



Das System Globegarden

Die grösste Schweizer Kita-Betreiberin setzt prekäre Arbeitsbedingungen durch und täuscht die Aufsicht. Wie kommt Globegarden seit Jahren damit durch?

Von [Philipp Albrecht](#), [Andrea Arežina](#), [Ronja Beck](#) (Text) und [Julia Spiers](#) (Illustration), 07.02.2020

«Die innere Verzweiflung, die man fühlt, wenn man allein mit 15 Kindern ist.» So hat eine ehemalige Angestellte von Globegarden ihre dunkelste Erfahrung zu beschreiben versucht. Es war in einem der vielen Gespräche, welche die Republik mit Betreuerinnen führte, die das Unternehmen verlassen haben – ernüchtert und ausgebrannt.

In zwei Beiträgen haben wir nachgezeichnet, was uns von über drei Dutzend Informantinnen und Informanten berichtet wurde. Sie haben alle dort gearbeitet. Die Mehrheit hat Globegarden auf eigenen Wunsch verlassen, der Rest ist weiterhin angestellt. Entstanden ist das Bild einer Firma, die über ihre eigenen ehrgeizigen Wachstumsziele gestolpert ist. Der Spar- und Effizienzdruck lastet vor allem auf den jungen, unerfahrenen Betreuerinnen.

Globegarden hat seit 2008 ein System aufgebaut, das von der stark gestiegenen Nachfrage nach zahlbaren Krippenplätzen und von den Lücken im Gesetz profitiert. Genährt wird es von staatlichen Subventionen.

Und so funktioniert das System Globegarden:

1. Minimales Budget

Am teuersten sind die Löhne. 70 bis 80 Prozent des Budgets in einer Kita schluckt das Personal. Das gilt nicht für Globegarden. Die drei Chefinnen Christina Mair, Caroline Staehelin und Kristina Rebsamen drücken den Anteil seit Jahren nach unten. In ihren Kitas setzen sie inzwischen Werte unter 50 Prozent durch. Der aktuelle Zielwert liegt bei 45 Prozent.

Das würden nur Krippen schaffen, die konsequent auf Praktikantinnen, Lernende und Zivildienstler setzen, sagen verschiedene Kita-Leitungen. In der Folge können die Krippen den gesetzlich vorgeschriebenen Betreuungsschlüssel nicht mehr einhalten. Eine schlecht bezahlte Praktikantin wird dann unerlaubterweise mit fünf Babys alleingelassen, weil ausgebildetes Personal fehlt.

Fragt man bei anderen Krippen nach, tönt es überall gleich: Wer die Personalkosten auf unter 70 Prozent drückt, kann die Mindestqualität nicht erfüllen.

Christina Mair, Co-Chefin von Globegarden, bestreitet die 45-Prozent-Vorgabe nicht, betont aber, dass man diese Zahl nicht auf alle Krippen beziehen könne. «Jahres- und Budgetplanungen werden individuell pro Kita mit den Verantwortlichen diskutiert und festgesetzt», sagt sie gegenüber der Republik. Zudem seien «weder die vollen Sozialabgaben, Pensionskassenbeiträge, Versicherungskosten noch die Weiterbildungskosten enthalten». Gesamthaft würden die Personalkosten mit 70 bis 80 Prozent im Branchendurchschnitt liegen.

«Für das erste Jahr nach der Eröffnung stimmt dieser Wert», sagt eine Kita-Leiterin dazu. «Doch danach müssen wir den Anteil der Personalkosten Schritt für Schritt senken. Bis auf die 45 Prozent.»

Mair argumentiert weiter, dass man transparent sei und die Aufsichtsbehörden wüssten, wie hoch die Personalkosten seien: «Den Aufsichtsbehörden werden je nach lokalen Anforderungen sowohl Jahresbudgets für die jeweiligen Einrichtungen als auch Jahresabschlüsse zugestellt. Damit sind alle Informationen inklusive der Personalkosten offengelegt.»

