

Empfehlungen zur Fachkräftegewinnung und -bindung in der DRK-Kindertagesbetreuung

Arbeitspapier

Vorbemerkung

Nach einer Befragung zum Thema "Personalentwicklung in der ehren- und hauptamtlichen Wohlfahrts- und Sozialarbeit der DRK-Kreisverbände" durch die Alice Salomon Hochschule Berlin im Auftrag des DRK-Bundesverbands aus dem Jahr 2016 geben 52,2 Prozent der Kreisverbände an, größere bis sehr große Probleme bei der Besetzung von offenen Erzieher*innen-Stellen zu haben.

Die Kindertagesbetreuung ist ein Hauptaufgabenfeld des Deutschen Roten Kreuzes. Neben der Qualitätsentwicklung und fachlichen Profilbildung wird der Ausbau der Angebote der DRK-Kindertagesbetreuung als strategisches Ziel verfolgt. Vor diesem Hintergrund rückt die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Fachkräften als zentrale Herausforderung in den Fokus.

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, hat der Steuerkreis des Hauptaufgabenfeldes Kindertagesbetreuung die Referent*innen der Landesverbände und des Bundesverbands beauftragt, die aus Fachsicht relevanten Faktoren für die Personalgewinnung und -bindung in der DRK-Kindertagesbetreuung zusammenzustellen. Auf dieser Grundlage wurden Empfehlungen zur Fachkräftegewinnung und -bindung in der DRK-Kindertagesbetreuung erarbeitet. Diese knüpfen an das Positionspapier des DRK zur Qualität in Kindertageseinrichtungen (2014) an und geben einen Überblick über die verschiedenen Instrumente, die im Verband bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften eingesetzt werden.

Das vorliegende innerverbandliche Arbeitspapier soll zur Anregung für die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema dienen. Es zeigt bewusst ein breites Spektrum von Möglichkeiten auf und macht deutlich, dass, je nach individuellen Bedingungen und Möglichkeiten, im Wettbewerb um Fachkräfte an ganz unterschiedlichen Stellschrauben gedreht werden kann und auch muss. Die Empfehlungen richten sich an die verschiedenen Handlungsebenen im System der Kindertagesbetreuung (Einrichtung, Träger, Landesebene, Bundesebene etc.) und können als Grundlage für die langfristige politische und verbandspolitische Arbeit und als ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung in der DRK-Kindertagesbetreuung dienen.

Empfehlungen zur Fachkräftegewinnung und -bindung in der DRK-Kindertagesbetreuung

Eine wettbewerbsfähige Vergütung bieten!

- Eine **attraktive Vergütung** ist einer der wesentlichsten Faktoren im Wettbewerb um gute Fachkräfte. Hierzu zählen beispielsweise auch die Anerkennung von Berufserfahrung bei der **Eingruppierung** von neugeworbenen Fachkräften sowie die Zahl der **Urlaubstage**.
- Im DRK existieren unterschiedliche Tarifwerke. Bundesweit einheitliche **Tarifbedingungen** im DRK würden die Personalgewinnung/-bindung und damit das gesamtverbandliche strategische Ziel „Ausbau der Angebote der Kindertagesbetreuung“ voranbringen. Eine tarifliche Lösung wird vom Steuerkreis des Hauptaufgabenfeldes Kindertagesbetreuung grundsätzlich als erstrebenswert angesehen. Allerdings sind die Tarifstrukturen kein Kitaspezifisches Thema, sondern bedürfen einer übergeordneten Bearbeitung. Tarif und **Refinanzierung** sind zudem zusammenhängend zu betrachten. Aufgrund der bundesweit unterschiedlichen Rahmenbedingungen wird ein bundeseinheitlicher DRK-Tarif auf absehbare Zeit daher wohl nicht zu realisieren sein.
- Der Steuerkreis des Hauptaufgabenfeldes Kindertagesbetreuung spricht sich für eine **Orientierung an den öffentlichen Tarifverträgen** aus. Er empfiehlt, dass die Landesverbände dahingehend aktiv werden und dass der Bundesverband in seiner Spitzenverbandfunktion ebenfalls darauf hinwirkt.

