichtlich der Verfügbarkeit von Vertretungskräften zeigen sich erhebliche regionale Unterschiede. Während in Dithmarschen 100 Prozent der befragten Kindertageseinrichtungen angaben, dass die Einrichtungen auf Vertretungskräfte zurückgreifen könnten, sind es in Flensburg nur 29 Prozent. Knapp die Hälfte der befragten Kitas geben an, dass sie bei Personalausfällen keine Vertretungskräfte einstellen können. Kleine und sehr große Einrichtungen verfügen am ehesten über ein Vertretungskontingent, doch dies gilt in beiden Größenklassen auch nur für gut ein Drittel der befragten Einrichtungen. Die Stundenkontingente und in Anspruch genommene Vertretungsstunden nehmen – wie zu erwarten – mit der Größe der Einrichtungen zu.

Hinsichtlich der planbaren Fehltag für das Personal meldeten die Einrichtungen im Median 30 Urlaubstage, im Mittelwert etwas weniger (26 Urlaubstage), was auf den Verzicht auf Urlaub bei einer Reihe von Fachkräften hinweisen dürfte. Die Befragten gaben zwischen 0 und 52 Tagen Urlaub an, vermutlich einerseits bedingt durch Urlaubsverzicht und zum anderen durch Überhänge aus dem vorangegangenen Jahr. Bei den Fortbildungen lag der Mittelwert in beiden Beschäftigtengruppen bei 2 und damit deutlich unter den gesetzlich zugesicherten fünf Tagen Bildungsurlaub. Bei den weiteren Kräften fällt auf, dass das Maximum der Fortbildungstage deutlich höher liegt als bei den pädagogischen Fachkräften, vermutlich, weil sich viele pädagogisch Tätige aus dieser Gruppe in Langzeitfortbildungen zur Fachkraft weiter qualifizieren oder ein Studium absolvieren.

Bei den krankheitsbedingten Ausfällen liegt der Mittelwert bei 17,2 Tagen. Viernickel und Fuchs-Rechlin (2016) gehen aufgrund ihrer Analysen aus verschiedenen AU-Statistiken von durchschnittlich 13 Ausfalltagen für Krankheit und 5 Tagen für Fortbildungen aus (S. 81). Somit liegen die Krankheitstage pro beschäftigter Pädagog/in in den befragten Kindertageseinrichtungen deutlich höher als im bundesweiten Durchschnitt in dieser Berufsgruppe. Hinzu kommen durchschnittlich 3,7 Ausfalltage wegen Arbeitsverboten bei Schwangerschaft und 2,9 Tage aus sonstigen Gründen bei den Fachkräften, bei den weiteren Mitarbeiter/innen liegen diese Werte etwas niedriger. Erwartungsgemäß fallen die Krankheitstage vor allem in den

Wintermonaten und Urlaubstage überwiegend in den Sommermonaten an. Eine große Zahl der Befragten berichtet aber auch über eine gleichmäßige Verteilung der Ausfalltage über das Jahr, am häufigsten ist dies bei den (planbaren) Fortbildungstagen der Fall.

Die Angaben zu den Gruppenschließungen ergeben folgendes Bild: knapp ein Viertel der befragten Einrichtungen (23 Prozent) berichtet von Gruppenschließungen, auch hier mit großen regionalen Unterschieden: Während in Steinburg, Bad Segeberg und Nordfriesland nur bis ca. 10 Prozent der Einrichtungen von Schließungen betroffen waren, waren es in Dithmarschen und Kiel ca. ein Drittel der Einrichtungen. Die meisten Schließungen waren in Rendsburg-Eckernförde mit 43 Prozent der dort befragten Kitas zu beobachten.

Prozentual beinahe ebenso viele gaben an, ihre Einrichtung noch nie wegen Personalausfällen geschlossen zu haben (77 Prozent) sowie dass sie bereits vor Situationen gestanden haben, in denen sie hätten schließen müssen (73 Prozent). Drei von vier Einrichtungen haben sich somit in solchen Situationen Notlösungen gefunden, die jenseits der gesetzlichen Regelungen standen. Hier liegen die höchsten Werte in Kiel mit 90 Prozent, in Neumünster und Nordfriesland war jede zweite Kita von einer solchen Situation betroffen und Kitas in Rendsburg-Eckernförde, Plön und Stormarn berichteten am seltensten von solchen Situationen – hier war immer noch jede sechste Kindertageseinrichtung betroffen. Die regionalen Verteilungen lassen unterschiedliche Umgangsweisen mit den Personalausfällen vermuten. Der Vergleich zwischen Kitas verschiedener Größe ergibt hingegen keinen systematischen Zusammenhang.

Insgesamt zeigen sich aus den Daten multiple Probleme in der Personalausstattung der schleswig-holsteinischen Kindertageseinrichtungen: die ohnehin enge Ausstattung hinsichtlich des Fachkraft-Kind-Schlüssels und des empirisch ermittelten Personaleinsatzes im nördlichsten Bundesland wird verschärft durch

- einen hohen Anteil unbesetzter Stellen
- fehlende Vertretungskräfte
- einen überdurchschnittlich hohen Krankenstand des pädagogischen Personals

Daraus resultieren sehr häufige Gruppenschließungen und noch häufigere Situationen, in denen Schließungen nach den geltenden Richtlinien notwendig gewesen wären.

Die durch Personalengpässe zu vermutenden Beeinträchtigungen der pädagogischen Qualität werden dadurch verschärft, dass Fortbildungen in zu geringem Maße in Anspruch genommen werden. Auch gibt es Hinweise auf Urlaubsverzicht, der wiederum zu Folgeproblemen in der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Pädagog/innen in den Kindertageseinrichtungen führen kann. Die Engpässe in der personellen Besetzung der Kindertageseinrichtung kumulieren und lassen vermuten, dass Personalausfälle im Alltag der Kitas immer wieder zu Notsituationen führen.

3. Bewältigungsstrategien: Umgang mit Personalausfällen

3.1 Ergebnisse

Wie gehen Führungskräfte mit Personalausfällen um? Nach welchen Kriterien gehen sie vor? Im Folgenden werden die qualitativen Aussagen aus den Freitextantworten nach inhaltlichen Kriterien paraphrasiert und zusammengefasst, bzw. direkt wörtlich zitiert (vgl. Miles, Huberman & Saldaña 2014). In den Kästen finden sich jeweils wörtliche Zitate der Befragten, welche die verdichteten Aussagen und zusammenfassenden Kategorien ergänzen und anschaulich machen.

Kriterien für die Organisation von Vertretungen

Auf die Frage, wie Vertretungen organisiert werden, nannten die Befragten eine Reihe von Kriterien, die sich auf die Kinder, das Personal, die Organisation des pädagogischen Betriebes und/oder interne Regeln und Verfahren beziehen.

Bei der Suche nach Lösungen wird hinsichtlich der Kinder mit bedacht:

- die Zahl der betroffenen Kinder
- Aspekte der Integration: Müssen Integrationskinder versorgt werden?
- Entwicklungspsychologische Aspekte: der U3- Bereich muss in der Regel immer ausreichend besetzt sein
- Bezugspersonen: Sie sollen nach Möglichkeit verfügbar sein und bei „ihren“ Kindern bleiben.

Bezogen auf das Personal fließen als Kriterien in die Organisation ein:

- Verfügbarkeit: Wer hat Zeit?
- Bezugspersonen: Wer ist wichtig für die Kinder?
- Teamabsprachen: Wer kann vertreten? Wie kann Mehrarbeit verteilt werden?
- Überstundenkonto: Wer hat die wenigsten Überstunden?
- Vertretungskräfte: Sind Vertretungskräfte verfügbar? In welchem Umfang?
- Kapazitäten der Leitung: Kann die Leitung selbst einspringen?

Weitere Kriterien für die Organisation sind:

- gesetzliche Regelungen
- Dauer des Ausfalls
- Dringlichkeit

- Möglichkeit des Zusammenlegens von Gruppen
- Pausenabdeckung
- die Zumutbarkeit von Alleinarbeit
- zusätzliche Aufgaben der anwesenden Fachkräfte
- Möglichkeiten, Kern- und Randzeiten abzudecken
- Finanzielle Ressourcen

Weitere Kriterien sind – meist einrichtungsinterne – Regeln zu Mehrarbeit, Überstunden, Arbeitszeitveränderung, Alleinarbeit, Mindeststandards für Gruppenbesetzungen sowie die Verfügbarkeit von Springerkräften bzw. flexibler Arbeitsformen. Einzelne Befragte geben an, dass sie sich „durchhangeln“.

Die Trägervertreter/innen berichten vereinzelt, dass eine ständige Vertretung als „Feuerwehr“ zur Verfügung steht, dass es keine festen Kriterien gibt und gegebenenfalls intern umorganisiert wird. Im äußersten Notfall wird auf Zeitarbeitsfirmen zurückgegriffen.

Herausforderungen für die Leitungskräfte bei Personalausfällen

Wo sehen die Leitungskräfte ihre Aufgaben beim Auftreten von Personalausfällen? Welche Schwierigkeiten bei der Bewältigung von Personalausfällen beschreiben sie? Und wo sehen Sie die größten Herausforderungen? Hier wurden die Leitungskräfte und Trägervertreter/innen offen danach gefragt, wo sie die größten Schwierigkeiten sehen, um durch Freitextantworten subjektive Einschätzungen der wahrgenommenen Herausforderungen zu erhalten. Wieder werden die Antworten – getrennt nach Leitungskräften und Trägervertreter/innen – paraphrasiert und gebündelt sowie durch wörtliche Zitate illustriert.

Als *größte Schwierigkeiten bei der Bewältigung von Personalausfällen* wird sehr häufig die Kurzfristigkeit genannt – es sei dann schwer jemanden zu bekommen und man sei auf die Flexibilität des Teams angewiesen. Als weitere gravierende Probleme für Vertretungsregelungen werden genannt:

- *Überstunden/ Überlastung der Mitarbeiter/innen:* Umplanung, geforderte Flexibilität, Wegfall von Pausen, Vorbereitungszeiten *fehlende Vertretungs-/ Springerkräfte:* es sei schwierig, qualifizierte Vertretungskräfte zu finden, selbst für Langzeitkranke findet sich selten bis gar kein Ersatz – eine Ersatzkraft mit 72 Stunden für das ganze Jahr ist zu wenig – feste Ersatzkräften, die ständig in der Kita sind, fehlen – Vertretungskräfte sind mit 450 € -Verträgen sind schnell am Limit oder der Träger möchte keine geringfügig beschäftigten Vertretungskräfte einstellen.
- *Besetzung der Randzeiten:* es ist schwierig die lange Öffnungszeit abzudecken, Früh- und Spätdienste zu organisieren

- *mehrere Ausfälle gleichzeitig*: es gibt Krankheitswellen, fast immer seien mehrere Mitarbeiter/innen parallel krank, Vertretungskraft kann nicht parallel in mehreren Gruppen sein. Schwierig ist auch, wenn bei bereits geplanten Ausfällen (Urlaub, Fortbildung etc.) weitere plötzliche krankheitsbedingte Ausfälle hinzukommen
- *pädagogische Arbeit leidet*: Angebote fallen aus, die Beziehungskontinuität zu Kindern und Eltern leidet problematisch ist die fehlende Bindung der pädagogischen Fachkräfte zu Kindern anderer Gruppen – Unruhe – keine Bildung, nur Betreuung.
- *schlechte Stimmung im Team, bei Eltern*: Fachkräfte, die alleine arbeiten müssen, haben keine Zeit für kollegialen Austausch. Bei einer Überlastung muss der Unmut der Eltern aufgefangen werden.
- *Absicherung Aufsichtspflicht*: Hier bestehen Ängste, dass etwas passiert.
- *keine Unterstützung, wenn Leitung vertritt*: die Leitungskräfte sehen häufig eine große Schwierigkeit darin, dass die Leitungsarbeit liegen bleibt und die Dienstplanorganisation sehr viel Zeit bindet
- *Kosten, Budget*: finanzielle "Vorgaben" (Budget), Limits, teure Vertretungen werden ebenfalls als Schwierigkeit gesehen.
- Eine Reihe von Leitungskräften beschreibt *Teufelskreise*:
 - Überstunden – Freizeitausgleich – neue Überstunden – beständiger Personalausfall;
 - bei Krankheitsfällen umso schwerer, Vertretungskräfte zu finden – Überlastung der pädagogischen Fachkräfte – erhöhte Krankheitsanfälligkeit und nicht ganz gesunde Kinder in der Kita – weitere krankheitsbedingte Personalausfälle;
 - Leitung springt ein und erhöhter Arbeitsanfall für Dienstplangestaltung – Büroarbeit bleibt liegen, Unzufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann nur unzureichend aufgefangen werden – Überlastung der Leitung;
 - mangelnde pädagogische Zuwendung bei verhaltensauffälligen Kindern – Folgeprobleme.

