

Personalbindung in Zeiten des Fachkräftemangels

Was tun, um Erzieherinnen und Erzieher an das Unternehmen zu binden? ■ Untersuchungen zeigen, dass gute Vorgesetzte der wahre Schlüssel zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind.

Einem guten Betriebsklima, zu dem Vorgesetzte wesentlich beitragen, wird mehr Bedeutung beigemessen als einer höheren Bezahlung. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind Vorgesetzte nach wie vor der häufigste Kündigungsgrund.



Petra Markus

Referentin für Personalentwicklung, FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH

Kita-Träger und Leitungen kleiner und großer Einrichtungen stehen gleichermaßen vor einem praktischen Problem: Wie können wir Fachkräfte an das Unternehmen binden und die – häufig kostspielige – Fluktuation senken? Vor dem Hintergrund des spürbaren Fachkräftemangels, der zum einen durch den Rechtsanspruch auf einen Kita-Platz für über einjährige Kinder und zum anderen durch Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt entstand, spielt nicht nur die Personalgewinnung, sondern besonders die Personalbindung von pädagogischen Fachkräften in jeder Kita, ob in der Stadt oder auf dem Land, heute eine große Rolle.

Mit jedem Weggang einer Fachkraft geht ein Stück Erfahrung und Beständigkeit verloren: Kinder verlieren ihre Bezugsperson, Eltern ihre Ansprechpartnerin und auch im Team entsteht – nicht nur aus menschlicher Sicht – eine Lücke, denn nur selten kann eine Stelle sofort nachbesetzt werden. Ein Arbeitsplatzwechsel kostet nicht nur Geld, sondern auch Kraft. Manche Kündigung ist aus privaten Gründen unumgänglich, beispielsweise, wenn aufgrund eines Umzugs der Fahrweg zur Arbeitsstelle zu lang wird. Praktisch spielen jedoch private Gründe für die Fluktuation kaum eine Rolle. Nach einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sind rein berufliche Gründe die mit Abstand häufigste Ursache für einen Arbeitsplatzwechsel. Besonders der Wunsch nach einem besseren Betriebsklima, anderen

Arbeitsinhalten sowie besseren Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten führt tatsächlich zu einem Arbeitgeberwechsel. Insgesamt 76 Prozent der Studienteilnehmenden geben als Grund für den Stellenwechsel die Hoffnung auf bessere Vorgesetzte an, 73 Prozent erhoffen sich zudem eine faire Behandlung durch neue Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte. Bessere Bezahlung und Zusatzleistungen landen mit 61 Prozent als Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel erst an fünfter Stelle.

» Mit jedem Weggang einer Fachkraft geht ein Stück Erfahrung und Beständigkeit verloren [...]«

Und noch ein interessantes Ergebnis der Studie: Hohes Engagement ist keine Garantie für eine hohe Bindung ans Unternehmen. Fast ein Drittel der überdurchschnittlich engagierten Beschäftigten hat eine unterdurchschnittliche Bindung an den Arbeitgeber. Hier ist das Risiko für Unternehmen sehr hoch, gute Fachkräfte zu verlieren.

Befragungen zur Zufriedenheit legen den Grundstein

Was also tun, um Fachkräfte ans Unternehmen zu binden? Zunächst ist es sinnvoll, die Mitarbeiterzufriedenheit zu ermitteln und nach Bedürfnissen und Veränderungswünschen in der eigenen Einrichtung zu fragen. Regelmäßig durchgeführte Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Arbeitszufriedenheit legen den Grundstein für bedürfnisorientierte Personalentwicklung, die eine Bindung ans Unternehmen stärkt. Bei der Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Arbeitszufrieden-

heit, ihrem Engagement und dem Grad der Bindung ans Unternehmen ist es entscheidend, dass Anonymität gewährleistet wird, die Ergebnisse besprochen und Ideen für Veränderungen entwickelt und umgesetzt werden. Mit der Folgebefragung wird evaluiert, ob die umgesetzten Maßnahmen den gewünschten Effekt erzielt haben.

