

RheinlandPfalz



**Landesamt für  
Soziales, Jugend und  
Versorgung**

**[www.Landesjugendamt.de](http://www.Landesjugendamt.de)**



**Empfehlungen  
zur  
Teilzeitarbeit in Kindertagesstätten**

**Beschluss des Landesjugendhilfeausschusses vom 18. Juli 2005**

## **Impressum**

Herausgeber:  
Landesamt für Soziales, Jugend  
und Versorgung des Landes  
Rheinland-Pfalz  
– Landesjugendamt/Landesjugendhilfeausschuss –  
Rheinallee 97-101  
55118 Mainz

Mainz, Juli 2005

## Inhaltsverzeichnis

|   | Seite |
|---|-------|
| Inhaltsverzeichnis .....  | 3     |
| 1. Einleitung.....  | 4     |
| 2. Rechtliche Rahmenbedingungen .....   | 4     |
| 3. Teilzeitarbeit im Kontext des Erziehungs- und Bildungsauftrags von<br>Kindertagesstätten ..... | 6     |
| 3.1 Pädagogische Kontinuität in der Arbeit mit den Kindern .....                                  | 6     |
| 3.2 Kontinuität in der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und Familien .....               | 7     |
| 3.3 Kontinuität in Organisation und Struktur.....   | 8     |
| 3.4 Kontinuität in der Zusammenarbeit der pädagogischen Fachkräfte.....                           | 8     |
| 4. Empfehlungen .....   | 9     |
| 4.1 Personaleinsatzplanung .....  | 9     |
| 4.2 Funktionsstellen.....   | 10    |
| 4.2.1 Freigestellte Einrichtungsleitung .....   | 10    |
| 4.2.2 Nicht freigestellte Einrichtungsleitung .....   | 11    |
| 4.2.3 Gruppenleitung .....  | 11    |
| 4.2.4 Mitarbeit in der Gruppe .....   | 11    |
| 4.2.5 Pädagogische Zusatzkräfte mit Sonderaufgaben.....   | 12    |
| 4.2.6 Geringfügig Beschäftigte.....   | 12    |

## 1. Einleitung

Teilzeitarbeit hat in Kindertagesstätten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Während bis Ende der 70er Jahre Stellenpläne in der Regel nur volle Stellen vorsahen, zwingen heute bereits Personalschlüssel, bedarfsorientierte Öffnungszeiten der Einrichtungen und gegebenenfalls auch Personalreduzierungen wegen schwachem Nachmittagsbesuch dazu, dass bei der Personalplanung Teilzeitstellen vorgesehen werden. Kindertagesstätten sind also darauf angewiesen, dass ein Teil des Personals mit reduzierter Stundenzahl arbeitet.

Es besteht darüber hinaus auch ein großer gesellschaftlicher Bedarf an Teilzeitstellen. Insbesondere Frauen haben das Interesse, wenn sie schon wegen der Betreuung der Kinder nicht Vollzeit arbeiten können, zumindest eine Teilzeitbeschäftigung zu finden. Die Berufstätigkeit dient dabei nicht nur der Verwirklichung eigener Lebensentwürfe. Eine eigene Erwerbsbiografie wird auch mit Blick auf die Alterssicherung mehr und mehr zur ökonomischen Notwendigkeit. Der Erzieherinnenberuf wird ganz überwiegend von Frauen ausgeübt. Es ist daher verständlich, dass gerade hier der Bedarf nach Teilzeitarbeit vermehrt artikuliert wird.

Träger von Kindertageseinrichtungen müssen sich in ihrer Funktion als Arbeitgeber mit den Wünschen nach Teilzeitarbeit auseinandersetzen. Diese sind teilweise auch gestützt auf gesetzlich fixierte Ansprüche. Da Teilzeitarbeit, wie oben ausgeführt, meist notwendiger Bestandteil einer Personalplanung für Kindertagesstätten ist, wird man diesbezüglichen Wünschen der Mitarbeiterinnen oft nachkommen können. Konflikte können dann auftreten, wenn die Nachfrage nach Teilzeitstellen größer ist, als das Angebot und wenn bei Erfüllung der Wünsche nach Teilzeitarbeit der Auftrag der Kindertagesstätte (Erziehung, Bildung und Betreuung) in Gefahr gerät.

