

# KONTAKT

Oktober 2013

## SPEZIAL

Impulse und Informationen der Abteilung Tageseinrichtungen für Kinder im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

# PROJEKT MAIK

Männer & Frauen  
in der Kita –  
gemeinsam für  
Kinder



Dokumentation der Fachtagung vom 2. Juli 2013



Vorwort ..... 3

Begrüßung ..... 4  
*Matthias Vornweg*

Grußwort ..... 5  
*Dompropst Dr. Norbert Feldhoff*

**Macht das Geschlecht einen Unterschied?**  
Ergebnisse der „Tandem-Studie“ zu professionellem Erziehungsverhalten von Männern und Frauen in Kindertageseinrichtungen ..... 7  
*Prof. Dr. Holger Brandes,  
Markus Andrä, Wenke Röseler, Petra Schneider-Andrich*

**Mädchen und Jungen brauchen Frauen und Männer**  
– gemischte Teams in Kitas! ..... 14  
*Prof. Dr. Margitta Kunert-Zier*

**Von starken Erziehern und einfühlsamen Erzieherinnen –**  
Geschlechterrollenbilder und psychische Belastungen im Kitaalltag .... 18  
*Michael Gümbel*

**Berta, das Ei ist hart!**  
Wie Männer und Frauen im Team miteinander reden ..... 21  
*Dr. Hilde Malcomess*

**Der Generalverdacht gegenüber männlichen Erziehern** ..... 24  
*Prof. Dr. Michael Els*

**Kitas als attraktive Arbeitgeber**  
Wie lässt sich die Arbeitgeberattraktivität von Kitas steigern und was wünschen sich die Männer? ..... 26  
*Prof. Lutz Schumacher*

**„Gender“-Kita 2025 –**  
lebendig, kompetent, entwicklungsfähig ..... 29  
*Meta Lange*

**Die Bedeutung von Genderkompetenz für die Berufsorientierung in Kitas** ..... 34  
*Christoph Damm*

**Männer – auch schon für die Kleinsten wichtig?** ..... 36  
*Dr. Tim Rohrmann*

Weitere Publikationen ..... 39

**Impressum**

**Herausgeber**

Diözesan-Caritasverband  
für das Erzbistum Köln e.V.

**Redaktion**

Dorothea Herweg  
Daniela Steffes

**Verantwortlich**

Matthias Vornweg

**Layout und Satz**

Alexander Schmid Grafikproduktion

**Fotos**

Projekt MAIK/Caritas

Die Dokumentation ist im Rahmen des Projekts „MAIK – Männer arbeiten in Kitas“ entwickelt worden. Mehr Infos zum Projekt unter [www.maik-caritasnet.de](http://www.maik-caritasnet.de)

wurde gefeiert, aber ebenso gefürchtet, als bedrohlich, als unheimlich.“<sup>8</sup>

Es gibt also wissenschaftliche Belege für ein unsere Gesellschaft prägendes negatives Männerbild.

### Was sind die Konsequenzen für den Kinderschutz?

Die Fokussierung auf die latente Gefahr sexuellen Missbrauchs führt zu einer Verschiebung der Aufmerksamkeit, andere Formen des emotionalen Missbrauchs und der Vernachlässigung die genauso gravierende Auswirkungen haben können und weitaus häufiger sind, geraten in den Hintergrund. Dem muss gegengesteuert werden.

#### Was ist weiter zu tun?

1. Sich die **Vorurteile** gegenüber Männlichkeit bewusst machen und mit einer klaren Haltung gegen sie ansteuern.
2. **Verdächtigungen** sauber und fair abklären und keine vorschnellen, partiischen Verurteilungen zulassen.
3. Diskriminierende **Vorurteile** seitens einzelner Eltern und auch Trägervertretern zurückweisen und eine klar befürwortende Haltung einnehmen.
4. **Mehr Erzieher** für die Arbeit in den Kitas gewinnen, denn es gibt gute (pädagogische) Gründe für die Beschäftigung von männlichen Mitarbeitern in Kitas als Bezugspersonen für Jungen und Mädchen.
5. Männer ihren **Beruf unbehindert ausüben lassen**. Dies beinhaltet auch den für Kleinkinder notwendigen und von ihnen eingeforderten bzw. initiierten Körperkontakt beim Toben oder Trösten. Männer dürfen nicht dazu angehalten werden, vermeintlich verdächtige Situationen (wie z. B. das Wickeln, das Auf-den-Arm-Nehmen) zu meiden.
6. **Pädagogik nicht** auf die Ziele der Friedfertigkeit, Sanftmut, Bravheit etc. verkürzen unter Ausblendung von Lebendigkeit, Wildheit, Abenteuer, Kampf und Durchsetzungsfähigkeit.

