

# Klare Strukturen, Transparenz und Feedback fördern die Arbeitszufriedenheit

geschrieben von Redakteur | Mai 3, 2022



## Studie an der Fachhochschule Bielefeld zur Motivation von Kita-Fachkräften

Kindertageseinrichtungen haben in den vergangenen 15 Jahren einen regelrechten Boom erlebt und noch immer entstehen weitere Kitas. Schließlich wurde die Zahl der Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren ebenso ausgebaut wie die Ganztagesbetreuung. Auch qualitativ sind die Anforderungen an die Bildungseinrichtung Kita gestiegen – zum einen durch den gewachsenen Anspruch an Bildung, aber auch durch Inklusion, Integration und die Zusammenarbeit mit den Eltern. Aufgrund des Mangels an pädagogischen Fachkräften kommt es oftmals zu einem Berg an Überstunden.

## Auswirkungen von Aufgabenflut und

# Fachkräftemangel

Aber wie wirkt sich die gestiegene Vielfalt an Aufgaben und der Fachkräftemangel auf die Arbeitszufriedenheit aus? Mit dieser Frage beschäftigt sich Anne Ruppert, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule (FH) Bielefeld. Die Diplom-Pädagogin war selbst Führungskraft in einer Kita und hat danach mehrere Jahre als selbstständige Trainerin viele Kita-Teams in Arbeits- und Teamprozessen begleitet. „Mir fiel auf, dass die Fluktuation beim pädagogischen Personal sehr hoch ist, und ich habe mich gefragt, woran das liegt. Dabei gibt es auch Kindertageseinrichtungen, in denen Teams seit Jahren zusammenarbeiten. Sie scheinen den erhöhten Anforderungen gerecht zu werden, die Fluktuation ist gering“, berichtet Ruppert. „Es scheint, als würde hier eine Balance zwischen den gestiegenen quantitativen wie qualitativen Anforderungen und der erbrachten Arbeitsleistung der Fachkräfte vorliegen.“

## Was Teams zusammenhält

Doch was hält langlebige Teams zusammen? Ruppert stellt fest, dass Partizipation zwar wichtig ist. Aber von besonders großer Bedeutung sind Strukturen und Transparenz, also ein klarer Rahmen, in dem Partizipation stattfindet.

Anne Ruppert hat pädagogische Fachkräfte, Kita-Leitungen sowie Vertreterinnen verschiedener Träger in leitfadengestützten Interviews befragt. „Die Leitungen sind von selbst auf mich zugekommen, als sie hörten, dass ich die pädagogischen Fachkräfte befrage, weil sie ebenfalls daran interessiert sind, wie man eine hohe Arbeitszufriedenheit schaffen kann“, erläutert Anne Ruppert. Ähnliche Rückmeldungen bekam sie von den Trägern, und so ist auch diese Gruppe befragt worden. Insgesamt zwölf Leitfadeninterviews hat sie durchgeführt.

# Transparenz und Struktur geben Sicherheit

Die Befragungen unter den pädagogischen Fachkräften zeigen: Es ist nicht die Partizipation allein. Ein festgelegter Rahmen, in dem die Mitbestimmung stattfinden kann, ist allen Beteiligten wichtig. Transparenz wird von den Befragten als wichtiger erachtet, als die Durchsetzung der eigenen Meinung. ‚Ich muss nicht immer alles mitbestimmen‘, habe Ruppert oft gehört. Wichtiger sei es für die Fachkräfte, dass Meinungen gehört und wahrgenommen werden, und dass es transparente Verantwortungsbereiche gibt. „Klare Zuständigkeiten geben Sicherheit – und Sicherheit ist die Grundlage für Partizipation und Arbeitszufriedenheit“, so Ruppert. „Wenn sich Prozesse und Gewohnheiten einschleichen und beispielsweise bestimmte Personen immer bestimmte Aufgaben übernehmen, ‚weil sie die schon immer gemacht haben‘, das Ganze aber gar nicht hinterfragt wird, kann das zu Unzufriedenheit führen“, erklärt die Pädagogin. Eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Kita entsteht, wenn die Fachkräfte das System, in dem sie arbeiten, überblicken können, weil Arbeit und Organisation strukturiert und transparent sind.

Problematisch sei hingegen, wenn die Fachkräfte sich allein gelassen fühlen und keine oder nicht genügend Resonanz von Seiten der Leitung oder des Trägers erfahren, wie Ruppert erklärt: „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten Transparenz und Feedback, sei es positiv oder negativ – Hauptsache sie bekommen überhaupt eine Rückmeldung. Sie möchten gesehen und eingebunden werden. Kein Feedback zu bekommen, führt zu Unsicherheit, dabei will man Rückhalt und Sicherheit, in dem was man tut.“

Anne Ruppert geht davon aus, dass diese Faktoren sich nicht nur positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, sondern damit auch auf die pädagogische Arbeit. „Wer klar in seinen

Aufgaben und Zuständigkeiten ist, kann sich auch auf das Wesentliche konzentrieren, nämlich die Arbeit mit den Kindern.“

## **Befragungen als erster Schritt für Kitaleitungen und Träger**

Was können nun Kitaleitungen und die Träger tun, um zu mehr Arbeitszufriedenheit beizutragen? Anne Ruppert sieht in einer Befragung der Beschäftigten eine Chance: „Oft haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die täglich in den Strukturen arbeiten, eine Vorstellung davon, wo Abläufe optimiert werden können. Eine Befragung könnte ein erster Schritt sein, ihre Bedürfnisse wahrzunehmen und eine neue Perspektive auf Strukturen zu gewinnen.“ Für das Überarbeiten von Strukturen sei es jedoch ratsam, so Ruppert, sich externe Unterstützung zu holen: „Zum einen, um blinde Flecken ausfindig zu machen, und zum anderen, um Ressourcen zu erkennen, die man selbst nicht oder nicht mehr sieht.“

Quelle: Presseinformation Fachhochschule Bielefeld