

Der Inhalt zum Mitnehmen

Kurs-Nr. 1.9.04

"Da waren's nur noch fünf..." - Umgang mit Personalausfällen in der Kita

Autor/in: Sonja Alberti

Einführung

Immer mehr Kita-Teams kommen immer häufiger in Situationen, in denen so viele Mitarbeiterinnen krank sind oder aus anderen Gründen fehlen, dass gute pädagogischen Angebote für die Kinder qualitativ leiden oder kaum noch stattfinden können.

Bereits im Jahr 2006 wurde von dem „Aktionsbündnis: Unsere Kinder – unsere Zukunft“ in Schleswig-Holstein darauf hingewiesen, dass Kitas sich am Limit befinden. Dieses Bündnis hatte eine Studie in Auftrag gegeben, in der die Personalausfälle in Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein wissenschaftlich untersucht werden sollten.

Die Ergebnisse waren alarmierend – hier nur einige Auszüge:

- In mindestens jeder fünften Kita sind Stellen unbesetzt
- Es fehlt an Vertretungskräften
- Die durchschnittliche Zahl der Fehltage der Mitarbeiter/innen übersteigt deutlich die offiziellen Statistiken
- In mehr als jeder fünften Kita kam es zu Gruppenschließungen wegen fehlendem Personal

Sicherlich lassen sich diese Ergebnisse im Großen und Ganzen auf die anderen Bundesländer übertragen.

Begriffe und Möglichkeiten

Welche Aufgaben haben Kitas zu erfüllen?

Nach dem gesetzlichen Auftrag sollen Kindertagesstätten die Bildung, Erziehung und Betreuung der ihnen anvertrauten Kinder während der Öffnungszeiten übernehmen. Von den örtlich zuständigen Jugendämtern wird ihnen für diese Aufgabe ein Personalschlüssel genehmigt. In diesem Personalschlüssel sind laut den Richtlinien der Jugendämter bestimmte Ausfallzeiten von frühpädagogischen Fachkräften bereits berücksichtigt. Damit sind Ausfallzeiten durch den gesetzlichen Urlaubsanspruch und Zeiten für Fort- und Weiterbildung gemeint.

Wenn Fachkräfte in der Kita durch Krankheit oder Abbau von Überstunden ausfallen, müssen die verbleibenden Fachkräfte deren Aufgaben mit übernehmen. Dies kann eine hohe bis sehr hohe Belastung für die verbleibenden Mitarbeiterinnen bedeuten. Je länger ein solcher Zustand anhält beziehungsweise je mehr Fachkräfte ausfallen - was zum Beispiel in Phasen hoher Ansteckungsraten wie beispielsweise bei Erkältungs- oder Magen-Darm-Erkrankungen der Fall ist - umso stärker wird die Belastung für die Mitarbeiterinnen. Daraus kann eine Art Spirale oder Teufelskreis entstehen, in der immer mehr Fachkräfte aufgrund von Überlastung und Stress erkranken und ihren Dienst dann auch nicht mehr erfüllen können. Gerade die psychische Belastung nimmt in solchen Fällen für alle Mitarbeiterinnen stark zu.

Deshalb muss man sich in solchen Phasen, die sicher in jeder Kita bekannt sind, die Frage stellen, ob die gesetzliche Aufgabe der Bildung, Erziehung und Betreuung überhaupt noch in Gänze erfüllt werden kann. Vielfach wird es faktisch dann nämlich nur noch um das Angebot der „Betreuung“ gehen – wogegen „Bildung und Erziehung“ nur noch in vermindertem Maße stattfinden können. Manche Fachkraft leidet darunter, weil sie über Tage und Wochen hinweg das Gefühl hat, ihren eigentlichen Auftrag nicht mehr erfüllen zu können. Und dies dann noch den Eltern verständlich zu machen, ist - neben der eigenen Frustration - nicht immer ganz einfach.

Deshalb ist die Transparenz darüber, was in Zeiten von Personalausfällen überhaupt noch geleistet werden kann, enorm wichtig: Eltern und Träger sollten wahrheitsgemäß über die Zustände informiert werden – und zwar über das, was noch möglich ist, und das, was nicht mehr möglich ist.

2) Mögliche Hilfen im Vorfeld erarbeiten

In aller Regel treten größere Personalausfälle ungeplant auf und es wird eine sofortige Reaktion darauf erwartet. Mitarbeiterinnen wie Eltern stehen vor der Tür der Leitung und fragen: was tun wir jetzt?

