



BLK-Verbundprojekt "Lernen für den GanzTag"

Das BLK-Verbundprojekt "Lernen für den GanzTag"

verfolgt das Ziel, Fortbildungsmodule für Personen zu entwickeln, die als Multiplikator(inn)en von Fortbildungsinhalten für in Ganztagschulen tätige Praktiker/innen wirken können. Adressat(inn)en dieser Fortbildungsinhalte können Schulleitungen, Lehrkräfte, sozialpädagogische Fachkräfte oder Ganztagskoordinator(inn)en aus Ganztagschulen ebenso sein wie Fachberater(inne)n aus den Bereichen der Schule, der Jugendhilfe oder anderen mit Ganztagschulen kooperierenden Organisationen oder Einrichtungen (wie z.B. aus den Bereichen Sport oder Kultur).

Zur Umsetzung dieser Ziele wurden von der Lenkungsgruppe des Verbundprojektes fachwissenschaftliche Expertisen eingeholt. Die Beauftragung dieser Expertisen oblag den einzelnen am BLK-Programm beteiligten Bundesländern. Dadurch können länderspezifische Aspekte und Interessenlagen in der Auftragsformulierung und der sich anschließenden Beratung mit den jeweiligen Auftragnehmer(inne)n die endgültige Fassung beeinflusst haben.

Die Inhalte und Ergebnisse der Expertisen sind Resultat der wissenschaftlichen Fachkenntnis der Autor(inn)en und stellen keine Meinungsäußerung der am BLK-Verbundprojekt beteiligten Bundesländer dar. Rückfragen zu den Inhalten der Expertisen bzw. zu den Auftragsformulierungen beantworten die Autor(inn)en selbst bzw. die Projektleitungen der Bundesländer.

Karin Beher:

Lage und Probleme
des Personals im Ganzttag:
Nebenwirkungen nicht
ausgeschlossen?

Das Phänomen der Personalfluktuation

Dortmund im November 2005

Inhalt

1	Zielsetzung und Gliederung.....	4
2	Zur Verortung des Phänomens „Personalfluktuat ion“ im Ganztage	5
3	Personalfluktuat: Erklärungsbeziehungen und Wirkungsfaktoren im Horizont der Forschung	9
4	Die Rahmenbedingungen: Die Lage des Personals im Ganztage	18
5	Ansatzpunkte und Strategien zur Sicherung der Personalkontinuität im Rahmen der Qualitätsentwicklung.....	27
6	Folgerungen für die Konzipierung von Fortbildungsangeboten	29
	Literatur	31

1 Zielsetzung und Gliederung

Der Auftrag

Im Mittelpunkt der im Auftrag der am Verbundprojekt „Lernen für den Ganzttag“ beteiligten Länder erstellten Expertise steht die Frage, inwiefern der Prozess der Qualitätsentwicklung in Ganzttagsschulen durch die Fluktuation des im Ganzttag tätigen Personals beeinflusst wird. Im Einzelnen richtet sich der Auftrag darauf,

- das Phänomen und – wenn möglich – das Ausmaß der Personalfluktuation im Ganzttag zu charakterisieren,
- Faktoren zu identifizieren, die im positiven wie im negativen Sinne einen Einfluss auf die Verweildauer des im Ganzttag tätigen Personals nehmen,
- Entwicklungsschritte zu ermitteln, die eine höhere Zufriedenheit im Tätigkeits- und Beschäftigungsfeld Ganzttag befördern können, sowie
- Anregungen zu geben, ob und durch welche Qualifizierungsmaßnahmen eine kontinuierliche Verweildauer im Tätigkeits- und Beschäftigungsfeld Ganzttag ggf. unterstützt werden kann.

Der Forschungsstand

Den folgenden Ausführungen muss vorangestellt werden, dass bei der Bearbeitung der Expertise erhebliche Forschungslücken deutlich wurden, die den Themenbereich „Personal in der Ganzttagsschule“ und damit bereits das „Vorfeld“ der Untersuchungsfrage betreffen. So existieren bis heute in den amtlichen Systematiken des Statistischen Bundesamtes oder der Kultusministerkonferenz keinerlei Rahmendaten, mittels derer das Personalvolumen und die Beschäftigungsstrukturen insbesondere mit Blick auf die Gruppe der außerunterrichtlich tätigen Mitarbeiter/-innen auch nur annäherungsweise beschrieben oder quantifiziert werden könnten. Ähnliches gilt für die Schulstatistiken der Länder. Auch im Horizont der Forschung liegen zur Personalfrage im Ganzttag zum jetzigen Zeitpunkt nur singuläre, empirisch abgesicherte Forschungsergebnisse vor, in denen die Thematik entweder am Rande oder bezogen auf einzelne Länder und Ganzttagsschulmodelle abgehandelt wird.

Demgegenüber gibt es eine Reihe von Diskussionsbeiträgen, die zum Teil auf punktuellen Erfahrungen einzelner Schulen oder anderer Akteure beruhen. Daneben existiert eine Reihe von Stellungnahmen zur erforderlichen oder erwünschten Personalausstattung,

die jedoch eher programmatischen Charakter haben. Zusammengenommen signalisiert der unzureichende Wissensstand zu den personellen Voraussetzungen an Ganztagschulen zum einen einen beträchtlichen Weiterentwicklungsbedarf der amtlichen Statistik (z.B. durch eine Erweiterung der Bildungsstatistiken und deren Harmonisierung mit der Kinder- und Jugendhilfestatistik), aber auch die Notwendigkeit die Forschungsaktivitäten im Bereich Personal deutlich auszuweiten. Zum anderen erwachsen aus den zu konstatierenden Defiziten der Ganztagschulberichterstattung und -forschung erhebliche Schwierigkeiten, Spezialfragen wie das Thema „Personalfluktuation“ sekundäranalytisch zu bearbeiten. Die folgenden Ausführungen verstehen sich demzufolge als erste Spurensuche, denen weitere Forschungsaktivitäten folgen sollten.

Der Aufbau der Expertise

Vor diesem Hintergrund geht es im ersten Kapitel zunächst darum, den Fluktuationbegriff näher einzugrenzen und seinen Stellenwert für Qualitätsprozesse aufzuzeigen. Ziel des zweiten Kapitels ist es, ausgewählte Forschungsdiskurse zum Thema „Personalfluktuation“ vorzustellen und Variablen zu identifizieren, die hiermit in einem Wirkungszusammenhang stehen. Hieran anschließend wird im dritten Kapitel zum einen der Versuch unternommen, die Personalstrukturen und Beschäftigungsbedingungen auf dem Teilarbeitsmarkt Ganztagschule zu skizzieren und Risikofaktoren abzuleiten, die Mitarbeiterwechsel begünstigen. Zum anderen werden ausgewählte Befunde zu den beiden größten Berufs- und Qualifikationsgruppen der Ganztagschule vorgestellt: Den Lehrerinnen und Lehrern sowie den Erzieherinnen und Erziehern. Den Abschluss der Expertise bildet die Ableitung geeigneter Ansätze und Maßnahmen zur Erhöhung der Verweildauer der Mitarbeiter/-innen an die Ganztagschule, die zugleich als Ansatzpunkte zur Konzipierung von Fortbildungsangeboten fungieren können.

2 Zur Verortung des Phänomens „Personalfluktuation“ im Ganztage

Der Zusammenhang zwischen Qualitätsentwicklung und Fluktuation

Im Handbuch „Ganztagschule“ heißt es:

„Der Erfolg einer guten Schule hängt im Wesentlichen direkt von den dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab, also vom Qualifikationspotenzial, der Berufs- und Dienstauffassung, dem Umgangsstil, der Teamfähigkeit, der Gemeinschaftsidentifikation und insbesondere vom Engagement aller an dieser Institution beteiligten Erwachsenen. Gemeint ist

damit, dass die Zuwendungsfähigkeit der Einzelnen und das Zusammenspiel der Professionellen innerhalb einer Schule den Gemeinschaftserfolg ausmachen (...)“ (Appel/Rutz 2003, S. 160).

Die Personalfrage bildet somit eine wesentliche Scharnierstelle zur qualitätsorientierten Gestaltung von Ganztagschulen. Gelungene Prozesse der Qualitätsentwicklung sind in hohem Maße an die Bereitschaft, die Kompetenz und das Engagement der Beschäftigten gebunden,

- sich mit den Zielen und Anforderungen der Ganztagserziehung regelmäßig auseinander zu setzen,
- kontinuierlich dazu zu lernen,
- die erworbenen Erkenntnisse in ihrem beruflichen Alltag anzuwenden sowie
- mit der Schulleitung, den Trägervertreter/-innen, den Lehrkräften im Unterricht und den pädagogischen Mitarbeiter/-innen im Ganztags sowie den Eltern zugunsten der Schüler/-innen zusammenzuarbeiten.

Häufige Personalwechsel und eine geringe Verweildauer in der Organisation können, insbesondere dann, wenn Schule als „lernende Organisation“ begriffen wird, die qualitative Weiterentwicklung der Ganztagschule erheblich beeinträchtigen. Aus dieser Perspektive erscheinen überdurchschnittlich häufige Mitarbeiterwechsel als Störfaktoren, die zu Verzögerungen bei der Konzipierung und Umsetzung anspruchsvoller Ganztagschulkonzepte und zu Reibungsverlusten im Berufsalltag führen. An Bedeutung gewinnen damit zugleich diejenigen Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die dazu beitragen, die Verweildauer im Ganztags zu erhöhen.

Formen der Personalfluktuations

Bei der Suche nach geeigneten Ansatzpunkten zur Erhöhung der Organisationsbindung der Mitarbeiter/-innen an die Ganztagschule ist allerdings zu berücksichtigen, dass Fluktuation kein einheitliches Phänomen darstellt und unterschiedliche Wirkungen haben kann. Hinter dem Fluktuationsbegriff verbergen sich verschiedene Formen des Personalwechsels bzw. Ursachen, die zu Bewegungen in der Mitarbeiterschaft führen. Um Personalfluktuations einerseits zu erfassen und zu messen, andererseits geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Verweildauer in Organisationen entwickeln zu können, ist es deshalb zunächst erforderlich, zwischen den verschiedenen Gründen für Mitarbeiterereintritte und -austritte zu differenzieren. Im Einzelnen lassen sich im Horizont der vorlie-

genden Literatur zur Organisations- und Personalforschung drei Bereiche voneinander unterscheiden (vgl. hierzu grundsätzlich Neuberger 1974):

(1) Hierzu gehören erstens Mitarbeiter(innen)wechsel, die eher organisationsbedingte Ursachen haben, wie etwa eine veränderte Nachfragesituation¹, auf die die Organisation in Form der Rekrutierung oder auch der Freisetzung von Mitarbeiter/-innen reagieren kann (d.h. beispielsweise durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze, der Beendigung befristeter Arbeitsverhältnisse oder die Gewinnung alternativer Personalgruppen wie Praktikant(inn)en, Eltern etc.).