» Zunächst ist es sinnvoll, die Mitarbeiterzufriedenheit zu ermitteln und nach Bedürfnissen und Veränderungswünschen in der eigenen Einrichtung zu fragen.«

Wenn die Leitung eines Unternehmens bereit ist, die Befragungsergebnisse offen zu diskutieren und gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ideen für Veränderungen zu entwickeln, stärkt dies die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers. Das gilt für den sozialen Bereich wie für die freie Wirtschaft gleichermaßen. Ein offener Umgang – auch mit schlechten Ergebnissen – wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschätzt und honoriert. In Betrieben, die eine Mitarbeiterbefragung durchführen, so das Ergebnis der Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zu Fachkräftesicherung und -bindung, weisen die Beschäftigten eine deutlich höhere Arbeitszufriedenheit und eine höhere Bindung an das Unternehmen auf – die Wahrscheinlichkeit für einen Arbeitgeberwechsel sinkt. Die Studie zeigt, dass lediglich 40 Prozent deutscher Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten systematische Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Arbeitszufriedenheit durchführen. Aber auch für kleinere Unternehmen ist



Abb. 1: Ein offener Umgang mit den Ergebnissen von Befragungen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert die Bindung an die Kita. © FRÖBEL e.V.

es wichtig, die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Bindung ans Unternehmen zu evaluieren. Um die Anonymität zu wahren, sollte eine externe Person mit der Befragung betraut werden, die Auswertung der Fragebögen vornehmen, die Besprechung der Ergebnisse moderieren und gemeinsam mit dem Team Ideen für Veränderungen entwickeln.

Regelmäßiges und wertschätzendes Feedback stärkt die Bindung

Ist es wichtig, die Stärken eines Kindes wahrzunehmen? Motiviert es Kinder, regelmäßige, individuelle, positive Rückmeldungen zu ihren Leistungen zu erhalten und lassen sie sich so für Themen zu begeistern? Natürlich! Und wie oft erhalten Sie selbst Rückmeldung zu Ihrer Arbeit? Auch als Erwachsene wollen wir begeistert werden. Wir brauchen eine regelmäßige, wertschätzende und professionelle Rückmeldung zu unserer Arbeitsleistung. Eine entwickelte Feedbackkultur ist mehr als ein jährlich stattfindendes Personalgespräch. Der Engagement Index 2015 für Deutschland – eine Studie, die den Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihr Unternehmen untersucht und Auskunft über das Engagement und die Motivation bei der Arbeit gibt – hat herausgefunden, dass nicht einmal die Hälfte der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im letzten halben Jahr vor der Befragung mit der vorgesetzten Person ein Gespräch über die eigene Arbeits-

leistung geführt hat. Können Sie sich vorstellen, einem Kind über ein halbes Jahr lang keine positive Rückmeldung zu dem, was es täglich in der Einrichtung bastelt, baut oder erforscht, zu geben? Klingt absurd? Ist es auch. Laut der Studie ist die Lage in den deutschen Unternehmen dramatisch: 68 Prozent der Befragten machen »Dienst nach Vorschrift«, nur 16 Prozent sind mit »Herz, Hand und Verstand« dabei.

» Können Sie sich vorstellen, einem Kind über ein halbes Jahr lang keine positive Rückmeldung zu dem, was es täglich in der Einrichtung bastelt, baut oder erforscht, zu geben?«

