Personalentwicklungskonzept

für die Kindertageseinrichtungen der Gemeinde Schkopau

Abkürzungsverzeichnis 3

Vorwort 4

1 Ziele des PEK 6

2 Analyse des Personalbestandes 8

2.1 Altersstruktur im Sozial- und Erziehungsdienst 8

2.2 Krankenstand 11

3 Zukünftiger Personalbedarf 13

3.1 Wachsende Herausforderungen und neue Rahmenbedingungen 13

3.2 Demografische Entwicklung in der Gemeinde Schkopau 15

3.3 Betreuungsbedarf in den Kindertagesstätten 16

3.4 Personalbedarf in den Kindertagesstätten bis 2035 21

4 Personalgewinnung und -bindung 23

4.1 Personalgewinnung 23

4.1.1 Personalgewinnung durch den Einsatz von Praktikanten 27

4.1.2 Strukturierte Einführungsphasen für neue Mitarbeiter 28

4.2 Personalbindung 28

4.2.1 Wertschätzung 29

4.2.2 Teilzeitbeschäftigung- ein anhaltender Trend 30

4.2.3 Flexible Arbeitszeitmodelle 31

4.2.4 Altersteilzeit 32

5 Nachhaltige Maßnahmen zur Personalentwicklung 33

5.1 Qualifizierung von Mitarbeiter*innen und Nachwuchskräften 33

5.2 Qualifizierung von Führungskräften 35

5.2.1 Leitungskompetenzkurse und berufsbegleitende Studiengänge 36

5.2.2 Führung auf Probe 37

5.3 Das Mitarbeiter*innengespräch 37

5.4 Mitarbeiter*innenbefragungen 39

5.5 Team- und Projektarbeiten – Teams als lernende Gemeinschaft 40

6 Information, Transparenz und Kommunikation im Arbeitsalltag 41

7 Gesundheitsförderung 43

8 Fazit 45

9 Literaturverzeichnis: 46

Abkürzungsverzeichnis

ATZ	Altersteilzeit
KiföG	Kinderförderungsgesetz (Gesetz zur Förderung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege des Landes Sachsen-Anhalt
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
PEK	Personalentwicklungskonzept
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
TVöD-V	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst für den Bereich Verwaltung
VbE	Vollbeschäftigteneinheit
KK	Kinderkrippe
KG	Kindergarten
Kita	Kindertagesstätte
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement

Vorwort

Durch die rasante Entwicklung in unserer Gesellschaft und der gesamten Arbeitswelt, rückt die zukunftsfähige Personalentwicklung auch für den öffentlichen Dienst immer mehr in den Fokus einer modernen Verwaltungsführung.

Besonders der fortschreitende demografische Wandel und die Digitalisierung führen auch in den Kindertageseinrichtungen zu großen Herausforderungen. Der Engpass an Fachkräften und eine alternde Personalstruktur sind jedoch nicht die einzigen Hürden, die es zu meistern gilt.

Durch das Kinderförderungsgesetz (KiFöG) und das Bildungsprogramm für Kindertageseinrichtungen in Sachsen-Anhalt »Bildung: elementar – Bildung von Anfang an« werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen festgelegt. Auch Kinderschutz, Inklusion und Qualitätsmanagement sind nur einige der Themen, die ebenfalls als Teil der pädagogischen Arbeit präsent sind.

Die Gemeinde Schkopau, als Träger der Kindereinrichtungen, und das pädagogische Personal sind einem ständigen Veränderungsdruck ausgesetzt. Zunehmend steigen die Erwartungen der Eltern an die Qualität der Bildung und Betreuung. Dazu gehören flexiblere Öffnungszeiten, moderne Einrichtungen und eine zeitgemäße Kommunikation durch den Träger. Es ist ein schwieriger Spagat, sowohl den gesetzlichen Anforderungen, den Ansprüchen der Eltern und Kindern, als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden.

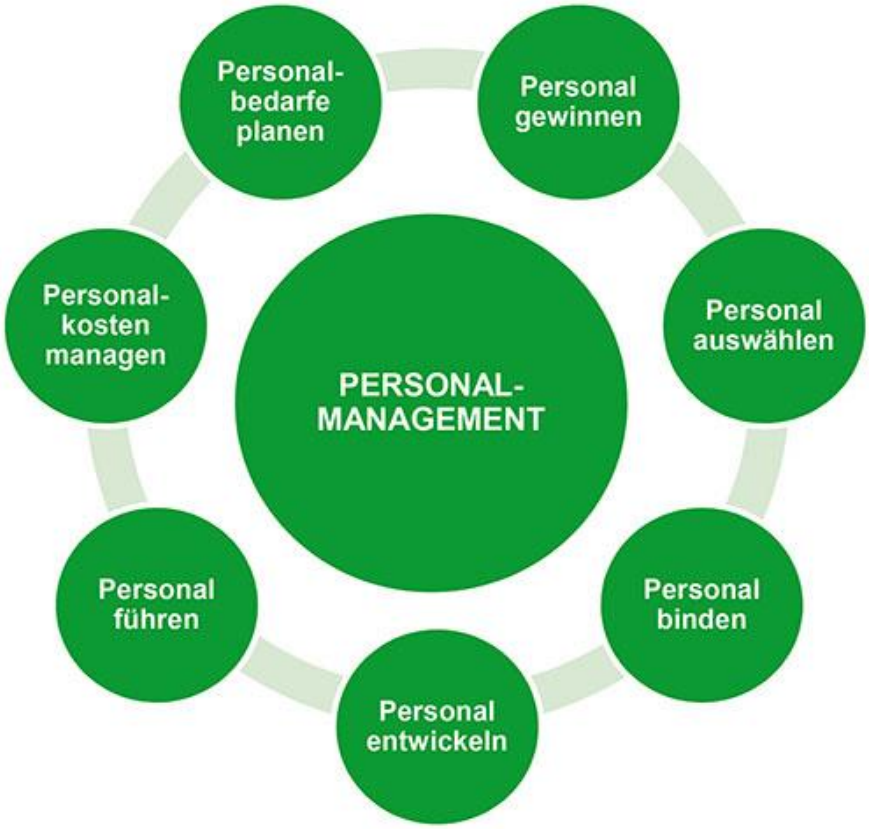
Die Personalentwicklung ist dabei ein wichtiges Instrument. Leitungskräfte und Mitarbeiter der Kindereinrichtungen müssen als selbstorganisierte und kompetente Teams den erhöhten Anforderungen gewachsen sein.

Laut der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) besteht die Personalentwicklung aus systematisch gestalteten Prozessen, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Die Basis für eine erfolgreiche Personalentwicklung bildet demnach die Ausrichtung von methodischen Grundorientierungen.
„Dazu gehören Kundenorientierung, Erfolgsorientierung, Flexibilisierung/Individualisierung und Qualitätsorientierung. Diese Grundorientierungen sollten in ein positives Menschenbild eingebettet sein. Ein positives Menschenbild zu haben bedeutet, daran zu glauben, dass Menschen grundsätzlich etwas leisten möchten und Freude daran haben, wenn es ihnen gelingt. Personalentwickler und Führungs-

kräfte, die ein solches Menschenbild haben, betrachten ihre Mitarbeitenden als eigenverantwortliche Mitgestaltende. Dies kann nicht nur motivationssteigernd, sondern auch gesundheitsfördernd sein.“

Die Stärken und Ressourcen einzelner Mitarbeitenden gezielt zu entwickeln und zu erweitern, gewinnt daher zunehmend an Bedeutung. Die Personalentwicklung ist somit ein wichtiger Baustein im Prozess des Personalmanagements.



Quelle: https://www.kgst.de/personal

Da auch die Personalentwicklung einem Veränderungsprozess unterliegt, soll das Konzept regelmäßig aktualisiert und erweitert werden.

1 Ziele des PEK

Basierend auf einer funktionalen Organisationsstruktur sind und bleiben die Beschäftigten auch für die Gemeinde Schkopau, als Träger der Kindereinrichtungen, der Schlüssel zu einer effizienten und modernen Verwaltung.

Dabei spielen die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter eine besondere Rolle. Der stetige Wandel erfordert einen flexiblen Umgang mit neuen Aufgaben. Es muss der Gemeinde Schkopau als Arbeitgeber gelingen, die Beschäftigten zu motivieren, die Veränderungsprozesse engagiert und aktiv mitzugestalten.

Der Arbeitgeber muss neue Bedarfe erkennen und die Motivation der Beschäftigten für ihre eigene Weiterentwicklung fördern. Als Basis hierfür muss eine stabile Aufbau- und Ablauforganisation bestehen, die es ermöglicht, neue Prozesse mit kompetenten und engagierten Mitarbeitern zu gestalten.

Die Personalentwicklung zielt dabei nicht nur auf die Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten ab, sondern basiert auf den notwendigen Veränderungsprozessen der gesamten Verwaltung.

Das Personalentwicklungskonzept soll als fester Bestandteil in die Zusammenarbeit mit den Kindertagesstätten und die Organisation eingebunden werden. Ein erfolgreiches Personalentwicklungskonzept ist entscheidend davon abhängig, wie sehr sich die Akteure ihrer Verantwortung bewusst sind und in wie weit jeder Beschäftigte bereit ist, an der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen mitzuwirken. Erst bei der Umsetzung einzelner Punkte des Konzeptes wird sich zeigen, wo noch Optimierungsbedarf besteht.

Gemeinsame Ziele müssen daher klar definiert werden, um eine aktive Mitgestaltung der Beschäftigten zu ermöglichen. Die stetige Veränderung und Anpassung mit einem wachen Blick auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter wird somit zur zentralen Aufgabe aller Führungskräfte und der Verwaltungsleitung.

Die Suche nach neuen Impulsen im Arbeitsalltag kann helfen, innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Dies erfordert neben ausgeprägten Führungsqualitäten auch die Prämisse, einen strukturierten Verwaltungsablauf, geprägt durch transparente Kommunikation und teamfähige Mitarbeiter, zu organisieren und zu leiten.

Im Fokus der Personalentwicklung in den Kindereinrichtungen der Gemeinde Schkopau stehen folgende Schwerpunkte:

- Personalgewinnung
- Personalbindung durch bedarfsorientierte Förderung und Weiterbildung
- Kompetenzen der Leitungskräfte stärken und entwickeln
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Gesundheitsförderung

2 Analyse des Personalbestandes

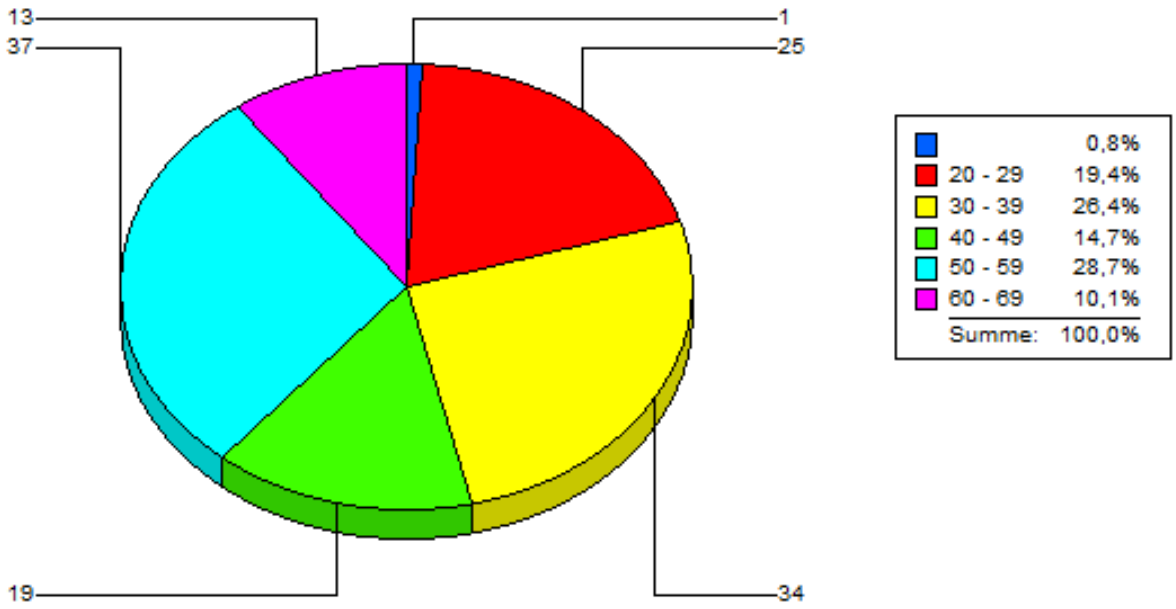
Eine Grundlage für zukünftige personelle Entscheidungen ist die Erfassung und Analyse des gegenwärtigen Personalbestandes.

