

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

		KiTa Fachtexte ist eine Kooperation der Alice Salomon Hochschule, der FRÖBEL-Gruppe und der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). Die drei Partner setzen sich für die weitere Professionalisierung in der frühpädagogischen Hochschulausbildung ein.


ALICE SALOMON
HOCHSCHULE BERLIN
University of Applied Sciences

 FRÖBEL
Kompetenz für Kinder

 wiff
Weiterbildungsinitiative
Frühpädagogische Fachkräfte

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

ABSTRACT

Der Beitrag berichtet über die Ergebnisse einer qualitativen empirischen Studie zur Personalentwicklung bei Trägern von Kindertageseinrichtungen. Im theoretischen Bezugsrahmen werden zunächst Begriffe geklärt und die Arbeitsbereiche der Personalentwicklung – Personalgewinnung, Personalführung und -bindung sowie Personalentwicklung im engeren Sinne – beschrieben und einem theoretischen Modell zugeordnet, das die Arbeitssysteme der Personalentwicklung beschreibt. Die empirischen Daten wurden in einer multiplen Fallstudie in qualitativen Interviews mit den Personalverantwortlichen bei ausgewählten Trägern gesammelt und Theorie geleitet inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse beschreiben exemplarisch Personalentwicklungsmaßnahmen in einer Kommune, bei einem kirchlichen Träger, in einem gemeinnützigen Sozialunternehmen und einer Elterninitiative. Die beschriebenen Personalentwicklungsstrategien und Maßnahmen können Trägern in der Praxis Anregungen zur Weiterentwicklung ihrer eigenen Personalarbeit geben.

GLIEDERUNG DES TEXTES

1. Einleitung
2. Theoretischer Bezugsrahmen
 - 2.1 *Begriffe und Konzepte der Personalentwicklung*
 - 2.2 *Arbeitssysteme der Personalentwicklung*
3. Empirische Methoden
 - 3.1 *Design und Auswahl der Fallstudien*
 - 3.2 *Erhebungsmethoden*
 - 3.3 *Auswertungsmethoden*
4. Ergebnisse
 - 4.1 *Anlässe und Ziele der Personalentwicklung*
 - 4.2 *Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung*
 - 4.2.1 *Personal gewinnen*
 - 4.2.2 *Personal binden*
 - 4.2.3 *Personal professionell weiterentwickeln*
 - 4.3 *Themen und Perspektiven der Personalentwicklung*

5. Zusammenfassung und Ausblick

6. Fragen und weiterführende Informationen

6.1 Fragen und Aufgaben zur Bearbeitung des Textes

6.2 Literatur und Empfehlungen zum Weiterlesen

6.3 Glossar

INFORMATIONEN ZUR AUTORIN

Prof. Dr. Petra Strehmel ist Erziehungswissenschaftlerin und Psychologin und seit 2002 Professorin für Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in der Leitung von Kindertageseinrichtungen und hier insbesondere der Personalführung und -entwicklung sowie der Organisations- und Systementwicklung.

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

1. Einleitung

In der Vergangenheit wurde zu verschiedenen Aspekten der pädagogischen Arbeit viel geforscht, z. B. über Sprachbildung, Inklusion, Partizipation oder naturwissenschaftlicher Förderung (vgl. www.weiterbildungsinitiative.de). Auch die Situation der pädagogischen Fachkräfte wurde untersucht (vgl. Viernickel, Voss & Mauz 2017) und schließlich wurde die Kita-Leitung in Expertisen und empirischen Studien thematisiert (vgl. z.B. Strehmel & Ulber 2014; Strehmel 2016, Lange 2017; Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler 2016). Fach- und Leitungskräfte sind bei Trägerorganisationen angestellt, welche als Arbeitgeber für die professionelle Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen verantwortlich sind. Im Zwischenbericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ heißt es: „Für die Qualität der Arbeit der Fachkräfte ist die Verantwortung des Einrichtungsträgers als Arbeitgeber für das Personalmanagement maßgeblich“ (BMFSFJ & JFMK 2016, 31).

Träger beeinflussen pädagogische Qualität

Träger sind Organisationen, welche Kitas betreiben, d.h. Angebote der Kindertagesbetreuung organisieren, materielle Ressourcen beschaffen, Räume bereitstellen und Personal einstellen. „Träger sorgen für mehr oder weniger gute Arbeitsbedingungen des Personals. Sie bestimmen mit, wie flexible Öffnungszeiten oder Aufnahmemodalitäten gestaltet werden. Zudem unterstützen sie ihre Einrichtungen mehr oder weniger gut, etwa indem sie ihnen Verwaltungsaufgaben abnehmen, Fachberatung sicherstellen, die Kita mit anderen Kitas oder anderen Einrichtungen vernetzen oder sie bei der Konzeptionsentwicklung unterstützen. Sie beeinflussen somit die pädagogische Qualität.“ (Peucker, Pluto & van Santen 2017, 29f.).