Ziel dieser Empfehlung ist es, Möglichkeiten und Grenzen eines sinnvollen Einsatzes von Teilzeitbeschäftigten in Kindertagesstätten aufzuzeigen. Die Entscheidung, wieviel Teilzeit eine Kindertagesstätte „verträgt“, muss im jeweiligen Einzelfall vom Träger getroffen und verantwortet werden. Die Empfehlung liefert daher keine einfachen Lösungen, sondern gibt Trägern bei der Frage, in welchem Umfang sie Teilzeitarbeit in ihren Einrichtungen zulassen wollen, Problemanzeigen und Entscheidungshilfen.

## 2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Der Umfang der täglichen Arbeitszeit wird in der Regel durch die tariflichen Regelungen und den individuellen Arbeitsvertrag festgelegt. Im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes kann der Arbeitgeber dann, gestützt auf sein Direktionsrecht, den Dienstplan aufstellen und damit die tägliche Arbeitszeit bestimmen. Im Normalfall kann also eine Reduzierung oder eine Aufstockung der wöchentlichen Arbeitszeit nur erfolgen, wenn sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber entsprechend einigen.

Unter besonderen Umständen haben Arbeitnehmer jedoch ein Recht auf Teilzeitarbeit:

- Nach der ab 1. Januar 2001 in Kraft getretenen Änderung des Bundeserziehungsgeldgesetzes haben Mütter oder Väter während der Elternzeit (früher: Erziehungsurlaub) einen gesetzlichen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung. Voraussetzung ist, dass der Betrieb mehr als 15 Beschäftigte hat und das Arbeitsverhältnis in demselben Betrieb oder Unternehmen mindestens 6 Monate ohne Unterbrechung bestanden hat. Die vertraglich vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit soll für mindestens 3 Monate auf einen Umfang zwischen 15 und 30 Wochenstunden verringert werden (§ 15 Abs. 7 BErzGG). Der Arbeitgeber

ber kann den Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung aus dringenden betrieblichen Gründen ablehnen.

- Für Arbeitnehmer, die das 60. Lebensjahr vollendet haben besteht nach dem Altersteilzeitgesetz von 1996 im Zusammenhang mit den dazu abgeschlossenen Tarifverträgen und Regelungen der Kirchen und der öffentlich-rechtlichen Religionsgesellschaften bis zum Jahr 2009 ein gesetzlicher Anspruch auf Altersteilzeit. Voraussetzung ist eine vollendete Beschäftigung von mindestens 5 Jahren und innerhalb der letzten 5 Jahre vor Beginn der Altersteilzeit mindestens 1080 Kalendertage versicherungspflichtige Beschäftigung. Seit dem 1. Juli 2000 gilt im öffentlichen Dienst der Anspruch auf Teilzeitarbeit auch für die teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wer also bisher teilzeitbeschäftigt war, kann diese Arbeitszeit also noch einmal halbieren. Während der Altersteilzeit beträgt die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit die Hälfte der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit. Im sog. Blockmodell wird die erste Hälfte der Altersteilzeit in der bisherigen Arbeitszeit gearbeitet. In der zweiten Hälfte wird man von der Arbeit befreit. Im Teilzeitmodell wird während der gesamten Laufzeit der Altersteilzeit die tägliche Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert. Ein Urlaubstag zählt wie bei einer Teilzeitbeschäftigung. Die Verteilung der täglichen Arbeitszeit kann in einvernehmlicher Absprache mit dem Arbeitgeber auch anders geregelt werden. Bei Beschäftigten unter 60 Jahren ist die Vereinbarung von Altersteilzeit für den Arbeitgeber eine Kann-Bestimmung, Beschäftigte ab 60 Jahren haben einen Rechtsanspruch auf Altersteilzeit. In jedem Fall muss der Arbeitgeber aber eine Ablehnung von Altersteilzeit mit dringenden bzw. dienstlichen Gründen belegen.

