

Geschlechtergerechte Personal- und Organisationsentwicklung

- >> Grundlagen, Praxisreflexionen
und -materialien

Handreichung für die Praxis

www.koordination-maennerinkitas.de

Herausgeberin:
Koordinationsstelle „Männer in Kitas“
Berlin 2014

Koordinationsstelle „Männer in KITAS“ (Hg.)

Geschlechtergerechte Personal- und Organisationsentwicklung – Grundlagen, Praxisreflexionen und -materialien

Handreichung für die Praxis

Impressum

Herausgeberin:

Koordinationsstelle „Männer in KITAS“
Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin
Köpenicker Allee 39-57 / D – 10318 Berlin

E-Mail: office@koordination-maennerinkitas.de

<http://www.koordination-maennerinkitas.de>

Team der Koordinationsstelle „Männer in KITAS“:

Projektleitung: Prof. Dr. phil. Stephan Höyng
Koordination und fachliche Leitung: Michael Cremers, Dr. Anette Dietrich, Jens Krabel, Sandra Schulte
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Isabelle Azrak, Sandra Schulte, Dana Unkart
Projektassistent: Katja Appelfelder, Dana Unkart

Beteiligte Einrichtungen, Autorinnen und Autoren:

siehe Verzeichnis der Autorinnen und Autoren am Ende dieser Handreichung.

Redaktion: Tim Rohrman, Jens Krabel
Endredaktion: Michael Cremers, Dr. Anette Dietrich, Jens Krabel, Sandra Schulte (V. i. S. d. P.)
Lektorat: Dr. Petra Schilling
Organisation: Katja Appelfelder, Isabelle Azrak, Sandra Schulte, Dana Unkart
Grafische Gestaltung: Stefan Kleber, Zone 35
Produktion: hinkelsteindruck soz. GmbH, Berlin
Vertrieb: Koordinationsstelle „Männer in KITAS“
Download unter <http://www.koordination-maennerinkitas.de>

Vervielfältigung unter Angabe der Quelle erwünscht.

Alle weiteren Rechte vorbehalten.

Mai 2014 © Koordinationsstelle „Männer in KITAS“

Koordinationsstelle „Männer in KITAS“

Die Koordinationsstelle „Männer in KITAS“ wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert und ist an die Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin angegliedert. Ihre zentralen Aufgaben sind Information, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit und strategische Beratung von Interessensvertreterinnen und -vertretern aus Politik und Praxis.

ESF-Modellprogramm ‚MEHR Männer in KITAS‘

Das ESF-Modellprogramm ‚MEHR Männer in KITAS‘ wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und ist Teil des gleichstellungspolitischen Bundesprogramms ‚MEHR Männer in KITAS‘. Das Projekt soll dazu beitragen, den Anteil männlicher Fachkräfte in KITAS mittelfristig auf 20 Prozent zu erhöhen.

<http://www.koordination-maennerinkitas.de/modellprojekte>

Die Maßnahme wird aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union (ESF) kofinanziert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmerinnen- und Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Grundlagen	5
2.1 Personalmanagement und Personalentwicklung in Kitas als geschlechterpolitisches Feld	5
2.2 Heterogene Teams: Bestandsaufnahme zu Chancen, Teamdynamiken und möglichen Konfliktlinien... ..	12
2.3 Berufswahl, Arbeitgeberattraktivität und Geschlecht – Ergebnisse empirischer Studien	22
3. Geschlechtergerechte Qualitätsentwicklung	35
3.1 Gender in trägerübergreifenden Qualitätsleitlinien	35
3.2 Trägerinterne Leitlinien zu geschlechterreflektierter Pädagogik	37
3.3 Verankerung des Ziels ‚Mehr Männer in Kitas‘	41
3.4 Genderbeauftragte und Gender-AKs in Kindertagesstätten	46
4. Personalgewinnung und -auswahl	50
4.1 ‚Profession Branding‘ – eine Aufgabe für Führungskräfte	50
4.2 Stellenanzeigen	50
4.3 Stellenbörsen	55
4.4 Sicherung von Vielfalt in einem internetgestützten Bewerbungsverfahren	55
4.5 Checkliste für Bewerbungsgespräche	58
4.6 Männer werben Männer	61
5. Praxisreflexion und Teamentwicklung	64
5.1 Vielfalt im Team: Anregungen zur Reflexion	64
5.2 Mentorinnen- und Mentorenprogramme zur Unterstützung neuer Mitarbeiter	67
5.3 Genderorientierte Selbst- und Praxisreflexion	70
5.4 Supervision und Coaching als Reflexionssysteme für geschlechtergerechte Veränderungsprozesse in Kindertagesstätten	72
5.5 Umgang mit dem ‚Generalverdacht‘ gegen männliche Mitarbeiter	74
6. Gezielte Angebote für Männer	79
6.1 Einleitung	79
6.2 Arbeitskreise für männliche Fachkräfte	80
6.3 ‚eMANNzipations‘-Qualitätswerkstätten	82
6.4 Männerpastorale Angebote als Personalentwicklungsinstrument	84
7. Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	87
7.1 Empfehlungen für weiterführende Literatur	87
7.2 Zitierte Literatur	88
8. Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	94
9. Projekte im ESF-Modellprogramm ‚MEHR Männer in Kitas‘	95



1. Einleitung

Das Team der Koordinationsstelle „Männer in Kitas“

Die Anzahl männlicher Fachkräfte in Kindertagesstätten ist nach Angaben des statistischen Bundesamtes zwischen 2011 und 2013 von 11.288 auf 15.113 gestiegen. Dies bedeutet eine Steigerung um 38,5 Prozent.

Dieser positive Trend machte sich auch bei den 443 am ESF-Modellprogramm beteiligten Kindertagesstätten bemerkbar. In diesen Einrichtungen nahm die Beschäftigtenzahl von männlichen pädagogischen Fachkräften im Zeitraum von Ende 2011 bis Mitte 2013 noch deutlicher zu als diejenige von weiblichen Fachkräften, nämlich um 55 Prozent im Vergleich zu 30 Prozent Zuwachs bei den Frauen.

Diese Steigerungsraten sind bemerkenswert, insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich traditionelle Geschlechterrollenbilder weiterhin massiv auf die Berufswahl von Jungen und Mädchen auswirken (vgl. BIBB 2013). Prof. Dr. Wippermann bezeichnete auf der Abschlusstagung des ESF-Modellprogramms in Berlin im Rahmen seines Vortrags „Vielfalt der Milieus in Kitas: Nutzen wir die Chance!“ denn auch die Männer in Kitas als „Avantgarde gegen den seit Jahren bestehenden ‚Hauptstrom‘ geschlechter-traditioneller Berufswahlen“.

Die Modellprojekte und die beteiligten Kitaträger sowie Kindertagesstätten haben einen wesentlichen Beitrag zu diesem Erfolg geleistet. Im Verlauf des dreijährigen Modellprogramms haben die Modellprojekte auch zahlreiche Maßnahmen und Instrumente im Handlungsfeld ‚geschlechtersensible Personalentwicklung‘ entwickelt und erprobt. Neben der Gewinnung männlicher Fachkräfte bestand das zentrale Ziel der geschlechtersensiblen Personalentwicklungsmaßnahmen darin, männliche Fachkräfte zu unterstützen und ihre Arbeitszufriedenheit zu steigern sowie diese langfristig an das Berufsfeld ‚Kindertagesstätte‘ zu binden. Ein weiteres Ziel bestand darin, die Zusammenarbeit in geschlechtergemischten Teams zu verbessern. Wir denken, dass die von den Modellprojekten entwickelten und durchgeführten kleineren und größeren Maßnahmen der geschlechtersensiblen Personalentwicklung einen wesentlichen Beitrag liefern können, diesen Zielsetzungen näher zu kommen. Interessierte Leserinnen und Leser werden in dieser Handreichung neben einer grundlegenden Einführung in das geschlechtergerechte Personalmanagement auch Anregungen bekommen, wie Kitaträger die Zufriedenheit von männlichen und weiblichen Mitarbeitenden steigern können oder wie heterogene Kitateams möglichen Teamdynamiken und -konflikten auf die Spur kommen und diese produktiv reflektieren können. In der vorliegenden Publikation erfahren Sie weiterhin, welche Vorteile Genderbeauftragte für Kitaträger mit sich bringen. Zudem erhalten Sie Beispiele, wie eine Stellenbeschreibung aussehen kann, damit sich verstärkt auch männliche Erzieher angesprochen fühlen, oder mit welchem Wortlaut Kitaträger das Ziel ‚Männer in Kitas‘ in ihre jeweiligen Konzeptionen, Leitlinien oder Qualitätsstandards integrieren können.

Im Anhang finden Sie einen Serviceteil mit weiterführenden Literaturhinweisen und Adressen.

Wir möchten Ihnen mit dieser Handreichung Möglichkeiten aufzeigen, wie eine geschlechtergerechte Personalentwicklung aussehen kann, und möchten Kitaträgern und -leitungen Instrumente und Maßnahmen an die Hand geben, um erste Schritte zu deren Verwirklichung zu tun.

2. Grundlagen

2.1 Personalmanagement und Personalentwicklung in Kitas als geschlechterpolitisches Feld

Ralf Lange

Aktuelle Herausforderungen für das Personalmanagement im Kitabereich

Die Qualität von Kindertagesstätten ist in hohem Maße von den Menschen abhängig, die täglich die Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern leisten. Gut ausgebildete Kitafachkräfte gelten zu Recht als eine wichtige und zugleich sensible Einflussgröße für den Erfolg frühkindlicher Bildung. Eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften und Personalverantwortlichen ist es daher, die Motivation, das Engagement, die Qualifikation und die Kompetenzen von Kitafachkräften zu sichern und systematisch weiterzuentwickeln. Mit dieser Arbeitshilfe sollen Empfehlungen und Anregungen für ein Personalmanagement gegeben werden, das Geschlechterfragen bei der Rekrutierung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften im Kitabereich stets als relevante Dimensionen des praktischen Handelns berücksichtigt. Unverzichtbar ist dabei ein professionelles und zugleich geschlechtersensibles Personalmanagement auf Trägerebene, das passgenaue Strategien und Instrumente zur Verfügung stellt, um die Suche, die Auswahl, die Entwicklung und nicht zuletzt die Bindung von männlichen und weiblichen Fach- und Führungskräften verlässlich zu gestalten. Die Berücksichtigung der speziellen Situation von männlichen Fachkräften in einem traditionell weiblich konnotierten Arbeitsfeld soll dabei besonders gewürdigt werden.

In den letzten Jahren hat eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit in Kindertagesstätten stark an Bedeutung gewonnen. Die Leistungen des Personalmanagements sind für den Organisationserfolg eines Kitaträgers essenziell. Vier Faktoren bzw. ‚Antreiber‘ sind dabei von zentraler Bedeutung:

„Antreiber“ Nr. 1: Kitausbau und soziodemografischer Wandel

Der Ausbau von Kindertagesstätten, Krippen und Horten ist in den letzten Jahren verstärkt vorangetrieben worden, um dem wachsenden Bedarf von Eltern an verlässlicher Betreuung ihrer Kinder gerecht werden zu können. Der ab 1. August 2013 geltende Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr hat ein beispielloses Wachstum des Kitabereichs ausgelöst. Hinzu kommt, dass in vielen Bundesländern die ganztägige Betreuung an Schulen eingeführt wird, sodass auch in diesem Bereich viele neue Stellen für pädagogische Fachkräfte geschaffen werden. Dieser gestiegene Personalbedarf trifft auf demografische Verschiebungen, die Personalverantwortliche vor weitere Herausforderungen stellen. Abnehmende Geburtenraten, ein vergleichsweise hohes Durchschnittsalter vorhandenen Personals und die Abwanderung junger Menschen aus strukturschwachen Regionen in städtische Ballungszentren führen dazu, dass vakante Stellen nur mit großer Mühe neu besetzt werden können. Zugleich müssen Kitafachkräfte und Personalverantwortliche vor dem Hintergrund einer zunehmend vielfältigeren



Bevölkerungsstruktur mit einem hohen Anteil an Menschen bzw. Familien mit Migrationsgeschichte dazu beitragen, dass die integrativen Kräfte und Kompetenzen im Kitabereich gestärkt werden. Daher ist auch die Ausbildung und Inklusion von Kitafachkräften mit vielfältigen ethnischen, religiösen und kulturellen Hintergründen eine zentrale Zukunftsaufgabe für das Personalmanagement und die Bildungsinstitutionen, in denen Fachkräfte aus- und fortgebildet werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch das Thema ‚Männer in Kitas‘ eine besondere Relevanz, denn es ist vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftebedarfs dringend erforderlich, Männer als bislang kaum berücksichtigte Ressource für den Kitabereich zu erschließen.

„Antreiber“ Nr. 2: Professionalisierung und Akademisierung des Kitabereichs

Die Fachschulen haben in den letzten Jahren zusammen mit den zuständigen Kultusministerien der Länder die Weiterentwicklung der Erstausbildung vorangetrieben, um den gestiegenen Anforderungen an die fachliche Qualifizierung der Absolventinnen und Absolventen gerecht werden zu können. In vielen Bundesländern wurden zudem Bildungsempfehlungen und -pläne erarbeitet, die einen Handlungsrahmen für die Erstausbildung und die Praxis in Kitas abstecken. Damit erfährt nicht zuletzt die nachholende Professionalisierung und Akademisierung in diesem Berufsfeld einen nachhaltigen Entwicklungsimpuls, der von Fachleuten aus Wissenschaft, Verbänden und Praxis seit vielen Jahren gefordert wird. In vielen Fachschulen wurde inzwischen das Curriculum für die SPA- und für die Erzieherinnen- und Erzieherausbildung inhaltlich stark angereichert, sodass der Abschluss „staatlich geprüfte/r Erzieher/in“ inzwischen auf Stufe 6 des Deutschen Qualifizierungsrahmens (DQR) eingestuft wird. Damit ist dieser Abschluss als gleichwertig zum Bachelorabschluss an (Fach-)Hochschulen anerkannt.

Zugleich wurden in den letzten Jahren mehr als 70 Studiengänge der Elementarpädagogik bzw. der frühen Bildung eingerichtet, um eine erforderliche Akademisierung des Berufsfelds voranzutreiben. Diese nachholende Entwicklung kommt im internationalen Vergleich relativ spät, ist aber zur Zukunftssicherung des Kitafelds unabdingbar. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an die Qualitätsentwicklung in Kindertagesstätten von zentraler Bedeutung. Ein weiterer Aspekt dieser Qualitätsentwicklung ist die Frage nach den Zielen, Inhalten und Vorgehensweisen bei der Entwicklung eines geschlechtergerechten Umfelds in Verbindung mit einer Anerkennung geschlechtsbezogener Unterschiede. Damit rücken Geschlechterfragen und auch das Thema ‚Männer (und Frauen) in Kitas‘ zunehmend in den Fokus sowohl der Erstausbildung als auch der bestehenden Qualitätsverfahren im Kitabereich.

„Antreiber“ Nr. 3: Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kitas bei gleichzeitigen Budgetengpässen der öffentlichen Hand

Länder und Kommunen haben in den letzten Jahren mit finanzieller Unterstützung des Bundes den quantitativen Ausbau von Krippen-, Hort- und Kitaplätzen vorangetrieben. Damit kann der wachsende Bedarf an verlässlicher und qualitativ hochwertiger Bildung, Betreuung und Erziehung

in vielen Regionen befriedigt werden. Die zugleich notwendige Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgt zumeist in der Verantwortung von Kitaträgern und deren Verbänden. Die Verbände bieten den Trägern angepasste Qualitäts- und Zertifizierungsverfahren, die dazu beitragen, dass die erforderliche Qualitätsentwicklung systematisch und nachhaltig gestaltet wird. Dieser Aspekt dürfte in den kommenden Jahren noch stärker fokussiert werden, um nach dem quantitativen Wachstum qualitative Verbesserungen in der Elementarpädagogik erreichen zu können. Wichtige Aspekte dieser notwendigen Verbesserungen sind eine Entwicklung geschlechterreflektierender Ansätze in der Elementarpädagogik sowie eine systematische Reflexion der Zusammenarbeit von Frauen und Männern in Kitateams. Diese Zukunftsaufgabe steht und fällt zugleich mit den Möglichkeiten und Grenzen der öffentlichen Hand, die Finanzierung dieser erforderlichen Maßnahmen zur Qualitätssicherung abzusichern. Kitaverbände sind an dieser Stelle im Schulterschluss mit Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen auf Trägerseite aktiv, um politische Entscheidungen zu befördern, die den gestiegenen Anforderungen an die Qualität von Kindertagesstätten gerecht werden.

„Antreiber“ Nr. 4: Der gleichstellungspolitische Diskurs zu „Männern in Kitas“

Ein weiterer ‚Antreiber‘ für die Praxis des Personalmanagements in Kitas ist der gleichstellungspolitische Impuls, der mit dem Bundesprogramm ‚MEHR Männer in Kitas‘ seit 2011 einen beachtlichen Entwicklungsschub ausgelöst hat. Erste bundesweite Fachtagungen zum Thema ‚Männer in Kitas‘ hatte es bereits 2007 gegeben. Angesichts eines geringen Männeranteils von bundesweit ca. 3 bis 4 Prozent verfolgen die Europäische Union und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) das Ziel, den Männeranteil perspektivisch auf 20 Prozent anzuheben. In direkter Folge dieser politischen Initiative haben einige Kitaverbände und -träger damit begonnen, Männer gezielt für den Erzieherberuf zu begeistern. Die Erfahrungen aus den verschiedenen Modellprojekten des BMFSFJ-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ unterstreichen die Nützlichkeit dieses Vorgehens. Personalverantwortliche erkennen zunehmend, wie das bislang nicht ausgeschöpfte Potenzial von Männern für die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in Kitas eingesetzt werden kann. Die Talente, Kompetenzen und Vorlieben, die männliche Fachkräfte in die Kitas einbringen, werden häufig als willkommene Bereicherung erlebt und zunehmend auch von Erzieherinnen und Eltern gewünscht und eingefordert. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die erfolgreichen Ansätze einer zielgruppengerechten Ansprache von Männern auch in Zukunft auf Träger- und Verbandsebene zu nutzen, um Männer für Kitas zu gewinnen und zu halten.

Um die Herausforderungen zu meistern, die sich aus den zuvor skizzierten Entwicklungstrends ergeben, ist auf betrieblicher Ebene ein strategisches Personalmanagement erforderlich, das wesentliche Beiträge zur Zukunftssicherung des Kitaträgers leistet. In den folgenden Abschnitten werden daher die Ziele, Akteurinnen und Akteure, Konzepte und Gestaltungsfelder eines geschlechtergerechten und vorurteilsbewussten Personalmanagements in Kindertagesstätten näher beleuchtet.



Kitas als ‚lernende Organisationen‘

Personalverantwortliche in Kitas sind dafür zuständig, die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Fach- und Führungskräften langfristig sicherzustellen. Dieses Ziel stellt zugleich eine Kernkompetenz dar, die auf gegenwärtige und zukünftige Aufgaben und Ziele des Kitaträgers ausgerichtet sein muss. Zwei sich ergänzende Wege zu diesem Ziel werden dabei in der Praxis verfolgt: Zum einen sorgt das Personalmanagement durch eine angepasste Personalbedarfsplanung, die Personalauswahl, die Personaleinführung und die Personaleinsatzplanung dafür, dass eine optimale Zusammensetzung des Personals in den jeweiligen Einrichtungen gewährleistet werden kann. Zum anderen sorgen Personalverantwortliche dafür, dass notwendige Kompetenzen durch die Weiterentwicklung vorhandener Fähigkeiten und Qualifikationen von Fachkräften und Kitateams erhalten bzw. ausgebildet werden. Die hierzu erforderlichen Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung in Verbindung mit professionellen Informations- und Kommunikationsstrukturen gehören zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine professionelle Personalarbeit.

Die Aktivitäten des Personalmanagements und die damit verbundene institutionelle Einbettung sind stark von der Größe und der Geschichte des jeweiligen Kitaträgers abhängig. Bei kleinen Kitaträgern sind in der Regel die Geschäftsführung bzw. der Vorstand einer Kita für Personalfragen verantwortlich. Bei mittleren und großen Trägern existieren in der Regel Stabsstellen bzw. Personalabteilungen. Zugleich haben bei vielen Trägern auch die jeweiligen Kitaleitungen und z. T. auch die Kitateams ein Mitspracherecht bei der Auswahl und Einstellung neuen Personals. Häufig fällt auch die Weiterentwicklung von betrieblichen Standards und Regeln z. B. zur Arbeits(-zeit-)gestaltung und zur Qualitätsentwicklung in den Zuständigkeitsbereich von Personalverantwortlichen.

Die Aufgabenwahrnehmung des Personalmanagements und der Personalführung ist in hohem Maße von unternehmenspolitischen Entscheidungen abhängig. Personalverantwortliche in Kindertagesstätten müssen die Ziele und die Vision bzw. ‚Mission‘ des Trägers, die sich z. B. in einem Leitbild manifestieren, bei ihren strategischen Überlegungen berücksichtigen. Die strategische Unternehmensentwicklung eines Kitaträgers kann zugleich nicht losgelöst von den Aktivitäten des Personalmanagements gestaltet werden. Daher kommt den Abstimmungs- und Lernprozessen der relevanten Akteurinnen und Akteure auf Leitungsebene unter Einbeziehung des Personals und der Interessenvertretungen eine zentrale Bedeutung zu.

In den vergangenen Jahren hat daher auch im Kitabereich das Konzept der ‚lernenden Organisation‘ für Aufsehen gesorgt. Die Grundidee besagt, dass Organisationen sich kontinuierlich weiterentwickeln müssen, da sich nur durch diese Bereitschaft zum Lernen das langfristige Überleben der Organisation sicherstellen lässt. Mit diesem Konzept lässt sich das Ziel einer integrierten Personal- und Organisationsentwicklung im Kitabereich erreichen. Dabei geht es im Kern um die systematische Verbreiterung der Wissensbasis (Wissensmanagement), die Optimierung der Problemlösungsfähigkeit und der Handlungskompetenzen sowie um die gegebenenfalls erforderliche

Anpassung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Organisationen im Kitabereich (z. B. durch Geschäftsfelderweiterung im Zuge des Krippenausbaus oder mit Einführung der ganztägigen Betreuung an Schulen, neue normative Regelungen, veränderte Finanzierungsmöglichkeiten). Anlässe für erforderliche Lernprozesse können aber auch in Unzufriedenheiten, Turbulenzen und Konflikten von bzw. zwischen Mitarbeitenden zu finden sein. Die attraktive Idee sogenannter multiprofessioneller Teams in Kitaeinrichtungen, in denen neben Erzieherinnen und Erziehern auch andere Berufsgruppen aktiv werden (z. B. aus dem künstlerischen und therapeutischen Bereich, Heilpraktikerinnen und Heilpraktiker sowie Schauspielerinnen und Schauspieler), kann ebenfalls das Lernen als kollektive Erfahrung bzw. Aktivität erforderlich machen.

Ein für das Personalmanagement besonders bedeutsamer Faktor und zugleich eine Schwierigkeit kann in diesem Zusammenhang die Kunst des ‚Verlernens‘ sein. Veränderungen in Organisationen führen häufig dazu, dass lieb gewonnene Routinen, Abläufe und Strukturen auf den Prüfstand gestellt werden. Die Eigenlogik sozialer Systeme führt gleichwohl häufig dazu, dass die Beharrungskräfte der handelnden Akteurinnen und Akteure im Kontrast zu den Lernerfordernissen der Organisation stehen. Lernen kann dazu beitragen, das Wissen in der bestehenden Struktur aufzubrechen und neu zu beleben. Dies kann aber auch Unsicherheiten, Abwehr und Widerstände aufseiten der Mitarbeitenden auslösen. Daher bedarf es einer behutsamen Vorgehensweise, um alle Kräfte für den erforderlichen Wandel mobilisieren zu können. Ein für diese Arbeitshilfe zentraler Aspekt ist dabei die Gestaltung eines geschlechtergerechten und vorurteilsbewussten Personalmanagements in Kindertagesstätten.

Ansatzpunkte für ein geschlechtergerechtes und vorurteilsbewusstes Personalmanagement

Vielfalt (Diversität) und Demografiesensibilität

Die Arbeit in Kindertagesstätten galt bis vor wenigen Jahren als klassischer Frauenberuf mit z. T. unzureichenden Rahmenbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Situation hat sich inzwischen sehr dynamisch weiterentwickelt und verbessert, was vor allem auf den quantitativen und qualitativen Ausbau von Einrichtungen der Elementarpädagogik und auf die damit verbundene Fachdiskussion zur Professionalisierung und Akademisierung des Kitafelds zurückzuführen ist. Darüber hinaus wirkt die Debatte zum Thema ‚alternde Belegschaft‘ als Motor für Innovationen im Personalmanagement von Kitaträgern. Fragen der Chancengleichheit bzw. -gerechtigkeit sowie der Verbesserung der Arbeitsbedingungen erfahren vor diesem Hintergrund einen deutlichen Bedeutungszuwachs. Dabei geht es nicht allein um die gleichwertige Förderung von Frauen und Männern, sondern auch um Fragen der altersgerechten und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung, der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben sowie der Verbesserung von Entwicklungs- und Karriereperspektiven von Fach- und Führungskräften.



Mit dem Konzept des Diversity Management werden Antworten auf diese Herausforderungen gegeben. Diversity Management als betriebs- und personalwirtschaftlich motivierter Ansatz setzt auf die Vielfalt der Potenziale, Hintergründe und Talente von Menschen, die als Leistungsträgerinnen und -träger für den Erfolg der Organisation wirksam werden sollen. Diese Haltung zielt zugleich auf die Entwicklung einer vorurteilsbewussten Personalpolitik, die Merkmale wie Herkunft, Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung und Lebenslagen von Menschen nicht als Makel, sondern eher als Qualitätsmerkmal und Ressource für die Organisation betrachtet. Damit leistet ein auf diese Weise profiliertes Personalmanagement einen willkommenen Beitrag für einen diskriminierungsfreien Arbeitsalltag in Kindertagesstätten und im Kontakt zu Eltern und Kindern. Ein vergleichbares Ziel wird mit gleichstellungspolitischen Konzepten verfolgt.

Gleichstellungsmanagement und Gender-Mainstreaming

Neben dem Diversity Management hat das Konzept des Gender-Mainstreaming in den letzten Jahren auch im Kitabereich eine Reihe von Fortschritten in Richtung einer Gleichstellung der Geschlechter bewirkt. Die Berücksichtigung des sozialen Geschlechts (Gender) gilt in der personalwirtschaftlichen Diskussion inzwischen als Erfolg versprechend, wenn es z. B. um die Übernahme von Führungspositionen geht oder der Abbau von z. T. subtilen Diskriminierungen erreicht werden soll. Die Erleichterung der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären bzw. privaten Verpflichtungen ohne diskriminierende Folgen für Männer und Frauen ist ein weiteres zentrales Handlungsfeld des Kitapersonalmanagements. Mithilfe der Instrumente und Vorgehensweisen, die von Fachleuten für die Implementierung von Gender-Mainstreaming zur Verfügung gestellt werden, können Kitaträger die Praxis ihres Personalmanagements mit Blick auf Folgewirkungen für Frauen und Männer überprüfen und gegebenenfalls neuen Anforderungen anpassen. Hierzu gehören u. a. Verfahren zur Genderanalyse von Organisationen, Projektmanagementtools und Instrumente der genderbewussten Prozessbegleitung und Evaluation. Letztlich wird bei diesen Maßnahmen das Ziel verfolgt, die Gleichwertigkeit von Frauen und Männern in Verbindung mit erwünschter kultureller Pluralität des Personals in Kitas mittel- und langfristig erreichen zu können.

Gender und ‚Männer in Kitas‘

Die verstärkte Gewinnung von Männern als Fachkräfte in Kindertagesstätten hat entscheidend von einem gleichstellungspolitischen Paradigmenwechsel des zuständigen Bundesministeriums profitiert. Diese Weiterentwicklung bestand insbesondere aus einer Akzentverschiebung von einer expliziten Frauenförderpolitik hin zu einer Politik der Geschlechtergerechtigkeit, die faire Chancen für Frauen und Männer in allen Lebensbereichen fördert (vgl. Icken 2012). Damit wird neben dem Postulat der rechtlichen Gleichstellung (die weitgehend erreicht ist) eine an Lebensläufen und Lebenslagen orientierte Politik der Chancengerechtigkeit propagiert. Erstmals sind auf diese Weise neben Frauen auch Männer als Akteure und Zielgruppe gleichstellungspolitischer Initiativen berücksichtigt worden. Das Modellprogramm ‚MEHR Männer in Kitas‘ stellt insofern eine

bemerkenswerte und nicht zuletzt ungewohnte ‚Begleitmusik‘ für das Personalmanagement auf betrieblicher Ebene dar. Personalverantwortliche werden dazu ermutigt, Männer als bislang wenig genutzte personelle Ressource in den Blick zu nehmen. Die Förderung einer geschlechter-reflexiven Berufswahl bei jungen Männern steht daher im Mittelpunkt der Ansprachekonzepte, die inzwischen in den Modellprojekten erfolgreich erprobt wurden. Im Interesse einer vielfältigen pädagogischen Angebotsgestaltung und einer allgemeinen Imageverbesserung des Kitafelds werden männliche Fachkräfte als notwendige Ergänzung und Bereicherung zunehmend erkannt und gewürdigt.

Neue Aufgaben für Personalverantwortliche

Die Berücksichtigung von bislang häufig übersehenen Talenten und Fähigkeiten, die Männer in die Elementarpädagogik einbringen sollen und können, birgt zugleich die Chance einer Pluralisierung professioneller Fähigkeiten, Kompetenzen und Haltungen. Ein möglichst heterogen zusammengesetztes Kitateam, in dem Frauen und Männer unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Herkunft auf Augenhöhe zusammenarbeiten, verspricht mehr wechselseitige Inspiration als eine homogene Gruppe. Nicht zuletzt wünschen sich viele Eltern diese Vielfalt der Bezugspersonen für ihre Jungen und Mädchen, weil sie sich dadurch eine optimale Bildung und Erziehung ihrer Kinder versprechen. Die Tatsache, dass neben Frauen auch Männer bei einem Kitaträger arbeiten, entwickelt sich aus Sicht vieler Eltern inzwischen zu einem Qualitätsmerkmal, das die Entscheidung für die jeweilige Kitaeinrichtung beeinflussen kann. Erste Kitaträger beginnen offensiv, mit diesem Aspekt für sich als attraktiver Träger und Arbeitgeber zu werben.

Vor diesem Hintergrund stellen sich den Personalverantwortlichen in Kindertagesstätten neue Aufgaben für die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung insbesondere von männlichen Fachkräften. Fragen, die systematisch bedacht und gehaltvoll beantwortet werden sollten, sind z. B.:

- » Wie sprechen wir explizit Männer auf offene Stellen bei unserem Kitaträger an?
- » Welchen Beitrag leisten wir als Kitaträger, um junge Männer in der Berufsorientierung an den Erzieherberuf heranzuführen?
- » Wie werben wir für uns als attraktiven Arbeitsort (Bildsprache, Motto/Claim, Kampagnenplanung)?
- » Was tun wir, um Männer in gleicher Weise wie Frauen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen?
- » Welche Maßnahmen der Unternehmenskommunikation und der Personalarbeit führen dazu, dass Männer langfristig bei uns arbeiten wollen?



Diese Fragen und weitere Aspekte des Personalmanagements werden in den Beiträgen dieser Handreichung anhand von erprobten Praxisbeispielen dargestellt und diskutiert.

2.2 Heterogene Teams: Bestandsaufnahme zu Chancen, Teamdynamiken und möglichen Konfliktlinien¹

Michael Cremers und Jens Krabel

Einführung

In der fachlichen Auseinandersetzung um Qualitätsstandards im Bereich der Kindertagesstätten wird immer deutlicher, dass (heterogene) Teams, in denen weibliche und männliche Fachkräfte mit unterschiedlichen kulturellen und professionellen Hintergründen und Biografien zusammenarbeiten, für die Teamentwicklung und die pädagogische Arbeit gewinnbringend sind. Hierfür ist es jedoch notwendig, dass die Heterogenität des Teams von der Kitaleitung und den pädagogischen Fachkräften bewusst als Stärke wahrgenommen und gestaltet wird. Unter ‚erweiterten Inklusionsaspekten‘² betrachtet gilt für Kinder und Eltern, dass die bewusst reflektierte Vielfalt der Fachkräfte nicht nur gewinnbringend, sondern sogar notwendig ist. Heterogene Teams können dem Qualitätsanspruch von Kitas besser gerecht werden und Kinder mit ihren vielfältigen Hintergründen, unterschiedlichen Neigungen, Kompetenzen und Interessen sensibler und besser wahrnehmen und fördern sowie Diskriminierungen erkennen und ihnen entgegenreten. Darüber hinaus kann ein vielfältiges Kita-Team die Zusammenarbeit mit den Eltern verbessern.

Der aktuell in vielen Regionen Deutschlands vorherrschende Fachkräftemangel bietet die Chance, dass sich Kitateams diversifizieren. Heterogene und multiprofessionelle Kitateams ergeben sich jedoch nicht von selbst. Vielmehr sind Kitaträger und Kindertagesstätten aufgerufen, Strategien zu entwickeln und umzusetzen, um neue Personengruppen wie z. B. Menschen mit

¹ Wir danken Anne Kuhnert, Ulla Lindemann und Petra Wagner von der Fachstelle KINDERWELTEN für ihre vielfältigen Hinweise und kritischen Reflexionen, die in die Überarbeitung des aktuell vorliegenden Texts eingeflossen sind (vgl. zur Fachstelle KINDERWELTEN auch Wagner 2013).