(2) Daneben gibt es zweitens Mitarbeiter(innen)austritte, die überwiegend durch die Auflösung des Arbeitsvertrages seitens des Arbeitgebers bedingt und eher im Bereich der Dienst- und Fachaufsicht zu verorten sind. Mangelnde Kompetenz, unzureichende Arbeitsmotivation oder Fehlverhalten sind Beispiele, die zu einer nicht bestandenen Probezeit, Auflösung bzw. Nichtverlängerung des Arbeitsvertrages oder fristloser Kündigung führen können.

(3) Und schließlich lassen sich drittens Gründe für Personalfluktuatation auflisten, die schwerpunktmäßig bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter zu suchen sind und zur Unterbrechung des Beschäftigungsverhältnisses oder zur Auflösung des Arbeitsvertrages führen. Hierzu gehören beispielsweise

- alters- und krankheitsbedingte Mitarbeiterwechsel, z.B. durch den Eintritt in den Ruhestand, Invalidität, Tod etc.,
- familiäre, mobilitäts- oder anderweitig persönlich bedingte Rückzüge, wie Schwangerschaft, Elternzeit, Umzug, schlechte Verkehrsbedingungen, „Auszeiten“ in Form unbezahlten Urlaubs etc.,
- der Abschluss eines Praktikums oder einer Ausbildung ohne Übernahme in den Schuldienst bzw. in ein Arbeitsverhältnis,
- der Ausstieg während der Probezeit, zum Beispiel aufgrund anderweitiger beruflicher Erwartungen,
- der Wunsch nach beruflicher Veränderung, Umorientierung oder Weiterqualifizierung (z.B. Berufswechsel oder Studium),

¹ Bei der Ganztagschule – insbesondere in ihren auf Freiwilligkeit beruhenden Formen – wäre dieser Fall bei einer Reduzierung oder Erweiterung des Ganztagschulbetriebs bei wechselnder Elternnachfrage oder auch als Folge einer konzeptionellen Umgestaltung des Angebotsprofils denkbar.

- Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen oder den arbeitsvertraglichen Regelungen (wie dem Beschäftigungsumfang und/oder Befristung des Arbeitsvertrages),
- Versetzung oder Beförderung,
- finanzielle Verbesserungen und bessere Aufstiegsmöglichkeiten in einer anderen Organisation/einem anderen Arbeitsfeld,
- Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen.

Wirkungen von Fluktuation

Wie aus der Auflistung u.a. deutlich wird, handelt es sich bei Mitarbeiterfluktuation um ein Phänomen, das einerseits nur in begrenztem Maße zu beeinflussen ist und andererseits aus Sicht der Personalentwicklung durchaus erwünscht sein kann. Darüber hinaus wäre eine gegen Null tendierende Fluktuationsquote für die Organisation höchst kontraproduktiv, da von außen durch Know-how oder Kreativität angestoßene Innovationsprozesse unterbleiben würden (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2002). Obgleich Fluktuation also auch positive Effekte haben kann, sind hiermit zugleich negative Auswirkungen verbunden. Werden die in der Literatur diskutierten Konsequenzen auf die Ganztagschule übertragen, dann erscheinen vor allem die folgenden fünf Wirkungskomplexe als neuralgische Punkte:

- Ein häufiger Wechsel der Ansprechpartner/-innen und Bezugspersonen erschwert den Aufbau tragbarer pädagogischer Beziehungen zwischen den Mitarbeiter/-innen sowie den Schülerinnen und Schülern.
- Eine geringe Verweildauer in Ganztagschulen blockiert eine kontinuierlich angelegte und auf Vertrauen basierende Form der Zusammenarbeit zwischen Elternhaus und Schule, die über punktuelle Kontakte hinaus eine stärkere Einbeziehung und Beteiligung der Eltern am Schulleben intendiert.
- Häufige Stellenbesetzungen und das Erfordernis neue Mitarbeiter/-innen zu gewinnen sind aus betriebswirtschaftlicher Perspektive mit zusätzlichem zeitlichen Aufwand und erhöhten Transaktionskosten verbunden (z.B. Sach- und Einstellungs-, Verwaltungs-, Verhandlungs- und Entlassungskosten).
- Reibungsverluste resultieren darüber hinaus aus der Mehrbelastung des Stammpersonals durch die Kompensation der Personalausfälle sowie die Notwendigkeit beruflicher Einarbeitungsprozesse, die zur verringerten Leistung der Gesamtarbeitsgruppe führen können.
- Und schließlich können sich überdurchschnittlich ausgeprägte Fluktuationsquoten störend auf Organisations-, Team- und Personalentwicklungsprozesse auswirken.

Mitarbeiterwechsel stellen einen Verlust an Humankapital dar und führen zu sozialen Kosten durch die Belastung zwischenmenschlicher Beziehungen in sich verändernden Teamstrukturen. Jeder Mitarbeiter(innen)wechsel hat Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Gruppendynamik, die immer wieder neu hergestellt werden muss,

Ökonomische Ansätze wie die Humankapitaltheorie beschreiben in diesem Zusammenhang den Umfang der den Organisationen entstehenden Kosten wie folgt: Die Fluktuationskosten steigen erstens mit der Produktivität des/der Beschäftigten und der Zeitdauer der Stellenvakanz. Und zweitens: Je größer die Investitionen in die organisationsbezogene Qualifizierung sind, desto höher werden die Kosten der Personalfluktuationsprozessen bestehen Steuerungsmöglichkeiten vor allem im Bereich der organisationsbedingten Personalfluktuationsprozesse auf der Ebene des zugrunde liegenden Personalkonzepte sowie bei einem Teil der arbeitnehmerbedingten Wechselgründe.

3 Personalfluktuations: Erklärungszusammenhänge und Wirkungsfaktoren im Horizont der Forschung

Im Horizont der wissenschaftlichen Beiträge wird zum Thema „Personalfluktuations“ kein eigener, abgrenzbarer Diskurs geführt. Erklärungsansätze finden sich in unterschiedlichen Forschungsdisziplinen und Theorieansätzen. Ein einheitliches, in sich konsistentes Modell, dem die relevanten Bestimmungs- und Wirkungsgrößen für Personalfluktuations zu entnehmen sind, existiert daher nicht. Ansatzpunkte zur Erklärung dieses Phänomens finden sich jedoch in verschiedenen theoretischen Ansätzen wie etwa in ökonomischen Theorien (z.B. der Humankapital- oder der Suchtheorie, vgl. hierzu Henneberger/Sousa-Poza 2002) sowie in Beiträgen aus dem Bereich der Motivationsforschung und der hiermit in Teilen korrespondierenden Organisationspsychologie, deren Erkenntnisse teilweise auch in Analysen zu ausgewählten Berufsgruppen wie Erzieherinnen und Lehrer/-innen aufgegriffen werden (vgl. Kap. 4).

Im Spiegel dieser Forschungsliteratur wird relativ schnell deutlich, dass „Personalfluktuations“ keine singuläre Erscheinung darstellt, sondern sozusagen das Ende oder Zwischenglied einer Kette sich wechselseitig beeinflussender Faktoren und Bedingungen ist, die dazu führen, dass sich die Mitarbeiter/-innen äußerlich, d.h. z.B. per Kündigung, oder auch innerlich (z.B. „Burn-Out“) von der einzelnen Organisation oder endgültig vom Berufs- und Arbeitsfeld verabschieden. Die vorliegenden Beiträge signalisieren zugleich, dass Fluktuations oftmals im Kontext mit anderen Merkmalen des Arbeitsver-

haltens benannt wird – wie innerer Emigration, häufigen Fehl- und Abwesenheitszeiten (die sich beispielsweise in einer hohen Krankheitsquote, aber auch in spezifischen Verhaltensweisen wie „Zuspätkommen“ etc. spiegeln). Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass bei einer umfassenden Auseinandersetzung mit dem Thema „Fluktuation“ – sei es auf wissenschaftlicher Ebene oder im Rahmen von Fort- und Weiterbildung – auch benachbarte Phänomene zu berücksichtigen sind.

Fluktuation im Horizont theoretischer Ansätze

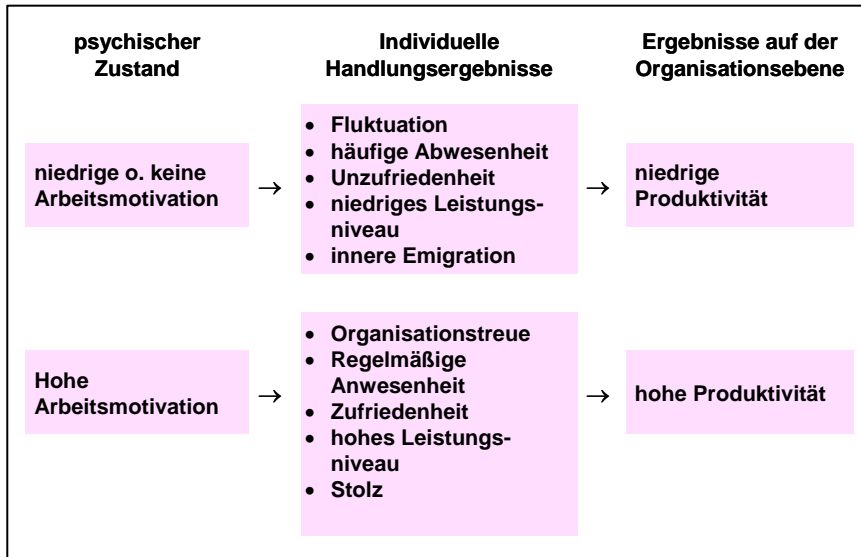
Innerhalb der Motivationsforschung und der Organisationspsychologie werden Personalfuktuation und verwandte Phänomene vor allem im Kontext mit vier Ansätzen thematisiert, die jeweils unterschiedliche Blickrichtungen haben, sich in ihren Befunden und Folgerungen jedoch zum Teil überschneiden. Hierzu gehören Forschungsbeiträge, die (1) sich mit der Frage der Arbeitsmotivation auseinandersetzen, (2) Aspekte der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten untersuchen, (3) den Grad der Bindung an die Organisation („Commitment“) betrachten sowie (4) sich mit dem Themenkreis Arbeitsbelastung und Beanspruchung, berufsbedingtem Stress und dessen unterschiedliche Bewältigungsstrategien („Coping“) beschäftigen.