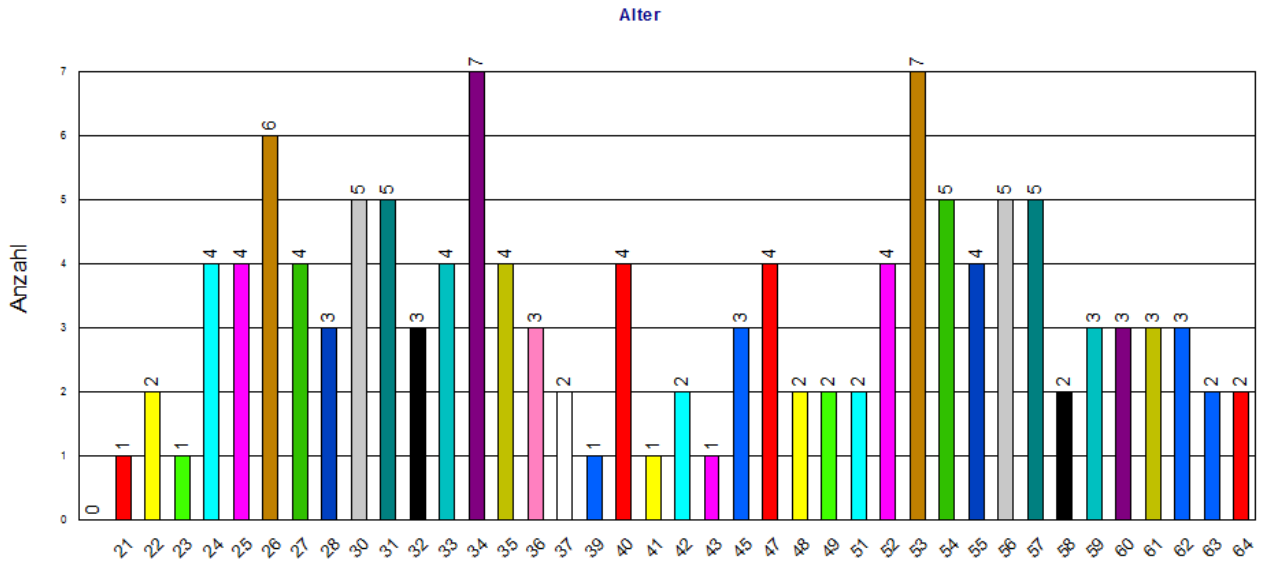
Zum Stichtag 01.01.2023 waren insgesamt 243 Mitarbeiter*innen bei der Gemeinde Schkopau beschäftigt. Davon waren 129 Beschäftigte, dies entspricht rund 53 Prozent, im Sozial- und Erziehungsdienst tätig. Hierzu zählen die pädagogischen Mitarbeiter*innen und sozialen Hilfskräfte in unseren Einrichtungen.

Entgeltgruppe	Anzahl Mitarbeiter	Tätigkeit
S2	4	Soziale Hilfskräfte
S4	3	Kinderpfleger
S8a	106	Erzieher / pädagogische Fachkräfte
S8b	4	Fachliche Koordinatoren
S9	1	Kita-Leitung
S13	3	Kita-Leitung
S15	4	Kita-Leitung
S16	2	Kita-Leitung
S17	2	Kita-Leitung
Vergütung nach dem TVPöD	7	Praktikanten im Anerkennungsjahr

2.1 Altersstruktur im Sozial- und Erziehungsdienst

Zum Stichtag 01.01.2023 sind Insgesamt 61,3 % der Mitarbeiter*innen jünger als 50 Jahre. Darunter ist die Altersgruppe zwischen 30 und 39 Jahren mit 26,4 % am stärksten vertreten. In der Altersgruppe über 60 Jahre befinden sich 10,1 Prozent der Mitarbeiter*innen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Anzahl der Mitarbeiter*innen in den verschiedenen Altersgruppen.





Die Auswertungen der Personalkennzahlen in den Kindertagesstätten der Gemeinde Schkopau bestätigen auch die hohe Frauenquote in den sozialen Berufen.
Mit 93,8% bilden Frauen die absolute Mehrheit im Sozial- und Erziehungsdienst.

Frauen 121 Beschäftigte **93,80 %**

Männer 8 Beschäftigte **6,20 %**

Bis zum 31.12.2035 werden voraussichtlich 37 Mitarbeiter*innen das gesetzliche festgelegte Renteneintrittsalter erreichen und aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Die höchste Anzahl an Austritten ist demnach in den Jahren von 2032 bis 2035 zu erwarten.

Durchschnittlich werden rund 5 Mitarbeiter*innen pro Jahr das Beschäftigungsverhältnis beenden.

Renteneintritte mit Erreichen der Regelaltersrente

2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
3	2	-	2	1	3	3	3	1	3	7	4	5

In der Praxis nehmen einige Mitarbeiter*innen auch die Möglichkeit eines früheren Renteneintritts in Anspruch. Da in diesen Fällen theoretisch die gesetzlichen Kündigungsfristen greifen, ist die Personalabteilung möglichst frühzeitig schriftlich über den geplanten Renteneintritt zu informieren. In der Regel wird ein Aufhebungsvertrag mit den Mitarbeiter*innen geschlossen. Ziel ist es dabei immer, die Stelle nahtlos weiter zu besetzen

Ab dem Haushaltsjahr 2031 könnten zur Deckung des Personalbedarfs mehr Stellen für Anerkennungsjahre im Stellenplan ausgewiesen und besetzt werden, um die Nachbesetzung der freiwerdenden Stellen durch Rentenabgänge zu sichern.

2.2 Krankenstand

Die DAK-Gesundheit analysierte Fehlzeiten von 2,4 Millionen Beschäftigten für das gesamte Jahr 2022 und berichtete darüber am 20.01.2023 in einer Pressemitteilung. Demnach gab sie einen Anstieg von Fehltagen um 38 Prozent gegenüber dem Vorjahr bekannt. Ursächlich für die Steigerung war der starke Zuwachs bei den Atemwegserkrankungen. Besonderes Augenmerk gilt auch dem stetigen Anstieg psychischer Erkrankungen mit einem neuen Höchststand.

Anteile am Krankenstand:

2022	2021
1. **Atmungssystem** (19,9 %)	1. Muskel-Skelett-System (23,2 %)
2. Muskel-Skelett-System (17,7 %)	2. Psychische Erkrankungen (19,0 %)
3. Psychische Erkrankungen (15,1 %)	3. Verletzungen u. Vergiftungen (12,4 %)
4. **Äußere Ursachen und Faktoren*** (10,2 %)	4. **Atmungssystem** (10,1 %)
5. Verletzungen u. Vergiftungen (9,6 %)	5. Unspezifische Symptome (4,9 %)
6. **Infektionen** (5,2 %)	6. **Äußere Ursachen und Faktoren*** (4,6 %)
7. Unspezifische Symptome (5,1 %)	7. Verdauungssystem (4,6 %)
8. Nervensystem, Augen, Ohren (3,6 %)	8. Neubildungen (4,5 %)
9. Verdauungssystem (3,6 %)	9. Nervensystem, Augen, Ohren (4,4 %)
10. Neubildungen (3,2 %)	10. Kreislaufsystem (4,1 %)
11. Kreislaufsystem (3,1 %)	11. **Infektionen** (3,5 %)

Bei der mit einem Sternchen* versehenen Gruppe handelt es sich um ein Sammelbecken für weitere Diagnosen (U00-Z99), zu denen auch Corona gehört und weit über die Hälfte ausmacht.

		2020	2021	2022
Krankenstand	Gesamt	4,1%	4,0%	5,5%
	Männer	3,8%	3,7%	5,1%
	Frauen	4,5%	4,3%	5,9%
AU Tage je 100 Versicherte	Gesamt	1.502,0	1.450,0	1.995,9
	Männer	1.393,3	1.353,1	1.861,2
	Frauen	1.629,2	1.563,5	2.153,6
Betroffenenquote	Gesamt	44,5%	42,7%	63,8%
	Männer	41,0%	39,6%	60,3%
	Frauen	48,6%	46,3%	67,9%
Durchschnittliche Falldauer in Tagen	Gesamt	14,4	14,1	11,3
	Männer	14,5	14,0	11,1
	Frauen	14,3	14,2	11,4

Laut dem DAK-Gesundheitsreport haben insbesondere die krankheitsbedingten Arbeitsausfälle in Sachsen- Anhalt im Jahr 2022 ein Rekordniveau erreicht. Mit 6,8

Prozent erreichte Sachsen-Anhalt damit bundesweit den zweithöchsten Wert nach Mecklenburg-Vorpommern und lag somit 1,5 Prozent über dem Bundesniveau von 5,5 Prozent. Im Jahr 2021 meldeten sich durchschnittlich 4,4 % der Arbeitnehmer krank. Der durchschnittliche Krankenstand des Jahres 2022 belief sich auf rund 5,6 Prozent und im Jahr 2021 auf rund 4,34 Prozent. Damit hat der Wert im Vergleich zum Vorjahr deutlich zugelegt.

Die Krankheitsquote in den Einrichtungen der Gemeinde Schkopau hat sich wie folgt entwickelt:

Krankheitsquote	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Bundesdurchschnitt	4,25 %	4,34 %	4,30 %	4,34 %	5,6 %
Kindereinrichtungen der Gemeinde Schkopau	13,94 %	12,15 %	16,76 %	15,06 %	12,15 %

Auch 2022 liegen die krankheitsbedingten Ausfälle der pädagogischen Mitarbeiter wieder erheblich über dem Bundesdurchschnitt.

Durch die Berücksichtigung von Ausfallzeiten bei der Berechnung des Personalschlüssels, hat die Gemeinde Schkopau bereits auf die hohen Ausfallzeiten reagiert und möchte damit gezielt eine Entlastung für die Mitarbeiter in den Einrichtungen schaffen.

3 Zukünftiger Personalbedarf

Das Land Sachsen-Anhalt gewährt seit dem 1. August 2013 jedem Kind ab der Geburt bis zur Versetzung in die 7. Schulklasse einen Rechtsanspruch auf eine Ganztagsbetreuung. Eltern können diesen Anspruch in Tageseinrichtungen und alternativ auch in Tagespflegestellen geltend machen. Der zukünftige Personalbedarf in den Kindertageseinrichtungen der Gemeinde Schkopau ist folglich von dem beanspruchten Betreuungsbedarf abhängig.

Der Personalbedarf wird auf der Grundalge des gesetzlich vorgegebenen Mindestpersonalschlüssels berechnet. Zudem werden Leitungsstunden, Weiterbildungen, sowie Vor- und Nachbereitungszeiten berücksichtigt. Die Gemeinde Schkopau hat sich 2022 dazu entschieden, darüber hinaus auch reale Ausfallzeiten, wie Urlaub und die durchschnittliche Krankenquote bei der Berechnung des Personalbedarfs zu berücksichtigen. Die personelle Situation in den Kindertagesstätten soll somit aktiv verbessert werden.

3.1 Wachsende Herausforderungen und neue Rahmenbedingungen

Im Vorwort wurden die wachsenden Anforderungen und vielseitigen Aufgaben im Bereich der Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen bereits erläutert. Das KiFöG und das Bildungsprogramm für Kindertageseinrichtungen in Sachsen-Anhalt »Bildung: elementar – Bildung von Anfang an« bilden den gesetzlichen Rahmen für die pädagogische Arbeit. Weitere Schwerpunkte, wie Inklusion, Kinderschutz, Elternarbeit, Digitalisierung, Qualitätsmanagement und Personalführung müssen ebenfalls bei der Leitung und Organisation von Kindertagesstätten berücksichtigt werden. Dabei darf jedoch die pädagogische Arbeit am Kind zur optimalen Förderung der Entwicklung nicht zu kurz kommen. Im Gegenteil, sie sollte im Mittelpunkt der Betreuung stehen.

Tatsächlich werden die Arbeitsbedingungen in den Kindertagesstätten auch durch gesellschaftliche Veränderungen beeinflusst.