Trotz aller Unplanbarkeit dieser Situationen gibt es dennoch Möglichkeiten, in ruhigeren Zeiten Vorkehrungen und Absprachen zu treffen und klare Verfahrensabläufe festzulegen. Klicken Sie auf die einzelnen Möglichkeiten.

- Teilzeitkräfte um Aufstockung bitten

Eine generelle Klärung mit den Teilzeitkräften über deren Möglichkeiten, in Krisenzeiten anders und/oder länger zu arbeiten als üblich, kann für Klarheit sorgen. Die meisten Fachkräfte wünschen sich bei einer solchen Anfrage auch Informationen darüber, ob diese Mehrarbeit wahlweise vergütet werden kann oder als Überstunden wieder abgebaut werden müssen. Klären Sie als Leitung diese Frage deshalb im Vorfeld mit Ihrem Träger.

Sie sollten dann in einem Dokument festhalten, welche Kolleginnen an welchen Tagen zu welchen Zeiten außerhalb ihrer eigentlichen Arbeitszeiten prinzipiell aushelfen könnten. Auf dieses Dokument sollten alle oder zumindest einige Kolleginnen sowie der Träger Zugriff haben, damit darauf zugegriffen werden kann, falls Leitung nicht erreichbar ist.

Sollte absehbar sein, dass der Personalengpass länger dauert, können Sie die Mitarbeiterinnen auch bezüglich einer Aufstockung ihrer regulären Arbeitszeit anfragen, wobei dann der Arbeitsvertrag angepasst werden muss.

- Vertretungspool mit Fachkräften schaffen

Falls der Träger mehrere Kitas verantwortet könnte ein Vertretungspool von Fachkräften aufgebaut werden, der es ermöglicht, in Ausfallzeiten auf die darin befindlichen Fachkräfte zurückzugreifen und sie einzusetzen.

Falls der Träger nur für eine Kita verantwortlich ist, könnten sich mehrere Kitas unterschiedlicher Träger in örtlicher Nähe gemeinsam um einen Vertretungspool bemühen.

Es gibt durchaus pädagogische Fachkräfte, die es spannend und abwechslungsreich finden, an verschiedenen Einsatzorten auszuhelfen.

In vielen größeren Kitas werden insgesamt so viele Ausfallzeiten zusammenkommen, dass der Träger auch die Einstellung einer eigenen Springkraft mit dem örtlich zuständigen Jugendamt besprechen kann. Voraussetzung ist hier allerdings, dass der Träger von der Kita-Leitung eine entsprechende Dokumentation erhält.

- Vertretungspool mit Nicht-Fachkräften schaffen

Mit dem örtlich zuständigen Jugendamt sollte über den Einsatz von Nicht-Fachkräften gesprochen werden. Die meisten Jugendämter stimmen einem Einsatz von Nicht-Fachkräften für einen definierten Zeitraum zu.

Nicht-Fachkräfte können Eltern oder Großeltern der Kinder sein, aber auch Menschen aus der Nachbarschaft oder aus dem Ort. Es könnten auch ehemalige Praktikantinnen sein oder Menschen, die sich für den Beruf interessieren – hier ist fast alles möglich.

Wichtig zu beachten ist dabei:

- Sie müssen Nicht-Fachkräfte auf die Schweigepflicht aufmerksam machen und dies dokumentieren.

- auch Nicht-Fachkräfte müssen ein qualifiziertes polizeiliches Führungszeugnis abgeben
- sofern sie mit Lebensmitteln zu tun haben, müssen Sie die Lebensmittelhygiene-Grundschulung absolvieren
- Mitarbeiterinnen, die aus Altersgründen ausscheiden, bezüglich des Pools ansprechen

Falls Kolleginnen oder Kollegen aus Ihrem Team in Rente gehen, könnten Sie diese schon vor der Verabschiedung darauf ansprechen, ob sie für eventuelle Vertretungseinsätze zur Verfügung stehen möchten. Auch für diese Frage ist es sinnvoll, im Vorfeld mit dem Träger die Art der Beschäftigung und Vergütung abzusprechen, damit Sie entsprechende Rückfragen der Mitarbeiterinnen beantworten können.

- Studierende als Aushilfen gewinnen

Falls es in der Nähe eine Hochschule mit entsprechenden oder verwandten Studiengängen gibt, kann ein Aushang an der Hochschule bei der Suche nach Vertretungen helfen. Es gibt mittlerweile an sehr vielen Hochschulen Studienangebote in Kindheitspädagogik, aber auch Studierende der Fächer Sozialpädagogik, Pädagogik, Soziale Arbeit, Lehramt und so weiter könnten ein Interesse an Aushilfstätigkeiten in der Kita haben.