<sup>8</sup> So das eigene Resümee seiner Forschung, in: SPIEGEL ONLINE, 23. April 2012, 10.52 Uhr, *Geschlechterdebatte: Der Mann, das Tier*. Ein Essay von Christoph Kucklick.

## Kitas als attraktive Arbeitgeber

### Wie lässt sich die Arbeitgeberattraktivität von Kitas steigern und was wünschen sich die Männer?

LUTZ SCHUMACHER

*Professor für Personal- und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg. Dozent und Unternehmensberater. Forschungsinteressen: Mitarbeitergewinnung und -bindung, Organisationsentwicklung und Gesundheitsmanagement.*



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

Zur Beantwortung dieser Fragen hat die Leuphana Universität Lüneburg im letzten Jahr in Kooperation mit dem Landschaftsverband Rheinland eine empirische Studie durchgeführt. An der Studie haben sich 471 Mitarbeiter/-innen aus 79 Kitas beteiligt. 77 der Kitas gehörten zu zwölf Trägern und zwei Kitas waren eigenständig. 427 der befragten Personen waren im pädagogischen Bereich tätig (Gruppendienst und/oder Leitungsfunktion). Die restlichen Befragten arbeiteten in den Bereichen Verwaltung, Hauswirtschaft, Technik oder einem anderen nicht-pädagogischen Tätigkeitsfeld. Die nachfolgend berichteten Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf die im pädagogischen Bereich tätigen Mitarbeiter/-innen.

#### Emotionale Bindung, Weiterempfehlung als Arbeitgeber und Kündigungsabsicht als zentrale Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität

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. Eine solche emotionale Bindung hat vielerlei positive Effekte: Die Mitarbeiter/-innen wollen auch in Zukunft in der Kita arbeiten und zeigen ein hohes Maß an Engagement – ihnen liegt der Erfolg ihrer Kita am Herzen. Sie sind auch Fürsprecher ihrer Kita und wollen, dass andere eine gute Meinung von ihrer Kita haben.

Dies ist insbesondere für die Gewinnung neuer Mitarbeiter/-innen von entscheidender Bedeutung. Wenn die Mitarbeiter/-innen positiv über ihre Kita sprechen und diese als Arbeitgeber weiterempfehlen, trägt dies entscheidend zur Reputation der Kita als attraktiver Arbeitgeber bei – dies gilt genauso auch für den Träger. Eine negative Mundpropaganda kann entsprechend den Ruf des Arbeitgebers nachhaltig schädigen (Schumacher, 2012).

Unsere Studie zeigt, 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, beantworten 80,5 Prozent mit „trifft überwiegend“ 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 der Kündigungsabsicht wider: Nur 7,7 Prozent der Befragten geben an, häufig über einen Arbeitgeberwechsel nachzudenken.

Allerdings zeigen sich bezüglich der emotionalen Bindung der Mitarbeiter/-innen deutliche Unterschiede zwischen den Kitas. Dies verdeutlicht, dass die emotionale Bindung der Mitarbeiter/-innen und damit die Arbeitgeberattraktivität von den jeweiligen Arbeits- und Organisationsbedingungen in den Kitas abhängen.

**Reputation, Führung, Unternehmenskultur, Teamklima und Familienfreundlichkeit als wesentliche Determinanten der Arbeitgeberattraktivität**

Unsere 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/den direkte(n) Vorgesetzte(n)
5. Familienfreundlichkeit

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

1. Qualität der Führung durch die/den direkte(n) Vorgesetzte(n)
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 sowie 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 Mitarbeitenden kombiniert sowie das Team dazu motiviert, gemeinsame Ziele zu erreichen.

