

Starre Orte des Anfangs

DIE FURCHE/ Oktober 2022

www.furche.at/bildung/kindergarten-starre-orte-des-anfangs-9450880

DIE FURCHE - 42
20. Oktober 2022

Bildung

KOMPASS 11

In den österreichischen Kindergärten herrscht ein massiver Fachkräftemangel. Das ist nicht zuletzt die Folge fehlerhafter Managementpraktiken, schildert die Organisationsexpertin Elisabeth Sechser in ihrem Gastkommentar.

Starre Orte des Anfangs

Von Elisabeth Sechser

Kindergärten sind Anfangs-Orte. Hier werden die Jüngsten unserer Gesellschaft willkommen geheißen und ermutigt, sich als Teil unserer Gemeinschaft zu erleben, sich zu entfalten und zu lernen. Wie Bildungsarbeit hier ermöglicht wird, ist für die Entwicklung einer neuen Generation maßgebend. Der eklatante Fachkräftemangel in der Elementarpädagogik ist nur eines von wenigen Symptomen, deren Ursache man beheben könnte. ☹️

Im Verteidigungsministerium spricht man von einem jahrelang unbearbeiteten Investitionsstau und argumentiert damit die Budget-Aufstockung des Bundesheers und die Milliarden an Ausgaben, um militärische Resilienz zu stärken. Über das jahrzehntelange Investitionsversäumnis im elementaren Bildungsbereich wird kaum bis gar nicht gesprochen. Das verwundert, denn: Was nützt eine sogenannte „militärische Resilienz“, wenn die gesellschaftlich notwendige Resilienz für sozialen Frieden und Wohlstand vernachlässigt wird? Nicht in die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten zu investieren, ist wie die US-amerikanische Kulturhistorikerin und Systemwissenschaftlerin Riane Eisler sagt – „wirtschaftlicher Selbstmord“.

Die Lust geht verloren

Ein chronischer Fachkräftemangel, auch verursacht durch ein überholtes Managementkonzept, verhindert die Bildungsarbeit, die elementare Bildungsprofile andernfalls leisten könnten. Wie kann die Lust der Kinder am Lernen gefördert werden, wenn diese bereits den Erwachsenen in den Einrichtungen vergeht? Wie kann Selbstbestimmung und Gemeinschaft, die laut Bildungsplan gefördert wird, bei unseren Jüngsten gestärkt und etabliert

werden, wenn schon die Pädagog(inn)en diese kaum erfahren?

Der Kindergarten ist durchwachsen von „oben nach unten“-Management, von massenhaften Standardisierungen, Dokumentationsaufgaben und Einzelbeurteilungen, sorglosen bzw. lieblosen Personalzuweisungen und von einem Führungskonzept, das fernab von gemeinsamer Mitbestimmung liegt. Zwischen Fremdbestimmung und einem vernachlässigten partnerschaftlichen Miteinander mit geteilter Verantwortungsübernahme werden Elementarpädagog(inn)en schlichtweg zu Ausführenden der an sie herangetragen Anweisungen. Das demotiviert und nimmt die Freude am Beruf.

Alfie Kohn, ein bekannter Theoretiker der progressiven Erziehung und Bildung sowie der zeitgemäßen Managementlehre, bringt es auf den Punkt: „Kinder lernen, gute Entscheidungen zu treffen, indem sie Entscheidungen treffen, nicht, indem sie Anweisungen befolgen.“ Genau so ist das auch bei Erwachsenen. In vielen Organisationen scheint das noch nicht angekommen zu sein.

Aleine in Wien mangelt es in diesem Jahr an mehreren hundert Elementarpädagog(inn)en, in der Steiermark schließen erste Kinderkrippen und Öffnungszeiten werden eingeschränkt. In Deutschland fehlen laut Deutschem Kitaverband bundesweit bereits 100.000 pädagogische Fachkräfte. Viele verlassen ihren Beruf aufgrund der prekären Arbeitsbedingungen. Mittlerweile hatessicherungsgesprochen, dass der Fachkräftemangel durch notgedrungene Fehlbesetzungen eine nur noch größere Not verursacht.

All das sind Ergebnisse jahrzehntelanger Vernachlässigung. Eine Politik, die kritischen Stimmen jahrelang nicht zuhört und Menschlichkeit, Engagement und das hohe Verantwortungsbewusstsein von Fachkräften nicht zu schätzen weiß, bekommt



Am 21. Jänner 2021 schrieb Raphaela Keller über das Stiefkinddasein des Kindergartens in „Und was ist mit den Kindergärten?“ auf furche.at

den stillen Streik serviert. Zum Leidwesen aller.

Am Beispiel des Fachkräftemangels in elementaren Wirtschaftsbereichen wird sichtbar, was wir als Gesellschaft, was der Staat, was die Politik verstanden haben und was noch nicht. Wir erkennen, in welchen Mustern wir auf Problemlösungssuche gehen und wieso das so nicht funktionieren kann. Volkswirtschaften expandieren, wenn die menschlichen Bedürfnisse nach Fürsorge, Gesundheit und Bildung befriedigt werden. Wirtschaftspolitik kann nie ohne partnerschaftliche Fami-

lienpolitik, Bildungspolitik, Sozial- und Gesundheitspolitik gelingen. Dominanzgeprägte Muster zu überwinden, ist der Schlüssel zu nationaler Sicherheit, zu Frieden und allgemeinem Wohlstand. Hier braucht es ein System, das einem humanistischen Menschenbild verpflichtet ist, echte Wertschöp-

Nicht mehr motiviert

Zwischen Standardisierungen, Dokumentation und Beurteilungen vergeht die Freude am Arbeiten.

„Wie kann Selbstbestimmung und Gemeinschaft bei unseren Jüngsten gestärkt und etabliert werden, wenn schon die Pädagog(inn)en diese kaum erfahren?“

fung zu betreiben weiß und dynamische Veränderungen robust und zugleich flexibel annehmen kann. Dazu benötigen wir Organisationsdesigns und Prinzipien der Zusammenarbeit, die in das gemeinsame Wertschöpfen einzahlen – und damit auch in unsere Demokratien.

An einem Ort, an dem der Grundstein für unser aller Zukunft gelegt wird, sollten sowohl für das Wohl der Jüngsten als auch für das der Fachkräfte die besten Bedingungen geschaffen werden. Statt Top-Down braucht es „outside-in“, statt „in die Kindergärten hinunter delegieren“ braucht es ein Dezentralisieren dieser Organisationen. Statt Fremdsteuerung aus der Zentrale braucht es Selbststeuerung in hoch autonomen, interdisziplinären Teams. Es gibt wohl kaum lebendigere Orte als Kindergärten. Diese Lebendigkeit braucht Handlungsfreiheit – beginnend bei wirtschaftlichen Entscheidungen und dem Recruiting. Niemand kann besser entscheiden, wer in ein Team passt, als das Team selbst.

Paradigmenwechsel

Wie die Jüngsten gebildet und sozialisiert werden, ist maßgeblich für uns als Gesellschaft. Die wegweisende Arbeit der Pädagog(inn)en benötigt angemessene Wertschätzung, faire Entlohnung, beste Rahmenbedingungen für mehr Freude am Arbeiten und entsprechende Investitionen, um Bildung und Weiterentwicklung gewährleisten zu können. Der Ausbau von Bildungseinrichtungen wird das Thema nicht lösen. Es geht hier nicht um das Optimieren von Bestehendem, sondern um einen grundlegenden Paradigmenwechsel. Hier kann Großartiges gelingen. Damit kann man heute beginnen.

Die Autorin ist selbstständige Expertin für humanistische Organisationsentwicklung.