Das stimmt zwar, aber die Zahlen sind nicht aussagekräftig. In Zürich, wo mehr als die Hälfte aller Globegarden-Kitas stehen, müssen die Trägerschaften nur alle vier Jahre eine Jahresrechnung einreichen. Und Budgetvorgaben für einzelne Kitas lassen sich da nicht herauslesen: «Die revidierte Jahresrechnung der Trägerschaft weist den gesamten Personalaufwand der Organisation auf – die Personalkosten für das Betreuungspersonal werden darin nicht einzeln ausgewiesen», schreibt das Sozialdepartement auf Anfrage der Republik.

«Zahlen, Zahlen, Zahlen: Etwas anderes interessiert die Chefinnen nicht», kommentiert eine Kita-Leiterin. «Die Zahlen stehen über dem Kindeswohl und dem der Mitarbeitenden.» Dieser Fokus sei der Hauptgrund dafür, dass regelmässig Leitungen kündigen würden.

Mair sieht das anders. Als die SRF-Sendung «10 vor 10» im Dezember von den Vorwürfen an Globegarden berichtete, liess sie schriftlich ausrichten: «Das Kindeswohl ist für uns immer höher gewichtet als ökonomische Kriterien. Da kennen wir keine Kompromisse.»

2. Strikte Regeln

Kranke Mitarbeiter kosten Geld. Wer seine Arbeitskräfte knapp berechnet, gerät schon bei wenigen Ausfällen ins Schwimmen. Für Globegarden bedeutet das: Fehlt Personal, ist das Kindeswohl in Gefahr. Die Firma hat deshalb Hürden aufgestellt, um zu verhindern, dass ihre Betreuerinnen zu Hause im Bett bleiben:

1. Wer sich krankheitshalber abmeldet, dem wird der Lohn um 20 Prozent gekürzt.
2. Wer nicht vom ersten Tag an ein Arzzeugnis vorweist, erhält für jeden fehlenden Tag keinen Lohn.

Beides ist nicht verboten. Aber auch nicht arbeitnehmerfreundlich.

Während mehrerer Jahre hat Globegarden sogar mit unerlaubten Mitteln gedroht, falls Angestellte nicht zur Arbeit erscheinen. Im Personalreglement, das laut Globegarden bis Ende 2016 gültig war, steht: «Manchmal kommt Dich auch ein Teammitglied besuchen, wenn Du krank bist, um Dir etwas zu Essen oder Medikamente aus der Apotheke zu bringen oder Dich über die aktuellen Geschehnisse des Tages zu informieren.»

Ein unmissverständlicher Eingriff in die Privatsphäre der Angestellten.

Wer über sein Gehalt sprach, dem drohte gar indirekt die Kündigung. Globegarden zählte es zu den Geschäftsgeheimnissen und schrieb dazu im Personalreglement: «Denke beim nächsten Mal daran, wenn Du Deinen Lohn Deinen Mitmenschen mitteilst. Du begehst damit einen Vertragsbruch.»

Inzwischen wurden die Einschüchterungen gelöscht, und Mair schreibt: «Unsere Angestellten dürfen jederzeit über den Lohn sprechen, und das tun sie auch.»

Als wäre nie etwas gewesen.

3. Schlanke Struktur

Die Chefinnen an der Spitze, eine Handvoll Bürojobs und 4 bis 5 Regionalleitungen: Auf die über 700 Betreuerinnen und rund 2600 Kinder in den Kitas kommen gerade mal 15 Leute, die in der Verwaltung in Zürich-Enge arbeiten. Sie führen Bewerbungsgespräche am Telefon, beantworten Elternfragen, suchen neue Standorte und besorgen die Buchhaltung.

Das System Globegarden basiert auf Effizienz und Sparsamkeit: standardisierte Abläufe, kurze Wege, schlanke Struktur.