Die befragten Trägervertretungen sehen die größten Schwierigkeiten bei Bewältigung von Personalausfällen in folgenden Punkten:

- *Dienstplanänderung*: Abdeckung der Früh und Spätschicht (7 Uhr / 17 Uhr)
- *Kurzfristigkeit*: Wenn Personalausfälle kurzfristig kommen, muss sehr "kreativ" gehandelt werden
- *Elterntoleranz* muss beachtet werden
- *Fachkräfte / Vertretungskräfte* zu finden, kurzfristige Aushilfen zu bekommen – viele wollen im Minijobbereich bleiben (450 €)
- *Kosten*: Keine Erstattung von Personalkosten des Vertretungspersonals durch Zuschussgeber
- *Mehrfachausfälle*: Wenn Kollegen/Innen gleichzeitig krank sind.

Die Einzelaussagen im Kasten machen deutlich, welche Schwierigkeiten die Leitungskräfte bei der Bewältigung von Personalausfällen sehen. Dabei beschreiben sie u.a., wie sie die bereits oben erwähnten „Teufelskreise“ wahrnehmen, die ihre Lösungsversuche nach sich ziehen.

„Die Vertretungsdienste werden überwiegend von den zuverlässigen, durch wenig eigene Krankheitsausfälle gebeutelte Kolleginnen ausgeglichen - sobald die Vertretung in den Gruppen nötig ist, gibt's keinen Personal - Ersatz für die Büro - Arbeit“

„..., dass mehrere Personalausfälle zu gleichen Zeit entstanden sind und zu wenig Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die Vertretungen machen können. Des Weiteren fallen bei Mitarbeitern ohne Minusstundenpool im Einsatzfall Mehrstunden an, die nicht finanziell beglichen werden können sondern durch Freizeitausgleich verursachen. Freizeitausgleich verursacht aber oft wieder Vertretungssituationen.... sprich ... eine Spirale ohne Ende.“

*„1. Die Betreuungszeiten der Kinder zu gewähren und dabei eine gewisse Qualität zu erhalten.
2. Eine Kettenreaktion von negativen Aspekten (die betroffene Gruppe läuft nicht wie geplant, die Kraft, welche vertritt fehlt an anderer Stelle, Fachkräfte müssen Überstunden machen, Fachkräfte leiden unter einer stärkeren Belastung, geplante Angebote finden nicht statt, Eltern, Kinder und Fachkräfte werden unzufrieden, die Leitung muss die Dienstpläne neu überarbeiten
3. Aufgrund des Fachkräftemangels haben diverse Zeitarbeitsagenturen Schwierigkeiten die Bedarfe zu decken.“*

„Bei Erkältungs-, Grippe- und Infektionswellen. Hier fallen erfahrungsgemäß mehrere Fachkräfte zeitgleich aus. Gleichzeitig werden auch immer wieder noch nicht ganz genesene Kinder in die Betreuung gebracht. Die Arbeitsbelastung steigt somit bei gleichzeitiger, erhöhter Ansteckungsgefahr.“

„Bei Krankheit der Mitarbeiterinnen muss sehr kurzfristig gehandelt werden und Entscheidungen getroffen werden - wer arbeitet mit wem zusammen. Alle müssen extrem flexibel sein und geplante Tagesabläufe müssen anders organisiert werden bzw. geplante Aktionen ausfallen.“

„Bei zeitgleichem, ‚spontanen‘ Ausfall mehrerer Fachkräfte, da nur eine Fachkraft im Stellenplan ist, Kolleginnen, die langzeiterkrank sind, binden lange die Vertretungskraft, so dass normale Urlaubsvertretungen schwer zu vertreten sind. Kurzfristig zusätzliche Vertretungskräfte von außen zu engagieren, gelingt aufgrund des Fachkräftemangels so gut wie nie“

„Bei zu hoher Ausfallrate gerät auch das Gesamtgefüge des Teams ins Wanken. Fallen z.B. beide Kräfte in einer Gruppe aus, dann fehlt auch den Kindern die Bezugsperson, auch in der offenen Hortarbeit, weil die päd. Gruppenkraft die ‚eigenen‘ Kinder immer noch am besten kennt -> Beziehungsarbeit gewährleisten. Außerdem geht es darum unser hohem Maß an pädagogischer Qualität aufrecht zu erhalten.“

„Beinahe täglich muss zeitaufwändig der Dienstplan umgeschrieben werden. Die Dienstplanveränderungen müssen im laufenden Gruppengeschehen geklärt werden, wodurch die Fachkraft weniger aufmerksam für die Kinder ist und die Kinder häufig in ihren Spielen und Gesprächen mit der Fachkraft gestört werden. Häufig werden die als Vertretung angedachten Mitarbeiter selbst krank. Die Leitung kommt nicht zur eigentlichen Leitungsarbeit, weil sie als Vertretung dient und in den Gruppen einspringt und den Großteil ihrer Arbeitszeit für die notwendig werdenden Dienstplanveränderungen verbraucht.“

„Belastungen. Betreuung, statt pädagogische Arbeit. Ausfall von Aktivitäten, die geplant waren. Andere Kolleginnen müssen u.U. unterstützen. Leitung muss einspringen. JoJo Effekt. Kommt die Kollegin nach Krankheit wieder, fällt die andere aus. Keine Vertretungskräfte.“

„Die ganze Situation insgesamt: schlechte Stimmung im Team, ewig muss vertreten werden, der Dienst ist nicht mehr planbar, pädagogische Arbeit leidet generell, immer am Limit arbeiten, kaum ist die Kollegin wieder da, ist man selber krank, Eltern üben massiv Kritik, Träger erwarte, dass man trotzdem alles schafft etc. . . . alles ein Kreislauf ohne Ende!“

„Es gibt kaum päd. Fachkräfte im Vertretungsangebot, die Personaldecke ist so eng berechnet, das Engpässe vorprogrammiert sind, keine Planbarkeit von Ausfällen, als nicht freigestellte Leitung müsste ich eigentlich nur noch Vertretungspläne schreiben, externe Kräfte organisieren, hänge aber selbst mit zusätzlichen päd. Arbeitsstunden in der Gruppe fest, erst Finanzierung der Vertretungskosten nach 6 Wochen Krankheitsausfall- 6 Wochen sind verdammt lang zu überbrücken, Überstd. rechnen sich bei Auszahlung nicht, schlechte Bezahlung für Vertretungskräfte- da oft nur geringfügig beschäftigt- keine Festanstellung, ständige Einführung/ Anleitung ‚Hausfremder‘ Personen“

„Gewährleistung der Kinderbetreuung, Versorgung der Kinder am Mittagstisch, Leitungsstunden werden für Vertretung genutzt, Arbeit bleibt liegen, Mitarbeiterbesprechungen entfallen, viele Überstunden fallen an, geplante Aktivitäten mit Kindern fallen aus, Vor- und Nachbereitungszeit entfällt. Mitarbeiter leiden unter Stress und werden auch krank.“

„Keine Vertretungskräfte verfügbar, die bestimmte Kriterien erfüllen (Religionszugehörigkeit u.a.) Abrechnungskriterien (Ehrenamtszuschalen sind schnell erreicht) Träger möchte keine Vertretungskräfte anstellen, die mit geringer Stundenanzahl angestellt sind“

„Mangelnde Beziehungskontinuität für Kinder, Eltern und Fachkräfte, Verhältnis Ausfälle- Vertretungskontingent stimmt überhaupt nicht, Belastung der verbleibenden Fachkräfte durch Dauer-Personalmangel ist groß, erhöht Ausfälle (Teufelskreis) Sehr hoher Leitungsaufwand für Organisation des Dienst-/Vertretungsplans, viel Unruhe, Fachkräftemangel“

„Rückschritt von Bildung auf (nur) Betreuung. Flexibles Hin- und Herspringen der Kräfte. Bindungsorientierung der Kinder. Stoßzeiten organisieren wie z.B. Mittagessen + Schlafzeiten der Kinder mit Schlafwachen bei gleichzeitiger Planung der Pausenzeiten der Vollzeitkräfte. weniger Zeit für Kommunikation mit den Eltern/ Unmut.“

„Überlastung, über einen längeren Zeitraum allein arbeiten, auch mal wochenlang bei langer Krankheit des Kollegen in der Gruppe, keinen Ersatz finden, der Arbeitsmarkt ist ‚abgegrast‘, Aktionen, Angebote können nicht stattfinden, dadurch Frust der Mitarbeiter und der Eltern, viele Kinder in der Gruppe benötigen zeitintensive individuelle Zuwendung durch Verhaltensauffälligkeiten, die dann erst recht nicht gewährleistet werden kann, dadurch wird die Belastung immer größer“

Unterstützung bei Personalausfällen

Die Frage nach *Unterstützung bei der Bewältigung von Personalausfällen* wird von vielen Befragten mit Unverständnis kommentiert, beispielsweise in Form von Fragezeichen („??????“). Sehr viele der befragten Leitungskräfte geben an, dass sie keinerlei Unterstützung erhalten.

Wenn Unterstützung wahrgenommen wird, so wird am häufigsten das Team genannt. Ebenfalls häufig wird die Verfügbarkeit von Vertretungskräften sowie Unterstützung durch Träger und Geschäftsführung angeführt. Einzelne Befragte können auf Personal aus anderen Kitas des Trägers zurückgreifen. Als weitere Quellen der Unterstützung werden genannt: der Kreisverband, die Eltern und vereinzelt auch die Fachberatung. Als hilfreich werden auch Haltungen und die Atmosphäre in der Einrichtung bzw. beim Träger genannt: der Enthusiasmus aller Beteiligten, die klare Linie des Trägers, bestimmte Verfahren bei erhöhtem Ausfall.

Auch die *Träger* geben an, dass den Einrichtungen niemand hilft: „Wir müssen uns selber helfen“ oder es wird angegeben, dass die Lösung von Personalproblemen durch die Kita-Leitung allein abgedeckt werde. Als unterstützend wird von den Trägern aber auch genannt:

- *das Team*: Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich einzusetzen und auszuhelfen.
- *Die eigene Trägerpolitik*, zum Beispiel ein Vertretungspool, die Struktur bzw. entsprechende Ansprechpartner beim Träger, ein engagierter Personalservice, die Konsultation einer Leiharbeitsfirma (die aber aufgrund schlechter Erfahrungen wieder eingestellt wurde) oder die gegenseitige Unterstützung der Einrichtungen, wenn der Träger mehrere Häuser führt.
- *die Kommune* durch zusätzliche Personalausstattung – dies sorgt wenigstens für etwas Entspannung.

Auch hier seien die Ressourcen zur Unterstützung der Bewältigung von Personalausfällen auf die Frage: „Wer oder was unterstützt Sie bei der Bewältigung von Personalausfällen?“ durch Einzelaussagen illustriert:

„Der Träger mit den dort eingestellten Springkräften, sonst ist man auf sich gestellt, es geht viel wertvolle Arbeitszeit durch die Suche nach Vertretungskräften verloren, Personalnotstand geht immer zu Lasten der anderen Mitarbeiterinnen“

„1. Hochmotivierte, flexible Mitarbeiter, 2. Leitungsteam, 3. Träger gibt Möglichkeit spontan Mitarbeiter ‚einzukaufen‘, 4. Größe der Einrichtung - Vielzahl der Mitarbeiter“

„Bisher (2015) Möglichkeit nach 14 Tagen Dauerausfall päd. Fachkraft Zeitarbeitsfirma in Anspruch nehmen (6 Wochen bei anderer Kraft). Ab Juni 2016 eine zusätzliche Springkraft (30 Stunden auf drei Kitas verteilt).“

„Die Leitung hat Vertretungsstunden und übernimmt oft zusätzlich anfallende Arbeiten in der Küche oder in den Gruppen, wenn über längere Zeit eine Kollegin allein arbeiten muss - dabei bleiben dann Aufgaben der Leiterin liegen - Kinder gehen vor.“

„Die Organisation und Arbeit bis zu dem Zeitpunkt, an dem tatsächlich eine Vertretungskraft von einer Zeitarbeitsagentur angeboten werden kann, bleibt Aufgabe der Leitung und dem Fachpersonal im eigenen Haus.“

„Zum einen die Betriebsorganisation: Bei erhöhtem Ausfall werden sofort alle außerhäusige pädagogischen Angebote ausgesetzt. Innerhalb der Einrichtungen werden Aktionen und Angebote noch gruppenübergreifender organisiert und ggf. ebenfalls ausgesetzt. Außerdem hilft die

klare Linie des Trägers. Sinkt der Betreuungsschlüssel durch Personal absehbar dauerhaft (über eine Woche) so werden die Sorgeberechtigten informiert und Notgruppen eingerichtet.“

Auf die Frage, welche Unterstützung hilfreich wäre, werden zusammenfassend folgende Aspekte genannt:

- *Vertretungskräfte / Springerpool (sehr sehr häufig!)*
- *besserer Personalschlüssel, ausreichendes Personal*
- *Bessere Auszahlung von Überstunden*
- *eigenes Hauswirtschaftspersonal*
- *Gesundheitsvorsorge / Gesundheitsmanagement durch den Träger*
- *Einbeziehung von Fehlzeiten in Personalberechnung*
- *Bessere Ausbildung / gesellschaftliche Anerkennung*

Einzelne geben an, Personalausfälle bisher gut bewältigt zu haben.