(1) Aus der Perspektive der *Motivationsforschung* geht der Kündigung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ein komplizierter, individueller Entscheidungsprozess voraus, der in Teilen auf die Stärke der Arbeitsmotivation zurückgeführt wird.² Ausgangspunkt des Modells ist die Erwartung, dass die Arbeitsmotivation die individuellen Handlungsergebnisse beeinflusst und auf diese Weise die Produktivität von Organisationen erhöht (vgl. Kleinbeck 1996). In diesem Kontext differenziert Kleinbeck (ebd.) zwischen niedriger und hoher Arbeitsmotivation (vgl. Abb. 1), die sich u.a. auf die Fluktuationsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen auswirkt und damit zum Organisationserfolg beiträgt. Die Stärke und die Ausprägung der Arbeitsmotivation werden hierbei sowohl von den persönlichen Motiven und Zielen der am Arbeitsprozess Beteiligten als auch von den unterschiedlichen Motivierungspotenzialen der Arbeitssituation geprägt. Im Horizont die-

² Motiviertes Arbeitsverhalten zeichnet sich dabei vor allem durch drei Aspekte aus: Zum ersten kann Motivation durch die inhaltliche Ausrichtung des Arbeitshandelns beschrieben werden, d.h. dass sich ein/e Mitarbeiter/-in gerade für diese und keine andere Handlungsalternative entscheidet (z.B. ein hohes Ziel in Verbindung mit der Bewältigung einer schwierigen Aufgabe und komplexen Lösungsmethode oder ein weniger anspruchsvolles Ziel etc.). Die zweite Äußerungsform der Motivation wird durch die Intensität des Arbeitsverhaltens bestimmt, d.h. dem Grad der Anstrengung und dem Umfang des Einsatzes, mit dem Beschäftigte ihre Handlungsmöglichkeiten mobilisieren und sich auf das jeweilige Ziel konzentrieren. Zum dritten umfasst Motivation die Aus- und Zeitdauer des Arbeitshandelns, mit der die Mitarbeiter/-in trotz möglicherweise auftauchender Schwierigkeiten ihre Ziele verfolgt (vgl. Gebert/v. Rosenstiel 2002; Kleinbeck 1996).

ses Ansatzes bildet Fluktuation also neben der Anwesenheitshäufigkeit, der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsbereitschaft sowie des Grads der Bindung an die Organisation einen Wirkungsbereich der Arbeitsmotivation (vgl. ebd.).

Abb. 1: Erklärungszusammenhänge und Wirkungsfaktoren zur Arbeitsmotivation nach Kleinbeck (1996)



(2) Über motivationspsychologisch orientierte Ansätze hinaus wird Personalfuktuation häufig im Zusammenhang mit dem Konzept der *Arbeitszufriedenheit* thematisiert, das sich auf die subjektive Bewertung der konkreten Arbeitssituation bezieht. In der Literatur wird Arbeitszufriedenheit als Meinung/Überzeugung, Gefühl und Verhalten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gegenüber ihrer/seiner Arbeit verstanden. Obgleich Arbeitszufriedenheit also auch kognitive und verhaltensbezogene Bestandteile hat, wird innerhalb dieses Konzepts die affektive Komponente stark akzentuiert, d.h. das Empfinden und die psychisch-physiologische Reaktion eines/einer Mitarbeiter/-in in einer konkreten Arbeitssituation (vgl. Weinert 2004). Hierbei lässt sich mit Blick auf das Thema „Personalfuktuation“ folgender Zusammenhang vereinfachend beschreiben: Wenn der/die Mitarbeiter/-in mit der jeweiligen Arbeitssituation unzufrieden ist und Alternativen zur Verbesserung ihrer/seiner beruflichen Lage sieht, dann besteht eine mögliche Handlungsoption darin, sich aus der als belastend und/oder ungerecht wahrgenommenen Situation zurückzuziehen, um die negativen Erfahrungen zu beenden und an anderer Stelle einen Neubeginn zu wagen (vgl. Neuberger 1974). Aus dieser Perspektive besteht zwischen Arbeitszufriedenheit und Personalfuktuation ein negativer Zusammenhang: Je zufriedener Arbeitnehmer/-innen mit ihrem Beschäftigungsverhältnis sind, desto geringer ist – im Vergleich mit weniger zufriedeneren Kolleg(inn)en – der Wunsch ausge-

prägt, dieses aufzugeben. Mit höherer Arbeitszufriedenheit sinkt also die Wahrscheinlichkeit des Stellenwechsels (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2002).

Ob eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter mehr oder weniger zufrieden ist, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Nach Weinert setzt eine hohe Arbeitszufriedenheit beispielsweise eine Arbeitssituation voraus, die

„geistig fordernd ist, den physischen und geistigen Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht, das Gefühl des Erfolgs vermittelt, die Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten ermöglicht, in der das Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung durch Leistung erfahren werden kann, in der die Entlohnung vom Mitarbeiter als angemessen angesehen wird und diese an individuelle Leistung gekoppelt ist, in der Selbstverantwortung und Eigeninitiative gefördert werden, die der Eigenentwicklung des Mitarbeiters dienlich ist“ (Weinert 2004, S. 271).

Wie u.a. auch aus dem Zitat deutlich wird, handelt es sich bei „Arbeitszufriedenheit“ um ein mehrdimensionales Konstrukt, das in empirischen Studien in der Regel über unterschiedliche Dimensionen und Indikatoren gemessen wird. Mit Blick auf die Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit auf andere Zusammenhänge werden neben der Häufigkeit von Kündigungen, Fehlzeiten und Zuspätkommen u.a. auch das Erlernen neuer Arbeits- und Organisationsprozesse, Verhaltensmodi bei der Arbeit, die Bereitschaft zur Kooperation im Berufsalltag sowie bei Veränderungen und Umstrukturierungen und schließlich das physische und psychische Wohlbefinden benannt (vgl. ebd.).

(3) Während sich das Konzept der „Arbeitszufriedenheit“ auf die Bewertungen und Reaktionen der konkreten Arbeitssituation bezieht, steht beim *Commitment* die Einstellung zur Gesamtorganisation im Vordergrund. Der Grad der Bindung, d.h. Einsatzbereitschaft und Selbstverpflichtung, sagt etwas darüber aus, wie sehr sich Mitarbeiter/-innen mit den Zielen und Werten ihrer Organisation identifizieren, diese akzeptieren und sich um ihre Umsetzung bemühen sowie den Wunsch verspüren, dort weiter beschäftigt zu bleiben. In anderen Worten: Der Grad der Stärke und die Qualität der Beziehung zur Organisation korrelieren mit dem Ausmaß der Personfluktuation (vgl. Weinert 2004). D.h.: Bei Mitarbeiter/-innen, die sich mit der Organisation und ihren Zielen stärker identifizieren, ist die Wahrscheinlichkeit eines Stellenwechsels geringer (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2002). Zu den Faktoren, die *Commitment* beeinflussen oder bedingen, zählen u.a. die Arbeitsplatzsicherheit, die Arbeitsrolle bzw. Rollenkonflikte oder auch die Organisationsstruktur.

(4) Ein vierter Bereich, der für die Thematik von Interesse ist, richtet sich auf den Bereich der beruflichen Belastung und Beanspruchung. Derartige Konzepte spielen – neben der Organisationspsychologie – auch in arbeitswissenschaftlichen Ansätzen etwa unter dem Aspekt der Gesundheitsprävention eine Rolle. Hierbei bilden die Abhandlungen zum Burn-Out mittlerweile einen eigenständigen Forschungszweig. Auf Belastungs- und Beanspruchungskonzepte wurde verstärkt in Untersuchungen zum Lehrerberuf zurückgegriffen. Ebenso wie bei den Ansätzen zur Arbeitsmotivation oder zur Arbeitszufriedenheit existieren auch in diesem Themenbereich unterschiedliche Modelle und Varianten. Unabhängig von den einzelnen Modellen lautet – so Krause (2003) – die gemeinsame Fragestellung im Bereich der Lehrerbelastungsforschung,

„wie sich Aspekte der Arbeitstätigkeit auf das Erleben und die Gesundheit der Lehrkräfte auswirken. Dieser Einfluss wird von verschiedenen Moderatorvariablen und zwar vor allem individuellen Unterschieden (z.B. Persönlichkeitseigenschaften, Bewältigungsstrategien) beeinflusst. Ein zentraler Grundgedanke bei allen Modellen lautet, dass negative Auswirkungen bei Vorliegen eines Ungleichgewichtes zwischen Arbeitsanforderungen einerseits und den Ressourcen bzw. Fähigkeiten des Lehrers zum Umgang mit den Arbeitsanforderungen andererseits zu erwarten sind. Verschiedene Ansätze legen dabei unterschiedliche Schwerpunkte (ebd., S. 256).

In den vorliegenden Untersuchungen wird nicht immer eindeutig zwischen den Begriffen „Belastung“ und „Beanspruchung“ differenziert (vgl. Krause 2003). Eine mögliche Unterscheidung zwischen „Belastung“ und „Beanspruchung“ ist

„darin zu sehen, dass es sich bei der Belastung ausschließlich um objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Größen handelt, die unabhängig von ihrer Auswirkung auf den Menschen definiert werden. Unter Beanspruchung wird dagegen eben die Art und Intensität dieser Auswirkung selbst, also die Folge der Belastung für den Menschen verstanden (Rohmert u.a., 1975, S. 8)“ (zitiert nach Gebert/v. Rosenstiel 2002, S. 120).

