Dr. Melanie Wolters

Generation Y und Z in der Kita

Generationenkonflikte gibt es wohl schon so lange, wie es Menschen gibt. Bislang hat noch jede Generation der nächsten die Lebensunfähigkeit bescheinigt und geglaubt, sie sei der soziokulturelle Untergang.[1] Deswegen fallen kritische Bemerkungen zur Generationen Y und Z auch kaum noch auf.

Aber gesetzt den Fall, die Mentalitätskritik wäre berechtigt, wäre sie dann auch hilfreich bei der Personalgewinnung und -bindung? Nein. Es nützt nichts, sich über Null-Bock-Haltung, fehlende Resilienz oder exzessive Smartphone-Nutzung der Gen Y und der Millennials, wie diese Alterskohorten ebenfalls genannt werden, zu echauffieren. Sie stellen heutzutage einfach das Gros der Menschen auf dem Arbeitsmarkt dar, und sie sind in vielerlei Hinsicht besser als ihr Ruf. Daher ist es ratsam, genauer hinzuschauen, was diese Generationen im Detail ausmacht, wer sie jenseits von Stereotypen sind, was sie bewegt und was sie bewegen wollen. Institutionen und Führungskräfte kommen also nicht umhin, sich die Frage zu stellen, wie sie jene Menschen gewinnen und an sich binden können. Das gilt ganz besonders für den Arbeitsmarktausschnitt Kita, denn die dort benötigten Qualifikationsgruppen geben allein schon quantitativ Anlass zur Sorge.

„So kann ich nicht arbeiten!“, sagte Evelyn K. (34 Jahre) zu ihrer Kita-Leitung, packte ihre Tasche und ging. Die gelernte Erzieherin hat sich selbst fristlos in die Arbeitslosigkeit gekündigt. Zustande kam die Entscheidung, weil infolge von Personalausfällen zu viele Kinder auf zu wenige pädagogische Fachkräfte kamen. 80 : 2 war das Verhältnis. *„Da ist kein pädagogisches Arbeiten mehr möglich“,* sagte sie und: *„Streng genommen ist es sogar gefährlich, denn wir können nicht einmal mehr für die Sicherheit der Kinder geradestehen.“* Aber ihre Führungskraft lehnte ihren Wunsch ab, einige der Kinder nach Hause zu schicken und verlangte stattdessen – wie schon so oft –, doch mal eine Ausnahme zu machen.

Man könnte meinen, dass eine prätentiöse Diva die widrigen Rahmenbedingungen am Set beklagt, aber Evelyn K. steht geradezu beispielhaft für die hier behandelten Generationen. Eigentlich bietet eine solche Situation die ideale Gelegenheit, über abstrakte Werte und Ideale der Generationen Y und Z, deren Wünsche hinsichtlich Work-Life-Balance, die Grenzen der Belastbarkeit und personelle Rahmenbedingungen zu sprechen, die Mitarbeiter*innen für sich reklamieren.

Ja, sie sind anders als ihre Vorgänger. Oft sind sie wie festgetackert am Smartphone, aber sie hängen nicht unbedingt am Arbeitgeber. Sie unterwerfen sich freiwillig ihren Werten, aber nicht mehr unbedingt ihrer Führungskraft. Sie wollen mit

1 *Vgl. Maas, R.: Generation lebensunfähig. Wie unsere Kinder um ihre Zukunft gebracht werden. München, 2021.*

ihrer Arbeit etwas bewirken, aber das bitte mit einem Arbeitszeitmodell, das eine gute Work-Life-Balance ermöglicht. Und weil ihre Karrierevorstellungen eher „alternativ“ sind, dürfen sich Leitungen gern als Coaches auf Augenhöhe bewegen, aber kein Über-/Unterordnungsverhältnis herstellen; das passt nicht zu ihren Vorstellungen von flachen Hierarchien.

Was sagen die Zahlen zum Erzieherberuf?