Dazu wieder einige Einzelaussagen:

„1. stark erhöhter Fachkraft-Kind-Schlüssel. 2. Feste landesweite Vorgaben der Heimaufsichten zur Vertretungssituation. 3. Hilfe und Unterstützung des Trägers. 4. Mehr Wertschätzung und Anerkennung, dass Kitaarbeit qualitativ hochwertig ist und Personal benötigt. 5. Wenn sich Eltern an die Vorgaben halten würden und kranke Kinder nicht in die Kita bringen würden.“

„Ausgebildete übergreifende Springerkräfte - deutlich kleinere Gruppen, dann wäre es besser zu tragen, auch mal alleine zu sein - höherer Personalschlüssel - und generell das Übel an der Wurzel packen: Aufwertung unseres Berufes - soziale und gesellschaftliche Anerkennung - angemessene Bezahlung - deutlich attraktivere Arbeitsbedingungen - kurzum : komplette Verbesserung in arbeitsrelevanten ALLEN Bereichen“

„Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass es von Vorteil ist eine zusätzliche Erzieherin als interne Vertretungskraft bei großen Einrichtungen einzustellen. Auslastung dieser pädagogischen Kraft ist 100% -Vertretungen Urlaubs-u. Krankheitszeiten, Pausenzeiten, Früh-u. Spätdienste“

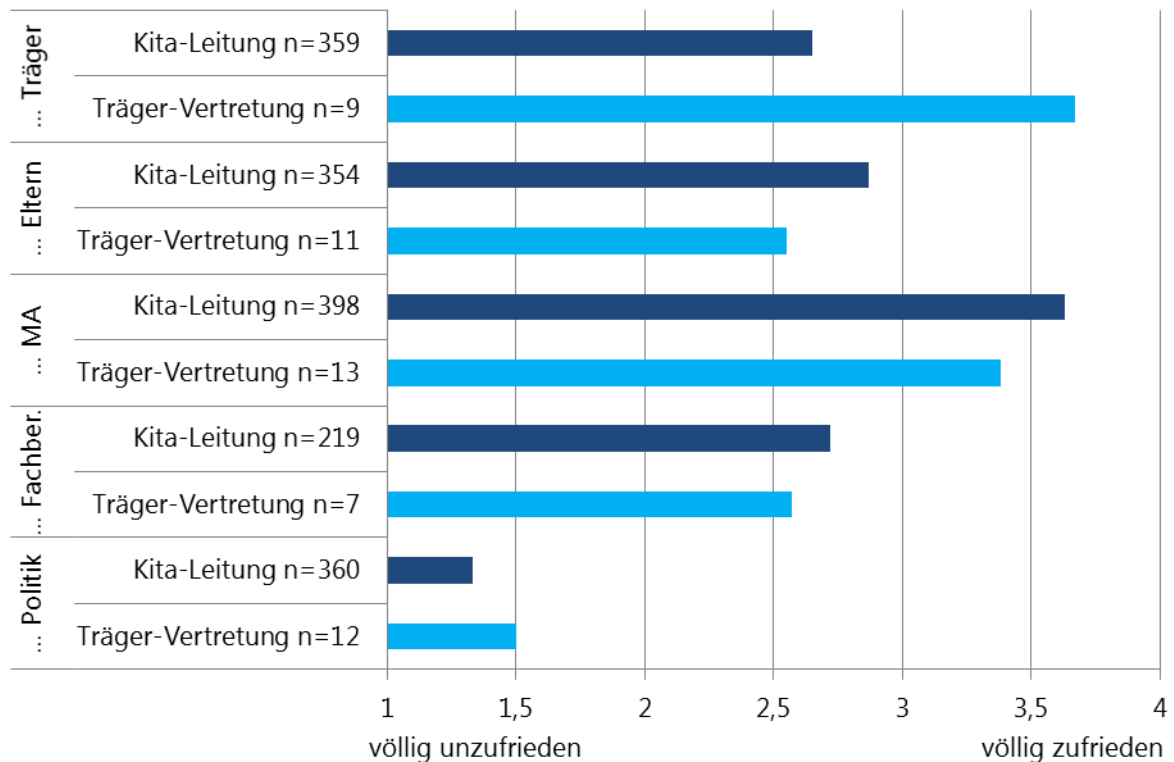
„Politische Voraussetzung für bessere Bezahlung, bessere und qualifizierte Ausbildungsmöglichkeiten, genügend qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt, gesellschaftspolitische Anerkennung der pädagogischen Fachkräfte, anerkannte Planstellen für Vertretungskräfte, u.v.m. (Träger).“

Die Befragten sind mit der Unterstützung durch verschiedene Gruppen im System unterschiedlich zufrieden. Die Kita-Leitungen bzw. Träger-Vertretungen wurden gefragt, wie zufrieden sie bei Personalausfällen mit der Unterstützung durch Träger, Eltern, Mitarbeiter/innen, Fachberatung und Politik sind. Sie konnten dabei zwischen den Werten „völlig unzufrieden“ (1), „eher unzufrieden“ (2), „eher zufrieden“ (3) oder „völlig zufrieden“ (4) wählen. In dem Diagramm bedeutet ein Wert von 1 also völlige Unzufriedenheit, ein Wert von 2,5

beschreibt ein Mittelmaß zwischen Unzufriedenheit und Zufriedenheit und ein Wert von 4 völlige Zufriedenheit.

Die Daten zeigen, dass die Befragten die höchste Zufriedenheit gegenüber ihren Mitarbeiter/innen äußern, während sie mit der Politik am unzufriedensten sind.⁸

Abb. 11: Mittelwerte der Zufriedenheit mit Unterstützung durch..., differenziert nach Kita-Leitung und Trägervertretung.



In den folgenden Abbildungen 12 und 13 wird die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die entsprechenden Akteure differenziert nach Kitagröße bzw. Landkreis sowie kreisfreier Stadt betrachtet.

⁸ Bei den Werten der Träger-Vertretungen sollte die geringe Anzahl der Rückmeldungen beachtet werden

Abb. 12: Mittelwerte der Zufriedenheit mit Unterstützung durch..., differenziert nach Kita-Größe

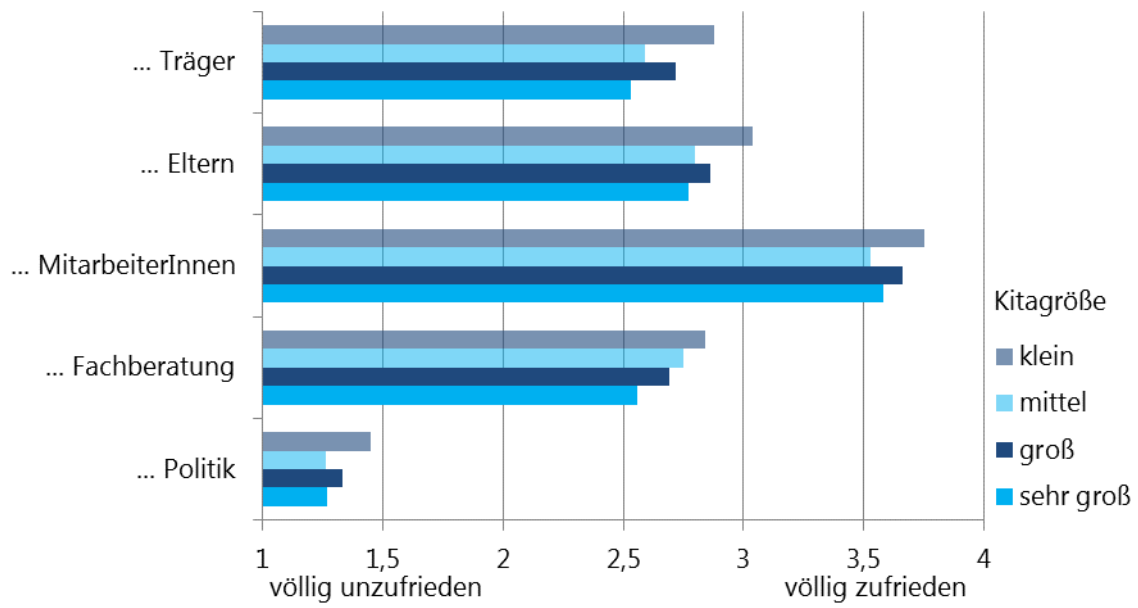
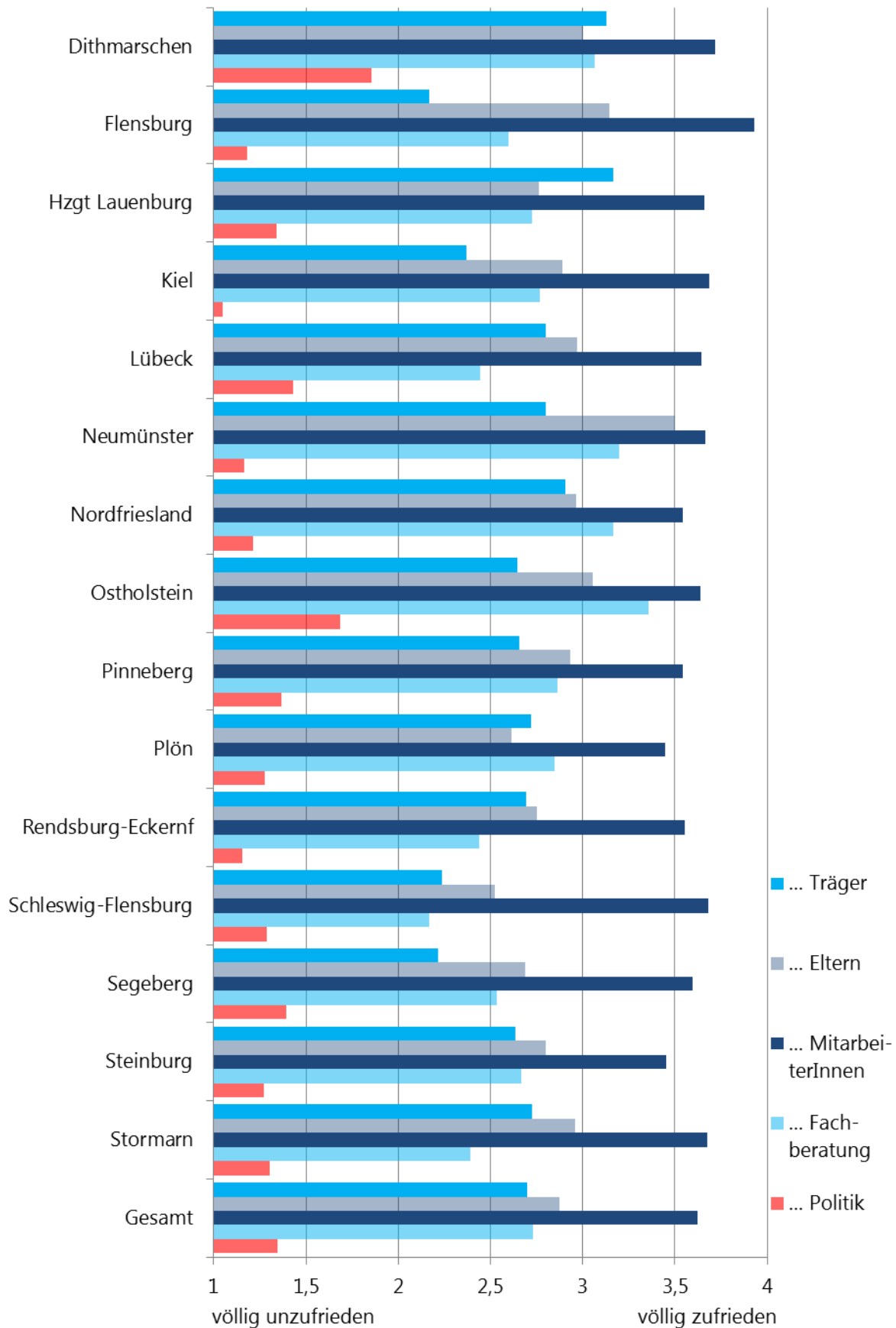


