



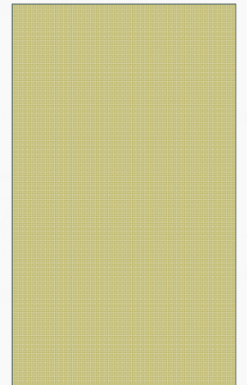
IBEB
INSTITUT FÜR BILDUNG, ERZIEHUNG
UND BETREUUNG IN DER KINDHEIT
RHEINLAND-PFALZ



KARRIEREN IN DER FRÜHEN BILDUNG?!

STRUKTURELLE ASPEKTE VON EIN-, UM- UND AUFSTIEG

PROF. DR. ARMIN SCHNEIDER



KARRIERE(N)?

KARRIEREN

- ... berühmt werden, aufsteigen, Karriereleiter
- ... geplante Karrieren: „Laufbahnen“ oder „Laufräder“
- ... Stellenhierarchie
- ... Individuum: Was wollen die Menschen? Was wollen die Organisationen? Was will die Gesellschaft?
- ... einfach nur die Folge von Stellen
- ... Karriereleiter: Aufstieg, Abstieg, ...
- ... berufliche Mobilität
- ... **bisher meist auf Führungskräfte bezogen (vertikaler Aufstieg)**

WORTHERKUNFT DEFINITIONEN

- Carrière (franz.): Laufbahn, Rennbahn
- (via) carraria (lat.): Fahrweg, Straße für Wagen
- Carrarius (lat.): Wagenbauer, Stellmacher
- Carriera (ital.): schnelle Gangart des Pferdes (vgl. Pfeifer 2018: 627)
- „jede beliebige **Stellenfolge** einer Person im betrieblichen Stellengefüge“ (Positionenfolge) (Berthel und Koch 1985, S. 11)
- „Teil der **langfristigen Personalplanung** im Bereich des **Führungskräftenachwuchses**“ (Gablers Wirtschaftslexikon 2005, S. 1653)
- „Karriere ist definiert als subjektiv empfundene und/oder objektiv gegebene **Zunahme des Einflusses einer Person** oder einer Personengruppe auf die Entscheidungen oder Handlungen einer Organisation“ (Becker 2013, S. 611)

ENTWICKLUNGEN

- Erzieherinnen: 70 % sind nach 5 Jahren noch in der Kita
- Kindheitspädagog/innen: 61 % sind nach 5 Jahren noch in der Kita
- Vermutung: Mangel an Karriereperspektiven (vgl. Fuchs-Rechlin und Züchner 2018, Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019: 153)
- Jede/r 5. Bachelorabsolvent/in schließt noch ein Masterstudium an (Arbeitsgruppe Fachkräftebarometer 2019: 137)
- Bachelor wird zu einer grundständigen Ausbildung (3/4 der Studiengänge kommen ohne einschlägige vorherige Berufsausbildung aus) (Arbeitsgruppe Fachkräftebarometer 2019: 140)
- Rekrutierung aus Arbeitslosigkeit: gering (4 %, bei Erwerbstätigen generell 9 %)
- Rekrutierung aus Familienphase: nur 5 %
- Suche nach neuem Arbeitsplatz:
 - bessere Arbeitsbedingungen: 24 %
 - bevorstehende Beendigung der Beschäftigung: 21 %

(Quelle: Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019)

EIGEN- UND FREMDSTEUERUNG, UND: ZUFALL



Kleine Kinder wollen nützliche Berufe, entscheidend ist aber im Jugendalter, mit welchem Beruf man im sozialen Umfeld „punkten“ kann (Friedrichs 2019, S. 18f.)