Stabile Vertragsbedingungen garantieren: Befristungen vermeiden!

- Trotz des Fachkräftemangels arbeitet knapp 20 Prozent des pädagogisch tätigen Personals in der Kindertagesbetreuung in befristeten Beschäftigungsverhältnissen (Diskussionspapier der AG Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung 2014). Träger mit hohem Druck, Personal zu gewinnen, verzichten bereits auf die Befristung von Arbeitsverträgen in der frühkindlichen Bildung und erzielen Erfolge damit.
- Die **Stabilisierung der Arbeitsbedingungen** am Anfang der Berufsbiografie sichert den Verbleib im System der Kindertagesbetreuung und wirkt dem Wechsel in einen anderen Beruf oder die Nichterwerbstätigkeit entgegen. Nach der Studie von Sell und Kersting zum Fachkräftemangel im System der Kindertagesbetreuung in Rheinland-Pfalz wechseln besonders viele Berufsanfänger*innen nach ein oder zwei Jahren.
- Um Personal binden zu können, sollten **Befristungen generell vermieden** und nur bei Vorliegen eines zwingenden Sachgrundes ausgesprochen werden.

Voll- und Teilzeitbeschäftigung ermöglichen!

- Generell sollte den Fachkräften eine **Anstellung in Vollzeit ermöglicht** werden, wenn sie dies wünschen. Unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung, insbesondere in Verbindung mit befristeten Stellen, ist für die Betroffenen belastend und wirkt sich negativ auf Personalgewinnung und -bindung aus. 2008 waren 60 Prozent der befristeten Stellen im Bereich der Kindertageseinrichtungen zugleich Teilzeitstellen (Diskussionspapier der AG Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung 2014).

Leiharbeit vermeiden!

- Der Einsatz von sogenannten Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern entspricht nicht dem pädagogischen Konzept der kontinuierlichen Bindungspersonen für Kinder, insbesondere im Kleinkindalter, und ist deshalb abzulehnen.

Kooperation mit (DRK-)Fach(hoch)schulen stärken!

- Zwischen Kitas und Fach(hoch)schulen gibt es derzeit wenig Austausch. Das DRK bietet selbst aktuell bundesweit an fünf Fachschulen den Ausbildungsgang „Erzieher/in“ an. Es wird eine **verstärkte Kooperation**, mindestens mit den DRK-Fachschulen, zur Nachwuchswerbung und Integration der Profilelemente in die Ausbildung empfohlen.

Nachwuchs gewinnen: Kita als Lernort Praxis etablieren!

- Die Bedeutung des Lernorts Praxis für die Ausbildung von angehenden frühpädagogischen Fachkräften wurde in verschiedenen Beschlüssen der Jugendministerkonferenz und der Kultusministerkonferenz und auch in der Fachpraxis immer wieder hervorgehoben. Dennoch sind in der Praxis institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit der beiden Lernorte bislang selten anzutreffen. Das liegt nicht zuletzt an den Rahmenbedingungen, die eine qualifizierte Praxisanleitung neben den umfänglichen Aufgaben von Kindertageseinrichtungen erschweren.
- Die Kita als Lernort Praxis zu stärken, indem sowohl **Praktika** als auch Möglichkeiten einer **praxisintegrierten Ausbildung** gewährt werden, kann erheblich die Auswahlentscheidungen von Berufseinsteiger*innen für das DRK beeinflussen und somit zur Nachwuchsgewinnung beitragen. Eine gute Kooperation mit der Fach(hoch)schule kann zudem sicherstellen, dass die Lücke zwischen Ausbildung und Anforderungen der Praxis geringer wird.
- Neben Praktika und praxisintegrierten Ausbildungsgängen bieten auch **Freiwilligendienste** eine Möglichkeit, das Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung und das DRK als Arbeitgeber kennenzulernen, und dienen damit der Nachwuchsgewinnung.