Abb. 13: Mittelwert Zufriedenheit mit Unterstützung durch ... differenziert nach Landkreisen und kreisfreien Städten



3.2 Zusammenfassung und Diskussion

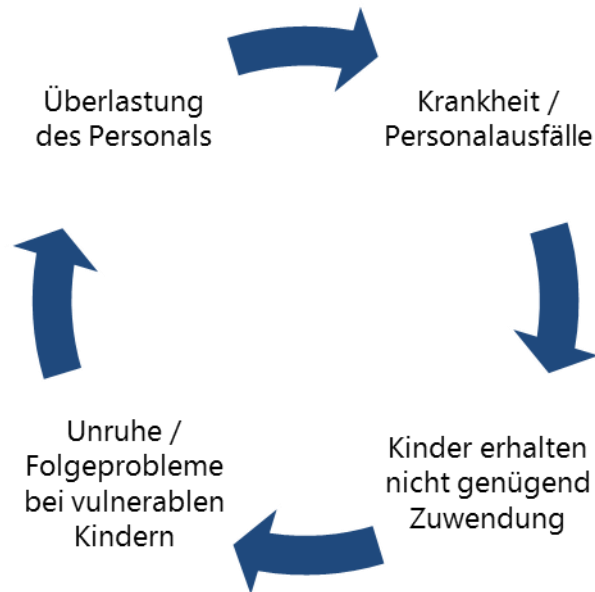
Die qualitativen Daten zeichnen ein Bild davon, wie die befragten Kindertageseinrichtungen Personalausfälle bewältigen, auf welche Strategien und Ressourcen sie zurückgreifen können und wie zufrieden sie mit der Unterstützung durch verschiedene Gruppen innerhalb und außerhalb der Kita sind.

Bei den genannten Kriterien für Vertretungsregelungen wird deutlich, dass die Kitaleitungen bezogen auf die Kinder insbesondere vulnerable Gruppen (U3-Kinder, Integrationskinder) im Blick haben und versuchen, pädagogische Beziehungen aufrecht zu erhalten. Deutlich wird auch die Sorge um das Personal, für das beispielsweise bei internen Vertretungsregelungen dennoch die Pausen gesichert und Alleinarbeit möglichst vermieden werden soll. Daneben spielen arbeitsorganisatorische Kriterien eine Rolle.

Schwierigkeiten treten besonders bei multiplen Ausfällen auf und insbesondere dann, wenn keine externen Vertretungskräfte zur Verfügung stehen. Probleme werden in den dann auftretenden Beeinträchtigungen der pädagogischen Arbeit gesehen. Insbesondere der Bildungsauftrag kann bei Personalausfällen oft nicht mehr erfüllt werden, vielmehr erfahren die Kinder weniger Kontinuität und Vertrautheit und müssen mit neuen Gruppenkonstellationen und allgemeiner Unruhe in der Einrichtung zurechtkommen. Den Teams wird bei Personalausfällen große Flexibilität und Kooperationsbereitschaft abverlangt, sie werden bei ohnehin erhöhtem Arbeitsanfall oft noch durch Beschwerden der Eltern zusätzlich belastet.

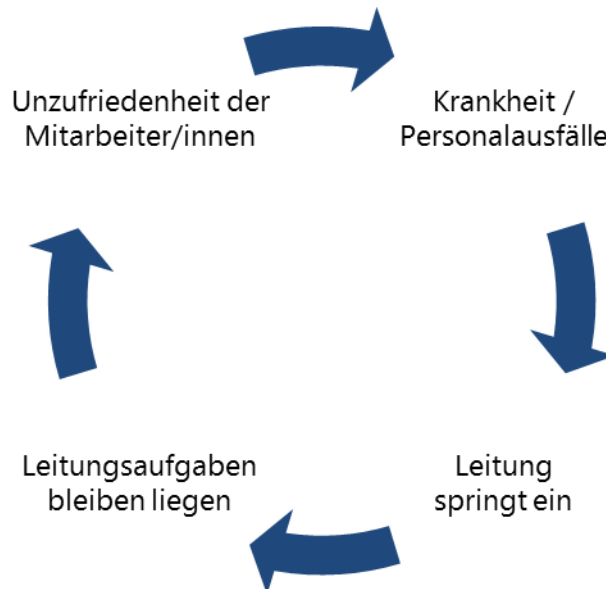
Die Aufrechterhaltung des Betriebes und der pädagogischen Qualität wird bei jedem Personalausfall wegen der dünnen Personaldecke, zusätzlich unbesetzten Stellen und einem Mangel an Vertretungskräften zur Herausforderung für die Leitung. Wie bereits berichtet, leiden die Kinder darunter, wenn ihnen Bezugspersonen fehlen oder sie insgesamt weniger Zuwendung erhalten. Sie melden Irritationen an, viele befragte berichten über mehr Unruhe in den Gruppen und damit verbunden mehr Herausforderungen für die Pädagog/innen in einer ohnehin engen Personalsituation. Ihre Überlastung kann dazu führen, dass sie selbst krank werden und sich die Situation für die Kinder dadurch nicht bessert. Insbesondere jüngere Kinder, sensiblere Kinder oder verhaltensauffällige Kinder können den Verlust von Bezugspersonen und vertrauten Abläufen weniger gut bewältigen, sodass auch nach einem Personalengpass Zeit und Energien zu verwenden sind bis die Kinder sich wieder entspannter auf Lernprozesse einlassen können (Abbildung 14).

Abb. 14: Folgen bei den Kindern bei fehlender Zuwendung bzw. fehlenden Bezugspersonen



Häufig springen die Leitungen selbst ein und übernehmen Gruppendienste, auch daraus ergeben sich negative Konsequenzen für die gesamte Einrichtung: Leitungsaufgaben bleiben liegen, Anliegen unbeantwortet und Probleme ungelöst, was Mitarbeiter/innen unzufriedener macht und ihre Krankheitsanfälligkeit erhöht.

Abb. 15: Teufelskreis nach Einspringen der Leitung



Viele Leitungskräfte beschreiben Teufelskreise, die entstehen, wenn Vertretungskräfte fehlen und in denen sich die prekäre Personalsituation immer weiter verschärft: dann müssen intern Vertretungen organisiert werden, was häufig bedeutet, dass in einzelnen Gruppen zu wenig

Bezugspersonen für die Kinder da sind. Einzelne Teammitglieder machen Überstunden, wenn sie dafür Freizeitausgleich nehmen, ist für sie wiederum eine Vertretung zu organisieren (Abbildung 16). Zu viele Überstunden können aber auch die Krankheitsanfälligkeit erhöhen und zu weiteren Personalausfällen führen (Abbildung 17).

Abb. 16: Teufelskreis nach Freizeitausgleich bei interner Vertretung

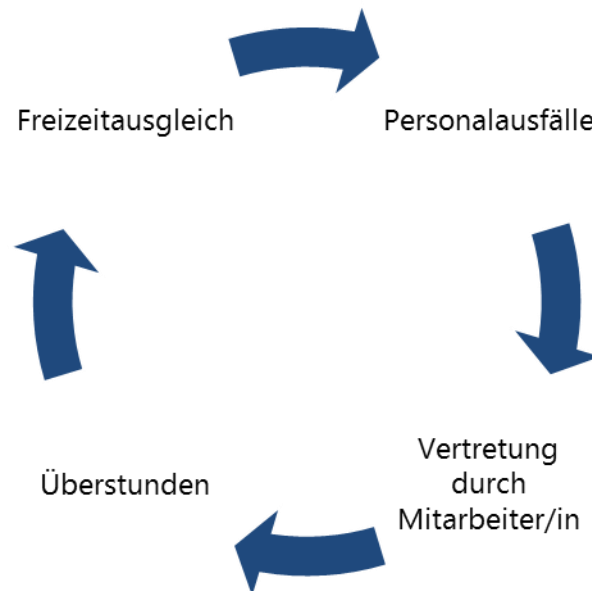


Abb. 17: Teufelskreis nach Überlastung ohne Vertretung durch erhöhte Krankheitsanfälligkeit



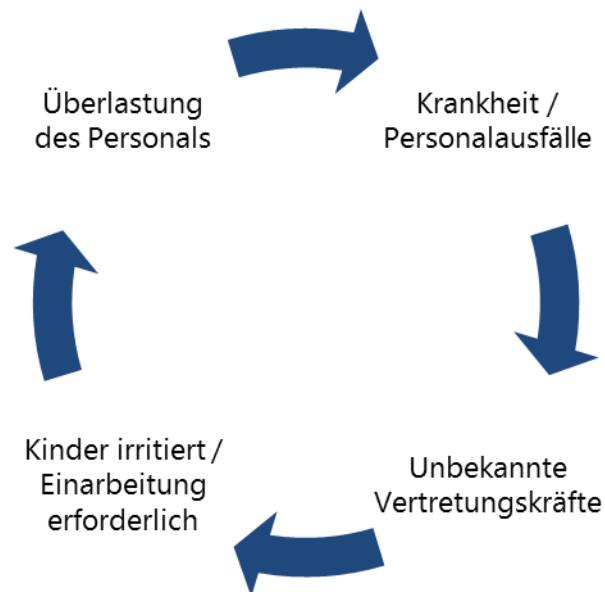
In der Praxis kumulieren diese Teufelskreise: ohne Vertretung werden Mitarbeiter/innen durch unbefriedigte Bedürfnisse der Kinder stärker gefordert, sie sind durch Überstunden zeitlich überlastet, werden krankheitsanfälliger und fallen infolgedessen selbst häufiger aus.

Gleichzeitig haben sie Überstunden angesammelt, die anschließend abzufeiern sind – was wiederum die anderen Mitarbeiter/innen mehr belastet.

Hinzu kommen häufig noch Unruhe und Kritik durch die Eltern und eigenen Unzufriedenheit, da es nicht mehr möglich ist, pädagogisch sinnvoll und im Sinne der Bildungsziele zu arbeiten.

Wenn Vertretungskräfte zur Verfügung stehen, so erscheint es wichtig, dass diese mit der Einrichtung vertraut sind und Kinder und das pädagogische Personal bereits kennen. Denn sonst sehen die pädagogischen Fachkräfte auch in ihnen nur bedingt Entlastung: in einer ohnehin engen Personalsituation sind Vertretungskräfte, die zum ersten Mal in der Einrichtung arbeiten, mit den Abläufen nicht vertraut und müssen in vieles erst eingeführt werden. Auch die Kinder müssen sich erst an die neue Person gewöhnen und halten sich zunächst eher an die vertrauten Erzieher/innen. Durch die Einarbeitung und die Bedürfnisse der Kinder kommt es wiederum zu Überlastungssituationen und erhöhter Krankheitsanfälligkeit (Abb. 18).

Abb. 18: Teufelskreis bei unbekanntem Vertretungskräften



Die Trägervertretungen nennen als besondere Schwierigkeiten überwiegend organisatorische Probleme, sie sind mit den Notsituationen vor Ort offenbar nur wenig konfrontiert.

Die Frage danach, wer sie bei Personalausfällen unterstützt, trifft bei sehr vielen Leitungskräften auf Unverständnis. Viele nehmen wahr, dass sie in solchen Situationen auf sich selbst gestellt sind bzw. fühlen sich mit ihren Problemen allein gelassen.

Als wichtigste Quelle der Unterstützung wird von den Kitaleitungen das Team genannt, in einzelnen Fällen auch Träger und Geschäftsführungen, die Vertretungskräfte organisieren,

und manchmal auch die Eltern. Soweit es Vertretungsregelungen gibt wird dies sehr begrüßt, doch werden auch schlechte Erfahrungen mit externen Personalanbietern angeführt.

Bei der Frage nach der gewünschten Unterstützung bei Personalausfällen ist der Ruf nach Vertretungskräften überdeutlich! Doch werden auch bessere Personalschlüssel, die Einberechnung der Fehlzeiten in die Personalbemessung, insgesamt bessere Arbeitsbedingungen und mehr gesellschaftliche Anerkennung für das Personal in Kindertageseinrichtungen als Wege genannt, dem Fachkräftemangel beizukommen und damit Personalengpässen von vornherein besser begegnen zu können.