„Wer Karriere machen will, muss weg vom Kind“

Protean Career: Veränderung bezüglich neuer Anforderungen/Lernzyklen(Proteus)
Boundaryless Career: dynamische Laufbahn. (vgl. Gubler 2018)

INDIVIDUUM UND ORGANISATION

MOTIVATION UND BEDINGUNGEN

- Aufwärtsorientierung
- Sicherheitsorientierung
- Kreativitätsorientierung
- Orientierung an Fähigkeiten-Nutzung
- Autonomieorientierung

(vgl. Berthel und Koch 1985, S. 25)

- Lebenssituation
- Biographie

PROZESSE UND STRUKTUREN

- Betriebliche und individuelle Ziele in Planung einbeziehen
- Karrierepläne für Mitarbeiter mit Betrieb abstimmen
- Kooperativer Planungsprozess

(vgl. Berthel und Koch 1985, S. 53)

- Durchlässigkeit
- Positionsfamilien (ähnliche Anforderungen)
- Personalentwicklung

LAUFBAHNEN

	früher	heute
Umfeld	stabil	instabil
Arbeitsverhältnis	Loyalität	„Spieler ohne Stammplatzgarantie“ (Scholz 2003)
Verlauf	vertikal	multidirektional
Erfolgskriterien	sichtbar und objektiv	subjektiv
Ausbildung	langfristig	Lernen „on the job“
Loyalität	eher: gegenüber der Organisation	eher: gegenüber dem Beruf
Verantwortung	Organisation	Einzelner

Vgl. Gubler 2018, S. 940.

RAUS AUS DER SACKGASSE

RAUS AUS DER SACKGASSE

- Erzieherberuf als „berufsbiographische „Sackgasse““ (Kalicki et al. 2019, S. 1)
- Binnendifferenzierung, Funktionsstellen mit Kompetenzprofilen
 - Leitung
 - Praxisanleitung, Mentoring am Lernort Praxis
 - Sprachliche Bildung
 - Inklusion von Kindern mit Behinderung
 - Interkulturelle Bildung und Mehrsprachigkeit
 - Kinder und Familien in Armutslagen, Zusammenarbeit mit Familien (vgl. Kalicki et al 2019, S. 1)
 - Ganzttag
 - Mint-Bildung
 - Digitale Bildung
 - Demokratieerziehung (vgl. Kalicki 2019, S. 5)

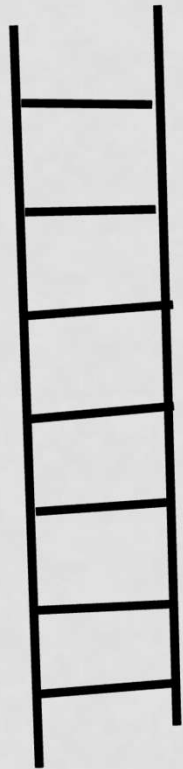
SICHTBARE KARRIERE



ES GIBT NICHTS NEUES UNTER DER SONNE

- Karsten (2004): Horizontale Durchlässigkeit der Fachkräfte gefordert (bei Ganztagsbetreuung):
 - Standards und Qualitäten der zukünftigen Arbeit für alle entwickeln und sichern
 - Differenzierung der Kompetenzen
 - Flexibilisierung der Beschäftigungsfelder
 - Durchlässigkeit in den Ausbildungen
 - Gesellschaftliche Aufwertung
- Stand heute?

BISHER: KARRIERE-LEITER (VERTIKAL)



z. B:

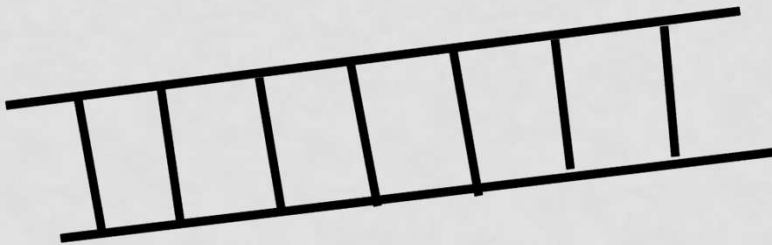
- (päd.)
Geschäftsführung
Träger
- Gesamtleitung
- Einrichtungsleitung
- stv. Leitung
- Gruppenleitung
- Päd. Mitarbeit

- Vertikaler Aufstieg
- Stufe für Stufe
- Spitze der Leiter: Leitung

+ Klarheit
+ Planbarkeit

- Wer nicht leiten will, hat Pech
- Wer nicht leiten kann: Pech für die MA

KARRIERE (HORIZONTAL)