Auch wenn weniger düstere Untersuchungen, wie das Forschungsprojekt zur Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, betrachtet werden, wird klar, dass bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein großes, ungenutztes Potenzial schlummert, welches durch bessere Kommunikation mit den Vorgesetzten geweckt werden kann. Das Forschungsprojekt zeigt vier Mitarbeitertypen auf: In den deutschen Unternehmen arbeiten demnach durchschnittlich 31 Prozent Aktiv-Engagierte, 37 Prozent Passiv-Zufriedene, 18 Prozent Akut-Unzufriedene und 14 Prozent Desinteressierte. Ak-

tiv-Engagierte und Passiv-Zufriedene weisen eine große Bindung ans Unternehmen auf. Akut-Unzufriedene sind hingegen das größte ungenutzte Potenzial eines Unternehmens. Das kuriose dabei: Akut-Unzufriedene sind nicht generell unmotiviert, zu arbeiten. Sie geben sogar durchschnittlich häufiger an, auch berufstätig sein zu wollen, wenn sie das Geld nicht bräuchten. Ihre Haltung bezieht sich lediglich auf ihren derzeitigen Arbeitgeber und die aktuellen Arbeitsbedingungen. Unter den Akut-Unzufriedenen finden sich häufiger Akademiker und sie sind im Durchschnitt etwas jünger. Auch wenn die Arbeitszufriedenheit und das Engagement von Desinteressierten unterdurchschnittlich sind, erleben diese das Unternehmen und die Arbeit weniger negativ als die Akut-Unzufriedenen.

Mit einem Anteil von 40 Prozent der wichtigste Faktor für die Arbeitszufriedenheit überhaupt sind Vorgesetzte, so das Ergebnis der Online-Befragung der Bochumer Universität. Das Potenzial unzufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte wieder aktiviert werden, wenn ihnen Vorgesetzte mit Respekt begegnen, ihre Arbeitsleistung Anerkennung findet und eine wertschätzende Unternehmenskultur gelebt wird. Folglich sollte auch im Alltag ein professionelles, positives Feedback zur Arbeitsleistung selbstverständlich sein. Einer nicht repräsentativen Umfrage der Online-Jobbörse StepStone zufolge geben 56 Prozent der befragten Deutschen an, dass ihre Arbeit vom Arbeitgeber nicht wertgeschätzt wird, nur 28 Prozent nehmen wahr, dass ihr Arbeitgeber ihre Arbeit schätzt. In den Niederlanden hingegen, dem Spitzenreiter, geben 78 Prozent an, dass der Arbeitgeber ihre Arbeit wertschätzt, nur 11 Prozent sind hier vom Gegenteil überzeugt. Selbst im europäischen Vergleich gibt es eine große Diskrepanz: Im Durchschnitt der acht europäischen Länder geben 57 Prozent der Befragten an, dass ihre Arbeit geschätzt wird und 29 Prozent, dass dies nicht der Fall ist.

Was heißt das für die Praxis? Vorgesetzte, die regelmäßig positive Rückmeldungen zur Arbeitsleistung geben, die fördern und fordern, machen den Unterschied. Sie motivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, tragen zu einer größeren Arbeitszufriedenheit und dazu



Abb. 2: Den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der pädagogischen Fachkräfte hat die Kita-Leitung durch ihren persönlichen Führungsstil. © FRÖBEL e.V.

bei, Menschen ans Unternehmen zu binden. Das gilt für die Kita und für einen DAX-Konzern gleichermaßen.

» *Vorgesetzte, die regelmäßig positive Rückmeldungen zur Arbeitsleistung geben, die fördern und fordern, machen den Unterschied.*«

Gute Vorgesetzte sind das A und O

Dass finanzielle Anreize kurzfristig wirken, aber langfristig nicht zur Förderung der Mitarbeitermotivation taugen, ist hinlänglich bekannt. Dass gute Vorgesetzte für die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtig sind, ebenfalls. Doch an personalverantwortliche Führungskräfte werden sehr hohe Erwartungen gestellt: Sie sollen fachlich gut qualifiziert sein und eine besonders hohe Sozialkompetenz mitbringen. In der Praxis jedoch stolpern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig schlecht vorbereitet in eine Führungsrolle mit Personalverantwortung hinein, ohne dass sie sich im Vorfeld im geschützten Rahmen ausprobieren konnten. Wenn sie zusätzliche Fortbildungen erhalten, beschränken sich diese häufig auf reine Führungstechniken. Für Personalführung ist jedoch ein hohes Maß an Empathie nötig, das nur wenige unerfahrene Führungskräfte schon im Gepäck haben. Für die Übernahme von Personalverantwortung