4. Die Bedeutung von Personalausfällen und Bewältigungsstrategien für die einzelnen betroffenen Gruppen im Alltag

4.1 Ergebnisse

Die befragten Leitungskräfte und Trägervertreter/innen wurden nach ihren Einschätzungen gefragt, was Personalausfälle und die Strategien zu ihrer Bewältigung für verschiedene betroffene Gruppen bedeuten: für die Kinder, für die Mitarbeiter/innen, für sie selbst sowie für Vertreter/innen der Träger, Eltern und Fachberatungen. Das Interesse richtete sich insbesondere auf die damit verbundenen Belastungen für die Betroffenen und die Bewältigungsstrategien der Verantwortlichen im Kita-Management. Entsprechend wurde offen nach den Einschätzungen gefragt, welche Konsequenzen Personalausfälle für die einzelnen betroffenen Gruppen mit sich bringen, was die Verantwortlichen für die jeweilige Gruppe zu vermeiden suchen und was als „am schlimmsten“ für die jeweiligen Gruppen eingeschätzt wird. Das qualitative Material aus den Freitextantworten werden im Folgenden zusammenfassend und gebündelt für die einzelnen betroffenen Gruppen dargestellt und wieder mit ausgewählten wörtlichen Zitaten anschaulich gemacht.

4.1.1 Kinder

Konsequenzen von Personalausfällen für die Kinder

Auf die Frage, welche Konsequenzen die Maßnahmen zur Bewältigung von Personalausfällen für U3-Kinder haben, wurden von der ganz überwiegenden Mehrheit der Leitungskräfte genannt:

- Bezugspersonenwechsel, Bindungsschwierigkeiten, fremde Personen
- schlechtere Betreuungsqualität
- Unruhe

Auch die Träger nannten als häufigste Konsequenzen Bezugspersonenwechsel sowie schlechtere Betreuungsqualität: es gäbe dann „weniger Umsetzung der pädagogischen Arbeit: keine Zeit für Einzelzuwendung und + ‚Streicheleinheiten‘, Stress bei den Kindern, hohe Streitfähigkeit, Lernfaktoren bleiben eingeschränkt, viel Unruhe“. Einzelne meinten, dass Personalausfälle keine Konsequenzen hätten, „da dort immer 2 päd. Kräfte sein müssen und auch sind“ oder „da immer recht flexibel reagiert wird (z.B. Angebot von psychomotorisches Turnen im Mehrzweckraum)“.

Für die älteren Kinder wurden beispielsweise bezogen auf die pädagogische Arbeit folgende Auswirkungen von Personalausfällen geschildert: Unterbesetzung von Gruppen, es ist manchmal nur eine Person in der Gruppe, Projektangebote fallen aus, starke Unruhe, höhere Lärmpegel, nur das nötigste im Ablauf wird erledigt, Projekte und zusätzliche Angebote bleiben auf der Strecke, weniger Umsetzung der pädagogischen Arbeit, Ausfälle von Ausflügen

Auch hier schildern einzelne Befragte ausführlich die Konsequenzen für die Kinder:

Für U3-Kinder:

„Keine altersgetrennten Angebote, Wartezeiten für das einzelne Kind, wenig gezielte Fördermöglichkeiten, keine individuelle Betreuung, hohe Stressbelastung der Mitarbeiter, hohe Flexibilitätsanspruch an jeden Mitarbeiter, kein fester Dienstplan, Überstunden“

„da noch am wenigsten, da hier stets zwei Personen anwesend sein müssen, daher gibt es quantitativ nicht viele Nachteile, allerdings leiden die Kinder in diesem Bereich stark unter Bindungsproblemen bei ständig wechselndem Person, Beziehung wird nicht aufgebaut, pflegerische Aufgaben sind sehr persönlich, können nicht von ‚Fremden‘ durchgeführt werden, Belastete Ansprechpersonen, häufiger Krankheit“

„Zu wenig Kuschelarme, nicht genug Hände um alle anzuziehen zum Rausgehen, Rausgehen entfällt teilweise. Beziehungsvoll Wickeln, pflegen wird unter Zeitdruck weniger“

Für Ü3-Kinder und gemischte Gruppen:

„Der Wochenplan der Gruppe wird spontan umgeworfen, Spaziergänge, Ausflüge, Turntage in der Sporthalle und Lernangebote können nicht durchgeführt werden. Die Fachkraft in der Gruppe hat in erster Linie das Wohl der Kinder im Auge und kann Angebote meistens nicht oder in minderer Qualität durchführen.“

„Geplante Aktionen fallen aus. Personal aus der anderen Gruppe hilft aus. Stille Kinder, die die Aufmerksamkeit nicht einfordern, gehen unter. Die Gruppen werden zusammengelegt. Da wir kein eigenes Außengelände haben, kann die Gruppe nur rausgehen, wenn sie von der anderen Gruppe mitgenommen wird.“

„Häufig allein mit einer Kollegin, im offenem Konzept kann das Konzept nicht optimal gelebt werden, weniger Qualitätszeit in kleinen Gruppen, Beobachtungen, Dokumentationen, Portfolioarbeiten liegen brach. Vorbereitungszeiten sind nicht durchführbar, Unstrukturierte Tage...belastetere Ansprechpersonen“

Was möchten die Führungskräfte für die Kinder vermeiden?

Die Führungskräfte wurden gefragt, was sie bei der Suche nach Lösungen bei Personalausfällen am ehesten zu vermeiden suchen. Insbesondere im U3-Bereich bestand hier große Einigkeit. Als zu vermeiden wurden folgende Faktoren genannt:

- wechselnde Bezugspersonen
- ganz fremde Personen
- die Änderung des Tagesablaufs
- Unterbesetzung
- Gruppenschließungen.

Für die Ü3- Kinder lagen die Akzente auf die Frage, was bei den Lösungsversuchen vermieden werden sollte, wieder etwas anders. Hier wurden folgende Faktoren genannt, die es zu vermeiden galt:

- Ausfall von Angeboten
- Personenwechsel, fremde Personen
- Alleinarbeit der pädagogischen Fachkräfte / Unterbesetzung
- Gruppenzusammenlegung
- Gruppenschließung
- Stress und Unruhe bei den Kindern / die Übertragung von Stress und Anspannung auf die Kinder

Die Trägervertretungen nannten ähnliche Faktoren, die vermieden werden sollten

- Kinder die Belastungen bzw. die Situation spüren zu lassen
- wechselndes Personal
- Zusammenlegung von Gruppen oder Schließen der Gruppen

Eine Aussage war, dass für die größeren Kinder ein zeitweiser Personalmangel schon besser zu verstehen sei.

Die größten Probleme für die betroffenen Kinder

Die befragten Verantwortlichen im Kita-Management wurde um ihre Einschätzung gebeten, was bei Personalausfällen für die Kinder in verschiedenen Altersgruppen „am schlimmsten“ sei.

Die Antworten auf die Frage, was für die U3 Kinder am schlimmsten ist, lassen sich in folgender Weise bündeln:

- *Verlust von Bindung und Beziehung*: wechselnde Gesichter, Beziehungsabbrüche, keine Verlässlichkeit in den Bezugspersonen
- *weniger Förderung und Bildung*: adäquate Förderung bleibt auf der Strecke, Bedürfnisse nach besonderer Zuwendung könne nicht erfüllt werden, Ausflüge müssen gestrichen werden, weniger Bewegung an frischer Luft, weniger Erfahrungsräume, zu wenig Zeit für das einzelne (sehr häufig) Kind, zu viele Kinder in der Gruppe, keine Aufmerksamkeit auf Bedürfnisse, pflegerische Arbeiten werden abgearbeitet, nur noch Betreuung, Erziehung nur in Maßen, keine Bildung, keine Prozessqualität zur Aufbewahrung, schlafen in anderer Gruppe, Kind nicht da abholen wo es steht, es muss funktionieren, nicht dem Tempo der Kinder entsprechen können, Probleme mit der Eingewöhnung
- *veränderte / weniger verlässliche Strukturen* für die Kinder im Alltag: Abläufe ändern sich, Ansprechpartner/innen fehlen, Aufteilung der Kinder verändert, Rituale und Strukturen nicht mehr verlässlich, fremde Regelungen, schlafen in ungewohnten Raum

- *gestresste Mitarbeiter/innen*: Druck und Anspannung der Mitarbeiter/innen, gestresste Erzieher/innen
- *nicht so schlimm*: bei offener Arbeit kennen die Kinder alle Mitarbeiter/innen.

Als gravierendste Belastungen für die Ü3 Kinder und Kinder in gemischten Gruppen werden ähnliche Faktoren genannt, doch liegt der Akzent etwas stärker auf den Bildungsangeboten:

- *beeinträchtigte Bindung und Beziehung*: Bindungsverluste, vertraute Bezugspersonen in anderer Gruppe, keine Kontinuität, wechselnde Bezugspersonen, keine Zeit für Bedürfnisse der Kinder (und Eltern), Zuwendung zurückgestellt, weniger Zeit für jedes Kind, keine Betreuungskontinuität und Verlässlichkeit, Kinder werden nicht genügend gesehen, keine festen Ansprechpartner, Vertrauenspersonen fehlen – gemischte Gruppen: Ü3-Kinder werden kaum gesehen, müssen funktionieren
- *beeinträchtigte Förderung und Bildung der Kinder*: weniger individuelle Förderung, weniger Angebote, Aktivitäten fallen aus (Projektarbeit, Kleingruppenarbeit, Bewegungsangebote, Rausgehen, Ausflüge und Unternehmungen, Räume werden geschlossen), Begrenzung der Selbstständigkeit und Teilhabe der Kinder, keine gute pädagogische Qualität (Aufbewahren statt Fördern, fehlender Dialog), Abläufe gestört → besonders schlimm für vulnerable Kinder (Flüchtlingskinder, Integrationskinder, verhaltensoriginelle Kinder)
- *Irritationen und Stress der Kinder*: erhöhter Stresspegel durch vergrößerte Gruppen erhöhter Lärmpegel, Unruhe, weniger Freiheit, mehr Regeln, Langeweile der Kinder, mehr Reizbarkeit, wenn Kinder nicht raus können
- *veränderte Strukturen*: Verteilung auf andere Gruppen (Freunde werden auseinandergerissen), veränderte Gruppenregeln, andere, fremde pädagogische Fachkräfte, fremde Rituale, Strukturverlust, ...
- *Belastungen für das pädagogische Personal*: erhöhter Stresspegel für die gesamte Gruppe, Druck und Anspannung der Mitarbeiter/innen, gehetzte, überlastete, überarbeitete Mitarbeiter/innen, nicht ausgeglichene Bezugserzieher/innen, Lärmpegel erhöht, Mitarbeiter/innen kommen krank zum Dienst, beeinträchtigt Teamklima, nicht belastbare Mitarbeiter/innen, angestrengte Mitarbeiter/innen (Träger)
- *Unsicherheit des pädagogischen Personals*: Herausforderung, Aufsichtspflicht zu gewährleisten
- *keine Bedeutung*: „nicht so schlimm“

4.1.2 Mitarbeiter/innen

Konsequenzen von Personalausfällen für die Mitarbeiter/innen

Nach Einschätzung der Führungskräfte liegen die Konsequenzen für ihre Mitarbeiter/innen in wiederholten Überlastungssituationen, zunehmender Erschöpfung und Unzufriedenheit. Die

Qualität der Arbeit leidet und die Führungskräfte sehen sich nicht mehr in der Lage, ihr Personal entsprechend ihrer Vorstellungen zu führen und (zum Beispiel durch Fortbildungen) zu fördern. Dies wird beispielsweise durch folgende Aussagen deutlich (s. Kasten):

Leitungskräfte:

„da in U3 in der Regel 2 Betreuerinnen notwendig sind, muss hier fast ständig vertreten werden. Dies geht zu Lasten von Ü3, bei uns zu Lasten einer Elementargruppe. Konfrontation mit unzufriedenen Eltern. Unzufriedenheit mit eigener Arbeit, da die geplante Arbeit nicht geschafft wird. Hohe Anforderungen an Flexibilität und Einsatzbereitschaft. Überlastung, Streß. Ärger über häufig erkrankte Mitarbeiterinnen.“

„dauerhafte Überlastung, geringere Feinfühligkeit, hohe Reizbarkeit, aggressiver Umgang mit Kindern und Leitung“

„die ‚Hinterbliebenen‘ tragen große Verantwortung, da die Springkräfte z. B. keine Zeiten für Vorbereitung bekommen können.“

„Stress, Belastungssituationen, Grenzerfahrungen, Kontrollverlust, Überforderung, Krankheit, gemeinsamer Austausch nimmt ab, größtenteils fremdbestimmtes Handeln, Eigeninitiative sinkt, Motivationsprobleme, Unzufriedenheit“

„Stress, Erschöpfung, anfälliger sein, die Freude an der Arbeit geht verloren, Stimmung im Team“

„Team kann sich nicht einspielen, stets Personalwechsel, Neueinarbeitungen, Konzept/Pädagogik tritt in den Hintergrund. Unzufriedenheit, Krankheit und Ausgebrannt sein, Kündigungen, ...“

Träger:

„Frustr!!!! Unzufriedenheit, Unsicherheit, keine Planung möglich. Stress, keine Teilnahme an Fortbildungen, Urlaub wird gestrichen, Personal wird aus dem Urlaub geholt“

„keine Zeit für Einzelzuwendung, Entwicklungsbeobachtungen u. -gespräche, Bildungsauftrag bleibt unter Niveau, Paragraph §8a lässt sich schwer verfolgen“

„Mehrbelastung/ Überstunden, Stress, Streichung geplanter Urlaubstage, mehr Arbeit, Übernahme von Aufgaben der Kollegen, von einer Gruppe in die andere switchen müssen“

Was möchten die Führungskräfte bei Personalausfällen für die Mitarbeiter/innen vermeiden?