- Kontaktpflege zu Mitarbeiterinnen in Elternzeit

Wenn sich Kolleginnen des Teams in den Mutterschutz oder die Elternzeit verabschieden, könnten auch diese befragt werden, ob sie während dieser Zeit in personellen Notsituationen Interesse daran haben, die Kita zu unterstützen. Je besser der Kontakt über diese Zeit gehalten wird, umso einfacher können solche Mitarbeiterinnen in den Dienst aushilfsweise wieder einsteigen.

- Vernetzung mit anderen Kitas in der Nähe

Auch wenn der eigene Träger nur eine Kita betreibt, kann der Austausch und ggf. die Zusammenarbeit mit anderen Kitas in Fragen von Personalengpässen sehr hilfreich sein. Ergreifen Sie die Initiative und laden Sie einige der umliegenden Kitas zu sich ein, um gemeinsam über das Thema „Personalausfall“ zu sprechen und nach Lösungen zu suchen.

3) Mit dem Träger abstimmen

Die Verantwortung, sich mit dem Thema Personalausfall präventiv und akut auseinanderzusetzen liegt nicht alleine bei der Leitung der Kita. Ein großer Teil dieser Verantwortung liegt beim Träger – er muss im Zweifelsfall dem Jugendamt erklären, warum der Personalschlüssel zu bestimmten Zeiten des Jahres unterschritten wurde und was er unternommen hat, um dies zu vermeiden und damit umzugehen.

Am sinnvollsten für Sie als Kita-Leitung sind konkrete Absprachen mit dem Träger, die auch schriftlich festgehalten werden. In einer akuten

Situation mit hohem Personalausfall sind Leitungen in aller Regel voll auf damit beschäftigt, Entscheidungen zu treffen, zu telefonieren und organisieren. Wenn dann noch eine Abstimmung mit dem Träger erfolgen muss, geht Zeit verloren, die ja eigentlich gerade nicht vorhanden ist.

Konkrete Absprachen mit dem Träger bedeuten, dass Leitung und Träger die möglichen Szenarien in der Kita durchspielen:

- Was passiert wenn 1-2 Kolleginnen ausfallen?
- Was passiert wenn 3-4 Kolleginnen ausfallen?
- Was passiert wenn 5-6 Kolleginnen ausfallen? usw.
- Wann werden einzelne Gruppen geschlossen?
- Wann und auf welchem Weg werden Eltern informiert?
- Wann muss die Kita eventuell geschlossen werden?
- Wer informiert wann das zuständige Jugendamt?

Für alle einzelnen Szenarien sollte schriftlich festgelegt werden, wie vorzugehen ist. Der Träger muss auch festlegen, ab wann er informiert werden möchte und bis wo er die Zuständigkeit der Leitung sieht.

4) Das Personalometer als Instrument der transparenten und ehrlichen Kommunikation

Das Personalometer ist eine beschreibbare Emaille-Magnetwand, auf der Sie einfach und übersichtlich Ihre aktuelle Personalsituation und die Auswirkungen auf ihr pädagogisches Angebot eintragen können. Es ist somit ein Instrument der größtmöglichen Transparenz Ihrer tatsächlichen und tagesaktuellen personellen Situation in der Kita.

Eltern und Mitarbeiterinnen können nun mit einem Blick feststellen, wie der Stand heute ist.

Das Personalometer sollte an einem gut sichtbaren Platz im Eingangsbereich der Kita angebracht sein um damit jeden Tag schon beim Vorbeigehen einen Blick darauf zu ermöglichen. Wenn es einmal in einer Team-Sitzung mit Inhalten gefüllt wurde, muss nur jeden Morgen anhand eines Magneten markiert werden, wie die heutige Situation aussieht.

Eltern sollten in einer Elternvertreter-Sitzung oder an einem Elternabend über den Sinn und den Nutzen des Personalometers informiert werden.

In der Nutzung erspart das Personalometer die Beantwortung vieler Fragen zum jeweiligen aktuellen Stand der Personalsituation – und das ist gerade dann sinnvoll und wichtig, wenn ohnehin viele Mitarbeiterinnen fehlen und die Zeit knapp bemessen ist. Auch stellt es dahingehend für die Mitarbeiterinnen eine Entlastung dar, dass sie gegenüber den Eltern, aber auch gegenüber sich selbst, so schnell kein schlechtes Gewissen mehr zu haben brauchen, da die Information nun ja sozusagen durch das Personalometer versachlicht wird.