Männliche Fachkräfte gewinnen!

- Zur Gewinnung von männlichen Fachkräften in der Kindertagesbetreuung sind zum einen verbesserte **Rahmenbedingungen** relevant, zum anderen ist, sowohl innerverbandlich als auch gesellschaftlich, weiterhin auf eine höhere **Anerkennung** des Berufs Erzieher/Erzieherin hinzuwirken.

Wiedereinstieg und Quereinstieg ermöglichen!

- Berufsrückkehrer*innen muss der Wiedereinstieg in den Beruf erleichtert werden. Hierzu ist, neben der Ermöglichung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, auf **Fort- und Weiterbildung** zu setzen.
- Quereinsteiger*innen wählen häufig den Weg über duale bzw. **praxisintegrierte Ausbildungsgänge**. So vereint beispielsweise die Praxisintegrierte Ausbildungen (PIA) praktische und fachtheoretische Anteile und bietet den Auszubildenden eine Vergütung. Das DRK sollte sich für eine Stärkung solcher Modelle einsetzen und die Träger dafür gewinnen, praxisintegrierte Ausbildungen in DRK-Kitas zu ermöglichen. Ebenso sollten **duale Studiengänge** der Kindheitspädagogik zur Gewinnung von Quereinsteiger*innen genutzt werden.

Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams fördern!

- Angesichts gestiegener Anforderungen und Diversität in der Kindertagesbetreuung liegt eine Chance zukünftig in der Arbeit in **multiprofessionellen Teams**. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit muss in ein entsprechendes **Konzept** eingebettet sein.

Die interkulturelle und inklusive Öffnung der Kita-Teams vorantreiben!

- Das DRK verfolgt als eines seiner strategischen Ziele die interkulturelle Öffnung seiner Dienste. Im Zuge der interkulturellen Öffnung und der Umsetzung von Inklusion in der Kindertagesbetreuung soll auch die **interkulturelle und inklusive Öffnung der Kita-Teams** weiter vorangetrieben werden.
- Träger im DRK erschließen bisher das Potential von Menschen mit **im Ausland erworbenen Abschlüssen** für den frühpädagogischen Bereich zu wenig. Die Voraussetzungen für die Anerkennung sind nicht überall bekannt. Insbesondere mit der Zuwanderung sollte dem Thema mehr Beachtung geschenkt werden.

Übergangsmangement für Leitungskräfte sicherstellen!

- Seitens des Trägers muss ein **Übergangsmangement** sichergestellt werden. Nachwuchs ist durch entsprechende Fortbildungen zu fördern und auf die umfangreichen Aufgaben als Leitungskräfte vorzubereiten.
- Die Landesverbände können diesen Prozess unterstützen. So hat beispielsweise der Landesverband Thüringen eine DRK-spezifische **Leistungsqualifizierung** entwickelt, die sich an (zukünftige) Leitungskräfte richtet.

Gute Arbeitsbedingungen schaffen!

- Die vielfältigen, komplexen und sich ständig weiter entwickelnden Aufgaben in einer Kita fordern von den Fachkräften ihren Tribut: Immer mehr fühlen sich stark belastet – bis hin zum Risiko eines beruflichen Burnouts. Die AQUA-Studie (2014) kommt zu dem Schluss, dass mit steigender Qualität der **Arbeitsbedingungen** weniger Belastungserleben, eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine stärkere Bindung an Beruf und Träger einhergehen.
- Zu den wichtigsten Arbeitsbedingungen für die Kita-Fachkräfte gehören laut dieser Studie: genügend Zeit für gute pädagogische Arbeit, **gutes Betriebsklima**, gutes Verhältnis zwischen den Mitarbeiter*innen sowie die Möglichkeit, selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten zu können und sich mit der Aufgabe identifizieren zu können.
- Gute Arbeitsbedingungen sind auch ein wesentlicher **Faktor für eine gute Qualität** in der Kindertagesbetreuung.
- Die Etablierung einer **Anerkennungskultur** fördert die Personalbindung und führt zu einer geringeren Fluktuation.
- Gute Arbeitsbedingungen setzen entsprechende Rahmenbedingungen wie zum Beispiel einen angemessenen **Personalschlüssel** in der Kindertagesbetreuung voraus. Das DRK setzt sich auf den verschiedenen Ebenen für die Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die personelle Ausstattung in der Kindertagesbetreuung ein. Die entsprechenden Qualitätsstandards und Forderungen hat das DRK in seinem **Positionspapier zur Qualität in Kindertageseinrichtungen** (2014) formuliert.