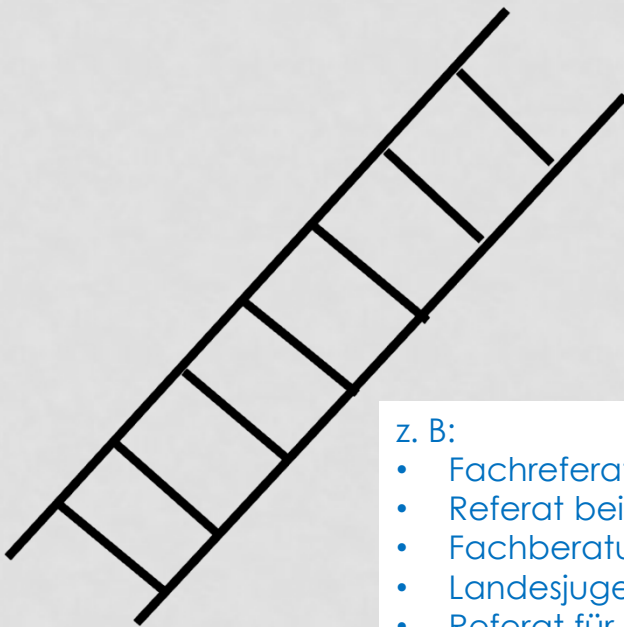


z. B:

- Praxisanleitung
- Inklusion
- interkulturelle Bildung
- andere Stelle in der „Jobfamilie“
- Familien in Armutslagen
- MINT-Bildung
- Kita-Sozialarbeit
- Päd. Mitarbeit

- horizontale Veränderung („Horizonte erweitern“)
 - Binnendifferenzierung
 - Arbeit in der Kita
 - tarifliche Berücksichtigung bzw. Differenzierung
-
- + Flexibilität
 - + individuelle Wege möglich
-
- Wenig Planbarkeit
 - Mehr Engagement von allen Seiten

KARRIERE-NETZE (DIAGONAL)



z. B.:

- Fachreferat beim Träger
- Referat bei Unfallkasse
- Fachberatung
- Landesjugendamt
- Referat für Inklusion in Kitas
- Wissenschaftliche Mitarbeit
kindheitswissenschaftliche
Forschung
- Päd. Mitarbeit

- Horizonte, vertikale und diagonale (s. a. zentripetale Laufbahn (Schein 1971)), Bewegungen sind möglich
 - „Horizontenerweiterung“ und höhere Verantwortungsstufen
 - Wege, Querverbindungen
 - Leitungen, Funktionsstellen, Spezialisten und Generalisten
- + Abstimmung auf Bedarfe von Personen und Organisationen
- + höchst flexibel
- Keine planbare „Laufbahn“
 - Keine Berechenbarkeit
 - Hoher Aufwand im Bereich Personalentwicklung

... UND DAS HEIßT:

STRUKTURELLE NOTWENDIGKEITEN

- Partner im kompetenten System auf allen Ebenen
- Durchlässigkeit auf Organisationsebene
- Tarifliche Sichtbarkeit von Karrieren
- Personalentwicklung ist mehr als Führungskräfteentwicklung
- Nach außen sichtbare positive Erfahrungen (wenn nur der Frust der Erzieherinnen nach außen kommuniziert wird, darf man sich nicht wundern!)
- Laufbahnen ermöglichen und Karrieren fördern
- Funktionsstellen zur Personalentwicklung auf Trägerebene (oder bei kleineren Trägern auf Verbands- bzw. kommunaler Ebene)

ABER: KEINE ALTEN FEHLER WIEDERHOLEN!