Träger und Kitas, die ihre Arbeitgeberattraktivität verbessern wollen, sollten zunächst eine anonyme Mitarbeiterbefragung 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. Mit Hilfe des in unserer 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.

**Männer streben häufiger Führungspositionen an und wünschen sich hierbei Unterstützung**

Viele Träger und Kitas wollen den Männeranteil unter den pädagogischen Fachkräften erhöhen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Männer und Frauen unterschiedliche Erwartungen an ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber haben und

spezifische Maßnahmen zur Rekrutierung und Bindung von Männern und Frauen sinnvoll sind.

Der Anteil der Männer bei unseren Befragten lag bei 3,7 Prozent (16 Männer).<sup>1</sup> Dies entspricht ungefähr dem Anteil der männlichen Erzieher in Deutschland. Der Anteil der Personen mit Leitungsfunktion ist bei den Männern und Frauen in unserer Stichprobe ungefähr gleich groß.

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 Kündigungsabsicht auf.

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**).

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

1 Die geringe Anzahl der befragten Männer schränkt die Aussagekraft der statistischen Analysen ein. Daher müssen die berichteten Ergebnisse mit Vorsicht betrachtet und durch weitere Studien überprüft werden.

**Emotionale Bindung an die eigene Kita**

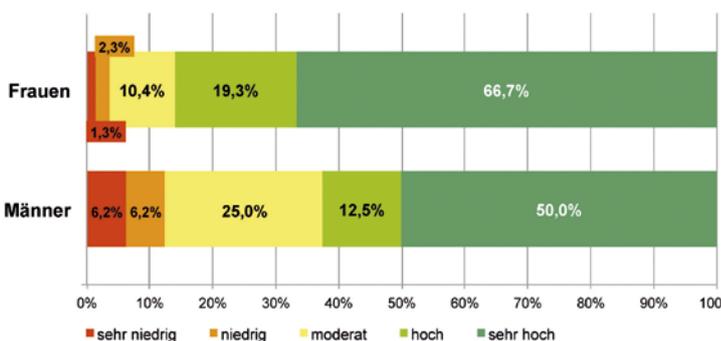


Abb. 1: Emotionale Bindung an die eigene Kita – Vergleich von weiblichen und männlichen pädagogischen Fachkräften

**Wenn ich erneut vor der Wahl stehen würde, würde ich diesen Beruf wieder ergreifen.**

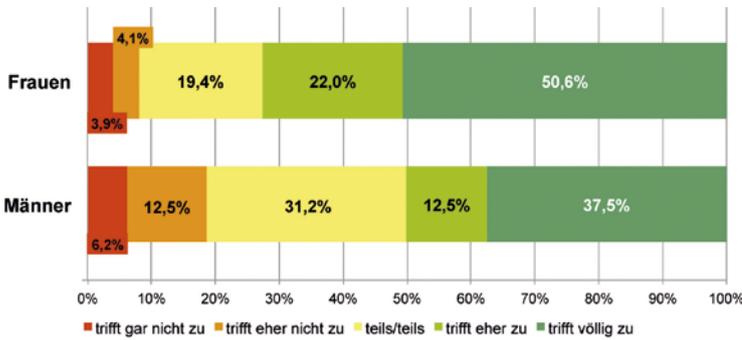


Abb. 2: Bewertung der eigenen Berufswahl – Vergleich von weiblichen und männlichen pädagogischen Fachkräften

**Ich habe mir vorgenommen, eine leitende Funktion zu übernehmen.**

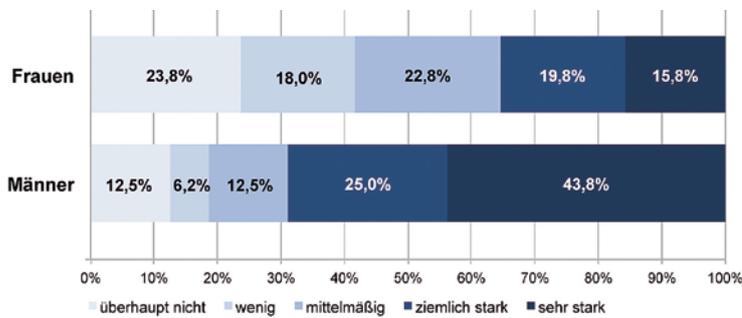


Abb. 3: Streben nach einer Leitungsfunktion – Vergleich von weiblichen und männlichen pädagogischen Fachkräften

in der beruflichen Tätigkeit in geringerem Maße erfüllt werden.

