

Krisenszenario Personalausfälle – Vorbereitung und Umgang (Teil 1)

Entlastungskonzepte und Notfallpläne für Kita-Teams und Träger ■ Da das Risiko von Kita-Schließungen aufgrund des Fachkräftemangels und der aktuellen Personalschlüssel in den Kitas auf absehbare Zeit weiter bestehen wird, geht es darum, sich auf eine mögliche Krise vorzubereiten und deren Auswirkungen soweit möglich abzufedern. Wie kann das gehen? Dieser Beitrag widmet sich den Kita-Teams und den Trägern, der zweite Teil der Kooperation mit den Eltern.



Michael Schrader

Dipl. Päd., Coach, Zusatzausbildungen als Organisationsentwickler (TRIAS), in Gruppendynamik (agm) und als Qualitätsentwickler (EFQM)

Wichtig ist, sich der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten unter Einbeziehung der Eltern zu vergewissern, das Team sowie die Elternschaft darauf vorzubereiten, mögliche Entlastungskonzepte und Notfallpläne im Falle des Falles auch zeitnah, flexibel und passgenau umzusetzen.

Stärkung des Teams

Entscheidend ist, ein Team in die Lage zu versetzen, mit einer spontan sich ergebenden Krisensituation zeitnah, flexibel und lösungsorientiert umzugehen. Dies setzt die Bereitschaft und Fähigkeit jeder Fachkraft voraus, **Mit-Verantwortung für das GANZE** zu übernehmen, ihre Sichtweisen einzubringen, sich mit unterschiedlichen Meinungen, Positionen und Interessen lösungs- und kompromissorientiert auseinanderzusetzen. So entstehen ein **Wir-Gefühl im Team** sowie die Erfahrung und die Zuversicht, Krisenszenarien in Zusammenarbeit mit der Leitung und mit Unterstützung durch den Träger bewältigen zu können. Dies bedeutet mit Blick auf die beteiligten Akteur*innen:

Der **Träger** steht in der **übergeordneten Verantwortung für die Qualität der Arbeit in jeder seiner Kitas**. Er hat dafür zu sorgen, dass Leitung und Team sich auf den Weg begeben, die gesetzlichen Anforderungen sowie die Vorgaben des Trägers umzusetzen. Dazu gehört

auch die Vorbereitung auf mögliche Krisenszenarien. Dessen Entwicklung und Umsetzung wird nur gelingen, wenn diese in das Teambuilding insgesamt eingebettet sind. Deswegen sollte der Träger die Leitung und das Team jeder Kita begleiten und unterstützen durch:

- den kontinuierlichen Kontakt mit der Leitung und regelmäßigen Austausch über die Qualität der Arbeit in der Einrichtung sowie deren Weiterentwicklung.
- die Begleitung und Unterstützung der Leitung und des Teams bei der Entwicklung und Umsetzung der internen Zusammenarbeit und Rollenentwicklung, dem Aufbau einer internen Feedback- und Konfliktkultur
- regelmäßige Zufriedenheitsabfragen.
- Vorgaben und Unterstützung bei der Dienst- und Personaleinsatzplanung, der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen sowie der Durchführung regelmäßiger Zielvereinbarungsgespräche.
- Vorgaben zur Zusammenarbeit mit den Eltern sowie der Unterstüt-

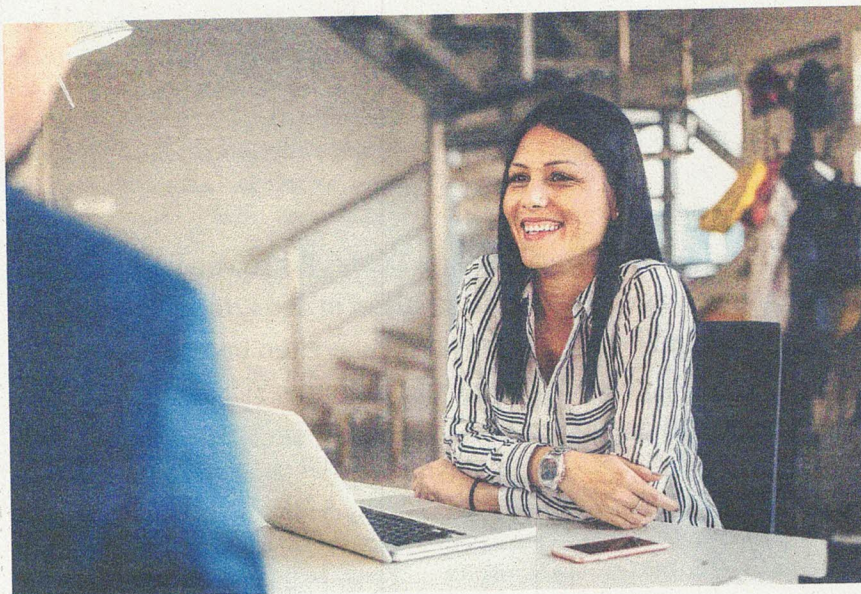
zung bei der Gestaltung dieser Zusammenarbeit, der Herstellung von Transparenz, Klärung von Interessenkonflikten, Umsetzung einer Feedbackkultur (inklusive Beschwerdemanagement) etc.