Die Studie, über die hier berichtet wird, wurde im Rahmen der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte am Deutschen Jugendinstitut erstellt (www.Weiterbildungsinitiative.de) und ist der Frage nachgegangen, was die Personalverantwortlichen bei den Trägern von Kindertageseinrichtungen tun, um Personal zu gewinnen, zu halten und professionell weiterzuentwickeln (Strehmel & Overmann 2018). Die Studie untersucht, wie verschiedene Träger von Kindertageseinrichtungen Personalentwicklung konzipieren, steuern und betreiben. Ziele, Konzepte, Vorgehensweisen, Perspektiven und Handlungskontexte verschiedener Träger werden beschrieben und innerhalb des relevanten erziehungswissenschaftlichen wie auch organisationspsychologischen Diskurses diskutiert (ebd.).

Entsprechend wird im Folgenden zunächst der theoretische Bezugsrahmen entfaltet, danach werden die empirischen Methoden dargelegt und anschließend wird über die Ergebnisse berichtet. Schließlich werden einige Perspektiven aufgezeigt, mit denen sich Träger von Kindertageseinrichtungen beschäftigen soll-

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

ten, wenn sie ihre pädagogische Qualität mit hochqualifiziertem Personal nachhaltig sichern wollen.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Begriffe und Konzepte der Personalentwicklung

Passung zwischen Zielen der Personen und Zielen der Organisation

Personalentwicklung (PE) hat das Ziel, die professionelle Weiterentwicklung des Personals voranzutreiben und dabei die Passung zwischen persönlichen Interessen und Fähigkeiten der Person und organisationalen Zielen in Einklang zu bringen. Entwicklung setzt aktive Lern- und Aneignungsprozesse jeder einzelnen in der Kita tätigen Person voraus. Personalentwicklung umfasst „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2009, 218). Dieser Begriff ist deutlich weiter als die traditionelle Sichtweise von PE als Fort- und Weiterbildung. Es geht um vielfältige Veränderungsprozesse bei einzelnen Personen, in Teams wie auch in der gesamten Organisation, die im Rahmen der Personalgewinnung, Personalführung und Weiterentwicklung der Einrichtungen angestoßen werden können, also auch Lerngelegenheiten „on the job“ oder Teamentwicklungsmaßnahmen, die das professionelle Handeln der Fach- und Leitungskräfte beeinflussen können. Dabei kann zwischen verschiedenen Bereichen unterschieden werden, die für die Träger von Kindertageseinrichtungen von Bedeutung sind:

Personalgewinnung

- Zur *Personalgewinnung* gehören die Personalplanung, -beschaffung und -auswahl. Bei der Personalplanung geht es darum, sicherzustellen, dass jederzeit ausreichend viele qualifizierte Kräfte zur Verfügung stehen, um den Betrieb in ausreichender pädagogischer Qualität zu gewährleisten. Veränderungen beim Personal, zum Beispiel durch Elternzeit oder Ruhestand, sind meistens planbar, Personalausfälle zum Beispiel durch Krankheit oder Schwangerschaft sind absehbar, aber allenfalls durch zur Verfügung stehende Vertretungskräfte abzufedern (Strehmel & Kiani 2018). Personalbeschaffung ist in Zeiten des Fachkräftemangels zu einer besonderen Herausforderung geworden. Träger müssen sich zunehmend als attraktive Arbeitgeber präsentieren, um qualifizierte Personen anzulocken.

Personalführung

- *Personalführung* umfasst neben unmittelbaren Aufgaben der Motivation und Leitung auch die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen bzw. den Träger. Personalführung soll Orientierung geben, einzelne pädagogische MitarbeiterInnen in ihrer Arbeit unterstützen und fördern und das Team

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

Personalentwicklung im Sinne von Fort- und Weiterbildung

fachlich herausfordern und in seiner Zusammenarbeit leiten. Die Bindung des Personals hat zum Ziel, qualifizierte MitarbeiterInnen langfristig beim Träger zu halten. Dies gelingt insbesondere dann, wenn sie sich die Fach- und Leitungskräfte und andere in den Kitas tätige Personen wohlfühlen, mitreden und sich in ihren Interessen entfalten und weiterentwickeln können.

- *Personalentwicklung im engeren Sinne* meint fachliche Impulse, Fortbildung und Training sowie die Sicherstellung der Umsetzung des Gelernten im Kita-Alltag. Hier werden Kita-Leitungen insbesondere von Fachberatungen unterstützt, die den Fachdiskurs verfolgen, neue Anforderungen kommunizieren und Ideen zur Umsetzung von neuen Lerngelegenheiten für die Kinder einbringen können. Die professionelle Weiterentwicklung der Fach- und Leitungskräfte erfolgt dabei durch die Aneignung neuen Wissens, die Verknüpfung theoretischer Erkenntnisse mit Handlungswissen aus der Praxis, die Erprobung neuer Ideen und die Reflexion der Erfahrungen im Team mit Konsequenzen für das pädagogische Handeln. Damit gehen häufig auch Veränderungen in der Haltung und im professionellen Selbstverständnis einher.