In Umsetzung einer EU-Richtlinie ist am 1. Januar 2001 das Teilzeit- und Befristungsgesetz in Kraft getreten, das für Angehörige von Betrieben, die mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigen, den grundsätzlichen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit festlegt. Voraussetzung ist, dass das Beschäftigungsverhältnis seit mehr als 6 Monaten besteht. Der Antrag ist spätestens drei Monate vor dem gewünschten Beginn der Verringerung der Arbeitszeit zu stellen und hat die neue Stundenzahl zu enthalten. Der Arbeitgeber hat der Verringerung der Arbeitszeit zuzustimmen und ihre Verteilung entsprechend den Wünschen des Arbeitnehmers festzulegen, soweit betriebliche Gründe nicht entgegenstehen. Diese liegen insbesondere dann vor, wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßige Kosten verursacht. Die Beweislast für die Ablehnung liegt beim Arbeitgeber. Das Bundesarbeitsgericht (Urteil vom 19.8.2003 – 9AZR 5402/02) hat die Klage einer Gruppenleiterin eines heilpädagogischen Kindergartens auf Teilzeitbeschäftigung abgewiesen, mit der sie ihre tägliche Anwesenheits- und Betreuungszeiten von den Öffnungszeiten des Kindergartens abgekoppelt wissen wollte. Der Arbeitgeber machte dagegen geltend, das Kindesinteresse an einer täglichen kontinuierlichen Betreuung durch dasselbe Personal lasse die gewünschten Arbeitszeiten nicht zu. Ob die Grundsätze dieser Entscheidung auch für den Regelkindergarten gelten, bleibt offen. In einer weiteren Entscheidung (Urteil vom 18.03.2003 – 9 AZR 126/02) hat das Bundesarbeitsgericht betriebliche Gründe für die Ablehnung des Antrags einer Erzieherin in einem Regelkindergarten auf Verringerung ihrer Arbeitszeit mit dem Argument anerkannt, dem Arbeitszeitwunsch der Klägerin stehe das pädagogische Konzept des beklagten Vereins entgegen. Sein hierfür gestütztes Arbeitszeitmodell begründe „betriebliche Gründe“ im Sinne von § 8 Abs. 4 TzBfG.

### **3. Teilzeitarbeit im Kontext des Erziehungs- und Bildungsauftrags von Kindertagesstätten**

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und rechtlichen Grundlagen für den Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung treffen in Kindertagesstätten auf eine spezifische Organisationsform, die in ein sehr komplexes Bedingungsgefüge eingebettet ist. Die betrieblichen Belange einer Kindertageseinrichtung unterscheiden sich in mancherlei Hinsicht grundlegend von denen anderer Arbeitsfelder.

Nach § 22 Abs. 3 SGB VIII erstreckt sich der Auftrag von Kindertageseinrichtungen auf die Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes. Die pädagogische Arbeit orientiert sich an einem ganzheitlichen Erziehungs- und Bildungsauftrag, der sich auf sämtliche Bereiche der kindlichen Entwicklung bezieht und ausgerichtet ist auf die Bereitstellung von Erfahrungsmöglichkeiten und Anregungen zur Förderung der kognitiven, sozialen, emotionalen und körperlichen Entwicklungspotentiale des Kindes.

Die Diskussion um die PISA-Studie und andere Analysen des Bildungssystems sowie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu frühkindlichen Entwicklungs- und Bildungsprozessen haben die Anforderungen an und die Bedeutung von Kindertageseinrichtungen als elementaren Bereich des Bildungswesens verdeutlicht.

In Rheinland-Pfalz leisten die Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertageseinrichtungen einen Beitrag zur Konkretisierung des Erziehungs- und Bildungsauftrags. Neben der Formulierung eines Bildungsbegriffs, der Beschreibung von Bildungsbereichen und der Vorlage eines zeitgemäßen Handlungskonzeptes soll mit dem Instrument der Bildungs- und Lerndokumentation für jedes Kind ein Verfahren zur Entwicklung und Sicherung von Bildungsqualität installiert werden. Diese Bildungsberichte beruhen auf der strukturierten Beobachtung und Beschreibung von Alltagssituationen, welche dokumentiert und sowohl mit Kollegen als auch mit den Eltern diskutiert werden. Die Beobachtungen dienen als Ausgangspunkt für die Entscheidung über zukünftige Impulse, Anregungen und Fördermaßnahmen, die das Kind im Prozess der Weltaneignung benötigt.