- die Einführung und Umsetzung zeitnaher, digitaler Informations- und Kommunikationssysteme (unter Berücksichtigung des Datenschutzes) in den Teams und mit der Elternschaft.
- die Ermöglichung externer Unterstützung, die Bereitstellung von Ressourcen für Fortbildung, Coaching, Supervision etc.
- die Unterstützung bei der Vorbereitung auf Krisenszenarien inklusive der Einbeziehung der Eltern und in ganz besonderem Maße im Krisenfall bei deren Umsetzung (s. dazu KiTa aktuell 6/24).

Die **Leitung** ist im System Kita in der **Schlüsselposition**. Sie führt ihr Team und sorgt für:

- die Vermittlung der Vorgaben des Trägers, deren auf die Situation ihrer





Kita angepasste Umsetzung und angemessenen Gestaltungsspielraum für jede Fachkraft in der Arbeit mit den Kindern, der Erziehungspartnerschaft mit den Eltern sowie der Zusammenarbeit im Team.

- die kontinuierliche Förderung und Begleitung jedes einzelnen Kindes: Portfolioarbeit etc.
- die Zusammenarbeit mit den Eltern (Erziehungspartnerschaft) und deren Einbeziehung: Transparenz, Feedbackkultur, Beschwerdemanagement; Kooperation mit dem Elternbeirat etc.
- die kontinuierliche konzeptionelle Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit inkl. Fortbildungsplanung.
- angemessene Verfügungszeiten und Beschwerdemöglichkeiten für jede Fachkraft.
- regelmäßige, gut vorbereitete und an der Jahresplanung sowie an aktuellen Themen ausgerichtete Gesamt- und Kleinteam Sitzungen sowie Konzeptionstage.
- die kontinuierliche gruppenübergreifende Zusammenarbeit inkl. des Austauschs über einzelne Kinder: Fallbesprechungen.
- die Umsetzung der Stärken jeder einzelnen Fachkraft in der täglichen Arbeit, deren Weiterentwicklung, z.B. durch Fortbildungen, sowie deren Einbindung in teambezogene, konzeptionelle Zusammenarbeit.
- eine Feedbackkultur im Team, die Entwicklung von Empathiefähigkeit und Klärung von Konflikten unter

den Fachkräften, innerhalb des Teams und mit der Leitung.

- die zeitnahe und digitale Information und Kommunikation im Team sowie mit der Elternschaft (unter Berücksichtigung des Datenschutzes).
- die Einbindung externer Kräfte (inkl. Ehrenamtler*innen).
- die Vorbereitung auf Krisenszenarien
- Einbeziehung des Trägers sowie die Hinzuziehung externer Unterstützung (Konfliktklärung, Fortbildung, Coaching etc.).

Es ist jede einzelne **Fachkraft**, die die »gute Arbeit« **Tag für Tag** in der Begleitung der Kinder, der Zusammenarbeit im Team und mit den Eltern herstellt. Sie:

- setzt die Vorgaben des Trägers und der Leitung sowie der Vereinbarungen im Team zum pädagogischen Konzept und der Zusammenarbeit im Team um.
- nutzt ihre Gestaltungsspielräume in der Begleitung und Förderung der Kinder und der Zusammenarbeit mit den Eltern sowie der Zusammenarbeit im Team.
- setzt ihre Stärken um, bringt diese ein und findet ihre Rolle im Team; sie arbeitet auch gruppenübergreifend.
- identifiziert sich mit dem Verhaltenskodex zum Kindeswohl und Kinderschutz sowie zur Partizipation und setzt dies um.
- bringt sich ein im kontinuierlichen Austausch mit ihren Kolleg*innen und der Leitung.
- gibt Feedback, spricht Konflikte an und sucht nach Lösungen; hat dabei immer auch das Ganze im Blick.

- sucht den Austausch und den Kontakt mit den Eltern, stellt Transparenz her; ermutigt die Eltern, Ideen, Vorschläge, Kritik etc. zu formulieren etc.
- bereitet sich individuell und im Team auf die Krisenszenarien, ihre Rolle und Möglichkeiten dabei vor.

Die **drei Akteur*innen** müssen zusammenkommen, sie müssen **an »einem Strang ziehen«**. Entlastungskonzepte und Notfallpläne können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie in das pädagogische Gesamtkonzept und eine **kommunikativ, partizipatorisch und lösungsorientiert ausgerichtete Team- und Führungskultur** eingebettet sind, die Leitungen und ihre Teams ermutigt und unterstützt, den **für ihre Einrichtung bestmöglichen Weg** zu finden und zu beschreiten. Dies wird unterstützt und stabilisiert durch einen präventiven und schonenden Umgang mit Ressource Personal und der Kooperation mit den Eltern (s. KiTa aktuell 6/2024).