Die traditionelle Familienform mit der klassischen Familie – Vater, Mutter, Kind- ist demnach oft nicht mehr gegeben. Im Jahr 2021 waren laut dem Statistischen Bundesamt rund 2,15 Millionen Mütter und etwa 462.000 Väter in Deutschland alleinerziehend.

Darüber hinaus finden sich immer mehr »Patchwork-Familien« in unserer Gesellschaft wieder, in denen Kinder zusammen mit Eltern und Stiefeltern leben. Diese Familienmodelle sind nicht selten von Konflikten geprägt, besonders der Umgang der leiblichen Eltern miteinander. Für Kinder können solche Situationen äußerst belastend sein. Die große Herausforderung besteht darin, die Komponenten aus Kita und Familie in Einklang zu bringen. Dazu benötigen wir kompetente Fachkräfte, die die Kommunikation mit den Elternteilen bestmöglich im Sinne des Kindes gestalten.

Gleichzeitig findet ein kultureller und religiöser Wandel statt, der unsere Kitas beeinflusst. Neben sprachlichen Barrieren können dadurch auch Speisenangebote zum Thema werden, wenn die Ernährung religiös geprägt ist.

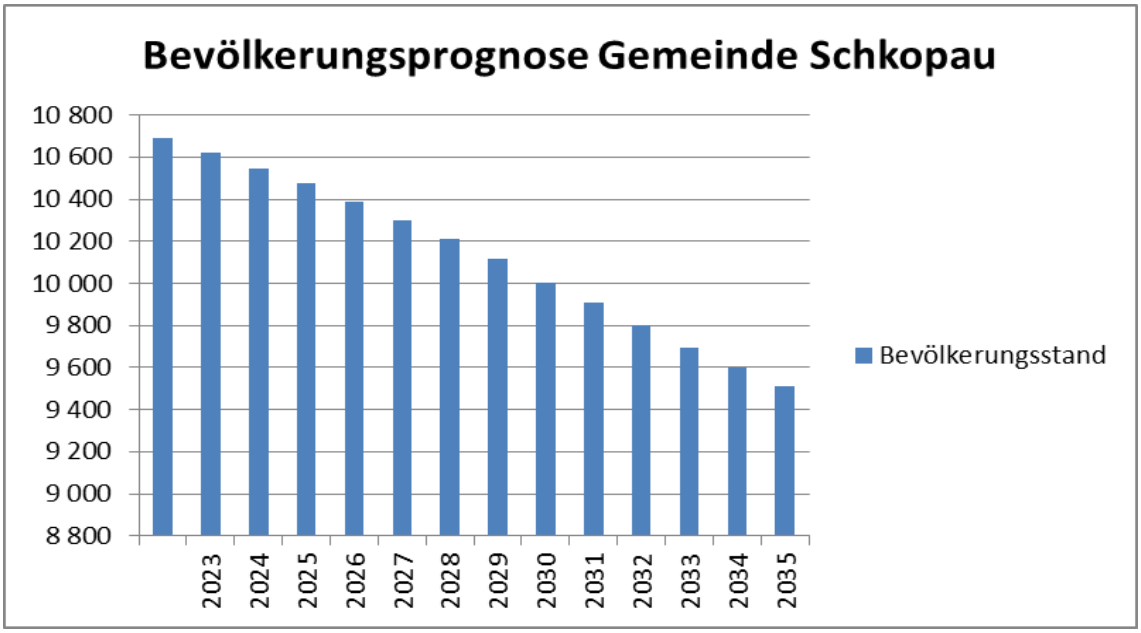
Unabhängig von dem gelebten Familienmodell, ist eine regelmäßige und zuverlässige Betreuung in einer Kindertageseinrichtung für berufstätige Eltern enorm wichtig. Egal, ob im Schichtbetrieb in der industriellen Produktion, in Pflegeberufen oder im Einzelhandel, alle Bereiche haben hohe Erwartungen an die Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter*innen zu unterschiedlichsten Arbeitszeiten. Im Gegenzug dazu wird auch von den Kindertagesstätten mehr Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf die Öffnungszeiten erwartet. Dabei sind flexiblere und längere Öffnungszeiten immer mit einem erhöhten Personal- und Planungsaufwand für den Träger verbunden. Im Umkehrschluss bedeutet das für unsere eigenen Mitarbeiter*innen oft, dass der Träger mehr Flexibilität zur Abdeckung der Öffnungszeiten verlangen muss.

Alle Beteiligten, sowohl die pädagogischen Fachkräfte, als auch die Leitungskräfte und der Träger, sind diesem Veränderungsdruck ausgesetzt. Es ist daher unerlässlich, eine gewisse positive Grundeinstellung zu Veränderungsprozessen zu etablieren. Organisationsabläufe müssen regelmäßig neu überdacht werden, um gemeinsame Lösungsansätze zu erarbeiten.

3.2 Demografische Entwicklung in der Gemeinde Schkopau

Eine wichtige Grundlage für die Betrachtung der demografischen Entwicklung bildet die 7. Regionalisierte Bevölkerungsprognose des Statistischen Landesamtes Sachsen-Anhalt aus dem Jahr 2021.

Für die Gemeinde Schkopau wird folgender Bevölkerungsstand prognostiziert:



© Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Halle (Saale), 2021

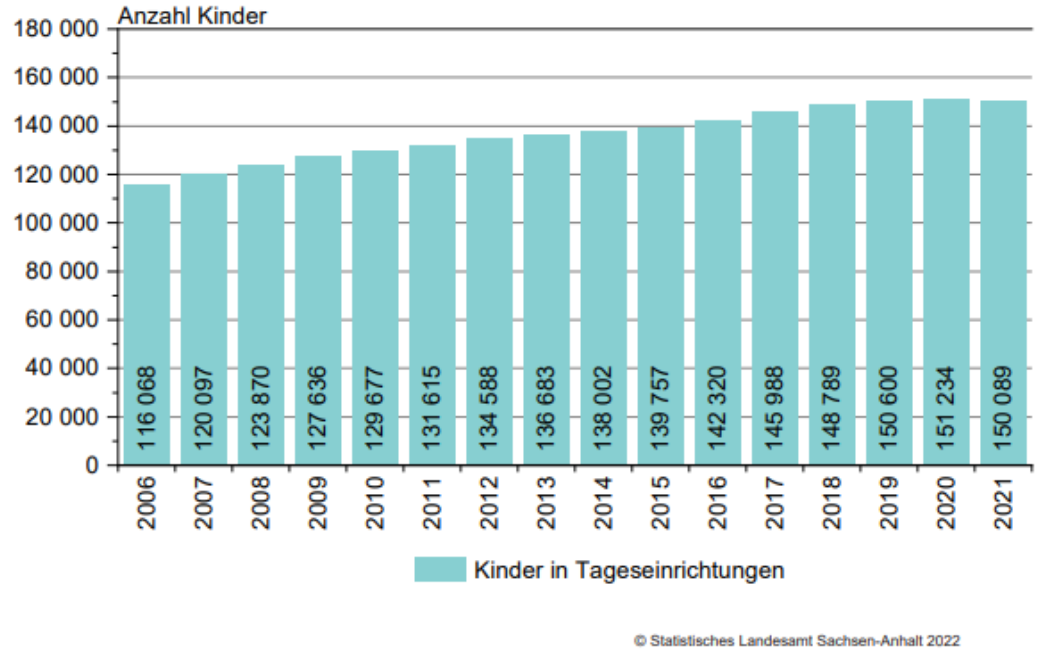
Bis zum Jahr 2030 wird die Einwohnerzahl voraussichtlich von 10.689 auf 10.004 sinken. Im Kalenderjahr 2035 werden mit 9.508 Einwohnern, weitere 500 Einwohner weniger ihren Hauptwohnsitz in der Gemeinde Schkopau haben. Laut den Angaben der 7. Regionalisierten Bevölkerungsprognose Sachsen-Anhalt liegt der Bevölkerungsverlust im Saalekreis mit 11 Prozent jedoch unter dem Landesdurchschnitt.

Für die Ermittlung des zu erwartenden Betreuungsbedarfs in den Kindereinrichtungen der Gemeinde Schkopau wurden die Daten des Demografie-Monitoring zugrunde gelegt. Die Zuarbeit erfolgte durch den Demografiebeauftragten des Saalekreises. Mit dem Demografie-Monitoring werden demografische Entwicklungen dargestellt und Prognosen für zukünftige Planungen unterstützt. Diese Daten können von den Werten der 7. Regionalisierten Bevölkerungsprognose Sachsen-Anhalt abweichen, da es sich gezielt um Erhebungsdaten für die Gemeinde Schkopau handelt. Auf der Basis dieser Daten wird eine präzisere Prognose angestrebt.

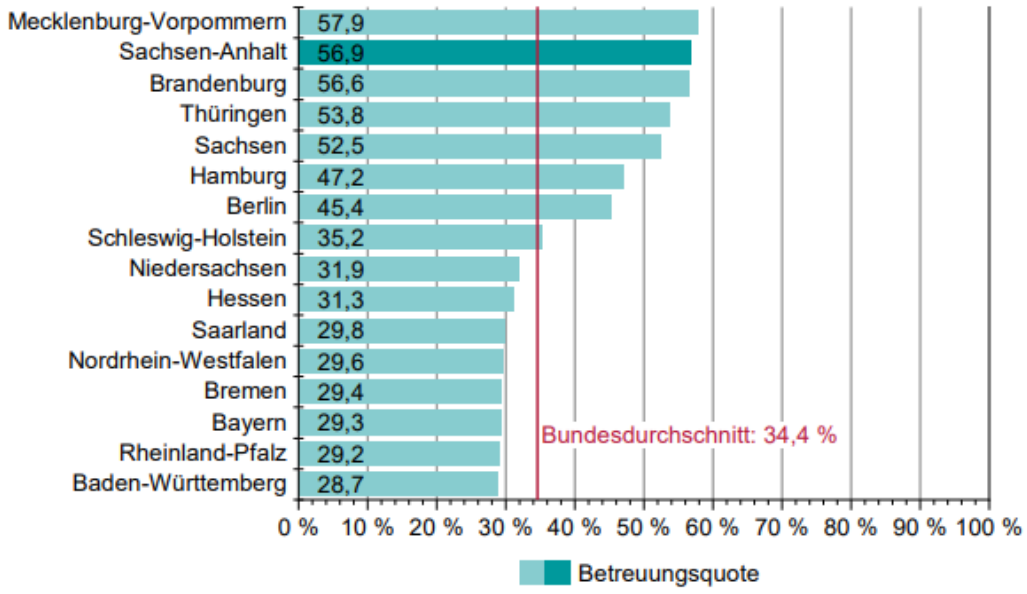
3.3 Betreuungsbedarf in den Kindertagesstätten

Am 23.09.2021 hat das Statistische Landesamt Sachsen-Anhalt in einer Pressemitteilung bekannt gegeben, dass 150 935 Kinder am 1. März 2021 in Sachsen-Anhalt in einer Kindertageseinrichtungen oder in einer öffentlich-geförderten Tagespflege (174 Tagesmütter und 13 Tagesväter) betreut wurden. „Mit 56,9 % fiel die Betreuungsquote der Kinder unter 3 Jahren zum 1. März 2021 auf das Niveau des Jahres 2017 zurück und 1,6 % unter den Höchstwert am 1. März 2014 (58,5 %). Während die Anteile der betreuten Kinder unter 3 Jahren in der Landeshauptstadt Magdeburg und in der kreisfreien Stadt Dessau-Roßlau 56,7 % und 56,9 % betrugen, wurden in der kreisfreien Stadt Halle (Saale) 49,5 % der Kinder dieser Altersgruppe in einer Tageseinrichtung oder durch eine Tagespflegeperson betreut. Rund 1/3 (52 316) der am 1. März 2021 in Sachsen-Anhalt betreuten Kinder waren zwischen 3 und unter 6 Jahre alt. Die Betreuungsquote in dieser Altersgruppe lag bei 93,4 %.“ (Pressemitteilung Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Nr. 304/2021 Halle (Saale), 23. September 2021)

Anzahl der betreuten Kinder in Tageseinrichtungen in Sachsen-Anhalt 2006 bis 2021

