



Arbeitsbedingungen und Gesundheit des Kindertagesstätten-Personals in der Stadt Zürich

**Eine repräsentative, quantitative und qualitative
Befragung des Personals in Kitas in der Stadt Zürich
durch das Institut für Epidemiologie, Biostatistik und
Prävention (EBPI) der Universität Zürich**

Zusammenfassung des Sozialdepartements



Impressum

Herausgeberin

Stadt Zürich
Sozialdepartement
Koordination Frühe Förderung
Zentrale Verwaltung
Verwaltungszentrum Werd
Werdstrasse 75
Postfach, 8036 Zürich

Tel. 044 412 61 11

Fax 044 291 09 89

www.stadt-zuerich.ch/sd

kontraktmanagement.sd@zuerich.ch

Download unter:

stadt-zuerich.ch/kinderbetreuung > Publikationen

Studie durchgeführt durch:
Institut für Epidemiologie, Biostatistik und
Prävention (EBPI) der Universität Zürich

Konzept, Durchführung und Autorenschaft:
Olivia Blöchliger, lic.phil; Georg Bauer, PD Dr. med.

Verfasser Zusammenfassung:
Kontraktmanagement des Sozialdepartements
der Stadt Zürich

Zürich, November 2014



INHALT:

1	Ausgangslage und Fragestellung	4
2	Methodisches Vorgehen	6
3	Charakteristika der Befragten	8
4	Ergebnisse	10
5	Handlungsempfehlungen	21



1	Ausgangslage und Fragestellung	4
1.1	Stand der Forschung	5
2	Methodisches Vorgehen	6
3	Charakteristika der Befragten	8
3.1	Organisationen und Mitarbeitende	8
4	Ergebnisse	10
4.1	Arbeitsbedingungen in Kindertagesstätten	10
4.1.1	Rahmenbedingungen	11
4.1.2	Personalsituation	11
4.2	Beanspruchungsfolgen	13
4.3	Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse	14
4.3.1	Zentrale Merkmale für das Arbeitserleben	14
4.3.2	Einfluss von Belastungen und Ressourcen auf das Kita-Personal	18
4.4	Schlussfolgerungen des Sozialdepartements	21
5	Handlungsempfehlungen	22



1 Ausgangslage und Fragestellung

Im Rahmen des Legislatorschwerpunkts Frühförderung (2010–2014) führte die Stadt Zürich verschiedene Projekte durch, um die Startchancen von Kindern aus sozial benachteiligten Familien zu verbessern. Kitas spielen dabei eine wichtige Rolle. Kinder aus bildungsfernen Haushalten können von der familienergänzenden Betreuung profitieren, wenn die (pädagogische) Qualität hoch ist. Bei der Auseinandersetzung mit qualitätsfördernden Massnahmen in Kitas stiess die Stadt auf zum Teil schwierige Arbeitsbedingungen. Es gab erste Anhaltspunkte dafür, dass in einigen Kitas die Personalfuktuation hoch ist und dass aufgrund des ausgetrockneten Personalmarktes Fachkräfte schwer zu ersetzen sind. In den Kitas kann dies zu belastenden Situationen führen, die wiederum die Krankheitsabsenzen des Personals erhöhen.

Stabile Beziehungen zu fürsorglichen Bezugspersonen innerhalb und ausserhalb der Familie sind eine Grundbedingung für eine positive Entwicklung von Kindern. Sie sollen in der Kita eine verlässliche Beziehung zu den Betreuungspersonen aufbauen können, die sie auf ihrem Entwicklungsweg begleiten.

Denn Bindung an eine Bezugsperson ist eine Grundvoraussetzung, dass Bildungs- und Entwicklungsprozesse positiv verlaufen. Arbeitsbedingungen, die die Befindlichkeit des Betreuungspersonals beeinträchtigen, und eine hohe Fluktuation wirken sich negativ auf die Betreuungsqualität und damit auf die Entwicklung der Kinder aus.

Deshalb beauftragte die Stadt Zürich das Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich, die Arbeitssituation und die Gesundheit des Kita-Personals zu untersuchen. Ziel der Studie war, wissenschaftlich abgestützte Hinweise zu erhalten, mit welchen Massnahmen die Arbeitsbedingungen in Kitas verbessert sowie die Personalfuktuation und die Absenzen gesenkt werden können.

Die Hauptfragestellungen der Studie waren:

- Wie hoch ist die Personalfuktuation in den Kitas? Was sind die Ursachen des Wechsels und die Bedingungen eines Verbleibs? Mit welchen Massnahmen kann die Personalfuktuation schliesslich gesenkt werden?
- Wie hoch sind die Krankheitsabsenzen? Wie sehen die gesundheitlichen Risiken von Kitamitarbeitenden aus? Mit welchen Massnahmen können Absenzen und Risiken reduziert werden?

Im Rahmen der Studie wurden die Mitarbeitenden sämtlicher Kitas, die mit der Stadt Zürich im Juni 2013 einen Kontrakt vereinbart hatten (193 Kitas) oder von ihr selbst betrieben werden (9 Kitas) zu den Arbeitsbedingungen befragt. Dies entspricht einem Anteil von 70 Prozent aller Kitabetriebe in der Stadt Zürich. Die befragten Kitas unterscheiden sich bezüglich Grösse, pädagogischer Ausrichtung und Rechtsform erheblich. Über die Hälfte der an der Studie teilgenommenen Kitas bieten 10 bis 27 Plätze an, was jeweils einer oder zwei Kindergruppen entspricht. Weitere 35 Prozent der Kitas bieten zwischen 28 und 50 Plätze an und nur 18 Prozent mehr als 50 Plätze. Gemessen an der Grundgesamtheit sind kleine Kitas (10 bis 13 Plätze) in der Studie unterrepräsentiert, grössere Kitas überrepräsentiert. Die Kitas werden von 114 Trägerschaften betrieben, die überwiegende Mehrheit davon führt ein bis zwei Kitas, einzelne bis zu elf Kitas, auch ausserhalb der Stadt Zürich. Über die Hälfte der Trägerschaften sind als Verein organisiert (61), gefolgt von der GmbH als Trägerschaft (27) und Einzelfirmen (11). Ebenso gross ist die Vielfalt bei den Betreuungskonzepten.

¹ Stadt Zürich Stadtrat (2014). Legislatorschwerpunkt 2010–2014. Schlussbericht. Verfügbar unter www.stadt-zuerich.ch > Politik & Recht > Stadtrat > Legislatorschwerpunkte

² Vgl. Qualikita-Handbuch unter www.quali-kita.ch



1.1 Stand der Forschung

Wissenschaftliche Erkenntnisse über die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit des Kinderbetreuungspersonals in der Schweiz gibt es nur wenige. In einer Studie aus dem Jahr 2013 wurde das ausgebildete Personal in den Kindertagesstätten der Stadt Zürich befragt und die positiven und negativen Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit ermittelt. Die wichtigsten Faktoren für zufriedenes Personal sind gemäss dieser Studie ein gutes Arbeitsklima, über Handlungsspielraum im Alltag zu verfügen und Anerkennung. Beklagt wurden das geringe Einkommen, Personalmangel und zu wenig Anerkennung. Als weitere Belastungsfaktoren erwiesen sich Lärm und fehlende Räume für Kinder und Personal. Dieser Befund bestätigt die Ergebnisse einer weiteren Befragung des Personals einer grösseren Trägerschaft aus dem Jahr 2010⁴.

³ Kocierz, A. (2013) Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit von ausgebildeten Erzieher/innen in der Stadt Zürich (unveröffentlichte Bachelorarbeit), Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St.Gallen.

⁴ Gemeinnützige Frauen Zürich (GZF) (2010): Gesundheits-Checkup (unveröffentlichte Studie).



2 Methodisches Vorgehen

Die Studie der Universität Zürich stützt sich auf das *Modell einer gesunden Organisation* nach Bauer und Jenny (2012) ab, gemäss dessen Absenzen und Fluktuationsraten die Folge eines ungünstigen Verhältnisses von Ressourcen und Belastungen sind. Beeinflusst werden Ressourcen und Belastungen einerseits durch Merkmale der Kita (Organisation) und der Personen (Betreuungs- und Leitungspersonen).

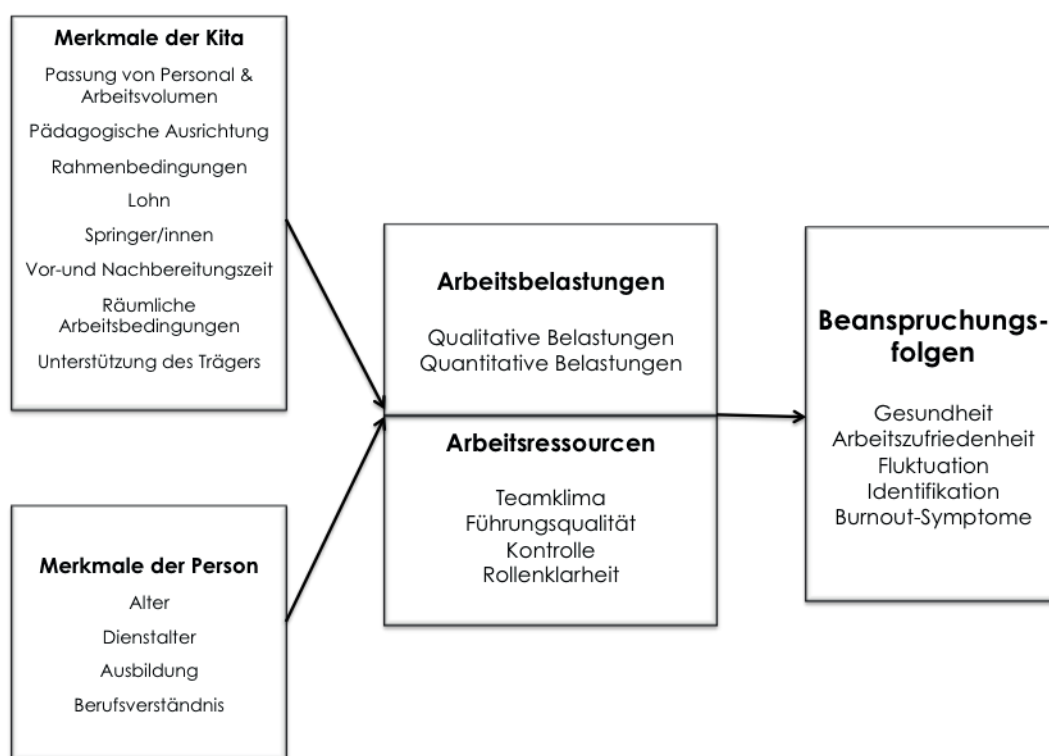


Abbildung 1: Analysemodell, Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich (Bauer und Jenny 2012)

Um zu klären, was die Betreuungspersonen in ihrem Beruf hält bzw. was sie aus ihrem Beruf treibt, ist es deshalb notwendig, jene Merkmale zu identifizieren, die Ressourcen und Belastungen massgeblich beeinflussen. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Wie sind die Merkmale der Kitas, der Betreuungs- und der Leitungspersonen in den untersuchten Kitas ausgeprägt?
- Wie hoch sind die arbeitsbezogenen Ressourcen und Belastungen beim Kinderbetreuungspersonal?
- Wie gut sind Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, Arbeitsengagement und wie hoch sind Fluktuation und Absenzen der Betreuungs- und Leitungspersonen in den untersuchten Kitas?



- Welche Merkmale der Kitas und der Personen (Betreuungs- bzw. Leitungspersonen) beeinflussen die Arbeitsressourcen und die Arbeitsbelastungen des Kitapersonals?
- Welche Arbeitsressourcen und Arbeitsbelastungen üben einen massgeblichen Einfluss auf den Gesundheitszustand, das Arbeitsengagement, die Fluktuation und die Absenzen aus?
- Inwiefern unterscheiden sich Kitas mit einem günstigen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis von Kitas mit einem ungünstigen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis?

Die vorliegende Analyse der Arbeitsbedingungen basiert auf einer Befragung des gesamten Kitapersonals aller subventionierten Trägerschaften in der Stadt Zürich. Sie fand in zwei Phasen statt:

Phase 1: Von Februar bis Mai 2013 wurden qualitative Interviews und Gruppendiskussionen mit Kita-Personal, Fachpersonen und Expertinnen und Experten aus dem Bereich der Kinderbetreuung durchgeführt. Es wurden jene Merkmale der Kita, der Personen sowie der Arbeitsressourcen und -belastungen ermittelt, die die Arbeit in der Kita entweder positiv oder negativ beeinflussen. Damit wurden die Themenfelder für die Befragung der zweiten Phase festgelegt. Auf der Grundlage der Ergebnisse der ersten Phase konnten drei unterschiedliche Fragebögen (Mitarbeitende, Kita-Leitungen und Trägerschaften) erarbeitet werden. Die Fragebögen wurden anhand der Kategorien des Modells der gesunden Organisation zusammengestellt. Dabei fanden gut geprüfte Skalen aus der Arbeitsforschung Verwendung. Einige Skalen wurden in Anlehnung an eine grosse deutsche Befragung in Kitas konstruiert, andere wurden neu entwickelt (Skalen für die Ausbildungssituation der Lernenden) ⁵.