Eine kleine Verwaltung hat finanzielle Vorteile, führt aber laut Aussagen von Angestellten zu ständigen Engpässen: «Wenn wir etwas vom HR wollen, warten wir meist wochenlang auf eine Antwort», sagt eine Betreuerin. Genauso wie in den Kitas läuft offenbar auch das Personal in der Zentrale auf dem Zahnfleisch.

Zur Verwaltung zählen auch die 4 bis 5 Regioleiter. Sie sind das Bindeglied zwischen der Chefetage und den über 50 Kita-Leitungen. Erreichen ihre Krippen die Ziele für Auslastung und Personalkosten, gibts einen Bonus. Sie geben Vorgaben aus der Geschäftsleitung an die Kitas weiter und nehmen gleichzeitig Sorgen und Probleme der Basis auf. Doch davon komme kaum etwas ganz oben an, heisst es. Die Probleme blieben bestehen.

Immer wieder versuchen die Angestellten, die Probleme der Basis direkt der Geschäftsleitung zu berichten und Verbesserungen vorzuschlagen. «Doch davon wollen die Chefinnen nichts hören», sagt eine Ex-Angestellte. Wer ernst genommen werden wolle, müsse spüren: «Bei Globegarden hat keiner individuelle Wünsche zu haben», sagt ein ehemaliger Regioleiter höhnisch.

Betreuerinnen, die um Hilfe von oben ersuchen, werden abgeblockt. Das ist mit ein Grund für die hohe Fluktuation. Darauf angesprochen, sagte Co-Chefin Mair in der NZZ: «Der Beruf ist fordernd. Man muss eine starke Person sein, um ihn ausüben zu können.»

4. Strahlende Fassade

Der perfekte Auftritt steht über allem. Die Kommunikation ist die Paradeisziplin der drei Gründerinnen. Das sagen viele, die sie kennen. In Gesprächen schmeicheln sie dem skeptischen Gegenüber mit Enthusiasmus. «Sie sind rhetorische Profis und können sehr gut manipulieren», sagt eine frühere Kita-Leiterin. «Nach den Gesprächen mit ihnen hatte man immer das Gefühl, es sei alles gut. Sie schafften es sogar, dass ich lange Zeit der Überzeugung war, ich sei das Problem.»

Der Republik liegt eine Mail vor, die Co-Chefin Caroline Staehelin nach Neujahr den Kita-Leitungen schickte, um den Zusammenhalt zu stärken. Titel: «We are globegarden». Die Ermahnung, loyal zu bleiben, verpackt sie darin in aufbauende Worte: «Wichtig ist nun, dass wir alle zusammenhalten und als Familie mit Kraft und Teamgeist durch diese Phase gehen. Ihr seid alle starke Personen und Eure Stärke in der Führung Eurer Teams und derjenigen Eltern, die verunsichert sind, ist nun gefordert.»

Von Eltern hört man immer wieder, wie sie sich beim Entscheid für eine Kita vom Auftritt der Firma überzeugen liessen: Makellose Hochglanzbroschüren, das Firmenlogo auf den Shirts der Betreuerinnen und englische Ausdrücke an den Wänden der Kitas zählen zum Markenzeichen.

Die Imagepflege dringt bis zu den Angestellten durch. So schrieben knapp 20 Angestellte der Republik, um ihren Unmut über den Globegarden-Beitrag kundzutun – die Mehrheit davon anonym. Viele folgten der Aufforderung einer Regioleiterin, dies zu tun. Auch weil sie sich nicht dem Verdacht aussetzen wollten, nicht hinter Globegarden zu stehen, wie Informantinnen berichten.

Auch die Website lässt keinen Zweifel an der Professionalität aufkommen. Qualitäts- und Ernährungslabels zieren die Seite genauso wie der mehrmals wiederholte Hinweis, dass es sich um ein «Schweizer Familienunternehmen» handelt. Zum Beweis posieren die Gründerinnen mit Schweizer Fahnen.

Doch in den letzten Wochen mussten die Globegarden-Chefinnen wiederholt Korrekturen vornehmen.