Umgang mit der Ressource Personal

Das Personal ist die **wichtigste Ressource** in der Kita. Die Präsenz sowie die Kompetenzen, die Motivation und die Erfahrung der **Fachkräfte** sind die Voraussetzung für die Erfüllung der Aufsichtspflicht, die Gestaltung einer lernanregenden Umgebung sowie die Lernbegleitung und Förderung der Kinder und die Zusammenarbeit mit den Eltern – oder um es prägnant auf den Punkt zu bringen: **für »gute Arbeit«**! Insofern führen Personalausfälle zu einer Verminderung der Qualität der Arbeit und im schlimmsten Fall, wenn die Aufsichtspflicht nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr gewährleistet werden kann, zu einer Reduzierung der Öffnungszeiten, Schließungen einzelner Gruppen oder sogar der gesamten Einrichtung. Deswegen ist gerade auch mit Blick auf die nach wie vor knapp bemessenen aktuellen Personalschlüssel und die Nicht-Berücksichtigung von Schließ- und Öffnungszeiten bei der Personalausstattung ein **sorgsamer Umgang mit den personellen Ressourcen** sinnvoll und notwendig. Auch hier liegt die übergeordnete Verantwortung beim Träger, der den Rahmen setzt für präventive Maßnahmen und den Umgang mit möglichen Krisenszenarien. Dabei lassen sich drei Gestaltungsebenen unterscheiden:

Präventiver Umgang mit den personellen Ressourcen

Schließtage und Betreuungszeiten

Da die Schließzeiten (in NRW sollte es nicht mehr als 20 und darf es nicht mehr als 27 Schließtage geben) und die über 9 Stunden hinausgehenden Tagesöffnungszeiten nicht in die Stellenschlüssel eingepreist werden, sollten Träger und Einrichtungen möglichst das Maximum der Schließtage umsetzen, damit die Mitarbeitenden möglichst wenig Urlaubstage während des laufenden Betriebes nehmen müssen. Die Beschränkung der Öffnungszeiten auf maximal 9 Stunden am Tag erleichtert die Gewährleistung der Aufsichtspflicht in personellen Not-situationen.

Vermeidung von Überstunden

Es sollten möglichst alle Aktivitäten und Veranstaltungen ausschließlich in den regulären Dienstzeiten stattfinden, um Überstunden, die dann während der Öffnungszeiten abgebaut werden, zu vermeiden. Hierzu gehören z.B. Wochenendveranstaltungen wie das Sommerfest, das auch am Freitagnachmittag stattfinden kann. Auch die Elterngespräche könnten (zumindest weitgehend) nachmittags während der Öffnungszeiten durchgeführt werden. Angebot für die Eltern: ihr Kind wird in der Zeit in der Kita betreut. Und: Genau hingucken, welche Fachkräfte an den jeweiligen Terminen, Veranstaltungen teilnehmen; es müssen NICHT immer ALLE dabei sein ...

Dienst- und Personaleinsatzplanung

Hier geht es im Schwerpunkt darum, dass bei Personalausfällen vor allem in den Randzeiten noch eine ausreichende Betreuung gesichert werden kann – unter Berücksichtigung von Urlaubstagen, Teilnahme an Fortbildung, Krankheitstagen etc. Wichtig sind auch die Einplanung angemessener Zeiten für die Vorbereitung der pädagogischen Arbeit, Elterngespräche, Teamsitzungen etc. sowie die Identifikation zeittressender Routinen, Projekte etc. und – soweit möglich – deren Reduzierung.

Gesundheitsmanagement

Die Mitarbeitenden haben Zugang zu die Gesundheit (körperliche, psychische und seelische Komponenten) erhalten-

den und fördernden Maßnahmen. Es gibt ein Konzept zur Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten.

Honorarkräfte und externe Kooperationspartner*innen

Kitas – und Familienzentren in NRW in besonderem Maße – verfügen über Mittel, um zu bestimmten Themen (z.B. Bewegung, Musik, Sprache, Malerei etc.) externe Angebote in ihre pädagogische Arbeit einzubinden. Die Externen sollten systematisch so in die Wochen- und Tagesplanung eingebunden werden, dass sie im Bedarfsfall Personalengpässe ein Stück weit abfedern. D.h.: Einbindung möglichst vieler externer Kräfte und Terminierung von deren Aktivitäten, wenn die meisten Kinder in der Kita sind.

PIA- oder Berufspraktikant*innen, FSJler*innen u.a.