Für die Mitarbeiter/innen wollen die Leitungskräfte auf der Suche nach Lösungen bei Personalausfällen folgende Konsequenzen möglichst vermeiden:

- Überlastung– insbesondere für ältere Mitarbeiter/innen
- zu viele Mehrarbeitsstunden
- Alleinarbeit
- der Verzicht auf Pausen
- Ungerechtigkeiten bei der Einteilung der Dienste und Belastungen (dass es immer die gleichen trifft)

- Mitarbeiter/innen aus dem Urlaub zu holen
- dass eigentlich kranke Mitarbeiter/innen arbeiten

Einzelne Befragte gaben an, vermeiden zu wollen, dass Arbeit außerhalb der Dienstzeit – z.B. länger – geleistet werden muss, in unbekanntem Bereichen oder unbekanntem Gruppen. Viele versuchen Lösungen unter Einbeziehung der jeweils betroffenen Mitarbeiter/innen zu finden. Die Führungskräfte vermeiden beispielsweise, auch noch Vorgaben zu Arbeitsablauf und Verhalten geben und versuchen, ggf. Unterstützung anzubieten, um geplante Aktivitäten (z.B. Projekte, Ausflüge, ...) trotz Personalausfalls dennoch reibungslos durchführen zu können.

Die Trägervertreter/innen gaben an, vermeiden zu wollen, dass Mitarbeiter/innen private Termine durch die Mehrarbeit absagen müssen, Urlaub zu streichen und zu oft auf dieselben Mitarbeiter/innen zuzugreifen. Sie möchten zu viele Personalwechsel vermeiden und das Personal vor Burnout schützen.

Was ist bei Personalausfällen für die Mitarbeiter/innen am schlimmsten?

Als am schlimmsten für das pädagogische Personal nehmen die Führungskräfte folgende Faktoren wahr:

- *mangelnde Planbarkeit*: keine feste Planung, Unsicherheit, ob geplantes durchgeführt werden kann, Hin und Her mit der *Arbeitszeitzusätzliche Herausforderungen*: größere Gruppen, geforderte Flexibilität bei Gruppenzusammenlegungen, unbekannte Kinder bei Einsatz in anderer Gruppe, unbekannte Kolleginnen (in anderer Gruppe, Vertretungskräfte, „hausfremde“ Kräfte),
- *Stress und Überlastung*: hohe Arbeitsbelastung und Überstunden – Stress durch Mehrbelastung, Druck, Daueranspannung, physische und psychische Überlastung – Zerrissen in der Flut der Aufgaben, Spagat, mangelnde Überschaubarkeit der Aufgaben (alles im Blick haben, Unterbrechungen) – Sorgen, dass etwas passiert, weil man nicht alles gesehen hat – längere Arbeitszeit, Druck immer arbeiten zu müssen, mangelnde Erholungsphasen, keine Zeit zum Durchatmen – alleine in der Gruppe arbeiten, alleinige Ansprechpartnerin bei Vertretungskräften – kaum Projektarbeit möglich (Projekte kommen ins Stocken, müssen aufgegeben werden) – keine Zeit für das einzelne Kind, Eltern,
- *Stress und Verunsicherung der Kinder*: Verunsicherung der Kinder muss aufgefangen werden, Kinder hängen an vertrauten Bezugspersonen – Unruhe – ungut für verhaltensoriginelle Kinder
- *beeinträchtigte Teamarbeit*: keine Möglichkeit zum kollegialen Austausch – es trifft immer die Selben, schlechte Stimmung im Team, Teamarbeit muss neu strukturiert werden, *Trägersicht*: das miteinander leidet
- *Verfügungszeiten*: fallen weg oder sind reduziert
- *Unzufriedenheit mit pädagogische Arbeit*: Gefühl, eigenen Ansprüchen nicht gerecht zu werden, dass eigene Ansprüche an pädagogische Arbeit (Sinn) nicht erfüllt werden

können, das Wissen seiner Fachlichkeit und Verantwortung nicht gerecht werden zu können, eigene Ansprüche an pädagogische Arbeit werden nicht erfüllt – keine gute pädagogische Arbeit möglich, Bildungsbereiche werden nicht abgedeckt, Bildungsauftrag nur bedingt zu erfüllen – Aufmerksamkeit gegenüber einzelnen Kindern leidet, Gefühl einzelnen Kindern, ihren Bedürfnissen usw. nicht gerecht werden zu können – Ruhe, Sicherheit und Gelassenheit fehlen – Gefühl nicht alles zu schaffen, Gefühl, nicht genug zu leisten – Spaß an der Arbeit mit Kindern geht verloren, Demotivation – schlechtes Gewissen, krank zu werden, Krankheiten werden nicht auskuriert, *Trägersicht*: man kann sich nicht genügend auf die eigene Arbeit konzentrieren

- *psychische Folgen*: belastend, aus der eigenen Gruppe zu gehen, Frust – ausgelaugt, gereizt, Gefühle der Machtlosigkeit – Wertschätzung geht verloren – Minderwertigkeitskomplexe, weil man einzelnen Kindern nicht gerecht werden kann, schlechtes Gewissen – sich nicht ernst genommen fühlen von Politik und teilweise Verwaltung – massive Schlafstörungen
- *Teufelskreise nach Personalausfällen*: nach Überlastung selbst krank werden – alle sind genervt: werden schneller krank –, Nacharbeiten der angefallenen Arbeiten (Elterngespräche, LQK, Entwicklungsberichte), Aufbau von Mehrarbeitszeit bzw. Überstunden, die zwingend zu Personalausfällen führen – Mehrstunden in dem Wissen, dass es keine Chance zum Ausgleich gibt, Überstunden, die genommen werden müssen, führen zu weiteren Personalengpässen...
- *Privates leidet*: „Verträglichkeit mit Haushalt fraglich“
- *Nichts* (ist am schlimmsten, PS)

Trägervertreter/innen nennen: höhere Arbeitsbelastung – Mehrarbeit, Wechselnder Dienstplan – sich nicht genügend auf die eigentliche Arbeit konzentrieren können – wenn im Chaos das miteinander Umgehen leidet.

Einzelne Zitate illustrieren, dass vielfältige und multiple Belastungen bei den Mitarbeiter/innen gesehen werden. Einzelne haben aber auch den Eindruck, befriedigende Lösungen finden zu können:

„Sehen sich nicht mehr in der Lage, das umzusetzen, was ihnen in der Arbeit mit Kindern wichtig ist. Beziehungs- und Bildungsarbeit gehen verloren. Viele MA sehen eine zu große Diskrepanz zwischen dem, was in der Schule vermittelt wurde und dem Alltag in der Kita. Viele Kollegen/Innen sind deshalb sehr unzufrieden.“

„sich für die Fehlenden verantwortlich zu fühlen, das gesamte Leistungsniveau erbringen zu wollen, den Eltern und Kindern gerecht zu werden, ständige Mehrarbeit, ohne Aussicht auf Besserung“

„Seit der Umstellung zur Arbeit im ‚Offenen Konzept‘ werden Ausfälle vom ganzem Team getragen und nicht mehr von einzelnen Gruppen/Mitarbeitern. Bei Personalmangel wird dann einfach eine Funktion geschlossen.“

4.1.3 Leitungskräfte

Welche Konsequenzen haben Personalausfälle für die Leitungskräfte?

Leitungskräfte schildern folgende Konsequenzen für ihre eigene Arbeit bei Personalausfällen:

„Durch ständigem Ausfall ist es müßig sich mit der qualitativen Arbeit im Team zu beschäftigen. Dabei wären Teamentwicklung und QM sehr wichtig“

„Ein Großteil meiner Arbeit besteht dann aus Dienstplangestaltung. Alles andere geht unter.“

„Einen Personaleinsatz, der den gesetzlichen Grundlagen nicht entspricht. Qualität bleibt auf der Strecke. Unzufriedenheit, weil sich an der Situation für die Kinder und Erzieher/Innen nichts verbessern lässt. Angst vor Unfällen etc. bei Personalmangel.“

„Einfühlungsvermögen; guter Überblick über Dienstpläne, Strukturen und persönliche Interessen der Mitarbeitenden; Wissen über die aktuellen Aktivitäten“

„Ich bin nicht freigestellt, habe keine Vertretung und nur 11 Leitungsstunden zur Verfügung - aber rechtlich die gleichen Aufgaben wie eine Kollegin einer großen KiTa zur bewältigen . Wenn ich eine Gruppenkollegin vertrete, bleibt meine ""Büroarbeit"" komplett liegen - ich habe also auch nach der Rückkehr eine Kollegin ein zweites Mal zusätzliche Arbeit zu bewältigen.“

„Ich verbringe einen großen Teil mit Vertretungseinsätzen in den Gruppen, unterstütze und erledige hauswirtschaftliche Arbeiten, damit meine Kolleginnen entlastet sind. Büroarbeiten bleiben liegen und werden wenn wieder mal alle im Haus sind schnell nachgeholt.....natürlich schleichen sich dann auch Fehler ein. Eine geregelte Zeit wäre sehr viel einfacher, um alle Aufgaben 100% erfüllen zu können.“

„Ich verwalte den Mangel, fahre andere Themen zurück, fühle mich hilflos, überfordert oder bin wütend“

„sehr oft einspringen in den Gruppen, Stress den Mitarbeitenden das Personal zur Verfügung zu stellen, man kann selbst nicht alles auffangen, Druck durch Mitarbeitende, die dann im Stress sind und die Erwartung haben, dass man das Problem löst. Man kann sich aber weder teilen noch sich Personal aus den Rippen schneiden, die eigene Arbeit bleibt liegen und wird später erledigt durch zusätzliche Stunden“

„Verwaltung von Krankheit nimmt viel Zeit in Anspruch. Gruppendynamische Prozesse im Team sind problematisch. QM-Standards können schwer eingehalten werden etc.. trotzdem für die Mitarbeiter einen Arbeitsalltag und eine Atmosphäre zu schaffen, dass die Mitarbeiter gerne in die Kita kommen.“

Was wollen die Leitungskräfte bei der Bewältigung von Personalausfällen für sich selbst vermeiden?