- „Arbeit folgt anderen Regeln als der Rest des Lebens“
 - Eine gute Atmosphäre: Lachen gehört dazu
- „Beste Organisationen haben die besten Leute“
 - Leistung im System
- „Geld fördert Leistungen“
 - Ernstnahme ist (auch) Anreiz
- „Die Strategie zählt“
 - Wenn sie dem Ziel dient
- „Veränderung oder Untergang“
 - Balance Stabilität und Veränderung
- „Führungskräfte haben alles im Griff“
 - Architekt/in und Designer/in

(vgl. Pfeffer und Sutton 2006)

KARRIEREN FÖRDERN IN DER ORGANISATION

- **Karrierecoaching, Mentoring:** individuelle Auf- und Umstiege begleiten und fördern
- **Kompetenzmanagement:** Wer hat welche Kompetenzen? An welchen Stellen können diese weiterentwickelt werden?
- **Flexible Karrieresysteme:** Auf- und Umstiege individuell gestaltbar halten/ machen: vertikal, horizontal, diagonal
- **Organisationsentwicklung:** Personalentwicklung mit bedenken und nutzen
- **Nachfolgeplanung:** Einarbeitung „on the job“, aber rechtzeitig, d. h. Coaching auf „beiden Seiten“
- **Laufbahncommitment:** Bindung an Beruf und Unternehmen

(vgl. Kauffeld und Spurk 2018)

PERSONALENTWICKLUNG: DIE KLEINE SCHWESTER DER KARRIERE

- **Job Enlargement:** Erweiterung der Aufgaben
- **Job Enrichment:** Bereicherung als Form der horizontalen Karriereentwicklung
- **Job Rotation:** Arbeits-Wechsel
- **Smarte Jobs:** Neues lernen, um weiterzukommen
- **Job Crafting:** Anpassung von Aufgaben und sozialem Kontext an persönliche Stärken und Bedürfnisse (vgl. Hirschi 2018)

... UND DAS HEIßT:

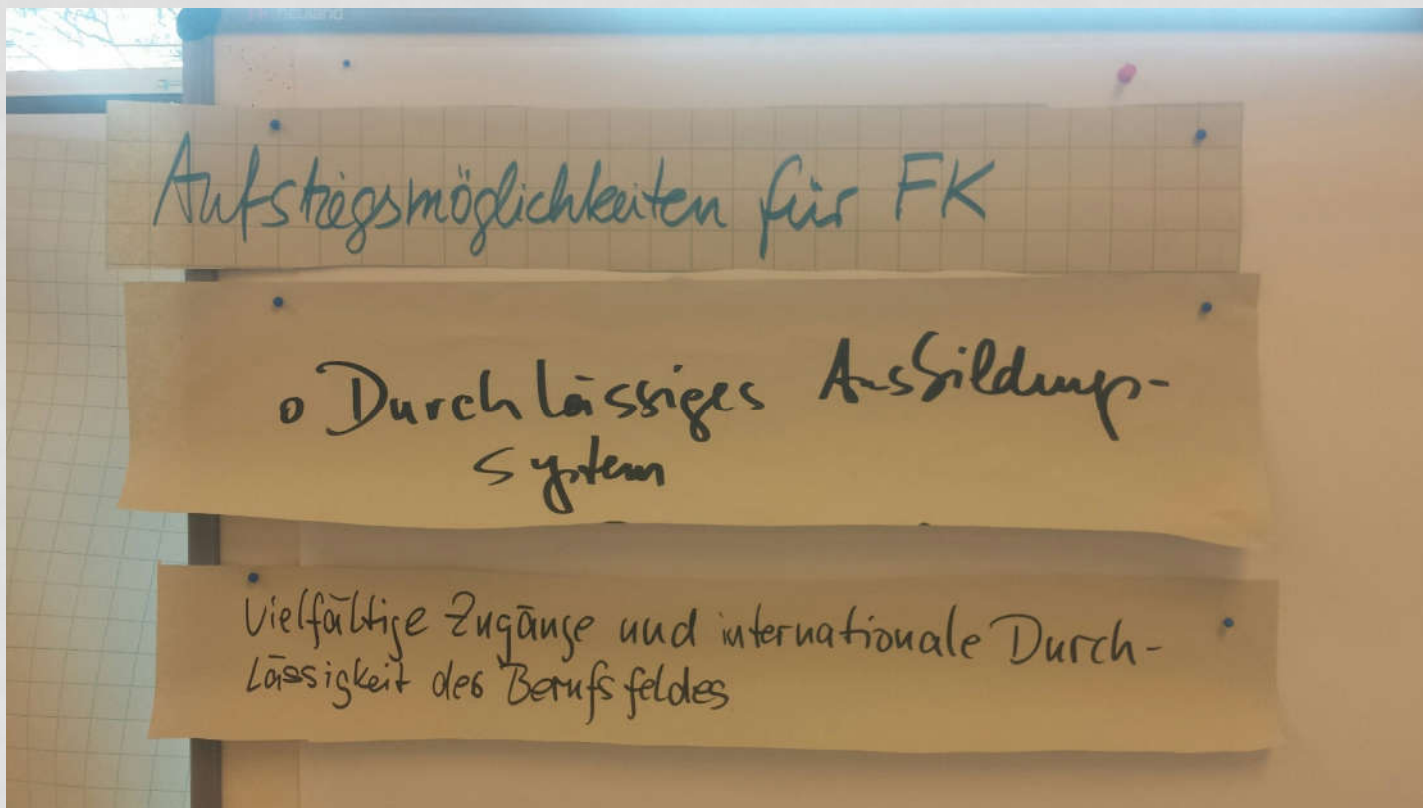
- Auf Einrichtungsebene:
 - Laufbahnmöglichkeiten schon am Anfang deutlich machen
 - dicht an den Kompetenzen der Mitarbeiter/innen arbeiten
 - Querein- und ausstiege fördern
 - Mitarbeiter/innen halten wird wichtig
 - Ernstnahme ist wichtiger als Anreize
- Über der Einrichtungsebene:
 - Kompetenzen vergleichbar machen
 - Tarife sollten Auf- und Umstiege angemessen würdigen
 - Austausch, Übergänge, einheitliche Profile
 - Positive Beispiele fördern und multiplizieren
 - Weiterbildungen nicht länger als „Zückerchen“ begreifen