5) Dokumentation der Not-Situationen

Falls in der Kita das Gefühl herrscht, dass es sehr häufig zu personellen Not-Situationen kommt oder fast immer einige oder sogar viele Kolleginnen und Kollegen fehlen, sollte dieses Gefühl unbedingt überprüft und mit Fakten unterlegt werden.

Falls nach einer Dokumentation auffällt, dass dieses Gefühl der permanenten Unterbesetzung falsch war und sich faktisch nicht bestätigen lässt, kann aber auch ein wichtiger Hinweis darauf sein, dass die Mitarbeiterinnen sich eventuell aus anderen Gründen überfordert fühlen. Hier wäre es wichtig herauszufinden, wo diese Wahrnehmung herkommt und was man, unabhängig von der Personalsituation, dafür tun kann, dass die Anforderungen und die Leistungsfähigkeit des Teams besser zueinander passen.

Falls durch eine Dokumentation aber deutlich wird, dass tatsächlich häufig der eigentlich genehmigte Personalschlüssel unterschritten wird, sollte das zu Konsequenzen führen. Nämlich zunächst zu einem Gespräch mit dem Träger. Falls Sie eine Fachberatung haben, kann auch diese zu dem Thema beraten und unterstützen.

Dem Träger muss verdeutlicht werden, dass der vom Jugendamt genehmigte Personalschlüssel an beispielsweise 110 von 280 Tagen im Jahr nicht vorgehalten wird – mit diesen möglichen Konsequenzen:

- Eventuell kann die Aufsichtspflicht nicht mehr in allen Situationen gewährleistet werden
- Das pädagogische Angebot der Kita wird deutlich geschmälert je weniger Personal vorhanden ist
- Die Qualität des Angebotes an Kinder und Familien leidet darunter
- Die verbleibenden Mitarbeiterinnen werden stark belastet, was wiederum zu erhöhten Ausfällen durch Krankheit zur Folge hat

- falls die Mehrarbeitszeiten nicht finanziell abgegolten werden, führen die angesammelten Überstunden an einem Zeitpunkt x in der Zukunft wiederum zu Personalengpässen
- die Unzufriedenheit der Eltern ist zu erwarten
- irgendwann kann der Ruf der Kita Schaden nehmen

Der Träger sollte sich dann dem Thema annehmen und in stark belasteten Situationen auch das örtlich zuständige Jugendamt informieren und einbeziehen.

Eine sorgfältige Dokumentation der Personal-Situation über einen längeren Zeitraum hinweg ermöglicht es Ihnen im Übrigen auch rückwirkend konkrete Nachfragen, zum Beispiel warum ein Angebot vor vier Wochen nicht stattgefunden hat, zu beantworten.

Neben einer tabellarischen Aufzeichnung ist das oben vorgestellte Personalometer ein gutes Instrument zur einfachen und tagesgenauen Dokumentation: indem sie nämlich jeden Morgen, nachdem der Magnet an die aktuelle Situation geschoben wurde, ein Foto davon machen und dieses dann unter dem Datum abspeichern. Damit können Sie jederzeit nachweisen, wie sie personell an einem bestimmten Tag ausgestattet waren. Das bietet auch den Vorteil, dass Sie die Auswirkungen auf das pädagogische Angebot gleich mit dokumentiert haben.

Eltern einbeziehen

Je transparenter und offener sie das Thema von personellen Engpässen mit den Eltern und Familien kommunizieren, umso eher besteht die Chance, dass die Eltern sie in schwierigen Situationen

unterstützen und nicht zusätzlich zu einer Verschlimmerung beitragen.

Viele Eltern möchten auch gerne helfen und unterstützen – wissen aber zu wenig z.B. über den zugrunde gelegten Personalschlüssel, Fehlzeiten durch Fort- und Weiterbildung, Vertretungen in anderen Gruppen oder Kitas, und anderes.

Falls es in einer Kita immer wieder zu schwierigen Situationen kommt, weil viele Mitarbeiterinnen gleichzeitig fehlen, sollte ein Elternabend für alle - oder zumindest eine Elternausschuss-/Elternbeirats-Sitzung zu dem Thema angeboten werden. Träger, Leitung und Team könnten den Eltern an einem solchen Abend die grundlegende Personalsituation erläutern und vermitteln und dann auf die tatsächlichen Schwierigkeiten der letzten Wochen und Monate hinweisen.

Falls zu einem solchen Abend bereits eine aussagekräftige Dokumentation vorliegt, kann auch diese den Eltern vorgestellt werden. Auch kann an einem solchen Abend mit den Eltern das Personalometer und sein Sinn und Zweck vorgestellt werden.