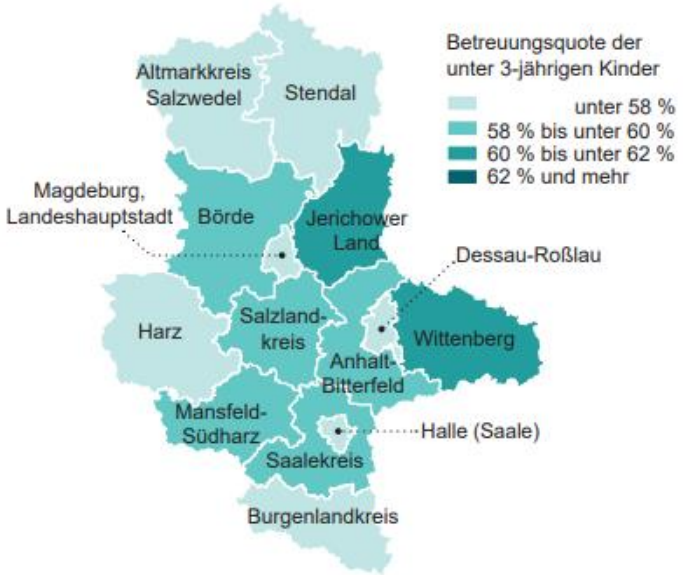


Betreuungsquote der Kinder unter 3 Jahren am 1. März 2021 nach Bundesländern



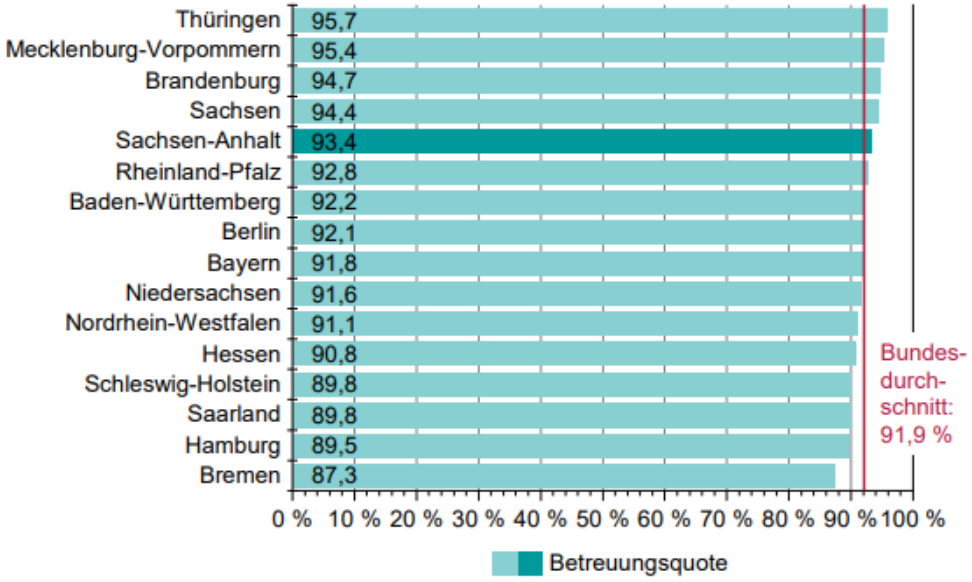
© Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2022

Betreuungsquote der Kinder unter 3 Jahren nach Landkreisen und kreisfreien Städten



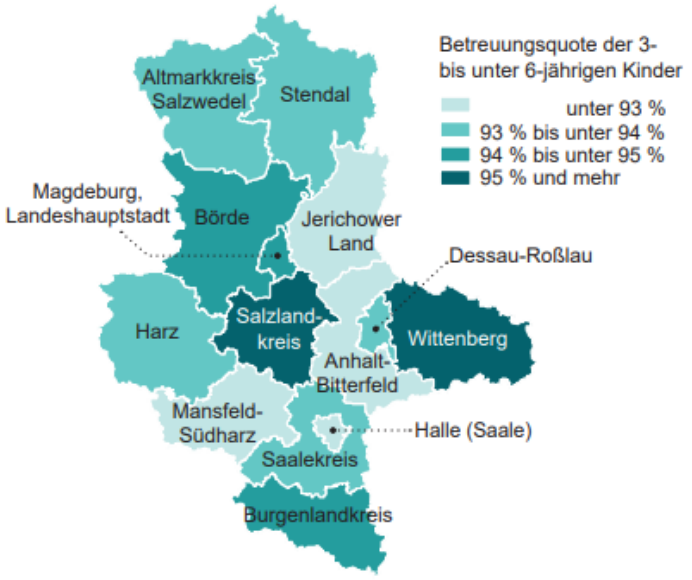
© Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2022

Betreuungsquote der Kinder von 3 bis unter 6 Jahren am 1. März 2021 nach Bundesländern



© Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2022

Betreuungsquote der Kinder von 3 bis unter 6 Jahren nach Landkreisen und kreisfreien Städten



© Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2022

Neben den Geburtenzahlen spiegelt sich auch die Betreuungsquote in der Prognose des Betreuungsbedarfs wieder. Die folgende Übersicht zeigt die zu erwartenden Kinderzahlen bis zum Jahr 2035. Für 2022 wurden die tatsächlichen Kinderzahlen angegeben.

Jahr	Krippenkinder	Kindergarten-kinder	Summe KK + KG	Hortkinder	Gesamt
2022	168	314	482	461	943
2023	180	434	**614**	572	**1186**
2024	183	434	**617**	572	**1189**
2025	191	423	**614**	570	**1184**
2026	182	436	**618**	561	**1179**
2027	185	433	**618**	533	**1151**
2028	182	427	**609**	527	**1136**
2029	181	435	**616**	510	**1126**
2030	183	425	**608**	496	**1104**
2031	181	429	**610**	498	**1108**
2032	181	431	**612**	486	**1098**
2033	180	424	**604**	499	**1103**
2034	178	431	**609**	494	**1103**
2035	180	428	**608**	493	**1101**

Ein Anstieg der Kinderzahlen wird im Verlauf des Jahres 2023 vorhergesagt. Ab 2024 verzeichnet sich ein Rückgang der Kinderzahlen. Ein erhöhter Rückgang des Betreuungsbedarfs ist ab 2028 zu erwarten. Im Hort Raßnitz wird bis 2026 mit der Betreuung von Kindern aus Kabelsketal gerechnet. Danach möchte Kabelsketal eigene Betreuungsangebote bereitstellen. Ab 2027 wird sich der Anteil an Fremdkindern im Hort Raßnitz somit jährlich verringern. Im Ortsteil Wallendorf wird die Betreuung Leunaer Grundschüler fortgeführt und in der Prognose berücksichtigt.

Auch die große Bauaktivität in den Ortsteilen darf nicht außer Acht gelassen werden. Die Gemeinde Schkopau bietet ein attraktives Wohnumfeld für alle Altersgruppen und ist durch das Angebot an Kindertagessstätten besonders bei jungen Familien beliebt. Zuzüge führen oft dazu, dass kurzfristig Betreuungsplätze benötigt werden. Als Träger der Kindereinrichtungen ist die Gemeinde Schkopau immer bestrebt, alle Optionen zu prüfen, um zeitnah einen Betreuungsplatz anbieten zu können.

Durch den geplanten Neubau einer Kindertagesstätte im Ortsteil Ermlitz, können ab dem Jahr 2025 mehr Kinder aus Ermlitz und Umgebung wohnortnah betreut werden.

3.4 Personalbedarf in den Kindertagesstätten bis 2035

Im Stellenplan für das Haushaltsjahr 2023 sind 116,943 Vollbeschäftigteneinheiten (VbE) Stellen im Sozial- und Erziehungsdienst unter dem Teilplan 365.100 ausgewiesen. Zusätzlich sind 6,825 VbE als Nachwuchskräfte und informatorische im Stellenplan berücksichtigt.

In der Summe stehen somit 123,768 VbE für pädagogische Fachkräfte und Hilfskräfte zur Verfügung. Anhand des zu erwartenden Betreuungsbedarfs kann man aktuell davon ausgehen, dass sich der Personalbedarf auf Grund der Kinderzahlen nicht wesentlich verändert.

Jahr	Kinderzahlen gesamt	Abweichung des Personalbedarfs in VbE
2024	1189	**6,645** **(inkl. 6,0 VbE Anpassung Leitungsstunden)**
2025	1184	**0,607**
2026	1179	**-1,006**
2027	1151	**-0,592**
2028	1136	**-1,419**
2029	1126	**-0,033**
2030	1104	**-0,996**
2031	1108	**0,018**
2032	1098	**-0,218**
2033	1103	**-0,438**
2034	1103	**0,065**
2035	1101	**0,111**

Die Abweichungen des Personalbedarfs sind davon abhängig, in welcher Altersgruppe (Krippe, Kindergarten, Hort) die Schwankungen der Kinderzahlen auftreten.

Neben den Kinderzahlen können sich jedoch auch andere Faktoren auf den Personalbedarf auswirken.

Dazu zählen beispielsweise die *Leitungsstunden der Führungskräfte* in den Kindertagesstätten. Der Landkreis Saalekreis schließt mit den Trägern der Kindereinrichtungen Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (LEQ-Vereinbarungen) über den Betrieb der Kindertagesstätten. Um das Verfahren sowie Richtwerte und Standards zu regeln, hat der Kreistag mit Beschluss vom 18.10.2016 eine entsprechende Richtlinie beschlossen, die seit dem 01.01.2017 in Kraft getreten war. Diese Richtlinie wurde überarbeitet und am 01.03.2023 im Kreistag beschlossen. Dabei wurden wesentliche Änderungen für die Berechnung der Leistungsstunden bzw. Leitungsfreistellung der Kitaleitung beschlossen, welche sich zukünftig auch auf den Personalbedarf in den Kindertagesstätten der Gemeinde Schkopau auswirken werden. Leitungskräfte sollen mehr gruppenfreie Zeit für Führungsaufgaben wie Personalmanagement, Elternarbeit, Konfliktmanagement und die Organisation der Abläufe in der Einrichtung erhalten.

Nach einer ersten Hochrechnung wurde ein Mehrbedarf in Höhe von insgesamt 6 VbE ermittelt. Dieser Mehrbedarf würde sich mit Umsetzung der neuen LEQ-Vereinbarungen im Stellenplan niederschlagen. Voraussichtlich wird dies ab 2024 der Fall sein. Da sich der Mehrbedarf auf alle 12 Einrichtungen in der Gemeinde Schkopau verteilt, muss in jeder Einrichtung individuell geprüft werden, ob die nötigen Stunden durch eigenes Personal erbracht werden können oder Neueinstellungen erforderlich sind.

Neben den zu erwartenden Kinderzahlen werden bei der Personalbedarfsplanung auch Renteneintritte berücksichtigt. Schwer zu kalkulieren sind jedoch ungeplante Austritte, Schwangerschaften und Langzeiterkrankungen, die zeitweise zu personellen Engpässen führen können. Bei dringendem Bedarf werden vorübergehend Personalleasingkräfte eingesetzt. Teilweise wird auf Bewerbungen aus dem Bewerberpool zurückgegriffen. Sofern der Personaldarf nur kurzfristig besteht, beispielsweise bei einer Langzeiterkrankung, gestaltet sich die Nachbesetzung durch externe Bewerber jedoch eher schwierig.

Darüber hinaus gibt es weitere Faktoren, die den Personalbedarf beeinflussen:

1. Erhöhter Betreuungsaufwand für Kinder, die bei Aufnahme das 1. Lebensjahr noch nicht erreicht haben
2. Erhöhter Betreuungsaufwand für Kinder mit besonderen Bedarfen (z.Bsp. durch diagnostizierte Krankheiten oder soziale Auffälligkeiten)

Sofern diese Umstände eintreten, werden die Auswirkungen auf den Personalbedarf mit den Leitungskräften abgestimmt und umgesetzt.

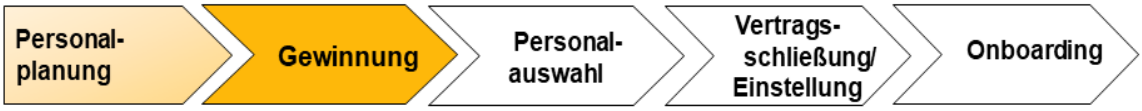
4 Personalgewinnung und -bindung

Mit Hilfe des Personalentwicklungskonzeptes sollen verschiedene Maßnahmen und Instrumente festgeschrieben werden, um systematisch auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren zu können und das Potential des vorhandenen Personals stärker zu nutzen.