Die Wahrnehmung dieser wichtigen Rolle der Erziehungskräfte bei der Unterstützung und Begleitung kindlicher Bildungs- und Lernprozesse setzt ein hohes Maß an Kontinuität in der pädagogischen Arbeit voraus. Arbeitszeitstrukturen in Kindertageseinrichtungen müssen somit unter dem Blickwinkel betrachtet werden, welche Konsequenzen sie im Hinblick auf die Erfüllung dieser zentralen Aufgabe mit sich bringen.

Im folgenden werden mögliche Auswirkungen von Teilzeitbeschäftigung auf den „Betrieb Kindertagesstätte“ entlang einiger zentraler Merkmale dieses Tätigkeitsfeldes betrachtet.

#### **3.1 Pädagogische Kontinuität in der Arbeit mit den Kindern**

Neben Dauer und Qualität der Eingewöhnungsphase in die zunächst fremde Umgebung einer Kindertageseinrichtung und einer angemessenen Erzieher-Kind-Relation gilt die Konstanz der Betreuungspersonen als wesentliches Qualitätsmerkmal außerfamiliärer Betreuung in Tageseinrichtungen für Kinder. Dies gilt insbesondere für Kinder mit Behinderungen und Kleinkinder in den ersten Lebensjahren, dem Grundsatz nach aber auch für die anderen Altersgruppen. Auch für Kinder, deren Biografie bereits durch Verlusterfahrungen geprägt ist, hat die Kontinuität der Beziehungen zu erwachsenen Bezugspersonen große Bedeutung.

Die persönliche Bindung auf der Basis beständiger und kontinuierlicher Interaktionen zwischen Erziehungskräften und Kindern ist maßgeblicher Bestandteil und Fundament der pädagogischen Arbeit. Die Qualität des Kontaktes zwischen Kind und Bezugsperson sowie die Regelmäßigkeit und ein ausreichender Umfang der gemeinsam verbrachten Zeit bilden die Grundlage für die körperliche, emotionale, soziale und kognitive Entwicklung des Kindes. Aufbau und Erhalt einer tragfähigen Beziehung erfordern Zusammensein, Verlässlichkeit und Konstanz. Der häufige Wechsel von Bezugspersonen, Instabilität von Beziehungsketten und einengende Zeitvorgaben können Kinder dagegen überfordern und das Auftreten von Angst, Unsicherheit und Orientierungslosigkeit begünstigen.

Eine kompetente Hilfestellung bei der Bewältigung der kindlichen Entwicklungsaufgaben können Erziehungskräfte nur dann leisten, wenn sie ausreichend Zeit mit dem Kind verbringen und dessen Entwicklung kontinuierlich begleiten. Im Allgemeinen wird die Qualität der Bindung in hohem Maße von der Zuwendung und Wertschätzung der Erzieherin bestimmt.

**Bei den Arbeitszeitstrukturen von Teilzeitkräften ist den Faktoren Zeit und Kontinuität besonders Rechnung zu tragen. Die Umsetzung der pädagogischen Konzeption und die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags dürfen nicht eingeschränkt werden. Teilzeitkräften benötigen ausreichende zeitliche Ressourcen, insbesondere auch Verfügungszeiten, damit Aktivitäten und Situationen nicht vorzeitig abgebrochen werden müssen und Probleme ohne Zeitdruck aufgearbeitet werden können.**

### **3.2 Kontinuität in der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und Familien**

„Kindertagesstätten sollen mit den Eltern oder sonstigen Erziehungsberechtigten bei der Erziehung des Kindes zusammenarbeiten und mit ihnen erzieherische Probleme und Bedürfnisse des Kindes erörtern.“ (§ 2 Kindertagesstättengesetz für Rheinland-Pfalz). Diese Erziehungs- und Bildungspartnerschaft wird als Grundlage für eine auf Dauer angelegte konstruktive Bildungs- und Erziehungsarbeit mit dem Kind begriffen. Ein methodisch ganzheitlicher Arbeitsansatz frühkindlicher Pädagogik kann nur gelingen, wenn die Eltern regelmäßig einbezogen werden.