Bereits im Jahr 2019 stellte die OECD fest, dass dem hohen, weiterhin steigenden Bedarf an erzieherischen Fachkräften kein ausreichendes Angebot gegenübersteht.[2]

Konkret konstatierte die OECD:

1. Das Arbeitsmarktsegment Kita hat einen hohen altersbedingten Ersatzbedarf und eine hohe Fluktuation von Beschäftigten in andere Berufsfelder. Das verstärkt den ohnehin schon eklatanten Mangel an Erzieher*innen zukünftig noch mehr.
2. Kitas können der Personalknappheit nicht damit begegnen, die Anzahl der zu betreuenden Kinder zu reduzieren. Das führt zu einer Arbeitsverdichtung und hohen Belastung beim vorhandenen Personal, gefährdet die Qualität der Arbeit und schadet dem Ansehen des Berufs.[3]
3. Die schlechte Situation innerhalb der Kitas entsteht durch eine Verbindung aus unangemessener Bezahlung, fehlender persönlicher Wertschätzung und gesellschaftlicher Anerkennung, wenig Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und der geringen Attraktivität einer langen und teils unvergüteten Ausbildung.

„Vor allem aber möchte ich etwas Sinnvolles machen …“

Macht es angesichts der personellen Notlage Sinn, mit Imagekampagnen für den Erzieherberuf zu werben? Eher nicht. An Popularität mangelt es diesem Berufsbild nicht – eher an Attraktivität. Laut Shell Jugendstudie, die immerhin seit 1953 den Mentalitätswandel der Generationen nachzeichnet, benötigen junge Menschen im Allgemeinen und die Aspirant*innen für soziale Berufe im Besonderen keine werbliche Vorteilsübersetzung mehr. 91 % der 15- bis 25-Jährigen suchen in ihrem Beruf die Möglichkeit, etwas zu tun, das sie sinnvoll finden.[4] Sie bringen also Motive, Visionen und Vorstellungen mit, wie sie die Welt zu einem besseren Ort machen

Zur **Generation Y** zählen die in den frühen 1980er- bis in die späten 1990er-Jahre Geborenen. Sie sind mit einer vollständig vernetzen Welt durch Internet, Computer und mobile Endgeräte aufgewachsen. Weil sie die Jahrtausendwende miterlebt haben, werden sie auch Millennials genannt. Prägend für sie war der Anschlag vom 11. September 2001 auf das World Trade Center und die damit verbundenen weltpolitischen Unsicherheiten. Auch miterlebt haben sie die Euroumstellung, die Weltwirtschafts- und Finanzkrise ab 2007 sowie die Corona-Pandemie 2020.

Die **Generation Z** umfasst in etwa die Geburtsjahrgänge 1996 bis 2009. Ihr Alltag ist bereits vollständig digitalisiert und von Internetplattformen und sozialen Medien geprägt. Als Kinder haben sie 2007 die beginnende Weltwirtschafts-/Finanzkrise und ihre Folgen miterlebt, ebenso die Corona-Pandemie

könnten. Obendrein sind sie auch bereit – so ein anderes Ergebnis aus der Sinus-Jugendstudie –, Verantwortung für ihr Tun zu übernehmen.[5] So gesehen braucht der Erzieherberuf also keine Werbung. Er hat schon alles, wofür jüngere Arbeitnehmer*innen einstehen würden. Warum also nicht das betonen, was da ist: die persönliche Sinnhaftigkeit, den individuellen und gesellschaftlichen Wert und die unschätzbar große Wirkung elementarpädagogischer Arbeit? Vielleicht reduziert ein solches Narrativ auch die Lücke zwischen der erfüllenden Aufgabe und dem unerfüllten Bedürfnis nach Wertschätzung bei den Beschäftigten.

Seit der Nachkriegszeit haben Generationen von Arbeitskräften die Erfahrung gemacht, dass sie arbeiten, um Geld zu verdienen. Diese Erfahrung wurde so sehr weitervererbt, dass die Jüngeren ihrer heute schon allein vom Hörensagen überdrüssig geworden sind. Das bedeutet nicht etwa, dass die neue Arbeitnehmerschaft kein Geld mehr verdienen möchte, sondern dass sie ein Einkommen will, mit dem sie die Freiheit gewinnt, das zu tun, was ihr nachhaltig, wirksam, sinn- und wertvoll erscheint. Sie streben nicht mehr einfach nur gut bezahlte Karrieren an, sondern möchten die Einkommensfrage mit den subjektiv wichtigen Faktoren verknüpfen.[6]

2 *Vgl. OECD: Gute Strategien für gute Berufe in der frühen Bildung. Paris, 2019. www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/bewahrte-praxis-fur-gute-arbeitsplatze-in-der-fruhkindlichen-bildung-betreuung-und-erziehung_cb63ff14-de (Abruf am 12.06.2022).*