KARRIEREN IN EINEM KOMPETENTEN SYSTEM

- Kooperationen im Feld (auch explizit) zur Karrieregestaltung nutzen
- Austausch über Möglichkeiten, Stellen, Anforderungen
- Netzwerke gestalten und nutzen

... ES GEHT (DOCH)!

BAUSTELLE 1: DURCHLÄSSIGKEIT ÜBER (BUNDESLANDES-) GRENZEN HINWEG



- Wer darf Fachkraft sein?
- Vergleichbare Fort- und Weiterbildungsangebote
- Modularer Aufbau mit Verrechnungsmöglichkeiten

Quelle: BAG
BEK.
November
2019

BAUSTELLE 2: VIELFÄLTIGER AUFSTIEG: VON AUSBILDUNG AN

1. Ausbildung gemeinsame paritätische
Wir wollen eine geteilte Verantwortung in
von Ausbildungsträgern + Praxis.
Wir wollen ein bundesweites & kohärentes
2. Anstellungssträger / Arbeitsfeld Ausbildungssystem.
Wir wollen ein ausdifferenziertes, lang-
orientiertes (vertikal & horizontal)
Aufstiegssystem

- Berufsausbildung
- Grade-Mix
- Skill-Mix
- Studien
- Durchlässigkeit
- Verzahnung

Quelle: BAG
BEK.
November
2019

BAUSTELLE 3: IN DER ORGANISATION

Traineeprogramm für Nachwuchskräfte in Kindergärten

Das Traineeprogramm für Nachwuchsleitungs-kräfte in Kindergärten ist Teil der Personalförderung für pädagogische Fachkräfte bei FRÖBEL.

FRÖBEL hat damit ein in der Industrie übliches Personalentwicklungsprogramm auf die Anforderungen der Sozialwirtschaft angepasst und ein innovatives Modell geschaffen.

Die **Ausbildung von MentorInnen** sowie ein weiteres **Trainingsprogramm für Führungskräfte in Trägerorganisationen** sind ebenfalls unter dem Projekttitle "Traineeprogramm für Führungskräfte in Kindergärten und Trägerorganisationen" zusammengefasst.