Die Kita sollte möglichst viele weitere Arbeitskräfte über die gesetzlich vorgegebene Mindestausstattung einbinden, um die Fachkräfte zu unterstützen und zu entlasten. Zur Rekrutierung möglicher Interessent*innen bietet sich eine enge Kooperation mit Berufskollegs an. Darüber hinaus: In NRW ist das während Corona aufgelegte *Programm der Alltagshelfer*innen* zur Entlastung der Fachkräfte mit Blick auf den sich verschärfenden Fachkräftemangel zunächst bis 2027 verlängert worden.

Fitte Ehrenamtliche

Es ist sinnvoll ein Konzept zu entwickeln, für welche Aufgaben und in wel-

cher Form man ehrenamtliche Mitarbeiter*innen gewinnen will und einbinden kann. Diese können Unterstützung im pädagogischen Bereich (z.B. Lesepat*innen, Musikangebote etc.), aber auch bei Verwaltungs-, Aufräumarbeiten etc. leisten.

Durch diese Maßnahmen werden schon zu guten Zeiten *zusätzliche Freiräume für die Fachkräfte* geschaffen. Und wenn dann Fachkräfte in größerem Umfang ausfallen, können die dadurch entstehenden Engpässe besser und länger abgedeckt werden.

Kurzfristige Personalaufstockung/en¹

Wenn dann trotz aller präventiven Maßnahmen die personelle Mindestausstattung – in NRW bieten der LVR und der LWL einen KiBiz-Personalstundenrechner auf ihren Websites dazu an – nicht mehr gewährleistet ist, gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten, mit denen versucht werden kann, dies zu kompensieren. Dazu:

- Die (teil)freigestellte Leitung schränkt ihre Verwaltungsaufgaben soweit wie möglich ein und beteiligt sich umfangreich/er an der Arbeit mit den Kindern.
- Einzelne Fachkräfte sagen kurzfristig ihre Teilnahme an Fort-, Weiterbildungsveranstaltungen, Gremiensitzungen, Ausschüssen etc. ab. Hierzu gibt es auch Verabredungen mit Honorarkräften, externen Kooperationspartner*innen sowie Praktikant*innen, Alltagshelfer*innen usw.
- Der Dienst- und Personaleinsatzplan wird so angepasst, dass es im Tages-



→ AUF EINEN BLICK

- Artikel beschreibt Bewältigungsstrategien für Personalausfälle in Kindertageseinrichtungen.
- Vorgeschlagen werden präventive Maßnahmen und kurzfristige Personalaufstockung.
- Betont wird die Notwendigkeit enger Zusammenarbeit aller Beteiligten.

verlauf keine Phasen mit personellen Unterbesetzungen gibt. Die Möglichkeiten der Verschiebung der Arbeitszeiten einzelner Fachkräfte sind im Vorfeld mit diesen geklärt und im Team besprochen.

- Einzelne Fachkräfte, die in Teilzeit arbeiten, stocken kurzfristig ihre Stunden auf. Das ist im Vorfeld verabredet und vertraglich geregelt.
- Personalintensive Aktivitäten, z.B. Eingewöhnung einzelner Kinder, Ausflüge und Exkursionen, Sternstunden für einzelne Kinder werden verschoben bzw. fallen aus.
- Es gibt eine enge Kooperation mit einer anderen Kita. Im Rahmen der Kooperation ist vereinbart, sich wechselseitig zur Vermeidung der Reduzierung der Öffnungszeiten von Gruppenschließungen oder Schließung der gesamten Einrichtung mit Personal auszuhelfen. Voraussetzung: Die Partner-Kita verfügt in der jeweiligen Situation selbst über genügend Personal.
- Der Träger hat einen Springerpool eingerichtet, auf den seine Einrichtungen im Bedarfsfall zugreifen können.
- Wenn der Träger über weitere Einrichtungen mit pädagogischen Fachkräften (z.B. Jugendarbeit, Hort, Familienhilfen etc.) verfügt, werden kurzfristig Mitarbeitende für die Aushilfe in der Kita bereitgestellt. Welche Mitarbeitenden dafür zur Verfügung stehen könnten, ist im Vorfeld geklärt. Diese sind auf ihren möglichen Einsatz in einer Kita vorbereitet.
- Es gibt mit einer Zeitarbeitsfirma vertragliche Vereinbarungen, so dass kurzfristig Fachkräfte gebucht und eingebunden werden können. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Einhaltung § 72a SGB VIII: Vorlage eines aktuellen erweiterten Führungszeugnisses.
- Es werden Ausnahmegenehmigungen zur Sicherung der **Aufsichtspflicht**

für Personen beantragt, die nicht über die fachliche Qualifikation für den Elementarbereich verfügen, z.B. Berufspraktikant*innen, Alltagshelfer*innen, Ehrenamtliche. Zu den letzteren können auch Eltern gehören (siehe auch 3.). Alle mit einer Ausnahmegenehmigung eingebundenen Personen dürfen keine pflegerischen Tätigkeiten oder die Schlafbegleitung übernehmen. Einsatzgebiete: Unterstützung bei den Bring- und Holzeiten, bei Mahlzeiten und Ausflügen, beim Freispiel etc.