ist in der Regel ein Entwicklungsprozess der Führungskraft nötig, der von Unternehmen langfristig unterstützt werden muss. Unternehmen sehen nach einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) die Aufgabe von Führungskräften darin, eine Feedbackkultur zu etablieren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Sie dafür fit zu machen, ist auch die Aufgabe der Arbeitgeber.

» *Gute Erzieherinnen und Erzieher sind nicht per se die besten Einrichtungsleitungen.*«

Gute Erzieherinnen und Erzieher sind nicht per se die besten Einrichtungsleitungen. Das Aufgabenspektrum einer Einrichtungsleitung unterscheidet sich wesentlich von den Aufgaben der pädagogischen Fachkräfte. In der Praxis passiert es häufig, dass Erzieherinnen und Erzieher kurzfristig in die Leitungsposition aufsteigen. Plötzlich sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse wichtig und es stehen Führungsaufgaben im Fokus, direkte pädagogische Arbeit rückt in den Hintergrund. Zeitgleich müssen sich – vor allem bei einem Aufstieg von einer Fachkraft zur Leitung in der eigenen Einrichtung – alle zunächst an die neue Situation gewöhnen. Die neue Leitung muss lernen, Verantwortung zu über-

nehmen und sich zu behaupten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich auf die neue Führungskraft einstellen. Das ist ein Prozess, der nicht immer sofort gelingt.

Fazit

Zusammenfassend lassen sich folgende Grundthesen zur Mitarbeiterbindung formulieren, die auch für Kindertageseinrichtungen richtig sind:

- Hohes Engagement von Erzieherinnen und Erziehern ist keine Garantie für eine hohe Bindung an die Einrichtung.
- Eine Befragung zur Arbeitszufriedenheit, dem Engagement und der Unternehmensbindung lohnt sich – umso mehr, wenn Ergebnisse offen diskutiert werden.
- Es gibt ungenutztes Potenzial im eigenen Unternehmen.
- Gute Leitungen und ein angenehmes Arbeitsklima sind die Schlüssel zur Bindung von Erzieherinnen und Erziehern.
- Auch Erwachsene brauchen regelmäßige, wertschätzende Rückmeldungen zur Arbeitsleistung.
- Leitungen müssen unterstützt werden, soziale Kompetenzen auf- und auszubauen.

Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): *Monitor Fachkräftesicherung und -bindung. Boock-Familia, K./Lange, J./Strunz, E. (2015): Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme.*
- Nink, M. (2015): *Engagement Index.*
- Hauser, F./Schubert, A./Aicher, M. (2008): *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Abschlussbericht. Zugriff am 06.02.2017 unter <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf>*
- Ruhr-Universität Bochum (2009): *Unzufriedenheitsfaktor Nummer 1: der Chef - Erste Ergebnisse der RUB-Online-Befragung - 3.500 Teilnehmer bewerteten ihre Vorgesetzten. Pressemitteilung zur Online-Befragung der Uni Bochum. Zugriff am 06.02.2017 unter <http://www.pm.ruhr-uni-bochum.de/pm2009/msg00257.htm>*
- Stepstone (2005): *Wie wertvoll ist Arbeit? Wenig Anerkennung in deutschen Unternehmen. Zugriff am 06.02.2017 unter <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/press/wie-wertvoll-ist-arbeit-wenig-erkennung-in-deutschen-unternehmen.cfm>*
- HR-Report 2014/2015: *Schwerpunkt Führung: Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und Schweiz.*