² Mit ‚erweiterter Inklusion‘ ist das Einbeziehen pluraler Dimensionen von Heterogenität gemeint. Kersten Reich (2012) beschreibt in seinem Buch „Inklusion und Bildungsgerechtigkeit“ fünf notwendige Standards der Inklusion: 1. Ethno-kulturelle Gerechtigkeit ausüben und Antirassismus stärken; 2. Geschlechtergerechtigkeit herstellen und Sexismus ausschließen; 3. Diversität in den sozialen Lebensformen zulassen und Diskriminierung in den sexuellen Orientierungen verhindern; 4. Sozio-ökonomische Chancengerechtigkeit erweitern; 5. Chancengerechtigkeit für Menschen mit Behinderungen herstellen. Frederike Heinzl und Annedore Prengel (2012) sprechen in ihrem Artikel „Heterogenität als Grundbegriff inklusiver Pädagogik“ davon, dass Inklusiv Pädagogik „sich – wie kein anderer pädagogischer Ansatz – dadurch aus[-zeichnet], dass sie uneingeschränkt dem Modell der heterogenen Lerngruppe verpflichtet ist.“ Vgl. <http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/39/39> (letzter Zugriff 19.03.2014)

Migrationsgeschichte³, Männer, Quereinsteigende mit den unterschiedlichsten Berufsbiografien und akademisch ausgebildete Kindheitspädagoginnen und -pädagogen für die Arbeit in Kitas zu gewinnen⁴. Zudem bedarf es einer bewusst reflexiven Haltung und (Weiter-)Bildung der Kitaleitung und des Teams, damit heterogene Teams tatsächlich das oben beschriebene Qualitätsversprechen besserer Inklusion umsetzen können. Bei der Realisierung des Qualitätsanspruchs ‚Inklusion in Kindertagesstätten‘ ist die Vielfalt im Team ein entscheidender Schlüssel.⁵ Leider liegt hierzu bisher kaum empirisches Wissen vor, auf das sich zurückgreifen ließe.⁶ Wir von der Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ können aufgrund unseres Arbeitsschwerpunkts vor allem Beispiele zu Geschlechterthemen aus der Kitapraxis anführen. Wir erachten es jedoch als sehr wichtig, über Geschlecht hinaus auch andere Heterogenitätsdimensionen zu berücksichtigen. Ausgehend von unseren Erfahrungen versuchen wir im Folgenden daher, Verbindungen zu anderen Heterogenitätsdimensionen im Team aufzuzeigen. Wir verstehen den vorliegenden Text als eine Unterstützung für den Umgang mit Heterogenität im Team.⁷

Gründe für die Bildung heterogener Kitateams

Die Beweggründe von Kitaträgern und Kindertagesstätten, sich für heterogene Teams und damit auch für die Gewinnung neuer Personengruppen einzusetzen, sind vielfältig. Mit einer Steigerung

³ Die Begriffe ‚Migrationsgeschichte‘ oder ‚Migrationshintergrund‘ sollen hier den Einfluss der Migration auf die Lebenssituation in der deutschen Mehrheitsgesellschaft berücksichtigen. Die Begriffe bergen jedoch die Gefahr der Fremdzuschreibung oder der Stereotypisierung bestimmter Personengruppen. Des Weiteren sind mit den Begriffen oftmals Abwertungen und Diskriminierungen verbunden.

⁴ Neben der Initiative des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ‚MEHR Männer in Kitas‘ siehe auch das vom BMFSFJ geförderte Pilotprogramm ‚Frühe Chancen – Lernort Praxis‘, welches sich u. a. darum bemüht, neue Personengruppen als Fachkräfte für Kindertagesstätten zu gewinnen, die in der Kindertagesbetreuung bisher unterrepräsentiert sind, wie Menschen mit Migrationshintergrund, Männer, Personen mit höherem Schulabschluss und Personen mit langjährigen Berufserfahrungen in anderen Bereichen, die sich beruflich umorientieren möchten, siehe: <http://www.fruehe-chancen.de/programmueberblick/dok/1221.php> (letzter Zugriff: 01.08.2013).

⁵ Dies hat auch die Fachstelle KINDERWELTEN angemerkt, die den vorliegenden Textes für die Autoren kritisch kommentiert hat.

⁶ Aktuell werden eine Evaluation und ein Forschungsprojekt durchgeführt, die diesen Fragen nachgehen. Im Rahmen des vom BMFSFJ geförderten Pilotprogramms ‚Frühe Chancen – Lernort Praxis‘ werden Praxisanleitungsformate evaluiert, die insbesondere Personengruppen ansprechen, die in der Kindertagesbetreuung bisher unterrepräsentiert sind (siehe Fußnote 4). An der Uni Oldenburg wird zurzeit ein Forschungsprojekt durchgeführt, das darauf abzielt, Einblicke in die berufliche Situation frühpädagogischer Fachkräfte mit Migrationshintergrund im Tätigkeitsfeld ‚Kindertagesstätten‘ zu gewinnen, siehe: <http://www.uni-oldenburg.de/c3l/professionalisierungsprogramme/bildung-management/fqf-migrantinnen-in-kitas/> (letzter Zugriff: 01.08.2013).

⁷ Im Kapitel 5.1 ‚Vielfalt im Team: Anregungen zur Reflexion‘ finden Sie Reflexionsfragen, die Sie darin unterstützen sollen, möglichen Teamdynamiken und -konflikten auf die Spur zu kommen.



des Anteils neuer Personengruppen wie Migrantinnen und Migranten, Männern, Quereinsteigenden und Kindheitspädagoginnen und -pädagogen ist der Wunsch verbunden, dass das pädagogische Personal von Kitas zunehmend mehr auch die Heterogenität ihrer Klientel (Kinder und Eltern) widerspiegelt. Das in der fachlichen Debatte um Heterogenität gegebene Qualitätsversprechen kann durch verschiedene Lebensrealitäten und Handlungsweisen bei entsprechender Reflexion Einzug in die Kindertagesstätten halten und den Kitaalltag bereichern. Die Vielfalt des Fachpersonals vergrößert die Chance, sich in einem gemeinsamen Reflexionsprozess über gesellschaftliche Zuschreibungen und Normen – wie z. B. die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern oder stereotype Bilder von ‚den Männern‘, ‚den Frauen‘, ‚der Migrantin/dem Migranten‘ oder ‚den Deutschen‘ – auseinanderzusetzen. Gelingt dieser selbstkritische Reflexionsprozess, qualifiziert dies die Erzieherinnen und Erzieher gleichzeitig auch für eine professionellere Umsetzung einer Inklusionspädagogik im oben beschriebenen erweiterten Sinne. Ein weiteres Argument ist der zunehmende Fachkräftebedarf und die damit verbundene Chance, die Kitateams zu diversifizieren. Menschen mit Migrationsgeschichte, Männer, Quereinsteigende und Kindheitspädagoginnen und -pädagogen sind bisher in Kindertagesstätten noch stark unterrepräsentiert und können unter bestimmten Voraussetzungen, so die Hoffnung, verstärkt für den Erzieherinnen- und Erzieherberuf gewonnen werden. Darüber hinaus werden im Fachdiskurs weitere Argumente für die Gewinnung neuer Personengruppen und multiprofessioneller Teams genannt, die sich jedoch teilweise nur auf einzelne Gruppen beziehen. Exemplarisch soll auf einige dieser Argumente kurz eingegangen werden (vgl. Cremers/Krabel/Calmbach 2010).

„Mehr Männer in Kitas“

Mit einer Erhöhung des Anteils männlicher Fachkräfte ist u. a. die Hoffnung nach mehr Geschlechtergerechtigkeit verbunden. Mehr männliche Fachkräfte in Kitas – so die Annahme – könnten dazu führen, dass sich veraltete überkommene Männer- und Geschlechterbilder erweitern. Eine Kitaleiterin, die im Rahmen des Forschungsprojekts ‚Männliche Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen‘ interviewt wurde, drückte dies folgendermaßen aus:

„Aber die Ungewöhnlichkeit da drin von der Begegnung zwischen einem ganz kleinen Kind und einem Mann – stellvertretend als Vater, kann man ja jetzt mal sagen – wie viel Berührung da auch passieren kann. Wie viel Hinwendung, wie viel Zuwendung. Das ist ja was, das erleben nicht alle Kinder und nicht alle Erwachsenen in ihrem Alltag. Und das vor Ort zu sehen und zu erleben, erleichtert meines Erachtens halt auch, festgefahrene Rollenbilder aufzulösen.“ (Vgl. Cremers, Krabel, Calmbach 2010, S. 54)

Voraussetzung dafür ist, dass männliche wie auch weibliche Fachkräfte in der Kindertagesstätte nicht in geschlechterstereotype Rollen gedrängt werden und/oder selbst darin verweilen, sondern in ihren individuellen Kompetenzen und Interessen wahrgenommen und gefördert werden bzw. sich selbst fördern. Männliche Fachkräfte sollten insofern nicht nur sportliche, handwerkliche oder

technische Angebote mit den Kindern durchführen. Darüber hinaus sollten männliche wie auch weibliche Fachkräfte dazu angeregt werden, ihren eigenen – manchmal auch eingeschränkten und geschlechterstereotypen – Handlungsradius zu erweitern. Ein gemischtgeschlechtliches Team kann dazu beitragen, sich mit den eigenen stereotypen Geschlechterbildern auseinanderzusetzen und geschlechterkonformes Verhalten wahrzunehmen und zu überschreiten.

Gewinnung von Menschen mit Migrationsgeschichte

Mehr Männer und Frauen mit Migrationsgeschichte sind u. a. deshalb in vielen Kindertagesstätten erwünscht, weil davon ausgegangen wird, dass diese mit dazu beitragen können, die Einrichtungen besser für Eltern und Kinder mit Migrationsgeschichte zu öffnen. So erhofft man sich bspw., dass diese Eltern sich in Kindertagesstätten, in denen Erzieherinnen und Erzieher mit Migrationsgeschichte arbeiten, eher repräsentiert sowie verstanden fühlen und sich dadurch leichter Hürden abbauen lassen, die ihre Partizipation im Kitaalltag evtl. erschweren. Folgende Interviewaussage einer Kitaleiterin zeigt, dass die Beschäftigung von pädagogischen Fachkräften mit Migrationshintergrund dies durchaus zur Folge haben kann:

„Also, das war ganz deutlich, als wir hier einen türkischen Auszubildenden hatten. Viele Väter mit türkischem Hintergrund nutzten die Gelegenheit herzukommen, um mit ihm zu sprechen. Die Fähigkeit, Türkisch zu verstehen und zu sprechen, war hierfür ebenso bedeutend wie die Tatsache, dass der Auszubildende ein Mann war. Sicher waren die Väter auch manchmal überrascht davon, dass er ihnen widersprach, wenn er als Auszubildender aus der Perspektive der Kita und eines zukünftigen professionellen Erziehers sprach. Aber es war ganz deutlich, dass er Brücken geschlagen hat.“ (Vgl. Cremers/Krabel/Calmbach 2010, S. 55)

Weiterhin besteht die Hoffnung, dass Erzieherinnen und Erzieher mit verschiedenen sprachlichen Hintergründen auch Kinder in ihren jeweiligen ‚Muttersprachen‘ stärken und wertschätzen können.

Ein weiteres Argument für eine Erhöhung des Anteils von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund lautet, dass gut funktionierende und eingespielte interkulturelle Teams Vorbildcharakter haben können, nämlich „als gelungene Beispiele gleichberechtigter und produktiver interkultureller Zusammenarbeit – für die Klientel, die externen Kooperationspartner und den Sozialraum“ (Gaitanides 2010, S. 153).

Gewinnung von Quereinsteigenden

Vertreterinnen und Vertreter aus dem Bereich der Elementarpädagogik, die sich dafür aussprechen, mehr Quereinsteigenden den Weg in die Erzieherinnen- und Erzieherausbildung und in die Kindertagesstätte zu öffnen, argumentieren in der Regel vor dem Hintergrund der gewollten Vielfalt im Team: Quereinsteigende würden sowohl über ihre Erstausbildungen und praktischen Berufserfahrungen als auch aufgrund der reichhaltigen Lebenserfahrungen neue Kompetenzen und Ressourcen in die Kindertagesstätten einbringen, die Kindern wie Kollegium zugutekommen wür-



den. Darüber hinaus können diese Kompetenzen und Ressourcen gegebenenfalls auch als Alleinstellungsmerkmal Eingang in die Kitakonzeption finden, je nachdem welche Berufserfahrungen, Ressourcen und Kompetenzen vorliegen. Älteren Menschen wird bisher jedoch der Quereinstieg in den Beruf relativ schwer gemacht, u. a. weil die dreijährige Fachschulausbildung nicht entlohnt wird. Aus diesem Grund sind in letzter Zeit vermehrt berufsbegleitende Teilzeitausbildungsgänge entwickelt worden, in deren Rahmen Fachschülerinnen und -schüler von Beginn ihrer Ausbildung an in Kindertagesstätten arbeiten und entlohnt werden. Dies soll quereinsteigsinteressierten Menschen den Weg in die Ausbildung zur pädagogischen Kitafachkraft erleichtern.

Allerdings stehen diese Bemühungen erst am Anfang und in der Praxis zeigt sich, dass aktuell sowohl beide Lernorte (Praxis und Schule) als auch die betroffenen Quereinsteigenden mit vielen strukturellen Problemen zu kämpfen haben, die sich auf die Teamdynamiken der jeweiligen Kitas auswirken können. So werden in Berlin bspw. Quereinsteigerinnen und -einsteiger auf den Personalschlüssel angerechnet, stehen aber noch am Anfang ihrer Ausbildung und müssen entsprechend angeleitet werden, wofür in der Regel aufgrund des allgemein (und nicht nur in Berlin) schlechten Personalschlüssels in Kitas keine Zeit ist. In anderen Bundesländern werden dagegen Quereinsteigende nicht auf den Personalschlüssel angerechnet. Hier wird aber in der Regel ein nur sehr niedriges Gehalt gezahlt, von dem die Quereinsteigenden nicht leben können.

Akademisierung der Ausbildung

Im Zuge der Diskussionen um multiprofessionelle Teams, der bildungspolitischen Aufwertung und der zunehmenden gesellschaftlichen Anerkennung von Kitas als Bildungseinrichtungen wird seit Jahren auch die Akademisierung des Berufsfelds eingefordert und vorgebracht. Mittlerweile gibt es an Fachhochschulen und Universitäten über 90 Studiengänge im Bereich ‚Bildung und Erziehung in der Kindheit‘, in denen sogenannte Kindheitspädagoginnen und -pädagogen für das Arbeitsfeld Kindertagesstätten ausgebildet werden. Daraus ergibt sich, dass Schulabgängerinnen und -abgänger mit Hochschul- oder Fachhochschulreife als Zielgruppe zunehmend an Bedeutung insbesondere für Leitungsfunktionen gewinnen.

Die neuen Personengruppen – mögliche Auswirkungen auf Teamdynamiken

Bisher gibt es zwar einiges an Erfahrungswissen aus der Praxis, jedoch nur wenig empirische Forschung dazu, welche konkreten Auswirkungen eine (verstärkte) Beschäftigung von Menschen mit Migrationsgeschichte, Männern, Quereinsteigenden und Kindheitspädagoginnen und -pädagogen auf Kitateams haben kann. Durch das im Jahr 2010 initiierte Bundesprogramm ‚MEHR Männer in Kitas‘ gibt es mittlerweile ein größeres Wissen über mögliche Teamkonflikte und -dynamiken in gemischtgeschlechtlichen Kitateams (vgl. Cremers et al. 2012; Neubauer 2012). Wenig dokumentiertes Praxiswissen bzw. wenige Forschungsergebnisse gibt es dagegen zu interkulturellen

Teamentwicklungen in Kitas (vgl. Sulzer 2013). Noch größer ist die Forschungslücke in Bezug auf die beiden anderen neuen Zielgruppen – Quereinsteigende und Kindheitspädagoginnen und -pädagogen –, weshalb wir versuchen (müssen), unser Wissen zu möglichen Teamkonflikten und -dynamiken, die sich in gemischtgeschlechtlichen Teams ergeben (können), auf andere Vielfaltsdimensionen zu übertragen.

Im Folgenden sollen exemplarisch einige Teamdynamiken und mögliche Schwierigkeiten beschrieben werden, die vor allem bei gemischtgeschlechtlichen Teams auftreten (können), aber aus unserer Sicht auch in Teams mit anderen Heterogenitätsdimensionen zu erwarten sind.

Entwicklungen in gemischtgeschlechtlichen Teams

Die geringe Anzahl männlicher Erzieher in Kindertagesstätten kann zur ‚Besonderung‘ führen, sodass Männer in Kitas oft unter einer speziellen Beobachtung stehen. So zeigen Erfahrungen im Rahmen des ESF-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘, dass Männer in Kindertagesstätten zwar grundsätzlich akzeptiert und erwünscht sind. Bei genauer Betrachtung stellt sich aber heraus, dass diese Akzeptanz und Erwünschtheit häufig nur vordergründig ist. Männer in Kitas werden mit ‚anderen Augen‘ gesehen als ihre weiblichen Kolleginnen und ihre Arbeit oder ihre Kompetenz werden nicht selten infrage gestellt. Der Status des ‚Besonderen‘ begründet sich dadurch, dass gesellschaftlich weiterhin geschlechterstereotype Zuschreibungen wirken, die institutionell auch spezifische Geschlechterterritorien hervorbringen. Wenn nun Männer in ein weiblich konnotiertes Territorium eindringen, wie die Kita eines ist, kann dies dazu führen, dass die Arbeit der Männer von ihren weiblichen Kolleginnen anders und damit in besonderer Weise betrachtet wird als die Arbeit einer neuen weiblichen Kollegin: ‚Macht er das ordentlich? Kann er das? Kriegt er das hin? Kann er mit den Kindern umgehen? Wie ist es z. B., wenn ich ihn zum Haare flechten schicke – kommen die dann mit einer ordentlichen Frisur raus?‘

Als Frau in einer Kindertagesstätte zu arbeiten, ist normal und selbstverständlich, ebenso selbstverständlich wie die häufig damit einhergehende Annahme, dass neue weibliche Kolleginnen auch in der Lage sind, den stereotyp-weiblichen Kompetenzbereich abzudecken. Hier wird dann auch nicht so genau hingeguckt wie bei neuen männlichen Kollegen. Würde genau hingeguckt, dann würde sich auch die Heterogenität eines ‚reinen Frauenteam‘ zeigen, weshalb vor dem Hintergrund der Nutzung von Heterogenitätsdimensionen eine geschlechtsbezogene Reflexion nicht nur für geschlechtergemischte, sondern auch für geschlechterhomogene Kitateams sinnvoll und gewinnbringend ist.

Ein anderer ebenfalls bedeutender Aspekt der besonderen Rolle von Männern in der Kita ist, dass diese neben ‚dem Gleichen‘ auch etwas ‚neues Anderes‘ in die Kita tragen bzw. diese Erwartung an Männer gestellt wird. So zeigt die Forschung zu diesem Thema, dass männliche Erzieher immer wieder bevorzugt Sport- und Bewegungsaktivitäten anbieten, nicht zuletzt weil dies von ihnen erwartet wird. Ebenfalls toben und raufen sie häufiger mit den Kindern und trauen ihnen in der Regel



ein risikoreicheres Verhalten zu als ihre weiblichen Kolleginnen (vgl. u. a. Aigner/Rohrmann 2012; Cremers et al. 2010).

Erfahrungsberichte und Studien zeigen darüber hinaus, dass Kitaleitungen, Erzieherinnen und Erzieher unterschiedlich und situationsbezogen auf ungewöhnliche und neue Arbeitsstile bzw. Angebote reagieren. So erzählte eine Kitaleiterin, dass ein Erzieher, der zum Zeitpunkt des Interviews als einziger Mann in dieser Einrichtung arbeitete, an einem heißen Sommertag spontan auf die Idee kam, Kinder mit einem Wasserschlauch zu bespritzen. Er erntete dafür großes Interesse bei den Kindern, die viel Spaß hatten. Zwei Erzieherinnen jedoch, die sich durch das ‚wilde‘ Wasserspritzen gestört gefühlt hatten und selbst auch nass geworden waren, beklagten sich daraufhin bei der Leiterin. Für sie verstieß es gegen ihre Vorbildfunktion, die Kinder dazu zu animieren, sich gegenseitig nass zu spritzen. Die Kitaleiterin ließ daraufhin den Konflikt im Team diskutieren, wobei sie allerdings darauf achtete, das Thema ‚Wasserspritzen‘ nicht als ein Geschlechterkonflikt, sondern als ein fachlich-pädagogisches Thema zu behandeln. In der Teamauseinandersetzung zeigte sich, dass andere Erzieherinnen den Erzieher und seine Aktion unterstützten. Letztendlich entschied sich das Team sogar dafür, das Wasserspritzen konzeptionell zu verankern. Eine für diese Kita bisher unübliche Praxis, eingeführt von einem männlichen Erzieher, führte in diesem Fall zu einer teaminternen Debatte um Ziele und Qualitätsstandards (vgl. Cremers/Krabel 2012, S. 67f.).

Im Gegensatz hierzu steht die Interviewaussage eines männlichen Erziehers, nach der er in seiner Einrichtung anfänglich den Kindern „wildere und gefährlichere“ Aktionen zugetraut habe, wie bspw. das Klettern auf hohe Bäume. Er machte dann aber die Erfahrung, dass sich das (Frauen-) Team damit unwohl fühlte, und verzichtete deshalb darauf: Im Interview sagte er:

„Bevor ich anecke, verzichte ich lieber auf bestimmte pädagogische Angebote“

(Cremers/Krabel 2012, S. 68).

Die hier angeführten Beispiele zeigen mögliche Konfliktlinien auf, die bei einer Beschäftigung von männlichen Erziehern auftreten können. Die Konflikte werden in diesen Beispielsituationen unterschiedlich oder auch gar nicht gelöst. Sie verdeutlichen, dass (scheinbar) geschlechtertypische Arbeits- und Kommunikationsstile zu einem Thema in Kindertagesstätten werden können, das professionell bearbeitet werden muss. Dazu gehört auch, dass Erzieherinnen und Erzieher (eigene) Geschlechterstereotypen reflektieren.

Der sogenannte „Generalverdacht“

Ein weiteres wichtiges Thema im Zusammenhang mit der besonderen Situation von Männern in Kindertagesstätten ist der sogenannte ‚Generalverdacht‘⁸. Wie die folgenden Zitate zweier männlicher Fachschüler verdeutlichen, gehen männliche Fachkräfte zwar unterschiedlich mit diesem Verdacht um, er bestimmt aber auf die eine oder andere Art ihre pädagogische Arbeit.

„Und da hatte ich am Anfang große Schwierigkeiten, überhaupt die Nähe von Kindern zuzulassen. [...] Und da war bei mir halt etwas, wo ich bewusste Sorge und Angst drum hatte, dass das jemand vielleicht falsch interpretiert.“

„Wenn ein Kind zu mir kommt und will kuscheln und ich habe auch Lust zu kuscheln, dann ist das überhaupt kein Problem, dann kuschle ich auch. Und das sofort sozusagen in die Ecke von sexuellen Übergriff zu stellen, ist natürlich nicht in Ordnung. Es ist ein sensibles, heikles Thema.“ (Cremers/Krabel 2012, S. 71)

Der Missbrauchsverdacht kann bei männlichen Fachschülern und Erziehern zu Verunsicherungen führen und sie in der täglichen professionellen Arbeit einschränken. Wichtig ist, dass Kitaleitungs-kräfte in solchen Situationen das direkte Gespräch mit den Männern suchen und mit ihnen gemeinsam im gesamten Team besprechen, wie mit entsprechenden Verdächtigungen umgegangen werden kann. Allerdings zeigen Studien wie Erfahrungsberichte auch, dass einige Männer eine solche Thematisierung gerade ablehnen, da pauschale Verdächtigungen (bisher) in ihrer Praxis keine Rolle gespielt haben. Angesichts der Relevanz des Themas führt jedoch kein Weg an einer Auseinandersetzung vorbei (vgl. Kapitel 5.5 in dieser Handreichung). Zu berücksichtigen ist schließlich, dass der ‚Mehr-Männer-in-die-Kitas-Hype‘ auch Widerstände auslöst. Die öffentliche Diskussion und das aktuell große Interesse an einer Steigerung des Anteils männlicher Fachkräfte können zu Kränkungen und Abwehrreaktionen bei den weiblichen Erzieherinnen führen, die seit geraumer Zeit gute Arbeit in den Kindertagesstätten leisten. Dies gilt zumal dann, wenn männliche Erzieher nicht nur offensiv um- und angeworben werden, sondern ihre Anstellung damit begründet wird, sie könnten vermeintliche pädagogische Defizite des weiblichen Fachpersonals ausgleichen und würden in vieler Hinsicht professioneller arbeiten, wie es eine weibliche Fachschülerin im folgenden Zitat zum Ausdruck bringt:

„Und ein Mann kann vielleicht mehr Neues reinbringen als eine Frau. Also, wenn ich das so sage, man fühlt sich dann wieder als Frau so untergebuttert. Jetzt war das schon mal ein Frauenberuf und jetzt kommen die Männer und machen alles besser.“

⁸ Der Begriff ‚Generalverdacht‘ hat sich in der Fachdebatte mittlerweile etabliert. Er bezeichnet den Umstand, dass männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten (zumindest gedanklich) häufig pauschal mit sexuellem Missbrauch in Zusammenhang gebracht werden (vgl. hierzu die Handreichung „Sicherheit gewinnen“). Die (häufige) Verwendung des Begriffs ist jedoch nicht unproblematisch, da der Begriff möglicherweise dazu beiträgt, den Verdacht gegenüber männlichen Fachkräften, bei denjenigen, die diesen Verdacht nicht haben, überhaupt erst entstehen zu lassen. (Anm. der Redaktion)



Also ich bin jetzt überhaupt nicht so 'ne Emanze oder so. [...] Also das ist dann so, das hat man so im Magen, diese Meinung so. Ich gönne ja jedem seinen Job, aber man denkt schon darüber nach. [...] Nee, eigentlich spricht man nicht darüber. Weil ich das immer nicht so sagen mag, dass ich da so eifersüchtig bin.“ (Cremers/Krabel 2012, S. 69)

Es lässt sich nur schwer sagen, ob Kränkungen und Konkurrenzgefühle aufgrund des ‚Mehr-Männer-in-die-Kita-Diskurses‘ bei Erzieherinnen weitverbreitet sind. Das liegt u. a. daran, dass es weiblichen Fachkräften und Fachschülerinnen nicht unbedingt leicht fällt, diese negativen Gefühle zu äußern. In Kitas können diese jedoch zu Spannungen und Konflikten führen, die reflektiert und bearbeitet werden sollten.

Auswirkungen unterschiedlicher Migrationshintergründe

Die Beschäftigung von pädagogischen Fachkräften mit einer Migrationsgeschichte kann dazu führen, dass Konflikte und die pädagogische Praxis ethnisiert werden. Stefan Gaitanides, der mit interkulturellen Sozialarbeiterinnen- und Sozialarbeiterteams arbeitet, schreibt, dass gut eingespielte interkulturelle Teams zwar Vorbildcharakter haben können, der Weg dorthin allerdings sehr schwierig und langwierig sein kann. Interkulturelle Teamentwicklung ergibt sich seiner Meinung nach nicht von selbst, sondern erfordert „einen intensiven und systematischen Lernprozess“ (Gaitanides 2010, S. 153). Ein Bestandteil dieses Lernprozesses sei es bspw., mit ‚ethnisierenden Zuschreibungen‘ umzugehen. Typische ethnisierende Zuschreibungen entzündeten sich laut Gaitanides häufig an der Diskussion über das ‚richtige‘ professionelle Verhältnis von Nähe und Distanz zu Kindern und Eltern. So würden Erzieherinnen und Erzieher ohne Migrationshintergrund ihren migrantischen Kolleginnen und Kollegen oftmals vorwerfen, ihre Beziehungen zum Klientel sei zu ‚familiär‘, sie hätten Schwierigkeiten, sich vom Klientel abzugrenzen, oder sie würden ihre Privatsphäre nicht genügend von ihren beruflichen Aufgaben trennen (vgl. Gaitanides 2010, S. 157). Inwieweit sich diese Zuschreibungen auch auf das Arbeitsfeld ‚Kindertagesstätten‘ übertragen lässt, in dem die Beziehungen zwischen Erzieherinnen, Erziehern und Eltern üblicherweise ‚informeller‘ ausfallen, müsste überprüft werden. Möglicherweise erhält das Thema ‚Generalverdacht‘ (siehe oben) für einige männliche Erzieher mit Migrationshintergrund aber noch eine besondere Bedeutung, wenn sie es gewohnt sind, ‚körperlicher‘ mit Kindern (und Erwachsenen) umzugehen und deshalb eher pauschalen Verdächtigungen ausgesetzt sind. Dies wird sinngemäß von einem männlichen Erzieher mit Migrationsgeschichte, den wir im Rahmen des Forschungsprojekts „Männliche Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen“ interviewt haben, folgendermaßen ausgedrückt:

„Ich habe, seitdem ich hier in der Kita arbeite, Angst davor, verdächtigt zu werden. Wo ich her komme, ist der intensive Körperkontakt von Männern zu Kindern ganz selbstverständlich. Wir nehmen Kinder auf den Arm und kuscheln mit Ihnen. Aber hier? Ich habe manchmal so eine Angst, wenn die Kinder zu mir kommen und mit mir kuscheln wollen.“

Ich bin der Meinung, Kinder brauchen diesen Körperkontakt, aber aufgrund dieser Angst nehme ich Abstand.“ (Interviewaussage männlicher Erzieher)

Umgekehrt können laut Gaitanides Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit Migrationshintergrund ihren nicht migrantischen Kolleginnen und Kollegen in Konfliktsituationen vorwerfen, diese könnten bestimmte Positionen oder Beziehungsverhältnisse nicht verstehen, weil sie ‚Deutsche‘ seien oder weil sie ‚typisch deutsche Sichtweisen‘ aufweisen würden. „Solche ‚Killerphrasen‘ erschwerten dann die sachlich-professionelle Auseinandersetzung um strittige Problemdefinitionen und Lösungsstrategien und förderten die Polarisierung im Team auf kontraproduktive Weise“ (Gaitanides 2010, S. 154).

Gaitanides schlägt vor, in einer gemeinsamen Teamreflexion solchen ethnisierenden Zuschreibungen auf die Spur zu kommen. Eine Möglichkeit, diese Reflexion zu beginnen, sei es „Deutungsalternative“ für Zuschreibungen zu entwickeln und sich bspw. die Frage zu stellen, ob es sich bei einem Nähe-Distanz-Konflikt möglicherweise um ein interkulturelles Missverständnis handelt. So könnte die größere persönliche Nähe des Sozialarbeiters mit Migrationshintergrund besonders zu Eltern von Kitakindern durchaus als sehr professionell betrachtet werden, da Letztere „das direkte Zur-Sache-Kommen“ als taktlos und unhöflich empfinden würden (Hofstede 1997, zitiert nach Gaitanides 2010, S. 162f.).

Pädagogische Fachkräfte mit Migrationshintergrund in Kindertagesstätten müssen zudem damit rechnen, Diskriminierungserfahrungen zu machen, die über ethnisierende Zuschreibungen hinausgehen. Diskriminierungen können die Form direkter verletzender Beschimpfung oder Bezeichnung durch Eltern, Kollegium und Kinder annehmen oder sie können subtiler verlaufen, wenn z. B. Personen verboten wird, ein Kopftuch zu tragen, oder wenn sie aus Besprechungen bzw. Entscheidungsfindungen ausgeschlossen werden. Generell kann es für Erzieherinnen und Erzieher mit Migrationshintergrund verletzend sein, wenn es in der Kindertagesstätte keine Sensibilität gegenüber Diskriminierungen aufgrund von Hautfarbe, ethnischer Herkunft oder Religion gibt. Beber (2003) beschreibt beispielhaft, wie sich diskriminierendes Verhalten in der Kita ausdrücken kann. Sie schreibt von einer Erzieherin, die Schwierigkeiten damit hat, dass eine türkische Kollegin mit den türkischen Eltern Türkisch spricht: ‚Die sollen schließlich Deutsch lernen!‘ Sie schreibt auch von einem Kind, das von einer Erzieherin ‚Schokokeks‘ genannt wird, weil es eine dunkle Hautfarbe hat. Darauf angesprochen, verteidigt sich die Erzieherin: Das sei doch nett gemeint, Schokokekse würden doch alle gerne essen. Es geht außerdem um Eltern, die zwar einen Früh-Englischkurs im Kindergarten toll finden, aber keinen zweisprachigen Türkisch-Deutsch-Morgenkreis. Und Beber schreibt von arabischen Eltern, denen unterstellt wird, sie hätten kein Interesse an ihrem Kind, weil sie sich bei der Erzieherin nie nach etwas anderem erkundigen würden, als nach dem Ess- und Schlafverhalten des Kindes (vgl. Beber 2003, S. 143).



Es ist wahrscheinlich, dass Erzieherinnen und Erzieher mit Migrationserfahrungen sich in einer solchen Kindertagesstätte nur schwer anerkannt und wohl fühlen und solche Erfahrungen auch dazu führen können, dass sie die Kita wieder verlassen.

Quereinsteigende und Kindheitspädagoginnen und -pädagogen

Bislang ist das Personal von Kindertagesstätten eher homogen und es gibt kaum Hierarchien. Unterschiede in punkto Ausbildung (z. B. Erzieherin oder Erzieher versus Kinderpflegerin oder -pfleger) werden nur wenig thematisiert und wirken sich bei längerer Zusammenarbeit auf die gemeinsame Praxis oft nur wenig aus. Dies führt dazu, dass es wenig Erfahrung im Umgang mit Konflikten gibt, die durch unterschiedliche Ausbildungshintergründe verursacht werden können.

