

Bildung bindet Mitarbeiter



Workshop beim Kongress für Führungskräfte: Bildung und Austausch in der Gruppe stärken die Gemeinschaft

Der größte Kita-Träger der Branche überzeugt seine Mitarbeiter mit einem breiten Bildungsprogramm. Mit dem Konzept expandiert der Träger sogar ins Ausland.

Am Rande des Berliner Alexanderplatzes steht das Haus des Lehrers. Ein Steinmosaik an der Fassade erinnert noch an die sozialistische Tradition des Bauwerkes. Angehende Lehrer der DDR studierten hier in der Deutschen Lehrerbücherei. In den dreißiger Jahren war das Haus Versammlungsort des ‚Klub Berliner Pädagogen.‘ Heute hat Fröbel die drei obersten Etagen des Bauwerks bezogen und führt die pädagogische Tradition des Hauses fort.

Fröbel hat sich Bildung in großen Buchstaben auf die Fahnen geschrieben. Dabei geht es nicht nur um die mehr als 13 000 Kinder in den Träger-Kitas, sondern besonders um die Fach- und Führungskräfte. Um Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen, hat Fröbel ein Bildungsprogramm entwickelt, das sogar den Haustarifvertrag einbezieht. Es ist ein Personalkonzept, das in der Branche seinesgleichen sucht.

Seit Jahren müssen Träger von Kitas bei steigendem Bedarf immer neue Wege fin-

den, um Fachpersonal zu gewinnen (siehe Schwerpunkt Seite 30). Laut Arbeitsmarktbericht Kinderbetreuung und -erziehung der Bundesagentur für Arbeit stieg die Zahl der betreuten Kinder von 2008 bis 2015 um 324 000. Vor allem die Angebote für Kinder unter drei Jahren haben enorm zugelegt. Im Vergleich zu 2008 ist die Zahl der Plätze um 281 000 oder 90 Prozent gestiegen. Die Zahl der arbeitslosen Erzieher ist überdurchschnittlich zurückgegangen.

Konsequent ökonomisch

Fröbel hat sich dem Bedarf angepasst und wächst seit Jahren stetig. „Tendenziell wachsen wir, wie der Markt wächst“, sagt der Vorstandsvorsitzende des Fröbel-Vereins, Stefan Spieker. Seit 2012 stellt Fröbel jährlich mehr als 200 neue Mitarbeiter ein. Der Umsatz ist seit 2011 um die Hälfte auf etwa 125 Millionen Euro angewachsen.

In Personalunion ist der 47-jährige Betriebswirt auch Geschäftsführer der gemeinnützigen Trägergesellschaft Fröbel Bildung und

Erziehung. Seit seinem Wechsel in die oberste Führungsebene vor zehn Jahren formt er den Träger zu einem modernen Sozialunternehmen. „Damals ist mir aufgefallen, dass zwar viel über die Ökonomisierung des Wohlfahrtsbereichs geredet wurde. Bei der Einbringung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten dachte man aber fast ausschließlich an Controlling oder die Finanzbuchhaltung“, so Spieker heute. Personalwirtschaft oder Organisationslehre spielten nur kleinere Rollen. Die Ökonomisierung der Sozialwirtschaft haben viele Träger zu kurz gedacht.

Mit Amtsantritt trieb Spieker deshalb die Überarbeitung des Leitbildes voran. Heute verpflichtet sich Fröbel „insbesondere durch moderne Fortbildungsangebote und die Förderung der akademischen Qualifikation“, den Erzieherinnen-Beruf aufzuwerten. Zudem wurde das Gemeinschaftsgefühl gestärkt. „Die Einrichtungen von Fröbel identifizierten sich damals stark als eigenständige Kita, aber nicht als Fröbel-Einrichtung“, so Spieker. 2008 hatte Fröbel in Nordrhein-Westfalen 26 Kindertagesstätten übernommen, die integriert werden mussten.

Um dem eigenen Anspruch gerecht zu werden, unterhält Fröbel ein eigenes Bildungswerk. Alle Mitarbeiter vom Hausmeister bis zur Verwaltungsmitarbeiterin können aus einer Vielzahl von Seminarangeboten die passende Weiterbildung auswählen. Allein 2015 bot Fröbel 350 Seminare an. Zudem erkennt der Träger Volkshochschulkurse an.

Der Bildungsgedanke ist im Unternehmen fest verankert. „Die Erzieherinnen und Erzieher leben in einer Branche, in der Bildung ein und alles ist“, sagt auch Gesamtbetriebsratsvorsitzender Stephan Keitel. Für die eigene Karriere ist Bildung bei Fröbel unerlässlich, denn ohne Weiterbildung gibt es keinen Stufenaufstieg. Der Haustarifvertrag orientiert sich sowohl an der Betriebszugehörigkeit, als auch an den absolvierten Fortbildungen der Mitarbeiter. Möchte eine Fachkraft im pädagogischen Bereich etwa von Stufe A nach B aufsteigen, muss sie mindestens ein Jahr beschäftigt gewesen sein und benötigt drei Fortbildungspunkte. „Es geht nicht darum, Zeit abzusetzen, sondern alle hungrig zu halten, sich ständig weiterzuentwickeln“, sagt Geschäftsführer Spieker.

Durch den mit der Gewerkschaft GEW verhandelten Haustarifvertrag zahlt Fröbel bundesweit gleiche Gehälter. „Vor dem Hintergrund der uneinheitlichen Regelungen, vom TVöD bis zum Tarifvertrag der Länder, ist uns das bundesweit tätiger Träger wichtig“, erläutert der Geschäftsführer. Während der Vertrag in der Anfangstabelle etwa gleichauf mit dem TVöD liegt, bekommen die Mitarbeiter in den höheren Entgeltgruppen weniger. Die Fortbildungsaktivitäten würden dabei einiges wettmachen.

Ausbildung erweitert

Auch die Mitarbeitervertreter stehen hinter dem Tarifvertrag. „Die Akzeptanz ist gut“, so Betriebsrat Keitel knapp. Der 56-Jährige ist seit 1996 bei Fröbel und hat den Vertrag selber ausgehandelt. Dennoch mahnt der gelernte Koch eine Angleichung an den TVöD an: „Das muss unser Ziel sein, anders können wir keine Mitarbeiter halten oder hinzugewinnen.“ Seit 2011 umfasst das Tarifwerk zudem Regeln zu altersgerechten Arbeitszeiten. Wer bei Fröbel das 56. Lebensjahr vollendet hat, arbeitet ohne Gehaltseinbußen zwei Stunden weniger. Nach dem 61. Lebensjahr sind es sogar vier Stunden weniger.

Neben dem umfassenden Weiterbildungsprogramm durchlaufen alle Mitarbeiter das Fröbel-Curriculum. Der Lehrplan beinhaltet Themen wie Partizipation, Teamkonflikte lösen und Zweisprachigkeit. „Das sind wesentliche Punkte, die oft in der Ausbildung fehlen“, sagt Spieker. Ursprünglich sollten mit dem Curriculum neue Mitarbeiterinnen „eingefröbelt“ werden. Doch mittlerweile haben fast alle Mitarbeiter das Curriculum absolviert. „Was bringt es uns, wenn nur die neuen Mitarbeiter auf dem aktuellen Kenntnisstand sind?“, so Spieker.

Für die Führungskräfte organisiert Fröbel zusätzlich alle zwei Jahre zwei- bis dreitägige Kongresse. Sie schaffen ein starkes Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl, sagt der Geschäftsführer. Auch regional setzt Fröbel auf das Gemeinschaftsgefühl. Zu den Deutschen Kinder- und Jugendhilfetagen veranstaltet Fröbel Fachtage für alle Mitarbeiter.

Es ist kein Wohlfühlprogramm, das Fröbel für seine Mitarbeiter entworfen hat. Der Träger fordert Einsatz für den Beruf, bietet den Angestellten aber die Möglichkeit, sich in viele Richtungen zu entwickeln. So hat Fröbel für die Mitarbeitenden zwei Karrierewege innerhalb des Unternehmens entwickelt. „Pädagoge in der Kindererziehung ist



„Wir wachsen, wie der Markt wächst.“

Stefan Spieker, Vorsitzender des Vorstands von Fröbel

irgendwann ein Sackgassenberuf. Man arbeitet 30 Jahre lang im gleichen Beruf oder sogar in der gleichen Einrichtung“, sagt Spieker. In modularen Angeboten können die Mitarbeitenden ihren Interessen in neun Fachgebieten, etwa Sprachförderung, Naturpädagogik oder Naturwissenschaften nachgehen und sich zum Multiplikator ausbilden lassen. Dieses Wissen geben die Fachkräfte in ihren Einrichtungen weiter. Die Multiplikatoren finden sich auch im Haustarifvertrag wieder. Mit einer weiteren Fortbildung ist sogar der Aufstieg zur Fachberatung möglich. Diese steht der regionalen Geschäftsleitung als pädagogischer Experte zur Seite.

Wer sich organisatorisch einbringen möchte, kann bei Fröbel die Fachkarriere zum Koordinator absolvieren. „Hier geht es darum, Stück für Stück in Führungsverantwortung zu kommen“, erklärt Spieker. Als Koordinator vertritt der Mitarbeiter den Einrichtungsleiter. Darüber hinaus wird die Weiterbildung in drei Ausprägungen gefördert: Dienstplangestaltung, pädagogische Qualitätsentwicklung und Netzwerkarbeit.

Mit der wachsenden Mitarbeiterzahl hat der Träger auch seine Strukturen angepasst. Der Kita-Ausbau findet in Westdeutschland derzeit deutlich schneller statt. Dort werden viel mehr Plätze gebraucht als auf dem Land oder im Osten. Innerhalb von neun Jahren hat sich die Zahl der Fröbel-Kitas in Nordrhein-Westfalen von 26 auf fast 60 mehr als verdoppelt. Dem Wachstum geschuldet mussten Unter-

nehmensstrukturen und Verträge ständig angepasst werden. Seit 2015 sind die Tochtergesellschaften deshalb verschmolzen. Unter dem Dach von Fröbel Bildung und Erziehung sind heute 13 Regionen mit 139 Kitas und zwölf Einrichtungen der Jugendhilfe vereint. Daneben gibt es drei Tochtergesellschaften in Polen, der Türkei und Australien. Mit dem Sprung nach Down Under wollte Fröbel vor allem zweisprachige Mitarbeiter für die deutschen Einrichtungen gewinnen. Als der Träger ‚ABC Learning‘ 2007 Pleite ging, bewarb sich Fröbel und bekam den Zuschlag.

Weltweit vertreten

Heute betreibt die Gesellschaft sehr erfolgreich drei Einrichtungen und verantwortet für die australische Bundesregierung ein Modellprojekt. Das ‚Haus der kleinen Forscher‘ soll mit einer Förderung von vier Millionen australischen Dollar in den nächsten drei Jahren in einem Viertel der australischen Kitas implementiert werden. Das Projekt fördert Kinder in den Bereichen Mathematik, Naturwissenschaften und Technik. Den Schritt nach Polen und in die Türkei hat Fröbel ebenfalls vor dem Hintergrund des Spracherwerbs gewagt. In Polen besteht zudem eine Kooperation mit der Hochschule Poznan, um polnische Fachkräfte anzuwerben. Mit dem Kontakt in die Türkei verspricht sich Fröbel einen Austausch über Erziehungsmethoden als Brücke zwischen den Kulturen. Der Kontakt ist aktuell allerdings „eine Herausforderung“, so Spieker.

Fröbel wächst behutsam über die Landesgrenzen hinaus. Der Ausbau innerhalb Deutschlands ist deshalb nicht abgeschlossen. Künftig sollen Kitas in allen deutschen Städten mit mehr als 500 000 Einwohnern entstehen. Dieses Netzwerk soll auch gewerbliche Unternehmen mit mehreren Standorten in Deutschland von einer Kooperation mit Fröbel überzeugen. *Thomas Eichmann*

Fröbel

Umsatz: 124,9 Millionen Euro

Mitarbeiter: 2832

Vorstand: Stefan Spieker (Vorsitzender), Gudrun Rannacher

Tochtergesellschaften: Fröbel Erziehung und Bildung, Fröbel Australia, Fröbel Istanbul, Fröbel Polska

Einrichtungen: 139 Kindertagesstätten und 12 Jugendhilfeeinrichtungen in 13 Regionen