- Personalentwicklung (Entwicklung, beruflich, systematisch, längerfristig, für alle)
- Traineeprogramme
- Eigene Leitungsqualifikation
- über die Organisation hinaus denken und handeln
- Karrieremöglichkeiten schaffen

Quelle:
<https://www.froebel-gruppe.de/traineeprogramm/> Abruf:
15.11.2019

BAUSTELLE 4: EINSTIEG MIT PERSPEKTIVE

Stadt Rodgau
Stellenausschreibung

Die familienfreundliche Stadt Rodgau sucht zur unbefristeten Einstellung

Erzieher/Innen
bzw. Fachkräfte gem. § 25b HKGB
Vollzeit (z.Zt. 39 Std.)/Teilzeit
für den Bereich 3 – 6 Jährige
in unserer **Kindertageseinrichtung 12**
in Dudenhofen

Unsere viergruppige Kita befindet sich im Stadtteil Dudenhofen in der Nähe des Bahnhofs. Wir arbeiten in allen Bereichen integrativ und betreuen Kinder im Alter von 1-6 Jahren. Hier erfahren Sie mehr: <https://www.ekita.de/rodgau/details/einrichtung/12>

Wir bieten Ihnen

- wohnortnahen Arbeitsplatz in einer Metropolregion
- geregelte Dienstbesprechungen sowie Vor- und Nachbereitungszeiten
- Regelsezung in den Gruppen, Supervision und pädagogische Fachberatung
- Großes Inhouse-Fortbildungsprogramm sowie Möglichkeit zur Führungskräfte-Ausbildung
- die im öffentlichen Dienst üblichen Sozialleistungen
- Vergütung nach der Entgelttabelle S (TVöD)

Was Sie neben Ihrer Ausbildung auszeichnet

- Bereitschaft zur Fortbildung
- Flexibilität
- Sensibilität in der Arbeit mit den Kindern und Eltern, Engagement sowie ein hohes Maß an sozialer und interkultureller Kompetenz

Die Umsetzung des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplanes und der Qualitätsstandards der Stadt Rodgau sowie die Umsetzung der pädagogischen Konzeption der Einrichtung setzen wir voraus.

Interessiert?
Dann sind Sie bei uns, einem offenen, begeisterungsfähigen und lernfreudigen Team, genau richtig. Wir freuen uns auf Ihren Anruf. Zur Vereinbarung eines Termins zur **Hospitation** wenden Sie sich an die Einrichtungsleitung Frau Ulrich (Tel. 06106 693 1512).

Ihre aussagefähige Bewerbung inkl. **Bewerberfragebogen** (siehe unten) senden Sie bitte an den **Magistrat der Stadt Rodgau, Fachbereich Personal, Postfach 1120, 63083 Rodgau** oder via **E-Mail (zusammengefasst in 1 pdf-Datei)** an bewerbung@rodgau.de

1. unbefristet!
2. Leitbild:
familienfreundlich
3. Interne
Führungskräfte-
Ausbildung
4. Unkompliziert
bewerben

Stadt Rodgau
Stellenausschreibung

Bewerber-Fragebogen
für den Bereich Kindertageseinrichtungen

Wir bitten um Angabe Ihrer **Kontakt**daten zur Vereinbarung einer Hospitation in Ihrer Wunsch-Einrichtung:

Name: _____
Anschrift: _____
Telefon: _____
Handy: _____
E-Mail: _____

Berufliche Qualifikation (anhand beiliegender Nachweise)

- Staatlich anerkannte/r Erzieher/in
- Sozialpädagogin/Sozialpädagoge
- (Diplom-) Sozialarbeiter/in (grad./BA/FH)
- Diplom-Heilpädagogin/Heilpädagoge (FH)
- Person mit Befähigung zur Ausübung des Lehramts an Grund- oder Förderschulen
- Person mit Hochschul-/Bachelorabschluss im früh-/allgemeinpädagogischen/sozialpflegerischen Gebiet oder der Sozialen Arbeit durch das zuständige Ministerium
- Staatlich anerkannte Kindheitspädagoginnen/-pädagogen
- Andere anerkannte Fachkraft nach § 25c HKJGB
- Kinderpfleger/in (nur U3)

Gewünschter Stundenumfang

- 100 % (39 Std.)
- 75 % (29,25 Std.)
- 50 % (19,5 Std.)