Eine effektive Personalentwicklung enthält neben Maßnahmen für eine gezielte Einarbeitung und Weiterentwicklung auch Instrumente zur Reflexion und Unterstützung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Besonders Führungskräfte nehmen eine tragende Rolle bei der Umsetzung und Begleitung dieser Personalentwicklungsinstrumente ein. Auch hier gilt es, neue Wege für eine nachhaltige Führungskultur zu entwickeln, um die Mitarbeiter zu binden, zu motivieren und notwendige Kompetenzen zu entwickeln.

4.1 Personalgewinnung

Die Personalgewinnung ist en wichtiger Schritt im gesamten Prozess des Personalmanagements.



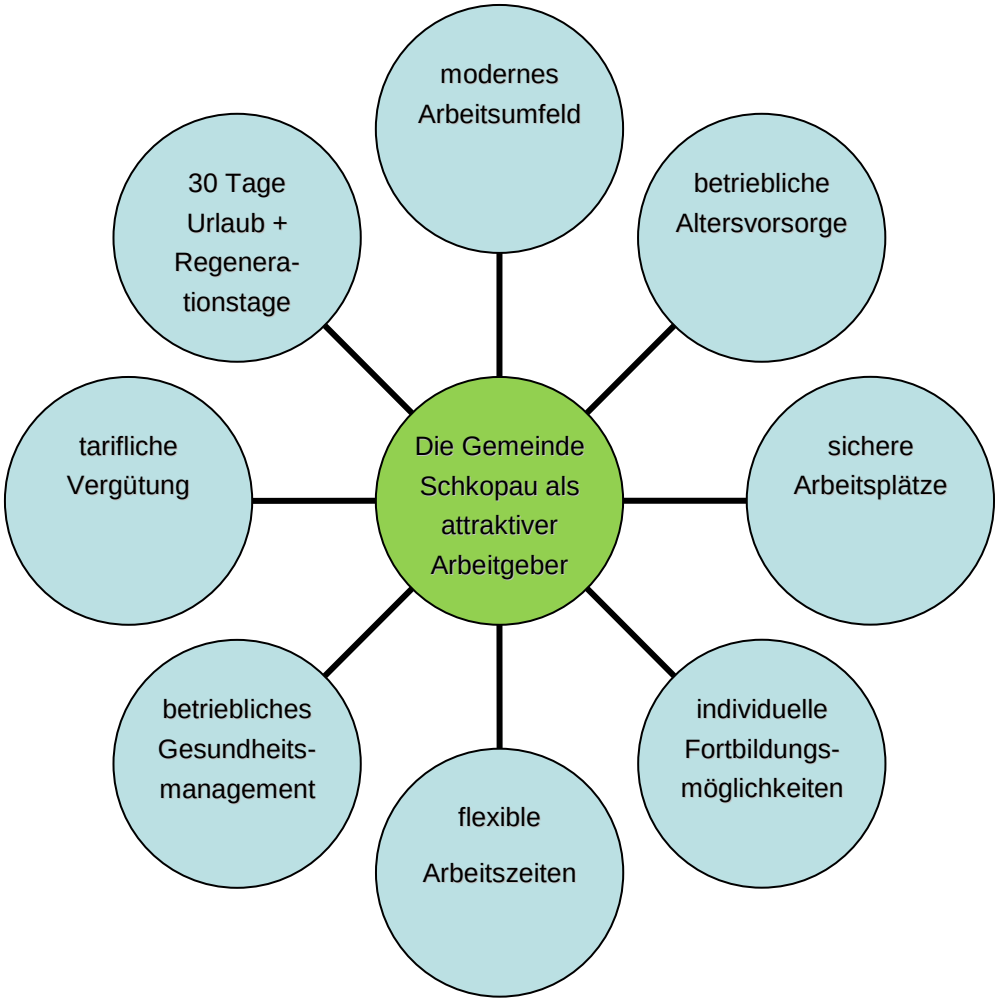
Quelle: haufe-suits.de

Auf Grund des aktuellen Fachkräftemangels wird es zunehmend schwieriger, geeignete und qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Besonders im Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes fehlen gute Nachwuchskräfte.

Der öffentliche Dienst gilt schon lange nicht mehr als „der“ attraktive Arbeitgeber, wie es noch vor einigen Jahren der Fall war. Die Gehälter für qualifizierte Kräfte haben sich in der freien Marktwirtschaft deutlich besser und flexibler entwickelt. Darauf haben die Tarifpartner in den letzten Tarifverhandlungen unverkennbar reagiert. Erst im Mai 2022 wurde erneut für die Beschäftigten im Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes ein Tarifabschluss vereinbart. Neben der Zahlung einer Zulage sind auch zusätzliche Regenerationstage Teil der Einigung.

Trotz der Anerkennung in den letzten Tarifrunden, spielen weitere Faktoren eine wichtige Rolle. Die Gemeinde Schkopau muss sich im Ringen um Fachkräfte gegen die umliegenden öffentlichen Arbeitgeber und andere Träger im Einzugsbereich (Landesverwaltungsamt, Stadt Halle, Landkreis Saalekreis, Stadt Merseburg) beweisen, die ebenfalls händeringend Fachkräfte suchen.

Neben der Vergütung sind die Arbeitsbedingungen für viele Bewerber ein wichtiger Entscheidungsgrund für oder gegen einen potenziellen Arbeitgeber. Oft entscheiden sich pädagogische Fachkräfte für eine Beschäftigung bei der Gemeinde Schkopau, da die Kindertagestätten auf Grund ihrer Ausstattung einen sehr positiven Eindruck hinterlassen. Die Gemeinde Schkopau kann im Prozess der Personalgewinnung mit durchaus attraktiven Arbeitsbedingungen werben.


modernes Arbeitsumfeld
30 Tage Urlaub + Regenera-tionstage
betriebliche Altersvorsorge
tarifliche Vergütung
Die Gemeinde Schkopau als attraktiver Arbeitgeber
sichere Arbeitsplätze
betriebliches Gesundheits-management
flexible Arbeitszeiten
individuelle Fortbildungs-möglichkeiten

Immer mehr Unternehmen und öffentliche Verwaltungen sind auch bereit, so genannte „Quereinsteiger“ einzustellen, um das Potential aus anderen Branchen zu nutzen. Mit der Beschäftigung von *„Quereinsteigern“* und der berufsbegleitenden Ausbildung hat die Gemeinde Schkopau als Arbeitgeber bereits gute Erfahrungen gemacht.

Für die zu besetzenden Stellen werden zunächst Stellenausschreibungen intern und /oder extern veröffentlicht. Die Ausschreibung erfolgt über die Homepage der Gemeinde Schkopau und das Stellenportal „Interamt“ sowie „bunde.de“.

Für den Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes erreichen uns regelmäßig Initiativbewerbungen, welche teilweise in den Bewerberpool aufgenommen werden, um bei Bedarf kurzfristig reagieren zu können.

Im Bewerbungsverfahren werden neben qualifizierten Fachkräften auch Quer- und Wiedereinsteiger berücksichtigt, sofern dies möglich ist.

- Das Bewerbungsverfahren erfolgt durch ein persönliches Vorstellungsgespräch / Interviewverfahren. Wenn möglich nimmt eine pädagogische Fachkraft an den Terminen teil und übernimmt fachliche Fragen zur pädagogischen Arbeit.
- Im Vorstellungsgespräch werden auch die beruflichen Ziele und Wünsche des Bewerbers erfragt. Dazu gehören bevorzugte Altersgruppen (Krippe, Kindergarten, Hort) und der gewünschte Einsatzort. Nach Möglichkeit werden die Wünsche der Bewerber berücksichtigt.
- Nach dem Vorstellungsgespräch können die Bewerber einen Termin in der Kindertagestätte, in der der Einsatz vorgesehen ist, vereinbaren, um sich vorzustellen und diese zu besichtigen. Dieser erste persönliche Kontakt zur neuen Führungskraft und dem Team ist oft ausschlaggebend für eine Zu- oder Absage.

4.1.1 Personalgewinnung durch den Einsatz von Praktikanten

Junge Nachwuchskräfte werden in den Kindertagestätten der Gemeinde Schkopau vorrangig durch die Betreuung und fachliche Begleitung von Praktikanten gefördert. Unsere Mitarbeiter unterstützen die angehenden Erzieher, Kinderpfleger oder Sozialassistenten mit viel Engagement und leisten somit einen wertvollen Beitrag zur Gewinnung von Nachwuchskräften. Ebenso wird die Durchführung eines Freiwilligen Sozialen Jahres oder des Bundesfreiwilligendienstes unterstützt. Oftmals wird dies als Einstieg für eine Ausbildung im Sozial- und Erziehungsdienst genutzt.

In Sachsen-Anhalt müssen während der Ausbildung zum „Staatlich anerkannten Erzieher“ insgesamt 800 Arbeitsstunden in einer Kindertagesstätte abgeleistet werden und 400 weitere Stunden in einer weiteren Einrichtung mit anderem Schwerpunkt, zum Beispiel in einem Hort oder in einer Freizeiteinrichtung für Jugendliche. Die praktische Ausbildung kann in den Einrichtungen unserer Trägerschaft absolviert und begleitet werden. Unsere Kindertageseinrichtungen werden dadurch maßgebend zu den „Ausbildungsorten“ für unsere pädagogischen Nachwuchskräfte.

Auch Stellen für das sogenannte Anerkennungspraktikum, als Bestandteil der Ausbildung zum „Staatlich anerkannten Erzieher“, sind seit einigen Jahren im Stellenplan der Gemeinde Schkopau ausgewiesen und werden tariflich nach dem TVPöD vergütet.

Viele dieser ehemaligen Praktikanten sind heute als ausgebildete Fachkräfte bei der Gemeinde Schkopau beschäftigt. Somit können freie Stellen mit jungen Nachwuchskräften besetzt werden, was sich wiederum positiv auf die Altersstruktur in den Kindereinrichtungen auswirkt.

Um eine kompetente Begleitung der Praktikanten zu gewährleiten, hat sich die Qualifizierung von Praxisanleitern zu einem festen Bestandteil unseres Fortbildungsangebotes entwickelt. Aktuell verfügen 15 pädagogische Fachkräfte der Gemeinde Schkopau über eine Zertifizierung als Praxisanleiter. Gemeinsam haben sie ein Praxishandbuch für Praxisanleiter erarbeitet und somit eine Arbeitsgrundlage zur Prozessoptimierung für alle Kindertagesstätten der Gemeinde Schkopau erstellt.

4.1.2 Strukturierte Einführungsphasen für neue Mitarbeiter

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen ist oftmals wegweisend für eine gute Zusammenarbeit. Für eine gelungene Einarbeitungsphase ist die strukturierte Begleitung der neuen Mitarbeiter während der ersten Wochen und Monate ausschlaggebend. Dieser sogenannte Onboarding-Prozess umfasst 3 Phasen und wird in den Einrichtungen der Gemeinde Schkopau wie folgt gestaltet:

Nach dem erfolgreichen Onboarding-Prozess werden weitere Entwicklungsmöglichkeiten und notwendige Weiterbildungen mit den Mitarbeiter*innen vereinbart.

4.2 Personalbindung

Neben der Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen erlangt die Bindung des vorhandenen Personalbestands einen zunehmenden Stellenwert. Die Personalbindung ist ein

komplexer Prozess, der durch verschiedene Einflussfaktoren, wie Arbeitszeit, Betriebsklima, Entwicklungschancen und die Vergütung beeinflusst wird.

Quelle: https://karrierebibel.de/mitarbeiterbindung/

Wie kann es uns gelingen, Mitarbeiter*innen zu motivieren und an uns als Arbeitgeber zu binden? Die Herausforderung besteht darin, berufliche Stagnationen zu vermeiden und individuelle Perspektiven für unsere Mitarbeiter zu gestalten.

Hinsichtlich der Vergütung besteht wenig Verhandlungsspielraum für öffentliche Arbeitgeber. Daher sind andere Aspekte wie Wertschätzung, gemeinsame Ziele, ein gutes Arbeitsumfeld und ein kollegiales Arbeitsklima umso bedeutender. Es ist nachgewiesen, dass erfahrene Mitarbeiter*innen effektive Beiträge zur Prozessoptimierung leisten können und über wertvolle Netzwerke verfügen. Die Symbiose aus Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit ist somit ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Personalpolitik.