Die Beschäftigung von Quereinsteigenden und Kindheitspädagoginnen und -pädagogen verändert diese Situation, da sie das Spektrum der Vorerfahrungen und die Vielfalt von Ausbildungsniveaus deutlich erweitert. Dies kann dazu führen, dass sich Erzieherinnen und Erzieher bzw. Praxis-Anleiterinnen und -anleiter überfordert fühlen. Es ist möglich, dass Quereinsteigende oder Kindheitspädagoginnen und -pädagogen in gewissen Bereichen über ein höheres Wissen bzw. über andere Kompetenzen und Fertigkeiten verfügen als ihre Kolleginnen und Kollegen. Dies erschwert möglicherweise eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Diese Situation stellt Kitateams vor besondere Herausforderungen, insbesondere dann, wenn Erzieherinnen und Erzieher von Kindheitspädagoginnen oder -pädagogen nicht in jeder Hinsicht als professionell erachtet und respektiert werden. Umgekehrt machen sowohl Quereinsteigende als auch Fachkräfte mit Hochschulstudium nicht selten die Erfahrung, dass ihre Praxiskompetenz infrage gestellt wird, da sie ‚zu wenig Erfahrung‘ oder ‚nur theoretisches Wissen‘ hätten. Hochschulabsolventinnen und -absolventen wird zudem nicht selten unterstellt, dass sie nur eine Leitungsstelle anstreben würden. Hierauf wird im folgenden Beitrag weiter eingegangen.

Es kann zusammengefasst werden, dass unterschiedliche Bildung(-abschlüsse) Teamdynamiken entscheidend beeinflussen können. Auch wenn mehr Heterogenität bzw. multiprofessionelle Kitateams grundsätzlich positiv gesehen werden, wird deutlich, dass damit Herausforderungen einhergehen, die im Rahmen der Team- und Organisationsentwicklung berücksichtigt und reflektiert werden müssen.

2.3 Berufswahl, Arbeitgeberattraktivität und Geschlecht – Ergebnisse empirischer Studien

Lutz Schumacher, Michael Cremers, Jens Krabel und Tim Rohrmann

In diesem Beitrag wird untersucht, (1) was das Arbeitsfeld Kindertagesstätten für Männer und Frauen attraktiv macht und (2) inwieweit sie sich darin unterscheiden, nach welchen Kriterien sie

die Attraktivität einer (potenziellen) Arbeitsstelle beurteilen: Wünschen sich Männer und Frauen hier verschiedenes?

Männer sind aus verschiedenen Gründen im Arbeitsfeld Kitas unterrepräsentiert. Sie interessieren sich nicht nur weniger für die entsprechenden Ausbildungen, sondern wählen auch dann oft nicht die Kita als Arbeitsfeld, wenn sie eine Ausbildung zum Erzieher abgeschlossen haben. Statistische Daten belegen darüber hinaus, dass mehr männliche als weibliche Fachkräfte das Berufsfeld Kindertagesstätten verlassen (vgl. Fuchs-Rechlin 2010, S. 42f.). Eine wesentliche Rolle für die dauerhafte Entscheidung für ein Arbeitsfeld spielen zunächst die Ausgangsqualifikation und die Karriereziele der Fachkräfte. Sell und Kersting (2010) stellen dazu fest: Je höher die formale Qualifikation der Fachkräfte, umso schneller verlassen sie nach ihrem Berufseinstieg das Berufsfeld Kindertagesstätte. Männliche Fachkräfte weisen im Verhältnis zu weiblichen Fachkräften häufiger eine höhere formale Qualifikation auf; dies kann eine Erklärung für die größere Fluktuation männlicher Fachkräfte sein.

Auf der anderen Seite ist entscheidend, welche Optionen Kitas und Kitaträger als Arbeitgeber ihren Beschäftigten bieten können. So ist die Förderung von Karrierewünschen auch in diesen Berufsfeldern ein wesentlicher Attraktivitätsfaktor für die Angestellten. Die Frage danach, wie Kitas als Arbeitgeberinnen attraktiver werden können, hat vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels insgesamt an Bedeutung gewonnen. Im Kontext der aktuellen Maßnahmen für mehr Männer in Kitas ist dabei insbesondere von Interesse, inwieweit allgemeine Aussagen zur Arbeitgeberinnenattraktivität von Kindertagesstätten auf beide Geschlechter gleichermaßen zutreffen. Wenn Männer und Frauen unterschiedliche Erwartungen an ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber haben, könnte daraus abgeleitet werden, dass geschlechtsbezogene Maßnahmen zur Rekrutierung und Bindung von Männern und Frauen sinnvoll sind.

Antworten auf diese Fragen sind verschiedenen Befragungen von Fachkräften in Kindertagesstätten zu entnehmen. Dieser Beitrag fasst Ergebnisse mehrerer Studien zusammen, in denen männliche und weibliche Fachkräfte u. a. zu ihrer Arbeitszufriedenheit, zu ihrer emotionalen Bindung an die Einrichtung und zu ihren Karriereabsichten befragt wurden.

Zunächst werden Ergebnisse einer empirischen Studie dargestellt, die 2012 von der Leuphana Universität Lüneburg in Kooperation mit dem Landschaftsverband Rheinland durchgeführt wurde. An der Studie beteiligten sich 471 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 79 Kitas (von insgesamt 12 Trägern). Berichtet werden Ergebnisse für die 427 Befragten, die im pädagogischen Bereich tätig waren (Gruppendienst und/oder Leitungsfunktion). Ergänzt werden die Aussagen durch Ergebnisse dreier umfangreicher Befragungen von Fachkräften in Kindertagesstätten, die in den letzten Jahren in Deutschland und in Österreich durchgeführt wurden (Cremers/Krabel/Calmbach 2010; Keil/Pasternack/Thielemann 2012; Aigner/Rohrman 2012). Während in der Lüneburger Studie die konkrete Frage der Arbeitgeberattraktivität im Vordergrund steht, geht es in den anderen



Untersuchungen um die berufliche Zufriedenheit und Karriereorientierung der Beschäftigten sowie die Attraktivität des Arbeitsfelds insgesamt.

Entscheidender Faktor: die emotionale Bindung an Arbeitgeber

Um in dem sich verschärfenden Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können, müssen Kindertagesstätten attraktive Arbeitgeberinnen sein oder sich bemühen, es zu werden. Nur so werden sie in Zukunft gut qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und binden können. Hier stellt sich die Frage, was attraktive Kindertagesstätten auszeichnet? Welche Arbeits- und Organisationsbedingungen entscheiden über ihre Arbeitgeberattraktivität?

Ein entscheidender Indikator dieser Attraktivität ist die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihre Arbeitsstelle, die in deren Weiterempfehlung oder aber in Kündigungsabsichten zum Ausdruck kommen kann. Wenn die Mitarbeitenden stolz sind, in ihrer Kita zu arbeiten und sich dieser zugehörig fühlen, dann besteht eine emotionale Bindung an die Einrichtung. Eine solche emotionale Bindung hat vielerlei positive Effekte: Die Fachkräfte wollen auch in Zukunft in der Kita arbeiten und zeigen ein hohes Maß an Engagement – ihnen liegt der Erfolg ihrer Einrichtung am Herzen. Sie sind auch Fürsprecher ihrer Kita und wollen, dass andere eine gute Meinung von ihr haben. Dies ist insbesondere für die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Wenn die Teammitglieder positiv über ihre Kita sprechen und diese als Arbeitgeberin weiterempfehlen, trägt dies entscheidend zur Reputation der Kita als attraktiver Arbeitsstelle bei – dies gilt genauso auch für den Träger. Eine negative Mundpropaganda kann entsprechend den Ruf des Arbeitgebers nachhaltig schädigen (vgl. Schumacher 2012).

Die Lüneburger Studie befasst sich zunächst grundlegend mit den Faktoren, die die emotionale Bindung von Fachkräften an Träger bzw. Einrichtungen bedingen. Die Ergebnisse zeigen, dass 65,9 Prozent der im Gruppendienst oder in der Leitung tätigen Fachkräfte eine sehr hohe emotionale Bindung an ihre Kita aufweisen, weitere 19,1 Prozent weisen eine hohe emotionale Bindung auf. Die emotionale Bindung an den Träger fällt etwas geringer aus: 37,7 Prozent der Befragten weisen eine sehr hohe und 39,1 Prozent eine hohe emotionale Bindung auf. Die Frage, ob sie ihren Träger anderen Personen als Arbeitgeber empfehlen würden, beantworteten 80,5 Prozent mit „trifft überwiegend zu“ oder „trifft völlig zu“. Die Ergebnisse sprechen für eine insgesamt hohe emotionale Bindung sowohl an die eigene Kita als auch an den Träger. Dies spiegelt sich auch in den Angaben zur Kündigungsabsicht wider: Nur 7,7 Prozent der Befragten geben an, häufig über einen Arbeitgeberwechsel nachzudenken.

Allerdings weisen die Kitas und Träger deutliche Unterschiede im Ausmaß der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden auf. Dies verdeutlicht, dass die emotionale Bindung und damit die Arbeitgeberattraktivität von den jeweiligen Arbeits- und Organisationsbedingungen der einzelnen Institutionen abhängen.

Differenzierte Analysen belegen, dass die emotionale Bindung an den Träger wesentlich von den folgenden Faktoren bestimmt wird:

1. Vertrauen in das Management des Trägers
2. Reputation und wahrgenommene Leistungsstärke des Trägers
3. Unternehmenskultur (Ausmaß an Beteiligung und Information, Würdigung von Engagement und Wertschätzung)
4. Qualität der Führung durch die direkte Vorgesetzte oder den direkten Vorgesetzten
5. Familienfreundlichkeit.

Für die emotionale Bindung an die eigene Kita sind die folgenden Faktoren entscheidend:

1. Qualität der Führung durch die direkte Vorgesetzte oder den direkten Vorgesetzten
2. Teamklima (offene und angstfreie Kommunikation, Unterstützung bei der Arbeit und Feedback, Wertschätzung und Zusammenhalt)
3. Qualität der Arbeit: Handlungsspielraum, Arbeitsbelastung
4. Familienfreundlichkeit.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führung durch die direkte Vorgesetzte bzw. den direkten Vorgesetzten und die Familienfreundlichkeit sowohl die emotionale Bindung an den Träger als auch an die Kita beeinflussen. Als bindungsförderlich erweist sich hierbei eine Führung, die Neuerungen gegenüber offen ist, inspirierende Ziele entwickelt, hohe Leistungserwartungen mit individueller Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kombiniert sowie das Team dazu motiviert, gemeinsame Ziele zu erreichen.

Träger und Kindertagesstätten, die ihre Arbeitgeberattraktivität verbessern wollen, sollten zunächst eine anonyme Befragung bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchführen, die ihnen zeigt, wo Verbesserungspotenziale bestehen. Eine solche Befragung sollte zum einen Aufschluss über die Ausprägung der emotionalen Bindung an die Kita und den Träger geben und zum anderen aufzeigen, welche Arbeits- und Organisationsbedingungen verändert werden müssen, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Mithilfe des in der Lüneburger Studie verwendeten Fragebogens können Stärken und Schwächen des jeweiligen Trägers und einzelner Kitas bestimmt und in der Folge wirksame Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität entwickelt werden.



Die Lüneburger Studie: Männer zeigen geringere emotionale Bindung und mehr Interesse an Leitungspositionen

Der Anteil der Männer in der Lüneburger Erhebung lag bei 3,7 Prozent (16 Männer). Dies entspricht ungefähr dem Männeranteil bei den pädagogischen Kitafachkräften in Deutschland. In der Stichprobe unterscheidet sich der Anteil der Leitungskräfte bei Männern und Frauen kaum. Die folgenden Aussagen zu Geschlechterunterschieden können erste Hinweise auf relevante Aspekte geben, müssen allerdings aufgrund der geringen Stichprobengröße mit Vorsicht betrachtet werden.

Der Vergleich zwischen Männern und Frauen zeigt, dass es mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede bei der Bewertung der Arbeitsbedingungen und der Beurteilung der eigenen Kita und des Trägers gibt. Allerdings finden sich auch einige interessante Differenzen: Männer weisen im Schnitt eine geringere emotionale Bindung an ihre Kita (siehe Abb. 1) und gleichzeitig eine höhere Kündigungsbereitschaft auf.

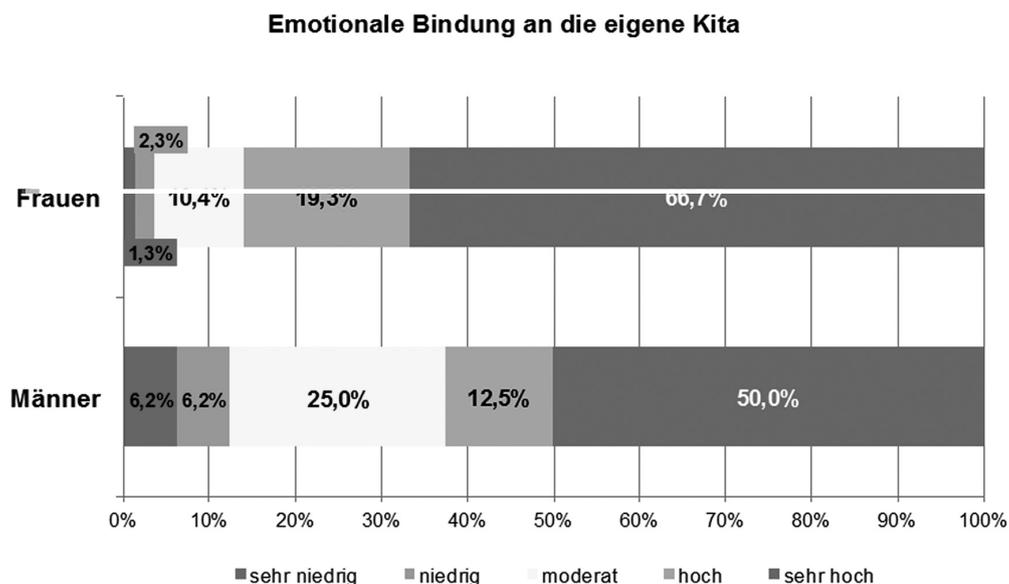


Abb. 1: Emotionale Bindung an die eigene Kita – Vergleich von weiblichen und männlichen pädagogischen Fachkräften

Die Frage, ob sie ihren Beruf wieder ergreifen würden, beantworten 50 Prozent der Männer mit ‚eher ja‘ oder ‚ja‘, während es bei den Frauen 72,6 Prozent sind. 18,7 Prozent der Männer würden den Beruf nicht noch einmal wählen, bei den Frauen sagen dies nur 8,0 Prozent. Die restlichen Befragten sind unentschieden (siehe Abb. 2).

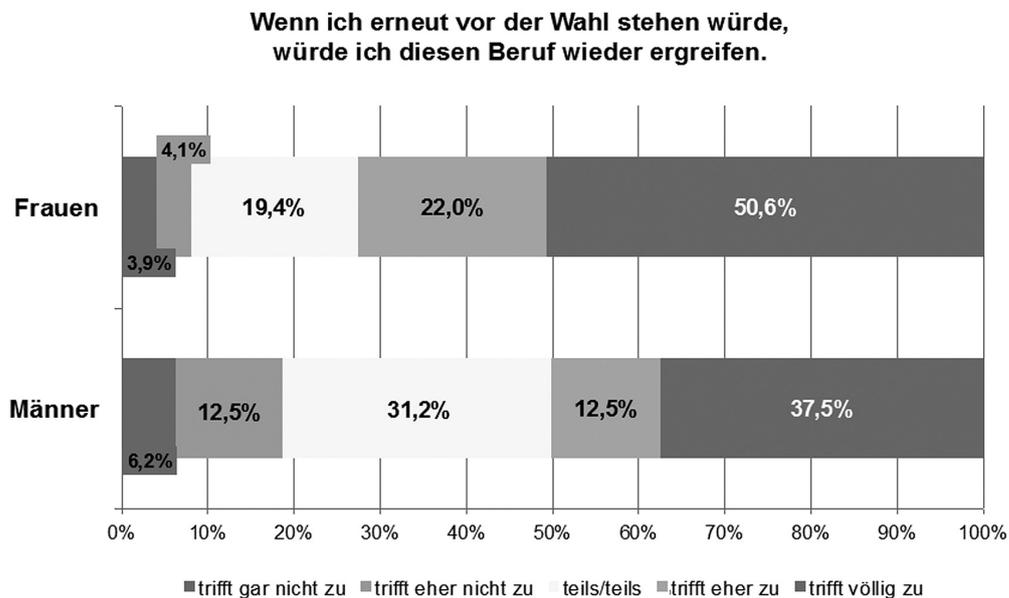


Abb. 2: Bewertung der eigenen Berufswahl – Vergleich von weiblichen und männlichen pädagogischen Fachkräften

Diese Ergebnisse zeigen, dass die männlichen Erzieher eher mit ihrer Berufswahl hadern und sich mit ihrer Kita im Mittel weniger emotional verbunden fühlen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Männer andere Wünsche und Erwartungen haben als Frauen und diese möglicherweise in der beruflichen Tätigkeit in geringerem Maße erfüllt werden.

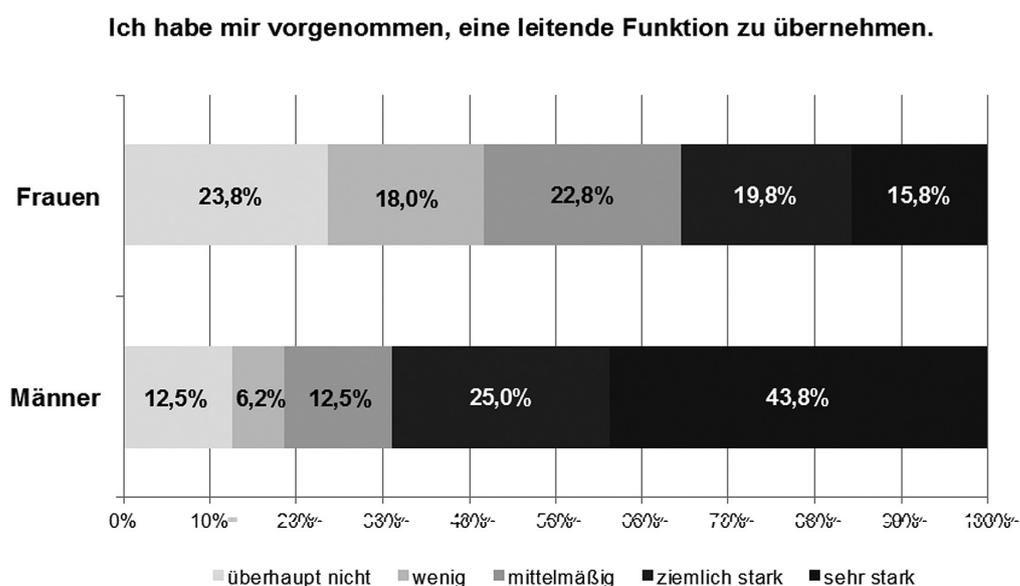


Abb. 3: Streben nach einer Leitungsfunktion – Vergleich von weiblichen und männlichen pädagogischen Fachkräften



Bei der Frage nach den beruflichen Zielen zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen den Männern und Frauen: Rund zwei Drittel der befragten Männer (68,8 Prozent) geben an, dass sie sich in starkem oder sehr starkem Maße das Ziel gesetzt haben, eine leitende Funktion zu übernehmen; bei den Frauen sagt dies nur ein gutes Drittel (35,6 Prozent) (siehe Abb. 3).

Hiermit korrespondierend zeigen weitere statistische Analysen, dass die emotionale Bindung an den Träger bei den Männern stärker davon beeinflusst wird, welche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten ihnen geboten werden, ob eine systematische Führungskräfteentwicklung existiert und eine Beförderung von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern auf einer transparenten Leistungsbeurteilung basiert. Auch die Weiterempfehlung des Arbeitgebers hängt bei den Männern im starken Maße davon ab, ob ein professionelles Personalmanagement existiert, welches auf eine Förderung der Mitarbeitenden und der Führungsnachwuchskräfte abzielt.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der emotionalen Bindung an die eigene Kindertagesstätte: Auch diese hängt bei Männern stark davon ab, ob der Träger Entwicklungs- und Karriereperspektiven eröffnet. Die nachfolgende Abbildung (Abb. 4) zeigt im Detail, welches die wichtigsten ‚Treiber‘ einer emotionalen Bindung an die eigene Kita bei Frauen und bei Männern sind. Die Zahl in Klammern gibt jeweils an, wie wichtig die jeweilige Arbeits- und Organisationsbedingung für die

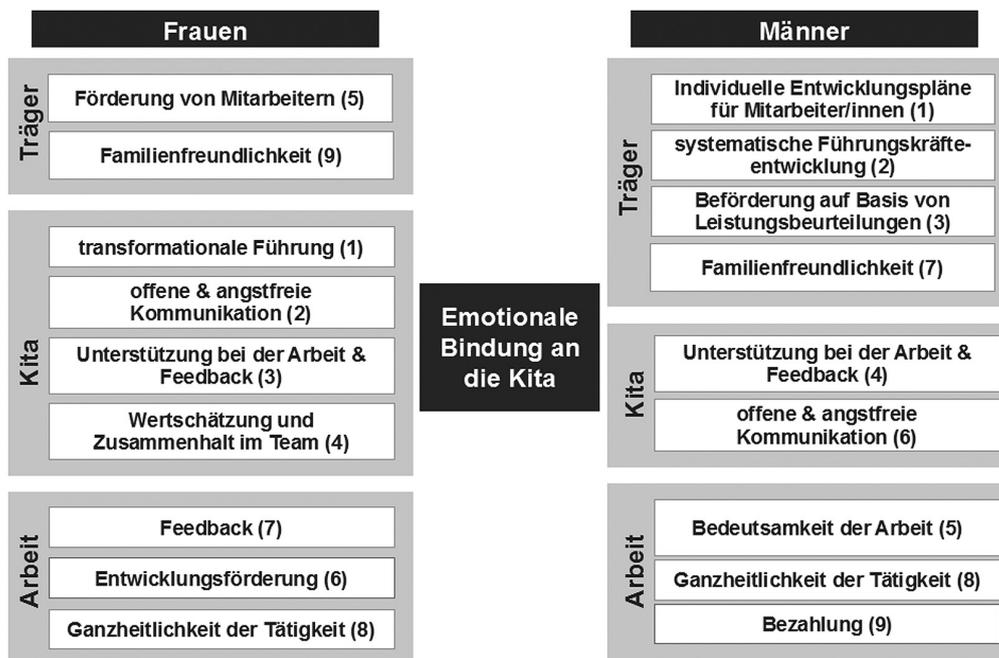


Abb. 4: Männer versus Frauen – was entscheidet über die emotionale Bindung an die eigene Kita?

emotionale Bindung an die Kita ist. Bei den Frauen führen die Qualität von Führung und sozialem Miteinander die Rangliste an. Ein von Wertschätzung, Offenheit und gegenseitiger Unterstützung

geprägtes Miteinander erweist sich bei den Frauen als wichtigster Bindungsfaktor. Bei den Männern hingegen wird die emotionale Bindung an die Kita stärker davon bestimmt, inwieweit sie von dem Träger Unterstützungsangebote für ihre berufliche Weiterentwicklung und Karriere erhalten (z. B. die Vereinbarung von individuellen Entwicklungsplänen oder eine systematische Führungskräfteentwicklung).

Die HoF-Studie: Nehmen Männer Frauen die Leitungspositionen weg?

Das tatsächliche oder auch nur vermutete höhere Interesse von Männern an Karriereoptionen und Leitungspositionen führt immer wieder zu Befürchtungen, dass männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten die wenigen Leitungspositionen besetzen, wogegen die pädagogische Arbeit mit den Kindern weiterhin ganz überwiegend nur durch weibliche Fachkräfte geleistet wird. Eine Studie des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle hat vor dem Hintergrund der aktuellen Professionalisierung des Arbeitsfelds diese Frage genauer untersucht (Keil/Pasternack/Thielemann 2012; Keil 2013; Pasternack 2013).

Pasternack (2013) fasst Ergebnisse zu Professionalisierungsprozessen dahingehend zusammen, dass diese oftmals zu Berufskulturen führen, die durch männliche Lebensentwürfe geprägt sind. Für die Frühpädagogik stellt er fest: „Ohne aktive Gegensteuerung muss erwartet werden, dass die Teilakademisierung der Frühpädagogik eine ‚nachholende‘ geschlechtsspezifische Hierarchiedifferenzierung erzeugt“ (Pasternack 2013, S. 71). Zu befürchten sei, dass Leitungspositionen weit weniger von Frauen besetzt würden, als es ihrem Anteil am gesamten Berufsfeld entspräche.

Die vorliegenden statistischen Daten zum Geschlechterverhältnis belegen diese Vermutung bislang eher nicht. Der Männeranteil an den Kitaleitungskräften ist mit ca. 4,5 bis 6 Prozent nur wenig höher als der Männeranteil im Kitafeld insgesamt (vgl. Fuchs-Rechlin 2012; Keil/Pasternack/Thielemann 2012). Anders sieht es jedoch auf Trägerebene aus: Auf der Leitungsebene von Einrichtungsträgern beträgt der Männeranteil nach den Erhebungen von Keil u. a. 44 Prozent (vgl. Keil/Pasternack/Thielemann 2012, S. 34). Ob Maßnahmen zur Erhöhung des Männeranteils dazu führen werden, dass der Männeranteil insbesondere beim Leitungspersonal steigt, lässt sich zurzeit nicht sagen. Sicher wird dabei eine Rolle spielen, welches Professionsverständnis und welche Karriereabsichten zukünftige Fachkräfte in ihren Beruf einbringen werden.

Aufbauend auf den statistischen Analysen wurde vom Forschungsprojekt des HoF mittels einer Onlineerhebung das Professionsverständnis von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern untersucht (vgl. Keil 2013). Von 199 auswertbaren Fragebögen stammten allerdings nur 10 von Männern, sodass Aussagen zu Geschlechterunterschieden auch hier nur mit Vorsicht zu interpretieren sind.

Die befragten Männer geben mehrheitlich an, eine Führungsposition wie z. B. eine Kitaleitung anzustreben. Zudem geben die männlichen Befragten fast alle an, eine Vollzeitbeschäftigung

anzustreben, wogegen die Hälfte der weiblichen Befragten eine Teilzeitbeschäftigung anstreben. Weiter wird festgestellt, dass sich nur eine Minderheit der Befragten – beider Geschlechter – vorstellen kann, bis zur Rente im Arbeitsfeld zu verbleiben. Der insgesamt mit Abstand am häufigsten genannte Grund dafür ist die hohe Arbeitsbelastung. Von Männern werden allerdings mangelnde Karrieremöglichkeiten sowie das langfristig zu geringe Gehalt genauso oft genannt, wogegen diese Begründungen von Frauen deutlich seltener angeführt werden.

Die Autoren unterstreichen, dass diese Ergebnisse den auch aus statistischen Daten ablesbaren Trend bestätigen, dass insbesondere Männer tendenziell vorzeitig aus dem Arbeitsfeld aussteigen. Andererseits steht durchaus nicht für alle Männer eine Karriere im Vordergrund ihrer Lebensplanung. Vielmehr deuten die Ergebnisse der Studie nach Ansicht der Autoren an, „dass Männer in frühpädagogischen Berufen nicht dem klassischen Rollenverständnis der bedingungslosen Aufstiegsorientierung bis zur Rente entsprechen“ (Keil 2013, S. 100).

Deutschland: männliche Erzieher streben eher Leitungspositionen oder Studium an

Tendenziell ähnliche Aussagen ergibt die 2008 bis 2010 im Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) durchgeführte bundesweite Studie „Männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten“ (Cremers et al. 2010). Im Rahmen der Studie wurden 40 Gruppen- und Einzelinterviews mit 78 Personen aus relevanten Teilgruppen durchgeführt, darunter

-

der Regel akademisch geschulten Integrationserzieherinnen und -erzieher in Bremen und die Kitaleitungskräfte in Hamburg ein vergleichsweise hohes Gehalt. In Hamburg lag der Männeranteil bei den freigestellten Kitaleitungskräften im Jahr 2010 mit 14,5 Prozent dementsprechend hoch. Gleiches gilt für Bremen, wo der Männeranteil unter den Integrationserzieherinnen und -erziehern überdurchschnittlich hoch ist.

- » In Schleswig-Holstein gibt es eine größere Anzahl dänischer Kindertagesstätten, die einen hohen Männeranteil aufweisen. Die im dänischen Schulverein beschäftigten pädagogischen Fachkräfte benötigen eine pädagogische Ausbildung an einer dänischen Hochschule und werden dementsprechend besser bezahlt als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen.

Die Interviews, die im Rahmen der Studie mit männlichen Erziehern geführt wurden, lassen darüber hinaus Vermutungen dazu zu, warum in der Tendenz männliche Fachkräfte das Berufsfeld ‚Kindertagesstätte‘ eher verlassen als weibliche Fachkräfte. Obwohl die befragten männlichen Erzieher ihre Arbeit gern ausüben, können sich nur die wenigsten vorstellen, auf lange Sicht in der Kita zu verbleiben. Die Mehrheit der interviewten männlichen Erzieher strebt mittelfristig eine Leitungsposition an. Auch ein weiterführendes Studium steht bei vielen auf der Agenda. Andere suchen eine neue Herausforderung in der Arbeit mit älteren Kindern. Die befragten weiblichen Erzieherinnen hingegen planen in der Mehrzahl, ihre Arbeit in der Kita fortzusetzen. Nur einige wenige möchten den Bereich wechseln und in Zukunft bspw. als Streetworkerin arbeiten. Auch die Übernahme der stellvertretenden Kitaleitung oder gar der Leitung können sich im Vergleich zu den Männern eher wenige der weiblichen Erzieherinnen vorstellen.

Die im Vergleich zu den weiblichen Erzieherinnen stärkeren Karriereambitionen der Männer wurden in Interviews mit Fachbereichs- oder Kitaleiterinnen und -leitern – teilweise in durchaus kritischer Absicht – angemerkt. Im Rahmen des ESF-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ zeigte sich wiederholt, dass weibliche Kitaleitungen und Erzieherinnen, die sich gegen eine Einstellung von männlichen Fachkräften aussprachen, dies u. a. damit begründeten, dass männliche Fachkräfte ‚sowieso nur ganz schnell die Leitungspositionen besetzen wollen‘.

Allerdings ist auch festzuhalten, dass, wie bereits oben beschrieben, der Männeranteil unter den freigestellten Kitaleitungskräften nur geringfügig höher liegt als der Gesamt männeranteil an den pädagogischen Fachkräften in Deutschland.

Überraschenderweise sieht die Situation bei den Auszubildenden anders aus als bei den bereits ausgebildeten Erzieherinnen und Erziehern. Unter den in der Studie von 2010 befragten Auszubildenden waren es eher die Männer, für die das Arbeitsfeld Kindertagesstätte eine realistische Option nach der Ausbildung darstellt, auch wenn für sie prinzipiell auch andere Tätigkeitsfelder denkbar sind und einige der männlichen Auszubildenden die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren explizit ausschließen. Die weiblichen Auszubildenden wünschen sich dagegen mehrheitlich eine Arbeit mit Jugendlichen oder tendieren dazu, sich durch ein Studium weiterzubilden.



Möglicherweise setzt sich bei männlichen Fachschülern in den letzten Jahren zunehmend die Erkenntnis durch, dass männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten sehr willkommen sind und in diesem Arbeitsfeld eine nahezu sichere Arbeitsplatzgarantie haben. Eine repräsentative Erhebung unter Auszubildenden könnte darüber Aufschluss geben, inwieweit dieser überraschende Befund einen neuen Trend markiert und verallgemeinerbar ist.

Österreich: hohe Berufszufriedenheit, geringes Gehalt und geschlechtertypische ‚Kitakulturen‘

Im Rahmen der landesweiten Studie „elementar – Männer in der pädagogischen Arbeit mit Kindern“ wurden in Österreich in den Jahren 2008 bis 2010 die Berufsfachschülerinnen und -schüler in der Kindergartenpädagogikausbildung sowie über 250 Beschäftigte aus Kindergärten schriftlich zu verschiedenen Aspekten ihrer Berufsbiografie, ihrer aktuellen Situation in Ausbildung bzw. Kindergarten und ihren Zukunftsabsichten befragt (Aigner/Rohrmann 2012). Ausgewertet werden konnten Fragebögen von 207 Fachschülern und 258 Fachschülerinnen (44,5 Prozent zu 55,5 Prozent) sowie von 112 männlichen und 154 weiblichen Beschäftigten (42,1 Prozent zu 57,9 Prozent). In der Gruppe der männlichen Befragten wurde eine Vollerhebung angestrebt. Zwar konnte diese in der Gruppe der männlichen Beschäftigten nicht verwirklicht werden; dennoch erlaubt der Umfang der Teilstichproben eine Verallgemeinerung vieler Aussagen.

Bemerkenswert ist zunächst die hohe berufliche Zufriedenheit von weiblichen wie von männlichen Beschäftigten von Kindergärten. Eine Erfassung der Zufriedenheit im Beruf mit dem standardisierten „Fragebogen zur Lebenszufriedenheit“ (Fahrenberg et al. 2000) ergab eine überdurchschnittliche Zufriedenheit insbesondere mit der ‚Position am Arbeitsplatz‘, dem ‚Betriebsklima‘ und der ‚Abwechslung, die der Beruf bietet‘. Ebenfalls sehr hoch war die Zufriedenheit mit der ‚Zusammenarbeit von Frauen und Männern‘ in geschlechtergemischten Teams. Geringer war die Zufriedenheit mit den ‚Aufstiegsmöglichkeiten am Arbeitsplatz‘, dem ‚Einkommen‘, den ‚zukünftigen Verdienstmöglichkeiten‘ und der ‚Absicherung im Alter‘ (Aigner/Rohrmann 2012, S. 249 und S. 279).

Die letztgenannten Themen sind für Männer tendenziell wichtiger als für Frauen. Dies ist eine der Ursachen dafür, dass der Anteil der Männer, die sich beruflich verändern möchten, höher liegt als der der Frauen. So streben 18,2 Prozent der männlichen Befragten, aber nur 12,3 Prozent ihrer Kolleginnen an, eine Leitungsposition übernehmen zu wollen (Aigner/Rohrmann 2012, S. 305). Auffällig ist weiter, dass ein Drittel der befragten männlichen Führungskräfte perspektivisch in einen anderen Erziehungs- oder Sozialbereich wechseln möchten. Die Autoren schlussfolgern: „Es könnte vermutet werden, dass karriereorientierte Männer nach Erreichen einer Leitungsposition keine weiteren Perspektiven im Bereich Kinderbetreuung mehr sehen und daher nach anderen Bereichen Ausschau halten“ (Aigner/Rohrmann 2012, S. 351). Die Mehrheit der Befragten will allerdings ‚grundsätzlich so weiterarbeiten wie bisher‘.