Ausgewählte Wirkungszusammenhänge

Werden in der Zusammenschau der vorgestellten Ansätze ausgewählte Forschungsergebnisse und Thesen zur Personalfluktuation resümiert, dann scheinen vor allem zwischen Arbeitszufriedenheit und Organisationscommitment auf der einen und Mitarbeiterwechsel auf der anderen Seite signifikante Zusammenhänge zu bestehen. Ob es tatsächlich zu einer Kündigung kommt, hängt jedoch von einer Reihe moderierender Variablen ab. Eine große Rolle spielt hierbei die Frage der Alternativen, die dem Beschäftigten subjektiv und objektiv zur Verfügung stehen. Je positiver Arbeitnehmer/-innen die

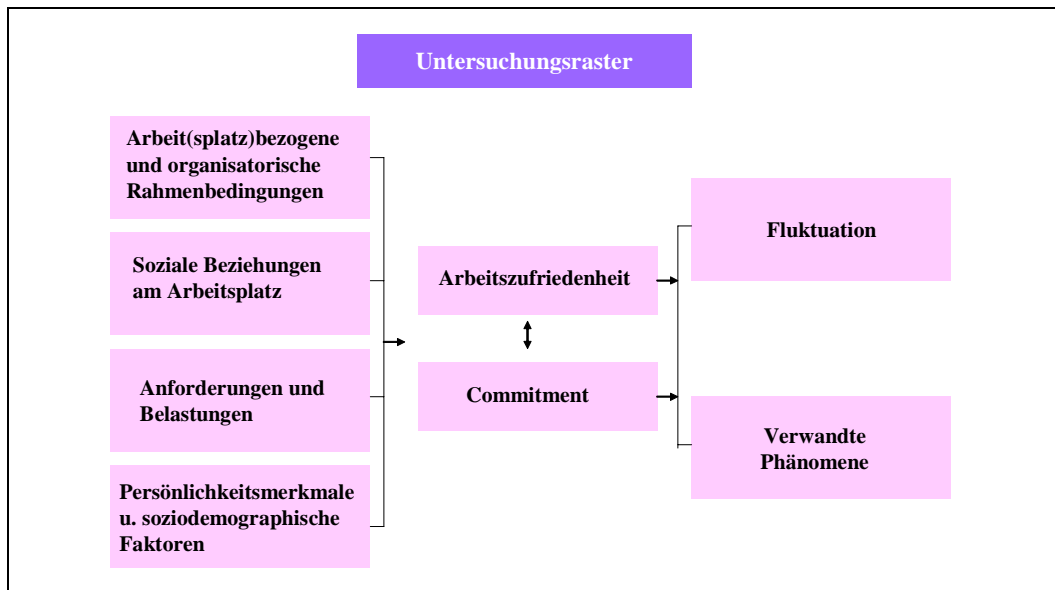
Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzen, desto intensiver dürften die Suchanstrengungen hinsichtlich eines neuen Arbeitsplatzes ausfallen, womit sich wiederum die Wahrscheinlichkeit von Stellenangeboten und damit die Wechselmöglichkeiten erhöhen (vgl. Gebert/v. Rosenstiel 2002; Henneberger/Sousa-Poza 2002). Mit Blick auf den Arbeitsmarkt bedeutet dies zugleich, dass sich bei steigender Arbeitslosigkeit die Alternativen für die Beschäftigten reduzieren, so dass von einem negativen Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit und Fluktuation auszugehen ist (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2002).

Neben der Arbeitsmarktlage spielt die Variable der „Arbeitsplatzsicherheit“ eine große Rolle im Hinblick auf Fluktuationsprozesse. Je sicherer Beschäftigte ihren Arbeitsplatz einschätzen, desto geringer ausgeprägt werden voraussichtlich die Bestrebungen sein, eine neue Stelle zu suchen, da dies mit Anstrengungen und Suchkosten verbunden ist. D.h. je höher die subjektiv empfundene Arbeitsplatzsicherheit ist, desto weniger wahrscheinlich wird der Stellenwechsel. Zu berücksichtigen ist hierbei auch die „Sonderstellung“ des öffentlichen Sektors, insbesondere mit Blick auf das Beamtenverhältnis, da hier – im Unterschied zur Privatwirtschaft – eher von einer Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse auszugehen ist, die aufgrund der Besonderheiten der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen mit einer geringeren Fluktuationsneigung einhergeht (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2002). Hieraus lässt sich bereits an dieser Stelle ableiten, dass bei den im Kontext der „Ganztagsschule“ interessierenden Berufsgruppen für die Teilgruppe der (verbeamteten) Lehrer/-innen weniger der Mitarbeiter(innen)wechsel durch Kündigung von Relevanz ist, sondern eher die verwandten Äußerungsformen des Arbeitshandelns im Mittelpunkt stehen.

Ableitung eines Arbeitsmodells

Vor dem Hintergrund der vorgestellten Ansätze und Konzepte lässt sich ein Arbeitsmodell erstellen, das die Zusammenhänge hinsichtlich der Fluktuationsproblematik noch einmal zusammenfassend veranschaulicht (vgl. Abb. 2). Das Modell umfasst vier Dimensionen, die jeweils Arbeitszufriedenheit und Commitment bedingen oder beeinflussen, die selbst wiederum in Verbindung mit Personalfluktuations- und anderen Formen des Organisationsverhaltens stehen. Im Einzelnen handelt es sich um Dimensionen die (1) die arbeit(splatz)bezogene Rahmenbedingungen betreffen, (2) die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz erfassen, (3) die Anforderungs- und Belastungssituationen für Mitarbeiter/-innen beschreiben sowie (4) die Aussagen über persönlichkeitsbezogene und sozialstrukturell bedingte Unterschiede erlauben.

Abb. 2: Relevante Dimensionen zur Erfassung von Fluktuation und verwandter Phänomene



Quellen: Wenderlein (2002); Weinert (2004).

(1) *Arbeit(splatz)bezogene und organisatorische Rahmenbedingungen*: In diesen Bereich fallen Faktoren, die sich auf die Merkmale der Arbeit selbst³ sowie die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes beziehen (vgl. Tab. 1). Mit Blick auf die Arbeitszufriedenheit schätzt beispielsweise die Mehrzahl der Mitarbeiter/-innen (jedoch nicht alle) am Arbeitsplatz Verantwortung, Selbstbestimmung, Kontrolle und Autonomie, sucht Möglichkeiten zur Anwendung vorhandener Kompetenzen und zum Erlernen neuer Fähigkeiten, bevorzugt abwechslungsreiche, kreative und mitunter anspruchsvolle Arbeit, möchte das Gefühl haben, etwas Sinnvolles zu leisten, kompetent zu sein und mit der Aufgabe zu wachsen.

Neben diesen Faktoren hat für die Beschäftigten auch die Belohnung als Arbeitsanreiz einen hohen Stellenwert. Hierunter werden u.a. die Entlohnung sowie die Beförderungsmöglichkeiten gefasst (vgl. Weinert 2004). So bildet etwa der Lohn aus der Perspektive vieler ökonomischer Theorien ein relevantes Entscheidungskriterium für den Arbeitsplatzwechsel. Je niedriger der Lohn eines Beschäftigten auf seiner aktuellen Arbeitsstelle ist, desto stärker wird er motiviert sein, die Stelle zu wechseln. Und: Je positiver Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die innerorganisatorischen Aufstiegsmöglichkeiten einschätzen, desto weniger streben sie wahrscheinlich einen Arbeitgeberwechsel an. D.h. Zwischen organisationsinternen Entwicklungsperspektiven und Fluktuation besteht voraussichtlich ein negativer Zusammenhang (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2002). Al-

³ Zum Beispiel hinsichtlich der Arbeitsinhalte, der Aufgaben und Kontrolle, der Interessen und Erfolgsmöglichkeiten oder der Variationsmöglichkeiten.

lerdings bilden Entlohnung und Beförderungsmöglichkeiten gegenüber den anderen Variablen nicht den einzigen und auch nicht immer den ausschlaggebenden Faktor (vgl. Weinert 2004).

(2) *Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz* haben einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen (vgl. Tab. 1). Sie bilden eine soziale Ressource, mittels derer – im positiven Fall – durch die Unterstützung der Kolleg(inn)en Belastungen kompensiert werden können (vgl. Rudow 2004; Wenderlein 2002). Die Qualität der sozialen Beziehungen prägt darüber hinaus auch das Organisationsklima. Ein weiterer wichtiger Faktor, der im Kontext der sozialen Beziehungen zu beachten ist, ist der jeweilige Führungsstil der Vorgesetzten. So trägt etwa ein respektvoller Umgang mit den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu höherer Arbeitszufriedenheit und einer stärkeren Bindung an die Organisation bei, die wiederum die Neigung zur freiwilligen Kündigung verringern (vgl. Gebert/v. Rosenstiel 2002).

(3) *Anforderungen und Belastungen*: Einen dritten Bereich bilden die Anforderungen, die mit der Arbeit verbunden sind und zu Belastungen führen können. In Tabelle 1 ist eine Auswahl möglicher Belastungsfaktoren zusammengestellt worden.

(4) *Persönlichkeitsbezogene, sozio-strukturelle und demographische Merkmale*: Neben den vorgestellten Dimensionen spielen eine Reihe moderierender Variablen beim Stellenwechsel eine Rolle, die zu Unterschieden zwischen einzelnen Mitarbeitergruppen beitragen. Hierzu gehören etwa die Persönlichkeitseigenschaften und das Anspruchsniveau der einzelnen Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, die höchst unterschiedlich sein können, so dass sich Verallgemeinerungen verbieten. Relevante Variablen bei der Untersuchung von Fluktuationsprozessen stellen darüber hinaus soziostrukturelle und demographische Merkmale dar. Hierzu gehören etwa Alter, Beschäftigungsumfang oder die Position in der Organisation (vgl. Tab. 1):

So ist beispielsweise davon auszugehen, dass sich mit zunehmendem Alter und wachsender Berufserfahrung die Wahrscheinlichkeit erhöht, in der Organisation zu verbleiben, da der Amortisierungszeitraum der vom Beschäftigten investierten Fluktuationskosten sinkt. Auch lässt sich etwa mit Blick auf die Arbeitszeiten die These ableiten, dass mit steigendem Beschäftigungsumfang der Integrationsgrad der Mitarbeiter/-innen in die Organisation wächst. Umgekehrt bedeutet dies: Je kürzer die faktisch geleistete Arbeitszeit ist, desto geringer sind die individuellen Kosten bei Aufgabe des Arbeitsplatzes, d.h. etwa hinsichtlich des Verlustes an Identifikation mit der Organisation oder

auch der Aufgabe sozialer Beziehungen mit den Kolleginnen und Kollegen. Und schließlich lässt sich mit Blick auf die hierarchische Position in der Organisation ableiten: Je höher die Position ist, die ein/-e Mitarbeiter/-in erreicht hat, desto geringer wird vermutlich die Wechselbereitschaft sein (vgl. Henneberger/Sousa-Poza 2002).