4.2.1 Wertschätzung

Beim Thema Wertschätzung sind es oft die kleinen Dinge, die eine positive Auswirkung auf die Motivation unserer Mitarbeiter*innen haben können. Daher ist eine wertschätzende Kommunikation besonders wichtig, um die Arbeitsmoral und das Engagement der Mitarbeiter*innen zu stärken.

Wertschätzung ist somit ein zentraler Schlüssel zu einer funktionierenden Kommunikationsstruktur und gleichzeitig ein unerlässliches Führungsinstrument.

Vorteile gelebter Wertschätzung

- Mitarbeiterzufriedenheit
- besseres Arbeitsklima
- gesteigertes Engagement
- höhere Loyalität
- längerer Verbleib beim Arbeitgeber

Durch folgende Maßnahmen wird Wertschätzung im Personalmanagement der Gemeinde Schkopau aktiv umgesetzt:

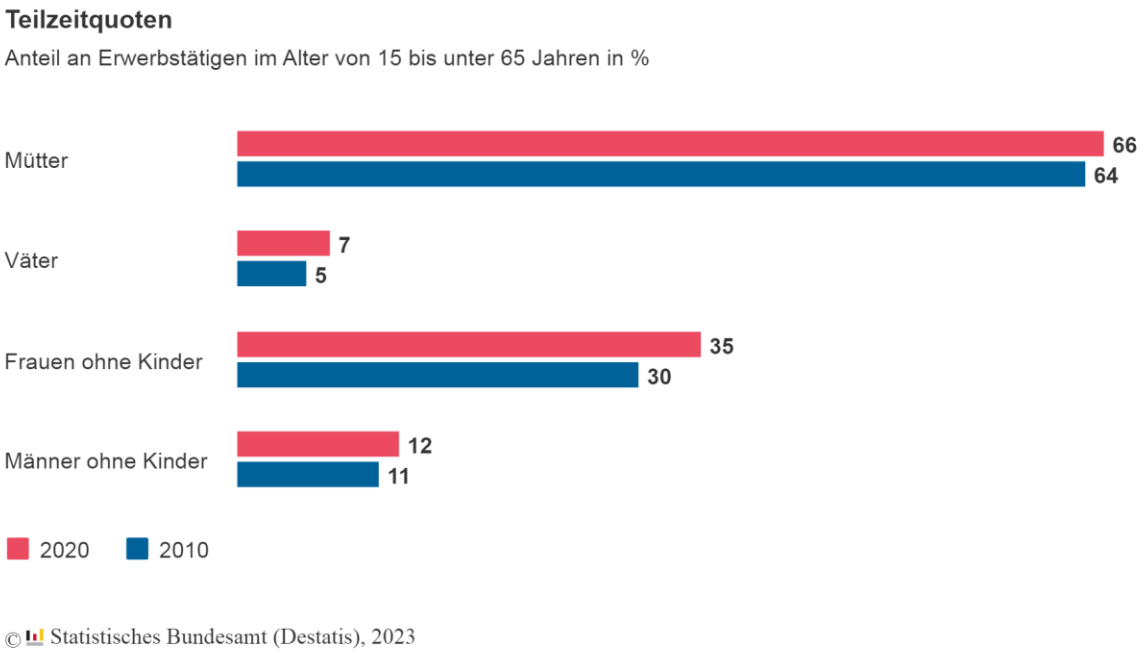
Wertschätzung als wichtiges Führungsinstrument
Fortbildungsangebote zum Thema Kommunikation und Führungsverhalten
Lob und Anerkennung
Kommunikation auf Augenhöhe
Vertrauen in die Kompetenz und Eigenverantwortung der Mitarbeiter
ein ansprechendes Arbeitsumfeld gestalten

4.2.2 Teilzeitbeschäftigung- ein anhaltender Trend

Viele Mitarbeiter*innen nutzen aktiv die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten. Auf Wunsch der Mitarbeiter*innen wird abweichend vom Arbeitsvertrag eine geringere Wochenarbeitszeit gewährt. Eine rechtliche Grundlage dafür bieten das Teilzeitbefristungsgesetz und der TVöD.

Etwa ein Drittel der Arbeitnehmer*innen in Deutschland arbeitet in Teilzeit. Einige bewerten den Anteil von Teilzeitbeschäftigten in Kindertagesstätten kritisch, besonders auf Grund der hohen Nachfrage nach einer Ganztagsbetreuung. Ein hoher Qualitätsanspruch sei nur dann einzulösen, wenn mehr pädagogische Fachkräfte in Vollzeit arbeiten. Dennoch wird Teilzeit oft von den Mitarbeiter*innen gefordert und ist für einen attraktiven Arbeitsplatz unerlässlich.

Die große Nachfrage wird hauptsächlich durch den hohen Frauenanteil (95%) im pädagogischen Bereich beeinflusst. Sie entscheiden sich bewusst für eine geringere Arbeitszeit, um Beruf und Familie miteinander vereinbaren zu können.



4.2.3 Flexible Arbeitszeitmodelle

Im Vordergrund der flexiblen Arbeitszeitgestaltung steht ebenfalls die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Arbeitnehmer sollen sich neben dem Beruf und der Karriere auch der Familie und persönlichen Interessen widmen können. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wird den Arbeitnehmer*innen ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit bei der Festlegung ihrer Arbeitszeit gegeben. Damit erreicht der Arbeitgeber eine gewisse Eigenverantwortlichkeit und steigert nachweislich die Arbeitszufriedenheit.

Für die Beschäftigten im Sozial- und Erziehungsdienst wurde bereits 2011 die „Dienstvereinbarung über die Planung des Personaleinsatzes und der Arbeitszeit sowie die Anwendung von Arbeitszeitkonten für Erzieher*innen“ mit dem Personalrat geschlossen. Dank dieser Vereinbarung können die Führungskräfte der Einrichtungen das Personal unter Berücksichtigung der aktuellen Kinderzahlen flexibler einsetzen. Dazu zählt auch, dass ein begrenztes Pensum an Plus- oder Minusstunden angesammelt werden kann.

4.2.4 Altersteilzeit

Mit Einführung der Altersteilszeit (ATZ) sollte älteren Arbeitnehmern ein frühzeitiger und gleitender Ruhestand ermöglicht werden.

Zum 01.01.2010 trat der so genannte TV FlexAZ in Kraft. Damit haben sich die Bedingungen der ATZ für Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Gegensatz zu den vorherigen Bedingungen eher verschlechtert. Die Beschäftigten erhalten geringere Aufstockungsleistungen und weniger Beiträge zur Rentenversicherung. Für den Arbeitgeber entfallen die staatlichen Erstattungsleistungen bei einer Wiederbesetzung der Stelle. Da Altersteilzeitvereinbarungen somit an Attraktivität verloren haben, ist die Nachfrage unter den Mitarbeiter*innen stark zurückgegangen. Darüber hinaus führt der Fachkräftemangel dazu, die Arbeitskraft und das Know-How der Mitarbeiter möglichst bis zum Renteneintritt zu erhalten.

5 Nachhaltige Maßnahmen zur Personalentwicklung

5.1 Qualifizierung von Mitarbeiter*innen und Nachwuchskräften

Die Tarifpartner haben sich darauf verständigt, dass ein hohes Qualifizierungsniveau und lebenslanges Lernen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgeber liegt.

Neben der quantitativen Personalsicherung ist auch die qualitative Personalentwicklung von großer Bedeutung. Im Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes verfügen 95 Prozent der Mitarbeiter über eine pädagogische Ausbildung und werden als Fachkräfte eingesetzt. Somit ist ein wichtiger Grundstein für die Qualität der pädagogischen Arbeit in den Kindereinrichtungen der Gemeinde Schkopau gelegt. Durch eine fundierte Ausbildung sind die Fachkräfte befähigt, die Kinder in ihrer sozialen und emotionalen Entwicklung kompetent zu fördern. Vor dem Hintergrund, dass sich immer häufiger die gesetzlichen, gesellschaftlichen und digitalen Rahmenbedingungen ändern, ist die Qualifizierung der Mitarbeiter*innen zur Sicherung beschäftigungsbezogener Kompetenzen und der Arbeitsqualität eine der wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung.

Bedarfsorientierte Einzelmaßnahmen

Mit bedarfsorientierten Einzelmaßnahmen sollen die Mitarbeiter so geschult werden, dass der Inhalt und die Form der Fortbildung auf deren Aufgabengebiet zugeschnitten sind. Die übertragenen Aufgaben am Arbeitsplatz sollen somit auf einen qualitativ hohen Level erfüllt werden können.

Beispiele aus der Praxis in den Kindereinrichtungen der Gemeinde Schkopau:

- Sprachentwicklung und Sprachschwierigkeiten
- Grenzen setzen und Grenzen wahren im pädagogischen Alltag
- Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten bei Kindern
- Yoga und Entspannung für Kinder
- Forschen und Entdecken in der Kita

Anpassungsqualifizierung

Wenn Beschäftigte aus personalwirtschaftlichen Gründen auf einen anderen Arbeitsplatz wechseln oder gezielt für Tätigkeiten qualifiziert werden sollen, dann bedarf es einer kompakten Weiterbildungsmaßnahme zur Anpassungsqualifizierung. Mit dem Erwerb zusätzlicher Qualifikationen sollen Arbeitnehmer die notwendige Befähigung für die Übernahme neuer Aufgaben erhalten.

Beispiele aus der Praxis in den Kindereinrichtungen der Gemeinde Schkopau:

- Praxisanleiter*innen
- Sicherheitsbeauftragte
- Kinderschutzfachkräfte
- Brandschutzbeauftragte

Im Sachgebiet Soziales werden jährlich die Bedarfe für Weiterbildungsmaßnahmen ermittelt. Für die Qualifizierung können unterschiedliche Maßnahmen eingesetzt werden:

Mentoring (Beratung und Unterstützung durch erfahrene Fach- oder Führungskräfte)
Coaching (professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung durch Experten)
Inhouse Trainings (bedarfsgerechte interne Weiterbildung durch externe Trainer/Berater)
Externe Seminarangebote (bedarfsgerechte Seminare, die außerhalb von verschiedenen Anbietern durchgeführt werden)
Online Seminare /Webinare (Seminare, die über das Internet mit einem Endgerät durchgeführt werden)

In Zusammenarbeit mit verschiedenen Anbietern und dem Jugendamt werden passende Fortbildungsangebote durch den Träger organisiert und begleitet.

5.2 Qualifizierung von Führungskräften

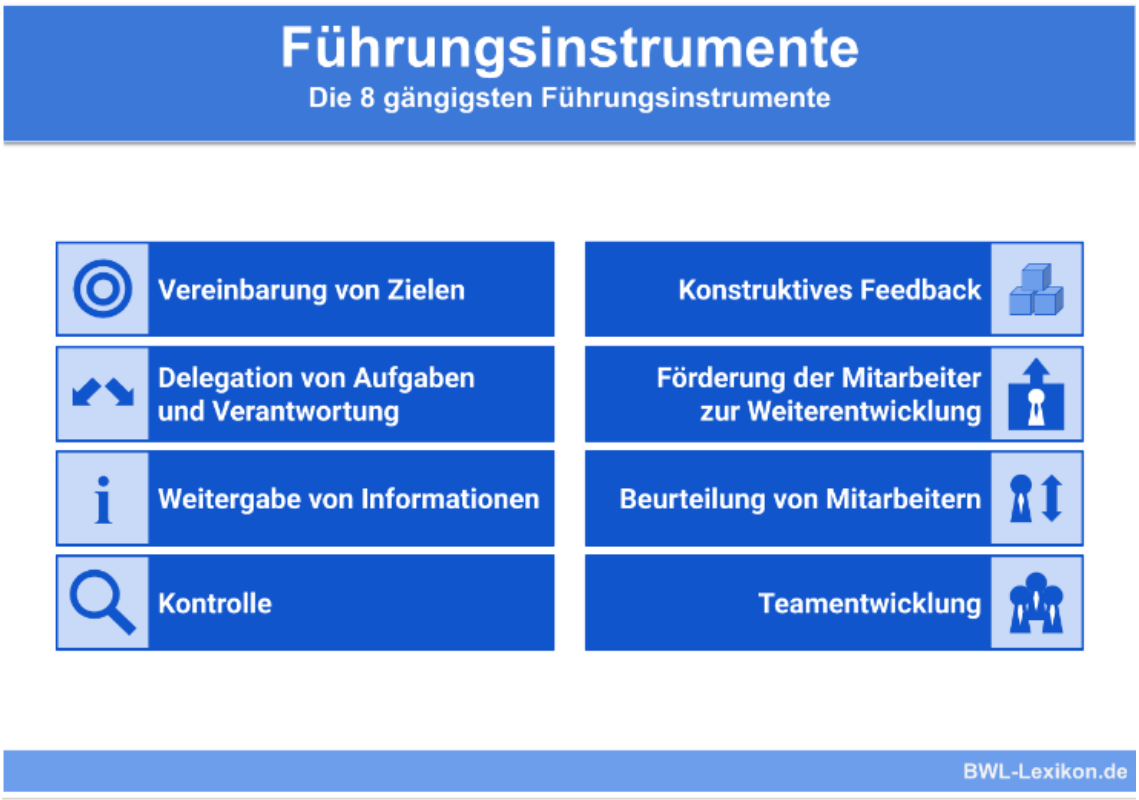
Die Personalentwicklung von Führungskräften verfolgt das Ziel, die Führungskompetenzen der Leitungskräfte zu fördern und zu verbessern. Sie optimiert das Denken und Handeln von Führungskräften und ist Bestandteil eines kontinuierlichen und konsequenten Entwicklungsprozesses. Den zunehmendem Verwaltungs- bzw. Dokumentationsaufwand und die tägliche Arbeit mit Kindern, dem Team, Eltern und dem Träger zu managen, erfordert ein hohes Maß an Führungskompetenzen und birgt gleichzeitig ein großes Konfliktpotenzial. Um diese Hürden zu meistern, müssen Führungskräfte befähigt werden, ihre fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen zielgerichtet einzusetzen.