Bei der Frage danach, was eine Tätigkeit im Arbeitsfeld Kinderbetreuung für sie persönlich attraktiver machen würde, steht bei den befragten männlichen Beschäftigten und Schülern das ‚Gehalt‘ deutlich an erster Stelle, wogegen weibliche Beschäftigte und Schülerinnen genauso oft ‚bessere Rahmenbedingungen‘ sowie ‚mehr Wertschätzung‘ für ihre Tätigkeit nennen. Darüber hinaus würde für die Mehrheit aller Befragten „das Arbeitsfeld an Attraktivität gewinnen, wenn es viel Zeit im Freien/in der Natur und mehr Bewegungsmöglichkeiten gäbe“ (Aigner/Rohrmann 2012, S. 354). Auch die Einführung eines Schwerpunkts ‚Natur- und Erlebnispädagogik‘ wird häufig befürwortet. Dies verweist auf Erfahrungen aus den norwegischen ‚Freiluftkindergärten‘, in denen Kinder und Fachkräfte den größten Teil der Zeit draußen verbringen. Diese Einrichtungen sind für Männer überdurchschnittlich attraktiv – in einer Untersuchung lag der Männeranteil bei 36 Prozent. Lysklett und Emilsen (2007) meinen, dass Männer diese Einrichtungen bevorzugen, weil diese weniger von der ‚weiblichen Kultur‘ üblicher Kindergärten geprägt seien. Die ‚Freiluftkindergärten‘ ziehen aber auch einen anderen Typ weiblicher Beschäftigter an.

Ein letztes bedeutsames Ergebnis der österreichischen Studie ist der ermittelte Wunsch nach einem ausgewogeneren Geschlechterverhältnis beim Personal. Über die Hälfte der befragten männlichen Beschäftigten sowie drei Viertel der Fachschüler in Ausbildung zum Kindergartenpädagogen fänden Kindergärten als Arbeitsplatz attraktiver, wenn es dort „zumindest einen männlichen Kollegen geben würde“ (Aigner/Rohrmann 2012, S. 354). Interessanterweise stimmen auch zwei Drittel der weiblichen Beschäftigten dieser Aussage zu. Die sowieso durchweg hohe Zustimmung zu mehr Männern in Kindertagesstätten ist damit auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass mehr männliche Kollegen das Arbeitsfeld insgesamt abwechslungsreicher und damit attraktiver machen können.

Fazit: Männer und Frauen in Kindertagesstätten brauchen Entwicklungsmöglichkeiten

Die Ergebnisse der dargestellten Studien stimmen darin überein, dass männlichen Fachkräften Karriereoptionen wichtiger sind als vielen ihrer weiblichen Kolleginnen. Ihre emotionale Bindung an den Arbeitgeber und möglicherweise an den Beruf hängt wesentlich davon ab, ob sie Unterstützung für ihre Karrierewünsche erfahren. Die Lüneburger Studie weist zudem auf die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit als wichtigen Bindungsfaktor insbesondere für Männer hin. Kitas und Träger, die Männer gewinnen und binden wollen, müssen diese Wünsche berücksichtigen und nach Möglichkeit erfüllen. Hierbei ist allerdings zu prüfen, inwieweit Wünsche von Männern erfüllt werden können, ohne dass hierbei gleichzeitig Frauen benachteiligt werden. Auch wenn der Anteil von Männern am Leitungspersonal von Kindertagesstätten bislang nur wenig über dem Durchschnitt liegt, sind Befürchtungen nicht von der Hand zu weisen, dass eine Förderung von Männern zu einer Verstärkung von Geschlechterhierarchien führen könnte.



Zudem ist der zu Beginn dieses Beitrags genannte Befund zu bedenken, dass höher qualifizierte Fachkräfte eher dazu neigen, das Arbeitsfeld zu verlassen. Die Bereitstellung von Qualifizierungsoptionen kann daher dazu führen, dass die so qualifizierten Fachkräfte dem Arbeitsfeld mittelfristig den Rücken kehren, insbesondere angesichts der begrenzten Karriereoptionen im Arbeitsfeld selbst. Dies wirft die Frage auf, inwiefern es wünschenswert wäre, mehr Karrieremöglichkeiten im Arbeitsfeld Kindertagesstätten zu schaffen – womit auch mehr Differenzierungen und Hierarchien innerhalb der Institutionen einhergehen würden.

Die Ergebnisse der österreichischen Studie verweisen jedoch darauf, dass neben Karriereoptionen auch Aspekte des pädagogischen Profils von entscheidender Bedeutung dafür sind, Kindertagesstätten als Arbeitsorte für beide Geschlechter attraktiver zu machen. Dabei geht es zum einen darum, positive Aspekte der Arbeit in der Kita für mögliche Interessierte sichtbarer zu machen – wie z. B. gute Teamkultur oder die Abwechslung, die der Beruf bieten kann. Zum anderen sollte die pädagogische Kultur von Kitas dahingehend erweitert werden, dass traditionell eher ‚männlich‘ konnotierte Aktivitätsbereiche wie Bewegung und Sport, Naturerfahrungen oder erlebnispädagogische Aktivitäten fester und sichtbarer Bestandteil von Konzeptionen und Alltag werden. Dies kann Kitas als Arbeitsplatz nicht nur für Männer, sondern durchaus auch für Frauen interessanter machen.

Die Aussagen zur Berufszufriedenheit sowie zum Wunsch nach mehr Männern in Kitas unterstützen zudem die Annahme, dass gemischtgeschlechtliche Teams in vielfacher Weise eine Bereicherung für Kitas sein können. Obwohl die Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Team auch zu Konflikten führt, können geschlechtergemischte Teams grundsätzlich als ein Aspekt herausgestellt werden, der Kitas als Arbeitsplatz attraktiver machen kann. Kitas, die Männer und Frauen beschäftigen, sollten dies daher öffentlich darstellen.

Eine geschlechtergerechte Personal- und Organisationsentwicklung muss berücksichtigen, dass Männer und Frauen oft unterschiedliche Vorerfahrungen und Erwartungen in das Arbeitsfeld mitbringen. Gleichzeitig kann sie auf der – trotz aller Belastungen in vielerlei Hinsicht hohen – Berufszufriedenheit der Beschäftigten aufbauen. Wesentlich ist, dass Frauen wie Männern Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden, die ihnen auch eine längerfristige Tätigkeit im Arbeitsfeld attraktiv erscheinen lassen.

3. Geschlechtergerechte Qualitätsentwicklung

Qualitätsleitlinien sind ein zunehmend wichtiges Element der Steuerung sowohl der Personalentwicklung als auch der Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in Kindertagesstätten. Sie sind auf übergeordneter Ebene, z. B. in Bildungsplänen und in pädagogischen Rahmenkonzeptionen, wie auch auf Träger- und Einrichtungsebene zu finden. Bisher werden Genderaspekte dabei allerdings meist gar nicht oder nur punktuell berücksichtigt. Die folgenden Abschnitte geben Anregungen, wie Genderaspekte auf konzeptioneller Ebene in die Qualitätsentwicklung eingebunden werden können.

3.1 Gender in trägerübergreifenden Qualitätsleitlinien

Tim Rohrmann

Welche Rolle spielen Genderaspekte für die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität im Kitaarbeitsfeld? Keine, könnte vermutet werden, da in Qualitätshandbüchern und -richtlinien entsprechende Themen und Praxiselemente nur selten Erwähnung finden. Auch standardisierte Verfahren zur Erfassung der pädagogischen Qualität von Kindertagesstätten sind in keiner Weise im Hinblick auf Geschlecht differenziert.

Eine Ausnahme ist der Situationsansatz, in dessen Qualitätsleitlinien schon vor einem Jahrzehnt eine Reflexion von auf Geschlecht bezogenen Aspekten als ‚konzeptioneller Grundsatz‘ aufgenommen wurde:

Konzeptioneller Grundsatz 4

ErzieherInnen unterstützen Mädchen und Jungen in ihrer geschlechtsspezifischen Identitätsentwicklung und wenden sich gegen stereotype Rollenzuweisungen und -übernahmen.

Unterschiede zwischen Mädchen und Jungen/Frauen und Männern werden beachtet und respektiert. Stereotypen Rollenzuweisungen und -übernahmen wird kritisch entgegen getreten. Die Erzieherinnen überprüfen ihr eigenes geschlechtsspezifisches Verhalten und ihre Haltungen gegenüber Jungen und Mädchen. Sie suchen nach Möglichkeiten, geschlechtsspezifische Identifikationsmöglichkeiten zu erweitern.

Quelle: Preissing 2003, S. 21

Davon ausgehend werden in den Materialien zur Qualität im Situationsansatz unter den folgenden drei Überschriften etliche konkrete Anforderungen formuliert (Preissing 2003, S. 21f.), z. B.:



- » „Erzieherinnen beachten, dass die Auseinandersetzung mit der Geschlechtszugehörigkeit grundlegender Bestandteil der Identitätsentwicklung ist.“
- » „Erzieherinnen machen ihre Kritik an stereotypen Rollenzuschreibungen und Rollenübernahmen deutlich.“
- » „Erzieherinnen erweitern die geschlechtsspezifischen Identifikationsmöglichkeiten für Mädchen und Jungen.“

Ähnliche Formulierungen finden sich in vielen, allerdings keineswegs in allen Bildungsplänen, die im letzten Jahrzehnt in allen Bundesländern erschienen sind. Die Ausführungen sind dabei in Umfang und Inhalt sehr unterschiedlich. Eine Übersicht gibt Rohrman (2013a). Für eine Umsetzung in Qualitätsleitlinien sind die Formulierungen oft zu allgemein oder eher als Zielorientierungen formuliert, nicht als überprüfbare Aspekte institutioneller oder pädagogischer Qualität. Lediglich im Land Berlin werden derzeit Qualitätsleitlinien zu geschlechterbewusster Pädagogik im Zusammenhang mit der Neubearbeitung des Berliner Bildungsprogramms weiterentwickelt.

In der Kinder- und Jugendhilfe sind vor dem Hintergrund der langjährigen Entwicklung geschlechterbezogener Pädagogik an vielen Orten und bei vielen Trägern Qualitätsleitlinien zu geschlechterdifferenzierender Pädagogik entwickelt worden. Diese beziehen sich jedoch meist auf den Jugendbereich und sind nicht oder nur begrenzt auf das Kitaarbeitsfeld übertragbar.

In Berlin hat die Landesarbeitsgemeinschaft Geschlechterdifferenzierte Arbeit mit Mädchen und Jungen in der Jugendhilfe bereits vor einem Jahrzehnt Rahmenbedingungen für die „geschlechterbewusste Ausgestaltung aller Leistungen und Angebote der Kinder- und Jugendhilfe“ auf Landesebene erarbeitet. Das Ergebnis, die Berliner „Leitlinien zur Verankerung der geschlechterbewussten Ansätze in der pädagogischen Arbeit mit Mädchen und Jungen in der Jugendhilfe“, wurde als Empfehlung vom Landesjugendhilfeausschuss verabschiedet (LAG 2004). In den Leitlinien wird geschlechterbewusste Pädagogik als Querschnittsaufgabe aller Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe verstanden. Davon ausgehend wurden fachliche Standards für den Bereich der Kindertagesbetreuung formuliert. Diese waren wiederum Grundlage für aktuelle Weiterentwicklungen z. B. im Rahmen des ESF-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ (siehe unten).

Im Jahr 2012 hat die bundesweite Arbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendhilfe das Thema aufgegriffen. In einem Diskussionspapier zum Thema wird festgestellt: „Geschlechtersensible Pädagogik ist ein Qualitätsmerkmal an sich, das im Zusammenhang mit den Ausbauplänen in der Kindertagesbetreuung nicht auf eine Erhöhung des Männeranteils in Kindertageseinrichtungen reduziert werden darf“ (AGJ 2012, S. 6). Davon ausgehend wird die Entwicklung von Konzepten und Leitbildern einer geschlechtersensiblen Pädagogik nicht nur für die pädagogische Praxis gefordert, „sondern bereits im Rahmen von Ausbildung und Personalentwicklung oder Betriebsurlaubserteilungen“ (AGJ 2012, S. 7).

Für den Bereich der pädagogischen Praxis wird die Entwicklung von Zielvorstellungen in den folgenden Bereichen angeregt: „Geschlechtersensible Pädagogik zeichnet sich durch die bewusste Wahrnehmung von Geschlechterrollen, die Reflexion von Sprache und Kommunikation und eine geschlechterdifferenzierte Auswahl von Räumen, Ausstattung und Materialien aus. Sie ist dabei kein Programm, das als weitere Anforderung zusätzlich aufgebürdet werden soll, es geht vielmehr darum, eine differenzierte Haltung zu entwickeln und den pädagogischen Alltag unter diesem Blickwinkel zu reflektieren. Handlungsleitend für die pädagogische Praxis können Zielvorstellungen sein, die dazu dienen, Alltagsgestaltung, Angebote und Projekte daraufhin zu überprüfen, ob auf Geschlechtergerechtigkeit geachtet wird und Impulse für eine geschlechterbewusste Pädagogik gegeben werden“ (AGJ 2012; vgl. Rohrmann/Kita Fischteichweg 2009, S. 4ff.).

Ausgehend von vorliegenden Leitlinien haben sich die Modellprojekte im Rahmen des ESF-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ auf gemeinsame Leitlinien zu geschlechterreflektierter Pädagogik verständigt. Diese werden in der Handreichung „Geschlechtersensibel pädagogisch arbeiten in Kindertagesstätten“ (Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ 2014a) dargestellt.

Eine entscheidende Aufgabe im Rahmen von Qualitätsentwicklungsprozessen in Kitas bzw. bei den Trägern besteht allerdings darin, die Berücksichtigung der Genderthematik nicht auf die Erstellung eines ergänzenden Arbeits- oder Diskussionspapiers zu reduzieren. Vielmehr geht es darum, Genderaspekte in bestehende Qualitätsleitlinien zu integrieren bzw. bei der Neu- und Weiterentwicklung von Leitlinien Gender von Anfang an zu berücksichtigen. Dabei müssen Genderaspekte einerseits als Querschnittsthemen als auch auf der Ebene konkreter Qualitätsstandards ausdrücklich benannt werden.

3.2 Trägerinterne Leitlinien zu geschlechterreflektierter Pädagogik

Hilke Falkenhagen

Der Berliner Dachverband der Kinder- und Schülerläden (DAKS e. V.) hat Kriterien zur Evaluation geschlechterreflektierter Pädagogik in seinen Einrichtungen vereinbart. Ausgangspunkt waren die Berliner Leitlinien zur Verankerung der geschlechterbewussten Ansätze in der pädagogischen Arbeit in Kindertagesstätten (Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) 2004) sowie in den Aufgabenbereichen des Berliner Bildungsprogramms (Senatsverwaltung für Jugend, Bildung und Sport Berlin 2004). Aufbauend auf diesen Leitlinien hat der DAKS differenzierte trägerinterne Kriterien formuliert.



Geschlechterrollen im Team und in der pädagogischen Arbeit reflektieren

- a) Wir reflektieren unsere eigenen Erfahrungen und machen uns geschlechtsbezogene Rollen und Verhaltensweisen im Team und in der pädagogischen Arbeit bewusst.
- b) Wir vermeiden es, Mädchen und Jungen, Frauen und Männern bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten oder Vorlieben zuzuschreiben und zu bewerten und ermöglichen beiden Geschlechtern Verhaltensvielfalt und Verhaltensfreiheit.
- c) Wir achten darauf, dass alle Zusammensetzungen von Familien respektiert werden. Klischeevorstellungen von Normalität und Wertungen über ungewöhnliche Familienformen vonseiten der Kinder oder Eltern greifen wir auf und thematisieren wir.

Findet Beispiele zu diesen Kriterien! Was gelingt euch gut? Wo seht ihr Entwicklungsbedarf?

.....

.....

.....

.....

Geschlechterbezogene Aspekte im Alltag und im Spiel berücksichtigen

- a) Wir beobachten, welche Bedürfnisse, Fähigkeiten und Interessen Kinder haben und berücksichtigen sie bei der Gestaltung des pädagogischen Alltags. Dabei achten wir die Individualität jedes Kindes und sehen unterschiedliche Bedürfnisse und Themen (auch im Team) als Möglichkeit, Kindern vielfältige Geschlechterrollenbilder anzubieten und vorzuleben.
- b) Wir beteiligen Kinder an der Planung und Gestaltung des Alltags und schaffen einen Rahmen, in dem Kinder ihre Wünsche und Ideen einbringen können. Dabei achten wir darauf, Anliegen von Jungen und Mädchen gleichermaßen zu berücksichtigen, ohne sie mit geschlechterstereotypen Zuschreibungen zu verbinden.
- c) Wir geben den Kindern Raum, sich selbstbestimmt und selbstständig im Spiel und bei anderen Aktivitäten auszuprobieren, damit sie vielfältige Erfahrungen machen können, die in ihr eigenes Geschlechterrollenbild einfließen können.
- d) Wir haben selbst Spaß am Spiel und reflektieren, welche Spielbereiche uns nicht ansprechen und wie wir diese Bereiche Kindern zugänglich machen können.
- e) Wir geben Impulse, um Spiele in Hinblick auf Geschlechterrollen vielseitig zu gestalten, und ermuntern Kinder, Spielideen zu entwickeln, die für vielfältige Geschlechterrollen offen sind.

Findet Beispiele zu diesen Kriterien! Was gelingt euch gut? Wo seht ihr Entwicklungsbedarf?

.....

.....

.....

.....

Interaktion unter den Kindern geschlechterbewusst begleiten

- a) Wir beobachten das Zusammenspiel von Mädchen und Jungen in der Gruppe und machen uns bewusst, welche Geschlechterrollen sie in der Interaktion einnehmen.
- b) Wir reflektieren geschlechtertypische Verhaltensweisen der Kinder und ermöglichen ihnen neue Erfahrungen, um die eigene Rolle zu erweitern.
- c) Wir ermöglichen Kindern, geschlechteruntypische Rollen auszuprobieren und mit ihnen zu experimentieren.
- d) Wir mischen uns nicht vorschnell ein bei Konflikten, damit Kinder eigene Lösungen finden können. Wir greifen aber ein bei geschlechterbezogenen Hierarchien und entwickeln mit den Kindern alternative Kommunikationsformen.

Findet Beispiele zu diesen Kriterien! Was gelingt euch gut? Wo seht ihr Entwicklungsbedarf?

.....

.....

.....

Projekte und Angebote geschlechtersensibel gestalten

- a) Wir unterstützen die Kinder in ihrer geschlechtlichen Identitätsentwicklung durch geeignete Projekte und Angebote (z. B. zum eigenen Körper und seiner Wahrnehmung).
- b) Wir greifen geschlechterbezogene Themen und Fragen aus der Lebenswelt der Kinder in unseren Projekten und Angeboten auf und erforschen sie mit den Kindern.
- c) Wir entwickeln Angebote, die Kinder zur Erweiterung ihrer Geschlechterrollenbilder anregen.
- d) Wir machen geschlechterhomogene Angebote, wenn wir Kinder ermutigen wollen, geschlechteruntypisches Rollenverhalten auszuprobieren.

Findet Beispiele zu diesen Kriterien! Was gelingt euch gut? Wo seht ihr Entwicklungsbedarf?

.....

.....

.....



Räume geschlechterreflektiert nutzen

- a) Wir beobachten, wie Jungen und Mädchen die Räume und Materialien nutzen und ob dabei geschlechtertypische Unterschiede deutlich werden.
- b) Wir berücksichtigen die Lebensrealität und Bedürfnisse (Themen der Kinder) von Jungen und Mädchen bei der Gestaltung der Räume.
- c) Wir gestalten Räume so, dass sie vielfältige Möglichkeiten zum Spielen und Forschen jenseits geschlechterstereotyper Festschreibungen ermöglichen.
- d) Wir achten darauf, dass die Räume vielfältige Nutzungsmöglichkeiten für Jungen und Mädchen zulassen (Bewegung, Rückzug, Rollenspiel, Begegnung von Jungen oder Mädchen sowie in gemischten Gruppen).

Findet Beispiele zu diesen Kriterien! Was gelingt euch gut? Wo seht ihr Entwicklungsbedarf?

.....

.....

.....

.....

Spielmaterial und Medien geschlechterreflektiert auswählen

- a) Wir stellen Spielmaterialien, Bücher und andere Medien bereit, die Mädchen und Jungen, Männer und Frauen in vielfältigen Rollen, Berufen, Fähigkeiten und Eigenschaften zeigen und vorhandene Geschlechterrollenklichses nicht reproduzieren.
- b) Durch die bewusste Auswahl von Spielmaterialien ermutigen wir Jungen und Mädchen, Kompetenzen zu entwickeln, die traditionell dem anderen Geschlecht zugeschrieben werden.
- c) Wir lehnen Spielzeug, das Kinder mitbringen und mit dem Rollenklischees transportiert werden, nicht ab, sondern begreifen es als Chance, mit den Kindern ins Gespräch zu kommen und mehr über die innere Welt des Jungen oder Mädchens zu erfahren.
- d) Wir sorgen dafür, dass auch ‚typisch männliche‘ Dinge Platz in unserer Einrichtung bekommen, damit Jungen und Mädchen davon profitieren können (z. B. in der Verkleidungskiste).

Findet Beispiele zu diesen Kriterien! Was gelingt euch gut? Wo seht ihr Entwicklungsbedarf?

.....

.....

.....

.....

Eltern zur Geschlechterreflexion anregen

- a) Wir sprechen grundsätzlich alle Personen in Elternfunktion an und führen Entwicklungsgespräche mit allen Personen in Elternfunktion.
- b) Wir begrüßen verschiedene Familienkulturen in unserer Einrichtung und zeigen, dass vielfältige Geschlechterrollen willkommen sind.
- c) Wir vermitteln Eltern Genderkompetenz und laden sie zur Reflexion von Geschlechterrollen ein.
- d) Wir ermöglichen und fördern Angebote von und mit Müttern und Vätern im pädagogischen Alltag.
- e) Wir zeigen unsere geschlechterbewusste Haltung und Arbeitsweise in der Außendarstellung und machen sie z. B. in der Konzeption deutlich.

Findet Beispiele zu diesen Kriterien! Was gelingt euch gut? Wo seht ihr Entwicklungsbedarf?

.....

.....

.....

3.3 Verankerung des Ziels ‚Mehr Männer in Kitas‘

Damit Kitaträger und Kindertagesstätten das Ziel ‚Erhöhung des Anteils männlicher Fachkräfte‘ nicht aus den Augen verlieren, sollte die Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung des Männeranteils nicht nur den engagierten Personalverantwortlichen überlassen werden. Vor dem Hintergrund der Modellprojakterfahrungen ist es sinnvoll, dass Einrichtungen diese Zielsetzung in Konzeptionen, Leitlinien und/oder Qualitätsstandards verankern und sich damit langfristig (selbst) verpflichten, mehr männliche Erzieher einzustellen. In diesem Beitrag werden beispielhaft zwei Ansätze vorgestellt, mit denen dies gelingen kann.

Im Rahmen des Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ haben die Bürgermeister der Städte Hessisch-Oldendorf, Hameln und Rinteln sowie der Gemeinde Auetal eine Selbstverpflichtungserklärung zum Abbau der Unterrepräsentanz von Männern in sozialen Berufen unterschrieben. In dieser Erklärung verpflichten sich die Städte und die Gemeinde u. a., einen Stufenplan für Männer in sozialen Berufen zu erarbeiten. Die Stadt Hessisch-Oldendorf hat zudem verschiedene Maßnahmen in ihrem Gleichstellungsplan verankert. Dem Kölner Modellprojekt ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ ist es zu verdanken, dass das Qualitätsziel ‚Männer & und Frauen in der Kita – gemeinsam stark für Kinder und Eltern‘ für alle Kindertagesstätten des Kölner Diözesan-Caritasverbands mittlerweile Bestandteil des Qualitätsprofils geworden ist.



„Mehr Männer in Kitas“ im Gleichstellungsplan

Yasemin Bas und Margareta Seibert

Die Stadt Hessisch Oldendorf ist Träger von zwölf Kindertagesstätten. In ihrem aktuellen Gleichstellungsplan geht sie ausdrücklich auf das Thema der Unterrepräsentanz von Männern in sozialen Berufen ein. Den nachfolgenden Auszügen aus dem Gleichstellungsplan ist zu entnehmen, wie dieser Situation entgegengewirkt werden soll. Angestrebt wird ein Männeranteil am pädagogischen Kitapersonal von 20 Prozent.

(4) Maßnahmen zum Abbau von Unterrepräsentanzen

Um Unterrepräsentanzen in der öffentlichen Verwaltung entgegenzuwirken, werden gezielt Maßnahmen umgesetzt, die das betreffende unterrepräsentierte Geschlecht entsprechend fördert und motiviert, sich für frei werdende Stellen zu bewerben.

Ausschreibungen und Auswahlverfahren

Arbeitsplatzausschreibungen müssen mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle übereinstimmen und auch das vorausgesetzte Anforderungs- und Qualifikationsprofil der Laufbahn oder der Funktionsbereiche enthalten. Arbeitsplätze sollen mit dem Ziel zur Erhöhung von Frauen bzw. Männern ausgeschrieben werden, wenn diese in dem jeweiligen Bereich unterrepräsentiert sind. Die Ausschreibung erfolgt öffentlich, wenn dieses Ziel mit einer hausinternen oder dienststellenübergreifenden Ausschreibung nicht erreicht werden kann. In Bereichen, in denen ein Geschlecht unterrepräsentiert ist, sind zu Vorstellungsgesprächen oder besonderen Auswahlverfahren bei gleicher Eignung, Leistung und Befähigung mindestens ebenso viele des unterrepräsentierten Geschlechts einzuladen, sofern Bewerbungen in entsprechender Zahl vorliegen.

Sind Männer oder Frauen in einzelnen Bereichen unterrepräsentiert, hat die Dienststelle sie bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen, Einstellung, Anstellung und beruflichem Aufstieg bei Vorliegen von gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung (Qualifikation) bevorzugt zu berücksichtigen, sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers/einer Mitbewerberin liegende Gründe überwiegen.

Weiter wird festgelegt, dass Auswahlkommissionen paritätisch mit Frauen und Männern besetzt werden sollen, wenn ein Geschlecht im Bereich der zu besetzenden Stelle unterrepräsentiert ist. Ausdrücklich wird formuliert: „Die Personalabteilung sollte für die Umsetzung der Zielvorgaben

für das Thema ‚Gender‘ sensibilisiert werden, um bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber nicht durch eigene stereotype Rollenklischees beeinflusst zu werden.“

Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt nach bestimmten vorher festgelegten Kriterien. Dabei dürfen aber in Bereichen der Unterrepräsentanz von Frauen und Männern die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen nicht außer Acht gelassen werden und müssen im Kriterienkatalog entsprechend Berücksichtigung finden. So sollten Schulnoten allein nicht das entscheidende Auswahlkriterium sein, da Männer in der Regel schlechtere Zeugnisse aufweisen.

Jedoch ist die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und in der Ausbildungssituation zu beachten. Wenn dort bereits eine Unterrepräsentanz eines Geschlechts besteht, können vorhandene Maßnahmen kurzfristig nichts an der hausinternen Situation ändern.

Auf das Thema der Unterrepräsentanz von Männern in sozialen Berufen wird im Gleichstellungsplan ausführlich eingegangen. Dabei wurden zunächst die im Rahmen des Projekts ‚MEHR Männer in KITAS‘ gesetzten Ziele und Maßnahmen aufgeführt. Darüber hinaus werden Maßnahmen über den Projektzeitraum hinaus verbindlich weitergeführt, um, so der Gleichstellungsplan, „die Nachhaltigkeit des Projektes und somit auch die Gewinnung von männlichen Nachwuchskräften zu sichern“. Dazu gehören Fortbildungen zu genderbezogenen Themen für das Fachpersonal der Einrichtungen, Praktikumsplätze in KITAS für Schüler und männliche Jugendliche am Zukunftstag und im Rahmen von Ferien(s)pass-Aktionen sowie ein gezielter und verstärkter Einsatz von männlichen Praktikanten, Freiwilligen im Sozialen Jahr (FSJ) und Erziehern in KITAS. Für die Umsetzung der Maßnahmen werden im Gleichstellungsplan konkrete Indikatoren festgelegt.

In der abschließenden Stellungnahme der Gleichstellungsbeauftragten wird das Thema ‚Männer in KITAS‘ dem Thema ‚Frauen in Führungspositionen‘ gegenübergestellt.



Der vorliegende Gleichstellungsplan demonstriert deutlich den Handlungsbedarf zum Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen in dem oberen Gehaltsgefüge, der Männer in dem Erziehungsbereich sowie die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. [...]

Der Befund der Unterrepräsentanz von Männern in Kitas in Hessisch Oldendorf, ebenso eklatant wie der Befund der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, erforderte deshalb dringender Gegensteuerung. Hier hat das Bundesprogramm ‚MEHR Männer in Kitas‘ eine richtige Antwort zur Problemlösung bereitgestellt.

Es wird allerdings auch festgestellt: „Strukturelle Probleme wie fehlende finanzielle und gesellschaftliche Anerkennung des Erzieherberufs und fehlende Vollzeitstellen stellen in der Umsetzung der Maßnahmen bisher nicht überwindbare Probleme dar.“ Abschließend formuliert die Bestandsaufnahme und deren Analyse „weitere Arbeitsaufträge an die Verwaltung, um begonnene Veränderungen zu sichern und fortzusetzen, damit das Ziel der Gleichstellung nachhaltig und verlässlich verfolgt und umgesetzt wird“.

‚Mehr Männer in Kitas‘ als Qualitätsziel für Kindertagesstätten

Dorothea Herweg

Anders als ein kommunaler Träger können kirchliche Verbände in der Regel keine verbindlichen Gleichstellungsmaßnahmen für Kindertagesstätten beschließen, da die Trägerschaft bei den einzelnen Kirchengemeinden liegt. Der Diözesan-Caritasverband wählte daher den Weg, die angestrebten Veränderungen durch ein ‚Qualitätsziel‘ zu konkretisieren. Die folgende Darstellung des Qualitätszieles ‚Männer & und Frauen in der Kita – gemeinsam stark für Kinder und Eltern‘ soll beispielhaft aufzeigen, wie Kitaträger und Kindertagesstätten sich dem Ziel der Steigerung des Anteils männlicher Fachkräfte ‚verschreiben‘ können.

Qualitätsziel ‚Männer & und Frauen in der Kita – gemeinsam stark für Kinder und Eltern‘

In unseren Kindertageseinrichtungen sollen die uns anvertrauten Jungen und Mädchen gleichermaßen durch qualifizierte weibliche und männliche Fachkräfte betreut, erzogen und gebildet werden.

Mütter und Väter als Erziehungsberechtigte sind unsere Erziehungspartner und -partnerinnen und sollen gleich- und gegengeschlechtliche pädagogische Fachkräfte als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in unseren Einrichtungen finden, die sie unterstützen.

Begründung:

Es gehört zum Auftrag der Kirche, Modell für das gleichwertige und partnerschaftliche Zusammenleben und -wirken von Männern und Frauen zu sein.⁹ Unsere katholischen Kitas gehören zum Wesen der Kirche als Handelnde in der Welt. Unsere Einrichtung ist ‚Kirche im Kleinen‘. Die Arbeit in unseren Einrichtungen ist Teil des vielfältigen familienunterstützenden Angebots der Kirche.¹⁰ Mit gemischtgeschlechtlichen Teams in unseren Einrichtungen bringen wir unsere feste Überzeugung zum Ausdruck, dass Betreuung und Erziehung von Kindern in der Verantwortung beider Geschlechter liegt.

Mit geschlechtergemischten Teams wollen wir Vorbild für Eltern und Kindern sein. Wir heben damit die Trennung von Frauen- und Männerwelten auf und zeigen, dass Frauen und Männer gleichermaßen fähig sind, Kinder zu betreuen, zu erziehen und zu bilden sowie einander in partnerschaftlicher Weise mit Wertschätzung und Respekt zu begegnen und zusammenzuarbeiten.

Wir bieten Erziehung, Bildung und Betreuung als familienergänzende Hilfe, wobei sich unser Angebot an den Lebensverhältnissen der Familien des jeweiligen Einzugsgebietes orientiert und auf gesellschaftliche Entwicklungen reagiert. Zunehmend mehr Väter nehmen ihre Erziehungsverantwortung in der Familie ernst und gestalten diese mit. Diese Lebenswirklichkeit bildet sich bisher noch nicht ausreichend in unseren Kitas ab. Das soll sich ändern.

Wir wissen, dass Kinder im vorschulischen Alter sehr viel über die Geschlechter und über sich selbst als Mädchen und Jungen lernen. Daher ist es wichtig, dass sie in ihrem Alltag sowohl Frauen als auch Männer als vielfältige Rollenvorbilder erleben können. Dabei sind nicht nur die Eltern und andere familiäre Bezugspersonen, sondern auch die Fachkräfte in der Kindertageseinrichtung von großer Bedeutung.

⁹ Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.) (1981). Die deutschen Bischöfe zu Fragen der Stellung der Frau in Kirche und Gesellschaft, Bonn.

¹⁰ Die Generalvikariate der (Erz-)Bistümer und Diözesan-Caritasverbände in Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2013). Elterninformation „Für Ihr Kind die katholische Kindertageseinrichtung“, S. 5.