Die Leitung ist bei den Maßnahmen zur Personalaufstockung in Absprache und Zusammenarbeit mit dem Träger in der Regie. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Teams darauf vorbereitet sind. Insofern müssen die möglichen Szenarien und deren Umsetzung mindestens einmal im Jahr in einer Teamsitzung vorgestellt und besprochen, umgesetzte Maßnahmen ausgewertet und ggf. weiterentwickelt werden. Neue Mitarbeiter*innen werden in der Einarbeitung an das Thema herangeführt.

Einschränkung der Betreuung

Wenn die der Einrichtung zur Verfügung stehenden Personalaufstockungen die Personalmindestbesetzungen nicht mehr abdecken können, muss der Betreuungsumfang eingeschränkt werden. (Hierüber sind die jeweils zuständigen Landesjugendämter unverzüglich zu informieren). In welchem Umfang die Einschränkung der Betreuung nötig ist, hängt von den in der jeweiligen Krisensituation noch zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen ab.

Reduzierung der Öffnungszeiten

Es können weiterhin alle Kinder betreut werden, aber nicht mehr in dem Umfang, wie das im Normalbetrieb der Fall war: z.B. von 7.00 bis 15.00 statt bis 17.00. Dies kann einen Teil oder auch alle Kinder betreffen.

Reduzierung der Kinder

Das zur Verfügung stehende Personal reicht – auch bei reduzierten Öffnungszeiten – nicht mehr, um alle Kinder zu betreuen. Hierbei sind mehrere Szenarien denkbar:

1. Günstigstenfalls: Die Eltern der Kinder, die nicht mehr betreut werden können, können einen Notdienst in einer anderen Kita in Anspruch nehmen.
2. Ein Teil der oder alle Kinder können nur noch im Wechsel betreut, z.B. an 2 oder 3 Tagen in der Woche.
3. Die Einrichtung muss eine oder auch mehrere Gruppen vollständig schließen und kann nur noch eine Notbetreuung für einen Teil der Kinder durchführen.

Schließung der Einrichtung

Die personelle Situation hat sich so zuspitzt, dass die gesamte Einrichtung geschlossen werden muss. Die Einschränkung der Betreuung stellt die Familien, die Eltern, die ja in der Regel berufstätig sind, vor große Probleme. Sie müssen einerseits die Betreuung ihres*r Kindes*er sicherstellen und gleichzeitig ihren anderen Verpflichtungen angemessen nachkommen. Um unter diesen eingeschränkten Betreuungsmöglichkeiten die für die Eltern bestmöglichen Restbetreuungsszenarien umzusetzen, müssen die Eltern auf solche Krisenszenarien vorbereitet und in deren Umsetzung miteinbezogen werden.

Fazit

Soweit meine Überlegungen und Anregungen für einen bestmöglichen Umgang mit Personalausfällen und -engpässen. Der Träger steht in der Verantwortung, Leitungen und Teams dabei zu unterstützen, auf die einzelne Kita ausgerichtete Entlastungskonzepte und Notfallpläne zu entwickeln und umzusetzen. Dies ist jedoch nur in enger Kooperation mit den Familien der Kinder möglich. Der zweite Teil widmet sich daher der Zusammenarbeit mit Eltern.

Fußnote

- 1 Die folgenden Ausführungen orientieren sich zum Teil an LWL-Landesjugendamt Westfalen und LVR-Landesjugendamt Rheinland: Aufsichtsrechtliche Grundlagen – Personelle Unterbesetzungen in Kindertageseinrichtungen (Stand: Juni 2023).

Krisenszenario Personalausfälle – Kooperation mit Eltern (Teil 2)

Vorbereitung und Umgang ■ In Teil 1 wurde dargestellt, wie wichtig die Stärkung des Teams und der nachhaltige Umgang mit der Ressource Personal sind, um Personalausfälle so weit wie möglich abzuwenden. In Teil 2 geht es nun um die Einbeziehung der Eltern.



Michael Schrader

Dipl. Päd., Coach, Zusatzausbildungen als Organisationsentwickler (TRIAS), in Gruppendynamik (agm) und als Qualitätsentwickler (EFQM)

Eltern haben für ihr Kind einen Kita-Platz mit einem bestimmten Stundenkongingent gebucht und wollen diesen natürlich auch in dem Umfang in Anspruch nehmen, um ihren beruflichen, familiären und sonstigen alltagsbezogenen Verpflichtungen, Anforderungen und Interessen nachkommen zu können. Sie möchten, dass ihr Kind in der Kita gut betreut und begleitet wird. Wenn aber die von den Eltern erwartete Betreuung nicht mehr gewährleistet ist, entsteht ein Konfliktpotenzial. Spätestens, wenn die vereinbarten Betreuungszeiten reduziert werden müssen, kann dies eskalieren. Im Folgenden Vorschläge und Anregungen für die Kommunikation mit den Eltern und deren Einbindung in die Umsetzung von Krisenszenarien.