Tab. 1: Zusammenstellung relevanter Kriterien zur Erfassung von Personalfluktuatation

Ausgewählte Determinanten zur Erfassung ...			
... arbeit(splatz)bezogener und organisatorischer Rahmenbedingungen:	... sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz	... von Anforderungen und Belastungen	... persönlichkeitsbezogener, sozio-strukturelle und demographische Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> • Merkmale der Arbeit • Physische und psychische Arbeitsbedingungen • Entlohnungs- und Anreizsysteme/Höhe des Einkommens • Ansehen und Anerkennung (z.B. Feedback, verbale Anerkennung) • Verantwortung und Einflussmöglichkeiten • Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume • Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten • Transparenz organisatorischer Abläufe • Innerbetriebliche Information und Kommunikation • Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten • Möglichkeiten der Aus-, Fort- und Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil • Unterstützung von Kollegen • Klima in der Organisation und Integration in die Abteilung/den Arbeitszusammenhang/das Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalte (z.B. Monotonie, Routine) • Geistige Anforderungen (Über- oder Unterforderung) • Mangelnde Sinnhaftigkeit, Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit u. Beeinflussbarkeit der Arbeitsbedingungen • Arbeitsplatz(un)sicherheit • Erleben von Stress, Zeit- und Leistungsdruck • Häufige Arbeitsunterbrechungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Wertpräferenzen und Lebenseinstellungen • Anspruchsniveau • Selbstwertschätzung, Selbstmanagement • Setzen von Zielen • Geschlecht • Alter, Berufserfahrung • Familienstand • Erziehungs-, Ausbildungsstand und Beruf • Beschäftigungsumfang • Position innerhalb der Organisationshierarchie • Dauer der Betriebszugehörigkeit

Quellen: Wenderlein (2002); Weinert (2004)

Nachdem in diesem Kapitel Erklärungsansätze und Wirkungszusammenhänge vorgestellt und geeignete Variablen zur Erfassung von Fluktuationsprozessen identifiziert wurden, wird in den folgenden Ausführungen der Teilarbeitsmarkt Ganztagsschule be-

trachtet. Ergänzt wird dieser Zugang durch ausgewählte Untersuchungsergebnisse für den Erzieher(innen)- und Lehrer(-innen)beruf.

4 Die Rahmenbedingungen: Die Lage des Personals im Ganzttag

Im Horizont des Arbeitsmarktes bilden Ganzttagsschulen derzeit ein expandierendes Arbeits- und Beschäftigungsfeld, das sich insbesondere dort, wo neue Angebotsformen entstehen, in vielerlei Hinsicht noch im Experimentierstadium befindet. Mit der Umwandlung von Halbtagschulen in Ganzttagsschulen, der stärkeren Integration von Horten in die Schule, der Umstellung und Erweiterung der Schulprogramme sowie der Kooperation mit nicht-schulischen Trägern haben sich in der Schulpraxis der Länder und Kommunen – nicht erst seit dem forcierten Ausbau von Ganzttagsschulen – höchst unterschiedliche Modelle ganztägiger Schulorganisation herausgebildet. Kennzeichnend für die aktuelle Lage im Ganzttagsschulbereich ist ein geringer Standardisierungsgrad der Angebotsstrukturen im Bundesvergleich, der u.a. auf die unterschiedlichen bildungspolitischen Vorstellungen der Länder in zurückzuführen ist. Unterhalb der Bundes- und Landesebene resultieren Diversifikationsprozesse aber auch aus Bestrebungen in Richtung einer Stärkung der Schulautonomie der Einzelschule, die einen erweiterten Handlungsrahmen zur Bildung von Schulprofilen und Flexibilisierungsmöglichkeiten bei der Personalstruktur vorsehen.

Angesichts dieser Entwicklungen und Strukturen stellt der Teilarbeitsmarkt „Ganztagschule“ bundesweit einen äußerst heterogenen Tätigkeitsbereich dar. Das heißt, unter dem vereinheitlichenden Label „Ganztagschule“ verbergen sich nicht allein vielfältige Schulkonzepte, sondern zugleich auch differierende Beschäftigungs-, Personal- und Qualifikationsstrukturen. Diese Heterogenität erschwert verallgemeinbare Aussagen zu den Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen der pädagogischen Mitarbeiter/-innen in der Ganztagschule. Je nach Landesschulmodell (bzw. Landesschulmodellen)

- werden verschiedene Formen des Personaleinsatzes praktiziert,
- unterscheidet sich die – über den Unterricht hinaus reichende – Einbeziehung und Beteiligung von Lehrkräften am Ganztagsbetrieb,
- differiert das Verhältnis von Lehrkräften zu anderen Berufs- und Mitarbeitergruppen in der außerunterrichtlichen Ganztagserschulung, -bildung und -betreuung,
- existieren unterschiedliche Arbeitsvertragsregelungen und Arbeitszeitregelungen,
- differieren die Anforderungsprofile und die Arbeitsbedingungen der einzelnen Personalgruppen.

Angesichts dieser Heterogenität soll auf das nordrhein-westfälische Beispiel der offenen Ganztagschule im Primarbereich zurückgegriffen werden, an dem wesentliche Aspekte der Beschäftigungssituation und der Arbeitsbedingungen im Ganztage skizziert werden können.

Das Beispiel Nordrhein-Westfalen: Die offene Ganztagschule (OGS) im Primarbereich

Im Zuge der Einführung der offenen Ganztagschule in Nordrhein-Westfalen wurde zugleich ein Kooperationsverbund zur wissenschaftlichen Begleitung ins Leben gerufen, an dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus vier nordrhein-westfälischen Instituten beteiligt sind.⁴ Vom Kooperationsverbund wurde nach Abschluss der Pilotphase eine explorative, qualitative Erkundungsstudie erstellt, die u.a. Ergebnisse zur personellen Lage umfasst. Im Einzelnen lassen sich für den offenen Ganztage an den 24 untersuchten Schulen folgende Aussagen treffen (vgl. Offene Ganztagschule 2005):

- Im Horizont der Studie sind die Personal- und Beschäftigungsstrukturen im offenen Ganztage durch das Neben- und Miteinander unterschiedlicher Personal-, Qualifikations- und Statusgruppen gekennzeichnet, die auf der Grundlage heterogener arbeitsrechtlicher Regelungen, Vertragsbeziehungen und Beschäftigungsumfänge dort tätig waren. Charakteristisch für die Beschäftigungsstrukturen war ein „Personalmix“, der sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit und ohne abgeschlossene Ausbildung (wie Referendare, Studierende oder Schülerinnen) sowie fachlich einschlägig qualifiziertem und nicht-einschlägig ausgebildetem Personal aus unterschiedlichen Handlungsfeldern zusammensetzte (etwa aus der Sozial- und Schulpädagogik oder aus den Bereichen Kunst und Kultur, Musik und Sport).
- Bezogen auf die arbeitsvertraglichen Grundlagen lässt sich differenzieren in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit in haupt- oder nebenberuflicher Form ausüben oder sich freiwillig engagieren. Die quantitativ dominierende Einzelberufsgruppe innerhalb des Ganztags bildeten Erzieherinnen und Erzieher, die auch vom Beschäftigungsvolumen her am stärksten in den Ganztage involviert und in sämtlichen Handlungsfeldern anzutreffen waren. Bei der zweiten großen Gruppe, die zahlenmäßig und zeitlich stark in den Ganztage eingebunden war, handelte es sich um

⁴ Hierzu gehören das Institut für Soziale Arbeit (ISA) in Münster, das Landesinstitut für Schule (LfS) in Soest, das Sozialpädagogische Institut (SPI) der Fachhochschule Köln sowie die Universität Dortmund im Rahmen des Forschungsverbundes mit dem Deutschen Jugendinstitut (DJI) in München

Personalkräfte, die über keine einschlägige bzw. abgeschlossene pädagogische Ausbildung verfügten.

- Während der Personalmix bei den Befragten auf der Steuerungs- und Ausführungsebene durchweg auf Akzeptanz stieß, wurde die quantitative Personalausstattung in den Interviews deutlich weniger positiv bewertet. Die Befragten berichteten unter diesem Aspekt von einer knappen Personaldecke und angespannten Mitarbeiterlage, die sich vor allem bei Personalausfällen bemerkbar machte.
- Die interviewten Schlüsselpersonen skizzierten in ihren Aussagen ein spezifisches Organisationsmodell des Personaleinsatzes: Es bestand aus einer Kerngruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit größeren Beschäftigungsanteilen, höherer Verantwortlichkeit und/oder stärkerer konzeptioneller Bindung an den Ganzttag. Dieser Mitarbeiterstamm wurde durch zusätzliche Kräfte ergänzt, die auf der Basis geringerer Stundenanteile für bestimmte Angebote in die Schule kommen und in den verschiedenen Handlungsfeldern, darunter insbesondere in den Angeboten zur Freizeitgestaltung, eingesetzt wurden.
- Mit Blick auf den „beruflichen Alltag im Ganzttag“ war insbesondere für diejenigen Kräfte, die mit höheren Stundenanteilen im Ganzttag beschäftigt sind, eine große Aufgabenvielfalt kennzeichnend. Bei dieser Gruppe wurde im Tagesverlauf ein breites Tätigkeitsspektrum deutlich. Hierbei ließ sich ein berufliches Aufgaben- und Anforderungsprofil herausarbeiten, das die Beschäftigten selbst unter die Metapher „Allrounder“ gefasst haben. Es war in der Tendenz durch Allzuständigkeit und die Parallelität unterschiedlicher Aufgaben strukturiert. Viele Tätigkeiten mussten von den Beschäftigten häufig unter hohem Zeitdruck erledigt werden. Die zeitlichen und organisatorischen „Zwänge“ des Ganztags erschienen in hohem Maße handlungsbestimmend für die Arbeit.
- Die Bewältigung der höchst unterschiedlichen Anforderungen setzte eine hohe Flexibilität der Beschäftigten voraus, die auch im Umgang mit den vielfältigen Erwartungen und Ansprüchen, die entweder von außen an sie herangetragen oder selbst gesetzt wurden, erforderlich war. In den Aussagen deutete sich zugleich eine Arbeitssituation an, in der die unmittelbare Reaktion auf die Anforderungen im Ganztagschulalltag im Vordergrund stand und die den pädagogischen Kräften kaum Spielräume für konzeptionelles Arbeiten ließ.