Frauen und Männer können in vielerlei Aufgaben ihre je eigene Art einbringen. Durch die Vielfalt von Erfahrungen und die möglicherweise unterschiedlichen Blickwinkel, Arbeitsweisen und Kompetenzen von Männern und Frauen kann die Arbeit insgesamt zum Wohl von Kindern aber auch Eltern bereichert werden. Gleichermaßen können auch männliche und weibliche Fachkräfte sich gegenseitig in ihrer Arbeit beflügeln und voneinander lernen.

Strategie/Maßnahmen:

Derzeit ist die überwiegende Zahl unserer pädagogisch Beschäftigten weiblich. Wir streben daher sukzessive an, 20 Prozent der Stellen im pädagogischen Bereich mit Männern zu besetzen, die für die Aufgaben qualifiziert und persönlich geeignet sind, um das Qualitätsziel zu erreichen.

Bei der Ausschreibung vakanter Stellen wird darauf hingewiesen, dass männliche sozialpädagogische Fachkräfte im Besonderen aufgefordert sind, sich zu bewerben. Männliche Bewerber werden, sofern sie die grundlegenden o.g. Anforderungen erfüllen, grundsätzlich zum Bewerbungsgespräch eingeladen. Der Elternbeirat wird vor Entscheidungen über die personelle Besetzung angehört.¹¹

3.4 Genderbeauftragte und Gender-AGs in Kindertagesstätten

Die Berufung von Gleichstellungsbeauftragten ist sowohl bei kommunalen als auch bei freien Trägern inzwischen rechtlich verbindlich geregelt und zunehmend selbstverständlich. Nur selten jedoch werden Gleichstellungs- oder Genderbeauftragte gezielt für das Arbeitsfeld Kindertagesstätten eingeführt. Einige freie Kitaträger haben jedoch die Notwendigkeit erkannt, eine Auseinandersetzung mit Fragen der Gleichstellung im Arbeitsfeld auch personell abzusichern. Insbesondere im Kontext der Bemühungen um mehr männliche Fachkräfte entwickelten in den letzten Jahren einige Kitaträger die Idee, das Amt eines Genderbeauftragten bzw. eine Gender-AG einzurichten.

Der Genderbeauftragte hat zum einen die Aufgabe, Männer für den Erzieherberuf zu werben. Zum anderen berät er männliche Erzieher. Darüber hinaus kann die Person z. B. den Austausch zu genderrelevanten Themen in der Kita mit männlichen und weiblichen Fachkräften anregen. Dieses Ziel verfolgen auch die bisher eingerichteten Gender-AGs.

¹¹ Vgl. Amtsblatt des Erzbistums Köln, Stück 12 vom 01.10.2008, Nr. 207: Statut für die katholischen Kindertageseinrichtungen im nordrhein-westfälischen Teil des Erzbistums Köln, § 3 Abs. 2. <http://www.katholische-kindergaerten.de/home/statut.php> (letzter Zugriff 19.03.2014).

Die Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ hat zwei Interviews geführt, die deutlich machen, welche Chancen mit Genderbeauftragten bzw. -AGs verbunden sein können: Die Geschäftsführerinnen Regine Schallenberg und Gerda Wunschel-Gavlasz vom Berliner Kitaträger INA.KINDER.GARTEN wurden zur Einrichtung einer Genderbeauftragtenposition befragt. Der Kitaleiter Camillo Wittig berichtet über seine Tätigkeit als Leiter der Gender-AG des Berliner Trägers TÄKS e. V.

Der Genderbeauftragte

Interview mit Regine Schallenberg und Gerda Wunschel-Gavlasz, Geschäftsführerinnen des Berliner Kitaträgers INA.KINDER.GARTEN

Redaktion: Was ist ein ‚Genderbeauftragter‘? Was hat Sie dazu bewogen, die Funktion des Genderbeauftragten einzurichten?

Schallenberg/Wunschel-Gavlasz: INA.KINDER.GARTEN ist ein qualitätsbewusster Kitaträger und setzt sich schwerpunktmäßig mit dem respektvollen Umgang mit Vielfalt auseinander. Da liegt für uns auf der Hand, dass wir auch und noch viel mehr Männer als Bezugspersonen und Rollenvorbilder brauchen – und zwar Männer, die ihrerseits wiederum Vielfalt repräsentieren, Männer, die nicht einseitig dem Klischee gehorchen, dass sie diejenigen sind, die mit den Jungs Fußball spielen oder mit richtigem Werkzeug bauen. Erstes Ziel war also, mehr Männer für die Erziehung und Bildung junger Kinder zu gewinnen.

Redaktion: Warum haben Sie sich für die Bezeichnung ‚Genderbeauftragter‘ und nicht ‚Männerbeauftragter‘ entschieden? Richtet sich die Arbeit des Genderbeauftragten auch an die weiblichen Erzieherinnen?

Schallenberg/Wunschel-Gavlasz: Uns war klar, dass damit Männer in eine Frauendomäne eintreten, was sicher nicht ohne Reibungen vonstatten gehen würde. Also ging es uns darum, nicht nur die Männer in unseren Kitas willkommen zu heißen und zu integrieren, sondern auch zu überlegen, was sich für die Frauen ändert und was sie brauchen, damit sie ihre männlichen Kollegen gut annehmen können. Es ist aus unserer Sicht unverzichtbar, beide Geschlechter und ihre jeweiligen Bedürfnisse zu beachten, damit vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen kann.

Darüber hinaus geht es uns um den pädagogischen Aspekt: Brauchen Jungen und Mädchen wirklich in allen Belangen immer dasselbe? Wollen und sollen die Jungen immer genauso behandelt werden wie die Mädchen? Haben nicht auch Mädchen ganz eigene Bedürfnisse und Wünsche? Oft hört man: ‚Bei uns ist das kein Thema – wir behandeln Jungen und Mädchen alle gleich.‘ Reicht das? Wir denken, es reicht nicht. Wir wollen uns mehr damit beschäftigen, wie wir die Geschlechterrollenerziehung gestalten, was die Mädchen und Jungen brauchen und worin möglicherweise die Unterschiede liegen.



Mit dem Begriff ‚Genderbeauftragter‘ dokumentieren wir unseren ganzheitlichen Blick auf das Thema.

Redaktion: Was sind die (zentralen) Aufgaben Ihres Genderbeauftragten in und außerhalb der Kita?

Schallenberg/Wunschel-Gavlasz: Der Genderbeauftragte arbeitet auf Trägerebene. Zunächst gehört zu seinen Aufgaben, neue Männer für den Erzieherberuf bei INA.KINDER.GARTEN zu werben. Er gibt Presseinterviews, besucht Konferenzen und arbeitet gezielt mit Ausbildungseinrichtungen zusammen. Außerdem berät er Männer, die schon bei uns arbeiten oder an einer Mitarbeit interessiert sind.

Unterstützt durch einen externen Experten koordiniert unser Genderbeauftragter eine Männer-AG. Diese Arbeitsgruppe reflektiert die Rolle und Aufgaben von männlichen Erziehern sowie besondere Herausforderungen in der täglichen Praxis. Aktuell sind weiblichen Kolleginnen ausdrücklich eingeladen, um gemeinsam mit den männlichen Erziehern Grundpfeiler für ein Schutzkonzept für Kinder zu erarbeiten. Dies soll sowohl manchen Eltern Sicherheit geben, die durch Männer in der Kita verunsichert sind. Gleichzeitig sollen alle Frauen und Männer in der erzieherischen Tätigkeit bei INA.KINDER.GARTEN eine klare Orientierung haben, was die psychosexuelle Entwicklung von Kindern und ihre eigene Rolle dabei betrifft. Mit der bewussten Auseinandersetzung mit diesem Thema wollen wir einem möglichen ‚Generalverdacht‘ gegenüber Männern (und Frauen) in unseren Einrichtungen vorbeugen.

Redaktion: Was sind die Rahmenbedingungen für die Arbeit des Genderbeauftragten? Wird er für seine Tätigkeit bezahlt oder bekommt er einen Stundenausgleich?

Schallenberg/Wunschel-Gavlasz: Der Genderbeauftragte bei INA.KINDER.GARTEN bekommt einen Stundenausgleich: Zwei Stunden pro Woche stehen seiner Kita zusätzlich zur Verfügung, um seine Abwesenheiten auszugleichen, außerdem erhält er eine kleine finanzielle Zulage.

Redaktion: Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Amt des Genderbeauftragten bisher gemacht? Haben sich Ihre Erwartungen bisher erfüllt?

Schallenberg/Wunschel-Gavlasz: Das Interesse der Öffentlichkeit an unserem Genderbeauftragten bzw. an dieser Funktion ist groß. Wir haben mit der Einrichtung dieser Position einen neuen Meilenstein gesetzt. Dadurch erfahren männliche Erzieher von INA.KINDER.GARTEN und merken, dass sie als Mitarbeiter im pädagogischen Bereich dem Träger sehr wichtig sind. Immerhin ist der Anteil von Männern in unseren Kitas, nachdem wir dieses Amt eingeführt haben, rasant gestiegen: von vorher 7 Prozent auf jetzt 11 Prozent!

Redaktion: Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sollte ein männlicher Erzieher mitbringen, der als Genderbeauftragter arbeiten möchte?

Schallenberg/Wunschel-Gavlasz: Ein Genderbeauftragter sollte seine eigene Praxis und seine Zusammenarbeit mit Männern und Frauen im Team reflektieren und daraus Schlüsse ziehen können. Er muss eine gewisse Beratungskompetenz haben und schreib- und redegewandt sein, da er außer in kleineren Beratungssituationen auch in der Öffentlichkeitsarbeit ‚seinen Mann stehen‘ sollte. Vorteilhaft ist außerdem die Fähigkeit zu konzeptionellem Denken.

Redaktion: Welche Ratschläge würden Sie Kitaträgern mit auf den Weg geben, die die Funktion eines Genderbeauftragten einrichten möchten? Was sollten Kitaträger beachten? Welche Schwierigkeiten bringt die Funktion eines Genderbeauftragten möglicherweise mit sich, die ein Kitaträger berücksichtigen sollte?

Schallenberg/Wunschel-Gavlasz: Kitaträger sollten sich klar darüber sein, dass mit dem Einsatz eines Genderbeauftragten eine Konzeption verbunden sein muss. Es gehört dazu, sich mit Stereotypen auseinanderzusetzen – und das nicht nur in den Köpfen der Trägervertreterinnen und -vertreter, sondern auch in denen der pädagogischen Fachkräfte in den Kitas. Männer sind nicht der Ersatz für möglicherweise fehlende Hausmeisterinnen oder Hausmeister oder zuständig fürs Fußballspielen! Es kann durchaus sein, dass sie diese handwerklichen und motorischen Fähigkeiten überhaupt nicht mitbringen.

Grundsätzlich gilt es, auf Vorbehalte von Eltern vorbereitet zu sein. Es gibt Eltern, die nicht möchten, dass ihr Kind von einem Mann gewickelt wird oder dass ein Mann ihr Kind auf den Schoß nimmt. Dazu muss der Träger eine klare Position haben. Dem steht allerdings gegenüber, dass andere Eltern Männer extrem positiv sehen. Wird den Männern damit nicht schon wieder zu viel zugeschrieben?

Damit die Funktion des Genderbeauftragten für alle zufriedenstellend ausgefüllt wird, muss bereits im Vorfeld klar sein, welche Aufgaben übernommen werden sollen und wann diese mit welchem Zeitbudget erledigt werden können. Sonst kommt es zu Frustrationen: Die Kolleginnen sind ärgerlich, weil der Genderbeauftragte nicht in der Gruppe ist, der Genderbeauftragte ist frustriert, weil er nicht genügend Zeit für seine Tätigkeit hat, und der Träger gewinnt vielleicht den Eindruck, dass die Aufgaben nicht bearbeitet werden.

Die Aufgabe, mehr männliche Erzieher in die frühkindliche Bildung und Erziehung einzubinden, ist eine Politik der kleinen Schritte. Das Quotenziel, das wir als Träger anstreben, liegt bei 15 Prozent. Sobald wir das erreicht haben, tun wir den nächsten Schritt.

Das Interview mit dem Leiter der Gender-AG Camillo Wittig finden Sie unter:

<http://www.koordination-maennerinkitas.de/unsere-themen>



4. Personalgewinnung und -auswahl

4.1 ‚Profession Branding‘ – eine Aufgabe für Führungskräfte

„Die Modellprojekte haben mit ihren Öffentlichkeitsmaßnahmen gezeigt, dass ein authentischer und positiver Diskurs das Bild von pädagogischen Fachkräften in der Gesellschaft bewegt und Veränderungsprozesse beschleunigt“ (Heider-Winter 2013, S. 31). Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen im Modellprogramm ‚MEHR Männer in Kitas‘ schildert Cornelia Heider-Winter, wie es Kitaträgern gelingen kann, das Berufsfeld der pädagogischen Kitafachkräfte dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Angesichts des steigenden Fach- und Führungskräftebedarfs werde es zunehmend bedeutsamer, „den Blick für die Attraktivitätsfaktoren zu öffnen und zu zeigen, was die Branche von anderen abhebt und einzigartig macht“. Dabei gehe es nicht um Schönfärberei, sondern darum, ein authentisches Bild zu zeichnen, denn nur, „wenn die Darstellung des Berufs mit dem übereinstimmt, was Interessierte in der Wirklichkeit vorfinden, ist der Erfolg nachhaltig“ (ebenda S, 31).

Im Prozess des ‚Profession Branding‘ schreibt die Autorin Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Sie sollen die Fachkräfte motivieren, damit diese ein neues Selbstbewusstsein entwickeln können. Welche positiven Aspekte des Berufsfelds hervorgehoben werden und wie ‚Profession Branding‘ strukturell bei den Kitaträgern verankert werden kann, schildert sie am Beispiel des Hamburger Modellprojekts des Paritätischen Hamburg ‚MEHR Männer in Kitas – Vielfalt Mann‘.

Den vollständigen Artikel finden Sie in der Handreichung „Geschlechtersensible Öffentlichkeitsarbeit für mehr Männer in Kitas“ (Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ 2013a).

Oder auf unserer Website: http://www.koordination-maennerinkitas.de/uploads/media/03_Broschuere_Oeffentlichkeitsarbeit.pdf

4.2 Stellenanzeigen

Daniela Steffes und Dorothea Herweg

Die Stellenbeschreibung

Neben den konkreten Instrumenten der Personalakquise kommt bei der Gewinnung männlicher Fachkräfte der Stellenbeschreibung eine maßgebliche Rolle zu, unabhängig davon, über welche Kanäle eine Verbreitung geplant ist. Stellenbeschreibungen sollten so formuliert werden, dass sich Männer angesprochen fühlen. Schwerpunkte, die in der Stellenausschreibung beschrieben werden, müssen sich zwingend auch in der Konzeption der Einrichtung wiederfinden. Im Rahmen von Strategien zur Gewinnung von mehr männlichen Fachkräften kann aber die Betonung einzelner Aspekte nützlich sein.

So hat eine Untersuchung in Belgien gezeigt, „dass Männer sich eher von den pädagogischen und sozialen Aspekten der Kinderbetreuung ansprechen lassen und weniger von den betreuenden und

pflegenden Aufgaben. Die Untersuchung zeigte ebenfalls, dass Männer sich angesprochen fühlen von den kreativen Herausforderungen und dem Abenteueraspekt, die der Beruf bietet“ (SKV 2010, S. 9).

In einer Befragung männlicher Fachkräfte aus Kindertagesstätten in Frankfurt am Main wurde erhoben, welche Tätigkeiten für männliche Fachkräfte besonders attraktiv und mit hoher Zufriedenheit verbunden sind (vgl. Uhrig/Englert o. J.). Auch diese können in Stellenbeschreibungen hervorgehoben werden. Benannt wurden:

Auf der Ebene der Arbeit mit den Kindern:

- » Projekte mit Kindern
- » Arbeit in Gruppen
- » Einzelarbeit mit Kindern

Auf der Teamebene:

- » Fallbesprechungen
- » Teamentwicklung
- » Konzeptionelle Zielkontrolle und Weiterentwicklung

Auf der Ebene der Zusammenarbeit mit den Eltern:

- » Entwicklungsgespräche
- » Elternabende
- » Schulgespräche

Stellenanzeigen

Stellenanzeigen in Print- und Onlinemedien sind traditionell die meist genutzten Instrumente der Personalakquise. Anzeigen sollten dabei nicht nur Auskunft über die zu besetzende Stelle geben, sondern auch darüber, welche Qualitäten die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter mitbringen sollte. Gleichzeitig gilt es, die eigene Einrichtung als attraktiven Arbeitsort vorzustellen.

Besonders vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels im Elementarbereich müssen Stellenanzeigen ansprechend formuliert sein, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Auch Friis (2008) hebt diesen Aspekt in der norwegischen Broschüre: „Männer im Kindergarten. Wie man sie anwirbt – und dafür sorgt, dass sie auch bleiben“ besonders für den Kitabereich hervor.



„Wenn im Kindergartenbereich damit begonnen wird, andere Begriffe zu verwenden, das Profil von Kindergärten herausgestellt und deutlich gemacht wird, welche Qualifikationen diese Arbeit voraussetzt, dann wird sich vielleicht auch das Bild des Kindergartens in der Öffentlichkeit allmählich verändern. Eine Stellenausschreibung ist ein Branchenbild für die Öffentlichkeit“ (Friis 2008, S. 41).

Dabei ist es rechtlich durchaus möglich, in Stellenausschreibungen explizit Männer anzusprechen. Laut Auskunft des Referats Grundsatzangelegenheiten und Beratung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes ist bei der Abfassung von Stellenanzeigen für Fachkräfte in Kindertagesstätten die begründete Aufforderung an Männer, sich zu bewerben, nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) unproblematisch (BMFSFJ 2012).

Beispiele für mögliche Formulierungen sind:

- » „Da aus pädagogischen Gründen die Kinderbetreuung in unserem Kindergarten sowohl von weiblichen Erzieherinnen als auch von männlichen Erziehern erfolgen soll, in unserer Kindertagesstätte bisher aber keine männlichen Erzieher beschäftigt sind, fordern wir Männer besonders auf, sich zu bewerben.“
- » „Da aus pädagogischen Gründen in unserer Kindertagesstätte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen männlichen Erziehern und weiblichen Erzieherinnen bestehen soll, männliche Erzieher in unserer Kindertagesstätte aber unterrepräsentiert sind, würden wir uns freuen, wenn wir auch Männer für diese Stelle begeistern könnten. Bewerbungen von Männern sind daher erwünscht – Männer sind daher zur Bewerbung besonders aufgefordert.“
- » „Zur Umsetzung unserer geschlechtergerechten [geschlechterbewussten, geschlechtersensiblen, genderorientierten] pädagogischen Ansätze streben wir die Erhöhung/Steigerung des Männeranteils in unserer Einrichtung an. Bewerbungen von männlichen Fachkräften sind ausdrücklich erwünscht.“
- » „Wir setzen uns für eine geschlechtergerechte [geschlechterbewusste, geschlechtersensible, genderorientierte] Erziehung und Bildung in unserer Kindertagesstätte ein. Daher ist es uns ein Anliegen, unsere Teams mit Erzieherinnen und Erziehern zu besetzen. Aus diesem Grund sind auch Bewerbungen von Männern sehr erwünscht.“

Der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. hat einen umfassenden Leitfaden zur Erstellung von Stellenanzeigen veröffentlicht, der vielfältige und konkrete Hinweise, Anregungen

und Vorlagen für die Erstellung von Stellenanzeigen gibt. Dabei ist ein eigener Abschnitt „Geschlechterspezifischen Besonderheiten“ gewidmet.

Zum einen wird dort auf die formale sprachliche Gestaltung eingegangen:

„Bei Formulierung der Stellenanzeige ist zu berücksichtigen, dass immer die weibliche und männliche Schreibweise verwendet wird. Gerade bei Stellenanzeigen bzw. Hinweisen zur Gewinnung von Mitarbeitenden ist dies von erhöhter Relevanz und signalisiert Wertschätzung den Interessenten gegenüber. Darüber hinaus ist es auch rechtlich nicht zulässig, die rein weibliche oder männliche Schreibweise zu verwenden. Bei der direkten Ansprache der Bewerberzielgruppe ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass es je nach Lebensalter und Stellenanzeige von erheblichem Vorteil sein kann, in der Schreibweise die Du-Form zu verwenden, um erhöhte Aufmerksamkeit zu wecken und sich als moderner Dienstgeber zu präsentieren. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass dies auch tatsächlich zum allgemeinen Erscheinungsbild und Auftreten der Kita passt sowie mit den darin gelebten Umgangsformen und Werten übereinstimmt.“

Ein weiterer Abschnitt geht ausdrücklich auf „Männliche Bewerber“ ein:

„In jungen Familien ist festzustellen, dass sich Mütter und Väter in zunehmend gleichberechtigter Weise der Erziehung ihrer Kinder annehmen und durch weibliche und männliche Bezugspersonen sowie im Sinne unterschiedlicher Vorbildfunktionen zur frühkindlichen Entwicklung entscheidend beitragen. Um diese förderliche Entwicklung von Kindern auch in Kitas aufzugreifen, welche bisher weitestgehend von weiblichem Fachpersonal geprägt ist, sind männliche Bewerber in Kitas ausdrücklich erwünscht und willkommen. Dieses Ziel verfolgt auch das Projekt ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ [...]. Wenn Kitas, die Inhalte des Projektes begrüßen und dies (auch wenn nur teilweise) umsetzen, können sie auch mit dem Hinweis auf das Projekt für sich werben. Für Kitas kann dies nicht nur ein absolutes Alleinstellungsmerkmal bedeuten, sondern bei Suchenden für gesteigerte Aufmerksamkeit sorgen.“

Bei der Ansprache von männlichen Bewerbern ist auf eine zielgruppengerechte Formulierungsweise zu achten.

- » Wir sind eine innovative Kita im Projekt ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘. [...]
- » Schon jetzt liegt unser Männeranteil bei ... Prozent. Diesen wollen wir weiter steigern ...
- » Wir fördern eine geschlechterbewusste Personalentwicklung ...
- » Wir bieten vielfältige Gender-Fortbildungsprogramme ...“

Der Leitfaden steht unter <http://www.job-kita.de> (Rubrik ‚Stellenanzeige einstellen‘) zum kostenlosen Download bereit.



Muster für Stellenanzeigen

- » Stellenanzeige von Kinderwelt Hamburg e. V.

Dieses Muster für eine Stellenanzeige befindet sich unter:

<http://www.koordination-maennerinkitas.de/unsere-themen>

Muster-Stellenanzeige des Schweizerischen Krippenverbandes

Kinderhaus ‚Wunderplunder‘

Erzieherin/Erzieher gesucht

- » Mit Kindern auf eine Schnitzeljagd gehen, Geschichten erzählen, am Lagerfeuer Würste braten, den Tisch decken, beim Ankleiden helfen, ein Tischtennisturnier organisieren, eine Wunde versorgen, trösten, zuhören, ein Elterngespräch führen, Beobachtungen im Team formulieren, Förderziele definieren: Dies alles und noch viel mehr gehört zum beruflichen Alltag eines Erziehers/einer Erzieherin.
- » Als Erzieherin/Erzieher bilden, erziehen und betreuen Sie Mädchen und Jungen von ihren ersten Lebensmonaten an bis zum Beginn der Schulzeit. Mit ihrem Handeln prägen Sie die Gegenwart und Zukunft von Kindern! Sie fördern die Chancengleichheit von Mädchen und Jungen, Kindern unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft, Sprache und Religion.
- » Arbeiten Sie gerne in einem motivierten Team, übernehmen gerne Verantwortung, interessieren sich für die besondere Lebenssituation von Kindern und können sich gut vorstellen, zusammen mit ihnen ihren Alltag zu gestalten? Dann sind Sie unsere Frau oder unser Mann! Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen schicken Sie an ...

Bei gleicher Qualifikation werden Männer bevorzugt.

Quelle: in leicht abgewandelter Form aus SKV - Schweizerischer Krippenverband 2010, S. 9.

4.3 Stellenbörsen

Daniela Steffes und Dorothea Herweg

Die Nutzung von Stellenbörsen im Internet zur Personalakquise ist kein männerspezifisches Instrument. Arbeitssuchende beiderlei Geschlechts nutzen diese heutzutage am häufigsten, um sich über offene Stellen zu informieren. Und dies aus gutem Grund: Onlinestellenbörsen bieten eine schnelle, regional und zeitlich flexible Suche nach offenen Stellen.

Der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. unterstützt die ihm angeschlossenen Träger von katholischen Kindertagesstätten mit einer eigenen Kitastellenbörse, die dem spezifischen katholischen Profil der Träger und Einrichtungen Rechnung trägt. Die Kitastellenbörse trägt dazu bei, dass katholische Kitas ihrerseits modern, zeitsparend und kostenlos auf Personalsuche gehen können. Aber auch Stellensuchende haben die Möglichkeit, aktiv ein Stellengesuch einzustellen. Personalverantwortliche können über die Börse gezielt nach Stellengesuchen von männlichen Fachkräften zu suchen.

Die Kitastellenbörse – <http://www.job-kita.de> – des Diözesan-Caritasverbands des Erzbistums Köln e. V. ist an die bundesweite Stellenbörse des Deutschen Caritasverbandes – <http://www.caritas-jobs.de> – angebunden. So ist eine überregionale Verbreitung der Stellanzeigen sichergestellt.

Bereits auf der Startseite macht der Diözesan-Caritasverband deutlich, dass qualifizierte Frauen und auch Männer in katholischen Kindertagesstätten willkommen sind. Dies wird sowohl in der Bildauswahl auf der Webseite verdeutlicht als auch im einleitenden Text hervorgehoben: „Wir suchen Frauen und Männer gleichermaßen, damit die uns anvertrauten Kinder in den Kitas weibliche und männliche Rollenvorbilder erleben können.“ Zusätzlich ist auch das Kampagnenlogo ‚Männer in Kitas – Dein Talent für Kids!‘ auf der Startseite integriert worden.

Praxistipp: In Onlinebörsen auf detaillierte Stellenausschreibungen verlinken!

Onlinestellenbörsen lassen in der Regel wenig Spielraum für individuell gestaltete Stellenbeschreibungen und großformatige Stellenanzeigen in Tageszeitungen oder Fachzeitschriften sind sehr kostspielig. Empfohlen wird daher, auf der eigenen Website der Kita oder des Trägers eine detaillierte und einrichtungs- bzw. trägerspezifische Stellenbeschreibung einzustellen und auf diese in der Veröffentlichung in Stellenbörsen oder Printmedien zu verlinken.

4.4 Sicherung von Vielfalt in einem internetgestützten Bewerbungsverfahren

Marcus Rehn

Internetgestützte Bewerbungsverfahren gewinnen an Bedeutung und werden auch im sozialen Bereich zunehmend eingesetzt. Der folgende Beitrag beschreibt die Weiterentwicklung des



internetgestützten Bewerbungsverfahren des Kitaträgers Konzept-e im Kontext des ESF-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘. Zielsetzung war sicherzustellen, dass trotz hohem Aufwand und vieler Bewerbungen bereits in der Vorauswahl besondere Eigenschaften, Erfahrungen oder Merkmale von Fachkräften berücksichtigt werden, die zu mehr Vielfalt in den Teams beitragen können.

Analyse

Ausgangspunkt für die Betrachtung der Einstellung von pädagogischem Personal ist die Frage, welche Aspekte bei der Auswahl zukünftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden sollen. Auf den aus veränderten Rahmenbedingungen resultierenden Fachkräftebedarf und den zunehmenden Fachkräftemangel reagieren Träger von Kindertagesstätten mit auf dem ersten Blick willkürlich wirkenden Einstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Träger stehen vor dem Zwang, die Betreuungsquote erfüllen und die vereinbarten Betreuungskapazitäten auch aus wirtschaftlicher Notwendigkeit bereitstellen zu müssen. Gleichzeitig hat sich der Umfang der Einstellungen aufgrund des Ausbaus drastisch erhöht. Das bedeutet, dass die Notwendigkeit besteht, eine große Menge an Bewerbungen zu bearbeiten, dass aber das Trägerinteresse an ‚vielfältigen‘ Menschen angesichts dieser Belastung dennoch nicht untergehen darf.

Die Arbeitsmarktsituation hat nicht nur dazu geführt, dass die Anzahl der Bewerbungen rückläufig ist, sondern auch dazu, dass viele Bewerberinnen und Bewerber über ähnliche Merkmale verfügen. Die typische Bewerbung stammt von einer jungen, weiblichen Person, die kaum über Berufs- und Lebenserfahrung verfügt. Die Teams in den Kindertagesstätten sind trotz gewachsener Ansprüche an Themenvielfalt (Technik, Natur etc.) in ihrer Orientierung und Erfahrung größtenteils unverändert geblieben.

Vorgehen

Zielsetzung des hier betrachteten Verfahrens war es, Bewerbungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zu mehr Vielfalt in Teams beitragen können, schnell zu identifizieren und bevorzugt bearbeiten zu können. Dies sollte soweit möglich in den ‚normalen‘ Bewerbungsablauf eingebunden werden. Die Schwierigkeit dabei war, dass sich Vielfalt nicht so leicht definieren lässt, da sie nicht unbedingt mit Geschlecht, Herkunft, Erfahrung korrespondiert, sondern sich oft auch auf eine Haltung oder die Art der bisherigen Tätigkeiten, Interessen oder speziellen Erfahrungen bezieht.

Parallel dazu wurde bei Konzept-e verstärkt auf Internetbasierte Bewerbungen und eine möglichst weitgehende digitale Bearbeitung gesetzt, was dafür geeignete Verfahren erforderte. Nicht nur die formale Bewerbung, sondern auch der qualitative Auswahlprozess sollte weitgehend automatisiert werden. Konkret wird nun Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit einer digitalen



Bewerbung über das Internet geboten. Dort können sie gleichzeitig breite Informationen über den Träger erhalten.

Um dieses Ziel zu erreichen, war es notwendig, auch ein Tool zu entwickeln, das inhaltlich eine Vorauswahl hinsichtlich des Ziels Vielfalt ermöglicht. Zur Erarbeitung dieses Tools wurde eine ‚vielfältige‘ Arbeitsgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem pädagogischen Bereich, der Personalabteilung und anderen Bereichen gegründet. Ergebnis dieser Arbeit war ein Fragebogen, der seither in die Internetbewerbungsmaske eingebunden ist. Dieser lässt Spielraum für sehr unterschiedliche berufliche Hintergründe, aber auch für Erfahrungen aus unterschiedlichen Lebenssituationen. Außerdem fordert er durch offene und ungewöhnliche Fragestellungen die Bewerberinnen und Bewerber zu kreativen Antworten heraus. In einem zweiten Schritt soll für diese Angaben ein Auswertungsschema entwickelt werden, das den Verantwortlichen eine Priorisierung besonders interessanter Bewerbungen und damit eine schnelle Bearbeitung möglich macht.

Als Ergebnis umfasst das internetgestützte Bewerbungsverfahren nun drei Schritte. Der erste Schritt umfasst die üblichen Informationen und Inhalte von Bewerbungen. Im zweiten Teil wird der Fokus auf Lebens- und Berufserfahrung gelegt. Im letzten Teil kann sich eine Bewerberin bzw. ein Bewerber anhand eines speziellen Fragebogens kreativ, mit eigenen Ideen etc. darstellen. Vielfalt oder Kreativität wird dabei nicht an vorher definierten Kriterien festgemacht. Folgende beispielhafte Fragestellungen werden dabei von den Bewerberinnen und Bewerbern bearbeitet:

Die Fragestellungen werden stetig aktualisiert und sind auf der Internetseite <http://www.element-i.de/ge/konzept-e/karriere/jobs-stuttgart.php> einsehbar.

Neben der Unterstützung der Vorauswahl bieten die umfangreichen standardisierten Bewerbungsunterlagen eine wichtige Grundlage für die Bewerbungsgespräche. Sie bieten verschiedene Ansatzpunkte, mit Bewerberinnen und Bewerbern über fachliche Hintergründe und zusätzliche Erfahrungen ins Gespräch zu kommen und sich darüber hinaus miteinander über Werte und Ideen



auseinanderzusetzen. Auch wenn die aktuelle Arbeitsmarktsituation eine Auswahl nach qualitativen Kriterien nur begrenzt erlaubt, kann dies eine Entscheidung für Personen mit ungewöhnlichen Lebensläufen und Qualifikationen erleichtern.

4.5 Checkliste für Bewerbungsgespräche

Kathrin Janert

Im Rahmen des Bundesmodellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ wurden neben den Teilprojekten wie ‚Kitahelden‘ vor allem unterschiedliche Prozesse auch innerhalb der Qualitätsentwicklung in unserem Träger angestoßen.

Neben der Entwicklung und schrittweisen Implementierung eines Gender- und Schutzkonzepts für alle 26 Kindertagesstätten des Kitaverbands überprüften wir Prozesse im Rahmen der Personalakquise und Personalentwicklung und entwickelten diese weiter. Die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf eine geschlechterbewusste Pädagogik sowie auf Kitas als ‚sichere Orte‘ für Kinder war zentraler Aspekt der Personalentwicklung seit Beginn des Projekts.

Bei der Gewinnung von neuen Fachkräften, auch und vor allem zu Zeiten des Fachkräftemangels, erschien es uns notwendig, die grundsätzliche Haltung des Trägers zu Gender-Mainstreaming, der Zusammenarbeit in gemischtgeschlechtlichen Teams und zum Schutzkonzept ‚Kita: ein sicherer Ort für Kinder‘ zu verdeutlichen und gleichzeitig die Bewerberinnen und Bewerber nach der eigenen Haltung zu diesen Themen zu befragen.

Bereits in der Stellenanzeige wird die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in gemischtgeschlechtlichem Team als Voraussetzung benannt. Die nachfolgend dargestellte Checkliste gibt den Personalverantwortlichen Orientierung und Struktur für ein Bewerbungsgespräch. Die Erfahrungen und Rückmeldungen der Bewerberinnen und Bewerber haben gezeigt, dass sie sich vor allem von den Fragen zur eigenen Haltung in Bezug auf geschlechtsbewusste Pädagogik gefordert fühlen. Die Fragen zur Haltung in Bezug auf grenzverletzendes Verhalten, wie dem sexuellen Missbrauch von Kindern, irritieren, machen manchmal sogar sprachlos.