Fortbildungsangebote zu den folgenden Themen werden regelmäßig durch die Leitungskräfte besucht

- Führung und Gesundheit in der Kita
- Führen von generationsübergreifenden Teams
- Wie Teams wirklich funktionieren
- Teamentwicklungsprozesse gestalten
- Kommunikation und Gesprächsführung für Führungskräfte
- Arbeits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
- Fit als Führungskraft – der Rollenwechsel gestern Kollege heute Chef

Seminare für Führungskräfte setzen sich häufig aus Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Verhaltenstraining sowie Managementaufgaben und Konfliktbewältigung zusammen. Besonders die kommunikative Ebene und die Konfliktbewältigung geraten zunehmend in den Fokus. Führungskräfte müssen die Potentiale und Schwachstellen der Mitarbeiter*innen in ihrem Verantwortungsbereich kennen. Durch ihren Führungsstil können sie entscheidend zum Arbeitsklima und somit auch zur Leistungsbereitschaft und Arbeitsqualität der Mitarbeiter beitragen.

Folgende Führungsinstrumente sollen von den Leitungskräften nachhaltig angewandt und entwickelt werden:



Ziel ist es, ein Leitbild für die Führungskräfte in den Kindertagestätten der Gemeinde Schkopau zu erarbeiten, in dem Führungsgrundsätze, Führungsinstrumente, gemeinsame Werte und Ziele vereinbart werden.

5.2.1 Leitungskompetenzkurse und berufsbegleitende Studiengänge

Seit vielen Jahren werden Nachwuchskräfte gefördert, indem sie an Leitungskompetenzkursen teilnehmen und somit das nötige Fachwissen zur Leitung einer Kindertagesstätte erhalten. Schwerpunkte dieser Fortbildung bilden die Themen Mitarbeiterführung, frühkindliche Bildung, Erziehung und Betreuung, rechtliche Fragestellungen, Qualitätsmanagement, Inklusion, Kinderschutz sowie die Interaktion mit Eltern und dem Träger. In der Gemeinde Schkopau wird angestrebt und praktiziert, dass auch alle Abwesenheitsvertreter einen Leitungskompetenzkurs besuchen.

Neben dem Leitungskompetenzkurs werden auch berufsbegleitende Studiengänge unterstützt, die entsprechendes Fachwissen und Handlungskompetenzen zur Leitung einer Kindertagesstätte vermitteln.

Nach Möglichkeit werden die Nachwuchskräfte als Abwesenheitsvertretung der Leiter*innen eingesetzt und regelmäßig in die Beratungen zwischen den Führungskräfte

und dem Träger einbezogen. Ziel ist es, sie mit den organisatorischen Abläufen vertraut zu machen und Erfahrungen im Umgang mit Führungsaufgaben zu sammeln.

Auf Grund der kontinuierlichen Qualifizierungsmaßnahmen konnten bereits 6 Leitungspositionen in den Kindereirichtungen der Gemeinde Schkopau durch eigene Nachwuchskräfte besetzt werden.

5.2.2 Führung auf Probe

Mit der Führung auf Probe, gemäß § 31 TVöD, wurde ein wichtiges Instrument zur Flexibilisierung in Leitungspositionen geschaffen.

Die vorübergehende Übertragung der Führungsposition dient der Erprobung des Mitarbeiters in einer Führungsposition während einer Übertragungszeit von maximal zwei Jahren. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können während dieser Zeit testen und reflektieren, ob die Führungskraft den Anforderungen der Leitungstätigkeit gewachsen ist. Nach erfolgreicher Erprobung erfolgt in der Regel die dauerhafte Übertragung der Leitungsposition.

Die Gemeinde Schkopau nutzt dieses Instrument der Personalentwicklung regelmäßig.

5.3 Das Mitarbeiter*innengespräch

Ein wichtiges Führungsinstrument in der Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft. Es wird angestrebt, dass die Mitarbeiter*innen mit Personalverantwortung einmal im Jahr ein Gespräch mit ihren Mitarbeiter*innen führen.

Der Termin für dieses Gespräch soll nach Möglichkeit mindestens eine Woche vorher persönlich vereinbart werden. Somit haben beide Gesprächspartner*innen die Möglichkeit sich vorzubereiten. Der Zeitpunkt und die Räumlichkeit sind so zu wählen, dass ein produktives Gespräch in ruhiger und ungestörter Atmosphäre geführt werden kann. Störungen durch Dritte und eventueller Zeitdruck sollten möglichst vermieden werden.

Ein Gesprächsleitfaden der Führungskraft soll dazu beitragen, die Gespräche strukturiert vorzubereiten und durchzuführen. Da jedes Gespräch einen individuellen Verlauf nimmt, sollten die Frageninhalte und die Abfolge der Fragen immer an die entsprechende Gesprächssituation angepasst werden.

Die Personalabteilung ist von dem Vorgesetzten über das durchgeführte Mitarbeitergespräch zu informieren. Der Inhalt des Gespräches bleibt vertraulich.

Mitarbeitergespräche sind sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Beschäftigten gewinnbringend, da beide Seiten die Gelegenheit erhalten, sich zur aktuellen Situation am Arbeitsplatz, sowie Erwartungen und Wünsche auszutauschen. Somit können mögliche Konflikte erkannt und gemeinsame Ziele entwickelt werden.

Zudem wird einmal jährlich eine Leistungsbeurteilung für die Bezahlung des leistungsorientierten Entgelts (LOB) nach §18 TVöD erstellt. Die leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlung wurde von den Tarifparteien eingeführt, um die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenzen der Mitarbeiter*innen zu stärken (§18 Abs.1 TVöD). Im Rahmen des Verfahrens, welches durch eine Dienstvereinbarung geregelt ist, führen die Leitungskräfte ein Gespräch mit den Mitarbeitern*innen und geben ein Feedback zur erbrachten Leitung.

5.4 Mitarbeiter*innenbefragungen

Die Gemeinde Schkopau nutzt Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Personalentwicklung in den Kindertagesstätten bereits seit 2018.

Die Befragungen werden mit einem Fragebogen anonym durchgeführt. Es wurden in allen Einrichtungen gleiche Fragenbögen verwendet, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Der Fragebogen ist in folgende Themenschwerpunkte unterteilt:

Die Mitarbeiter*innen werden vorab über die Durchführung informiert. Eine Auswertung der Fragebögen erfolgt in der Verwaltung. Das Ergebnis wird anschließend transparent in der Einrichtung vorgestellt und mit dem gesamten Team ausgewertet.

Ziele der Mitarbeiterbefragung:

- ✓ Zusammenarbeit mit dem Träger optimieren
- ✓ Zusammenarbeit in den Teams fördern
- ✓ Kompetenzen der Führungskräfte entwickeln
- ✓ Arbeitsbedingungen verbessern
- ✓ Mitarbeiterzufriedenheit steigern

Während der Auswertung erhalten alle Beteiligten die Möglichkeit, sich zum aktuellen Zustand in den Einrichtungen zu äußern. Verbesserungsvorschläge können im direkten Austausch mit den Beschäftigten erörtert und festgehalten werden.

5.5 Team- und Projektarbeiten – Teams als lernende Gemeinschaft

Als Träger der Kindereinrichtungen fördert und unterstützt die Gemeinde Schkopau seit Jahren den regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen den Einrichtungen und legt viel Wert auf ein fachliches, kollegiales Netzwerk.

Auf Grund der COVID-19-Pandemie wurden Dienstberatungen mit den Einrichtungen wöchentlich über Videokonferenzen durchgeführt, um den rasanten Entwicklungsprozess zu begleiten und den Handlungsbedarf mit den Einrichtungen abzustimmen.

Dieser digitale Austausch hat sich bewährt und wurde beibehalten. Somit erhalten die Leitungskräfte regelmäßig neue Informationen vom Träger, Projekte und Fortbildungen werden geplant, Aufgaben der Führungskräfte besprochen und ausgewertet sowie Fristen und Termine vereinbart. Darüber können die Kitaleitungen aktuelle Probleme ansprechen sowie Ideen und Hinweise unter Kollegen austauschen. Die Moderation und Terminierung der Dienstberatungen erfolgt durch die Sachgebietsteilung Soziales. Die Themenschwerpunkte und Ergebnisse der Beratungen werden protokolliert. Dieses wöchentliche Meeting hat sich sehr gut bewährt und verstärkt die gute Zusammenarbeit zwischen dem Träger und den Einrichtungen. Darüber hinaus finden Arbeitskreise für die Kinderschutzfachkräfte, Praxisanleiter, Leitungskräfte und Sicherheitsbeauftragten der Kindertagesstätten statt.

Maßgeblicher Erfolgsfaktor ist die Qualität der Teamarbeit. Als Arbeitgeber unterstützt die Gemeinde Schkopau die Teamarbeit in den Kindertagesstätten durch organisierte Teamevents sowie Fortbildungsmöglichkeiten, Coaching der Führungskräfte und Mediation. Nachweislich wirkt sich gute Teamarbeit positiv auf die Entwicklung der Mitarbeiter aus und bringt weitere Vorteile mit sich:

- ✓ Stärkere Personalbindung
- ✓ Förderung einer konstruktiven Kommunikation
- ✓ Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung
- ✓ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- ✓ Effektive Lösungsfindung

Alle Teams und Arbeitsgruppen bestehen aus pädagogischen Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen. Besonders effektiv wird Teamarbeit nur dann, wenn sich diese individuellen Fähigkeiten ergänzen und für gemeinsame Ziele eingesetzt werden.

6 Information, Transparenz und Kommunikation im Arbeitsalltag

Die Kommunikation im Arbeitsalltag ist wichtig, um reibungslose Abläufe in den Einrichtungen und der Verwaltung zu gewährleisten. Unzufriedenheit am Arbeitsplatz basiert oft auf Missverständnissen oder Unbedachtheit in der Kommunikation. Um Störungen in der Kommunikation zu vermeiden, werden verschiedene Maßnahmen ergriffen.

a. ***Regelmäßige Dienstberatungen***

Die Durchführung von regelmäßigen Dienstberatungen, um aktuelle Probleme und Veränderungen zu besprechen.

b. ***Die Nutzung des Intranets als Informationsplattform.*** Dort werden Informationen, wie Dienstvereinbarungen, Formulare und Interne Stellenausschreibungen und Veranstaltungshinweise bereitgestellt. Durch eine Erweiterung des Angebotes und die Nutzung als Kommunikationsplattform kann das Intranet einen großen Beitrag zur Verständigung im Alltag leisten.