- Ein weiterer, wesentlicher Grund für die vergleichsweise geringe Bedeutung konzeptionellen Arbeitens lag in den unzureichenden Verfügungszeiten. Bei einem Teil der Befragten beinhalteten die in den Arbeitsverträgen fixierten Arbeitszeiten ausschließlich die direkte Arbeit mit den Kindern. Sie enthielten somit keine Ressourcen für Planung und Reflexion, für Teambesprechungen und Kooperationen mit Lehrkräften, für Kontakte mit Eltern und Hospitationen im Unterricht.
- Kennzeichnend für die Ganztagschulen war ein additives Modell, bei dem sich der Unterricht am Morgen und der Ganztagsunterricht am Nachmittag relativ unverbunden gegenüber standen. Entwicklungsbedarf zeigte sich vor allem im Hinblick auf die Einbeziehung der Lehrkräfte in den offenen Ganztagsunterricht. Mit Blick auf die Kooperation mit den Lehrkräften waren die pädagogischen Kräfte der aktive Part, wenn es darum ging, Verbindungen zum Vormittag und Kontakte zu den Lehrkräften herzustellen.
- Handlungsbedarf zeichnete sich auch in den Funktionsbereichen „Leitung“ und/oder „Koordination“ ab, mit denen vielfältige Anforderungen verbunden sind und die einen eigenständigen Arbeitsbereich im offenen Ganztagsunterricht darstellen sollten. Ohne eine koordinierend und leitend tätige Kraft waren die zum Teil recht großen Teams nur unzureichend zu steuern. Diese Aufgabe – so eine Reihe von Aussagen – können die Schulleitungen – auch aufgrund anderer Verpflichtungen – nicht mit gleicher Intensität und Qualität bewältigen.
- Deutlich wurde darüber hinaus ein in Teilen ambivalentes Rollen- und Fachlichkeitsverständnis der außerunterrichtlich tätigen pädagogischen Kräfte. Auf der einen Seite formulierten insbesondere die Beschäftigten in den offenen Gruppen Orientierungen, die potenziell als Ressource betrachtet werden können, da sie auf der Anerkennung der Kinder und der Offenheit gegenüber ihren Äußerungen beruhten und damit zwei wesentliche Voraussetzungen zur Gestaltung eines förderlichen Beziehungsmusters umfassten. Bei der Selbstdefinition der Rollen wurden auf der anderen Seite jedoch auch häufiger Beschreibungen gewählt, in denen das Thema „Mutter“ und „Mütterlichkeit“ aufgegriffen wurde.
- Bezogen auf die Arbeitsmotivation war auf Seiten der Beschäftigten ein großes Engagement in Sachen Ganztagsunterricht zu verzeichnen. Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings auch, dass die untersuchten Schulen zu den Pionieren der OGS zählten und insgesamt durch eine große Aufbruchstimmung geprägt waren. Auffällig an den Statements der pädagogischen Kräfte waren die positive Einstellung zu ihrer Aufgabe

und ihr Engagement, das sich beispielsweise in einer hohen Einsatzbereitschaft für den Ganzttag äußerte. Ob diese hohe Motivation angesichts des hohen Alltagsdrucks über einen längeren Zeitraum hin erhalten bleiben kann, ist allerdings fraglich.

- Eine mögliche Form der Unterstützung besteht in der Schaffung eines attraktiven Fortbildungsangebots, zumal die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst eine hohe Fortbildungsbereitschaft zu verschiedenen Themenbereichen des Ganztags artikulierten.

Die Berufsgruppen im Ganzttag

Wird der Berufsaspekt in den Vordergrund gestellt, dann lassen sich drei große Qualifikationsgruppen identifizieren: Die Mitarbeiter/-innen mit schulpädagogischer Ausbildung, die sozialpädagogischen Fachkräften mit und ohne Hochschulabschluss sowie die sonstigen Beschäftigten mit Berufsabschlüssen oder Fortbildungen aus anderen Bereichen. Werden als Beispiel für die sozialpädagogischen Qualifikationen der Erzieher(innen)beruf sowie für die Schulpädagogik der Lehrer(innen)beruf herausgegriffen, dann lassen sich hieraus einige Hinweise auf die Thematik ableiten.

Erzieher/-innen:

Zur Berufsgruppe der/des staatlich anerkannten Erzieherin/Erziehers liegen eine Reihe von Forschungsergebnissen vor. Sie weisen jedoch den Nachteil auf, dass sie sich auf den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und hier vor allem auf das Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen beziehen. Dennoch werden einige Parallelen deutlich, die Rückschlüsse auf die Arbeits- und Belastungssituation im Ganzttag zulassen. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Übertragung der Ergebnisse aus Kindertageseinrichtungen auf den Ganzttag aufgrund der unterschiedlichen organisatorischen Rahmung nicht im Verhältnis 1:1 möglich ist.

Der Berufsalltag, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit wurden für die Gruppe der Erzieherinnen erstmalig Anfang bis Mitte der 90-er Jahre wissenschaftlich beleuchtet. Hierbei zeigte sich, dass die befragten Erzieherinnen mit ihrer Arbeit in Kindertageseinrichtungen mehrheitlich zufrieden waren. Allerdings wurde – etwa im Rahmen einer Untersuchung der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft – auf ein zugleich bestehendes Unzufriedenheitspotenzial hingewiesen, dass rund 21% der Befragten umfasste. Unter diesen waren 12% so verdrossen, dass sie immer häufiger ans Aufhören dachten (vgl. GEW 1994, 3.1). In diesem Zusammenhang wurden in dieser

und in weiteren Studien eine Reihe von Reihe von Belastungsmomenten für Erzieher/-innen identifiziert⁵. Die negativen Einschätzungen der Arbeits- und Berufssituation bezogen sich dabei vor allem auf drei Bereiche, in denen sich Erzieher/-innen zum damaligen Zeitpunkt belastet fühlten: (1) die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Kindertageseinrichtungen (etwa durch zu große Gruppen), (2) die fachlichen Anforderungen in der pädagogischen Arbeit (z.B. durch die wachsende Zahl schwieriger Kinder) und (3) die physischen und psychischen Belastungen durch die Tätigkeit.. In diesem Kontext beschäftigte sich u.a. auch Gleich (1993) mit dem Thema der Erzieherfluktuation in katholischen Kindertageseinrichtungen. Im Horizont dieser Studie stellte die geringe Verweildauer von Erzieherinnen im Beruf ein erhebliches Problem für die Einrichtungen dar. Während diese Einschätzung heute weitgehend als überholt gilt (wie sich etwa auf der Grundlage von Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik nachweisen lässt, mit denen ein „Altern“ im Beruf belegt werden kann), haben die Ergebnisse zur Arbeits- und Belastungssituation weiterhin einen hohen Aktualitätsgrad.

Ein Teil der hiermit verbundenen Aspekte wird heute im Rahmen der Qualitätsdebatte dem Bereich der sogenannten „Strukturqualität“ zugeordnet. Andere Gesichtspunkte – wie die Frage der zur Verfügung stehenden Zeitressourcen für bestimmte Aufgaben, der Arbeitszufriedenheit und -belastung oder der Berufswahlmotive – finden sich auch in neueren Befragungen. Ein aktuelleres Untersuchungsbeispiel bildet die Untersuchung von Rudow (2004), der unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Erzieherinnen im Auftrag der GEW in Baden-Württemberg eine Befragung von 947 Erzieherinnen in Kindertageseinrichtungen durchgeführt hat. Werden ausgewählte Ergebnisse der Studie herausgegriffen, dann lässt sich die Belastungssituation von Erzieherinnen wie folgt beschreiben:

- Als Hauptbelastungen wurden von den befragten Erzieherinnen folgende Faktoren beschrieben: Überdurchschnittlich hohe psychische Belastungen durch Lärm, hohe körperliche Belastungen beim Heben und Tragen der Kinder, die große Anzahl verschiedenster Arbeitsaufgaben, die unter Zeitdruck bewältigt werden müssen, die Größe der Kindergruppen, die zunehmenden Verhaltensprobleme bei Kindern, der Personalmangel, die fehlenden Entspannungsmöglichkeiten während des Arbeitstages und die zum Teil unzureichende Unterstützung durch den Träger.
- Ressourcen beim Umgang mit den Belastungen, die Beanspruchungsfolgen entgegenwirken, waren die folgenden Tätigkeitsmerkmale: Die Anforderungs- und Aufga-

⁵ Vgl. hierzu die Literaturangaben und Zusammenfassungen in Beher/Knauer/Rauschenbach (1996)

benvielfalt, die die Erzieherinnen mit einer abwechslungsreichen und anspruchsvollen Tätigkeit in Verbindung brachten. Als positiv schätzten die Erzieherinnen darüber hinaus die Ganzheitlichkeit der Tätigkeit, die Bedeutsamkeit/Wichtigkeit der eigenen Arbeit sowie die relativ großen Handlungsspielräume ein. Die organisationalen Ressourcen wurden insbesondere mit Blick auf den Unterstützungscharakter der Kontakte zu den Kolleginnen positiv eingeschätzt.

- Die Mehrzahl der befragten Erzieherinnen war mit ihrer Arbeit zufrieden. Nur ein kleinerer Teil der Befragten dachte häufiger über einen Berufswechsel nach.
- Jenseits der formulierten Ressourcen bestanden die negativen Folgen der Belastungen im Burnout-Syndrom, wonach sich etwa 10 % der Erzieherinnen emotional erschöpft oder ausgebrannt fühlten, sowie im Bereich der psychosomatischen Beschwerden, die sich in Kopfschmerzen, leichter Ermüdbarkeit, Rückenschmerzen, Nackenschmerzen, erhöhter Reizbarkeit und Kreuzschmerzen bemerkbar machten.
- In anderen Untersuchungen wurde im Hinblick auf den Faktor „Emotionale Erschöpfung“ ein Risikotyp herausgearbeitet, der gekennzeichnet ist „durch ein vermindertes Berufengagement, das mit einer eingeschränkten Distanzierungsfähigkeit (gegenüber den Kindern) einhergeht. Weitere Merkmale sind eine hohe Resignationstendenz, eine geringe offensive Problembewältigung sowie eine geringere innere Ruhe und Ausgeglichenheit“ (ebd.). Dieses Risikomuster weisen rund 33% der Erzieherinnen auf (vgl. Rudow 2004).