Männliche Bewerber erleben es als Entlastung, wenn bereits im Bewerbungsgespräch offen über das Thema ‚Generalverdacht‘¹³ gesprochen werden kann. Sie erfahren, dass männliche Erzieher in

¹³ Der Begriff ‚Generalverdacht‘ hat sich in der Fachdebatte mittlerweile etabliert. Er bezeichnet den Umstand, dass männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten (zumindest gedanklich) häufig pauschal mit sexuellem Missbrauch in Zusammenhang gebracht werden (vgl. hierzu die Handreichung „Sicherheit gewinnen“). Die (häufige) Verwendung des Begriffs ist jedoch nicht unproblematisch, da der Begriff möglicherweise dazu beiträgt, den Verdacht gegenüber männlichen Fachkräften, bei denjenigen, die diesen Verdacht nicht haben, überhaupt erst entstehen zu lassen. (Anm. der Redaktion)

unseren Einrichtungen wickeln, trösten und Jungen und Mädchen begleiten und damit – verglichen mit ihren Kolleginnen – gleichwertig tätig sind.

Weibliche Bewerberinnen reagieren individuell sehr unterschiedlich auf diese Fragen. Im Gespräch können dann die Übereinstimmung der Haltungen der Bewerberinnen und des Trägers geklärt werden. Einige wenige Erzieherinnen bringen selbst Misstrauen zum Ausdruck, wenn sie nach ihren Erfahrungen und Vorstellungen dazu befragt werden, wie es ist, in einem gemischtgeschlechtlichen Team zu arbeiten. Diese Bewerberinnen scheiden aus dem Verfahren aus. Männliche Bewerber, die im Gespräch zu diesen Aspekten keine Worte finden, ebenfalls.

Insgesamt wurden die Bewerbungsgespräche als offen und professionell erlebt. Vor allem die Bewerberinnen und Bewerber, die mit einer reflektierten Haltung ins Gespräch kamen, haben ein Stellenangebot bei uns in der Regel angenommen.

Checkliste: Bewerbungsgespräch

Wichtige Themen	Punkte	Reaktion	Anmerkungen
Vorstellung des Trägers	<p>Organisationsstruktur des Kitaverbandes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Leitbild ✓ Führungskultur ✓ Fehlerkultur und Beschwerdemanagement <p>Trägerkonzept: Vielfalt leben</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Heterogenität der Kitas ✓ Autonomie und Individualität ✓ Vielfalt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ✓ Vielfalt in der Elternschaft (neben der ‚klassischen‘ Familie: Regenbogenfamilien, alleinerziehend Mütter und Väter, Patchworkfamilien) 		

Weiter s. nächste Seite



Besondere Merkmale des Trägers	Fort- und Weiterbildung <ul style="list-style-type: none">✔ Umfassende Fortbildungsangebote in regelmäßigen Konventen✔ Übernahme von 75 Prozent der Fortbildungskosten✔ Freistellung auch für Weiterbildung✔ Internes Qualifizierungsangebot für Leitungsnachwuchs✔ Regelmäßiger Fachtag für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Betriebliches Gesundheitsmanagement <ul style="list-style-type: none">✔ 1 Tag pro Jahr Freistellung für Gesundheitsprävention✔ Möglichkeit der Teilnahme am Gesundheitstag✔ Prävention: Lärmschutz und rückengerechte Möbel		
Haltung als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter in einer evangelischen Kita	<ul style="list-style-type: none">✔ Mitgliedschaft in der ev. Kirche oder Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen (ACK)✔ Christliches Menschenbild✔ Offenheit, Bereitschaft, sich zu beteiligen, mitzugestalten		
Genderkompetenz	<ul style="list-style-type: none">✔ Bereitschaft, in einem gemischtgeschlechtlichen Team zu arbeiten✔ Klärung der eigenen Stärken und Gaben✔ Eigene Haltung zur geschlechterbewussten Erziehung✔ Begleitung von Jungen und Mädchen in der alltäglichen Arbeit (wie kann dies aussehen?)✔ Beteiligung von Kindern (Rechte von Kindern)		Genderkonzept – Flyer überreicht

<p>Konzept – ‚Kita: ein sicherer Ort für Kinder‘</p>	<p>‚Generalverdacht‘ – Haltung und Erwartung des Trägers</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Körpernahe Tätigkeiten, Trösten, Nähe und Distanz ✓ Kinderrechte und Beteiligung von Kindern ✓ Vorgehen des Trägers bei Verdachtsfällen ✓ Beschwerdemanagement <p>Konkrete Frage an die Bewerberin bzw. den Bewerber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Welche Gedanken und Einstellungen haben Sie in Bezug auf sexuelle Kindesmisshandlungen? ✓ Wie sind Ihre Überlegungen zum Schutz von Kindern vor sexualisierter Gewalt und Machtmissbrauch durch Erwachsene in einer Einrichtung wie unserer? ✓ Welche Merkmale muss ein ‚sicherer Ort für Kinder‘ haben? <p>Eingruppierung analog TV-L</p>		<p>erweitertes Führungszeugnis</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ schlag, 1 zusätzlicher freier Tag pro Kind) ✓ 84 Prozent Sonderzuwendung im November <p>Arbeitgebende Institution zahlt in die KZVK-</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ 		

4.6 Männer werben Männer

Dorothea Herweg und Pablo Andreae

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterempfehlungen sind die mit Abstand erfolgreichste ‚Nachwuchs-/ Fachkraftquelle‘. Kein Wunder, denn Beschäftigte kennen sowohl die Anforderungen und die Kultur der Einrichtung als auch die Persönlichkeit und Kompetenzen von Freundinnen und Freunden oder Bekannten. Laut einer Studie der Universität Bamberg (2013) würden 40 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Menschen aus ihrem privaten Umfeld einen Job im eigenen Unternehmen empfehlen, doch nur die wenigsten Unternehmen informieren Ihre Mitarbeitenden über offene

Folgende Gründe sprechen für die Einbindung der Mitarbeitenden in die Werbung um neue Kolleginnen und Kollegen (vgl. Jobs for friends, o.J.):



1. Zeiteinsparung bei der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl und bei Bewerbungsgesprächen

Die hohe Bewerberinnen- und Bewerberqualität von Mitarbeitendenempfehlungen ist eine direkte Folge der Vorauswahl durch die eigenen Beschäftigten. Positiver Nebeneffekt ist, dass Bewerbungsunterlagen optimal auf die Stelle und die Einrichtung abgestimmt sind. Durch die Vorinformationen, die sie von ihren Mitarbeitenden erhalten, sind Bewerberinnen und Bewerber meist besser auf das Gespräch vorbereitet.

2. Mitarbeitendenempfehlungen weisen eine hohe Einstellungsquote auf

Obwohl nur rund 7 Prozent aller Bewerbungen über Mitarbeitendenempfehlungen kommen, gehen ca. 40 Prozent aller Einstellungen auf diese zurück. Damit sind diese Empfehlungen die mit Abstand erfolgreichste Recruitingquelle.

3. Empfohlene Mitarbeitende arbeiten sich schneller ein

Durch Mitarbeitendenempfehlungen geworbene neue Fachkräfte finden sich schneller ins Unternehmen ein, da sie durch die Vorauswahl der Beschäftigten in der Regel besser zur Unternehmenskultur passen und durch Vorabinformationen mit den Arbeitsabläufen und Jobanforderungen vertraut sind. Zudem fühlen sich die meisten Mitarbeitenden für ihre Empfehlungen verantwortlich und unterstützen die neuen Kräfte bei der Einarbeitung – was auch einen positiven Effekt auf das Betriebsklima hat.

4. Empfohlene Mitarbeitende bleiben dem Unternehmen länger treu

Empfohlene Fachkräfte sind zufriedener mit ihrem Job als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über andere Wege rekrutiert wurden. Das wirkt sich auch auf die Unternehmenstreue aus: Rund 47 Prozent der gewonnenen Mitarbeitenden aus Empfehlungen bleiben länger als drei Jahre im Unternehmen.

Diese allgemeinen Aussagen zur Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten auch für Männer in Kitas – und dies insbesondere dann, wenn sich männliche Beschäftigte um neue männliche Kollegen bemühen. ‚Männer sind die besten Werber für mehr Männer‘ – dies meinen jedenfalls männliche Fachkräfte, die an erfolgreichen Maßnahmen für mehr männliche Beschäftigte in Kindertagesstätten in Norwegen beteiligt waren (Emilsen/Rohrman 2013). Viele ESF-Modellprojekte im Rahmen des ‚MEHR Männer in Kitas‘-Programms haben gute Erfahrungen damit gemacht, männliche Fachkräfte für Veranstaltungen im Rahmen von Maßnahmen zur Berufsorientierung einzusetzen. Und Studien zu Männern in Kitas zeigen, dass sich dort, wo bereits männliche

Erzieher beschäftigt sind, deutlich mehr Männer bewerben als in Kitas mit ausschließlich weiblichem Personal (vgl. Friis 2008; Cremers et al. 2010).

Dies bestätigen auch die Verbände und Träger katholischer Kindertagesstätten. In Einrichtungen mit männlichen Fachkräften bewerben sich vermehrt männliche Interessenten. Dies wird u. a. auch darauf zurückgeführt, dass es sich ‚herumspricht‘ und Einrichtungen mit einem hohen Männeranteil in Fachkreisen bekannt sind. Daher empfiehlt es sich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über offene Stellen in der Einrichtung zu informieren und zu ermuntern, diese Information zu verbreiten. Besonders zur gezielten Erhöhung des Männeranteils sollten explizit männliche Beschäftigte dafür gewonnen werden, männliche Bekannte mit entsprechender Qualifikation zu informieren.

Hierzu sollten alle Informationen zur Stellenausschreibung, (am besten per E-Mail als PDF-Dokument) an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben werden. Auch eine Verbreitung über soziale Netzwerke durch Mitarbeitende, wie z. B. auf Facebook, kann genutzt werden und zu einer weiten Verbreitung des Stellenangebots beitragen.

Einige Einrichtungen nutzen dieses Instrument der Werbung bereits gezielt und bieten auch den werbenden Beschäftigten Anreize zur Unterstützung bei der Kandidatinnen- und Kandidatensuche wie bspw. Geldprämien bei erfolgreicher Vermittlung. Dies erscheint auf den ersten Blick kostspielig, dieser Aspekt relativiert sich aber in Anbetracht der Kosten für Stellenanzeigen in Printmedien. Das Prinzip ‚Mitarbeitende werben Mitarbeitende‘ ist letztendlich oft sogar kostengünstiger.

Diesen Weg beschreitet der Caritasverband für die Stadt Köln e. V. bspw. im Bereich der Altenpflege. Mitarbeitende, die in einem aktiven Dienstverhältnis zum Caritasverband Köln stehen, können eine Prämie erhalten, wenn eine von ihnen empfohlene Person beim Träger angestellt wird. Eine erste Prämienzahlung von 400 Euro brutto wird gezahlt, wenn die neue Pflegefachkraft eingestellt wird und ihren Dienst begonnen hat. Eine zweite Prämienzahlung in gleicher Höhe wird gezahlt, wenn die neue Pflegefachkraft über die Probezeit hinaus beim Caritasverband Köln tätig ist.

Ein solches Vorgehen ließe sich auch auf den Bereich der Kindertagesbetreuung anwenden. Allerdings geht es dabei nicht um eine ‚Männerprämie‘, die unter Gleichstellungsaspekten nicht akzeptabel ist. Vielmehr könnten die Kriterien für eine solche Prämie so spezifiziert werden, dass Kindertagesstätten unterstützt werden können, die sich um eine geschlechtergerechte Pädagogik in gemischten Teams bemühen.



5. Praxisreflexion und Teamentwicklung

In diesem Kapitel werden verschiedene praktisch erprobte Ansätze genderorientierter Praxisreflexion und Teamentwicklung dargestellt. Geschlecht ist dabei nur ein Aspekt von Vielfalt in Teams von Kindertagesstätten. Der erste Beitrag zu ‚Vielfalt im Team‘ stellt daher einige Reflexionsfragen vor, die sich auch auf andere relevante Aspekte von Diversität in Kindertagesstätten beziehen. Der zweite Beitrag zu ‚Mentorinnen- und Mentorenprogrammen‘ nimmt gezielt die Einarbeitung neuer Mitarbeitender in den Blick. Im Beitrag ‚Genderorientierte Selbst- und Praxisreflexion‘ werden zu diesem Thema verschiedene Arbeitsformen vorgestellt und es wird auf weiterführende Materialien verwiesen. In einem weiteren Beitrag wird die konkrete Umsetzung von genderorientierter ‚Supervision und Coaching‘ im Rahmen eines ESF-Modellprojekts dargestellt. Der letzte Beitrag dieses Kapitels nimmt dann eine ‚Positionierung zum Thema Generalverdacht‘¹⁴ vor, die im Kontext von Initiativen für mehr männliche Fachkräfte eine wichtige Rolle spielt.

5.1 Vielfalt im Team: Anregungen zur Reflexion

Michael Cremers und Jens Krabel

Kitateams sind heute zunehmend heterogener. Geschlecht ist dabei nur ein Aspekt von Vielfalt. In Kapitel 2.2 wurden verschiedene Teamkonflikte und -dynamiken skizziert, die in heterogenen Kitateams zum Thema werden können. Solche Konflikte erschweren eine professionelle Zusammenarbeit. Trägerverantwortliche, Fachberatungen und Kitaleitungen sollten sich möglicher Teamkonflikte und -dynamiken bewusst sein, um sie dann gemeinsam bearbeiten zu können. Ausgehend von der Darstellung in Kapitel 2.2 sollen die folgenden Reflexionsfragen Sie darin unterstützen, möglichen Teamdynamiken und -konflikten auf die Spur zu kommen.

Befördert die Organisations- und Personalentwicklung des Trägers und der Kindertagesstätte die Schaffung eines heterogenen Teams bzw. die reflexive Zusammenarbeit des heterogenen Teams?

- » Beschäftigt Ihr Träger bzw. Ihre Kindertagesstätte männliche Fachkräfte, Fachkräfte mit Migrationshintergrund, Quereinsteigende und Kindheitspädagoginnen und -pädagogen? Wenn ja, in welchem prozentualen Verhältnis?
- » Verfolgt Ihr Träger bzw. Ihre Kindertagesstätte Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von männlichen Fachkräften, von Fachkräften mit Migrationshintergrund, von Quereinsteigenden und von Kindheitspädagoginnen und -pädagogen?

¹⁴ Der Begriff ‚Generalverdacht‘ hat sich in der Fachdebatte mittlerweile etabliert. Er bezeichnet den Umstand, dass männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten (zumindest gedanklich) häufig pauschal mit sexuellem Missbrauch in Zusammenhang gebracht werden (vgl. hierzu die Handreichung „Sicherheit gewinnen“). Die (häufige) Verwendung des Begriffs ist jedoch nicht unproblematisch, da der Begriff möglicherweise dazu beiträgt, den Verdacht gegenüber männlichen Fachkräften, bei denjenigen, die diesen Verdacht nicht haben, überhaupt erst entstehen zu lassen. (Anm. der Redaktion)

- » Signalisieren Trägerverantwortliche und Kitaleitungen durch die Außendarstellung der Kita (Flyer, Website etc.) oder in Elterngesprächen, dass männliche Fachkräfte und/oder Fachkräfte mit Migrationsgeschichte und/oder Quereinsteigende und/oder Kindheitspädagoginnen und -pädagogen in der Kita erwünscht sind? Wenn ja, mit welchen Begründungen geschieht das?
- » Werden Sie bei Ihrem Kitaträger angemessen repräsentiert, anerkannt und unterstützt? Woran erkennen Sie das?
- » Gibt es bei dem Kitaträger eine Anlaufstelle für Erzieherinnen und Erzieher, die sich aus Gründen des Geschlechts (hierunter würde auch der ‚Generalverdacht‘ fallen), der Hautfarbe, ethnischer Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität diskriminiert fühlen? Wenn ja, wird nach außen hin deutlich, dass diese Anlaufstelle für alle Mitarbeitenden und bei allen Formen der Diskriminierung gleichermaßen zuständig ist?
- » Gibt es bei Ihrem Träger bzw. in Ihrer Kindertagesstätte Arbeitskreise, in denen sich die Erzieherinnen oder Erzieher mit Dimensionen von Heterogenität befassen (können)?
- » Gibt es bei Ihrem Träger bzw. in Ihrer Kindertagesstätte eine Antidiskriminierungsbeauftragte oder einen Antidiskriminierungsbeauftragten?

Beeinflussen heterogene Teamdynamiken oder -konflikte die pädagogische Arbeit bzw. die Zusammenarbeit mit den Eltern?

- » Gibt es im Team Erzieherinnen oder Erzieher, die sich offen oder ‚versteckt‘ gegen die Einstellung von Fachkräften mit Migrationsgeschichte, männlichen Fachkräften, Quereinsteigenden bzw. Kindheitspädagoginnen und -pädagogen aussprechen? Wenn ja, wie wird argumentiert und wie damit umgegangen?
- » Herrscht in der Kindertagesstätte ein offenes Gesprächsklima, das es Erzieherinnen und Erziehern erlaubt, Vorbehalte gegenüber Fachkräften mit Migrationsgeschichte, männlichen Fachkräften, Quereinsteigenden oder Kindheitspädagoginnen und -pädagogen auszusprechen? Haben auf der anderen Seite Erzieherinnen und Erzieher die Möglichkeit, solchen Vorbehalten zu widersprechen?
- » Herrscht im Team eher die Meinung vor, alle Erzieherinnen und Erzieher seien ‚gleich‘, es komme allein auf die Persönlichkeit an, oder wird eher die Meinung vertreten, dass Heterogenitätsdimensionen die Persönlichkeit der Erzieherinnen und Erzieher als auch deren pädagogische Arbeit beeinflussen?
- » Gibt es zwischen männlichen und weiblichen Fachkräften bzw. zwischen Fachkräften ohne und Fachkräften mit Migrationshintergrund Arbeitsteilungen in der pädagogischen Arbeit mit den



Kindern bzw. in der Elternarbeit? Wenn ja, hat sich das Team bewusst für diese Arbeitsteilungen entschieden oder haben sich Arbeitsteilungen (unbewusst) ‚eingeschlichen‘?

- » Im Fall, dass es im Team zu entsprechenden Arbeitsteilungen kommt: Ist die Kitaleitung und sind die Erzieherinnen und Erzieher mit dieser Arbeitsteilung zufrieden?
- » Kommt es innerhalb des Teams zu exkludierenden oder generalisierenden Zuschreibungen bzw. Äußerungen, in der Art von: ‚Die Afrikaner oder die Europäer oder die Deutschen sind halt so‘/ ‚Das liegt nur an deiner DDR-Sozialisation‘/ ‚Das ist mal wieder typisch Frau oder typisch Mann‘/ ‚Kindheitspädagoginnen und -pädagogen sind hochnäsiger und arrogant.‘/ ‚Ältere Quereinsteiger lassen sich nichts sagen‘?
- » Im Falle, dass es im Team zu exkludierenden oder diskriminierenden Äußerungen kommt: Wie reagieren die Erzieherinnen und Erzieher darauf, wie wird argumentiert? Sind diese Äußerungen Gegenstand teaminterner Auseinandersetzungen?
- » Verhalten sich Erzieherinnen oder Erzieher Eltern oder Kindern gegenüber in irgendeiner Weise diskriminierend, respektlos oder herabwürdigend? Wenn ja, wie reagieren die Betroffenen? Erhalten sie Unterstützung vom Team? Erhalten sie Unterstützung vom Kitaträger?
- » Gab es in der Kindertagesstätte schon Konflikte, die im Zusammenhang mit Heterogenitätsdimensionen standen? Wenn ja, wie wurde im Team mit diesen Konflikten umgegangen?

Beeinflussen pauschale Verdächtigungen gegenüber Männern in Kitas (der ‚Generalverdacht‘) die pädagogische Praxis?

- » Gehen Erzieherinnen und Erzieher möglicherweise unterschiedlich mit körperlicher Nähe in Bezug auf Kinder um? Wenn ja, wieso?
- » Gibt es bestimmte körpernahe Tätigkeiten, die ausschließlich von den weiblichen Fachkräften ausgeübt werden? Wenn ja, wieso?
- » Haben männliche Erzieher schon einmal die Vermutung gehabt, Eltern unterstellten ihnen übergriffiges, grenzüberschreitendes oder gewalttätiges Handeln? Wenn ja, wie haben sie darauf reagiert?
- » Haben männliche Fachkräfte in der Ausbildung oder in ihrer bisherigen Kitapraxis schon einmal die Erfahrung gemacht, dass ihnen Eltern oder andere pädagogische Fachkräfte bestimmte körpernahe Tätigkeiten untersagen (wollten)? Wenn ja, wie haben sie darauf reagiert?
- » Haben Kitaleitungen und weibliche Fachkräfte schon einmal die Erfahrung gemacht, dass Eltern ihren männlichen Kollegen bestimmte körpernahe Tätigkeiten untersagen (wollten)? Wenn ja, wie haben sie darauf reagiert?



- » Gibt es klare Vorgaben, wie Kitaleitungen, Erzieherinnen und Erzieher reagieren sollen, wenn Eltern (oder pädagogische Fachkräfte) männlichen Erziehern bestimmte körpernahe Tätigkeiten untersagen wollen? Wenn nein, wie könnten solche gemeinsamen Sprach- und Verhaltensregeln aussehen?
- » Können Eltern unter bestimmten Voraussetzungen darauf bestehen, dass ihre Kinder nicht von einem männlichen Erzieher betreut bzw. gewickelt werden etc.? Gibt es hierzu klare Regeln in der Kindertagesstätte?
- » Gibt es im Team und mit den Eltern die Möglichkeit, sich über solche Fragen auszutauschen?

Wir verstehen die vorliegende Reflexionshilfe als eine Unterstützung für den Umgang mit Vielfalt im Team für den Fall, dass das Team durch die Einstellung neuer Personengruppen heterogener geworden ist. Darüber hinaus betrachten wir die vorliegende Reflexionshilfe nicht als ein abgeschlossenes und fertiges Instrument. Wir beabsichtigen, die Reflexionshilfe perspektivisch weiterzuentwickeln. Wir freuen uns deshalb über jeden Erfahrungsbericht aus der Praxis und über jeden Ergänzungs- und Verbesserungsvorschlag zu den Reflexionsfragen.

Kontakt: office@koordination-maennerinkitas.de

5.2 Mentorinnen- und Mentorenprogramme zur Unterstützung neuer Mitarbeiter

Jorina Senger

Die Unterstützung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase ist seit jeher Teil der Unternehmensstrategie im Netzwerk des Kitaträgers Konzept-e. Mit dem Projekt ‚eMANNzipation – Kita sucht Mann‘ und der verstärkten Einarbeitung von Männern hat diese Phase noch einmal an Bedeutung gewonnen.

Im Rahmen der ‚eMANNzipations‘-Qualitätswerkstätten (siehe Kapitel 6.3 dazu in dieser Handreichung) wurde der Wunsch nach mehr Unterstützung in der (Einarbeitungs-)Phase zum Ausdruck gebracht und mehr Austausch unter den Männern im Alltagsgeschäft in den Kindertagesstätten eingefordert. Das Mentorinnen- und Mentorenprogramm trägt diesen Wünschen Rechnung. Darüber hinaus wird dem Ziel des Unternehmens nachgekommen, Mitarbeitende gut in das Unternehmen zu integrieren, eine Verbundenheit herzustellen und damit eine höhere Bindung an das Unternehmen zu erreichen.

Zielsetzung

Ziel des Mentorinnen- und Mentorenprogramms ist es, mithilfe von Patinnen und Paten, die schon länger im Unternehmen tätig sind, neue Mitarbeitende exzellent in die Gegebenheiten des Unternehmens und ihre neuen Aufgaben einzuarbeiten. Darüber hinaus sollen neue Mitarbeiterinnen



und Mitarbeiter in ihr Team integriert und der positive ‚Teamgeist‘ auf die ‚Neulinge‘ übertragen werden. Ziel ist eine möglichst reibungslose, schnelle und gründliche Einarbeitung in Konzeptionen und Standards des Trägers und der jeweiligen Einrichtung. Aufgabe des Mentors bzw. der Mentorin ist, neue Mitarbeitende in das Unternehmen und die anstehenden Tätigkeiten einzuarbeiten und auf ihre Aufgabe als elementar-pädagogischen und -pädagogischen¹⁵ vorzubereiten.

Konkret sieht das Mentorinnen- und Mentorenkonzept vor, Fachkräfte mit ‚Minderheitenstatus‘ in Kindertagesstätten zu unterstützen. Das bedeutet: Fachkräfte, die sich in verschiedener Hinsicht in einer Minderheitensituation befinden, werden bevorzugt dort eingesetzt, wo schon andere sind. Im Sinne von Diversity oder Inklusion (siehe Kapitel 2.2 in dieser Handreichung) werden dabei Kategorien wie Geschlecht, soziale/geografische Herkunft oder Behinderung/Beeinträchtigung berücksichtigt. Ziel ist es, den Berufseinsteigerinnen und -einsteigern Mentorinnen bzw. Mentoren mit ähnlichem Hintergrund zur Seite zu stellen, die in derselben Einrichtung oder im selben Bereich tätig sind. Dies kann das gegenseitige Verständnis fördern und Vorbildwirkung entwickeln. Das Mentorinnen- und Mentorenprogramm soll Professionalität im Alltag fördern, insbesondere im Hinblick auf die eigene Rollenreflexivität, und zum kollegialen Austausch auch im Hinblick auf die eigene Rollenfindung anregen.

Nachfolgend wird die Entwicklung und Umsetzung des Mentorinnen- und Mentorenprogramms in Bezug auf eine Unterstützung männlicher Berufseinsteiger dargestellt. Das Programm richtet sich aber auch an andere Fachkräfte in ‚Minderheitssituationen‘.

Analyse

Ausgangspunkt des Mentorinnen- und Mentorenprogramms waren Ergebnisse aus den ‚e-MANN- zipations‘-Qualitätswerkstätten zur Situation von Männern in vorrangig weiblich dominierten Teams. Die männlichen Erzieher beschreiben dort, dass sie sich teilweise als Minderheit empfinden. Sie wünschen sich mehr Unterstützung vonseiten des Trägers und darüber hinaus mehr Gelegenheit zum Austausch unter Männern. Sie äußern klar, dass sie es für wichtig erachten, neue Mitarbeiter fachlich und persönlich gut einzubinden, damit sie gut in ihrer neuen Stelle ankommen, sich akzeptiert fühlen, Verbundenheit im Team und mit dem Träger erleben und Teil des Teams bleiben wollen. Eine kollegiale Beratung ist hierbei als vergleichsweise niedrigschwelliges Angebot einzuschätzen. Sie schafft Klarheit bei vielen Fragen und Selbstsicherheit für den neuen Mitarbeitenden. Es zeigt sich, dass sich Männer, die nicht als einziger Mann in einem Team tätig sind, wohler fühlen als ihre vereinzelt Kollegen.

¹⁵ Bezeichnung des Trägers konzept-e für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Elementarbereich des Trägers, Anm. d. Redaktion

Vorgehensweise

Mithilfe unterschiedlicher Strategien und Hilfsmittel bekommen neue Mitarbeiter eine Einführung in die Organisation und Strategie des Unternehmens sowie in den konkreten Alltag vor Ort. Anhand einer Einarbeitungscheckliste erfolgt die Einarbeitung in die Gegebenheiten des Unternehmens, die pädagogische Konzeption und die allgemeinen Qualitätsstandards. Im Intranet des Unternehmens, auf das alle Mitarbeitenden freien Zugriff haben, sind alle unternehmensrelevanten Abläufe, die Leitziele und Zuständigkeiten stets in aktueller Version einsehbar. Darüber hinaus wird jeder neue Mitarbeiter zu einem Einarbeitungsworkshop eingeladen, bei dem alle unternehmensrelevanten und pädagogischen Inhalte in didaktisch unterschiedlichen Formen erläutert werden. Darüber hinaus erhalten die neuen Mitarbeitenden neben einem Begrüßungsgeschenk den Einarbeitungsordner vom Team mit allen wichtigen Informationen. Dazu gehören eine Übersicht mit Fotos und Zuständigkeiten der pädagogischen Fachkräfte des jeweiligen element-i-Hauses und persönliche Informationen, eine Übersicht mit ‚Wo finde ich was?‘-Informationen, den Tagesablauf und Schichtplan sowie Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung.

Im Alltag vor Ort haben die Patin oder der Pate und die neue Fachkraft sechs Wochen lang die gleiche Schicht. Die Mentorin bzw. der Mentor fungiert als Unterstützung in der besonderen Situation als (neuer) Mann im Team. Sie oder er gilt als Ansprechperson. Die kollegiale Beratung umfasst die Themen ‚Befinden im Team‘, ‚Geschlechterreflexivität‘, ‚Minderheitenreflexivität‘ sowie die Diskussion über Minderheiten und Gleichstellung im Team. Zunächst finden wöchentliche Gespräche statt, dann monatliche. Die Mentorinnen- bzw. Mentorenphase umfasst insgesamt ein Jahr.

Ergebnisse

Die männlichen pädagogischen Fachkräfte in den element-i-Häusern berichten, dass der Weg richtig sei, Männer gezielt in den Blick zu nehmen, ihnen Raum für Austausch zu bieten und einen Mentor bzw. eine Patin (oder vice versa) an die Hand zu geben. So fühlen sie sich in ihrer besonderen Rolle als – zurzeit noch – Minderheit in der Gruppe wahrgenommen und unterstützt in mitunter manchmal herausfordernden Situationen im Alltag mit den Kindern, den Kolleginnen und Kollegen und mit den Eltern.

Die Unterstützung durch eine Mentorin oder einen Mentor aus dem Team als ein niedrighschwelliges Angebot macht es Männern leichter, sich zu öffnen und Probleme gezielt anzusprechen. Die Vernetzung der Männer untereinander durch die Angebote des Trägers fördert ein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den männlichen Fachkräften. Die hohe Anzahl der männlichen pädagogischen Fachkräfte in den Einrichtungen des Konzept-e-Netzwerks zeigt, dass diese Form der Unterstützung in die richtige Richtung geht, damit sich die Männer den Herausforderungen, denen sie sich im Alltag ausgesetzt fühlen, selbstbewusst stellen können.



5.3 Genderorientierte Selbst- und Praxisreflexion

Tim Rohrmann

Genderorientierte Selbst- und Praxisreflexion ist ein wesentlicher Baustein geschlechterbewusster Personalentwicklung. Seit den 1990er-Jahren wurden in Deutschland Ansätze geschlechterbewusster Pädagogik in Kindertagesstätten entwickelt und durch Fort- und Weiterbildung verbreitet (vgl. Rohrmann/Thoma 1998; Walter 2000). Selbst- und Praxisreflexion waren dabei von Beginn an stets zentrale Bestandteile der Konzepte und methodischen Zugänge, da Übereinstimmung darin bestand, dass geschlechterbewusste Pädagogik entscheidend eine Frage der Haltung ist und nicht eine Frage von spezifischen Methoden. Inzwischen werden entsprechende Weiterbildungen vielerorts angeboten. Zuweilen sind sie sogar als Bestandteile von Zertifizierungsprogrammen verankert.

Auf der anderen Seite wurden in vielen Kommunen sowie bei vielen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe Gender-Mainstreaming-Prozesse begonnen. In diesem Rahmen werden in der Regel ‚Gendertrainings‘ für das Personal durchgeführt. Diese ‚Trainings‘ sind allerdings zum einen oft nicht umfangreich, zum anderen nicht auf die besonderen Bedingungen des Arbeitsbereichs Kindertagesstätten hin ausgerichtet. Auf die pädagogische Praxis im Arbeitsfeld wird kaum eingegangen. Daher ist es erforderlich, die vorhandenen Ansätze geschlechterbewusster und geschlechtergerechter Pädagogik in den Kontext geschlechtergerechter Personalentwicklung zu stellen.

Hervorzuheben ist hier zunächst das Projekt ‚Gender Loops‘ (Krabel/Cremers 2008), das den Blick auf die Thematik mit Beiträgen aus mehreren europäischen Ländern erweitert hat. Vielfältige Praxisansätze wurden in einem Pilotprojekt zu Gender-Mainstreaming in einer Kindertagesstätte in Hannover erprobt und dokumentiert (Rohrmann/Kita Fischteichweg 2009). Bemerkenswert ist auch eine in Baden-Württemberg entwickelte Arbeitshilfe (Neubauer 2013). Im Kontext des ESF-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ wurden diese und andere Materialien und Methoden aufgegriffen und weiterentwickelt, sodass inzwischen etliche Materialsammlungen vorliegen, die sich im Rahmen von Fortbildung, Praxisberatung und Personalentwicklungsmaßnahmen einsetzen lassen. Einen aktuellen Überblick über vorliegende Materialien gibt die Handreichung „Geschlechtersensibel pädagogisch arbeiten in Kindertagesstätten“ (Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ 2014a).

Entscheidend für die Umsetzung dieser Ansätze in die Praxis im Kontext von Personalentwicklung ist der organisatorische Rahmen. Hierfür gibt es drei Möglichkeiten:

- » Fort- und Weiterbildung
- » Kontinuierliche Arbeitskreise zur Genderthematik
- » Genderorientierte Praxis-, Fach- und Teamberatung
- » Genderorientierte Supervision und Coaching (siehe nächstes Kapitel).

Fort- und Weiterbildung

Fortbildungsangebote sind sicherlich die am meisten verbreitete Form, die Selbst- und Praxisreflexion zu Geschlechterthemen ermöglicht. Auch eintägige Impulsveranstaltungen können bereits Reflexionsprozesse in Gang setzen, die Veränderungen in der Praxis anstoßen können. Die Reichweite von Einzelveranstaltungen ist allerdings – nicht nur bei diesem Thema – begrenzt.