Auf Personalführung und -entwicklung setzen!

- Eine wichtige Bedeutung zur Etablierung guter Arbeitsbedingungen kommt der Personalführung und -entwicklung zu: Eine qualitäts-, konzeptions- und entwicklungsorientierte Leitung, verbunden mit einem Führungsstil, der weitgehend die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt, motivierend und wertschätzend ist, trägt maßgeblich zur Identifizierung der Beschäftigten mit der Einrichtung und zur Arbeitszufriedenheit bei und ist somit ein starker Bindungsfaktor.
- Dies erfordert möglichst eine **Freistellung von Leitung** für ihre Leitungsaufgaben und eine entsprechende Trägerqualität.
- Leitungskräfte müssen für ihre Tätigkeit **qualifiziert** und mit entsprechenden **Kompetenzen** ausgestattet sein.
- Mitarbeiter*innen müssen im Zuge der **Personalentwicklung** regelmäßige Fort- und Weiterbildungen ermöglicht werden.
- Der **Führungsstil** hat sich an den vom Verband formulierten DRK-Führungsgrundsätzen auszurichten. Insbesondere dem Träger kommt hier eine besondere Verantwortung zu.

Identifikation mit dem DRK stärken!

- Ein wesentlicher Faktor zur Personalgewinnung und -bindung ist die Identifikation mit dem Träger, seinen Grundsätzen und seinem fachlichen Profil. In diesem Sinne trägt die im Rahmen des Hauptaufgabenfeldes Kindertagesbetreuung verfolgte, an den Grundsätzen des Roten Kreuzes ausgerichtete **Profilbildung** zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften bei. Die Implementierung der Profilelemente als Qualitätsmerkmale der DRK-Kindertagesbetreuung ist weiter voranzutreiben.

Die Gesundheit der Mitarbeitenden erhalten!

- Die Arbeitsbedingungen spielen eine große Rolle, wenn es darum geht, die Attraktivität einer Beschäftigung in der DRK-Kindertagesbetreuung zu erhöhen und die Bindung von Fachkräften an den Verband zu stärken. Neben „harten“ Faktoren wie der Vergütung, sollte auch bei den Arbeitsbedingungen angesetzt werden. Eine besonders wirkungsvolle Möglichkeit ist die Etablierung eines **betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)**.
- „Unter betrieblichem Gesundheitsmanagement wird das systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen und um die gesundheitsförderliche Befähigung der Beschäftigten verstanden.“ (Expertenkommission Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik 2004). Im Verband gibt es gute Erfahrungen mit BGM beispielsweise in Schleswig-Holstein und in Westfalen-Lippe.

Impressum

Herausgeber

Deutsches Rotes Kreuz e. V.
Carstennstraße 58
12205 Berlin
Telefon: 030 / 85404 – 0
Telefax: 030 / 585404 – 450
drk@drk.de
www.drk.de

Redaktion

Djamila Younis

Erarbeitung

Djamila Younis, Projektleiterin Profilbildung und Qualitätsentwicklung/Hauptaufgabenfeld
Kindertagesbetreuung
Sabine Urban, Referentin Kinderhilfe/Kindertagesbetreuung
Landesreferent*innen Kinderhilfe der DRK-Landesverbände
Steuerkreis des Hauptaufgabenfeldes Kindertagesbetreuung

© 2017 Deutsches Rotes Kreuz e. V., Berlin