Für sich selbst versuchen die Leitungskräfte zu vermeiden,

- bezogen auf ihre *Aufgaben* als Einrichtungsleitung: dass die Aufsichtspflicht nicht mehr erfüllt werden kann – das oder Pausen und Vorbereitungszeit nicht eingehalten werden, selbst zu vertreten bzw. als Springer arbeiten zu müssen und dass der Druck zu groß wird, die Unruhe, die eine solche solchen Situation mit sich bringt,
- *bezogen auf die Personalführung*: die Mitarbeiter/innen zu überlasten, Ärger und Frust im Team anwachsen zu lassen, ungerechte Entscheidungen zu treffen, „dass diese Situation für alle Beteiligten so eskaliert, dass die Atmosphäre der Einrichtung darunter leidet und wir keine Freude mehr an unserer Arbeit empfinden“; Personal überzubelasten, Last auf nur wenige Schultern zu verteilen, leider: kritische Rückmeldegespräche in der akuten Situation (obwohl es manchmal sinnvoll wäre), Personalsituation nicht an Eltern, Träger Kommune kommunizieren, „Schnellschüsse“ -kurzfristige Einstellungen von Mitarbeiter/innen bzw. Vertretungen, von denen man nicht überzeugt ist.
- bezogen auf *die Kinder*: Hektik und Unruhe (sehr oft, nicht nur bezogen auf Kinder), dass Mitarbeiter und Kinder aus dem Gleichgewicht kommen, zusätzliche Belastungen, Unzufriedenheit
- bezogen auf die *Eltern*: dass die Eltern zu viel von der Situation mitbekommen, dass sich Eltern über die Situation beschweren, geplante Dinge abzusagen, Gruppen zu schließen, weil man die Not der Eltern kennt, Personal überzubelasten, selbst mehr zu machen, um andere zu schonen
- bezogen auf das *Selbstmanagement*: sich den Stress anmerken zu lassen, die Geduld zu verlieren - eigene Ohnmachtsgefühle zu entwickeln, sich selbst als Prellbock zu sehen oder sich im Büro zu verkriechen - die gute Laune zu verlieren, die Bewältigung der Situation als Leitungsverantwortung zu betrachten – „es ist oft sehr anstrengend, immer die Balance zu halten“. Sie wollen vermeiden „die Verantwortung für die Ursachen zu übernehmen“ oder „selbst mehr zu machen, um andere zu schonen“, „Zeitdieben Raum geben“. Weitere Nennungen, was zu vermeiden sei, waren: Zuversicht aufgeben, mich aus der Ruhe bringen zu lassen, neben der päd. Vertretung auch noch das Büro zu führen als wäre nichts ..., Ansprüche zu hoch setzen an Mitarbeiterinnen und mich, übermäßig viele Überstunden und Überlastung, selbst krank werden, aber auch: ich nehme auf mich keine Rücksicht.

Trägervorteiler/innen geben an im Hinblick auf die Leitung vermeiden zu wollen, dass sie die Souveränität verliert, sich unter Druck setzt und dadurch Stress entstehen lässt. Sie vermeiden es Überstunden anzuordnen oder Urlaub zu streichen.

Was ist am schlimmsten für die Leitungskräfte selbst?

Die Aussagen, was die Leitungskräfte für sich selbst bei Personalausfällen als am schlimmsten empfinden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Mehrarbeit, Druck und Stress:* großer Arbeitsanfall – Mehraufwand durch Einsatzplanung – eigener Gruppendienst, Vertretung – mehrere Herausforderungen, Berücksichtigung mehrerer Aspekte – Organisation notfalls abends und am Wochenende – Entscheiden, Planen, Diskutieren am frühen Morgen – nur noch Krisenmanagement – enormer Druck den alltäglichen Ablauf geregelt zu kriegen – für alles verantwortlich gemacht zu werden; *Trägersicht:* keine Planungssicherheit, Mehrarbeit, eigene Arbeit nicht erledigen können, Zeitmanagement außer Takt
- *mangelnde Zeit für andere Aufgaben:* Verwaltungsarbeit bleibt liegen – kein Kopf frei für Leitungsaufgaben – alles bleibt liegen, keine Zeit für Team- und Konzeptentwicklung, Entwicklung der Einrichtung unterbrochen – keine Zeit für Teilnahme am Leitungskonvent
- *Eltern:* Absagen, wenn Gruppe geschlossen werden muss – Unsicherheit gegenüber den Eltern – Eltern beschwichtigen – den Schein wahren
- *Personal:* Gefühl nicht allen gerecht werden können – Unmut der Mitarbeiter/innen – kann Mitarbeiter/innen kaum „sehen“ – Angst, die Kolleg/innen zu überlasten – Mitarbeiter/innen motivieren – Einfordern von Mehrarbeit – Streichung von Urlaubstagen – von den Mitarbeiter/innen etwas verlangen, was eigentlich nicht gut ist – den Mitarbeiter/innen Privatleben verbauen – den Mitarbeiter/innen weniger Erholungspausen geben – zu sehen, dass sie der Job kaputtmacht, wie sich Mitarbeiter/innen aufreiben – keine Lösung für den Stress der Mitarbeiterinnen zu haben – Angst überhaupt noch jemanden zu bekommen – Mitarbeiter/innen schlechte Botschaften zu übermitteln – Fachkräftemangel – Personalsuche – keinen Einfluss auf die Überlastung der Mitarbeiter/innen haben – Sorge um Kolleg/innen
- *Gegenüber dem Träger* wollten die Kitaleitungen Versäumnisse in der Weitergabe von Zahlen, Ärger, eine Auseinandersetzung mit der Situation in den Einrichtungen, eine schlechte Außenwerbung sowie unzufriedene Eltern und Gruppenschließungen vermeiden. Sie wollten dem Eindruck entgegenwirken, sie könnten die Arbeit nicht schaffen, aber auch den Träger auch nicht aus seiner Fürsorgepflicht entlassen. Die Leitungen, die überhaupt Angaben zu den Trägern machten, wollten die Schwierigkeiten nicht verheimlichen, die Situation nicht verschleiern und immer wieder über die Situation informieren. Eine Kita-Leitung gab an: „ich möchte vermeiden zu viele Infos zu geben. Wenn ich die Vertretung Situation geregelt habe, gebe ich die Info weiter, vorher versuche ich es selbstständig zu regeln. Nur wenn alles versucht wurde, bitte ich den Träger um Mithilfe.“
- *eigene Belastungen / Hilflosigkeit:* schlechte Qualität als Leitung – Hilflosigkeit – Lückenfüller, Mädchen für alles – keine Lösungen (für den Stress der Mitarbeiter/innen) anbieten zu können – alles zu organisieren / das Bestmögliche zu machen und sehen, dass es nicht reicht – an der Situation nichts ändern zu können – Gefühle der Machtlosigkeit und Ausweglosigkeit (kaum Veränderung in Sicht, was soll ich noch machen)

- für alles verantwortlich gemacht zu werden – keine Unterstützung vom Träger – Gefühl, Aufgaben nicht zu schaffen – Angst vor Krankschreibung: muss alles nachgearbeitet werden ohne Stunden dafür zu bekommen – gesundheitliche Auswirkungen (Schwierigkeiten abzuschalten, massive Schlafstörungen) – Hoffnung auf Studie;
- *rechtliche Vorgaben und pädagogische Auftrag*: auf Einhaltung der Dienstvorschriften zu achten, Aufrechterhaltung des Fachkraft Kind- Schlüssel und des Bildungsauftrags, rechtliche Unsicherheit, Haftungsfragen

Die *Trägervertreter/innen* nennen folgende Aspekte, die sie für die Leitung als gravierend ansehen: keine Planungssicherheit – Mehrarbeit, eigene Arbeit nicht erledigen zu können – wenn sie beim Träger immer wieder nach Ersatz fragt und der auf die engen Vorgaben verweist.

Einzelne Zitate machen die multiplen Belastungen der Leitungskräfte bei Personalausfällen deutlich:

„Als Leitung muss ich im Krankheitsfall eines Mitarbeitenden jederzeit (auch am Abend oder am Wochenende) die Organisation einer Gruppenzusammenlegung übernehmen (Eltern und Mitarbeiter informieren). Wenn ich als Vertretungskraft einspringe, muss ich alle Leitungstermine absagen und das liegengebliebene am Nachmittag nacharbeiten.“

„..., dass alles in allem kaum noch zu schaffen ist und kaum Veränderung in Sicht ist. . . was soll ich noch machen? Wie motiviere ich mich und mein Team?“

„..., dass ich meiner eigentlichen Arbeit nicht nachkommen kann, laufende Prozesse können nicht weiterbearbeitet und beobachtet werden, Termine müssen abgesagt werden, ich kann nicht an Leitungssitzungen teilnehmen. Generell ist es sehr unbefriedigend so zu arbeiten.“

„...,dass wir immer wieder bei 0 anfangen, nicht weiter kommen, weil immer irgendetwas ist, meine Arbeit liegen bleibt, mein Personal am Limit ist und die nächste Krankheit vorprogrammiert ist“

„Das Wissen, dass es meine Kolleg_innen nicht gut geht und ich es nicht ändern kann.“

„Dass das Thema ‚Personalausfall‘ so viel Energie zieht; Arbeitsmotivation verändert sich; Qualität der Arbeit insgesamt wird als schlecht empfunden!“

„dauerhafte Überlastung, Konzentrationsstörungen, steigende Frustration bei sinkender Arbeitsmotivation, nichts ist mehr planbar, keine Zeit für fachliche Entwicklung der Kita, nur noch ‚Verwalten‘“

„den Druck alles organisieren zu müssen und zu wissen man kann sich kein Personal schnitzen, das Wissen um die Mehrbelastung der Mitarbeitenden, eigene Mehrbelastung, die Verantwortung zu tragen Gruppen nicht wie vorgeschrieben abzudecken und den Ärger der Eltern aufzufangen, geplante Termine und Veranstaltungen nicht wahrnehmen zu können“

„den Druck durch Mitarbeiter und Eltern auszuhalten, viel Zeit durch das Organisieren von Vertretungen zu lassen.“

„den Druck zu haben, die Betreuung aufrecht zu erhalten, zu beinahe jeder Tages- Nachtzeit inzwischen erreichbar sein zu müssen, auch am Wochenende und dann Vertretungsmanage-

ment zu betreiben..., Mitarbeiterinnen ständig umzubesetzen, immer weniger inhaltlich arbeiten zu können, Viel Organisationsaufwand, wenn zusätzliches Personal beschafft werden muss bei Langzeitvertretungen; meine eigentliche organisatorische, administrative Arbeit, die Aufgaben im Bereich der Finanzen, der Öffentlichkeitsarbeit, Hygienerichtlinien usw. bleiben liegen und müssen (mit Überstunden) zu einem späteren Zeitpunkt erledigt werden; persönliche Unzufriedenheit, starke Belastung“

„Durch das ständige Vertreten in den Gruppen, bleiben andere Arbeiten liegen. Elternsprechstunden müssen z.B. abgesagt werden, Termine ständig verschoben. Unzufriedenheit der Eltern, des Trägers und des Jugendamtes.“

„wenig Möglichkeit das Team zu entlasten, ständig ansprechbar zu sein um Sorgen der MA anzunehmen, dadurch Aufschub wichtiger Leitungsaufgaben, Verzug bei Anträgen, Nachweisen“

„Ich sehe Parallelen zu den Mitarbeitern/Innen. Außerdem habe ich oft auch ein schlechtes Gewissen den MA gegenüber. Die mangelnde Qualität der Arbeit, die nach aussen immer wieder ‚verharmlost‘ wird.“

„Mitarbeiter_innen erleben hohe Stressbelastung, die pädagogische Arbeit in Form von Angeboten und Projekten gerät aus dem Fluss, das erzeugt Frust und Resignation, alltägliche Situationen besonders in der Elternkooperation werden weniger empathisch angegangen, es entsteht eine Neigung zur grundsätzlichen negativen Sicht auf Anforderungen, es besteht die erhöhte Tendenz zur defizitären Sicht auf Kinder, Eltern und die päd. Arbeit“

„Zu sehen, dass die Kollegen rotieren, um den Alltag aufrecht zu erhalten. Die Befürchtung deren Kräfte ‚zu verheizen‘ und sie krank werden, sobald die vorher erkrankten Kollegen wieder im Dienst sind und die Spirale sich weiter nach unten dreht. Auseinandersetzungen mit Eltern, warum schon wieder so viele erkrankt sind und Unverständnis, warum sie ihr ‚doch nur leicht‘ erkranktes Kind nicht in den Kindergarten bringen dürfen“

„Ich fühle mich hilflos, da ich keine Änderung in Aussicht stellen kann. Hoffe, dass durch diese Umfrage etwas ins Rollen kommt und der Personalschlüssel sich positiv im Sinne aller Beteiligten verändern wird.“

„Ich fühle mich hilflos, da ich keine Änderung in Aussicht stellen kann. Hoffe, dass durch diese Umfrage etwas ins Rollen kommt und der Personalschlüssel sich positiv im Sinne aller Beteiligten verändern wird.“

4.1.4 Träger

Für viele der Befragten waren die Fragen nach Konsequenzen und Belastungen bei Personalausfällen für Träger und Fachberatungen nicht nachvollziehbar, da diese den pädagogischen Alltag nicht teilen. Als belastend für die Träger wurden genannt:

- keine, die Leitung regelt alles
- Beschwerden der Eltern
- Ruf, Image
- Fürsorgeprobleme

- Hilflosigkeit, keine Lösung
- Kosten, Haushalt darf nicht überschritten werden.

Die Träger wurden von den meisten Befragten nicht als Instanzen wahrgenommen, die bei krankheitsbedingten Personalausfällen zur Problemlösung beitragen und die Leitungskräfte unterstützen.