Eine Alternative sind Teamfortbildungen, die den Vorteil haben, spezifischer auf die Entwicklung des Teams und der konkreten Einrichtung eingehen zu können. Allerdings ist der zeitliche Rahmen für Teamfortbildungen oft sehr begrenzt, und oft ist fraglich, wie eine nachhaltige Weiterentwicklung der begonnenen Reflexionsprozesse sichergestellt werden kann.

Nachhaltiger sind Konzepte für Langzeitqualifikationen, wie sie z. B. für den ESF-Modellprojektstandort Nürnberg entwickelt wurden (Rohmann/Stadt Nürnberg 2013). Wesentlich für den Erfolg eines solchen Vorhabens sind die Verankerung des Konzepts in der Organisationsentwicklung des Trägers, die Einbeziehung der Leitungskräfte sowie die Kooperation mit Fachberatungen, die die Umsetzung von Ansätzen aus der Weiterbildung in den Alltag der Kindertagesstätte begleiten.

Fortlaufende Arbeitskreise

Im Unterschied zu punktuellen Fortbildungen können Arbeitskreise langfristige Veränderungen initiieren und begleiten. Die Chancen eines solchen Arbeitskreises sind am besten durch die Veröffentlichungen von Melitta Walter (2000 und 2005) dokumentiert. Sie hat als Fachberaterin bei der Stadt München über viele Jahre einen solchen Arbeitskreis geleitet und dabei viele Veränderungsprozesse angestoßen sowie konkrete Ansätze für die Praxis mit den Beteiligten entwickelt. Ein wesentlicher Aspekt dieser erfolgreichen Arbeit war die Verbindung von Reflexionsanteilen in der Teamentwicklung mit der konkreten Praxisberatung.

Genderorientierte Praxis-, Fach- und Teamberatung

Eine entscheidende Rolle für die Weiterentwicklung der pädagogischen Praxis von Kindertagesstätten haben die Fachberatungen. Qualifizierungen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpuffen, wenn es nicht gelingt, die dort gewonnenen Impulse in den Alltag der Teams und Einrichtungen zu übertragen. Hier können Fachberatungen eine wichtige unterstützende Funktion übernehmen, sowohl im Rahmen der allgemeinen Fachberatung als auch durch kurze inhaltliche Impulsangebote in Kitateams.

Viele Fachberaterinnen und -berater sind allerdings nur wenig für die Reflexion von Genderthemen qualifiziert. Ein Ansatzpunkt für geschlechtergerechte Personalentwicklung besteht daher in einer entsprechenden Qualifizierung von Fachberaterinnen und Fachberatern, wie sie an mehreren Standorten des ESF-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ punktuell erprobt worden ist. Eine solche Qualifizierung kann begleitend zur Einführung von Fortbildungsangeboten und/oder Konzepten geschlechterbewusster Pädagogik beim Träger erfolgen.



5.4 Supervision und Coaching als Reflexionssysteme für geschlechtergerechte Veränderungsprozesse in Kindertagesstätten

Dorothea Herweg und Meta Lange

Supervision und Coaching sind anerkannte Verfahren der Reflexion von beruflichen Erfahrungen und Entwicklungen und der Begleitung von Veränderungsprozessen im Feld der Kinder- und Jugendhilfe. In Kindertagesstätten kommen diese Verfahren allerdings eher selten zum Einsatz, nicht zuletzt aus Kostengründen.

Bereits eines der ersten deutschen Projekte zur Geschlechterthematik in Kitas, die Fortbildungsstudie „Haus Europa – Gleichstellung von Jungen und Mädchen“ (Büttner/Dittmann 1992), hatte Supervision als zentrales Instrument verwendet. Spätere Veröffentlichungen zu Männern und Frauen in Kindertagesstätten haben wiederholt darauf hingewiesen, dass die Zusammenarbeit von Frauen und Männern durchaus zu Konflikten führen kann, angesichts derer eine intensive, geschlechterbewusste Begleitung von Fachkräften und Teams nicht nur sinnvoll, sondern sogar notwendig sein kann (vgl. Engelhardt 1999; Frauenbüro der Stadt Wien 2003; Neubauer 2012).

Im Rahmen des ESF-Modellprogramms ‚MEHR Männer in Kitas‘ haben mehrere Modellprojekte Kitafachkräften und Kitateams ermöglicht, geschlechterbezogene Themen und Fragen der Zusammenarbeit in gemischten Teams in Supervision oder Coaching zu reflektieren. Nachfolgend werden beispielhaft Erfahrungen aus den Modellprojekten der Caritas Köln und des Trägerverbundes Hessisch Oldendorf dargestellt. Die Darstellungen können nicht den Anspruch auf Repräsentativität erheben, geben aber Denkanstöße zur Weiterentwicklung eines geschlechterbewussten Coaching- und Supervisionsansatzes im Arbeitsfeld Kindertagesstätten.

Supervision und Coaching im ESF-Modellprojekt der Caritas Köln

Das Projekt ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ bot interessierten Leiterinnen und Leitern, pädagogischen Fachkräften die Möglichkeit, im Rahmen von Supervision und im Kreise kompetenter Kolleginnen und Kollegen Geschlechterperspektiven einzunehmen sowie Fragen der Geschlechtergerechtigkeit zu reflektieren und sich gegenseitig mit Impulsen zu bereichern. Zwei geschlechterhomogene Gruppensupervisionsprozesse fanden im Zeitraum von November 2012 bis Juni 2013 statt. Darüber hinaus erhielt ein geschlechterheterogenes Kitateam ein Teamcoaching, das von einem Coachingtandem (m/w) geleitet wurde. Die Auswahl der beteiligten Supervisorinnen und Supervisoren bzw. Coachingfachkräfte erfolgte durch die Projektleitung. Mittels Supervision und Coaching, die auf Selbst- und Praxisreflexion ausgerichtet waren, sollten Veränderungsprozesse hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in den Kindertagesstätten gesteuert werden. Die Teilnehmenden sollten für Geschlechterfragen im beruflichen Kontext sensibilisiert, geschlechterbezogene Klischees und Verhaltensmuster unter Einbeziehung eigener biografischer Hintergründe gehoben und bearbeitet, die Kommunikation und Interaktion von Frauen und Männer im Team analysiert und die geschlechtersensible Handlungsfähigkeit erweitert werden. Damit sollte der

Gefahr eines Rückfalls in tradiertes Rollenverhalten innerhalb gemischtgeschlechtlicher Teams entgegengewirkt und es sollte eine wertschätzende Kooperation von Männern und Frauen in der Kita gefördert werden. Gleichzeitig ging es darum, Hinweise aus Sicht der Praxis/aus Sicht von Frauen und Männern zu förderlichen Faktoren bei der Gewinnung und Bindung von mehr Männern in Kitas gewinnen.

Denkanstöße aus den Supervisionsprozessen

Ein wichtiges Ergebnis aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist, dass sich die Bearbeitung von Geschlechterthemen in einer geschlechterhomogenen Gruppe als hilfreich erwiesen hat. Die weiblichen wie männlichen Teilnehmenden erlebten die Möglichkeit, (Vor-)Urteile und Klischees gegenüber dem anderen Geschlecht ungefiltert äußern und bearbeiten zu können, als wichtige Voraussetzung für die Entwicklung ‚partnerschaftlicher‘ Kooperationsbilder.

Als eine weitere Erkenntnis der an der Supervision Beteiligten kristallisierte sich heraus, dass biografische und sozialisationsbedingte geschlechterstereotype Verhaltenstendenzen beim Umgang mit Konflikten sowie eine in manchen Kitas gelebte ‚Kultur der Schonung‘ notwendige Auseinandersetzungen erschweren können. Erforderlich ist stattdessen eine gelingende und wohlwollende Einbindung männlicher Kollegen in reinen Frauenteamen, die auch eine Bearbeitung auftretender Konflikte beinhalten muss.

Als hilfreiche flankierende Maßnahmen empfahlen die Teilnehmenden:

- » Genderteams bei ihrer Entwicklung vor Ort zu unterstützen
- » Männliche Berufsstarter im Rahmen kollegialer Beratung durch erfahrene und reflektierte Kollegen zu unterstützen
- » Weibliche Mitarbeitende im Rahmen von Supervision im Bereich der Konfliktlösungskompetenz zu stärken und
- » Allen Beteiligten anwendungssichere Kenntnisse von Kommunikations-, Feedback- und Konfliktlösungstechniken zu vermitteln.

Als wesentliche Eckpfeiler für die Gewinnung von mehr Männern für den Beruf des Erziehers wurden seitens der Supervisionsteilnehmenden benannt:

- » Die Nutzung der Einstiegsluke ‚Praxis‘ (z. B. Freiwilliges Soziales Jahr/ ‚Boys‘Day‘)
- » Die Einführung einer ‚Männerquote‘: mindestens zwei Männer in der Einrichtung
- » Die Anhebung des Gehaltes – auch mit Blick auf die Frauen
- » Die deutliche Aufwertung der Elementarpädagogik in der Öffentlichkeit
- » Die Entwicklung einer tragfähigen Konfliktlösungskultur vor Ort.



Resümee aus Projektsicht

Es hat sich gezeigt, dass Supervision und Coaching unterbewusste Wirkfaktoren, Motive und Beweggründe im gruppenspezifischen Miteinander von Männern und Frauen bewusster und damit Reaktionen und Verhalten steuerbarer machen können. Aus unserer Sicht sind es geeignete Personalentwicklungsinstrumente, die dabei helfen können, den Boden für eine partnerschaftliche und wertschätzende Kooperation von Männern und Frauen im Team zu bereiten und damit einen Beitrag zu mehr Geschlechtergerechtigkeit zu leisten. Positiv ausgewirkt hat sich in diesen Prozessen, dass die beauftragten Supervisorinnen und Supervisoren neben einer von der Deutschen Gesellschaft für Supervision anerkannten Ausbildung zum Supervisor/zur Supervisorin auch Erfahrung in der Organisationsberatung, eine psychoanalytische Ausbildung, ein hohes Maß an Genderkompetenz sowie Feldkompetenz vorweisen konnten.

Die interne Regelung für Supervisionen in katholischen Tageseinrichtungen für Kinder im Erzbistum Köln sieht eine Drittelung der Kosten (Bistum, Träger, Teilnehmende) vor. Trägern katholischer Kitas im Erzbistum Köln wird auf Antrag und mit positiver Stellungnahme der zuständigen Fachberatung ein Drittel der Kosten durch gesonderte Zuschüsse aus Kirchensteuermitteln seitens des Erzbischöflichen Generalvikariates erstattet. Ein weiteres Drittel der Kosten wird aus dem Etat der Kindertagesstätte beglichen. Die vorgesehene Eigenbeteiligung der Mitarbeitenden wird zumindest bei Teamsupervisionen ebenfalls von Trägerseite übernommen, sodass den Mitarbeitenden selbst keine Kosten entstehen. Die Voraussetzungen für den Einsatz eines solchen Personalentwicklungsinstrumentes im Erzbistum Köln sind damit insgesamt sehr günstig. Eine dauerhafte Installation wird jedoch nicht unterstützt. Supervision kommt zeitlich begrenzt zum Einsatz.

5.5 Umgang mit dem ‚Generalverdacht‘¹⁶ gegen männliche Mitarbeiter

Pablo Andreae

Männer lassen sich oftmals (noch) schwer für das Arbeitsfeld der frühkindlichen Bildung und Erziehung gewinnen. Nur knapp 4 Prozent der Kitafachkräfte bundesweit sind Männer. Eines von vielen Hemmnissen, das einer Erhöhung des Anteils männlicher Fachkräfte im Weg steht, ist der ‚Generalverdacht‘. Damit ist gemeint, dass männliche Erzieher gedanklich immer wieder mit dem Thema ‚Missbrauch‘ in Verbindung gebracht werden – auch ohne einen konkreten, begründeten

¹⁶ Der Begriff ‚Generalverdacht‘ hat sich in der Fachdebatte mittlerweile etabliert. Er bezeichnet den Umstand, dass männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten (zumindest gedanklich) häufig pauschal mit sexuellem Missbrauch in Zusammenhang gebracht werden (vgl. hierzu die Handreichung „Sicherheit gewinnen“). Die (häufige) Verwendung des Begriffs ist jedoch nicht unproblematisch, da der Begriff möglicherweise dazu beiträgt, den Verdacht gegenüber männlichen Fachkräften, bei denjenigen, die diesen Verdacht nicht haben, überhaupt erst entstehen zu lassen. (Anm. der Redaktion)

Verdacht. Daraus ergeben sich für Träger von Kindertagesstätten, aber auch für die Kitateams vor Ort konkrete Arbeitsaufgaben.

Männer in der Kindertagesstätte – erwünscht, aber auch mit Skepsis betrachtet

In einer repräsentativen Befragung zu Männern in Kitas gaben 40 Prozent der Eltern, 43 Prozent der Kitaleitungskräfte und 48 Prozent der Trägerverantwortlichen an, schon einmal – mehr oder weniger intensiv – an die Gefahr eines Missbrauchs durch eine männliche pädagogische Fachkraft gedacht zu haben. Allerdings zeigen sich nur 13 Prozent der Eltern ernsthaft skeptisch im Hinblick auf männliche Pädagogen in Kitas (Cremers et al. 2010). Diesem ‚unterschwelligem Verdacht‘ steht das Ergebnis aus derselben Studie gegenüber, dass sich alle befragten Gruppen mehrheitlich für (mehr) männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten aussprechen. Ein Grund für dieses ambivalente Ergebnis könnte sein, dass der Mehrwert von Männern in der Elementarerziehung zwar erkannt wurde, aber „pädagogische Fachkräfte und Eltern mit traditionellen Geschlechtervorstellungen Schwierigkeiten haben, Männer, die fürsorgliche Erziehungs- und Care-Verantwortung für (Klein-) Kinder übernehmen, in ihr Weltbild zu integrieren“ (Cremers/Krabel 2012c, S. 277). Sicher hat aber auch ein gestiegenes Problembewusstsein für sexualisierte Gewalt dazu beigetragen, u. a. durch Berichte in den Medien über einzelne Fälle, in denen Männer in Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe Kinder sexuell missbraucht haben oder wo zumindest konkrete Verdachtsmomente vorlagen.

Diffuse Gefühle der Verunsicherung

Bereits männliche Fachschüler in der Ausbildung zum staatlich anerkannten Erzieher entwickeln ein Gespür dafür, dass sie unter ‚Generalverdacht‘ gestellt werden: „dass einem so sehr auf die Finger geguckt wird und so, dass [...]. Da hab ich mir vorher halt schon sehr viel einen Kopf drüber gemacht. Weil in den Medien halt immer der Mann als Übeltäter den Kindern gegenübersteht.“ (Fachschüler, 23 Jahre, zitiert nach Cremers/Krabel 2012, S. 265). Dieses diffuse Gefühl der Unsicherheit kann dazu führen, dass angehende männliche Erzieher eine Tätigkeit im Arbeitsfeld Kindertagesstätte von vornherein ausschließen.

Aber auch männliche Fachkräfte in Kitas leiden z. T. unter dem ‚Generalverdacht‘. So berichteten Teilnehmer der regionalen Arbeitskreise für Männer aus Kitas des Projekts ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln e. V. davon, dass sie z. T. ‚nicht eindeutige Situationen‘ von sich aus vermeiden – aus Angst vor falschen Rückschlüssen auf ihre Motive.

Zuweilen gibt es für Männer aber auch gesonderte Anweisungen durch Leitungskräfte oder Träger, die dazu führen, dass Männer im (körperlichen) Kontakt mit Kindern sehr eingeschränkt werden (z. B. nicht wickeln oder beim Toilettengang assistieren, nicht auf den Schoß nehmen etc.). Verantwortliche sehen sich veranlasst, derartige Regelungen zu treffen, um sich nicht der Gefahr



auszusetzen, man habe sexuellem Missbrauch Vorschub geleistet. Gleichzeitig wird jedoch der ‚Generalverdacht‘ damit weiter gefestigt: Wenn schon der Träger oder die Kitaleitung dem Mann nicht über den Weg traut – was sollen dann Eltern denken?!

Körperliche Nähe ist jedoch ein wesentlicher Bestandteil der pädagogischen Arbeit von Fachkräften in der Elementarerziehung. Ein Vermeidungsverhalten nimmt männlichen Pädagogen die Chance, Kindern zu zeigen, dass Männer nicht nur ‚wilde Kerle‘ sein können und mit Vorliebe toben und raufen, sondern auch feinfühlig und fürsorglich sind, trösten und kuscheln können. Vermeidung körperlicher Nähe verhindert die Aufnahme einer vertrauensvollen Bindung und Beziehung zum Kind. Es verunsichert die Männer und die Kinder. Dies führt zwangsläufig zu einer Verminderung der pädagogischen Qualität der Einrichtung und der Arbeitszufriedenheit der männlichen Fachkräfte. Ein Abwandern der männlichen Fachkräfte in andere Felder der Kinder- und Jugendhilfe (z. B. in die Offene Jugendarbeit) ist nur allzu oft die Folge.

Eine Kultur der Grenzachtung schaffen!

Trägerverantwortliche wie auch Leitungskräfte sind im Kontext des Bemühens um mehr männliche pädagogische Fachkräfte aufgefordert, sich mit den Themen ‚Generalverdacht‘ und ‚sexueller Missbrauch‘ auseinanderzusetzen. Vor diesem Hintergrund haben sich viele Modellprojekte für ‚MEHR Männer in Kitas‘ mit dieser Thematik befasst. Dabei gilt zunächst, „dass Kitas, die eine ausgearbeitete Schutz- und Präventionskonzeption vorweisen, auch ihre männlichen Fachkräfte besser vor falschen Verdachtsmomenten schützen“ (Cremers/Krabel 2012, S. 266).

Daher sind klare und verbindliche Regeln für alle Mitarbeitenden in Kindertagesstätten, unabhängig vom Geschlecht, für den achtsamen und verantwortungsbewussten Umgang mit Nähe und Distanz zu entwickeln und diese in das Gesamtkonzept der Einrichtung zu integrieren. Die Entwicklung solcher Regelungen sollte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber nicht in professionellen, d. h. pädagogisch notwendigen und sinnvollen, Körperkontakten einschränken, sondern immer unter der Prämisse einer körperbejahenden Pädagogik erfolgen.

Es ist unerlässlich, dass auch die Mitarbeitenden untereinander ein transparentes Verhalten am Arbeitsplatz pflegen, das gegenseitige Einblicke ermöglicht und fördert. Gleichzeitig sollen die Mitarbeitenden gestärkt werden, zeitnah und angemessen Grenzverletzungen durch Kolleginnen oder Kollegen zu thematisieren. Loyalität hat dort ihre Grenzen, wo gegebenenfalls Kinder geschützt werden müssen.

Für den Fall einer Grenzverletzung bzw. einer konkreten Verdächtigung durch Eltern oder Mitarbeitende wird die Entwicklung eines transparenten und verbindlichen Verfahrens mit festen Ansprechpersonen empfohlen.

und Befürchtungen im Zusammen-
kunft Zeit, um Geschlechter-
thematisieren und miteinander

ischen Pädagogen oder
der Anstellung angegan-
genheit arbeitet, sollte dies
werden und diese sollten die
in diesen Fällen gilt es für
die zur Beschäftigung von
den und Trägerverant-
wortlichen Gesprächen mit Eltern
und die von männlichen Fach-

ziell neuen Mitarbeite-
rührungsgespräch. Träger
Rahmen ihrer Öffent-
lichkeit von männlichen
in der Einrichtung, über die
Anstalt bis zu einer
stets der pädagogische
gleichzeitig gilt es auch,
indem – auch vor se-
hen sich darauf ver-
lassen, ob dort ein Mann

an der Personalent-
wicklung und Krabel (2012
dem ‚Generalverdacht‘
in den Projekten hat im
Tagungen, Fortbil-
dungsent bei Verdachtsmo-
dellen für Fachkräfte und
in der entwickelt.



Im Modellprojekt ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ des Kölner Diözesan-Caritasverbands wurden erstmalig und mit großem Erfolg im Erzbistum Köln Fortbildungen zum Umgang mit dem ‚Generalverdacht‘ angeboten. Dabei hat sich sowohl die Durchführung ausschließlich für männliche Fachkräfte als auch in geschlechterheterogenen settings bewährt. Die Fortbildungen bieten Raum für die Bearbeitung von eigenen Ängsten und Verunsicherung, des Männerbilds in unserer Gesellschaft, der Balance zwischen Zuwendung zum Kind und notwendiger Abgrenzung. Sie zielen darauf ab, fachliches Wissen zu erweitern, Rechtssicherheit zu schaffen und auch eine innere Haltung aufzubauen, die zu einem kompetenten Handeln befähigt.

Der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. greift dies auch in seinen flächendeckenden, verpflichtenden Präventionsschulungen für alle pädagogischen Fachkräfte aus katholischen Kitas im Erzbistum Köln zum Thema ‚Kinder vor (sexueller) Gewalt schützen‘ auf (Els 2012). Das Schulungskonzept ist so aufgebaut, dass es nicht auf Männer als Täter fokussiert, sondern u. a. zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Geschlechterstereotype bei der Wahrnehmung von Situationen als sexueller Missbrauch‘ anregt. Dabei wird den Schulungsteilnehmenden durch Übungen verdeutlicht, dass völlig ‚unverfängliche‘ Situationen aus dem Kitaalltag unterschiedlich interpretiert werden können – und dass dies nicht unabhängig vom Geschlecht der beteiligten pädagogischen Fachkräfte ist. Die Teilnehmenden lernen so, eigene Geschlechterrollenstereotype zu reflektieren und zu bearbeiten (vgl. Meyer 2012).

Fazit: Mehrheitlich sehen Eltern, Trägerverantwortliche und weibliche Fachkräfte in Kitas aus unterschiedlichen Motiven heraus Männer als Bereicherung an. Wer mehr Männer in Kitas wünscht, ist zu einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Generalverdacht‘ im Kontext von Kinderschutz aufgefordert. Dies ist ein lohnender Weg, der insgesamt zu einer Qualitätssteigerung führt. Denn nicht nur in der Praxis der katholischen Kitas im Erzbistum Köln hat sich gezeigt, dass anfängliche Vorbehalte von Eltern und Mitarbeiterinnen gegenüber Männern abnehmen, wenn im Alltag der Kita deutlich sichtbar wird: Kindertagesstätten sind sichere Orte – und Professionalität in der Entwicklungsbegleitung von Kindern kennt kein Geschlecht! Gleichzeitig verhindern Kitas und Träger damit, dass der ‚Generalverdacht‘ zur Barriere für die Wahl erzieherischer Berufe durch Männer wird. Sie schützen ihre männlichen Fachkräfte vor dem ‚Generalverdacht‘ und steigern so die Arbeitszufriedenheit ihrer männlichen Mitarbeiter.

Weiterführende Texte und Materialien zum Thema finden Sie in der Handreichung „Sicherheit gewinnen. Wie Kitas männliche Fachkräfte vor pauschalen Verdächtigungen und Kinder vor sexualisierter Gewalt schützen können“ (Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ 2014b).

6. Gezielte Angebote für Männer

6.1 Einleitung

Dorothea Herweg und Tim Rohrmann

„Die Attraktivität einer Kita spiegelt sich vor allem in dem Ausmaß der emotionalen Bindung der Mitarbeiter/innen an ihre Kita und ihren Träger wider. Wenn die Mitarbeiter/innen stolz sind, in ihrer Kita zu arbeiten und sich dieser zugehörig fühlen, dann besteht eine emotionale Bindung an die Kita“. Die in Kapitel 2.3 dargestellte Studie von Schumacher belegt, dass die emotionale Bindung an den Träger bei den befragten männlichen Fachkräften stärker davon beeinflusst wird, welche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten ihnen geboten werden (vgl. Schumacher 2012). Dabei spielt eine besondere Rolle, ob ein professionelles Personalmanagement existiert, das auf eine Förderung abzielt und Unterstützungsangebote auch für die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden bereithält.

Gezielte Aus- und Fortbildung für männliche Mitarbeiter kann zudem dazu beitragen, der Isolation der vereinzelt Männer in diesem Bereich entgegenzuwirken. Es ist eine Aufgabe der verantwortlichen Träger, Austausch und Fortbildung nicht nur für Frauen und gemischtgeschlechtliche Gruppen, sondern auch speziell für Männer zu ermöglichen. Dies dient nicht zuletzt dem Ziel, männliche Fachkräfte zu ermutigen, im Arbeitsfeld zu bleiben und kann dazu beitragen, die hohe Fluktuation zu vermindern.

Sowohl bei Kita-Trägern, die sich beim ESF-Modellprogramm ‚MEHR Männer in Kitas‘ beteiligt haben als auch bei anderen Trägern sind viele Formen von Männerarbeitskreisen entwickelt worden, die diesen Anliegen Rechnung tragen. Dies wird im ersten Beitrag dieses Kapitels zusammenfassend dargestellt. Oft waren diese Angebote aber nicht oder nur wenig in die Qualitäts- und Personalentwicklung der Träger eingebunden. Daher wird in Kapitel 6.3 beispielhaft dargestellt, wie im ESF-Modellprojekt Stuttgart ein Männerarbeitskreis in das Qualitätsentwicklungskonzept des Trägers integriert wurde. Auf der anderen Seite können externe Kooperationen genutzt werden, um männlichen Fachkräften Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Dies wird in einem Beitrag des ESF-Modellprojekts Köln über Angebote der kirchlichen Männerarbeit beschrieben.

Schließlich ist es auch möglich, Männer für spezifische Bereiche geschlechterbewusster Arbeit zu qualifizieren. So wurden im ESF-Modellprojekt Lübeck männliche Fachkräfte für die Durchführung von Angeboten für Väter und Kinder qualifiziert. Auch Qualifizierungen im Bereich Jungenarbeit stehen grundsätzlich männlichen Fachkräften aus Kindertagesstätten offen, auch wenn diese meist eher auf die Arbeit mit älteren Kindern und Jugendlichen ausgerichtet sind. Derartige Angebote und Qualifizierungen halten für männliche Fachkräfte interessante Herausforderungen bereit. Allerdings bringen derartige Spezialisierungen auch verschiedene Risiken mit sich. Zum einen geben sie Männern eine Sonderrolle in der Arbeit mit den Kindern, die auch zu einer Delegation geschlechterbezogener Themen und manchmal auch von ‚schwierigen Jungen‘ an die männlichen Fachkräfte führen kann. Zum anderen sieht das Arbeitsfeld Kindertagesstätten derartige



Spezialisierungen derzeit nicht vor. Es kann also in der Regel nicht erwartet werden, dass eine entsprechende Qualifizierung zu einer besseren Gehaltseinstufung führen könnte.

Der Ausbau spezifischer Karriereoptionen für Männer ist daher ein zweiseitiges Schwert. Er kann wichtig sein, um Männer langfristig zu halten und ihnen Perspektiven im Arbeitsfeld zu eröffnen. Er kann aber auch dazu führen, dass Männer aus der praktischen Arbeit mit den Kindern ‚herausqualifiziert‘ werden und im Anschluss an die Qualifizierung nach anderen Arbeitsmöglichkeiten suchen. Schließlich wird die Förderung entsprechender Qualifizierungswünsche von Männern von weiblichen Kolleginnen manchmal auch kritisch aufgenommen. Sie kann den Verdacht nähren, dass Männer bevorzugt und ihnen mehr Karriereoptionen eröffnet werden als ihren weiblichen Kolleginnen.

Auch bei gezielten Angeboten nur für Männer ist es daher wichtig, das Vorhaben eines Dialogs der Geschlechter nicht aus den Augen zu verlieren und Ziele und Inhalte dieser Angebote auch für Kolleginnen transparent und nachvollziehbar zu machen.

6.2 Arbeitskreise für männliche Fachkräfte

Tim Rohrmann

Arbeitskreise für männliche Fachkräfte sind ein wesentliches Element geschlechtergerechter Personalentwicklung in Kindertagesstätten. Im Jahre 2013 gab es in Deutschland über 30 Arbeitskreise für männliche Fachkräfte in Kitas. Eine bundesweite Erhebung aus dem Jahre 2012 belegt, dass Arbeitskreise für Männer in Kitas einen wichtigen Beitrag zur Personal- und Qualitätsentwicklung leisten können (vgl. Rohrmann 2013b und 2013c). Sie dienen dem Austausch und der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung von Männern in einem Berufsfeld, in dem sie deutlich in der Minderheit sind, und tragen so dazu bei, Männer im Arbeitsfeld halten. Gute Rahmenbedingungen sowie eine kompetente Moderation bzw. kompetente Leitungspersonen sind dafür allerdings wichtig.

Die Arbeitskreise wirken der Isolation der männlichen Fachkräfte sowie damit verbundenen Unsicherheiten entgegen. Kretschmer (2013) weist auf die unterschiedliche Dynamiken im Team, in der pädagogischen Arbeit oder der Arbeit mit Eltern hin, die sich aus der Minderheitenposition von Männern in Frauenteamen entwickeln können: „So können männliche ‚Einzelkämpfer‘ im traditionell von Frauen geprägten System von Kindertageseinrichtungen in eine Dynamik der positiven oder negativen ‚Besonderheit und Besonderung‘ geraten“ (Kretschmer 2013, S. 17). Auch in Bezug auf konkrete Aspekte der pädagogischen Arbeit können Männerarbeitskreise einen wichtigen Raum bereitstellen, wenn es z. B. um die Reflexion geschlechtstypischer Aufgabenzuweisungen oder um die Gestaltung (sexual-)pädagogischer Angebote geht. Nicht zuletzt für die

Auseinandersetzung mit dem ‚Generalverdacht‘¹⁷ (siehe Kapitel 5.5) sind Reflexionsmöglichkeiten in der geschlechterhomogenen Gruppe wichtig.

Unsere Erhebungen zu Männerarbeitskreisen zeigen, dass diese sich mit einem vielfältigen Themenspektrum befassen, das von einer Reflexion der eigenen Rolle über den Praxisaustausch bis hin zur Bearbeitung konkreter pädagogischer Themen reicht. Von den Beteiligten wird dabei der Austausch untereinander als größter Gewinn gesehen. Auf der anderen Seite wird eine thematische Ausrichtung oft als wichtig angesehen, die Fachkräften den Einstieg in die Zusammenarbeit erleichtert. Die Arbeitskreise sind dabei oft ein prozessorientiertes Angebot, das nicht auf den Aspekt der thematischen Fortbildung reduziert werden kann.

Schließlich beteiligen sich viele Arbeitskreise auch an Initiativen und Aktivitäten zur Berufsorientierung – Männer sind die besten Werber für mehr Männer in Kitas. Männerarbeitskreise sollten aber nicht für solche Maßnahmen instrumentalisiert werden, da sie andere Aufgaben haben. Wenn sie an konkreten Aktionen beteiligt werden sollen, müssen dafür entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden.

Arbeitskreise sind ein Instrument der bedarfs- und situationsbezogenen Personalentwicklung und erfordern für den nachhaltigen Erfolg die strukturelle Einbindung in die Personalentwicklungsstrategien und in die Fort- und Weiterbildungskultur eines Trägers. Die Implementierung und Steuerungsverantwortung liegt in den Händen des Trägers, konkret der Personalverantwortlichen und/oder der Fachberatung für Kindertagesstätten. Trägerübergreifende Angebote erfordern Kooperationen auf Trägerebene und/oder eine Anbindung an kommunale Strukturen.

Insbesondere für männliche Berufseinsteiger ist ein regelmäßig bestehendes Arbeitskreisangebot sinnvoll. Die einzelnen Fachkräfte werden jedoch oft nur für einen begrenzten Zeitraum daran teilnehmen. Die langfristige Etablierung eines Arbeitskreises erfordert einen langen Atem, kontinuierliches Engagement der Beteiligten und eine strukturelle Einbindung der Angebotsform in die Personalentwicklungs- und Fortbildungsstrukturen des Trägers/der Einrichtung.

¹⁷ Der Begriff ‚Generalverdacht‘ hat sich in der Fachdebatte mittlerweile etabliert. Er bezeichnet den Umstand, dass männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten (zumindest gedanklich) häufig pauschal mit sexuellem Missbrauch in Zusammenhang gebracht werden (vgl. hierzu die Handreichung „Sicherheit gewinnen“). Die (häufige) Verwendung des Begriffs ist jedoch nicht unproblematisch, da der Begriff möglicherweise dazu beiträgt, den Verdacht gegenüber männlichen Fachkräften, bei denjenigen, die diesen Verdacht nicht haben, überhaupt erst entstehen zu lassen. (Anm. der Redaktion)



In der von der Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ herausgegebenen Handreichung „Arbeitskreise für männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten“ (2013c) werden die Ergebnisse der erwähnten Erhebung sowie verschiedene Modelle und Beispiele von Männerarbeitskreisen ausführlich dargestellt. Dabei wird ausdrücklich auch die Trägerperspektive berücksichtigt. Außerdem werden dreizehn kurze Praxisimpulse für die praktische Arbeit im Arbeitskreis vermittelt.

Das folgende Kapitel schildert ein konkretes Beispiel für die Entwicklung eines Männerarbeitskreises. Während die Inhalte vieler Arbeitskreise sich ähneln, zeichnet sich das Beispiel dadurch aus, dass der Arbeitskreis von Anfang an aus der Struktur der Personal- und Qualitätsentwicklung des Trägers heraus entwickelt wurde und Ergebnisse des Arbeitskreises wiederum in die weitere Personalentwicklung eingehen.