Nur wenn Eltern die Fakten kennen, können sie belastete Situationen besser verstehen, Verständnis für unpopuläre Regelungen entwickeln und auch Hilfe anbieten.

Am besten würden Eltern in der Kita gleich bei der Aufnahme darüber informiert werden, dass keine Kita eine 100%ige Betreuungsgarantie geben kann. Dies könnte z.B. auch in dem Betreuungsvertrag, der zwischen Eltern und der Kita abgeschlossen wird, von vorneherein so aufgenommen werden. Wenn mit Eltern

offen darüber diskutiert wird, haben diese die Möglichkeit sich darauf anders vorzubereiten. Meiner Erfahrung nach wurde in der Vergangenheit darüber zu wenig und oft gar nicht mit Eltern gesprochen.

Die Eltern können weiterhin konkret dazu aufgefordert werden, familiäre Notfallpläne zu entwickeln, in denen sie planen, was in der eigenen Familie oder im Freundeskreis möglich ist, falls die Kita oder die Gruppe des eigenen Kindes tatsächlich einmal geschlossen bleiben muss.

Die offene und transparente Kommunikation mit den Eltern über die Schwierigkeiten, die im alltäglichen Ablauf einer Kita auftreten können, wird bei vielen zu einem Mehr an Verständnis führen. Und auch ein politisches oder gesellschaftliches Engagement von Familien für bessere personelle Bedingungen in Kitas kann nur entstehen, wenn sie die Hintergründe und Fakten kennen und die tatsächliche Not in einigen Situationen erkennen.

Längerfristige Maßnahmen

1) Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Wie überall so gibt es auch in Kitas Kolleginnen, die durch schwerwiegende oder chronische Erkrankungen für eine lange Zeit ausfallen. Diese Ausfälle haben oftmals große Auswirkungen auf die personelle Belastungs-Situation.

Im § 84 Absatz 2 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) ist festgelegt, dass ein Arbeitgeber alle Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder

wiederholt arbeitsunfähig sind, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten hat. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber klären muss, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Ziel des Eingliederungsmanagements ist es, die Beschäftigten mit geeigneter Unterstützung im Betrieb zu halten und Entlassungen wegen Erkrankung oder Behinderung zu vermeiden.

Ein gut durchgeführtes und sinnvoll an die Mitarbeiterinnen kommuniziertes Betriebliches Eingliederungsmanagement und dem Träger helfen zu erkennen, ob und wie weit die Mitarbeiterin die anfallenden Tätigkeiten in der Kita überhaupt noch ausführen kann bzw. wie die Tätigkeiten aussehen müssten, um sie zukünftig erfüllen zu können.

Wenn Träger und die erkrankte Kollegin miteinander im Gespräch sind, kann oftmals auch besser eingeschätzt werden, ob eine Vertretungskraft für den Zeitraum der Erkrankung gesucht werden muss oder nicht.

Durch ein gutes Betriebliches Eingliederungsmanagement wird den betroffenen Mitarbeiterinnen vermittelt, dass ihr Arbeitgeber grundsätzlich ein großes Interesse an einer Rückkehr und Wieder-Aufnahme der Tätigkeit hat.

2) Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Ein Träger, der seinen Mitarbeiterinnen durch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement vermittelt, dass er an ihrer Gesundheit und der Erhaltung ihrer Gesundheit sehr interessiert ist, wird als

fürsorglich und wertschätzend wahrgenommen. Überforderungen von einzelnen durch z.B. immer wiederkehrende Not-Situationen können dadurch in ihrer Wirkung abgefedert werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die systematische sowie nachhaltige Schaffung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten.

Was macht krank? Und vor allem: Was hält gesund? Sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmer sind im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gemeinsam gefordert, Antworten auf diese Fragen zu formulieren.

Der Erfolg bei der Einführung und Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements kann nur gewährleistet werden, wenn dafür bestimmte Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse geschaffen werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist daher eine strategische Managementaufgabe, die in der Unternehmenskultur z.B. durch ein Leitbild zu verankern ist und durch das Unternehmen sowie seine Mitarbeiter getragen wird.

In einer Kita können konkrete Maßnahmen aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement beispielsweise sein, dass der Träger mehrmals im Jahr eine Kiste mit Äpfeln für die Mitarbeiterinnen zur Verfügung stellt oder dass nachmittags - nach der Schließzeit - in der Kita kostenlose Kurse wie Rückentraining, Entspannungsmethoden oder Yoga für alle angeboten werden.