4.2 Zusammenfassung und Diskussion

Im vorangegangenen Abschnitt wurde aus dem qualitativen Material heraus dargestellt, wie die Verantwortlichen im Kita-Management – Leitungskräfte und Trägervertreter/innen – die Konsequenzen von Personalausfällen für die verschiedenen beteiligten Gruppen in der Kita einschätzen, was sie bei ihren Lösungen zu vermeiden suchen und wo sie – bei häufig nicht gelingenden Bewältigungsversuchen – die am stärksten belastenden („schlimmsten“) Folgen sehen. Dies wurde für Kinder verschiedener Altersgruppen, die pädagogischen Mitarbeiter/innen, die Leitungen selbst und die Träger dargestellt. Die Befunde werden im Folgenden zusammengefasst und diskutiert.

Für die Kinder nahmen die Leitungskräfte häufigere Bezugspersonenwechsel und Einbußen in den Bildungsprozessen wahr. Reaktionen der Kinder auf den Verlust der vertrauten Personen stellten die pädagogischen Fachkräfte vor zusätzliche Herausforderungen. Oftmals bemühen sich die Leitungskräfte darum, dass die U3 Kinder von mindestens zwei Bezugspersonen betreut werden. Nicht immer scheint dies zu gelingen und häufig müssen die Kinder mit fremden Personen vorliebnehmen. Die damit verbundenen Irritationen dürften bei den Kindern mit Beeinträchtigungen des Wohlbefindens und des Lernens einhergehen. Für die Ü3 Kinder schildern die Leitungskräfte als Konsequenzen aus Personalausfällen den Verzicht auf Bildungsangebote, ebenfalls fehlende Bezugspersonen, zusammengelegte Gruppen und unbekannte Gesichter. Den Kindern wird somit mehr Flexibilität abverlangt, Bildungsprozesse und insbesondere individuelle Förderung bleiben häufig auf der Strecke. Dabei versuchen die Leitungskräfte für die U3 Kinder Kontinuität und Vertrautheit zu erhalten und möglichst wenig Wechsel in den Bezugspersonen und Tagesabläufen sicherzustellen. Auch für die älteren Kinder ist ihnen das Wohlbefinden der Kinder wichtig und sie versuchen Lern- und Bildungsangebote möglichst aufrecht zu erhalten. Mit dem oft doch nicht zu vermeidenden Stress für die Kinder werden die ohnehin belasteten Mitarbeiterinnen noch stärker gefordert und sind nicht immer in der Lage eine ausgleichende Atmosphäre zu schaffen.

Bezogen auf die Mitarbeiter/innen beobachteten die Leitungskräfte die Verantwortungsübernahme durch das Team, aber vor allem den Stress und die Erschöpfung ihres Personals und in der Folge nachlassende Zuwendung und Feinfühligkeit gegenüber den Kindern. Sie versuchen die Überlastung ihrer Mitarbeiter/innen zu vermeiden und Dienste so aufzuteilen, dass Mehrarbeitsstunden nicht überhandnehmen, auf Pausen nicht verzichtet wird und Mitarbei-

ter/innen nicht aus dem Urlaub geholt werden. Am schlimmsten ist für viele Führungskräfte die mangelnde Planbarkeit, aber vor allem die immensen zusätzlichen Belastungen für die Fachkräfte, verbunden mit der Sorge, dass die Aufsichtspflicht nicht gewahrt werden kann und die Notsituation längerfristige Folgen nach sich zieht: Unzufriedenheit mit der pädagogischen Arbeit, Beeinträchtigungen des Arbeitsklimas im Team, Gefühle der Machtlosigkeit, Minderwertigkeit usw.

Bezogen auf die eigene Person und Rolle beschreiben sich Führungskräfte bei Personalausfällen als zuständig für den Dienstplan, sie thematisieren Ängste vor einer Verletzung der Aufsichtspflicht, sehen sich manchmal als „Mädchen für alles“, das überall, wo es fehlt, einspringt. Viele scheinen einerseits jedwede Verantwortung auf sich zu nehmen und äußern andererseits Gefühle der Hilflosigkeit, Überforderung und Wut gegenüber den Verantwortlichen. Sie versuchen aber zu vermeiden sich den Stress anmerken zu lassen, versuchen ausgeglichen zu wirken und trotz der schwierigen Situation professionell zu agieren. Bei der Frage, was sie für sich selbst am schlimmsten empfinden, fällt die Fülle der qualitativen Antworten auf. Hier kommt zum Ausdruck, dass sich viele Kita-Leitungskräfte für Kinder und Mitarbeiter/innen enorm einsetzen, dabei aber sehr oft an ihre Grenzen stoßen. Sie sehen einerseits bei ihren Mitarbeiter/innen, „dass sie der Job kaputtmacht“, andererseits sehen sie selbst keine Lösung und gewinnen den Eindruck, dass das, was sie selbst bewerkstelligen können, nicht ausreicht. Gegenüber den Trägern kommen recht unterschiedliche Haltungen zum Ausdruck: einerseits das Bestreben, die Situation transparent zu schildern und andererseits eine spürbare Distanz, gemeinsam mit dem Träger nach Lösungen zu suchen. Offenbar ist hier nicht immer von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit auszugehen.

Als besonders schlimm für die eigene Person als Leitung werden die eigenen spürbaren Belastungen und Ängste vor eigenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Krankschreibungen laut. In den qualitativen Aussagen werden die vielschichtigen und multiplen Belastungen der Führungskräfte sehr deutlich, die sie meist ohne Unterstützung und zusätzliche Ressourcen zu bewältigen suchen. Verständnislose Eltern erhöhen den Druck noch weiter. Die damit verbundenen Hilflosigkeitsgefühle sind Symptome der in den neueren Studien (STEGE, AQUA) beschriebenen Gratifikationskrisen und zeigen Teufelskreise auf, die ohne Unterstützung und zusätzliche Ressourcen kaum aufzubrechen sein werden: „...zu sehen, dass die Kollegen rotieren, um den Alltag aufrecht zu erhalten. Die Befürchtung, deren Kräfte zu verheizen und sie krank werden, sobald die vorher erkrankte Kollegin wieder im Dienst ist und die Spirale sich weiter nach unten dreht. Auseinandersetzungen mit den Eltern, warum schon wieder so viele erkrankt sind und Unverständnis, warum sie ihr ‚doch nur leicht erkranktes‘ Kind nicht in den Kindergarten bringen dürfen“.

Die Führungskräfte scheinen bereit zu sein, ihre eigenen Energien für die Aufrechterhaltung des Kita-Betriebs auszureizen und setzen damit möglicherweise ihre eigene Gesundheit aufs Spiel. Auch die Teams erweisen sich als hochgradig flexibel und leistungsbereit, doch werden

Stress und Erschöpfung der Mitarbeiter/innen von den Führungskräften auch mit Sorge, Hilflosigkeit und Wut gesehen. Insgesamt zeigt sich eine enorm hohe Bereitschaft von Fach- und Führungskräften in den Kindertageseinrichtungen, bei krankheitsbedingten Personalausfällen für Kinder und Eltern eine gute Kita-Arbeit aufrechtzuerhalten. Dies ist angesichts mangelnder Unterstützung und Ressourcen nicht immer möglich und daraus resultiert Frust, Überlastung, Erschöpfung, Ängste, Gefühle der Machtlosigkeit und Wut auf die Politik.

Die Träger scheinen die Sorgen und Nöte der Fach- und Führungskräfte eher distanziert zu betrachten, sie benennen „Fürsorgeprobleme“ und beschäftigen sich mit Beschwerden der Eltern und sorgen sich um das Image des Trägers und die Finanzen. Einzelne thematisieren aber auch die eigene Hilflosigkeit.

5. Fazit

Die Ergebnisse bringen zum Ausdruck, dass für die Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein erheblicher Handlungsbedarf besteht: Die empirischen Analysen zeigen, dass die Personaldecke in Kindertageseinrichtungen äußerst dünn ist: schon planbare Personalausfälle sind nicht abgedeckt, in jeder fünften Kita sind Stellen unbesetzt, viele Kitas können nicht auf Vertretungskräfte zurückgreifen und daher ungeplante, krankheitsbedingte Personalausfälle nur unzureichend bewältigen. Die oft systematischen und kriteriengeleiteten Lösungsversuche münden insbesondere dann, wenn Vertretungskräfte fehlen und die Unterstützung durch Träger und Politiker ausbleibt, häufig in Teufelskreise mit langanhaltenden Problemen im Kita-Alltag, die häufig mit Einbußen in der pädagogischen Qualität für die Kinder einhergehen. Die Beschreibungen der Verantwortlichen für das Kita-Management zeigen die Sorge um die betroffenen Gruppen (insbesondere Kinder und pädagogische Mitarbeiter/innen) sowie das hohe Engagement der Führungskräfte, aber auch die damit verbundenen Belastungen, die mit Risiken für die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Betroffenen einhergehen dürften.

Um den Kindern eine entwicklungsförderliche Umgebung in den Kindertageseinrichtungen zu bieten und dem Bildungsauftrag gerecht zu werden und um das Arbeitskräftepotenzial für diesen Bereich zu sichern, sind verbesserte Rahmenbedingungen und zusätzliche Ressourcen zur Bewältigung insbesondere krankheitsbedingter Personalausfälle dringend erforderlich. Aus den Ergebnissen der empirischen Studie wurden Empfehlungen entwickelt, die eingangs dargelegt wurden.

Literatur

- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Gefährdung Beurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BGW - Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege (2008) Gefährdungsbeurteilung in der Kinderbetreuung. URL: https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/bgw_check/TP-13GB_Gefaehrdungsbeurteilung_in_der_Kinderbetreuung_Download.pdf?__blob=public (Zugriff: 18.02.2015).
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook. London: SAGE.
- Münchow, A. & Strehmel, P. (i.V.). Leitung in der Frühpädagogik - Eine empirische Studie über die Tätigkeiten und Zeitkontingente Berliner Kita-Leitungen. In Fröhlich-Gildhoff, K., Nentwig-Gesemann, I., Betz, T. & Viernickel, S. (Hrsg.) Forschung in der Frühpädagogik, Band 9. Freiburg i. B.: FEL-Verlag.
- Nagel-Prinz, S. M. & Paulus, P. (2012): Wie geht es Kita-Leitungen? Gesundheitliche Belastungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. In: Prävention und Gesundheitsförderung, 2/2012.
- Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K. & Köhler, L. (2016). KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl M. & Nicko, O. (2014). AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- Schreyer, I., Brandl, M., Nicko, O. & Krause, M. (2015). Arbeitsplatz Kita: zwischen Engagement und Verausgabung. Ausgewählte Ergebnisse der bundesweiten Studie „Arbeitsplatz und Qualität in Kitas“ (Aqua). In A. König, H-R. Leu, & S. Viernickel (Hrsg.): Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik. Empirische Befunde der AWiFF Förderlinie. Weinheim: Beltz Juventa.
- Strehmel, P. (2010). Gesundheitsförderliche Führung und Teamleitung bei KiGG. kita spezial. Sonderausgabe: Pädagogische Qualitätsentwicklung und Gesundheitsmanagement in Kitas neu denken! Integriertes Gesundheitsmanagement im Konzept »KiGG; 3/2010, S. 26 – 30.
- Strehmel, P. (2016). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In Viernickel, S., Fuchs-Rechlin, K., Strehmel, P., Preissing, C., Bensel, J. & Haug-Schnabel, G.: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung (S. 131-252). Freiburg: Herder (3., korrigierte Auflage).
- Strehmel, P. (2016, i.V.). Professionalisierung der Kita-Leitung zwischen Pädagogik und Management. In H. von Balluseck (Hrsg.) Professionalisierung in der Frühpädagogik. Weinheim: Verlag Barbara Budrich.

- Strehmel, P. & Ulber, D. (2014). Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WIFF-Expertisen, Bd. 39. München.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (Hrsg.)(i.V.). Kindertageseinrichtungen führen, leiten und entwickeln. Handbuch Kita-Management. Stuttgart: Kohlhammer.
- Viernickel, S. & Fuchs-Rechlin, K. (2016). Fachkraft -Kind-Relationen und Gruppengrößen in Kindertageseinrichtungen. Grundlagen, Analysen, Berechnungsmodell. In Viernickel, S., Fuchs-Rechlin, K., Strehmel, P., Preissing, C., Bensel, J. & Haug-Schnabel, G.: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. (S. 11-130). Freiburg: Herder (3. korrigierte Auflage).
- Viernickel, S. & Voss, A. (2013): STEGE. Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht. Online abrufbar unter: http://www.ash-berlin.eu/fileadmin/user_upload/pdfs/Infothek/Presse-_und_%C3%96ffentlichkeitsarbeit/Pressemitteilungen/STEGE_Abschlussbericht.pdf (Zugriff: 09.09.2014).