Sie hatten unter anderem den Versicherungskonzern Axa als «Partner» aufgeführt, obwohl die kurze Zusammenarbeit schon vor Jahren beendet wurde. Axa hatte Globegarden im Dezember aufgefordert, ihr Logo zu entfernen. Auch das Essenslabel «Leichter leben» wurde Mitte Januar gelöscht, nachdem der Kanton Zürich interveniert hatte. Das kantonale Programm zur Förderung von Bewegung und gesunder Ernährung von Kindern gibt es seit 2016 nicht mehr. Das hielt Christina Mair trotzdem nicht davon ab, Mitte Dezember in der NZZ zu erwähnen, dass man dieses Label trage.

Und schliesslich wurde im Januar das gesamte Organigramm entfernt. Alle Porträtbilder und Namen von wichtigen Figuren im Unternehmen wurden gelöscht. Darunter auch der fünfköpfige Beirat, ein Beratungsgremium, dem auch die Investorin Carolina Müller-Möhl und die Wirtschaftsprofessorin Monika Bütler angehören. Besser gesagt: angehört. Denn Bütler hat den Beirat verlassen, wie sie auf Anfrage der Republik bestätigt. Wann genau, daran mag sie sich nicht mehr erinnern.

Zum entfernten Organigramm schreibt Co-Chefin Mair: «Dies ist eine vorübergehende Massnahme, um unsere Mitarbeitenden vor Angriffen zu schützen – viele davon durch die Berichterstattung im Dezember 2019 ausgelöst.»

5. Schwache Kontrollen

Das System Globegarden hat jahrelang von schwachen Krippenaufsichten in den Städten profitiert. Und nicht nur das: Die Firma täuscht die Behörden mutmasslich.

Darüber hat die Republik gestern berichtet: In der Regel kündigen die Kontrolleure ihre Besuche an. Die Kita bereitet sich darauf vor, holt zusätzliches Personal, schickt Gruppen auf Ausflüge oder bringt vermeintlich glaubhafte Ausreden. Unangemeldet kommt die Aufsicht nur bei klaren Hinweisen. Aber selbst dann stehen Globegarden genügend Schlupflöcher zur Verfügung, um die Behörden in die Irre zu führen.

Bern hat bereits gehandelt. Die Stadt will künftig mehr unangemeldete Kontrollen in den Kinderkrippen durchführen. In Zug sowie in Basel und in Zürich sind politische Vorstösse hängig, die ebenso eine schärfere Aufsicht mit mehr Kompetenzen anpeilen. In diesen Städten hat Globegarden die meisten Kitas. Kommen die Begehren durch, könnte es in Zukunft schwieriger werden, den Kontrolleuren etwas vorzumachen.

Bei den Eltern ist das anders. Hier profitiert Globegarden von der Tatsache, dass sich Kinder bis drei Jahre nicht verständlich darüber ausdrücken können, was in ihrer Kita schief läuft. Das werde gezielt ausgenutzt, erzählt eine Ex-Betreuerin. Viele heikle Zwischenfälle melde man den Eltern nicht. Verhindern lasse sich das nicht.

Bis Eltern ihr Kind aus der gewohnten Krippe wieder rausnehmen, braucht es mehr als nur einen Zwischenfall. Das zeigen Gespräche mit mehreren Eltern, die ihre Kinder bei Globegarden betreuen lassen oder liessen. Die Schmerzgrenze ist hoch. Auch weil es viel Zeit und Energie verschlingen kann, bis eine andere Krippe gefunden ist, in der sich das Kind wohlfühlt und neue Freundschaften schliesst.

So hart das klingt: Viele reagieren erst, wenn die sympathische Kita-Leiterin wegen Erschöpfung kündigt. Doch dann ist es eigentlich schon zu spät.

In einer früheren Version haben wir von Zivilschützern statt Zivildienstlern geschrieben. Wir entschuldigen uns für den Fehler.