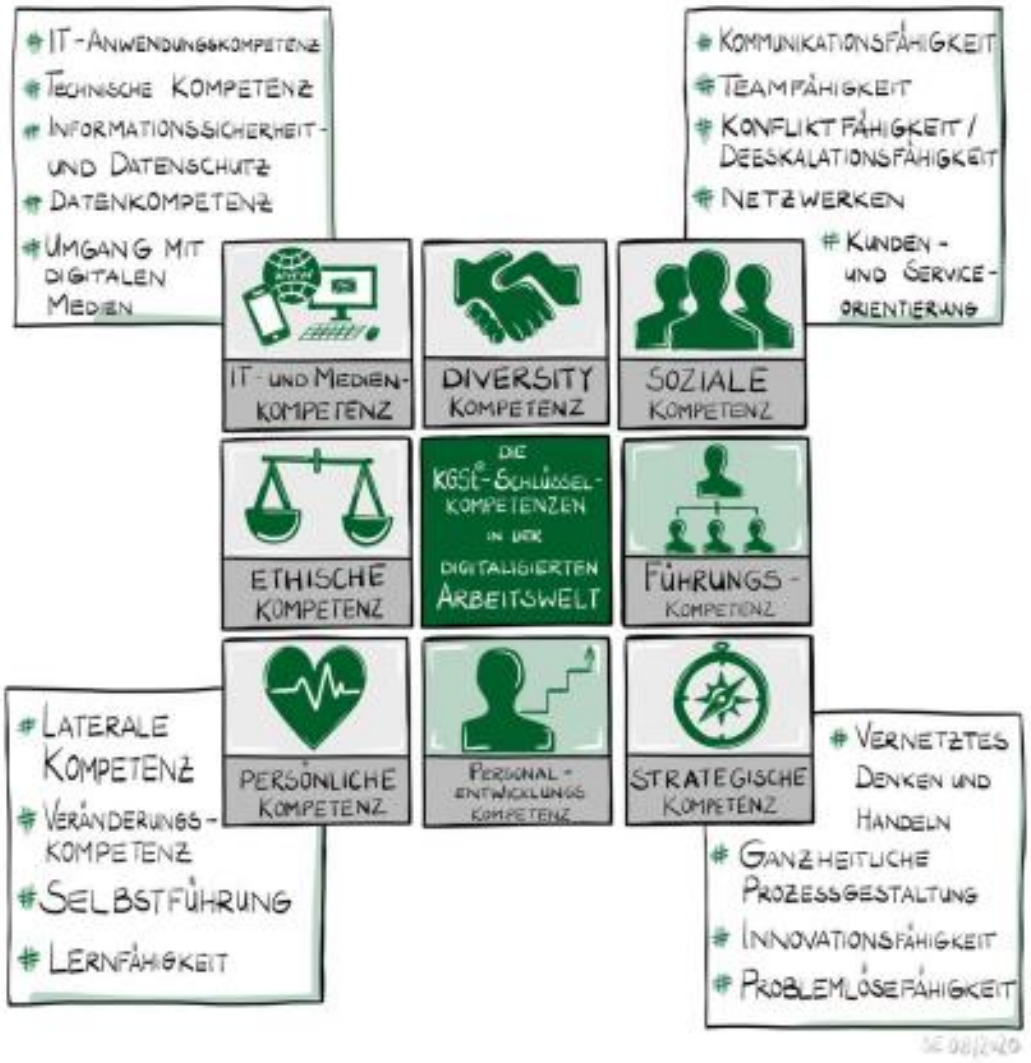
c. Ein regelmäßiger Austausch per E-Mail und die ***zügige, digitale Verteilung wichtiger Informationen***, ermöglicht eine unverzügliche und umweltschonende Kommunikation zwischen dem Träger und den Einrichtungen

d. Als Träger unterstützt die Gemeinde Schkopau die ***Digitalisierung*** in den Kindertagesstätten und erweitert kontinuierlich die notwendigen technischen Voraussetzungen. Hierzu sind nicht nur finanzielle Mittel notwendig.

Seit der Einführung des Mitarbeiterportals, im Jahr 2016, werden die Arbeitszeiterfassung, sowie der Genehmigungsprozess von Urlaub und Arbeitszeitverlagerung digital abgebildet. Sowohl für die Mitarbeiter, als auch für die Vorgesetzten, sorgt diese Verfahrensweise für ein hohes Maß an Transparenz. Darüber hinaus wird angestrebt, die Verwaltung von Betreuungsplätzen in einer gemeinsamen Software mit den Einrichtungen zu gestalten. Auch die Nutzung einer App zur Kommunikation mit den Eltern wird vorbereitet. Dieser Prozess muss jedoch gut begleitet und organisiert werden, damit die Eltern, die Kindereinrichtungen und der Träger vom Erfolg der Maßnahmen profitieren können.

Im Bereich der Personalverwaltung und Organisation war die Einführung der Software Komboss ein weiterer Schritt zur papierlosen und digitalen Personal- und Stellenverwaltung.

Laut dem Bericht der KGSt Nr.15/2022 gibt es Schlüsselkompetenzen, die besonders in der digitalen Arbeitswelt als Treiber gelten.



Die KGSt® -Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt im Überblick

Diese Kompetenzen gilt es kontinuierlich auszubauen. Folglich müssen Mitarbeiter*innen geschult werden, um den Prozess der Digitalisierung zu verstehen und deren Instrumente anzuwenden. Nur so ist es ihnen möglich die Digitalisierung umzusetzen und zielführend zu unterstützen.

Durch die Digitalisierung verändert sich unsere Arbeitswelt rasant und als Arbeitgeber muss es der Gemeinde Schkopau gelingen, diesen Wandel erfolgreich zu meistern. Die erforderlichen internen Rahmenbedingungen müssen daher zielgerichtet geschaffen werden.

7 Gesundheitsförderung

Durch den Tarifvertrag für den Sozial- und Erziehungsdienst wurden die Arbeitgeber verpflichtet, sich verstärkt mit dem Gesundheitsschutz für das pädagogische Personal auseinanderzusetzen. Die Arbeitsbedingungen sind demnach so zu gestalten, dass diese nicht Ursache von Erkrankungen oder Gesundheitsschädigungen werden. Für die arbeitsmedizinische Betreuung der Beschäftigten ist die Infra Leuna GmbH - Werksärztlicher Dienstvertraglich gebunden.

Als Arbeitgeber ergreift die Gemeinde Schkopau verschiedene Maßnahmen, um dieser Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten als Arbeitgeber nachzukommen.

Die meist genannten gesundheitlichen Beschwerden der Mitarbeiter in Kindereinrichtungen werden durch

- häufiges Sitzen an zu kleinen Tischen und Stühlen,
- gebückte Haltung,
- das Heben und Tragen von Kindern,
- Lärm,
- psychische Belastung durch Stress und Hektik

hervorgerufen.

Um den genannten Belastungsfaktoren entgegenzuwirken, wird die Gesundheitsförderung der pädagogischen Mitarbeiter aktiv unterstützt. So kommen beispielsweise in allen Kindertagesstätten spezielle ergonomische Rollhocker zum Einsatz. Diese höhenverstellbaren Sitzhocker ermöglichen eine rückenschonende Anpassung auf die Tischhöhe im Gruppenraum und Größe der Kinder. Alternativ können schwingungsgedämpfte Sitzbälle zur Stärkung einer gesunden Rückenmuskulatur im Rahmen des Budgets angeschafft werden.

Zur Senkung des Lärmpegels wurde bereits in verschiedene Schallschutzmaßnahmen investiert. Zudem werden in Kooperation mit ansässigen Anbietern auch gesundheitsfördernden Maßnahmen wie Rückenschule angeboten. Die Kindereinrichtungen können innerhalb der Teams entscheiden, welche Angebote für sie zielführend sind. Auch Fortbildungen zum Thema Stressbewältigung stehen zur Verfügung.

Ein Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Das BEM zielt auf Beschäftigte ab, die länger als sechs Wochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Dabei wird gemeinsam mit dem Beschäftigten in einem persönlichen Gespräch erörtert, welche betrieblichen Bedingun-

gen in Hinblick auf die Gesunderhaltung verändert und welche geeigneten Maßnahmen vereinbart werden können, um einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Die Mitwirkung der Mitarbeiter an dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement ist jedoch freiwillig und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unerlässlich. Das BEM bietet eine effektive Möglichkeit, die Situation am Arbeitsplatz zu analysieren und individuelle Maßnahmen mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren. Dies können ergonomische oder technische Hilfsmittel sein. Weitere Maßnahmen, wie die Verringerung der Arbeitszeit, oder die Umsetzung in ein geeigneteres Arbeitsumfeld, können Teil des BEM sein. Auch die Übertragung anderer Aufgaben wird bei Bedarf geprüft und kann unter geeigneten Voraussetzungen durch Qualifizierungsmaßnahmen des Mitarbeiters unterstützt werden.

Zusätzlich ist ab September 2023 ein Projekt mit der IKK gesund plus zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter der Gemeinde Schkopau geplant. Zu Beginn des Projekts erfolgt eine Mitarbeiterbefragung. Anschließend soll der aktuelle Gesundheitszustand der Beschäftigten ermittelt werden. Dazu stehen verschiedene Analyseverfahren wie Herzfunktionsanalyse, Wirbelsäulendiagnostik oder Körperanalyse zur Option. Während des Projekts sind verschiedene Maßnahmen zur Vorbeugung oder Beschwerdelinderung (Entspannungstraining, Muskelaufbautraining, Trainings zur Haltung und Bewegung am Arbeitsplatz) möglich. Besonders die Führungskräfte sollen zum Thema Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz stärker sensibilisiert und durch gezielte Führungskräfteseminare geschult werden.

8 Fazit

Motiviertes und kompetentes Personal ist und bleibt der Schlüssel zum Erfolg für jeden Arbeitgeber. Grundsätzlich ist die Personalentwicklung nicht nur auf einzelne Bereiche beschränkt, sondern betrifft die gesamte Organisationsstruktur der Gemeinde Schkopau.

Besonders die Digitalisierung wird uns zukünftig in allen Fachgebieten noch stärker begleiten. Dazu müssen die nötigen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen entwickelt und ausgebaut werden. Auch die Führungskräfte müssen ihre Arbeitsweisen und Strukturen neu überdenken. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungskräften erwartet werden, soll in einem Leitbild für Führungskräfte festgehalten werden. Als Vorgesetzte steuern sie den Prozess der Personalentwicklung maßgeblich. Die Qualität der Mitarbeiterführung hat dabei einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Arbeit und Organisation in den Kindertagesstätten.

Das Personalentwicklungskonzept für die Kindertageseinrichtungen der Gemeinde Schkopau soll aufzeigen, welche Personalentwicklungsmaßnahmen bereits erfolgreich umgesetzt werden und wo es Ansätze zur Optimierung gibt. Für die Themenschwerpunkte Qualitätsmanagement und Kinderschutz in den Kindereinrichtungen werden separate Konzepte erarbeitet und vorgestellt.

Zusammenfassend können folgende Ziele für die Optimierung der Personalentwicklung festgehalten werden:

- Kompetenzen der Mitarbeiter für die Digitalisierung erweitern
- Leitbild für Führungskräfte erarbeiten
- eine positive Grundeinstellung für Veränderungsprozesse entwickeln
- wertschätzende Kommunikation und gemeinsame Ziele fördern

Eine erfolgreiche Personalentwicklung gelingt nur mit Akteuren und Führungskräften, die bereit sind, Veränderungsprozesse zu gestalten, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Nur so kann eine strategische und moderne Führung der Kindertagesstätten funktionieren.

9 Literaturverzeichnis:

- Meyn, Kaarina; Walther, Jörg: Der "Kindergarten" im Wandel: Aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen - In: Dieckbreder, Frank [Hrsg.]; Koschmider, Susanne Marie [Hrsg.]; Sauer, Martin [Hrsg.]: Kita-Management. Haltungen - Methoden - Perspektiven. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht 2014, S. 11-29 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-110873 - DOI: 10.25656/01:11087
- https://www.kgst.de/personal
- KGSt® Bericht Nr.15/2022: Strategische Personalplanung
- Pressemitteilung Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Nr. 304/2021 Halle (Saale), 23. September 2021
- BWL-Lexikon.de, https://www.bwl-lexikon.de/wiki/fuehrungsinstrumente/
- Recruiting: Wege der Personalgewinnung – Prof. Dr. Daniela Eisele-Wijnbergen – Personal Office Gold – 24. Oktober 2022
- Prüver, M. (11.2015): Gesundheitsförderung für pädagogische Fachkräfte