Die Erziehung und Bildung von Kindern im häuslichen-privaten Bereich der Familie trifft in Krippen und Kindergärten erstmals auf den Bereich einer öffentlichen Erziehungs- und Bildungseinrichtung. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Erziehungskräften und Eltern/Erziehungsberechtigten bedarf daher einer vertrauensvollen und verlässlichen Basis. Dies bedeutet, dass ausreichend Zeit für Begegnung, Austausch und Gespräche mit einer für die Eltern überschaubaren Anzahl von Ansprechpartnern innerhalb des Erziehungspersonals zur Verfügung stehen muss.

**Zusammenarbeit mit den Eltern (Gespräche, Elternabende und Elternausschussarbeit sowie im Einzelfall notwendige Hausbesuche) ist wesentlicher Bestandteil von Kindertagesstättenarbeit, der auch von teilzeitbeschäftigten Erziehungskräften sachgerecht wahrgenommen werden muss. Je geringer der Beschäftigungsumfang einer Teilzeitkraft ist, desto schwieriger wird es, hierfür die notwendigen Verfügungszeiten vorzuhalten.**

### 3.3 Kontinuität in Organisation und Struktur

Neben dem Erziehungs- und Bildungsaspekt steht auch das Öffnungszeitenangebot von Kindertageseinrichtungen im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses und ist insbesondere für die Eltern von großer Bedeutung. Die Öffnungszeiten und die Verweildauer der Kinder in den Einrichtungen sind im Vergleich zu früher deutlich angestiegen.

In Rheinland-Pfalz hat sich inzwischen eine tägliche Öffnungszeit von 7 Stunden in Teilzeitkindergärten mit Vor- und Nachmittagsöffnungszeit oder in Blockform als Regelangebot etabliert. Ganztagsplätze beinhalten teilweise bis zu 10 Stunden durchgehende Öffnungszeit, in wenigen Einzelfällen sogar noch mehr.

Die Öffnungszeiten bilden immer den äußeren Rahmen für die innere Organisation des Kindertagesstättenbetriebes. Sie haben u.a. Auswirkungen auf den Stellen- und Dienstplan im Erziehungs- und Wirtschaftsdienst einer Einrichtung, um den punktgenauen Einsatz von Personal unter Berücksichtigung aller betrieblichen Erfordernisse (u.a. Belegungsdichte im Tagesverlauf, aufsichtsrechtliche Anforderungen) zu gewährleisten.

**Im Wechselspiel der Anforderungen können Teilzeitkräfte bei Beachtung der Grundsätze von Kontinuität und Zuverlässigkeit ihren Platz im Stellenplan einer Kindertagesstätte finden. Besonderes Augenmerk ist hierbei auf die Sicherstellung des notwendigen Informationsflusses sowie auf eine eindeutige Aufgabenklärung im Zuge von Stellen- und Funktionsbeschreibungen zu legen. Für eine gelingende Integration von Teilzeitkräften in das Aufgabenspektrum von Kindertageseinrichtungen ist es auch aus diesem Grunde nötig und sinnvoll, den Anteil von Verfügungszeit an der Dienstzeit angemessen zu berücksichtigen.**

### 3.4 Kontinuität in der Zusammenarbeit der pädagogischen Fachkräfte

Die Gewährleistung der Erziehungs- und Bildungsaufgaben in den Kindertagesstätten ist in besonderem Maße auf eine funktionierende Zusammenarbeit aller Erziehungskräfte in den unterschiedlichsten Funktionen (Leitung, Gruppenleitung, Mitarbeit in der Gruppe, pädagogische Sonderaufgaben) angewiesen. „Die Atmosphäre und die Qualität der Kindertagesstätte sind davon abhängig, wie sich die sozialen Kontakte zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sinne einer guten Teamarbeit gestalten.“ (Bildungs- und Erziehungsempfehlungen für Kindertagesstätten in Rheinland-Pfalz, S. 104)

Die Zusammenarbeit im Team bedarf verlässlicher Arbeitsbeziehungen und Kommunikationsstrukturen, eindeutiger Aufgaben- und Stellenbeschreibungen und eines befriedigenden Zeitmanagements, welches in einen für alle verbindlichen Dienstplan einfließt.