3 *Vgl. Warning, A.: Engpässe werden immer stärker sichtbar. Rekrutierungssituation im Beruf der Erzieherin/des Erziehers. In: IAB-Kurzbericht 2/2020, Nürnberg, 2020.*

4 *Vgl. Albert, M., Quenzel, G., Hurrelmann, K., Kantar, P.: Jugend 2019. Eine Generation meldet sich zu Wort. 18. Shell Jugendstudie. Weinheim, 2019.*

5 *Vgl. Sinus-Jugendbefragung: Kindertagesbetreuung & Pflege – attraktive Berufe? Qualitative und quantitative Forschung mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Alter von 14 bis 20 Jahren, SINUS-Institut. Berlin, 2020. www.bmfsfj.de/sinus-jugendbefragung (Abruf am 19.06.2022).*

6 *Vgl. Hüther, G.: Mitarbeiter brauchen einen tieferen Sinn, keinen Kickertisch. In: Business Insider. Berlin, 2019. www.businessinsider.de/wissenschaft/hirnforscher-huether-mitarbeiter-brauchen-sinn-keinen-kickertisch-2019–2/?utm_campaign=linkedin&utm_medium=onsite_button&utm_source=social (Abruf am 20.06.2022).*

Vor allem wünschen sich die jüngeren Generationen – so Gerald Hüther –, bei ihrer Arbeit nicht zum Objekt gemacht zu werden. Sie möchten weder Routinen abarbeiten noch Standards erfüllen, sie möchten nicht den Erwartungen einer Institution oder der Bewertung einer Führungskraft unterliegen, sondern etwas tun, was „einen Unterschied macht", was nicht beliebig austauschbar, automatisierbar, beschleunigbar oder sonst wie optimierbar ist. Sie bringen ihren Eigen-Sinn mit, oft gepaart mit einem ernst zu nehmenden Gestaltungswillen.[7] Und für all das gibt die Kita genügend Spielraum. Der Erzieherberuf ist geradezu wie gemacht dafür.

Mit dem Herzen denken

Wer Erziehungsarbeit leistet, stellt einen kleinen Menschen in den Mittelpunkt seines Handelns und damit zugleich seine eigenen Bedürfnisse und Wünsche eine Zeit lang zurück.[8] Eine solche Arbeit hat keinen seriös bezifferbaren Tauschwert oder Gebrauchswert am Markt. Das macht sie leider anfällig für marktwirtschaftliche Abwertungen, aber ebenso auch für subjektive Aufwertung. Letzteres könnten Kitas bei der Personalgewinnung und -bindung nutzen (aber bitte nicht be-nutzen!). Wenn die Volkswirtschaft heutzutage Output und Outcome der elementarpädagogischen Arbeit hervorhebt oder in der öffentlichen Debatte der hohe gesellschaftliche Wert gepriesen wird, fehlt beiden eine sehr wichtige Dimension, die für die Generationen Y und Z den Unterschied macht: der Impact. Gemeint ist die subjektiv erlebte Wirkung des Dienstleistungsempfängers und des Dienstleistungserbringers. Das kann das Lachen eines Kindes sein, seine Suche nach Trost in den Armen einer Erzieherin, es können die kleinen Entwicklungsschritte von Kleinkindern in Richtung Selbstständigkeit sein, aber auch eine Mutter, die endlich Zeit findet, um sich zu erholen, zu arbeiten oder sich weiterzubilden – und all das bekommen pädagogische Fachkräfte auch zu spüren. Wenn Kitas all das emotional erfahrbar machten – beispielsweise über emotionalisierende Videos und in den Social Media –, könnten die Generation Y und Z dort erreicht werden, wo sie sich am liebsten aufhalten und über kurzweilige mediale Angebote, die sie gern nutzen.

Die Gen Y und Z denken stärker mit dem Herzen. Um sie zu erreichen, könnten ermutigende und berührende Geschichten mehr beitragen als diejenige journalistische Berichterstattung, die über die Kitaarbeit nur noch in Form von Krisen, Mangel, Notstand und Katastrophen spricht.

Dr. Melanie Wolters

Erziehungswissenschaftlerin und Familientherapeutin mit eigener Praxis in Nürnberg und Seubersdorf (www.familienmanufaktur.de)

7 *Dito*

8 *Vgl. Schnerring, A., Verlan, S.: Equal Care. Über Fürsorge und Gesellschaft. Berlin, 2020.*