Transparenz, Kommunikation, Feedbackkultur

Informationen über die aktuelle personelle Situation, mögliche Krisenszenarien und den Umgang mit diesen müssen eingebettet werden in ein umfassendes Kommunikationssystem mit den Eltern. Dazu im Einzelnen:

- Über eine Kita-App mit Messenger-Funktionen (datenschutzkonform) können alle Eltern digital und zeitnah informiert und mit ihnen kommuniziert werden.
- Über eine Personalampel im Eingangsbereich der Kita¹ können die Eltern, wenn sie morgens ihr Kind bringen, die aktuelle personelle Situa-

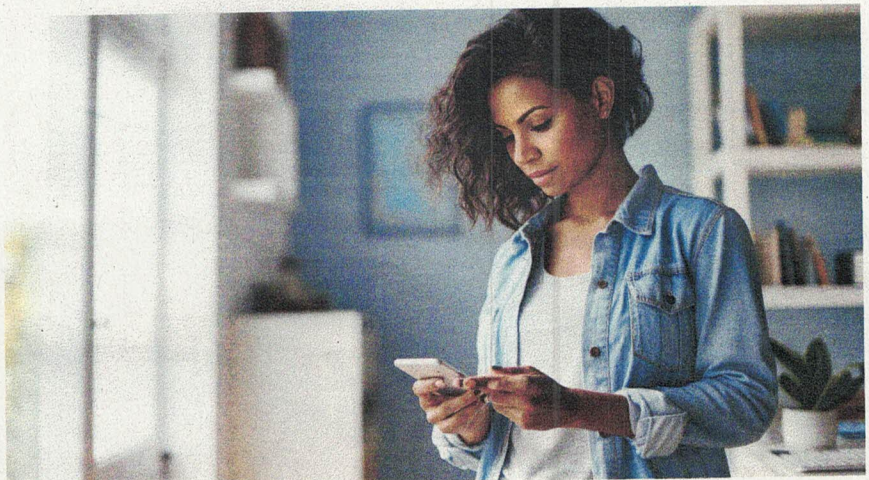
tion nachvollziehen. Mögliche Personalengpässe (Ampel gelb) und deren Auswirkungen auf die Betreuung werden zeitnah an alle Eltern kommuniziert. Diese sollten wissen, unter welchen Bedingungen die Lernbegleitung und Förderung der Kinder nicht mehr den Ansprüchen der Fachkräfte gemäß und wie in der Konzeption verankert, umgesetzt werden und dass es in Notsituationen zu einer Reduzierung der Öffnungszeiten, zu Gruppenschließungen etc. kommen kann.

- Die Eltern sind über die möglichen Maßnahmen zur kurzfristigen Personalaufstockung sowie die Varianten der Reduzierung der Öffnungszeiten und Beschränkung der Betreuung bis hin zur Schließung der Einrichtung informiert.
- Alle Informationen hierzu liegen in schriftlicher Form vor. Hierzu hat der Elternbeirat Zugang und wird dazu gehört. In Abstimmung mit dem Elternbeirat wird die gesamte Elternschaft regelmäßig über mögliche Krisenszenarien, Entlastungskonzepte und Notfallpläne informiert.
- Die Kommunikation mit den Eltern ist eingebettet in eine umfassende

Feedbackkultur. Die Eltern haben die Möglichkeit, bzw. werden aktiv aufgefordert, Unzufriedenheit und Beschwerden zu äußern, Wünsche und Anregungen einzubringen und zurückzumelden, was ihnen gefallen hat usw. Dies ist in mündlicher, schriftlicher, wahlweise in offener oder anonymer Form sowie auch über den Elternbeirat möglich. Jede Beschwerde ist ein Angebot zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit! Die Feedbackkultur ist mit dem Elternbeirat abgestimmt und dieser ist in dessen Umsetzung und Weiterentwicklung miteinbezogen. Zur Feedbackkultur gehören auch Kurzfeedbacks zu Veranstaltungen und Aktionen sowie regelmäßige Zufriedenheitsabfragen der gesamten Elternschaft.

Einbindung der Eltern

Wenn die Eltern wissen, worum es geht und wie es geht, wenn es einen engen, vertrauensvollen und verbindlichen Austausch mit den Fachkräften gibt und auch die Eltern untereinander im Kontakt und vernetzt sind, kann man noch einen Schritt weitergehen und mit den Eltern darüber ins Gespräch kommen,



welchen Beitrag einzelne Eltern im Kontext ihrer Möglichkeiten bei der Umsetzung und Abfederung von Krisenszenarien leisten könnten. Dazu:

- Verzicht auf Betreuung: An welchen Tagen und in welchem Umfang wäre eine Reduzierung der gebuchten Stunden problemlos bzw. notfalls möglich?
- Eltern untereinander: Können einzelne Eltern (oder weitere Angehörige) sich gegenseitig unterstützen, indem sie z.B. nachmittags oder auch ganztägig im Wechsel ihre Kinder zuhause betreuen?
- Unterstützung in der Kita: Können einzelne Eltern (oder weitere Angehörige) in den Randzeiten der Betreuung oder sogar während des gesamten Kita-Tages die Fachkräfte durch ihre Anwesenheit und die Übernahme organisatorischer Aufgaben entlasten sowie – bei entsprechenden Kenntnissen und Kompetenzen – in die pädagogische Betreuung – Voraussetzung: Beantragung von Ausnahmegenehmigungen zur Sicherung der Aufsichtspflicht beim zuständigen Landesjugendamt – eingebunden werden oder sogar Spiel- und Bildungsangebote für einzelne Kinder übernehmen?

Die Einbindung der Elternschaft in dieser Form setzt einen engagierten Elternbeirat und eine intensive Zusammenarbeit zwischen diesem, der Leitung und den Teammitgliedern sowie die

→ AUF EINEN BLICK

- Eltern müssen transparent über die personelle Situation informiert werden.
- Kommunikation kann über eine Kita-App oder eine Personallampe im Kita-Eingangsbereich erfolgen.
- Einbindung der Eltern bei der Bewältigung von Personalausfällen, z.B. durch Verzicht auf Betreuung oder Unterstützung in der Kita.

Bereitschaft zumindest eines Großteils der Eltern zum offenen Austausch, der Akzeptanz der Interessen anderer Eltern, zur Kompromissfähigkeit und Einsatzbereitschaft voraus.

Exkurs Basisqualität in Kitas

Die Qualität der pädagogischen Arbeit mit den Kindern wird durch die folgenden vier Faktoren maßgeblich gestaltet:

1. Rahmenbedingungen: Räume und Außengelände, lernanregende Umgebung, Zugang zu Spielmaterialien etc.
2. Angebote und Projekte für die Kinder als Gruppe.
3. Individuelle Begleitung und Unterstützung von Lernprozessen.
4. Stärkung der Kinder: Partizipation sowie Lernprozesse der Kinder mit- und untereinander.

Es ist offensichtlich, dass die Angebote und Projekte (2.) sowie die individuelle Begleitung und Unterstützung (3.) besonders personalintensiv sind und damit bei Personalengpässen am ehesten eingeschränkt werden. Wenn eine Situation personeller Engpässe eintritt, heißt das aber nicht, dass die Kita zwangsläufig zur Verwehranstalt wird und nur noch die

Aufsichtspflicht umgesetzt werden kann. Das selbstbildende Freispiel als wichtiger Baustein der BASISQUALITÄT gewinnt an Bedeutung. Im folgenden Hinweise und Anregungen zu dessen Stärkung. Mit BASISQUALITÄT ist die Qualität gemeint, die auch in einer personell angespannten Situation umgesetzt werden kann. Damit sind wir vor allem bei den Rahmenbedingungen (1.) und der Stärkung der Kinder (4.).

Hierzu folgende Anregungen:

- Lernanregende Umgebung: Räumlichkeiten mit einer für die Kinder übersichtlichen und nachvollziehbaren Anordnung von Spielmaterialien, zu denen die Kinder auch – alters- und entwicklungsgemäß – eigenständig Zugang haben. Die bereitgestellten Materialien und die Raumgestaltung sollten regelmäßig den aktuellen Bedürfnissen und Wünschen der Kinder angepasst werden. Dabei sollten die Kinder miteinbezogen werden; ebenso in die Entscheidungen über die Anschaffung neuer Spielmaterialien etc. Die Kinder müssen das »Gefühl« entwickeln: Das sind unsere Räumlichkeiten und Materialien!
- Schwerpunkte in den Gruppen: Es bietet sich an, in den einzelnen Gruppenräumen verschiedene thematische Schwerpunkte bei der Ausstattung zu setzen, z.B. Malatelier, Werkstatt, Bücherei, Bewegung etc. Auch diese sollten allen Kindern vertraut sein. So erweitert man für sie die Möglichkeiten der Auswahl, der Beschäftigung im Freispiel usw.
- Außengelände: Gleiches gilt für das Außengelände – auch dieses sollte abwechslungsreich sein, vielfältige Bewegungsmöglichkeiten, Rückzugsräume, Pflanzen, Beete, ggf. auch Tiere etc. bieten. Auch in die Gestaltung des Außengeländes kann man die Kinder miteinbeziehen ...
- Partizipation und Kinder lernen von Kindern: Die Selbst- und Mit-



bestimmungsrechte bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten, das Selbstvertrauen, die Selbststeuerung und auch die Beziehungen der Kinder untereinander zu stärken.² Es ist wichtig, den Blick darauf zu richten, wie die Kinder miteinander umgehen, sie dabei zu unterstützen und in ihrer Selbstständigkeit zu fördern, dass und wie sie voneinander lernen, sich gegenseitig wertschätzen und helfen, ihre Rollen in der Gruppe finden, diese kontinuierlich anpassen und verändern, lernen mit Interessenkonflikten und Meinungsunterschieden lösungsorientiert, konstruktiv und Konsens suchend umzugehen ...