Lehrerinnen und Lehrer:

Während die Beiträge zum Erzieherinnenberuf in ihrer Aussagekraft für die Ganztagschule durch die starke Orientierung am Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen eingeschränkt werden, beziehen sich die Veröffentlichungen zum Lehrerberuf zumeist auf die Halbtagsschule. Werden unter dieser Prämisse ausgewählte Kennzeichen des Lehrerberufs hervorgehoben, dann zeichnet sich die pädagogische Arbeit der Lehrenden durch ein hohes Maß an Selbständigkeit aus. In der Unterrichtspraxis eröffnen die vorhandenen Rahmenlehrpläne den Lehrkräften große Handlungs- und Interpretationsspielräume (vgl. BMFSFJ 2005). Eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und ein transparentes Besoldungssystem bilden für diese Gruppe wesentliche Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes Schule. Wie ist es vor diesem Hintergrund mit der Belastungssituation von Lehrerinnen und Lehrern bestellt?

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse weisen hierzu aus, dass das Belastungsniveau von Lehrer/-innen vergleichsweise hoch ist und als konstanter, nur bedingt abwendbarer Druck erlebt wird. Während die kollegiale Zusammenarbeit oder auch Su-

pervision zur Reduktion von Belastungen vergleichsweise selten sind, ist die Isolation der Lehrer untereinander dagegen weit verbreitet (vgl. Terhart 2001). Vergleichbare Antworten, die auf eine hohe Belastung hinweisen, bieten auch die empirischen Untersuchungen von Schaarschmidt/Fischer (2001) sowie Schaarschmidt (2004). Hiernach resultieren die stärksten Belastungsfaktoren im schulischen Alltag aus Sicht der Lehrkräfte aus dem Verhalten schwieriger Schüler, der Klassenstärke und der Anzahl der zu unterrichtenden Stunden. Im berufsübergreifenden Vergleich (mit Polizisten, Strafvollzugsbeamten, Pflegepersonal, Erzieherinnen etc.), wurde deutlich, dass die Beanspruchungsmuster für Lehrkräfte am ungünstigsten ausfielen. Für Lehrer/-innen bestand die problematischste Belastungssituation mit dem höchstem Anteil an Risikomustern. Diese machten sich zum einen in einem überhöhtem Engagement mit der Tendenz zur Selbstüberforderung bei verminderter Widerstandskraft und eher eingeschränktem Lebensgefühl bemerkbar. Zum anderen war ein Risikomuster sehr ausgeprägt, das durch Resignation und eine deutlich verminderte Belastbarkeit gekennzeichnet war, die mit reduziertem Arbeitsengagement einhergingen. Interessanterweise waren die Anteile dieser Risikomuster bei Erzieher/-innen – allerdings bezogen auf das Tätigkeitsfeld der Heime für geistig Behinderte – geringer vertreten (vgl. Schaarschmidt 2004)..

Zwischenfazit

Werden die vorgestellten Befunde in der Zusammenschau betrachtet, dann lassen sich – jenseits methodischer Fragen der Vergleichbarkeit mit Blick auf die Themenbereiche Arbeitszufriedenheit, Commitment, berufliche Belastung und Beanspruchung als wichtige Determinanten für den Stellenwechsel erste Schlussfolgerungen ableiten.

- Die Analyse der Beschäftigungsstrukturen verdeutlicht, dass im offenen Ganztag die Wahrscheinlichkeit für freiwillige Kündigung und Stellenwechsel sehr hoch ist: Begünstigende Faktoren sind der hohe Stellenwert der Teilzeitbeschäftigung sowie die stundenweise Tätigkeit auf der Grundlage von Honorarverträgen. Zugleich ist bei diesen Gruppen von einem geringeren Organisationscommitment auszugehen.
- Nach den Erzieher/-innen bildeten die Beschäftigten ohne bzw. mit noch nicht abgeschlossener Ausbildung die zweitgrößte Personalgruppe. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass bei Beschäftigten, die sich – wie etwa die Gruppe der Studierenden – in einer beruflichen Ausbildungs-, Orientierungs- oder Übergangsphase befinden, die Wechselneigung besonders ausgeprägt sein wird.

- Bezogen auf das Anforderungsprofil im offenen Ganzttag wurde eine Reihe von Belastungsfaktoren ersichtlich, die in Teilen mit den Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen vergleichbar erscheinen – wie etwa der Personalmangel, die zu großen Gruppen, Aufgabenvielfalt oder Zeitdruck. Im Unterschied zu Kindertageseinrichtungen lässt sich allerdings für den offenen Ganzttag spekulieren, dass hier die sozialen Ressourcen weniger unterstützend und kompensierend wirken. Hierfür sprechen eine Reihe von Indizien:
 - Die Zusammensetzung der Teams in Kindertageseinrichtungen ist – mit den zwei beteiligten Hauptberufsgruppen der Erzieherinnen und der Kinderpflegerinnen – wesentlich homogener als im Ganzttag. Die Arbeit in heterogenen Teams ist mit Blick auf den Verständigungs- und Kommunikationsprozess etwa hinsichtlich gemeinsamer Ziele und Aufgaben wesentlich anspruchsvoller, da die Mitarbeiter/-innen unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen.
 - Der Orientierungsprozess im Team wird im Ganzttag darüber hinaus durch die unzureichende Absicherung der Verfügungszeiten erschwert.
 - Bezogen auf die Klärung von Hierarchien und Arbeitsrollen scheint im offenen Ganzttag weiterer Handlungsbedarf zu bestehen. Diese Situation birgt Konfliktpotenzial.
 - Zwischen der Hauptbeschäftigtengruppe im offenen Ganzttag, den staatlich anerkannten Erzieher/-innen, sowie den Lehrkräften im Unterricht bestehen bezogen auf das Ausbildungsniveau und das Gehaltsgefüge erhebliche Statusunterschiede, die die Kooperationsqualität beeinträchtigen können.
 - Vergleichbare Reibungsverluste hinsichtlich der Zusammenarbeit könnten auch durch die Spaltung der Teams in Kernpersonal und Zusatzkräfte hervorgerufen werden.

- Mit Blick auf die Frage der Arbeitszufriedenheit lassen sich hinsichtlich der pädagogischen Arbeit mit den Kindern vermutlich eine Reihe begünstigender Faktoren ableiten, die zur Zufriedenheit der Beschäftigten im Ganzttag beitragen. Hierzu gehört etwa die Aufgabenvielfalt, die mit einer abwechslungsreichen Tätigkeit einhergeht. Für diese These spricht auch das hohe Arbeitsengagement, dass bei den außerunterrichtlichen Kräften in der Pilotphase der Ganzttagsuntersuchung deutlich wurde.

- Auf der anderen Seite lassen sich jedoch auch Faktoren herausarbeiten, die eher zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit beitragen. Hierzu zählen u.a. die fehlenden Beförderung- und Aufstiegsmöglichkeiten für die Beschäftigten im Ganzttag sowie die Frage der Entlohnung für die Tätigkeit..
- Mit Blick auf die Gruppe der Lehrkräfte bietet der Ganzttag potenziell Entlastungsmöglichkeiten. Die Einbeziehung der Lehrerinnen und Lehrer in den Ganzttag ist aber auch eine Frage der zugrunde liegenden Arbeitszeitmodelle (vgl. hierzu die Expertise von Uwe Schulz).

5 Ansatzpunkte und Strategien zur Sicherung der Personalkontinuität im Rahmen der Qualitätsentwicklung

Maßnahmen zur Erhöhung der Verweildauer im offenen Ganzttag können aufgrund der komplexen Entstehungs- und Wirkungszusammenhänge nicht isoliert betrachtet werden. Sie sollten im Rahmen bestehender Qualitätskonzepte als Bestandteil einer Gesamtstrategie zur Optimierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verstanden und entwickelt werden. In der Literatur werden hierzu im Kontext der Themen „Arbeitsmotivation“, „Arbeitszufriedenheit“, „Commitment“ sowie „Belastungs- und Stressreduktion“ eine Reihe von Vorschlägen unterbreitet. Sie korrespondieren in Teilen auch mit den im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der offenen Ganzttagsschule in Nordrhein-Westfalen ermittelten Veränderungswünschen der Mitarbeiter/-innen sowie den hieraus abgeleiteten Entwicklungsanforderungen dieser Schulform. Im Einzelnen sind die folgenden Handlungsbereiche von Bedeutung:

Unterstützung des beruflichen Eingliederungsprozesses neuer Mitarbeiter/-innen

Unter der Prämisse, dass Fluktuationsprozesse im Ganzttag nur begrenzt steuerbar sind, gewinnt die Frage nach der Art und Form der Integration neuer Mitarbeiter/-innen an Stellenwert. Derartige Maßnahmen werden im Kontext des Organisationscommitments diskutiert. Weinert (2004) verweist mit Blick auf die Erhöhung des Commitments u.a. auf zwei Punkte: (1) So ist es bereits vor Abschluss des Arbeitsvertrages erforderlich, den Bewerbern und Bewerberinnen wirklichkeitsnahe Informationen über die Tätigkeit zur Verfügung zu stellen, damit sie sich ein realistisches Bild machen können, ob ihre Bedürfnisse und Erwartungen tatsächlich dem Stellenprofil entsprechen. (2) Notwendig ist es darüber hinaus, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den beruflichen Einstieg zu erleichtern und ihre Integration in die Organisation zu unterstützen. Dies kann z.B. über die Vermittlung der jeweiligen organisationskulturellen Anforderungen bzw. aufgaben-

und rollenrelevanter Informationen an die neuen Beschäftigten erfolgen (vgl. ebd.). Aus dieser Perspektive – so Gebert/v. Rosenstiel (2002, S. 97) – „lässt sich Commitment auch als ein Indikator der erfolgreichen Eingliederung und gelungenen Sozialisation neuer Mitarbeiter/-innen interpretieren“.