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 zeigt sich, dass die emotionale Bindung an den Träger bei den Männern stärker davon beeinflusst wird, welche Entwicklungs- und Aufstiegs-

möglichkeiten ihnen geboten werden, ob eine systematische Führungskräfteentwicklung existiert und eine Beförderung von Mitarbeiter/-innen 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 Mitarbeiter und der Führungsnachwuchskräfte abzielt.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der emotionalen Bindung an die eigene Kita: Auch diese hängt bei Männern stark davon ab, ob der Träger Entwicklungs- und Karriereperspektiven eröffnet. Die Abb. 4 zeigt im Detail, welches die wichtigsten Treiber einer emotionalen Bindung an die eigene Kita bei Frauen und bei Männern sind. Während bei den Frauen die Qualität der Führung und des sozialen Miteinanders die Rangliste anführen, stehen bei den Männern Unterstützungsangebote für die eigenen Entwicklung und Karriere auf den vorderen Plätzen.

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass den befragten Männern Karriere wichtiger ist als den befragten Frauen und folgerichtig ihre emotionale Bindung an den Arbeitgeber und möglicherweise den Beruf wesentlich davon abhängt, dass sie Unterstützung für ihren Karrierewunsch erfahren. Zudem erweist sich bei den Männern die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit als wichtiger Bindungsfaktor. Dies spricht insgesamt dafür, dass sich die Erzieher stärker als die Erzieherinnen Aufstiegschancen und eine als bedeutsam erlebte und anerkannte Tätigkeit wünschen. Entsprechend müssten Kitas und Träger, die Männer gewinnen und binden wollen, diese Wünsche berücksichtigen.

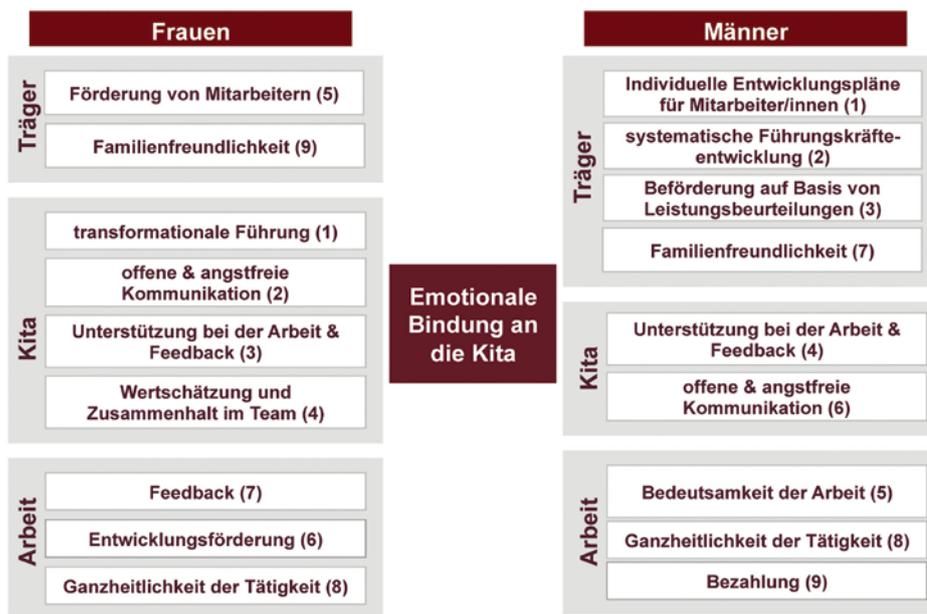


Abb. 4: Männer vs. Frauen: Was entscheidet über die emotionale Bindung an die eigene Kita?

**Literatur**

Schumacher, L. (2012). *Gewinnung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter – Stand der Forschung und erfolgreiche Strategien der Praxis*. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.), *Fachkräftemangel in der Pflege: Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 331-344). Heidelberg: medhochzwei.