- Gruppenübergreifende Zusammenarbeit: Kindern – je jünger sie sind – gibt die Zugehörigkeit zu einer überschaubaren Gruppe in der Regel Geborgenheit, Orientierung und Sicherheit. Trotzdem ist es wichtig, ihnen den Zugang zu anderen Gruppenräumen, den Kindern und Fachkräften anderer Gruppen zu ermöglichen. Man kann ihnen – alters- und entwicklungsgemäß – entsprechende Angebote machen, Möglichkeiten eröffnen und Freiräume schaffen, die sie dann selbstbestimmt (siehe Partizipation) annehmen können (oder auch nicht) und bzgl. des Umfangs, der Intensität und der Dauer eigenständig gestalten und umsetzen. So wird es den Kindern, wenn z.B. ihre Gruppenfachkräfte ausfallen, leichter fallen, damit umzugehen, dass die ihnen durch die täglichen Kontakte vertrauten Fachkräfte nicht präsent sind, sie von den Fachkräften anderer Gruppen begleitet werden und in Kontakt mit den Kindern anderer Gruppen kommen, da ihnen solche Situationen und Konstellationen zumindest in gewissem Umfang schon vertraut sind. Das trifft umgekehrt auch auf die Fachkräfte zu, die es einfacher haben, mit den Kindern anderer Gruppen in Beziehung zu treten, wenn es diesbezüglich schon Vorerfahrungen gibt, an die sie anknüpfen können.
- Bildungs- und Entwicklungsdokumentation: Sinnvoll ist in diesem



Zusammenhang auch der schnelle und einfache (möglichst digitale) Zugang für die Fachkräfte auch zu den Portfolios der Kinder anderer Gruppen, also der Dokumentation und Einordnung ihrer Aktivitäten, Interessen, Lernprozesse, Freundschaften usw., um sich schnell ein Bild machen zu können, mit welchen Themen ein Kind gerade unterwegs ist, wie es sich Dinge aneignet, was seine Rolle in der Gruppe ist, was seine Erwartungen an die Erwachsenen sind, welche Impulse ihm weiterhelfen könnten usw.

Insgesamt geht es darum, die Kinder in ihrer Selbstständigkeit und Kreativität zu stärken und sie auf Situationen mit personellen Engpässen vorzubereiten. Sie sollen sich in ihrer Einrichtung gut auskennen, an gemeinsame Erfahrungen mit Kindern und Fachkräften aus anderen Gruppen anknüpfen können und gelernt haben, im Freispiel – allein und/oder mit anderen Kindern – ihren Interessen, Bedürfnissen und Wünschen nachgehen zu können. Dem zugrunde liegt folgendes Verständnis kindlicher Lernprozesse: Sog statt Druck: Ein »Geheimnis« gelingender Lernprozesse.³ Kinder wollen die Welt verstehen und sie gestalten. Jedes Kind macht sich auf seinen Weg, allein und in der Gemeinschaft mit anderen Kindern sowie im Kontakt zu, mit Unterstützung von und in Beziehung zu Erwachsenen.

Fazit

Der Träger steht in der Verantwortung, Leitungen und Teams dabei zu unterstützen, auf die einzelne Kita ausgerichtete Entlastungskonzepte und Notfallpläne in enger Kooperation mit der Elternschaft zu entwickeln und umzusetzen. Die möglichen Szenarien müssen im Vorfeld durchgespielt werden und allen Beteiligten bekannt sein. Das ist die Voraussetzung dafür, in schwierigen Situationen nicht in Frustration, Resignation und Sprachlosigkeit zu versinken, sondern durch Verantwortungsübernahme, aufeinander Zugehen und gemeinsame Lösungssuche das Beste aus der jeweiligen Krise zu machen. ■

Fußnoten

- ¹ Siehe hierzu »Kinderhort Löwenried«, <https://www.kinderhort-loewenried.de/post/personalam-pel-zur-information-f%C3%BCr-eltern>
- ² Siehe auch »Partizipation: Kinder haben was zu sagen«, <https://kitaqualitaet.de/detail/partizipation-kinder-haben-was-zu-sagen/>
- ³ Siehe auch <https://kitaqualitaet.de/detail/sog-statt-druck-ein-geheimnis-gelingender-lernprozess/>



IHR ONLINE PLUS

- **Arbeitshilfe:** Checkliste zum Umgang mit Personalengpässen und Personalunterbesetzungen

Die Arbeitshilfe finden Sie zum Download in der kostenlosen Online-Ausgabe Ihrer Zeitschrift auf Wolters Kluwer Online. Weitere Informationen zum Zugang enthält der Beileger zu diesem Heft.