Oder Stundenzahl/Woche: _____

BAUSTELLE 5: ARBEITSBEDINGUNGEN



102-602

DGUV Regel 102-602



Branche
Kindertageseinrichtung

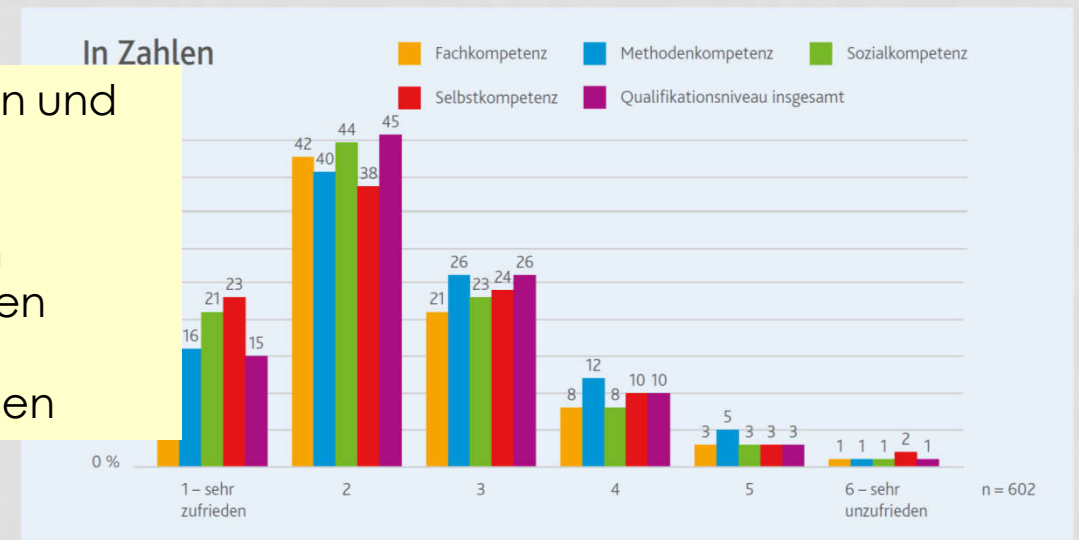
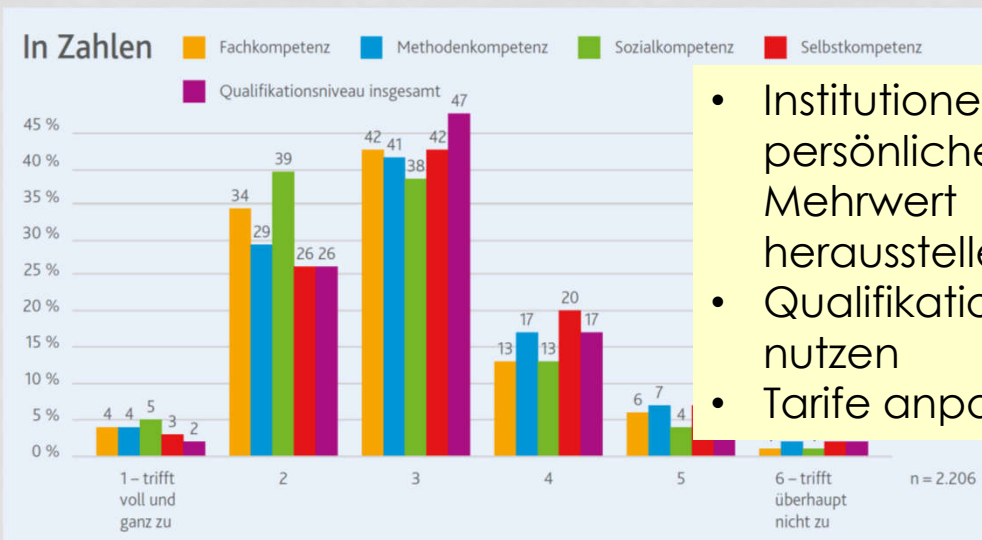
- Bleib in Balance (LK Südwestpfalz)
- Raum zum Rückzug für päd. MA und Kinder
- Beleuchtung
- 30 % Regiezeit (Rodgau)

3	Arbeitsplätze und Tätigkeiten:	
	Gefährdungen und Maßnahmen	16
3.1	Kinder bringen und abholen	17
3.2	Aufenthalt im Gebäude	22
3.3	Aufenthalt im Außengelände	31
3.4	Bildungsangebote gestalten und betreuen	37
3.5	Bewegungsangebote gestalten	41
3.6	Mit Kindern unterwegs	45
3.7	Gemeinschaftsverpflegung vor- und nachbereiten	49
3.8	Mahlzeiten einnehmen	55
3.9	Schlafen und Ruhen	58
3.10	Pflegerische Tätigkeiten	62
3.11	Umgang mit Unfällen und Notfällen	66
3.12	Kindertageseinrichtungen leiten	70
3.13	Zusammenarbeit mit Eltern	76
3.14	Dienstpläne erstellen und umsetzen	79
3.15	Arbeitsvor- und -nachbereitung sowie Dokumentation	82
3.16	Arbeitspausen gestalten	85

BAUSTELLE 6: WIEDERVORLAGE AKADEMISIERUNG

Zufriedenheit der Leitungen mit staatlich anerkannten Erzieher*innen

Zufriedenheit der Leitungen mit Kindheitspädagog*innen



- Institutionellen und persönlichen Mehrwert herausstellen
- Qualifikationen nutzen
- Tarife anpassen

Quelle: Haderlein, Ralf (2018). DKLK Studie 2018, S. 23 und 25

BAUSTELLE 7: TABUS ANSPRECHEN

Muss die
Kinderbetreuung
der „Fürsorge“
zugeordnet
bleiben?

Wann werden
„Opferrollen“
aufgegeben?

Bildung ... unter
Vorbehalt ... und
nebenbei?

Curricula
„updaten“!

Regiezeiten:
Verbindlichkeit und
Angemessenheit!

Orte der
Verzahnung von
Ausbildung,
Praxis,
Wissenschaft ...?

LITERATUR

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2019). Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019. München: DJI.
- Becker, Manfred (2013). Personalentwicklung. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Berthel, Jürgen und Koch, Hans-Eberhard (1985). Karriereplanung und Mitarbeiterförderung. Sindelfingen: expert Verlag.
- Friedrichs, Julia (2019). Wenn ich einmal groß bin... In: Zeit Magazin 34/2019 vom 15.08.2019. S. 14-22
- Fuchs- Rechlin, Kirsten und Züchner, Ivo (2018). Was kommt nach dem Berufsstart? Wiff-Studien 27. München: DJI.
- Gubler, Martin (2018). Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung. In: Kauffeld, Simone und Spurk, Daniel (Hrsg) (2018). Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Wiesbaden: Springer. S. 938-962.
- Haderlein, Ralf (2018). DKLK-Studie 2018. Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen. Wolters-Kluwer, Köln.
- Hirschi, Andreas (2018). Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen. In: Kauffeld und Spurk. S. 543-560.
- Karsten, Maria Eleonora (2004). Anhörung zum 12. Kinder- und Jugendbericht. Jugendhilfetag. Osnabrück.
- Kalicki, Bernhard, Spiekermann, Nicole und Uihlien, Clarissa (2019). Zukunft der sozialen Berufe – Fachspezialisierungen für Erzieherinnen. München: DJI.
- Kauffeld, Simone und Spurk, Daniel (Hrsg.) (2018). Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Wiesbaden: Springer.
- Nöbauer, Brigitta (2019). Personalentwicklung in Sozialunternehmen. Regensburg: Walhalla.
- Pfeifer, Wolfgang (2018). Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. Lahnstein: Edition Kramer.
- Pfeffer, Jeffrey und Sutton, Robert I. (2006). Hard Facts. Boston: Harvard Business School Press.
- Scholz, Christian (2003) Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Weinheim.