6.3 ‚eMANNzipations‘-Qualitätswerkstätten

Marcus Rehn

Qualitätswerkstätten sind eine vom Träger Konzept-e entwickelte spezifische Form der Mitarbeitendenbeteiligung durch Arbeitskreise, in denen sich Fachleute aus der Praxis der Einrichtungen und des Trägers zu einem bestimmten Thema zusammensetzen, austauschen und Strategien zum Qualitätserhalt oder zur Qualitätssteigerung in diesem Bereich verabreden. Zielsetzung der Qualitätswerkstätten ist eine Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Entwicklung und Umsetzung der pädagogischen Konzeption. In Abgrenzung zu ‚Arbeitsgemeinschaften‘ setzt die Qualitätswerkstatt den Fokus auf das Thema ‚Qualität‘. Dabei geht dieses Instrument weiter als ‚klassische‘ Personalentwicklungsinstrumente, da es die Beschäftigten aktiv beteiligt und ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Neigungen anerkennt und für die Weiterentwicklung der pädagogischen Konzeption nutzt. Das Instrument ermöglicht den Mitarbeitenden damit,

- » sich mit dem Träger und dem Konzept zu identifizieren
- » den eigenen Arbeitsplatz und Arbeitsinhalte aktiv mitzugestalten und
- » die eigene Arbeit zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Seit Einführung dieses Instruments im Konzept-e-Netzwerk haben sich unterschiedliche Qualitätswerkstätten entwickelt: So bearbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter u. a. Themen im U3-Bereich, Inklusion, Sprache und Mehrsprachigkeit, Räume für Kinder oder Kinderschutz.

Je nach Thema werden Qualitätswerkstätten sehr unterschiedlich gestaltet und organisiert. Die Vorbereitung übernimmt eine Gruppe besonders interessierter Fachkräfte. An der eigentlichen Qualitätswerkstatt nehmen Vertreter bzw. Vertreterinnen aller Einrichtungen des Trägers teil.

Ergebnis einer Qualitätswerkstatt sind nicht zuletzt themenspezifische Qualitätskriterien, die in Absprache mit der pädagogischen Geschäftsführung im Qualitätshandbuch festgeschrieben werden.

Die erste Qualitätswerkstatt im Kontext des ESF-Modellprojekts ‚eMANNzipation – Kita sucht Mann‘ fand bereits in der Antragsphase statt. Im Vordergrund stand die Frage, warum sich die mitarbeitenden Männer für diesen Beruf entschieden hatten und vor welchen Herausforderungen sie im Kontext mit ihrem Geschlecht stehen. Dabei ist einerseits deutlich geworden, dass die befragten Männer mit ihrer Arbeitssituation in vieler Hinsicht durchaus zufrieden sind. Andererseits sind sie sowohl mit klischeehaften Vorstellungen über den Erzieherinnen- und Erzieherberuf als auch mit hohen Ansprüchen und Anforderungen an ihr professionelles Handeln konfrontiert. Aus diesen ersten Analysen ergab sich folgende Zielsetzung für die Qualitätswerkstatt ‚eMANNzipation‘:

- » Stärkung der Rollenreflexivität
- » Austausch und Vereinbarungen zu spezifischen Herausforderungen des Kitaalltags, z. B.:
 - Reflexion der Rolle als einziger Mann bzw. Minderheit im Team
 - Modelle der kollegialen Unterstützung bei konkreten Fragen und Problemen
 - Auseinandersetzung mit dem ‚Generalverdacht‘¹⁸ gegen männliche Fachkräfte
- » Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung einer geschlechtergerechten Trägerkultur
- » Austausch, Sensibilisierung und konkrete Vereinbarungen zum Thema Geschlechterpädagogik
- » Beteiligung an Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Berufs insbesondere, aber nicht nur für junge Männer.

Hervorzuheben ist die Einbindung des Arbeitskreises in den gesamten Prozess der Qualitätsentwicklung des Trägers. Dies unterscheidet den beschriebenen Ansatz von den Rahmenbedingungen vieler anderer Arbeitskreise für männliche Fachkräfte in Kitas. Meist nehmen Mitarbeitende an Arbeitskreisen in erster Linie aus individuellem Interesse teil. Eine Übertragung von Ergebnissen solcher Arbeitskreise auf andere Einrichtungen oder den Träger insgesamt findet oft nur punktuell oder gar nicht statt. Die Ergebnisse finden nur wenig Eingang in die Qualitätsentwicklung des Trägers. Die strukturelle Einbindung eines Arbeitskreises für männliche Fachkräfte in die Qualitätsentwicklung des Trägers, wie bei Konzept-e realisiert, erleichtert es dagegen, das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit verbindlich in Leitlinien zu verankern und Vorurteilen gegen männliche Fachkräfte systematisch entgegenzuwirken.

¹⁸ Der Begriff ‚Generalverdacht‘ hat sich in der Fachdebatte mittlerweile etabliert. Er bezeichnet den Umstand, dass männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten (zumindest gedanklich) häufig pauschal mit sexuellem Missbrauch in Zusammenhang gebracht werden (vgl. hierzu die Handreichung „Sicherheit gewinnen“). Die (häufige) Verwendung des Begriffs ist jedoch nicht unproblematisch, da der Begriff möglicherweise dazu beiträgt, den Verdacht gegenüber männlichen Fachkräften, bei denjenigen, die diesen Verdacht nicht haben, überhaupt erst entstehen zu lassen. (Anm. der Redaktion)

6.4 Männerpastorale Angebote als Personalentwicklungsinstrument

Dorothea Herweg

Sowohl die katholische als auch die evangelische Kirche bieten seit langer Zeit vielfältige Angebote an, die Männern Raum für persönliche Weiterentwicklung geben. Erziehungsfragen wie auch Fragen der beruflichen Identität können im Rahmen dieser Angebote thematisiert werden. Konfessionelle Träger können daher Kooperationen mit der kirchlichen Männerarbeit eingehen, um Unterstützungsangebote für die persönliche Entwicklung von männlichen Pädagogen – als Teil eines professionellen Personalmanagements – bereitzustellen. Im Erzbistum Köln wurde dazu eine Zusammenarbeit des Diözesan-Caritasverbands mit dem Referat Männerpastoral des Erzbistums Köln aufgenommen. Grundlage dafür war das Selbstverständnis katholischer Männerarbeit: „Die katholische Männerseelsorge und Männerarbeit setzt biographisch an den Lebenssituationen und Lebensvollzügen der Männer an und ermutigt sie, ihr Mannsein zu entfalten. Dies erfordert ein vielfältiges Angebot, das die rationale und emotionale, die kreative und kommunikative sowie die geistige und spirituelle Ebene in den Blick nimmt“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2003).

Die katholische Männerarbeit zielt auch auf eine partnerschaftliche Gestaltung der Geschlechterbeziehung in Ehe, Familie und Arbeitsleben.

Was ist ‚Männersache‘ aus katholischer Perspektive? Welche Ausrichtung und Zielsetzung haben diese Angebote beispielweise im Erzbistum Köln? Drei Themenfelder, die in diesem Kontext von besonderer Bedeutung sind, seien hier benannt:

Männliche Fachkräfte aus Kitas berichten häufiger, dass sie negative Reaktionen auf ihre Berufswahl insbesondere von Männern in ihrem privaten Umfeld erlebt haben (vgl. Aigner/Rohrmann 2012). Daher kann eine Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Identität in einer vertrauensvollen Atmosphäre mit Männern aus anderen Arbeitsfeldern besonders hilfreich sein.

„Männerberatung und -begleitung : Männer sprechen über sich selbst

Für Männer in Krisen und Umbrüchen wird Raum geboten für die persönliche Auseinandersetzung und die Möglichkeit, geistliche Begleitung in Anspruch zu nehmen. Darüber hinaus können kompetente Fachleute vermittelt werden.“ (Erzbistum Köln – Männerpastoral o.J.)

Hier ein konkretes Beispiel von dem ESF-Modellprojektstandort Köln:

Kooperationsveranstaltung des Projekts ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ mit dem Referat Männerpastoral

Von Höhen und Tiefen des Mannseins

Wandern als Auszeit zum Kräftesammeln im beruflichen Alltag

Bei drei (Halb-)Tagestouren erwandern wir verschiedene Täler und Höhen rund um Boppard, ausgehend von einem festen Quartier dort. Die Topografie im ‚Welterbe Oberes Mittelrheintal‘ bietet vielfältige Gelegenheiten, uns während unserer Wanderungen Gedanken zu machen über Höhen und Tiefen unseres Lebens als Männer. Besonders die berufliche Rolle als Erzieher in Kindertagesstätten kann angeschaut und reflektiert werden. Die spirituelle Dimension des beruflichen Handelns kann im Gehen, Schweigen, Reden und Hören in solidarischer Gemeinschaft ausgetauscht werden.

Täglich ca. 15 bis 20 km Wandern, Impulse zur Selbstreflexion und für Gespräche zu zweit oder in der Gruppe, Gebet und Gottesdienst.

Zielgruppe: Männer, speziell päd. Mitarbeiter aus Kitas und Väterberater

Hinweis: Für die Teilnahme an Exerzitien und Einkehrtagen kann der Mitarbeiter gemäß § 40 Kirchliche Arbeits- und Vergütungsordnung (KAVO) / § 10 Abs. 5 Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) des Deutschen Caritasverbands, sofern diese nicht auf arbeitsfreie Tage fallen, an bis zu drei Arbeitstagen unter Fortzahlung der Vergütung von der Arbeit freigestellt werden.

Quelle: Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. (Hg.) (2013). Gender-Fortbildungsprogramm. Köln.



Angebote der kirchlichen Männerarbeit werden auf Ebene der Gemeinden und Diözesen (katholisch) bzw. Landeskirchen (evangelisch) organisiert. Sie stehen grundsätzlich allen Männern offen. In manchen Diözesen und Landeskirchen haben regionale Gliederungen der kirchlichen Männerarbeit und/oder der kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit zudem bereits Kooperationen mit Kindertagesstätten entwickelt, so im Bereich der Väterarbeit oder auch in Angeboten für Fachkräfte und Ehrenamtliche aus der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Auf solche Kooperationen kann bei der Entwicklung von Angeboten für männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten aufgebaut werden.

Träger, die solche Angebote unterbreiten, können diese gezielt für die Gewinnung neuer Mitarbeiter einsetzen. Zudem bietet ein Transfer der persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse aus solchen Angeboten die Chance, dass die Väterarbeit, die religiöse Bildung und Erziehung sowie nicht zuletzt die Zusammenarbeit von Männern und Frauen in einem Team neue Impulse erhalten. Im Rahmen einer gezielten geschlechtergerechten Personalentwicklung können männerpastorale Angebote die individuelle Weiterentwicklung und die berufliche Professionalisierung fördern. Sie sind wertvolle Instrumente, um männliche Fachkräfte zu binden und im Arbeitsfeld Kita zu halten.

Weiterführende Links

Angebote der Männerpastoral im Erzbistum Köln:

http://www.erzbistum-koeln.de/seelsorge_und_glaube/erwachsene/maenner/aktionen_fuer_maenner/

Informationen zur katholischen Männerarbeit in Deutschland:

<http://www.kath-maennerarbeit.de/>

Informationen zur Männerarbeit der Evangelischen Kirche in Deutschland:

<http://www.maenner-online.de/>

Männerforum, Zeitschrift der Männerarbeit der Evangelischen Kirchen in Deutschland:

Mehr Infos auf <http://www.maenner-online.de/> unter Publikationen. Die Zeitschrift erscheint vierteljährlich und enthält auch Hinweise auf das Angebot der Männerarbeit der verschiedenen Landeskirchen.

7. Literatur

7.1 Empfehlungen für weiterführende Literatur

Personal- und Organisationsentwicklung allgemein

BAGFW (Hg.) (2012). Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren. Baden-Baden.

Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hg.) (2012). Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden.

Hölzle, Christina (2006). Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim, München.

Personal- und Organisationsentwicklung aus Genderperspektive

Engelfried, Constance (Hg.) (2005). Soziale Organisationen im Wandel. Fachlicher Anspruch, Genderperspektive und ökonomische Realität. Frankfurt/M., New York.

Friedrich, Andrea (2010). Personalarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden.

GenderKompetenzZentrum (Hg.) (2011). Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Handlungsfeld Personalentwicklung. [online] http://www.genderkompetenz.info/veranstaltungen_publications_und_news_archiv/fachtagungen/instrumente/hfpersonalentwicklung (letzter Zugriff: 27.01.2014).

Kaschuba, Gerrit/Neubauer, Gunter/Winter, Reinhard/Huber, Helga (2011). GeKom. Gender-Kompetenz und Gender Mainstreaming im kommunalen Raum. Hamburg.

Lange, Ralf (2006). Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen. Bern.

Gender in Kindertagesstätten

Dräger, Tanja (2008). Gender Mainstreaming im Kindergarten. Stuttgart.

Krabel, Jens/Cremers, Michael (Hg.) (2008). Gender Loops. Praxisbuch für eine geschlechterbewusste und -gerechte Kindertageseinrichtung. Berlin. [online] <http://www.genderloops.eu/> (letzter Zugriff: 07.11.2008).

Neubauer, Gunter (2013). Gleichstellung beginnt im Kindergarten. Eine Arbeitshilfe zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Kindertageseinrichtungen. Hg. v. Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Senioren Baden-Württemberg. Stuttgart.

Rohrmann, Tim/Team der Kita Fischteichweg (2009). Gender Perspektiven. Geschlechterbewusste Pädagogik in der Kita. Ein Pilotprojekt im Rahmen des niedersächsischen Orientierungsplanes für



Bildung und Erziehung in Tageseinrichtungen für Kinder. Abschlussbericht. [online] <http://www.materialien.wechselspiel-online.de/> (letzter Zugriff: 25.01.2014).

Männer in Kindertagesstätten

Cremers, Michael/Höyng, Stephan/Krabel, Jens/Rohrmann, Tim (Hg.) (2012). Männer in Kitas. Opladen.

Cremers, Michael/Krabel, Jens/Calmbach, Marc/Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2010). Männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten. Eine Studie zur Situation von Männern in Kindertagesstätten und in der Ausbildung zum Erzieher. Berlin.

Friis, Pia (2008). Männer im Kindergarten. Wie man sie anwirbt – und dafür sorgt, dass sie auch bleiben. Themenheft des norwegischen Kultusministeriums. Hg. v. Forschungsprojekt Elementar, Universität Innsbruck. [online] http://www.uibk.ac.at/ezwi/elementar/literatur/friis_maenner_im_kindergarten.pdf (letzter Zugriff: 15.01.2009).

7.2 Zitierte Literatur

Aigner, Josef C./Rohrmann, Tim (Hg.) (2012). Elementar – Männer in der pädagogischen Arbeit mit Kindern. Opladen.

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (2012). Geschlechtersensibilität als Merkmal und Gegenstand von Erziehung, Bildung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen. Diskussionspapier der AGJ. Berlin. [online] http://www.jugendhilfeportal.de/fileadmin/public/Materialien/Geschlechtersensibilitaet_01.pdf (letzter Zugriff: 23.12.2012).

Beber, Katinka (2003). „Ich habe doch keine Macht, sondern Stress!“ Die Kindertageseinrichtung vorurteilsbewusst leiten. In: Preissing, Christa/Wagner, Petra (Hg.). Kleine Kinder, keine Vorurteile? Interkulturelle und vorurteilsbewusste Arbeit in Kindertageseinrichtungen. Freiburg, S. 132-146.

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2013): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.

Büttner, Christian/Dittmann, Marianne (Hg.) (1992). Brave Mädchen, böse Buben? Erziehung zur Geschlechtsidentität in Kindergarten und Grundschule. Weinheim.

Cremers, Michael/Höyng, Stephan/Krabel, Jens/Rohrmann, Tim (Hg.) (2012). Männer in Kitas. Opladen.

Cremers, Michael/Krabel, Jens/Calmbach, Marc/Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2010). Männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten. Eine Studie zur Situation von Männern in Kindertagesstätten und in der Ausbildung zum Erzieher. Berlin.

- Cremers, Michael/Krabel, Jens** (2012a): Männer in Kitas: Aktueller Forschungsstand in Deutschland. In: Cremers, Michael/Höyng, Stephan/Krabel, Jens/Rohrmann, Tim (Hg.). Männer in Kitas. Opladen, S. 131-150.
- Cremers, Michael/Krabel, Jens** (2012b). Männliche Fachkräfte in Kitas – Auswirkungen auf Teamprozesse und die pädagogische Praxis. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 43, S. 64-73.
- Cremers, Michael/Krabel, Jens** (2012c). Generalverdacht und sexueller Missbrauch in Kitas: Bestandsanalyse und Bausteine für ein Schutzkonzept. In: Cremers, Michael/Höyng, Stephan/Krabel, Jens/Rohrmann, Tim (Hg.). Männer in Kitas. Opladen, S. 265-282.
- Cremers, Michael/Krabel, Jens** (2013). Was sollen Männer in Kitas? Berlin, Freiburg.
- Els, Michael** (2012). Kinder vor (sexueller) Gewalt schützen. Reader zur Schulung von Mitarbeitenden in katholischen Kindertageseinrichtungen gemäß der ‚Ordnung zur Prävention von sexuellem Missbrauch an Minderjährigen im Erzbistum Köln‘. Köln.
- Emilsen, Kari/Rohrmann, Tim** (2013). How do working groups of male educators contribute to professionalism and quality in ECE? Presentation on the 23rd EECERA Annual Conference, 29.08.2013. Tallinn.
- Engelhardt, Walter Josef** (1999). Männliche Sozialisation, weibliche Profession und Supervision. Supervisorische Arbeit mit Männern in ursprünglich weiblichen Berufen. In: OSC Organisationsberatung, Clinical Management, Supervision 6 (2), S. 148-162.
- Erzbistum Köln – Männerpastoral** (o. J.). Was ist Männersache aus katholischer Perspektive. Auszug von der Website. [online] https://www.erzbistum-koeln.de/seelsorge_und_glaube/erwachsene/maenner/tipps_und_themen/themen/ (letzter Zugriff: 27.01.2014).
- Fahrenberg, Jochen/Myrtek, Michael/Schumacher, Jörg/Brähler, Elmar** (2000). Fragebogen zur Lebenszufriedenheit (FLZ). Göttingen.
- Friis, Pia** (2008). Männer im Kindergarten. Wie man sie anwirbt – und dafür sorgt, dass sie auch bleiben. Themenheft des norwegischen Kultusministeriums. Hg. v. Forschungsprojekt Elementar, Universität Innsbruck. [online] http://www.uibk.ac.at/ezwi/elementar/literatur/friis_maenner_im_kindergarten.pdf (letzter Zugriff: 15.01.2009).
- Fuchs-Rechlin, Kirsten** (2012). Leitung – die unterschätzte Achillesferse der Kita-Landschaft? In: KomDat 2/2012, S. 4-6.
- Fuchs-Rechlin, Kirsten** (2010). Die berufliche, familiäre und ökonomische Situation von Erzieherinnen und Kinderpflegerinnen. Sonderauswertung des Mikrozensus. Im Auftrag der Max-Traecker-Stiftung der GEW. Frankfurt. [online] <http://www.gew.de/Binaries/Binary71323/WEB%20Mikrozensus.pdf> (letzter Zugriff: 06.01.2013).



Gaitanides, Stefan (2010). Interkulturelle Teamentwicklung – Beobachtungen in der Praxis. In: Auerheimer, Georg (Hg.). Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Wiesbaden, S. 153-171.

Heider-Winter, Cornelia (2013). Anerkennung und Wertschätzung für den Erzieherinnen- und Erzieherberuf – Idee und Praxis des ‚Profession Branding‘. In: Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hg.). Geschlechtersensible Öffentlichkeitsarbeit für mehr Männer in Kitas. Handreichung für die Praxis. Berlin, S. 28-36.

Heinzel, Frederike/Prenzel, Annedore (2012). Heterogenität als Grundbegriff inklusiver Pädagogik. In: Zeitschrift für Inklusion – online.net. [online] <http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/39/393-2012> (letzter Zugriff: 08.01.2014).

Hofstede, Geert (1997). Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. Wiesbaden.

Icken, Angela (2012). Das Bundesprogramm ‚Männer in Kitas‘ – ein gleichstellungspolitischer Ansatz. In: Cremers, Michael/Höyng, Stephan/Krabel, Jens/Rohrmann, Tim (Hg.). Männer in Kitas. Opladen, S. 17-28.

Jobs for friends (o.J.). Die Vorteile von ‚Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter‘-Programmen. [online] <http://jobs-for-friends.com/blog/vorteile-mitarbeiter-werben-mitarbeiter-programme/> (letzter Zugriff: 17.12.2013).

Keil, Johannes (2013). Professionsverständnisse in der Frühpädagogik. Genderspezifische Konsequenzen der bisherigen Teilakademisierung. In: Die Hochschule 22, S. 88-106.

Keil, Johannes/Pasternack, Peer/Thielemann, Nurdin (2012). Frauen und Männer in der Frühpädagogik. Genderbezogene Bestandsaufnahme. HoF-Arbeitsbericht 2/12. Hg. v. Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität. Halle-Wittenberg.

Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hg.) (2013a). Geschlechtersensible Öffentlichkeitsarbeit für mehr Männer in Kitas. Handreichung für die Praxis. Berlin.

Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hg.) (2013b). Vielfältige Väterarbeit in Kindertagesstätten. Handreichung für die Praxis. Berlin.

Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hg.) (2013c). Arbeitskreise für männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten. Handreichung für die Praxis. Berlin.

Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hg.) (2014a). Geschlechtersensibel pädagogisch arbeiten in Kindertagesstätten. Handreichung für die Praxis. Berlin.

Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hg.) (2014b). Sicherheit gewinnen. Wie Kitas männliche Fachkräfte vor pauschalen Verdächtigungen und Kinder vor sexualisierter Gewalt schützen können. Handreichung für die Praxis. Berlin.

Krabel, Jens/Cremers, Michael (Hg.) (2008). Gender Loops. Praxisbuch für eine geschlechterbewusste und -gerechte Kindertageseinrichtung. Berlin. [online] <http://www.genderloops.eu/> (letzter Zugriff: 07.11.2008).

Kretschmer, Matthias (2013). Männerarbeitskreise aus Trägerperspektive. In: Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hg.). Arbeitskreise für männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten. Handreichung für die Praxis. Berlin, S. 16-24.

Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) nach § 78 SGB VIII „Geschlechterdifferenzierte Arbeit mit Mädchen und Jungen in der Jugendhilfe“ (Hg.) (2004). Leitlinien zur Verankerung der geschlechterbewussten Ansätze in der pädagogischen Arbeit mit Mädchen und Jungen in der Jugendhilfe (Berliner Leitlinien). Berlin.

Lysklett, Olav Bjarne/Emilsen, Kari (2007). De er mange, de er motiverte, de er menn i natur- og friluftsbarnhage! Sluttrapport fra prosjektet ”Menn i natur- og friluftsbarnhager”. Trondheim.

Mayer, Marina (2011). Die Macht der Rollenbilder. In: DJI Impulse, 3/2011, S. 24-26.

Neubauer, Gunter (2013). Gleichstellung beginnt im Kindergarten. Eine Arbeitshilfe zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in Kindertageseinrichtungen. Hg. v. Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Senioren Baden-Württemberg. Stuttgart.

Neubauer, Gunter (2012). Geschlechterdynamik in gemischten Kita-Teams. In: Cremers, Michael/Höyng, Stephan/Krabel, Jens/Rohrman, Tim (Hg.). Männer in Kitas. Opladen, S. 233-246.

Orner, Daniela/Buch, Maja/Meier, Elisabeth/Rosenlechner, Karin/Ruthofer, Mario/Kronlachner, Elisabeth (2003). Geschlechtssensible Pädagogik im Kindergarten. Projektbericht aus dem Kindertagesheim fun&care Brunhildengasse. Hg. vom Frauenbüro der Stadt Wien. Wien.

Pasternack, Peer (2013). Von der Kryptoprofessionalisierung zur Teilakademisierung. Frühpädagogische Berufsfeldentwicklungen. In: Die Hochschule, 22, 1/2013, S. 57-77.

Preissing, Christa (Hg.) (2003). Qualität im Situationsansatz. Qualitätskriterien und Materialien für die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Weinheim.

Prenzel, Annedore: (2012): Heterogenität als Grundbegriff inklusiver Pädagogik. In: Zeitschrift für Inklusion-online.net. [online] <http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/39/39>.

Reich, Kersten (2012). Inklusion und Bildungsgerechtigkeit. Weinheim, Basel.



Rohrmann, Tim (2013a). Jungen, Mädchen, Gender und geschlechterbewusste Pädagogik in Bildungsplänen und Bildungsprogrammen für Kitas in den deutschen Bundesländern. [online] <http://www.materialien.wechselspiel-online.de/> (letzter Zugriff: 27.01.2014).

Rohrmann, Tim (2012). Gender in der Praxis von Kindertageseinrichtungen. In: Cremers, Michael/Höyng, Stephan/Krabel, Jens/Rohrmann, Tim (Hg.). Männer in Kitas. Opladen, S. 219-232.

Rohrmann, Tim (2013b). Arbeitskreise männlicher Erzieher – ein Beitrag zur Personal- und Qualitätsentwicklung in Kitas: Eine Bestandsaufnahme. In: Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ (Hg.). Arbeitskreise für männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten. Berlin, S. 6-16.

Rohrmann, Tim (2013c). Ein Beitrag zur Personal- und Qualitätsentwicklung in Kitas: Arbeitskreise männlicher Kita-Erzieher. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 6/2013, S. 36-37.

Rohrmann, Tim/Stadt Nürnberg (Hg.) (2013). Gender-Perspektiven für die Kita. Konzept für Gendergerechtigkeit und geschlechterbewusste Pädagogik für die Kindertageseinrichtungen der Stadt Nürnberg. Nürnberg.

Rohrmann, Tim/Team der Kita Fischteichweg (2009). Gender Perspektiven. Geschlechterbewusste Pädagogik in der Kita. Ein Pilotprojekt im Rahmen des niedersächsischen Orientierungsplanes für Bildung und Erziehung in Tageseinrichtungen für Kinder. Abschlussbericht. [online] <http://www.materialien.wechselspiel-online.de/> (letzter Zugriff: 25.01.2014).

Rohrmann, Tim/Thoma, Peter (1998). Jungen in Kindertagesstätten. Ein Handbuch zur geschlechtsbezogenen Pädagogik. Freiburg.

Schumacher, Lutz (2012). Gewinnung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter – Stand der Forschung und erfolgreiche Strategien der Praxis. In: Bettig, Uwe/Frommelt, Mona/Schmidt, Roland (Hg.). Fachkräftemangel in der Pflege: Konzepte, Strategien, Lösungen. Heidelberg, S. 331-344.

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.) (2003). Arbeitshilfe Nr. 178 – Richtlinien für die Männerseelsorge und kirchliche Männerarbeit. Bonn. [online] <http://kath-maennerarbeit.de/2003/11/10/richtlinien-fur-die-maennerseelsorge-und-kirchliche-maennerarbeit/> (letzter Zugriff: 13.09.2013).

Sell, Stefan/Kersting, Anne (2010). Gibt es einen (drohenden) Fachkräftemangel im System der Kindertagesbetreuung in Rheinland-Pfalz? Eine empirische Untersuchung zum Personalbedarf in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege. Remagen. [online] http://www.mbwjk.rlp.de/uploads/media/Erzieherinnenbedarf_ibus-Studie.pdf (letzter Zugriff: 06.01.2014).

Senatsverwaltung für Jugend, Bildung und Sport Berlin (Hg.) (2004). Das Berliner Bildungsprogramm für die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen bis zu ihrem Schuleintritt. Weimar, Berlin.

SKV – Schweizerischer Krippenverband (Hg.) (2010). Frauen und Männer in einem gemischten Team – Leitfaden für Kindertagesstätten.

Sulzer, Annika (2013). Kulturelle Heterogenität in Kitas. Anforderungen an Fachkräfte. München.

Uhrig, Kerstin/Englert, Wolfgang (o.J.). Pilotstudie „Motivationslage männlicher Fachkräfte und Evaluierung von Personalgewinnungsmaßnahmen für männliche Fachkräfte im Tätigkeitsbereich von Kindertageseinrichtungen in städtischer und freier Trägerschaft in Frankfurt am Main“. Zusammenfassung der Gesamtergebnisse. [online] <http://www.hessenstiftung.de/projekte/vaeter-in-famile-und-beruf.htm> (letzter Zugriff: 23.11.2013).

Universität Bamberg (2013). Bewerbungspraxis 2012 – Eine empirische Studie mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet. [online] <http://www.uni-bamberg.de/isdl/leistungen/transfer/e-recruiting/bewerbungspraxis/bewerbungspraxis-2012/> (letzter Zugriff: 17.12.2013).

Wagner, Petra (Hg.) (2013). Handbuch Inklusion. Grundlagen vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung. Freiburg.

Walter, Melitta (2005). Jungen sind anders, Mädchen auch. Den Blick schärfen für eine geschlechtergerechte Erziehung. München.

Walter, Melitta (2000). Qualität für Kinder. Lebenswelt von Mädchen und Buben in Kindertagesstätten. Pädagogisches Rahmenkonzept der geschlechterdifferenzierenden Pädagogik zur Weiterentwicklung der Kindergarten-, Hort- und Tagesheimpädagogik. Erfahrungen – Theorie – Praxis – Ausblicke. Hg. v. Schulreferat der Landeshauptstadt München. München.



8. Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Pablo Andreae war von 2011 bis 2013 Fachreferent im ESF-Modellprojekt ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln e. V.

Yasemin Bas vom Niedersächsischen Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe), Hannover, war 2011 bis 2013 Mitarbeiterin des ESF-Modellprojekts ‚MEHR Männer in Kitas‘ Hessisch Oldendorf.

Michael Cremers, inhaltliche Leitung bei der Koordinationsstelle „Männer in Kitas“.

Dorothea Herweg ist Leiterin des ESF-Modellprojekts ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln e. V.

Kathrin Janert, Vorstand des Ev. Kirchenkreisverbands für Kindertageseinrichtungen Berlin Mitte-Nord, war 2011 bis 2013 Leiterin des dortigen ESF-Modellprojekts ‚MEHR Männer in Kitas‘.

Jens Krabel, inhaltliche Leitung bei der Koordinationsstelle „Männer in Kitas“.

Meta Lange ist Beraterin für Veränderungsmanagement in Köln. Lehrbeauftragte, Gruppenanalytikerin, Supervisorin, Coach und Mediatorin. Beraterin bei der Umsetzung des MAIK-Teilprojekts ‚Supervision & Coaching‘.

Ralf Lange, M.A. (Soziologie), ist Diplom-Sozialwirt und Organisationsberater. Er war 2011 bis 2013 Leiter der Koordinierungsstelle des ESF-Modellprojekts ‚MEHR Männer in Kitas‘ beim PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverband Hamburg e. V.

Marcus Rehn ist Mitarbeiter bei Konzept-e für Bildung und Soziales GmbH, Stuttgart. Er war 2010 bis 2013 Mitarbeiter des ESF-Modellprojekts ‚MEHR Männer in Kitas‘ bei Konzept-e.

Tim Rohrmann, Prof. Dr. phil., Evangelische Hochschule Dresden, war 2010 bis 2013 Fachreferent an der Koordinationsstelle „Männer in Kitas“ an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin.

Lutz Schumacher, Prof. Dr. phil., für Personalmanagement und Organisationsentwicklung in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens an der Alice Salomon Hochschule Berlin.

Daniela Steffes war 2011 bis 2013 Fachreferentin im ESF-Modellprojekt ‚MAIK – Männer arbeiten in Kitas‘ des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln e. V.

Margarte Seibert, Stadt Hessisch Oldendorf, ist Leiterin des Fachbereichs II (Schule, Jugend und Sport sowie Fachdienst Kinderbetreuung). 2010 bis 2013 Leiterin des ESF-Modellprojekts ‚MEHR Männer in Kitas‘ des Trägerverbands Hessisch Oldendorf, Rinteln, Auteal und Hameln.

Jorina Senger ist Mitarbeiterin bei Konzept-e für Bildung und Soziales GmbH, Stuttgart. 2010 bis 2013 war sie Mitarbeiterin des ESF-Modellprojekts ‚MEHR Männer in Kitas‘ bei Konzept-e.

9. Projekte im ESF-Modellprogramm 'MEHR Männer in Kitas'

Baden-Württemberg:

Konzept-e für Bildung und Soziales GmbH

<http://www.konzept-e.de> | <http://www.erzieher-werden.de>

Bayern:

Stadt Nürnberg - Amt für Kinder, Jugendliche und Familien – Jugendamt

<http://www.mehrmik.nuernberg.de>

Berlin:

Evangelischer Kirchenkreisverband für Kindertageseinrichtungen Berlin Mitte-Nord

<http://www.evangelische-kitas.de>

Bremen:

Magistrat der Stadt Bremerhaven | Amt für Jugend, Familie und Frauen

<http://www.bremerhaven.de>

Hamburg:

Der Paritätische Wohlfahrtsverband Hamburg e.V., Hamburger Netzwerk 'MEHR Männer in Kitas'

<http://www.vielfalt-mann.de> | <http://www.paritaet-hamburg.de>

Hessen:

MitInitiative e.V., Wiesbaden

<http://www.maenkit-wiesbaden.de>

Zentrum Bildung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau,

<http://www.mikitas.de>

Mecklenburg-Vorpommern:

Verein „Auf der Tenne“ e.V.

<http://www.aufdertenne.de>

Niedersachsen:

Trägerverbund Hessisch Oldendorf, Rinteln, Auetal und Hameln

<http://www.hessisch-oldendorf.de/de/mehr-maenner-in-kitas>

Nordrhein-Westfalen:

Arbeiterwohlfahrt Bezirk Westliches Westfalen e.V. Dortmund

<http://www.awo-ww.de>

<http://www.awo-kidsatwork.de>



Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V.

<http://www.maik-caritasnet.de>

Sachsen:

Der Paritätische Sachsen

<http://www.parisax.de>

Sachsen-Anhalt:

KinderStärken e.V.

<http://www.kinderstaerken-ev.de>

Schleswig-Holstein:

KinderWege gGmbH, Projekt ‚MEHR Männer in Kitas‘ - Trägerverbund Lübecker Kindertageseinrichtungen

<http://www.mmik-luebeck.de>

Thüringen:

AWO Bildungswerk Thüringen e.V., Projekt juniorExperten – Kinder brauchen Männer

<http://www.juniorexperten.de>

Berlin, Hannover, Augsburg:

Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e.V. (BAGE)

<http://www.bage.de>

Notizen/Anmerkungen:



Notizen/Anmerkungen:

Eine Initiative von:



Träger:



In Kooperation mit:



Gefördert von:

