

Leiten – Führen – Verantwortung übernehmen

Personalknappheit in Kindertageseinrichtungen ■ Leiten und Führen bedeutet, Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung für die betreuten Kinder, die Mitarbeiter*innen und die Sicherheit für alle. Wie aber kann das gelingen angesichts der aktuellen Lage in Kindertageseinrichtungen?



Petra Engelsmann

Social Management BA, Erzieherin, Personenzentrierte Beraterin sowie freiberufliche Coachin, Autorin, und Fortbildnerin.

Personalknappheit ist überall in großen und kleinen Kindertageseinrichtungen auf dem Vormarsch. Nicht umsonst hat sich die diesjährige Studie des Deutschen Kitaleitungskongress mit dem Thema »Personalmangel in Kitas«¹ beschäftigt. Ein Ergebnis aus den Umfragen dieser Studie besagt, dass insbesondere Einrichtungseleitungen nicht mehr im angemessenen Maße ihren Leitungstätigkeiten nachgehen können, denn personelle Engpässe erfordern die Betreuung der Kinder vor die administrativen Aufgaben der Einrichtungseleitung zu stellen. Die Folge ist, dass Organisatorisches hintenangestellt wird und Planungen oftmals nicht ausreichend Beachtung finden. Auffallend ist auch, dass immer mehr Teilzeitkräfte in Einrichtungen zu finden sind. Rund 61% der Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen, arbeiten nach Angaben des statistischen Bundesamtes² in Teilzeit. Kaum mehr eine pädagogische Fachkraft möchte 100% arbeiten, besonders junge pädagogische Fachkräfte, überlegen sich gut, wie lange sie überhaupt in dem Berufsfeld bleiben wollen und zu wie viel Prozent sie arbeiten können und wollen. Auch die Freude der Fachkräfte schwindet angesichts der starken Belastungen im Kita-Alltag. Nur eine Folge von vielen, die auf die zu geringe Personaldecke zurückzuführen ist. Um neue Fachkräfte zu gewinnen, wird vieles angestoßen. Vom Quereinstieg aus anderen Erstberufen heraus bis hin zu unqualifizierten Zusatzkräften, wird versucht, der Personalknappheit entgegenzuwirken.

So ist es auch kein Wunder, dass es immer enger wird, wenn es um das Thema »Aufsichtspflicht« geht. Denn Zusatzkräfte ersetzen die Fachkraft nicht. Viele Einrichtungen befinden sich daher inzwischen in dem Spagat, die Einrichtungen offen zu halten und dabei auch noch die Aufsichtspflicht zu gewährleisten. Über die pädagogische Qualität, zum Beispiel konstante Bezugspersonen zu »liefern«, damit die Kinder sich sicher und geborgen fühlen können, kann hier schon lange nicht mehr gesprochen werden. Es mag seltene Exemplare von Kindertageseinrichtungen geben, die ein stabiles Personalgefüge haben und somit auch weiterhin qualitativ hochwertig arbeiten können, doch die Mehrzahl ist das schon lange nicht mehr.

Bildungsauftrag

Umso wichtiger ist es, dass die Leitungspersönlichkeiten ihre Verantwortung für das Wohl aller ernst nehmen und aktiv einfordern. Diese Forderungen der päd-

agogischen Fachkräfte, ihren pädagogischen Bildungsauftrag ernsthaft umsetzen zu können, stehen neuste Entscheidungen aus der Politik entgegen. Denn wie soll genau diese Verantwortung übernommen werden, wenn die Gruppen laut den politischen Forderungen größer und die Standards niedriger werden sollen. Viele Jahrzehnte setzten sich pädagogische Fachkräfte und Fachverbände dafür ein, dass die pädagogische Arbeit in Krippen und Kitas als Bildungsarbeit anerkannt wird. Ein sogenanntes »Gute-KiTa-Gesetz« wurde erst 2018 beschlossen und trat erst im Januar 2023 in Kraft. Doch anstatt dies auch intensiv anzugehen, werden Ausnahmeregelungen getroffen. So geschehen seit 2022 beispielsweise in Baden-Württemberg. Hier dürfen die Gruppengrößen ausgeweitet werden. Immer mehr Kitas arbeiten somit unter dem Mindestpersonalschlüssel, was zur Aufsichtspflichtverletzung führt, so der Verband Bildung und Erziehung (VBE).³ Umso stärker und lauter



Abb. 1: Die Aufsichtspflicht muss trotz fehlender pädagogischer Fachkräfte eingehalten werden.

dürfen, nein, müssen nun die Einrichtungsleitungen und allgemein die pädagogischen Fachkräfte werden. Es gilt, die Aufsichtspflicht einzuhalten, Notstände zu melden und sich selbst und die Kinder und Familien zu schützen. Hierzu bedarf es mutiger Menschen, die ihre Verantwortung nehmen und »STOPP« signalisieren. Mehr noch, es braucht den Mut, Trägerverantwortlichen die Augen zu öffnen und sich aktiv für die Einhaltung des Mindestpersonalschlüssels einzusetzen. Hierzu ist es wichtig, dass die pädagogischen Fachkräfte wissen, dass ihr Träger nach § 47 Nr. 2 SGB VIII zur Meldung verpflichtet ist, wenn Ereignisse und Entwicklungen vorliegen, die geeignet sind, das Wohl der Kinder zu gefährden. Diese Meldung geht an das zuständige Landesjugendamt, welches auch die Betriebserlaubnis erteilt. Logischerweise gehören zu diesen Ereignissen konkrete Vergehen wie gewalttätiges Verhalten gegen Schutzbefohlene oder auch Mobbing unter Kindern. Doch auch aufgrund »fehlender oder zeitlich nicht erfüllter Voraussetzungen«, wie beispielsweise langfristig unbesetzter Stellen, ist eine Meldung von Seiten des Trägers verpflichtend. Selbstverständlich gilt es im Einzelfall immer zu prüfen und das Rechtsdeutsch empfiehlt eine Meldung »unverzüglich nach Kenntnisnahme«, also »ohne schuldhaftes Zögern und innerhalb einer nach den Umständen des Einzelfalles zu bemessende Prüfungs- und Überlegungsfrist«.

Leitungen und pädagogische Fachkräfte sollten hier den Mindestpersonalschlüssel einfordern, um ihre Aufsichtspflicht gewährleisten und ihren damit verbundenen Verpflichtungen nachkommen zu können. Offene Stellen gilt es daher schnellstmöglich zu besetzen, was jedoch gar nicht so einfach ist, denn es herrscht Fachkräftemangel! Leider weiß kaum eine Fachkraft davon, dass auch sie »melden kann«. Hierbei geht es lediglich um das Recht einer jeden pädagogischen Fachkraft, diese Mängel bei der zuständigen Stelle anzugeben. Schlussendlich ist das Personal das höchste Gut, was einem Kita-Träger zur Verfügung steht. Bestenfalls lenken daher die verantwortlichen Personen auf Trägerseite bereits im Vorfeld ein und reagieren selbst. So kann eine Öffnungszeitverkürzung notwendig wer-



Abb. 2: Die Leitung ist dafür da, um Missstände anzusprechen und bewusst die Verantwortung zu übernehmen.

den und auch eine Platzreduzierung, damit die betreuten Kinder so betreut und begleitet werden können, wie es das »Gute-KiTa-Gesetz« vorsieht. Schließlich wurde genau das ins Leben gerufen, um die Qualität in den Einrichtungen zu erhöhen. Und genau hier greift die Verantwortung der Einrichtungsleitung ein. Denn verantwortlich zu leiten und zu führen, alle Beteiligten im Blick zu haben, ist schon immer die Aufgabe der Einrichtungsleitungen gewesen. Auch die Aufsichtspflicht ist nichts Neues. Doch genau diese verlangt den Einrichtungsleitungen nun zusätzlich ein schnelles und sicheres Erkennen und Handeln ab. So lange die Personalbesetzung stimmt, gilt es als Einrichtungsleitung lediglich einen sicheren Dienstplan zu schreiben, der dann von allen Fachkräften eingehalten und umgesetzt wird. Doch wenn Personal fehlt, liegt die Verantwortung bei der Leitung ihrer organisatorischen Verantwortung hinsichtlich der Aufsichtspflicht nachzukommen. Sie ist also geradezu dafür da, um Missstände anzusprechen und die Verantwortung bewusst zu übernehmen.

Leiten und Führen

Indem Einrichtungsleitungen also aufmerksam und wachsam auf die Einhaltung der Aufsichtspflicht pochen, nehmen sie ihre Aufgaben ernst. Sie agieren

verantwortlich und bewusst mit dem Ziel, Kinder und Pädagog*innen gleichermaßen zu schützen. Sie leiten und führen hiermit aktiv, um dem Bildungsauftrag in ihren Häusern Rechnung zu tragen. Denn sie stellen das Kind und seine Entwicklung in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen. Aktiv zu leiten und zu führen, bedeutet eben auch, mal unangenehme Fragen aufzuwerfen und Eltern standzuhalten. Schließlich versteht eine professionelle Einrichtungsleitung, die Gradwanderung zu meistern, wenn es um das Wohl der Kinder geht und sie wie zwischen zwei Welten vermitteln muss. Eine professionelle Führungskraft in Kitas ist in der Lage, nach festen Kriterien Notfallpläne aufzustellen und diese auch umzusetzen. Sie bezieht dabei Träger, Eltern und Personal gleichermaßen mit ein, um dann gemeinsam für das Kind/die Kindergruppe optimal und entwicklungsfördernd arbeiten zu können. Mehr denn je fordert die aktuelle Situation in Kindertageseinrichtungen Leitungen dazu auf, ihre Führungsrolle aktiv umzusetzen. Hierzu gilt es eine tatsächliche Prüfung der täglichen Fachkraft-Kind-Relation aufzustellen. Unter den Fragen »Wie viele Fachkräfte sind wir heute?« und »Wie viele Kinder erwarten wir?« lässt sich kurzerhand feststellen, wie es um die Einhaltung der Aufsichtspflicht bestellt ist. Prinzipiell ist dies kein Hexenwerk,



Abb. 3: Langfristig soll den Kindern jeder Kita Bildung ermöglicht werden.

die Umsetzung und konsequente Einhaltung hingegen schon. Denn wer ist handlungs- und weisungsbefugt? Wer darf die Eltern bitten, ihr Kind wieder mitzunehmen, wenn zu wenig Personal da ist? Und welche Kinder dürfen überhaupt nach Hause geschickt werden? Welche plausiblen Kriterien greifen? Schließlich bezahlen alle den Kita-Platz und fast alle Eltern arbeiten und brauchen die Betreuung des Kindes. Mal ganz abgesehen davon, dass die pädagogischen Fachkräfte ja auch kein Kind ausschließen wollen. Eine Möglichkeit ist das von Sonja Alberti von Kita-Campus.de⁴ entworfene Personalometer. Mithilfe dessen Eltern transparent wird, was in der Einrichtung mit wie viel Personal geleistet werden

kann. Mit diesem Instrument wird transparent gemacht, wie viel Personal in der Kita vorhanden ist. Im »roten Bereich« muss eine Notgruppe eingerichtet werden. Wie diese Notgruppe besetzt werden darf, gilt es individuell mit dem Träger und den Elternvertretern abzustimmen. Wünschenswert ist es, dass jede Kita einen Notfallplan erarbeitet. Diesen dann transparent an die Eltern vermittelt und im Falle eines Falles jede Fachkraft der Einrichtung handlungsfähig ist. Mit einem solchen Notfallplan werden alle Beteiligten ins Boot geholt. Dieses Instrument bedient sich der Transparenz und im Vorfeld auch der Partizipation, wenn alle Beteiligten mit einbezogen und gemeinsam Kriterien festgelegt werden.

Fazit

Verantwortungsbewusst zu führen und zu leiten beinhaltet demnach gerade jetzt und in der Zukunft vermutlich noch stärker, die Verantwortung bewusst zu nehmen und bewusst ins Handeln zu gehen. Und es bedeutet, aufrecht zu stehen und sich als einzelne Einrichtungsleitung souverän für die übertragenen Aufgaben zu positionieren. Klar und sich selbst treu bleibend für das Wohl der Kinder, die pädagogischen Fachkräfte und für eine gute Qualität in der eigenen Einrichtung. Schließlich gilt es, langfristig den Kindern jeder Kita Bildung zu ermöglichen und sie die Welt entdecken lassen zu können. Und so schließt sich der Kreis, denn nur wer verantwortungsbewusst leitet, aktiv Verantwortung übernimmt, nur der kann als kompetente Führungskraft langfristig den Aufgaben gerecht werden. ■

Fußnoten

- 1 DKLK Studie 2023 – siehe: <https://deutscher-kitaleitungskongress.de/digitale-pressemappe-2023/> (Zugriff am 02.10.2023).
- 2 Statistisches Bundesamt: Zahl der Woche Nr. 16 vom 19.04.2022 (Zugriff am 02.10.2023).
- 3 <https://www.vbe.de/presse/presmediendienst/presmediendienst-2023/notstand-an-kitas-aufgerufen-02.10.2023> <https://www.tagesschau.de/inland/regional/badenwuerttemberg/swr-personalmangel-in-kitas-lage-in-baden-wuerttemberg-laut-umfrage-noch-schlimmer-geworden-100.html> (Zugriff am 02.10.2023).
- 4 Das Personalometer ist abrufbar unter: <https://www.kita-campus.de/personalometer.html> (Zugriff am 02.10.2023).

EBERHARD FABER

MINI MAXI Super Soft

3+ Buntstifte
6 in 1 Jumbo Buntstift Super Soft wasservermalbar 12 cm lang, jeweils 6 und 12 Farben im Kartonnetzi

EFA Color Fingermalfarbe, pastell
6 Farbtöpfchen à 40 ml, weiß, gelb, rot, blau, grün, schwarz

EFA Color Fingermalfarbe, pastell
6 Farbtöpfchen à 40 ml, pfirsich, pastell rosa, himmelblau, flieder, mint, warmgrau

Eberhard Faber Vertrieb GmbH
Nürnberg Straße 1
90546 Stein, Germany
www.eberhardfaber.de
info@eberhardfaber.de

Follow us on Instagram
[@eberhard_faber_offiziell](https://www.instagram.com/eberhard_faber_offiziell)