In Verbindung mit der Teilzeitbeschäftigung wirft Kontinuität von pädagogischen Fachkräften in einer Kindertageseinrichtung und ihre Bedeutung für die Zusammenarbeit im Team vor allem Fragen auf nach der zeitlichen Dimension von Begegnungen der einzelnen Mitarbeiterinnen im Gruppendienst in der direkten Zusammenarbeit mit Kindern und im Austausch mit den anderen Fachkräften. Hierbei geht es um Information, Reflexion und Absprachen über pädagogische Interventionen und Planungen für einzelne Kinder, Gruppen und die Gesamteinrichtung. Es geht um Beobachtungen und Dokumentation, die Beteiligung, Einbindung und aktive Wahrnehmung von Aufgaben bei der Zusammenarbeit mit Eltern, Elternausschuss, Träger, Grundschule und anderen Partnern im Gemeinwesen und letztlich



auch um das Maß an Vertrautheit und Einschätzbarkeit im Umgang miteinander und im Wissen voneinander.

**Je offener und gruppenübergreifender die pädagogisch-konzeptionelle Arbeit angelegt und je differenzierter die betriebliche Struktur ausgestaltet ist, desto größer wird der Bedarf an Abstimmung im Team und nach Berücksichtigung entsprechender Zeitrressourcen im Personalkonzept ausfallen. Kontinuität im Sinne von Beständigkeit in den Beziehungen und der Zusammenarbeit des Erziehungspersonals ist ein wichtiger Garant für störungsfreie Betriebsabläufe und einen erfolgreichen und zielorientierten Aufgabenvollzug.**

## 4. Empfehlungen

Der Einsatz von Teilzeitkräften gehört bei den meisten Einrichtungen im Kindertagesstättenbereich zur Selbstverständlichkeit. Allein durch die gesetzliche Maßgabe von 1,75 Kräften pro Gruppe im Regelkindergarten ist Teilzeitarbeit in den allermeisten Einrichtungen notwendig und für einen reibungslosen Ablauf unabdingbar. Durch den kontinuierlich steigenden Wunsch nach Teilzeitarbeit ergibt sich für viele Einrichtungen eine veränderte Situation, vor allem in der Personaleinsatzplanung. Dabei erfahren viele Kindertageseinrichtungen positive Entwicklungen, z. B. die mit Teilzeitarbeit einhergehende zahlenmäßige Vergrößerung des Teams, die als bereichernd erlebt wird und viele Betreuungsformen erst ermöglicht. Daneben gilt es aber auch, unterschiedliche Schwierigkeiten zu bewältigen. Hier ist vor allem die Gestaltung des Dienstplanes zu nennen. Dabei kommt es nicht selten zu Konflikten zwischen den Interessen der Kolleginnen und den Notwendigkeiten der Einrichtung.

Die Frage nach Möglichkeiten und Grenzen von Teilzeitbeschäftigung in Kindertageseinrichtungen ist eng verknüpft mit der Konzeption der Einrichtung und mit der Frage nach der Sicherstellung der erforderlichen personellen und organisatorischen Kontinuität. Träger und Leitung jeder Einrichtung sollten diese Thematik frühzeitig diskutieren, grundsätzliche Entscheidungen bezüglich Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen treffen und ein tragfähiges Personalkonzept entwickeln. Wenn Unsicherheiten bestehen und/oder keine Erfahrungen vorhanden sind, empfiehlt es sich zu prüfen, ob die entsprechenden Verträge zu befristen sind.

### 4.1 Personaleinsatzplanung

Bei der Planung des Einsatzes von Teilzeitkräften ist zu berücksichtigen, dass bei diesen – verglichen mit den Vollzeitkräften – die Verfügungszeit anteilmäßig höher sein muss.

- Zur Umsetzung der pädagogischen Konzeption und zur Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags müssen zeitliche Ressourcen vorhanden sein, damit Aktivitäten und Situationen nicht vorzeitig abgebrochen werden müssen und Probleme ohne Zeitdruck aufgearbeitet werden können.
- Auch teilzeitbeschäftigte Erzieherinnen brauchen ausreichend Zeit für Elternabende, Elternausschussarbeit, für Gespräche mit Eltern sowie im Einzelfall für notwendige Hausbesuche.
- Zeit muss auch zur Verfügung stehen für die Sicherstellung des notwendigen Informationsflusses sowie für eine eindeutige Aufgabenklärung in der Einrichtung und im Team.