Folgende Parameter wurden erhoben:

- Merkmale der Betreuungsperson und der Kita-Leitung
- Merkmale der Kita
- Ressourcen:
 - Kontrolle: Handlungs- und Gestaltungsfreiraum bei der eigenen Arbeit
 - Rollenklarheit: Klarheit über die Pflichten und Verantwortlichkeiten
 - Team-Klima: verschiedene Aspekte wie Mitsprachemöglichkeiten, Innovation, Aufgabenorientierung und Unterstützung
 - Führung: verschiedene Aspekte wie Wertvorstellungen, Fach- und Führungskompetenz
- Belastungen:
 - Quantitative Belastungen: zu wenig Zeit, Zeitdruck, zu langes Arbeiten
 - Qualitative Belastungen: Intensität und Komplexität der Arbeit
- Beanspruchungsfolgen
- Ausbildung in der Kita (nur für Lernende).

Phase 2: Im Sommer und Herbst 2013 wurde die quantitative Befragung der Trägerschaften wie auch jene des Kita-Personals durchgeführt. Der Fragebogen konnte online oder auf Papier ausgefüllt werden. Die Fragebogen wurden an die Kita-Leitungen verschickt und von diesen verteilt. Um die Teilnahmequote zu verbessern, wurde an der Berufsfachschule Wintertur eine Nachbefragung durchgeführt. Die Lernenden erhielten dort während des Unterrichts Zeit, um den Fragebogen auszufüllen.

⁵ AQUA-Studie: <http://www.aqua-studie.de/Hintergrund.htm>



3 Charakteristika der Befragten

Stichprobe

Insgesamt nahmen 1093 Betreuungspersonen (ausgebildetes Personal, Lernende und Praktikantinnen und Praktikanten), 100 Kita-Leitungen und 55 Vertreterinnen und Vertreter der Trägerschaften an der quantitativen Befragung teil. Bei den Betreuungspersonen entspricht das einer Teilnahmequote von ca. 52 Prozent. Die beiden höchsten Beteiligungen waren bei den Gruppenleiterinnen und -leitern (74 Prozent) sowie aufgrund der Nachbefragung an der Berufsfachschule Winterthur bei den Lernenden (85 Prozent) zu verzeichnen. Praktikantinnen und Praktikanten hatten die tiefste Teilnahmequote (19 Prozent). Von den Kita-Leiterinnen und Leitern nahmen 57 Prozent an der Befragung teil, von den Trägerschaften 48 Prozent. Insgesamt haben an der Umfrage Personen aus 70 Prozent aller Kitas und 90 Prozent aller Trägerschaften, die von der Stadt Zürich mitfinanziert werden, teilgenommen. Betreuungspersonen gelten in der Forschung als eine für Befragungen schwer erreichbare Berufsgruppe. Deshalb darf die Teilnahmequote als gut eingestuft werden.

Repräsentativität

Bezüglich Repräsentativität der Stichprobe zeigt sich folgendes Bild: Wird die Verteilung der Kitas, die an der Befragung teilgenommen haben, auf die Stadtkreise angeschaut, dann stellt die Stichprobe eine gute Annäherung an die Verteilung in der Grundgesamtheit dar. Etwas überrepräsentiert sind jedoch grössere Kitas mit 39 bis 50 Betreuungsplätzen, die Perspektive der kleinen mit 10 bis 13 Plätzen ist eher schwach vertreten. Wird die Stichprobe im Hinblick auf die prozentuale Verteilung der Rechtsform mit der Grundgesamtheit verglichen, dann zeigt sich, dass lediglich Einzelfirmen und Stiftungen unterrepräsentiert sind.

3.1 Organisationen und Mitarbeitende

Die im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Trägerschaften und Personen lassen sich wie folgt charakterisieren:

Trägerschaft

Die Trägerschaft trägt die Gesamtverantwortung für die Kita. Sie ist zuständig für die Konzipierung, den Betrieb, die Finanzen, das Personal, die Ausstattung der Räume und die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften. Die Mehrheit der an der Studie teilnehmenden Trägerschaften besteht seit weniger als 13 Jahren, sind als Verein organisiert und betreiben nur eine Kita. 89 Prozent sind Mitglied beim Verband der Kindertagesstätten der Schweiz (kibesuisse). Zwei Drittel der Trägerschaften haben in den letzten Jahren die Anzahl ihrer Plätze ausgebaut, zum Teil auch durch die Übernahme einer bestehenden Kita.



Kita-Leitung

Die Kita-Leitung führt und organisiert den Kita-Betrieb. Die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Trägerschaft und Kita-Leitung variiert und ist abhängig von der Grösse, Rechtsform und Professionalität der Trägerschaft. Mögliche Aufgaben einer Kita-Leitung sind: Organisation des Kita-Alltags, Entwicklung und Umsetzung des pädagogischen Konzepts, Personalmanagement, Elternarbeit.

Die untersuchten Kitas in der Stadt Zürich werden überwiegend (95 Prozent) von Frauen geführt. Sie sind zwischen 22 und 63 Jahre alt, ein Drittel ist jünger als 36 Jahre. Durchschnittlich arbeiten sie seit 18 Jahren in der Kinderbetreuung und seit 7 Jahren als Leitungsperson. 84 Prozent der Kita-Leitungen haben einen Berufsabschluss im Fachbereich der Kinderbetreuung. 52 Prozent absolvierten eine Weiterbildung zur Kita-Leitung beim Marie Meierhofer-Institut für das Kind (MMI) oder dem Bildungszentrum Kinderbetreuung (BKE), 10 Prozent besuchten den Kurs «Management in Non-Profit Organisationen» bei der Erwachsenenbildung Zürich (EB Zürich), 27 Prozent eine andere Weiterbildung zur Kita-Leitung. Jede vierte Kita-Leiterin oder Kita Leiter ist in die Schweiz eingewandert, mehrheitlich aus Deutschland und Österreich, und fast 40 Prozent der Befragten haben selber Kinder.

Kinderbetreuungspersonal

In einem Kita-Team arbeiten Betreuungspersonen mit unterschiedlichen Funktionen. Sie unterscheiden sich bezüglich Ausbildungshintergrund, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Obwohl in den letzten Jahren einige Kitas ihre Teams neu aufgestellt haben, zum Beispiel ohne die Funktion der Gruppenleitung oder der Praktikantin bzw. des Praktikanten, wird in den meisten Kitas in Teams gearbeitet, die sich aus einer Gruppenleitung, einer miterziehenden Person, einer lernenden Person sowie einer Praktikantin bzw. einem Praktikanten zusammensetzen. In der Regel sind die Aufgabengebiete und Verantwortlichkeiten wie folgt aufgeteilt:

- Die *Gruppenleitung* trägt die Verantwortung für die Gruppe, plant den Tag und die Arbeitseinsätze ihrer Mitarbeitenden. Gruppenleitungen haben

eine abgeschlossene Berufsausbildung im Fachbereich der Kinderbetreuung.

- *Miterziehende* sind ausgebildete Betreuungspersonen (in der Regel FaBe) und unterstützen die Gruppenleitung bei der Arbeit auf der Gruppe.
- Die *Berufsbildnerin/der Berufsbildner*⁶ ist eine ausgebildete Betreuungsperson, oft gleichzeitig in der Funktion der Gruppen- oder Kita-Leitung, die Lernende während ihrer Ausbildung anleitet und die Ausbildung in der Kita koordiniert.
- *Lernende Fachfrau/Fachmann Betreuung (FaBe)* befinden sich in der dreijährigen beruflichen Grundbildung⁷ und übernehmen während ihrer Ausbildungszeit kontinuierlich mehr Aufgaben und Verpflichtungen in der Gruppe. Sie werden in der Kita durch Berufsbildende begleitet und angeleitet. Lernende besuchen in der Regel an zwei Tagen pro Woche die Berufsschule.
- *Praktikantinnen und Praktikanten* sind in den meisten Fällen Schulabgängerinnen bzw. Schulabgänger, die vor Lehraustritt ein Praktikumsjahr machen. In der Kita unterstützen sie die Arbeit des ausgebildeten Personals (Kinderbetreuung, Hauswirtschaft etc.), dürfen als unausgebildete Betreuungspersonen aber nicht alle Aufgaben ausführen. Seit der Einführung eines Studiums an der Höheren Fachschule arbeiten auch angehende Kindererzieherinnen und Kindererzieher HF⁸ als Praktikantinnen und Praktikanten in den Kitas.

⁶ Kitas brauchen für die Ausbildung von Lernenden eine Bewilligung des kantonalen Mittelschul- und Berufsbildungsamts. Für die Bewilligung müssen die Kitas folgende Bedingungen erfüllen: Eine Person muss die Verantwortung für die Berufsbildung übernehmen. Die Berufsbildnerin/der Berufsbildner muss eine anerkannte Ausbildung im Berufsfeld vorweisen (meist FaBe), einen Berufsbildnerkurs absolviert haben, über eine mindestens zweijährige Berufspraxis verfügen und mindestens 60 Prozent in einer Kita arbeiten.

⁷ Die berufliche Grundausbildung ist eine Verbundsaufgabe von Bund, Kanton und der Wirtschaft (Branchen) und ist im Berufsbildungsgesetz geregelt und in einer berufsspezifischen Verordnung festgehalten. Sie findet an drei Lernorten statt: Die Kita bildet als Lehrbetrieb in der betrieblichen Praxis aus, an der Berufsschule werden Berufskunde und Allgemeinbildung vermittelt und in den überbetrieblichen Kursen Ergänzungen zur betrieblichen Praxis und zur schulischen Bildung.

⁸ Seit 2010 gibt es Höhere Fachschulen (HF) für Kindererziehung. Aktuell werden solche Schulen in Zug, Winterthur, Bern und Basel angeboten.



Die Befragung zeigt, dass die familienergänzende Kinderbetreuung in der Stadt Zürich überwiegend in Frauenhand liegt (94 Prozent der Befragten). Die Teams in den Kitas sind jung. 70 Prozent der Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten sind unter 20 Jahre alt, beim ausgebildeten Personal liegt das Altersspektrum mehrheitlich zwischen 21 und 30 Jahren (64 Prozent). Das Dienstalder im Beruf beträgt bei 30 Prozent der Befragten mehr als 10 Jahre. 35 Prozent der Gruppenleitungen und über 45 Prozent der Miterziehenden arbeiten jedoch weniger als zwei Jahre an ihrer aktuellen Stelle.

Die meisten Betreuungspersonen haben ein Praktikum absolviert, bei über 45 Prozent der Befragten dauerte dieses mehr als ein Jahr. Den Berufsabschluss haben sie in über 80 Prozent der Fälle in der Schweiz erworben, 20 Prozent der Betreuerinnen und Betreuer stammen aus dem Ausland (mehrheitlich aus einem EU-Land). Nur 11 Prozent der Betreuungspersonen haben eigene Kinder.

Der Fragebogen der Lernenden enthielt zusätzliche Fragen zur Ausbildung in der Kita. 75 Prozent der Lernenden fühlen sich von ihrer Berufsbildnerin bzw. ihrem Berufsbildner gut bis sehr gut unterstützt. Sie haben im Durchschnitt alle zwei Wochen eine Anleitungssitzung. Rund die Hälfte aller Berufsbildenden ist unter 30 Jahre alt, ein Viertel sogar jünger als 25 Jahre. Die meisten arbeiten noch nicht lange im Beruf. Die Hälfte der Berufsbildenden hat weniger als vier Jahre Berufserfahrung als ausgebildete FaBe. Von ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen fühlen sich 60 Prozent der Lernenden gut unterstützt.

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Datenanalyse thematisch geordnet dargestellt und mit den Ergebnissen aus deutschen Studien verglichen.

4.1 Arbeitsbedingungen in Kindertagesstätten

Die Arbeitsbedingungen in den Kitas wurden in der Studie mittels Fragebogen erhoben. Die Ergebnisse bilden deshalb die Sichtweise der Betreuungs- und Leitungspersonen ab.



4.1.1 Rahmenbedingungen

Arbeitszeiten

Die Hälfte des Kitapersonals arbeitet in einem Pensum zwischen 90 und 100 Prozent. Ein Vollzeitpensum umfasst gemäss Angaben der Befragten in der überwiegenden Mehrheit der Kitas 42 oder 43 Arbeitsstunden pro Woche. In einem Vollpensum arbeiten vorwiegend die Praktikantinnen und Praktikanten. Ein Drittel des Personals arbeitet zwischen 70 und 90 Prozent, der Rest weniger.

Rund 70 Prozent der Kita-Leitungen gaben an, dass es in ihrer Kita eine Regelung bezüglich Vor- und Nachbereitungszeit gibt. Die Unterschiede sind jedoch gross. Etwa ein Drittel der befragten Betreuungspersonen scheint ohne Vor- und Nachbereitungszeit auskommen zu müssen, während in anderen Kitas bis 12 Stunden pro Woche zur Verfügung stehen. Die Betreuungspersonen wünschen sich wöchentlich vier Stunden für die Planung von Projekten, für die Entwicklungsdokumentation, die Planung von Elterngesprächen und für administrative Aufgaben.

Teamsitzungen finden in 14 Prozent der befragten Kitas wöchentlich, in 19 Prozent alle zwei Wochen, in rund der Hälfte ein Mal im Monat und bei den restlichen 16 Prozent nach Bedarf statt.

Räumliche Ausstattung

Die Ausstattung ihrer Kita mit Arbeitsmaterialien finden zwei Drittel des befragten Kitapersonals gut, dagegen wird das Fehlen geeigneter Arbeits- und Erholungsräume für Mitarbeitende beklagt. Erwachsenengerechte Möbel sind in rund der Hälfte aller Kitas vorhanden. Lärmschutzmassnahmen sowie geeignete Pausen- und Mitarbeitendenräume werden dagegen von gut der Hälfte der Befragten als nur teilweise vorhanden angegeben.

4.1.2 Personalsituation

Absenzen

Die effektive Fluktuation und die Absenzen wurden in der Studie mittels Fragebogen bei den Trägerschaften und Kita-Leitungen erhoben. In der Befragung wurde zwischen kurzzeitigen Absenzen (bis 10 Tage) und Langzeitabsenzen unterschieden. Da die Fragen zu den Kurzzeitabsenzen von vielen Teilnehmenden nicht gemäss Instruktion oder gar nicht ausgefüllt wurden, lassen sich kaum verlässliche Aussagen machen. Bei den Langzeitabsenzen waren in mehr als der Hälfte der Kitas ein bis zwei Personen innerhalb eines Jahres länger als zehn Tage krank, wobei der Mutterschaftsurlaub in der Erhebung nicht explizit ausgeschlossen wurde.

Fluktuation

Durch Lehrabschlüsse und Praktikumsende sind die Kitas von einer «natürlichen» Fluktuation betroffen. Sie bringt zwar einen hohen Aufwand durch die Einarbeitung neuer Praktikantinnen und Praktikanten und der Lernenden mit sich, wird aber als Berufs-Charakteristikum akzeptiert und kann eingeplant werden.

Die Rate der nicht natürlichen Fluktuation scheint gemäss Befragung beim ausgebildeten Personal höher zu sein als beim noch nicht ausgebildeten. Die Hälfte der Kitas gibt an, im vergangenen Jahr keine Fluktuation gehabt zu haben, die andere Hälfte der Kitas berichtet dagegen, dass in einem Jahr eine oder mehrere Gruppenleitungen oder Miterziehende gekündigt haben. Gemäss Befragung gibt es einige Kitas mit einer Fluktuationsrate der Miterziehenden über 100 Prozent. Das heisst, dass in diesen Kitas Stellen während eines Jahres mehrfach besetzt werden mussten. Wie hoch jedoch die effektive Fluktuation in den untersuchten Kitas ist, konnte mit dem gewählten Vorgehen nicht erhoben werden.



Die Kündigung von ausgebildeten Mitarbeitenden kann das Team-Klima derart verschlechtern, dass weitere Mitarbeitende kündigen. Häufig werden die angetroffenen Bedingungen in den Kitas als Kündigungsgrund genannt. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigen, dass 35 Prozent der Gruppenleitungen und 45 Prozent der Miterziehenden weniger als zwei Jahre an der bisherigen Stelle arbeiten. Das legt den Schluss nahe, dass die Fluktuation in den untersuchten Kitas in der Stadt Zürich hoch sein dürfte. Daneben gibt es jedoch auch Kitas mit seit Jahren stabiler Belegschaft. Die Unterschiede zwischen den Kitas scheinen in dieser Frage gross zu sein.

In deutschen Studien ist die Fluktuation der Erziehenden kein grosses Thema. Thematisiert werden in erster Linie die Absenzen.

Personalmangel

Die Personalsituation scheint in etwa der Hälfte der befragten Kitas nicht stabil zu sein. Dort kann der Betreuungsschlüssel oft nicht eingehalten werden. Nur zwanzig Prozent der befragten Betreuungspersonen geben an, dass in ihrer Kita immer genügend Personal zur Verfügung steht, um die anstehende Arbeit zu bewältigen. Rund die Hälfte der Befragten berichtet, dass in ihren Kitas eine personelle Unterbesetzung teilweise oder sogar immer der Fall sei.

Die Hälfte der Kitas berichtet, dass sie offene Stellen haben. In einigen Trägerschaften bleiben Stellen mehrere Monate lang unbesetzt. Kita-Leitungen berichten, dass insbesondere Praktikantinnen und Praktikanten, Miterziehende mit Berufserfahrung und Berufsbildende schwierig zu finden sind. Kleine Arbeitspensen (40 bis 60 Prozent) scheinen etwas schwieriger zu besetzen als höherprozentige.

Ausbildungssituation der Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten

Die Lernenden geben in der Befragung folgende Elemente als zentral für eine gute Ausbildung an: Die Berufsbildnerin bzw. der Berufsbildner arbeitet auf der gleichen Gruppe, die Lernenden werden gefördert und gemäss ihrem Lehrjahr beurteilt und angeleitet, ausreichende Vor- und Nachbearbeitungszeiten ste-

hen zur Verfügung, und es finden regelmässige Anleitungssitzungen statt.

Viele Kita-Leitungen und Betreuungspersonen sehen die Ursache für einen kurzen Verbleib im Beruf in der ungenügenden Qualität der Ausbildung in den Kitas. Berufsbildende sprachen in den qualitativen Gesprächen die Schwierigkeit an, die Arbeit in der Kinderbetreuung mit der Anleitung der Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten unter einen Hut zu bringen. Einige beklagten, dass sie zu viele administrative Aufgaben erledigen müssten und kaum mehr auf der Gruppe mit den Kindern arbeiten könnten. Oft würde hauptsächlich das unausgebildete Personal mit Kindern arbeiten. Es gäbe zu wenig Gelegenheit, Sequenzen vorzuzeigen und die pädagogische Arbeit mit den Kindern vorzuleben. Von den Berufsbildenden wird weiter kritisiert, dass die Anleitungssitzungen oft als Erstes ausfallen, wenn Personalengpässe entstehen.

In den Einzelgesprächen und Gruppendiskussionen wird die Herabsetzung des Eintrittsalters in die Lehre auf 16 Jahre kritisch beurteilt. Der direkte Übertritt von der Schule ins Berufsleben könne zu Überforderung führen. Die Praktikantinnen und Praktikanten und die Lernenden stehen selber noch in einer schwierigen Lebensphase und müssen schon sehr viel Verantwortung übernehmen. Betont wird weiter, dass die lange Arbeitszeit von bis zu 8.5 Stunden mit Kindern eine hohe Belastung ist. Weil die Auszubildenden einen hohen Anteil des Gesamtpersonals ausmachen, fällt dies zusätzlich ins Gewicht. Erwähnt wurde weiter, dass die Lernenden nicht nur von ihren Berufsbildenden und dem Team Unterstützung brauchen, sondern gleichzeitig Schonung vor zu viel Verantwortung. Weiter wird festgestellt, dass Praktikantinnen und Praktikanten als «billige Arbeitskräfte» eingesetzt werden, unbeliebte Arbeit übernehmen müssen und bei der Arbeit mit den Kindern zu wenig angeleitet werden. Sie werden wenig gefördert, was ihre Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt. Die Tatsache, dass nicht alle Praktikantinnen und Praktikanten nach dem Praktikum eine Lehrstelle erhalten, beeinträchtigt ebenfalls



die Arbeitsmotivation. Ausfälle, Kündigungen und Reduktion des Arbeitspensums seien deshalb bei dieser Mitarbeitenden-Gruppe so häufig.

4.2 Beanspruchungsfolgen

Ressourcen und Belastungen wirken sich auf die sogenannten Beanspruchungsfolgen wie Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung aus. Bezüglich Ausprägung der einzelnen Beanspruchungsfolgen zeigen die Ergebnisse der Studie folgendes Bild:

Gesundheit

Rund 80 Prozent des Kita-Personals schätzt den eigenen Gesundheitszustand als eher gut bis sehr gut ein. Die Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten beurteilen ihre Gesundheit am schlechtesten. 65 Prozent der Betreuungspersonen geben an, dass sie sich manchmal oder oft erschöpft und ausgelaugt fühlen. Am höchsten sind die Werte beim unausgebildeten Personal (75 Prozent der Lernenden und 65 Prozent der Praktikantinnen und Praktikanten), gefolgt von den Kita-Leitungen.

In den qualitativen Gesprächen wurde die physische Gesundheit von den Teilnehmenden kaum thematisiert. Dass viele Personen mit Leitungsfunktion oder pädagogische Fachkräfte wegen Burnout aus dem Beruf ausscheiden, war hingegen durchaus ein Thema. Der Anspruch, allen Kindern gerecht zu werden, kann zu Überforderung führen. Die Betreuungspersonen schildern weiter, dass insbesondere schwierige Familienverhältnisse der Kinder und verhaltensauffällige Kinder sie belasten. Als hilfreich wird in solchen Situationen der Austausch im Team dargestellt.

Im Unterschied zu den Ergebnissen deutscher Studien scheint das Schweizer Kita-Personal körperlich weniger angegriffen zu sein. Dies hängt wahrscheinlich mit dem deutlich tieferen Durchschnittsalter zusammen. Bei der psychischen Gesundheit sind die Unterschiede weniger ausgeprägt. Die qualitativen Befunde wei-

sen zudem darauf hin, dass die Langzeitabsenzen dieser Berufsgruppe in engem Zusammenhang mit der emotionalen Erschöpfung stehen.

Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung

91 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz geben an, dass sie mit den Arbeitsbedingungen zufrieden sind. In der vorliegenden Studie liegen die Werte deutlich tiefer. 60 bis 70 Prozent der Betreuungspersonen, je nach Funktion, geben an, dass sie mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind. Unzufriedener zeigten sich die Betreuungspersonen mit ihrer Lohnsituation. Dennoch geben nur 30 Prozent des befragten Kita-Personals an, dass sie ab und zu die Absicht haben, die Kita oder den Beruf zu wechseln.

Identifikation mit der Arbeit, Arbeitsengagement und Arbeitsleistung

Die Identifikation mit der eigenen Arbeit ist über alle Funktionsgruppen hinweg recht hoch. Entsprechend beurteilt das Betreuungspersonal das eigene Arbeitsengagement wie auch die eigene Arbeitsleistung als recht hoch. Am höchsten schätzen sich diesbezüglich die Kita-Leitungen ein.



4.3 Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse

Die Studie untersuchte auch die Zusammenhänge von Merkmalen der Kitas und des Personals mit den Ressourcen und Belastungen einerseits sowie mit den Beanspruchungsfolgen andererseits. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt, mit qualitativen Daten aus Einzelinterviews und Gruppendiskussionen ergänzt und in Bezugnahme auf die Literatur diskutiert.

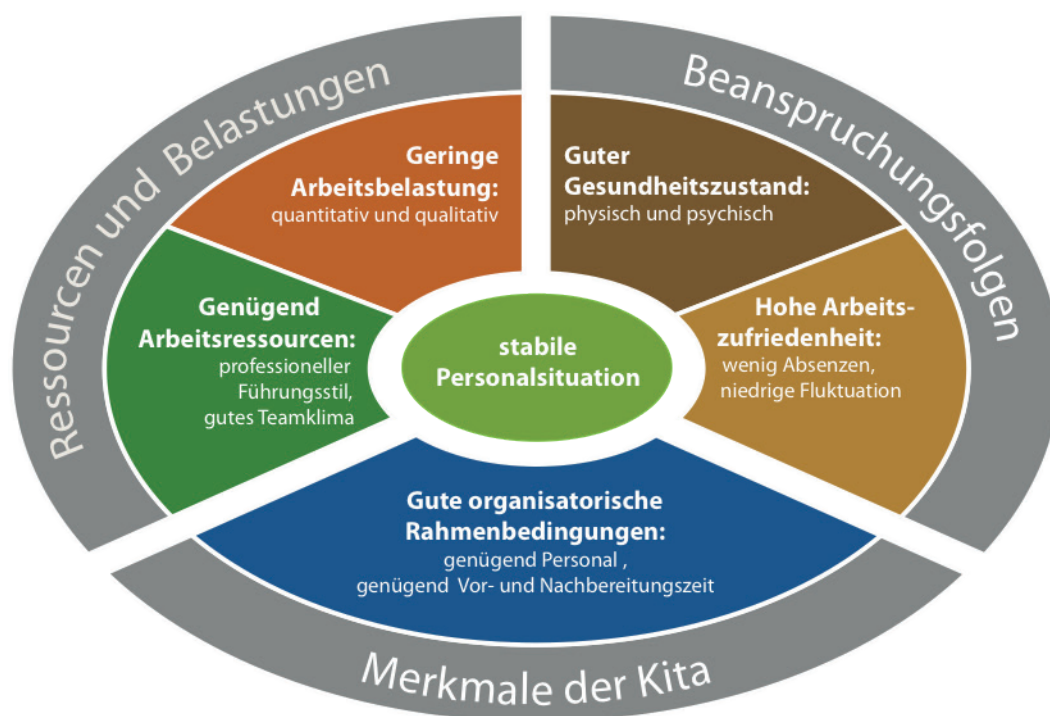


Abbildung 2: Kita mit einer stabilen Personalsituation

4.3.1 Zentrale Merkmale für das Arbeitserleben

Die Befunde der Studie zeigen, dass folgende Merkmale besonders zentral für das Arbeitserleben, das heisst für die Ressourcen und Belastungen des Kitapersonals sind:

Genügend Personal

Personalmangel scheint gemäss Angaben der Befragten in der Hälfte der Kitas zum Alltag zu gehören. Die mangelnde Passung von personeller Besetzung und Arbeitsvolumen erhöht das Belastungserleben über alle Funktionsgruppen hinweg am stärksten. Offene Stellen und damit längerfristige personelle Unterbesetzungen wirken sich in besonderem Mass negativ aus, indem sie das Belastungserleben der Betreuungspersonen stärker erhöhen als kurzfristige Personalausfälle.



Die Personalengpässe wirken sich nicht nur auf die Qualität der pädagogischen Arbeit aus, sondern auch auf das Team-Klima, die Eltern und die Kinder. Sie bedeuten erhebliche Mehrarbeit für die Kita-Leitung. Diese muss auf der Gruppe aushelfen, womit Leitungsaufgaben liegen bleiben. Dass durch die Absenzen und die Fluktuation die Krippenrichtlinien nicht mehr eingehalten werden, bereitet den Betreuungspersonen und besonders den Kita-Leitungen Kopfzerbrechen. Die Konsequenzen sind, dass das vorhandene Personal überbelastet wird und gleichzeitig alle Aktivitäten gestrichen werden, die die Ressourcen stärken (Pausen, fachlicher Austausch, Vor- und Nachbereitungszeit). Damit wird ein Teufelskreis in Gang gesetzt, der dazu führen kann, dass das noch verbliebene Personal ausfällt.

In den qualitativen Gesprächen und Gruppendiskussionen gab es einen Konsens, dass der Betreuungsschlüssel in der Schweiz grundsätzlich sehr gut sei, aber nicht immer eingehalten werden könne. Als häufige Ursache für die personelle Unterbesetzung werden neben Absenzen, Fluktuation und unbesetzten Stellen auch eine schlechte Organisation in der Kita und die schulischen Verpflichtungen der Lernenden angegeben. Ein weiterer sehr häufig aufgeführter Grund ist, dass zu viele Kinder aufgenommen werden.

Der Einsatz von Springerinnen und Springern wird in der Praxis als schwierig beurteilt, entweder weil die Kosten als zu hoch eingeschätzt werden oder weil den Kindern keine wechselnden Bezugspersonen zugemutet werden sollen. Fehlende Ersatzkräfte wirken sich besonders belastend für die Miterziehenden aus, weil sie bei Ausfällen einen grossen Teil der Arbeit übernehmen müssen.

Verschiedene Deutsche Studien weisen auf das Problem der Personalunterbesetzung in Kitas hin. Dass die tatsächliche Betreuungsperson-Kind-Relation in der Kita oft schlechter als der geplante Betreuungsschlüssel ist und eine personelle Unterbesetzung somit zur Tagesordnung gehört, scheint ein Merkmal dieses Berufsfeldes zu sein. Die mangelnde Passung von Arbeitsvolumen und personeller Besetzung zieht sich wie ein roter Faden durch die internationale Forschung zur Arbeitszufriedenheit von Erziehenden.

Vor- und Nachbereitungszeit

Die Gewährung von Vor- und Nachbereitungszeit zum Beispiel für Dokumentation, Elterngespräche oder administrative Arbeiten stärkt die Arbeitsressourcen des ausgebildeten Personals. Bei Personalengpässen wird als erstes die Vor- und Nachbereitungszeit gekürzt oder gar nicht mehr eingeplant. Auch die Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten wünschen sich mehr Zeit für Vor- und Nachbereitung.

Obwohl in den qualitativen Gesprächen eine seriöse Vorbereitung von Elterngesprächen und Teamsitzungen als wichtig beurteilt wird, wird gleichzeitig festgestellt, dass die administrativen Arbeiten auch in Kitas zunehmen. Dadurch käme das ausgebildete Personal immer weniger dazu, direkt mit den Kindern zu arbeiten und die ungelerten Mitarbeitenden bei der pädagogischen Arbeit anzulernen. Die als wertvoll beurteilte Dokumentation von Entwicklungsschritten der Kinder kann zudem auf dem Hintergrund häufiger Personalengpässe schnell zur Belastung werden.

Die fehlende Vor- und Nachbereitungszeit wird auch in der Literatur ausführlich beschrieben, jedoch unter einem etwas anderen Vorzeichen. Deutsche Erziehende empfinden es als fehlende Anerkennung ihrer Tätigkeit, wenn vergleichbare Berufsgruppen wie Kindergärtnerinnen und Kindergärtner mehr verdienen und mehr Vor- und Nachbereitungszeit zur Verfügung haben.

Gutes Team-Klima

Das Team ist eine wichtige Ressource und beeinflusst den Gesundheitszustand, die Arbeitszufriedenheit und die Fluktuationsneigung. Viele Gesprächspartnerinnen und -partner achten bei der Stellensuche vor allem darauf, wie die Betreuungspersonen zusammenarbeiten und ob pädagogische Wertvorstellungen geteilt werden. Mit der pädagogischen Zusammenarbeit im Team und ähnlichen pädagogischen Grundhaltungen steht und fällt für sie die Arbeit mit den Kindern. Was für viele Betreuungspersonen zu kurz kommt, ist ein fachlicher Austausch und der Austausch über schwierige Situationen mit den Kindern. Regelmässiger Austausch im Sinne einer kollegialen Supervision und gemeinsame Aktivitäten können den Zusammenhalt im



Team und das Team-Klima positiv beeinflussen.

Das Team als zentrale soziale Ressource im Beruf der Kinderbetreuung wird in den meisten Studien hervorgehoben.

Führungsqualität der Kita-Leitung

In den qualitativen Gesprächen wird immer wieder betont, wie zentral die Kita-Leitung im Kita-Betrieb ist. Viele der Kita-Leitungen kommen selbst aus dem Betreuungsberuf und werden in der Leitungstätigkeit vor neue Herausforderungen gestellt. Der Personal-mangel hat nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und -partner dazu geführt, dass junge Betreuungspersonen in diese Position «gedrängt» werden. Der Führungsstil der Kita-Leitungen wird denn auch als wichtigster und häufigster Grund für einen Arbeitsplatzwechsel aufgeführt. Gute Kita-Leitungen, so die Gesprächspartnerinnen und -partner, sind vor Ort und daher gut erreichbar, kennen alle Kinder und haben eine gute Beziehung zu ihnen, nehmen die Verantwortung wahr für die Kita, die Kinder und die Mitarbeitenden, behandeln alle Mitarbeitenden gleich und gehen mit ihnen wertschätzend um. Treten Spannungen und Konflikte auf, können sie mit diesen konstruktiv umgehen.

Dass sich eine gute Führung positiv auf die Gesundheit der Erziehenden auswirkt, können deutsche Studien belegen. Die Leitung einer Kita wird als eine sehr komplexe, anspruchsvolle Arbeit beschrieben, die verschiedenste Fähigkeiten und Kompetenzen erfordert. Die vorliegende Studie bestätigt diese Befunde.

Identifikation, Umsetzung und Weiterentwicklung der pädagogischen Ausrichtung

In den quantitativen Erhebungen hat sich die pädagogische Ausrichtung im Kita-Alltag als von zentraler Bedeutung erwiesen. Sie hängt eng mit motivierten Mitarbeitenden und Wertschätzung zusammen und beeinflusst die Ressourcen positiv.

Die Gespräche der qualitativen Erhebung bestätigen, dass die tatsächliche Umsetzung des pädagogischen Konzepts als Qualitätsmerkmal für eine gute Kindertagesstätte gesehen wird. Vor allem die Identifikation

der Kita-Leitung mit dem Konzept hat einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden. Die Weiterentwicklung der pädagogischen Ausrichtung einer Kita wird vom Kita-Personal zwar begrüsst, im Alltag bleibt dafür, so die Erfahrung der Gesprächsteilnehmenden, oft zu wenig Zeit für die Umsetzung. Die Anforderung, die Kinder regelmässig zu beobachten und ihre Lernfortschritte zu dokumentieren, wird rasch zur Überforderung, wenn das Kita-Personal den bisherigen Anforderungen schon kaum entsprechen kann. In der Literatur wird aufgezeigt, dass insbesondere die Arbeit in offenen Gruppen für die Betreuungspersonen zur Belastung werden kann. Wenn sie mit einem Verlust der Gestaltungsfreiheit einhergeht, schränkt sie die Möglichkeit der Betreuungsperson ein, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen, und wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus. Als Fazit lässt sich sagen, dass die pädagogische Weiterentwicklung nur dann die pädagogische Arbeit und damit die Ressourcen stärkt, wenn genügend Zeit für die Umsetzung vorhanden ist.

Schöne Erlebnisse und ein gutes Verhältnis zu den Kindern

Schöne Erlebnisse mit Kindern und ein gutes Verhältnis zu ihnen sind eine wichtige Arbeitsressource für die Betreuungspersonen. Die Arbeit mit den Kindern ist eine grosse Motivation und Bereicherung, vor allem für das nicht ausgebildete Betreuungspersonal, das am meisten Zeit mit ihnen verbringt.

Dass Kinder die zentrale Motivation für den Beruf und auch den Mittelpunkt der täglichen Arbeiten bilden, wird auch in der Literatur beschrieben. Dass schöne Erlebnisse mit den Kindern vor allem beim nicht ausgebildeten Personal als Ressource wahrgenommen werden, wird damit erklärt, dass ausgebildetes Betreuungspersonal mehr Verantwortung tragen muss, mehr administrative Arbeiten zu erledigen hat, schon an die Entwicklungsschritte der Kinder gewöhnt ist und weniger oft direkt mit den Kindern arbeitet.



Organisatorische Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen wie effiziente Abläufe, gute Qualität des Essens, gerechte Einsatzplanung, Weiterbildungsmassnahmen und Massnahmen zur Gesundheitsförderung üben einen positiven Einfluss auf die Ressourcen des gesamten Kita-Personals aus. Besonders zentral sind sie für Miterziehende sowie Praktikantinnen und Praktikanten. Bei den Kita-Leitungen zählen die Ausstattung, ein Springerinnen-/Springer-Pool, regelmässige Team-Aktivitäten und ein guter Betreuungsschlüssel zu den besonders wichtigen Bedingungen.

In den qualitativen Gesprächen erwiesen sich vor allem das Essen und die gerechte Verteilung der Aufgaben als wichtig. Das Essen mit den Kindern wird als Arbeit gesehen und sei anstrengend. Deshalb sei die Qualität des Essens um so wichtiger sowie die Möglichkeit, vor oder nach dem Essen mit den Kindern selbst in Ruhe essen zu können. Die unfaire Verteilung der Arbeit verschlechtere das Team-Klima. In den qualitativen Gesprächen wird zudem Kritik an der Professionalität der Trägerschaften laut: Bei Weiterbildungen sei die Anrechnung als Arbeitstage und die Übernahme der Kurskosten oft unklar geregelt oder werde nicht wie abgemacht eingehalten. Lohnanpassungen bei einer Übernahme von Zusatzfunktionen und Arbeitszeugnisse würden arbeitsrechtlich nicht korrekt gehandhabt. In beinahe allen Gesprächen wurde der Wunsch geäussert, dass die zuständige Behörde mehr unangemeldete Besuche durchführt und die Kitas besser kontrolliert, um Missstände zu beheben.

Räumliche Arbeitsbedingungen

Fehlende erwachsenengerechte Möbel, fehlende Lärmschutzmassnahmen und der Mangel an geeigneten Räumen für Mitarbeitende sind für die Ressourcen der Betreuungspersonen weniger wichtig, für die Kita-Leitungen jedoch ein wichtiger Einflussfaktor. In der Gruppendiskussion zeigte sich, dass in der Praxis geeignete Räume häufig fehlen. Die Folge ist, dass Vor- und Nachbereitung oft zwischendurch, in ungeeigneten Räumen (zum Beispiel in der Küche) oder zu Hause erledigt werden müssen. Lärm und für Erwachsene ungeeignete Möbel sind jedoch in den Gesprächen

kaum ein Thema.

Deutsche Studien erwähnen die Bedeutung von geeigneten Räumen für die Erholung und Entspannung des Betreuungspersonals. Lärm und fehlende ergonomische Möbel werden in Deutschland viel stärker als in der Schweiz als zentrale Belastungsfaktoren bei der Kinderbetreuungsarbeit angeführt. Das kann mit der deutlich jüngeren Altersstruktur des Schweizer Kita-personals zusammenhängen, das weniger lärmempfindlich und körperlich belastbarer ist.

Wertschätzung und Lohn

In den qualitativen Gesprächen kam zum Ausdruck, dass die geringe gesellschaftliche Wertschätzung im Hinblick auf die Bedeutsamkeit und die Verantwortung des Berufs als unverstänlich empfunden wird. Die Wertschätzung der Eltern drückt sich in der Praxis häufig in einer guten Zusammenarbeit und der Verlässlichkeit der Eltern aus. Der Lohn des Kinderbetreuungs-personals wird im Vergleich zu anderen Berufsgruppen für zu tief gehalten, insbesondere wenn die geringere Vor- und Nachbereitungszeit, die längere unmittelbare Arbeitszeit mit den Kindern sowie die schlechtere Ausstattung beim Mobiliar, beim Arbeitsmaterial und bei den Aussenräumen im Vergleich zu Kindergärten und Horten mitberücksichtigt werden. In der Literatur wird das Ungleichgewicht zwischen Verausgabung im Beruf und erhaltener Belohnung für die Arbeit als Gratifikationskrise bezeichnet und häufig thematisiert. Betreuende Berufe sind dafür besonders anfällig. In den qualitativen Gesprächen wurde ein Vollzeitpensum als Betreuungsperson für Kinder als sehr fordernd, wenn nicht überfordernd dargestellt. Das ideale Pensum betrage 80 Prozent, der Lohn sei dann aber sehr knapp. Gleichzeitig biete der Beruf auch wenig Aufstiegsmöglichkeiten.



Unterstützung der Trägerschaft

Eine mangelnde Unterstützung durch die Trägerschaft ist für die Kita-Leitungen besonders belastend und scheint in rund einem Viertel der Kitas vorzukommen. Die qualitativen Gespräche zeigen, dass die Kita-Leitung als Schnittstelle zwischen Trägerschaft und Mitarbeitenden fungiert und durch eine gute Zusammenarbeit entlastet wird. Insbesondere wird als wichtig beurteilt, dass die Trägerschaft in pädagogischen Fragen bewandert ist.

Empirische Studien aus Deutschland bestätigen den Befund. Sie zeigen auf, dass die Trägerschaft häufig ein falsches Bild vom Arbeitsalltag in Kitas hat, das Arbeitspensum und die Verantwortung unterschätzt sowie die Kommunikation vernachlässigt. Dabei scheint es sich um ein grundlegendes Problem zu handeln, dass sich betriebswirtschaftliche und pädagogische Perspektive widersprechen können.

4.3.2 Einfluss von Belastungen und Ressourcen auf das Kita-Personal

Die quantitative Auswertung der Befragung zeigt, dass sich über alle Funktionsgruppen (Betreuungspersonal, Kita-Leitung, Trägerschaft) hinweg mehrheitlich dieselben Merkmale auf Ressourcen (Team-Klima, Rollenklarheit, Führung) und Belastungen (Zeitdruck, lange/intensive Arbeitstage, Komplexität der Arbeit etc.) des Kitapersonals auswirken. Dabei üben die strukturellen und organisatorischen Arbeitsbedingungen im Vergleich zu den persönlichen Merkmalen der Betreuungspersonen den stärksten Einfluss auf das Arbeitsleben aus.

In Kitas mit einem günstigen Ressourcen-Belastungs-Verhältnis, das heisst mit vielen Ressourcen und wenig Belastungen, waren folgende Faktoren deutlich besser ausgeprägt:

- Für die zu erledigende Arbeit steht ausreichend Personal zur Verfügung
- Leitungs- und Betreuungspersonal fühlen sich durch den Träger unterstützt

- Professionelle Führung durch die Kita-Leitung
- Positives Team-Klima
- Gute räumliche Arbeitsbedingungen wie Garten, Personalräume
- Identifikation mit dem pädagogischen Konzept
- Gute allgemeine Rahmenbedingungen wie gute Entlohnung, faire Planung der Arbeitseinsätze, Qualität des Essens
- Vorhandensein von Springerinnen und Springern

Über alle Funktionsgruppen hinweg wird das Betreuungspersonal am stärksten belastet, wenn zu wenig Personal für die anstehende Arbeit vorhanden ist. Bei den Beanspruchungsfolgen wie Arbeitszufriedenheit, Gesundheit etc. zeigt sich ein einheitlicheres Bild. Positives Team-Klima und professionelle Führung sind die beiden wichtigsten Einflussfaktoren auf Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Fluktuation. Dieser Hauptbefund der vorliegenden Studie deckt sich mit den vorhandenen Forschungsergebnissen. Es wird festgestellt, dass für die Beanspruchungsfolgen der Fach- und Leitungspersonen überwiegend unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen verantwortlich sind. Das Kitapersonal ist damit in erster Linie auf gute Rahmenbedingungen angewiesen, damit es nicht überbeansprucht wird und somit gesund und arbeitsfähig bleibt.

Die verschiedenen Funktionsgruppen unterscheiden sich in den Merkmalen, die ihre Ressourcen, Belastungen und Beanspruchungsfolgen am stärksten beeinflussen:

Gruppenleitung

Gruppenleitungen werden in ihrer Arbeit am meisten gestärkt, wenn sie mit der pädagogischen Ausrichtung der Kita übereinstimmen und diese im Alltag auch umgesetzt wird. Die Höhe des Lohns und die Bezahlung eines 13. Monatslohns sind für die Gruppenleitungen ebenfalls wichtig.

Die Gruppenleitung ist vom Führungsstil der Kita-Leitung besonders betroffen. Ein positiv erlebter Führungsstil der Kita-Leitung wirkt sich entlastend auf die Gruppenleitung aus. Fühlen sie sich unterstützt und



gerecht behandelt, schätzen sie sich deutlich seltener als emotional erschöpft ein, sie sind zufriedener mit der Arbeit und dem Lohn und äussern seltener die Absicht, den Beruf zu wechseln. Im Führungsverhalten sind vor allem folgende Aspekte relevant: Ein konstruktiver Umgang mit Spannungen und Konflikten, Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden sowie gute Information über Entwicklungen in der Kita. Gruppenleitungen, die ihre Arbeit selbstbestimmt gestalten können, fühlen sich gesünder und sind motivierter bei der Arbeit.

Miterziehende

Bei den Miterziehenden spielen die Rahmenbedingungen für die Ausprägung ihrer Ressourcen und Belastungen eine wichtige Rolle. Dazu gehören effiziente Abläufe, faire Arbeitseinsatzpläne, gute Essensqualität und gute Weiterbildungsmöglichkeiten. Ebenso wichtig ist eine als fair erlebte Entlohnung.

Die Beanspruchungsfolgen werden wesentlich vom Ausmass der quantitativen Belastung bestimmt, das heisst wenn zu wenig Betreuungspersonal vorhanden ist. Miterziehende, die sich durch lange Arbeitszeiten unmittelbar am Kind stärker belastet fühlen, zeigen eine höhere Fluktuationsneigung, eine geringere Arbeitszufriedenheit und weniger Identifikation mit der Arbeit.

Wichtigster ressourcenstärkender Faktor für Erziehende sind die Rahmenbedingungen, die die Arbeitslast reduzieren, wie genügend Personal und das Vorhandensein von Springerinnen und Springern. Wird das Team-Klima und der Führungsstil der Kita-Leitung als positiv wahrgenommen, so sinkt die Fluktuationsneigung und die Arbeitszufriedenheit steigt, wie auch die Identifikation mit der Arbeit.

Die quantitative Belastung der Miterziehenden wird in den Gruppendiskussionen damit erklärt, dass sie bei Personalengpässen die zusätzlich anfallende Arbeit übernehmen müssen. Gruppenleitungen schätzen es, ausgebildete Fachpersonen neben sich zu haben und Arbeit delegieren zu können. In der Literatur wird die Sandwichposition der Miterziehenden zwischen der Gruppenleitung und dem unausgebildeten Personal als problematisch erwähnt. Aufgrund der hohen Ar-

beitslast bleibt weniger Zeit für die Kinder. Sie berichten am wenigsten über schöne Erlebnisse und ein gutes Verhältnis zu den Kindern.

Lernende und Praktikantinnen und Praktikanten

Schöne Erlebnisse und das gute Verhältnis mit den Kindern sind Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten wichtig. Lernende leiden besonders unter quantitativen Belastungen, das heisst, wenn ungenügend Personal vorhanden ist. Fühlen sie sich überlastet, sind sie weniger gesund und leiden häufiger an emotionaler Erschöpfung.

Ein gutes Team-Klima und ein positiver Führungsstil der Kita-Leitung beeinflussen die Beanspruchungsfolgen der Lernenden und speziell diejenigen der Praktikantinnen und Praktikanten positiv. Sie sind mit der Arbeit zufriedener, identifizieren sich mehr mit der Arbeit, zeigen mehr Arbeitsengagement und denken weniger an einen Stellenwechsel.

Die Ressourcen der Lernenden profitieren besonders von der Unterstützung des Trägers und der Arbeitskolleginnen und -kollegen. Die Praktikantinnen und Praktikanten profitieren in hohem Mass von regelmässigen Sitzungen mit den Praktikumsverantwortlichen. Lernende und Praktikantinnen und Praktikanten wünschen sich zur Entlastung auch mehr Vor- und Nachbereitungszeit als sie momentan zur Verfügung haben.

Kita-Leitungen

Verglichen mit den Betreuungspersonen werden die Ressourcen der Kita-Leitungen stärker durch die individuellen Merkmale wie Dienstalter und Berufsschulabschluss in der Schweiz beeinflusst. Aber auch hier zeigt sich die Bedeutung der Merkmale der Kita. Kita-Leitungen profitieren bei der Arbeit insbesondere von motivierten Mitarbeitenden, einer hohen Identifikation mit dem pädagogischen Konzept, guten Räumlichkeiten und der Wertschätzung von Eltern, Familie und Freunden.

Am stärksten belastet Kita-Leiterinnen und Kita-Leiter die mangelnde Unterstützung und Zusammenarbeit mit der Trägerschaft.

Das Team ist für Kita-Leitungen die grösste Ressource ihrer Tätigkeit. Stärkend wirkt auch die Unterstüt-



zung durch die Trägerschaft. Rollenklarheit, das heisst wenn die Kita-Leitung ihre Rolle genau kennt, führt zu einer besseren Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung. Stellenbeschreibungen für Miterziehende und stellvertretende Kita-Leitungen wirken ebenfalls unterstützend.

Im Unterschied zum übrigen Personal ist die qualitative Belastung zentral für die Beanspruchungsfolgen der Kita-Leitung. Je komplexer ihre Aufgaben sind und je mehr Zielkonflikte sie bei der Arbeit erfahren, desto schlechter schätzen sie ihre eigene Gesundheit ein und desto häufiger fühlen sie sich erschöpft und ausgelaugt.

4.4 Schlussfolgerungen des Sozialdepartements

Aus den Ergebnissen der Analyse der Arbeitssituation des Betreuungspersonals in Kitas lässt sich folgendes Fazit ziehen:

Die Studie konnte die gestellte Frage nach den effektiven Absenzen und der Fluktuation des Kita-Personals nicht beantworten. Durch das gewählte Forschungsdesign, das sich auf die subjektive Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen und des daraus resultierenden Ressourcen- und Belastungsempfinden der Betreuungs- und Führungspersonen stützt, konnten jedoch wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Das gewählte Verfahren ist aussagekräftig und repräsentativ, auch wenn hard facts fehlen.

Personalsituation

Die Personalsituation in den subventionierten Kitas in der Stadt Zürich, die an der Personalstudie teilgenommen haben, ist sehr unterschiedlich. In der einen Hälfte der Kitas sind die Verhältnisse – abgesehen von der üblichen Fluktuation der Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten – recht stabil, die andere Hälfte scheint mit chronischen Personalproblemen zu kämpfen. Durch die Überlastung des verbleibenden Personals entsteht daraus eine negative Dynamik von weiteren Absenzen und Kündigungen.

Absenzen, Fluktuation und Berufsausstieg

Die Studie bestätigt die Vermutung, dass es in etwa 50 überdurchschnittlich viele Absenzen und eine hohe Fluktuation des Personals gibt, auch wenn die Datenlage der Studie nicht ausreichend ist. Sie liefert Hinweise darauf, dass krankheitsbedingte Langzeitabsenzen, schlechte Rahmenbedingungen und eine hohe Belastung durch fehlendes Personal die Hauptursache sind. Die geringe gesellschaftliche Wertschätzung trägt dazu bei, dass Betreuungspersonen nicht lange im Beruf verweilen. Über die Motive für einen Berufsausstieg ist jedoch noch wenig bekannt. Hier sind weitere Untersuchungen nötig.

Fachkräftemangel

Nicht nur in den technischen Berufen und in der Pflege, sondern auch in der familienergänzenden Kinderbetreuung herrscht seit Jahren ein Mangel an ausgebildeten Fachkräften. Obwohl immer mehr Lernende ausgebildet werden und neue Ausbildungswege auf der Tertiärstufe erschlossen werden, ist der Arbeitsmarkt ausgetrocknet, und eine Besserung ist nicht in Sicht. Was die Ursachen für den Berufsausstieg sind, konnte die Studie nicht abschliessend beantworten. Sie lieferte aber wichtige Hinweise dazu.

Belastungserleben und Gesundheit

Unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen in 50 Prozent der Kitas sind die Hauptursache dafür, dass sich das Personal belastet fühlt und unter gesundheitlichen Problemen leidet. Am meisten belastet die Betreuungspersonen, wenn für die zu betreuenden Kinder zu wenig Personal vorhanden ist. Die Arbeitszufriedenheit des Betreuungspersonals ist deutlich tiefer als in anderen Berufen.

Wichtige Ressourcen

Neben guten organisatorischen Rahmenbedingungen spielt die Kita-Leitung die zentrale Rolle für die Arbeitszufriedenheit des Kitapersonals. Am meisten gestärkt werden die Betreuungspersonen durch ein gutes Team-Klima, einen professionellen Führungsstil und die Identifikation mit dem pädagogischen Konzept. Wichtig sind auch gute Rahmenbedingungen.



Erfahrung und Know-how

Die Belegschaft von Kitas ist jung und verfügt über wenig Berufserfahrung. 80 Prozent des Betreuungspersonals ist unter 30 Jahre alt, 70 Prozent arbeitet weniger als 10 Jahre im Beruf. Der Verbleib an der gleichen Stelle ist recht kurz, rund 40 Prozent des Fachpersonals arbeitet noch nicht zwei Jahre in der gleichen Kita. Im besten Fall besteht die Hälfte des Teams aus ausgebildeten Betreuungspersonen. Die Kinder werden vorwiegend von unausgebildetem Personal betreut. Es fehlt deshalb in Kitas häufig an Wissen und Erfahrung zur professionellen Führung von Organisationen und Projekten. Insbesondere die Berufsbildenden verfügen über wenig Berufs- und Lebenserfahrung und spezifische Ausbildung für diese Funktion.

Hohe Anforderungen

Gleichzeitig sind Kitas mit hohen Anforderungen konfrontiert. Neben den beiden Kernaufgaben, Betreuung der Kinder und Ausbildung der Lernenden, werden Kitas zunehmend mit der Erwartung konfrontiert, auch eine Bildungseinrichtung zu sein. Kitas mit Personalproblemen sind jedoch kaum in der Lage, ihr pädagogisches Konzept oder ihre Entwicklungsprojekte erfolgreich umzusetzen.

Betreuungsschlüssel

Die Krippenrichtlinien werden in den untersuchten Kitas häufig nicht eingehalten. Die gesetzlichen Minimalstandards werden damit unterschritten, was zu chronischen Personalproblemen führt. Kontinuität in der Betreuung der Kinder ist in rund der Hälfte der Kitas nicht gewährleistet. Die Befragten selbst wünschen sich regelmässige und unangemeldete Qualitätskontrollen durch die staatlichen Aufsichtsorgane, damit sichergestellt wird, dass der vorgegebene Betreuungsschlüssel eingehalten wird und das Wohl der Kinder gewährleistet ist.

5 Handlungsempfehlungen

Auf der Grundlage der quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Studie formuliert die Universität Zürich verschiedene Handlungsempfehlungen. Sie schlägt konkrete Verbesserungsmassnahmen auf drei Ebenen vor, die die Ressourcen der Betreuungspersonen stärken und die Belastungen nachhaltig reduzieren sollen.

- Die Handlungsempfehlungen 1 bis 7 auf der institutionellen und politischen Ebene zielen auf die Veränderung der strukturellen Merkmale von Kitas ab. Sie richten sich unter anderem auch an das Sozialdepartement der Stadt Zürich, das für die Aufsicht über die bewilligungspflichtigen Kindertagesstätten und für die bedarfsgerechte Subventionierung von Kinderbetreuungsplätzen im Frühbereich zuständig ist.
- Die Adressaten der Massnahmen 8 bis 12 auf der Ebene der Organisation sind die Träger-schaften und Kitas selbst, die für die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen des Kitapersonals verantwortlich sind.
- Der Fokus der Empfehlungen 13 und 14 auf der Ebene des Betreuungspersonals liegt auf der Stärkung der arbeits- und gesundheitsbezogenen Kompetenzen.

In der untenstehenden Tabelle werden die Empfehlungen und Massnahmen der Universität Zürich auf den verschiedenen Ebenen dargestellt und mit einer Stellungnahme des Sozialdepartements ergänzt.



Handlungsempfehlungen auf der Ebene der organisationalen Umwelt									
1	Betreuungsschlüssel realistisch planen								
	<table border="1"> <tr> <td>Empfehlung Universität Zürich:</td> <td>Empfohlene Massnahmen:</td> </tr> <tr> <td>Die Optimierung der Passung von Arbeitsvolumen und personellen Ressourcen hat oberste Priorität für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Kinderbetreuungspersonals und damit für eine hohe Betreuungsqualität. Sie entlastet das Betreuungspersonal, stärkt die Ressourcen, fördert die Professionalität und ermöglicht Zeit für den fachlichen Austausch und die Umsetzung des pädagogischen Konzepts. Mittel- und langfristig beugt sie negativen Beanspruchungsfolgen, Absenzen und Fluktuation vor. Vor- und Nachbereitungszeit, Zeiten für Teamsitzungen, Anleitung der Lernenden und PraktikantInnen sind wichtige Aufgaben und sollten zwingend grosszügig bei der Berechnung des Personalbedarfs berücksichtigt werden.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Mit vermehrten Kontrollen vor Ort die Einhaltung des Betreuungsschlüssels und die Anzahl der bewilligten Kinder regelmässiger überprüfen. - Fixe Zeiten für die mittelbare pädagogische Arbeit (Vor- und Nachbereitung, Teamsitzung, Anleitung) wird in den vorgeschriebenen Betreuungsschlüssel eingerechnet und in den Krippenrichtlinien verankert. </td> </tr> <tr> <td>Stellungnahme Stadt Zürich:</td> <td>Mögliche Massnahmen:</td> </tr> <tr> <td>Das Kitapersonal äussert den Wunsch nach mehr Kontrolle zur Sicherung der Betreuungsqualität. Obwohl die staatliche Regulierung der Kinderbetreuung politisch umstritten ist, befürwortet das Sozialdepartement die vorgeschlagenen Massnahmen. Der Kostensatz, den private Kitas für die subventionierten Plätze erhalten, wurde auf 1. März 2014 bereits erhöht; die mittelbare pädagogische Arbeit und die Anleitung des unausgebildeten Personals werden dabei berücksichtigt.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Es wird geprüft, wie die Aufsicht über die Kitas verstärkt werden kann. - Es wird geprüft, in welcher Form Kitas bei der besseren Passung von Arbeitsvolumen und personellen Ressourcen (Arbeitseinsatzplanung) unterstützt werden können. </td> </tr> </table>	Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:	Die Optimierung der Passung von Arbeitsvolumen und personellen Ressourcen hat oberste Priorität für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Kinderbetreuungspersonals und damit für eine hohe Betreuungsqualität. Sie entlastet das Betreuungspersonal, stärkt die Ressourcen, fördert die Professionalität und ermöglicht Zeit für den fachlichen Austausch und die Umsetzung des pädagogischen Konzepts. Mittel- und langfristig beugt sie negativen Beanspruchungsfolgen, Absenzen und Fluktuation vor. Vor- und Nachbereitungszeit, Zeiten für Teamsitzungen, Anleitung der Lernenden und PraktikantInnen sind wichtige Aufgaben und sollten zwingend grosszügig bei der Berechnung des Personalbedarfs berücksichtigt werden.	<ul style="list-style-type: none"> - Mit vermehrten Kontrollen vor Ort die Einhaltung des Betreuungsschlüssels und die Anzahl der bewilligten Kinder regelmässiger überprüfen. - Fixe Zeiten für die mittelbare pädagogische Arbeit (Vor- und Nachbereitung, Teamsitzung, Anleitung) wird in den vorgeschriebenen Betreuungsschlüssel eingerechnet und in den Krippenrichtlinien verankert. 	Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:	Das Kitapersonal äussert den Wunsch nach mehr Kontrolle zur Sicherung der Betreuungsqualität. Obwohl die staatliche Regulierung der Kinderbetreuung politisch umstritten ist, befürwortet das Sozialdepartement die vorgeschlagenen Massnahmen. Der Kostensatz, den private Kitas für die subventionierten Plätze erhalten, wurde auf 1. März 2014 bereits erhöht; die mittelbare pädagogische Arbeit und die Anleitung des unausgebildeten Personals werden dabei berücksichtigt.	<ul style="list-style-type: none"> - Es wird geprüft, wie die Aufsicht über die Kitas verstärkt werden kann. - Es wird geprüft, in welcher Form Kitas bei der besseren Passung von Arbeitsvolumen und personellen Ressourcen (Arbeitseinsatzplanung) unterstützt werden können.
Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:								
Die Optimierung der Passung von Arbeitsvolumen und personellen Ressourcen hat oberste Priorität für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Kinderbetreuungspersonals und damit für eine hohe Betreuungsqualität. Sie entlastet das Betreuungspersonal, stärkt die Ressourcen, fördert die Professionalität und ermöglicht Zeit für den fachlichen Austausch und die Umsetzung des pädagogischen Konzepts. Mittel- und langfristig beugt sie negativen Beanspruchungsfolgen, Absenzen und Fluktuation vor. Vor- und Nachbereitungszeit, Zeiten für Teamsitzungen, Anleitung der Lernenden und PraktikantInnen sind wichtige Aufgaben und sollten zwingend grosszügig bei der Berechnung des Personalbedarfs berücksichtigt werden.	<ul style="list-style-type: none"> - Mit vermehrten Kontrollen vor Ort die Einhaltung des Betreuungsschlüssels und die Anzahl der bewilligten Kinder regelmässiger überprüfen. - Fixe Zeiten für die mittelbare pädagogische Arbeit (Vor- und Nachbereitung, Teamsitzung, Anleitung) wird in den vorgeschriebenen Betreuungsschlüssel eingerechnet und in den Krippenrichtlinien verankert. 								
Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:								
Das Kitapersonal äussert den Wunsch nach mehr Kontrolle zur Sicherung der Betreuungsqualität. Obwohl die staatliche Regulierung der Kinderbetreuung politisch umstritten ist, befürwortet das Sozialdepartement die vorgeschlagenen Massnahmen. Der Kostensatz, den private Kitas für die subventionierten Plätze erhalten, wurde auf 1. März 2014 bereits erhöht; die mittelbare pädagogische Arbeit und die Anleitung des unausgebildeten Personals werden dabei berücksichtigt.	<ul style="list-style-type: none"> - Es wird geprüft, wie die Aufsicht über die Kitas verstärkt werden kann. - Es wird geprüft, in welcher Form Kitas bei der besseren Passung von Arbeitsvolumen und personellen Ressourcen (Arbeitseinsatzplanung) unterstützt werden können. 								
2	Springer/innenpools einrichten								
	<table border="1"> <tr> <td>Empfehlung Universität Zürich:</td> <td>Empfohlene Massnahmen:</td> </tr> <tr> <td>Weil die Passung von Arbeitsvolumen und personeller Besetzung oberste Priorität hat (vgl. Empfehlung 1), muss bei einem Personalausfall das Betreuungspersonal durch Aushilfen kurzfristig entlastet werden. Damit kann der chronischen Überlastung und den daraus resultierenden negativen Beanspruchungsfolgen als Langzeitfolge von Personalausfall präventiv begegnet werden.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Die Einrichtung von kita- oder trügerschaftsübergreifenden Springer/innenpools wird organisiert und finanziell gefördert. </td> </tr> <tr> <td>Stellungnahme Stadt Zürich:</td> <td>Mögliche Massnahmen:</td> </tr> <tr> <td>Einzelne Trügerschaften machen bereits gute Erfahrungen mit dem Einsatz von Springer/innen. Das Sozialdepartement begrüsst generell eine stärkere Vernetzung der Trügerschaften und unterstützt daher auch die Schaffung von kita- und trügerschaftsübergreifenden Pools. Die Herausforderungen besteht einerseits darin, auf dem ausgetrockneten Stellenmarkt Betreuungspersonen zu finden, die bereit sind, in flexiblen Pensen zu arbeiten. Andererseits muss der Einsatz von Springer/innen so geplant werden, dass die Kontinuität der Betreuung in den Kitas nicht beeinträchtigt wird und der Einsatz von Springer/innen nicht eine Belastung wird.</td> <td></td> </tr> </table>	Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:	Weil die Passung von Arbeitsvolumen und personeller Besetzung oberste Priorität hat (vgl. Empfehlung 1), muss bei einem Personalausfall das Betreuungspersonal durch Aushilfen kurzfristig entlastet werden. Damit kann der chronischen Überlastung und den daraus resultierenden negativen Beanspruchungsfolgen als Langzeitfolge von Personalausfall präventiv begegnet werden.	<ul style="list-style-type: none"> - Die Einrichtung von kita- oder trügerschaftsübergreifenden Springer/innenpools wird organisiert und finanziell gefördert. 	Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:	Einzelne Trügerschaften machen bereits gute Erfahrungen mit dem Einsatz von Springer/innen. Das Sozialdepartement begrüsst generell eine stärkere Vernetzung der Trügerschaften und unterstützt daher auch die Schaffung von kita- und trügerschaftsübergreifenden Pools. Die Herausforderungen besteht einerseits darin, auf dem ausgetrockneten Stellenmarkt Betreuungspersonen zu finden, die bereit sind, in flexiblen Pensen zu arbeiten. Andererseits muss der Einsatz von Springer/innen so geplant werden, dass die Kontinuität der Betreuung in den Kitas nicht beeinträchtigt wird und der Einsatz von Springer/innen nicht eine Belastung wird.	
Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:								
Weil die Passung von Arbeitsvolumen und personeller Besetzung oberste Priorität hat (vgl. Empfehlung 1), muss bei einem Personalausfall das Betreuungspersonal durch Aushilfen kurzfristig entlastet werden. Damit kann der chronischen Überlastung und den daraus resultierenden negativen Beanspruchungsfolgen als Langzeitfolge von Personalausfall präventiv begegnet werden.	<ul style="list-style-type: none"> - Die Einrichtung von kita- oder trügerschaftsübergreifenden Springer/innenpools wird organisiert und finanziell gefördert. 								
Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:								
Einzelne Trügerschaften machen bereits gute Erfahrungen mit dem Einsatz von Springer/innen. Das Sozialdepartement begrüsst generell eine stärkere Vernetzung der Trügerschaften und unterstützt daher auch die Schaffung von kita- und trügerschaftsübergreifenden Pools. Die Herausforderungen besteht einerseits darin, auf dem ausgetrockneten Stellenmarkt Betreuungspersonen zu finden, die bereit sind, in flexiblen Pensen zu arbeiten. Andererseits muss der Einsatz von Springer/innen so geplant werden, dass die Kontinuität der Betreuung in den Kitas nicht beeinträchtigt wird und der Einsatz von Springer/innen nicht eine Belastung wird.									



3	Klärungs- und Ombudsstelle einrichten	
	Empfehlung Universität Zürich: Betreuungspersonen treffen in Kitas teilweise unhaltbare Arbeitsbedingungen an. Sie äussern den Wunsch, dass eine unabhängige Stelle geschaffen wird, bei der sie problematische Arbeitsbedingungen oder Qualitätsmängel melden und sich beraten lassen können. Das Angebot muss niederschwellig und anonym zugänglich sein, weil befürchtet wird, dass mit einer Meldung die eigene Existenz gefährdet werden könnte. Die Krippenaufsicht als Beschwerdestelle wird vom Betreuungspersonal als zu hohe Hürde wahrgenommen.	Empfohlene Massnahmen: - Einrichtung einer unabhängigen Klärungs- und Ombudsstelle, die niederschwellig und anonym zugänglich ist. - Werbung für unabhängige Klärungs- und Ombudsstelle an der Berufsfachschule Winterthur und anderen Weiterbildungsinstitutionen.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Die Krippenaufsicht darf sich nur in Ausnahmesituationen in die Arbeitsverhältnisse der Kitas einmischen. Als Trägerschaft einer unabhängigen Ombudsstelle kommen deshalb Branchen- und Berufsverbände in Frage. Der Verband Kinderbetreuung Schweiz (kibesuisse) engagiert sich für eine qualitativ hochstehende und professionelle Kinderbetreuung, der Berufsverband savoir social setzt sich für die sozialen Berufe in der Schweiz ein. Beide haben ein Interesse daran, dass arbeitsrechtliche Vorgaben und gesetzliche Qualitätsanforderungen eingehalten werden.	Mögliche Massnahmen: - Dialog mit dem Branchen- und Berufsverband aufnehmen und Umsetzungsmöglichkeiten prüfen.
4	Standards für die Anleitung von Lernenden und Praktikant/innen festlegen	
	Empfehlung Universität Zürich: Die Berufsbildner/innen fühlen sich von der Vielfalt der unterschiedlichen Unterlagen zur Anleitung und Ausbildung von Lernenden und Praktikant/innen überfordert. Es braucht klare Zuständigkeiten und eine zentrale Plattform, die für Betreuungspersonen und Kitaleitungen leicht zugänglich ist.	Empfohlene Massnahmen: - Bedarfsanalyse durchführen: Klärung der Notwendigkeit und Möglichkeit zur Vereinheitlichung. - Vereinheitlichung der vorhandenen Standards und Leitfäden. - Internetauftritt mit verbindlichen Standards und Leitfäden.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Savoir social als führende und steuernde Organisation für die Arbeitswelt Soziales ist für die Gestaltung und Weiterentwicklung der beruflichen Bildung im Sozialbereich zuständig. Das Sozialdepartement begrüsst es, wenn die Ausbilder/innen entlastet und durch einheitliche Standards und Anleitungen unterstützt werden. Mit der Ende 2013 erschienenen Publikation „Lernende in Kitas ausbilden“ hat das Sozialdepartement aufgrund seiner grossen Erfahrung in der Berufsbildung ein als Nachschlagewerk zu nutzendes Handbuch erstellt. Dieses haben alle Kitas kostenlos erhalten. Nach Einschätzung des Sozialdepartements liegt es weniger an den Unterlagen als am jugendlichen Alter, der mangelnden Ausbildung und Berufserfahrung der BerufsbildnerInnen.	Mögliche Massnahmen: - Dialog mit savoir social als zuständiger Organisation der Arbeitswelt Soziales aufnehmen.



5	PraktikantInnen-Status prüfen	
	Empfehlung Universität Zürich: PraktikantInnen leiden besonders unter Personalengpässen in Kitas. Sie fehlen besonders häufig, reduzieren ihr Arbeitspensum oder kündigen. Die meisten unbesetzten Stellen in Kitas sind Praktikumsstellen. Ausfälle und Kündigungen verschlechtern die Personalsituation in der Kita weiter. PraktikantInnen sollen besser gefördert und unterstützt werden. Durch die Aufwertung des PraktikantInnenstatus soll das Ausmass an unvorhergesehenen Personalengpässen durch Kündigungen oder Krankheitsausfälle reduziert werden. Gleichzeitig wird damit die Hierarchie in den Kitas verflacht.	Empfohlene Massnahmen: - Praktika als Teil der Ausbildung mit klaren Ausbildungszielen und obligatorischer Schulung. - Festlegung von einheitlichen Standards für die Arbeit mit PraktikantInnen (Dauer, Sitzungen, Stellenbeschreibungen). - Alternative: Abschaffung des PraktikantInnenstatus.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Das Sozialdepartement ist sich der teilweise schwierigen Arbeitssituation der PraktikantInnen bewusst: Die Zuständigkeit für die Anleitung ist in Kitas häufig nicht geregelt und bei Personalengpässen werden Anleitungssitzungen gestrichen. Um die Eignung für den Beruf abzuklären, sind maximal einjährige Praktika mehr als ausreichend. Überbetriebliche Sozialberatungsstellen können bei der Prävention von Absenzen einen wichtigen Beitrag leisten. Häufig spielen bei Ausfällen oder Kündigungen neben beruflichen auch private Probleme eine massgebliche Rolle. Generell ist die Anstellung von unausgebildeten Betreuungspersonen mit Lebenserfahrung in Kitas zu fördern und die Anzahl PraktikantInnen pro Betrieb auf die Anzahl der Lehrstellen zu beschränken. Dies wirkt sich jedoch auch auf die Lohnkosten der Kitas aus.	Mögliche Massnahmen: - Als Voraussetzungen für einen Kontrakt Stellenbeschreibungen für alle Funktionen verlangen. - Es ist zu prüfen, wie der Einsatz von Assistenzfachkräften – unausgebildete Personen mit Lebenserfahrung, die begleitet werden – als Ersatz für PraktikantInnen und zur besseren Altersdurchmischung des Kita-Personals unterstützt werden kann.
6	Lohnniveau überprüfen	
	Empfehlung Universität Zürich: Die Bezahlung eines 13. Monatslohns wirkt sich direkt positiv auf die Ressourcen der Betreuungspersonen aus. Sie wünschen sich mehr Fairness und eine Gleichbehandlung. Der Lohn wird als Ausdruck der Wertschätzung für die Betreuungsarbeit verstanden.	Empfohlene Massnahme: - Analyse der Auswirkungen ungleicher Löhne prüfen und Massnahmen zur Verbesserung der Situation entwickeln.
	Stellungnahme Stadt Zürich: KontraktpartnerInnen der Stadt Zürich müssen sich an die Mindestlohnempfehlungen des Branchenverbandes (kibesuisse) und Die Einhaltung der Mindestlöhne wird jährlich überprüft. Bei Unterschreitungen müssen Löhne nachgezahlt werden. Das Sozialdepartement sieht in erster Linie die Branchenverbände, Gewerkschaften und den Kanton in der Pflicht, im Bereich der familienergänzenden Kinderbetreuung Mindestlöhne durchzusetzen (z.B. GAV) oder einen gesetzlichen Mindestlohn einzuführen, um mehr Gerechtigkeit zu erreichen.	Mögliche Massnahmen:



7	Kitaleitungen vernetzen	
	Empfehlung Universität Zürich: Die Kitaleitung spielt bei der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit des Personals eine zentrale Rolle. Der Austausch und die Vernetzung mit anderen Kitaleitungen stärken ihre individuellen und fachlichen Kompetenzen, wirken sich positiv auf ihre Ressourcen aus und senken damit die Fluktuation in der Kita.	Empfohlene Massnahmen: - Schaffung einer Netzwerkplattform für Kitaleitungen mit regelmässigen Sitzungen zu verschiedenen Themen wie Führung, Organisation und Pädagogik.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Die Anlaufstellen Kinderbetreuung in den Quartieren der Stadt Zürich vernetzen die Angebote. Die subventionierten privaten Kitas sind verpflichtet, an den regelmässig stattfindenden Vernetzungstreffen in den Quartieren teilzunehmen.	Mögliche Massnahmen: - Die Anlaufstellen Kinderbetreuung in den Quartieren fördern die Vernetzung der Kitaleitungen und ermöglichen den regelmässigen Erfahrungsaustausch.
8	Wertschätzung des Berufs fördern	
	Empfehlung Universität Zürich: Die befragten Betreuungspersonen vermissen die gesellschaftliche Wertschätzung für den Beruf der Kinderbetreuung. Gleichzeitig wird ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und Löhnen wahrgenommen. Eine bessere gesellschaftliche Anerkennung des Berufs soll dieser Gratifikationskrise entgegen wirken.	Empfohlene Massnahmen: - Lancierung einer Image-Kampagne, die den Beruf der KinderbetreuerIn und ihre Arbeit in der Öffentlichkeit praxisnah aufzeigt.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Die Verbesserung der Wertschätzung des Berufs ist für die ganze Schweiz wünschbar. Deshalb sieht hier das Sozialdepartement hauptsächlich die Branchen- bzw. die Berufsverbände in der Pflicht. Gleichzeitig ist es Aufgabe des Bundes und der Kantone, die Qualität und Attraktivität der Berufsbildung zu fördern.	Mögliche Massnahmen: - Dialog mit den Verbänden kibesuisse und savoir social sowie mit den für Berufsbildung verantwortlichen Stellen des Bundes und des Kantons aufnehmen.
9	Mitarbeitendenbefragungen zu Arbeit und Gesundheit durchführen	
	Empfehlung Universität Zürich: Die Studie belegt die engen Zusammenhänge zwischen den Rahmenbedingungen in den Kitas, dem Arbeiterleben des Personals und den Beanspruchungsfolgen. Regelmässige Mitarbeitendenbefragungen zur Arbeit und Gesundheit in den Kitas können einen Beitrag zur Professionalisierung von Trägerschaften leisten. Sie geben Hinweise darauf, in welchen Bereichen Verbesserungen notwendig sind und tragen zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bei.	Empfohlene Massnahmen: - Regelmässige Mitarbeitendenbefragungen durch eine externe Stelle durchführen (Fremdevaluation).
	Stellungnahme Stadt Zürich: Die regelmässige Erhebung der Arbeitszufriedenheit ist Teil eines betrieblichen Qualitätsmanagements und in erster Linie Aufgabe der Trägerschaft. Auch die Branchen- und Berufsverbände haben ein Interesse an regelmässigen Erhebungen und der Weiterentwicklung der Qualität sowie der Professionalität der Trägerschaften. Die Stadt Zürich kann für den Leistungseinkauf bei privaten Trägerschaften und für die Teilnahme an Projekten Standards im Bezug auf die Fluktuation und das Qualitätsmanagement festlegen.	Mögliche Massnahmen: - Instrument für die Erhebung der Fluktuation in subventionierten Kitas entwickeln. - Als Voraussetzung für einen Kontrakt oder eine Projektteilnahme eine stabile Personalsituation verlangen. - Als Voraussetzung für einen Kontrakt oder eine Projektteilnahme ein betriebliches Qualitätsmanagement verlangen.



10	Staatliche Trägerschaft von Kindertagesstätten prüfen	
	Empfehlung Universität Zürich: Strukturelle Rahmenbedingungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Beanspruchungsfolgen. Die Rahmenbedingungen sind direkt von der Grösse und den finanziellen Mitteln der Trägerschaft abhängig. Eine gewinnorientierte Trägerschaft wirkt sich häufiger negativ auf die Rahmenbedingungen aus. Aufgrund der hohen Betreuungsquote in der Stadt Zürich stellt sich die Frage, ob Kindertagesstätten wie Kindergärten als flächendeckendes öffentliches Angebot gestaltet werden sollen, damit alle Eltern Zugang zu einer professionell geführten Kita haben, in der sich die Kinder gut entwickeln können und die Betreuungspersonen gute Rahmenbedingungen vorfinden.	Empfohlene Massnahmen: - Arbeitsgruppe einsetzen, die eine staatliche Trägerschaft von Kindertagesstätten prüft (Wirkung und Voraussetzungen).
	Stellungnahme Stadt Zürich: Die Stadt Zürich hat sich mit der Verordnung über die familienergänzende Kinderbetreuung in der Stadt Zürich dafür entschieden, dass im Frühbereich die Betreuungsangebote primär durch Private bereitgestellt werden, während im Schulbereich die Stadt die Trägerschaft übernimmt. Mit der Bereitstellung durch Private soll den Eltern ein vielfältiges Angebot zur Verfügung gestellt werden. Eine Änderung dieses Angebots- und Finanzierungsmodells setzt einen entsprechenden Auftrag und einen politischen Entscheid voraus.	Mögliche Massnahmen:

Handlungsempfehlungen auf der Ebene der Betriebs- und Trägerschaftsebene		
11	Trägerschaften weiterbilden	
	Empfehlung Universität Zürich: Eine mangelnde Unterstützung durch die Trägerschaft wirkt sich besonders negativ auf die Kita-Leitung aus. Die Kommunikation zwischen Trägerschaft und Kita-Leitung misslingt besonders häufig, wenn die Geschäftsleitung nicht aus dem pädagogischen Berufsfeld stammt. Neben einer betriebswirtschaftlichen Qualifikation sind für Trägerschaften deshalb auch pädagogische Grundkenntnisse sowie arbeits- und gesundheitsbezogene Kompetenzen notwendig.	Empfohlene Massnahmen: - Angebot von Kursen für Trägerschaften im Bereich Frühpädagogik. - Angebot von Kursen für Trägerschaften im Bereich Arbeit und Gesundheit. - Verpflichtung der Trägerschaft, Kurse zu besuchen.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Eine obligatorische Weiterbildung für Trägerschaften ist nicht realistisch, weil dafür keine gesetzliche Grundlage vorhanden ist. Aufgrund der zentralen Rolle der Kita-Leitung für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit des Personals (vgl. Empfehlung 1), muss primär die Führungskompetenz der Kita-Leitung gestärkt werden. Voraussetzung dafür, dass die Kommunikation mit der Trägerschaft gelingt, sind ausreichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Kita-Leitung. Diese Kompetenzen werden in der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal und Kita-Leitungen im Moment noch zu wenig vermittelt.	Mögliche Massnahmen: - Dialog mit den Verbänden und Anbietern suchen, damit die Themen Arbeitsbedingungen, Management und Personalführung in der Aus- und Weiterbildung stärker gewichtet werden. - Als Voraussetzungen für einen Kontrakt ausreichende Kenntnisse der Kita-Leitungen im Bereich Management und Personalführung verlangen.



12	Austausch zwischen Trägerschaft und Kita-Leitung fördern	
	Empfehlung Universität Zürich: Kita-Leitungen erkennen, was ihre Kita braucht und können Belastungen des Personals am Arbeitsplatz identifizieren. Die Trägerschaft kann von diesem Wissen profitieren, wenn sie sich regelmässig mit der Kita-Leitung austauscht und dabei auch Themen wie Arbeitsbedingungen und Gesundheit zur Sprache kommen.	Empfohlene Massnahmen: - Themen Gesundheit und Arbeit regelmässig in Sitzungen zwischen Kita-Leitung und Trägerschaft ansprechen. - Einführung von Gesundheitszirkeln.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Der regelmässige Austausch zwischen Trägerschaft und Kitaleitung zur Arbeitssituation und Gesundheit des Personals sind Bestandteil des Qualitätsmanagements und für eine professionell geführte Organisation selbstverständlich.	Mögliche Massnahmen:
13	Arbeitsbedingungen verbessern	
	Empfehlung Universität Zürich: Die räumlichen Arbeitsbedingungen sind eine wichtige Ressource der Kita-Leitungen. Häufig fehlen geeignete Pausen- und Arbeitsräume für Vor- und Nachbereitung, Gespräche und Sitzungen sowie administrative und konzeptionelle Arbeiten.	Empfohlene Massnahmen: - Kitas führen eine Bedarfsanalyse vor Ort durch und legen Verbesserungsmassnahmen fest. - Die Massnahmen werden umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Die regelmässige Überprüfung der räumlichen Verhältnisse ist Teil des betrieblichen Qualitätsmanagements und in erster Linie Aufgabe der Trägerschaft und der Kita-Leitung.	Mögliche Massnahmen:
14	Zusammenhalt im Team stärken und Aufgabenvielfalt fördern	
	Empfehlung Universität Zürich: Teams sind die zentrale Ressource in der Tätigkeit der Kinderbetreuung. Eine gerechte Aufteilung von Aufgaben und Pflichten, die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden und der fachliche Austausch haben sich als bedeutende Faktoren für eine hohe Ressourcenausprägung erwiesen. Eine starke Hierarchie im Team führt dazu, dass die unbeliebten Aufgaben immer von den gleichen Personen übernommen werden müssen und sie sich dadurch stärker belastet fühlen. Personalengpässe verhindern, dass genügend Zeit für den Austausch vorhanden ist. Darunter leidet die Team-Kultur.	Empfohlene Massnahmen: - Hierarchien abbauen in Richtung einer egalitären Struktur. - Fachlicher Austausch im Team über das pädagogische Konzept und dessen Weiterentwicklung fördern. - Informelle Anlässe durchführen, um die Team-Bildung zu fördern. - Im Wochenplan ein fixes Zeitfenster für den Austausch einplanen.
	Stellungnahme Stadt Zürich: Diese Empfehlung wird unterstützt. Private Kitas erhalten von der Stadt Zürich Subventionen, die Zeitgefässe für die mittelbare pädagogische Arbeit und den fachlichen Austausch berücksichtigen. Der Kostensatz wurde auf 1. März 2014 erhöht.	Mögliche Massnahmen:



15	Kita-Alltag professionalisieren	
	Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:
	Komplexität und Vielfalt der Aufgaben können zur Überlastung der Kita-Leitung führen. Gute organisatorische Rahmenbedingungen wirken vorbeugend gegen emotionale Erschöpfung: Klare Abläufe in der täglichen Arbeit steigern die Effizienz, ein Konzept verbessert die Einarbeitung von neuem Personal und schriftliche Stellenbeschreibungen sorgen für klare Zuständigkeiten und Rollenklarheit.	<ul style="list-style-type: none"> - In Weiterbildung für Kitaleitungen die Zusammenhänge von Organisation und Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung thematisieren. - Thema Organisation im Netzwerk der Kitaleitungen auf die Agenda setzen (vgl. Massnahme 7).
	Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:
	Diese Empfehlung wird unterstützt. Stellenbeschreibungen für alle Funktionen gehört zu einer professionellen Personalführung und sind gemeinsam mit anderen Dokumenten zu den organisatorischen Grundlagen der Kita Voraussetzungen für einen Kontrakt mit der Stadt Zürich. Die Professionalisierung des Kita-Alltags ist jedoch in erster Linie im Interesse der Trägerschaft und setzt eine gute Zusammenarbeit mit der Kitaleitung voraus. Es besteht ein Bedarf nach Instrumenten für die professionelle Betriebsführung.	<ul style="list-style-type: none"> - Im Rahmen der Reporting-Gespräche mit subventionierten Kitas prüfen, mit welchen Massnahmen der fachliche Austausch und der Team-Zusammenhalt von der Trägerschaft und der Kitaleitung gefördert werden.
16	Supervision im Team durchführen	
	Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:
	Professionelle fachliche Unterstützung fördert die Ressourcen der Kita-Leitungen und der Betreuungspersonen und reduziert das Risiko der emotionalen Erschöpfung. In Team-Supervisionen können die Mitarbeitenden ihre Belastungen thematisieren und gemeinsam Lösungen entwickeln. In vielen sozialen Einrichtungen gehören deshalb Supervisionen zum Alltag.	<ul style="list-style-type: none"> - Kitas bieten für das Team Supervisionen während der Arbeitszeit an, damit Betreuungspersonen regelmässig ihr berufliches Handeln reflektieren können.
	Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:
	Diese Empfehlung wird unterstützt, eine Fachsupervision fördert die Professionalität und die Entwicklung der Organisation.	
17	Essenssituation verbessern	
	Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:
	Die Qualität des Essens ist unbefriedigend. Das Essen mit den Kindern wird als Arbeit gesehen und dient nicht der Erholung. Es fehlen Pausenzeiten und die Möglichkeit, in Ruhe zu essen.	<ul style="list-style-type: none"> - Das Essen mit den Kindern gehört zur Arbeitszeit. - Betreuungspersonen können ihr eigenes Essen vorher oder nachher während der Mittagspause ungestört einnehmen.
	Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:
	Das Sozialdepartement empfiehlt, auch als Massnahme zur Bindung des Personals, dem Betreuungspersonal erwachsenengerechte Nahrung anzubieten. Aus pädagogischer Sicht ist es wünschenswert, dass BetreuerInnen bei Tisch mit den Kindern Personal als Arbeitszeit.	



Handlungsempfehlungen auf der Ebene der Kitaleitungen und Betreuungspersonen	
18	Einen gesundheitsorientierten Führungsstil entwickeln
Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:
Eine gute Organisation des Kita-Alltags und eine professionelle Führung sind für die Mitarbeitenden in einer Kita eine zentrale Ressource. Es ist deshalb besonders wichtig, dass sich die Kitaleitung über die Auswirkungen ihres Führungsstils bewusst ist und diesem Aspekt in Führungskursen Beachtung geschenkt wird.	- In Führungskursen für Kita-Leitungen werden die Zusammenhänge zwischen Organisation, Arbeitsbedingungen und Gesundheit des Kita-Personals aufgezeigt und diskutiert.
Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:
Diese Empfehlung wird unterstützt. Die Stärkung der Führungskompetenz der Kita-Leitungen stellt ein wichtiges Handlungsfeld dar (vgl. Kommentar zu den Massnahmen 11 und 12).	
19	Coaching-Angebote für BerufseinsteigerInnen bereitstellen
Empfehlung Universität Zürich:	Empfohlene Massnahmen:
Die Studie hat aufgezeigt, dass BerufseinsteigerInnen schnell viel Verantwortung übernehmen müssen. Oft übernehmen sie nach der Ausbildung schon früh Führungs- und Ausbildungsverantwortung. In Verbindung mit wenig Berufserfahrung kann das schnell zur Überforderung führen. Erfahrene KollegInnen für die kollegiale Beratung stehen in den Kitas häufig nicht zur Verfügung.	- Coaching-Angebote für Berufseinsteigerinnen bereitstellen (Einzel- und Gruppencoaching) und den niederschweligen Zugang ermöglichen.
Stellungnahme Stadt Zürich:	Mögliche Massnahmen:
Nicht nur BerufseinsteigerInnen, sondern auch Gruppen- und Kita-Leitungen mit Berufsbildungsverantwortung haben eine Mehrfachbelastung zu tragen, die zur Überforderung führen kann. Coaching-Angebote für diese Personengruppe erachtet auch das Sozialdepartement als eine sinnvolle Massnahme.	