Bezogen auf die Schulen bedeutet dies, dass Konzepte entwickelt werden müssen, in denen geklärt wird, welche Maßnahmen erforderlich sind, um neue Mitarbeiter/-innen möglichst schnell und reibungslos in das Team zu integrieren, welche Personen hierfür im Einzelnen zuständig sind und wie dies überhaupt im Alltagsgeschäft bzw. im Dienstplan verankert werden kann. Eine besondere Bedeutung haben diese Konzepte für den Honorarbereich der Ganztagschule, da hier mit den höchsten Fluktuationsquoten zu rechnen ist. In anderen Worten: In welcher Form kann es gelingen, die schulspezifischen Ziele des Ganztags neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln und auf diese Weise die Angebote mit dem Gesamtkonzept zu vernetzen?

Die Gestaltung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen vor Ort

Einen zentralen Ansatzpunkt bilden Strategien zur Verbesserung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen in den Schulen. Diese Vorschläge sind auch im Zusammenhang mit der Belastungs- und Stressreduktion von Relevanz. Auf der Grundlage der Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zur offenen Ganztagschule lassen sich u.a. die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten:

- die Verbesserung der quantitativen Personalausstattung, um Mitarbeiter(innen)mangel, Spitzenbelastungen und Personalausfälle zu kompensieren
- die qualitative Aufwertung des Personaltableaus durch die Beschäftigung von außerrichtlich tätigen Kräften mit höheren Stundendeputaten, um über eine verringerte Anzahl von Bezugspersonen bzw. mehr feste Ansprechpartner/-innen für die Heranwachsenden eine intensivere Arbeit mit den Kindern zu ermöglichen
- die Berücksichtigung von Verfügungszeiten in den Arbeitsverträgen zur inhaltlichen und organisatorischen Vor- und Nachbereitung der pädagogischen Arbeit, aber auch zur Festlegung von Zeiten für kollegialen Austausch und Reflexion im Team
- die transparente Gestaltung der Funktionsbereiche „Leitung“ und „Koordination“, die insbesondere bei größeren Teams einen eigenen Arbeitsbereich im Ganztag darstellen sollten, sowie die Entwicklung von Arbeitsplatzbeschreibungen
- die Festlegung der erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen, die je nach Handlungsfeld und Aufgabengebiet in der Ganztagschule definiert werden sollten

- die Notwendigkeit einer verstärkten Einbeziehung der unterrichtenden Lehrkräften in den Ganzttag auf der Grundlage einer intensivierteren Kooperation mit den Fachkräften sowie der hiermit korrespondierenden inhaltlichen Verzahnung beider Bereiche,
- die Verbesserung des gesamten Kommunikationsprozesses innerhalb der Schule und des Teams sowie mit den verschiedenen außerschulischen Akteuren

Werden Vorschläge aus anderen Beiträgen und Studien hinzugezogen, dann verweist etwa Rudow (2004) mit Blick auf das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen und unter dem Aspekt des Gesundheitsschutzes zusätzlich auf die Notwendigkeit

- von Arbeitszeitregelungen, die feste Pausenregelungen umfassen und eine langfristige Planbarkeit der Arbeitszeit ermöglichen
- der Reduktion befristeter Arbeitsverhältnisse, da Arbeitsplatzunsicherheit einen wesentlichen Belastungsfaktor für Beschäftigte darstellt
- der Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle, insbesondere mit Blick auf die Gruppe der älteren Erzieherinnen
- der Supervision für Erzieherinnen
- die Verbesserung des Informationsflusses in Kindertageseinrichtungen
- die Fortbildung der Erzieherinnen zu Gesundheitsthemen (z.B. Entspannung, Stressbewältigung, Burnout-Prävention, Konfliktmanagement, körper- und bewegungsgerechte Arbeit)
- eine Arbeitsgestaltung, die zur Reduzierung des Lärmpegels beiträgt (z.B. durch bautechnische Veränderungen, Vorgabe von Lärmpausen in Pausenräumen und Reduktion von Gruppengrößen).

6 Folgerungen für die Konzipierung von Fortbildungsangeboten

Aus den voranstehenden Ausführungen lassen sich folgende Konsequenzen für die Konzipierung von Fortbildungsangeboten ableiten:

- Unter inhaltlichen Aspekten sollten sich Fortbildungsangebote über den Aspekt des Mitarbeiterwechsels hinaus auf den Gesamtbereich der Personalentwicklung und –pflege in Ganztagschulen beziehen. Hierbei sind insbesondere Fragen der Arbeitszufriedenheit, des Organisationscommitment und der beruflichen Belastung zu thematisieren.

- Die Auseinandersetzung mit der Thematik sollte unter Rückgriff auf bestehende Qualitätskonzepte erfolgen. Hier bietet das im Zuge der Nationalen Qualitätsinitiativen entwickelte QUAST-Konzept (Qualität für Schulkinder in Tageseinrichtungen) auch für Ganztagschulen einen geeigneten Orientierungsrahmen zur Thematisierung der unterschiedlichen Aspekte der Arbeits- und Belastungssituation von Mitarbeiter/-innen in Ganztagschulen (vgl. Tab. 2).
- Da es sich beim Konzept der Arbeitszufriedenheit sowie beim Commitment um subjektbezogene Einstellungskonzepte handelt, sollten sich die Fortbildungen direkt an die, an der Ganztagschulerziehung beteiligten Berufs- und Mitarbeitergruppen richten.
- Unter methodischen Aspekten bieten beispielsweise die zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit entwickelten Erhebungsbögen und Fragebatterien vielfältige Anregungen und eine erste Grundlage, die in abgewandelter Form auch im Rahmen der Fort- und Weiterbildung verwendet werden könnten.

Tab. 2: Qualitätsdimensionen auf der Grundlage von QUAST

Ausgewählte Qualitätsdimensionen				
Orientierungsqualität	Strukturqualität	Prozessqualität	Entwicklungsqualität	Ergebnisqualität
= Frage nach dem eigenen Selbstverständnis und der hiermit verbundenen Zielsetzungen	= Frage nach den jeweiligen Rahmenbedingungen der Tätigkeit und der Strukturen im Ganzttag	= Frage nach dem Umgang im Miteinander, den Abläufen und der Umsetzung im Ganztagschulalltag	= Frage nach den Voraussetzungen und Strategien zur Weiterentwicklung	= Frage nach den Ergebnissen, der Wirksamkeit und den Effekten der eigenen Arbeit
z.B. hinsichtlich der eigenen Grundorientierungen und Werte	z.B. hinsichtlich der Personalstrukturen und Ausstattung, der Kompetenzen und Qualifikationen des Personals, der Arbeitsbedingungen sowie der Organisation und Koordination der Arbeit	z.B. hinsichtlich des Kommunikationsprozesses, der Kooperation mit Einzelnen und dem Team sowie mit verschiedenen Akteuren (Lehrkräfte, Träger, Eltern), der Arbeitszufriedenheit und der organisatorischen Abläufe	z.B. hinsichtlich sozialen Wandels sowie der Planung und Reflexion der pädagogischen Arbeit	z.B. hinsichtlich des Umsetzungsgrades der gesetzten Ziele sowie der Analyse der erzielten Handlungsergebnisse

Quelle: Strätz, R. u.a.; eigene Zusammenstellung

Literatur

- Appel, S. in Zusammenarbeit mit Rutz, G.: Handbuch Ganztagschule. Konzeption, Einrichtung und Organisation. Schwalbach/Ts 20033.
- Behr, K./Knauer, D./Rauschenbach, Th.: Beruf: ErzieherIn. Daten, Studien und Selbsteinschätzungen zur Situation der ErzieherInnen in Kindertageseinrichtungen und in der Heimerziehung. In: Böttcher, W. (Hrsg.): Die Bildungsarbeiter. Situation – Selbstbild – Fremdbild, (Initiative Bildung, Bd. 2). Weinheim, München 1996, S. 11-49
- Fischer, L.: Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick. In: Fischer, L. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit. (Beiträge zur Organisationspsychologie. Band 5). Stuttgart 1991, S. 1-17.
- Gebert, D./Rosenstiel, v. L.: Organisationspsychologie. Person und Organisation. Stuttgart 2002⁵.
- GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft): E&W-Umfrage: Arbeitsbedingungen ErzieherInnen. Tabellenbände Ost und West (unveröffentlichtes Manuskript, Frankfurt am Main.1994.
- Gleich, J.: Das Problem Erzieherfluktuation. Band 10 der Schriftenreihe des Diözesan-Caritasverbandes, Köln 1993.
- Henneberger, F./Sousa-Poza: Beweggründe und Determinanten zwischenbetrieblicher Mobilität: Die Schweiz in einer internationalen Perspektive. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2/2002, S. 205-231.
- Krause, A.: Lehrerbelastungsforschung – Erweiterung durch ein handlungspsychologisches Konzept. In: ZfPäd., 2003/2, S. 254-273.
- Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse. Stuttgart u.a. 1994.
- Offene Ganztagschule im Primarbereich. Begleitstudie zu Einführung, Zielsetzungen und Umsetzungsprozessen in Nordrhein-Westfalen. Behr, K; Haenisch, H; Hermens, C.; Liebig, R.; Nordt, G.; Schulz, U. Weinheim u.a. 2005.
- Rudow, B.: Belastungen und der Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Erzieherinnen. Kurzfassung des Projektberichts. März 2004.
- Schaarschmidt, U.: Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes. Weinheim u.a. 2004.
- Schaarschmidt, U./Fischer, A.W.: Bewältigungsmuster im Beruf. Persönlichkeitsunterschiede in der Auseinandersetzung mit der Arbeitsbelastung. Göttingen 2001.

- Strätz, R. u.a.: Qualität für Schulkinder in Tageseinrichtungen. Ein nationaler Kriterienkatalog. Weinheim u.a. 2003.
- Terhart, E.: Lehrerberuf und Lehrerbildung. Forschungsbefunde, Problemanalysen und Reformkonzepte, Weinheim und Basel 2001.
- Wahler, P./Preiß, C./Schaub, G.: Ganztagsangebote an der Schule. Erfahrungen – Probleme – Perspektiven. München 2005.
- Wenderlein, F. U.: Analyse hoher Fehlzeiten bei Pflegekräften – Schwerpunkt Arbeitszufriedenheit. Eine empirische Studie an 1.020 Probanden. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Humanbiologie der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm. Erlangen 2002.
- Verwaltungsvereinbarung Investitionsprogramm „Zukunft Bildung und Betreuung“ 2003. In: http://www.ganztagsschulen.org/downloads/Verwaltungsvereinbarung_IZBB.pdf vom 29. April 2003.
- Weinert, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim/Basel 2004⁵.