- Je offener und gruppenübergreifender die pädagogisch-konzeptionelle Arbeit angelegt und je differenzierter die betriebliche Struktur ausgestaltet ist, desto größer wird der Bedarf an Abstimmung im Team und nach Berücksichtigung entsprechender Zeitressourcen im Personalkonzept.

## 4.2 Funktionsstellen

Die Art der Tätigkeit mit ihren besonderen Bedingungen und Aufgabenfeldern ist entscheidend bei der Frage nach Umfang und Art der Teilzeitbeschäftigung. Es wird unterschieden zwischen Einrichtungsleitung (freigestellt oder nicht freigestellt), Gruppenleitung, Mitarbeit in der Gruppe und pädagogischen Zusatzkräften mit Sonderaufgaben. Notwendig sind detaillierte Aufgabenbeschreibungen und Stellenpläne durch die Träger, die eine Zuordnung von Personen, Funktionen und Wochenarbeitszeit festlegen.

### 4.2.1 Freigestellte Einrichtungsleitung

Der Leitung einer Kindertagesstätte obliegt die Verantwortung für die Erstellung und Umsetzung der pädagogischen Konzeption gemäß der Ziele und des Auftrags der Einrichtung. In Abstimmung mit dem Träger initiiert und begleitet sie Veränderungsprozesse zum Zwecke der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

Im Zuge von Personalentwicklungsmaßnahmen berät und unterstützt sie die Mitglieder des Teams und schafft die erforderlichen Voraussetzungen für einen optimalen Personaleinsatz unter Berücksichtigung und Förderung vorhandener Kompetenzen und Ressourcen. Sie garantiert den reibungslosen organisatorischen Ablauf durch Planung, Strukturierung und Organisation von Arbeitsprozessen sowie die Herstellung eines funktionierenden Informations- und Kommunikationssystems. Hierzu zählt sowohl die Klärung von Kompetenz- und Aufgabenbereichen als auch die Herausbildung geeigneter Handlungsabläufe und Verfahrensweisen einschließlich deren Kontrolle.

Die Einrichtungsleitung ist erste Ansprechpartnerin für den Träger, die Eltern und andere Kooperationspartner.

Dieses komplexe Aufgabenfeld erfordert eine hohe Präsenz in der Einrichtung. Es muss daher sorgfältig abgewogen werden, ob, und wenn ja, in welchem Umfang eine Reduzierung der Arbeitszeit sinnvoll und verantwortbar ist, ohne dass dieser Auftrag gefährdet wird.

Folgende Punkte sollten berücksichtigt werden:

- Im Außenverhältnis muss eine Person als verantwortliche Leitung bestimmt sein.
- Es sollte nach innen und außen feststehen und schriftlich fixiert sein, welche Kraft die Leitungskraft vertritt (stellvertretende Leitung) und welche Aufgaben innerhalb der Leitungsfunktion diese wahrnimmt.
- Eine Verlässlichkeit in der Organisation (Dienstplan / Verfügungszeiten / Dienstgespräch etc.) muss vorhanden sein und transparent gemacht werden.
- In diesem Zusammenhang ist die ausreichende Information der Elternschaft und der Kooperationspartner zu gewährleisten.
- Es müssen Übergabezeiten für Absprachen hinsichtlich der Organisation der Einrichtung ausgewiesen sein.

## 4.2.2 Nicht freigestellte Einrichtungsleitung

Neben den Leitungsaufgaben obliegt dieser Fachkraft zugleich die Leitung einer Gruppe. Als Einrichtungsleitung hat sie die gleichen Aufgabenfelder wie ihre freigestellten Kolleginnen. Als Gruppenleitung ist sie für das Wohl der Kinder und für die Realisierung des pädagogischen Auftrags in ihrer Gruppe verantwortlich. Sie ist erste Bezugsperson für Kinder und Eltern ihrer Gruppe. Durch die Fülle der Aufgaben als Leitung und zugleich Gruppenleitung liegt im Ansatz bereits ein „Stellensplitting“ - ausgefüllt durch die Doppelrolle einer Person - vor. Daher ist bei einer Beibehaltung beider Funktionen eine Reduzierung der Arbeitszeit allenfalls im Bagatellbereich vertretbar.

## 4.2.3 Gruppenleitung

Trotz vielfach partnerschaftlicher Arbeitsformen in den Kindergruppen kommt der Gruppenleitung eine besondere Rolle innerhalb der Gruppe zu. Sie ist erste Ansprechperson für Kinder und Eltern und ihr obliegt die Gesamtleitung der pädagogischen Arbeit in der Gruppe. Um diese Aufgaben auch bei einer Reduzierung ihrer Arbeitszeit erfüllen zu können, sollten folgende Punkte besonders beachtet werden:

Teilzeitarbeit ist möglich, wenn

- Vertretungsregelungen festgelegt sind und auch für die Eltern und Kinder Klarheit besteht, wer zu welchen Zeiten verantwortlich die Gruppe leitet,
- es nach innen und außen klar und schriftlich fixiert ist, welche Person innerhalb der Gruppe welche Aufgaben wahrnimmt,
- eine Verlässlichkeit in der Organisation (z. B. Dienstplan / Dienstgespräch) vorhanden ist,
- bei geteilter Gruppenleitung Übergabezeiten der beiden Teilzeitkräfte für Absprachen hinsichtlich Organisation und pädagogischer Arbeit in der Gruppe ausgewiesen sind,
- eine kontinuierliche fachliche Unterstützung durch die Leitung erfolgt.

## 4.2.4 Mitarbeit in der Gruppe

Der Regelpersonalschlüssel nach dem Kindertagesstättengesetz für Rheinland-Pfalz führt im Allgemeinen bereits dazu, dass die Funktionsstellen Mitarbeit in der Gruppe weitgehend mit Teilzeitbeschäftigten besetzt werden. Eine weitere Stundenreduzierung und die damit verbundene Aufteilung von Stellenanteilen auf mehrere Erziehungskräfte kann Probleme aufwerfen und ist stets im Kontext der Gesamtkonzeption und mit besonderem Blick auf spezielle Aufgaben der Fachkräfte zu sehen. Generell ist die Bildung von Personalstellen mit weniger als der Hälfte der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit in Kindertagesstätten nicht sinnvoll (vgl. auch Empfehlungen zur Dienstplangestaltung in Kindertagesstätten, 1992 sowie die unter 4.1 genannten Aspekte).

#### **4.2.5 Pädagogische Zusatzkräfte mit Sonderaufgaben**

Der Einsatz pädagogischer Zusatzkräfte kann z. B. bei einem hohen Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund oder zur Vermittlung der französischen Sprache erfolgen. Der Beschäftigungsumfang dieser Zusatzkräfte richtet sich nach dem pädagogischen Auftrag und den jeweiligen Gegebenheiten. Bei der Festlegung der Stellenanteile sollte unbedingt der Aspekt von Kontinuität und Verlässlichkeit in der Beziehung im Blick behalten werden (vgl. Ausführungen unter Punkt 3).

#### **4.2.6 Geringfügig Beschäftigte**

Im Rahmen der Arbeitsmarktreform werden immer mehr Arbeitsmöglichkeiten mit geringem Beschäftigungsumfang (Mini-Jobs, Midi-Jobs) geschaffen. Für den Erziehungsdienst ist diese Beschäftigungsform in der Regel ungeeignet, da innerhalb der Arbeitszeit eine kontinuierliche Beziehung mit den Kindern nicht aufgebaut werden kann. Hier sind allenfalls Einsätze für besondere Aufgaben denkbar. Ein Einsatz geringfügig Beschäftigter innerhalb des allgemeinen Stellenschlüssels kommt dagegen nicht in Betracht.

#### **Bei der Erstellung des Papiers haben mitgewirkt:**

**Betina Becker-Scholz**, Landesjugendamt, Zweigstelle Koblenz

**Hartmut Gerstein**, Landesjugendamt, Kopfstelle Mainz

**Sylvia Groß**, Caritasverband Trier

**Petra Hannappel**, Fachberatung, ev. Kirchenkreis Rhein-Wied

**Sabine Holzer**, Landesjugendamt, Zweigstelle Trier

**Alexander Jacobs**, ev. Kindergarten Rüscheid

**Doris Ruckdäschel**, ev. Kindergarten Asbach