2.2 Arbeitssysteme der Personalentwicklung

Personalentwicklung in der Kita

Um die Strategien der Personalentwicklung bei verschiedenen Trägern vergleichbar untersuchen zu können, wurde ein theoretisches Modell gewählt, das Arbeitssysteme darstellt (Engestrøm 2008). Nach diesem Modell ist das Handeln im Arbeitskontext einer Kindertageseinrichtung durch folgende Elemente zu beschreiben (vgl. Abb. 1):

- die handelnden *Personen* („Subjekte“, hier: die Personalverantwortlichen) mit ihren jeweiligen Qualifikationen und Erfahrungen, ihrer subjektiv geprägten Auffassung ihrer Aufgaben und individuellen Schwerpunktsetzungen (als „Input“)
- die *Ziele* des Handelns der Personalverantwortlichen und erwartete Ergebnisse (dem „Output“ im Kontext der Personalentwicklung), zum Beispiel die Personalbindung oder die Qualitätsentwicklung in der Kita
- *Instrumente, Methoden oder Handwerkszeuge* („Tools“), mit denen die Ziele der Personalentwicklung erreicht werden sollen: zum Beispiel Personalgespräche, Teamtage oder Fachberatung

Der Kontext, in dem das professionelle Handeln stattfindet, ist beeinflusst durch soziale und gesellschaftliche Faktoren:

- normative Rahmenbedingungen: rechtliche Grundlagen und Gesetze, z.B. die Rechtsform des Trägers, das SGB VIII mit dem Auftrag der Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern im Rahmen der Kindertagesbetreuung (§22 SGB VIII) oder das pädagogische Leitbild des Trägers;

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

- die *fachliche Basis*, wie sie von der Fachöffentlichkeit bzw. der *scientific community* bereitgestellt wird: z.B. das Wissen über kindliche Entwicklung, über Personalführung oder Mechanismen auf dem Arbeitsmarkt, aktuelle fachpolitische Diskurse usw.
- *Kooperationsvereinbarungen*, z. B die Arbeitsteilung, welche Träger und Leitungskräfte für ihre gemeinsamen Managementaufgaben (z.B. Personalgewinnung, Verwaltung) vereinbart haben oder die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe.

Elemente der
Personalentwicklung

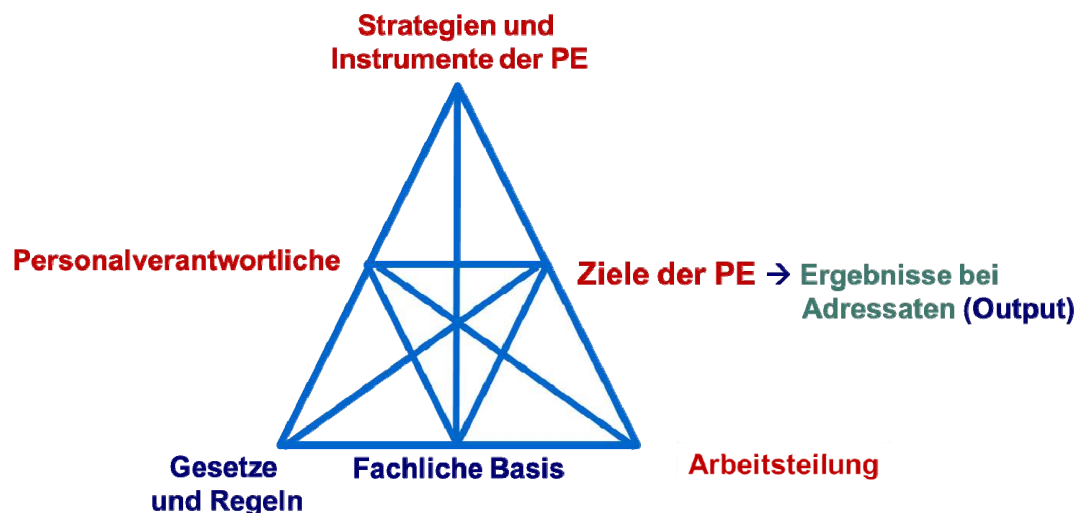


Abb. 1: Arbeitssysteme der Personalentwicklung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Engestrøm 2008)

Das Modell stellt die Elemente in ihrem Zusammenhang dar, sodass deutlich wird, wie sie miteinander zusammenhängen. So sind die Ziele der PE zum einen von den Personalverantwortlichen definiert und zum anderen durch Gesetze, Regeln, Leitbilder und pädagogische Konzepte beeinflusst. Zugleich sind mehrere Instanzen (z.B. Träger und Leitungskräfte) beteiligt, die eine Arbeitsteilung vereinbart haben. Die Methoden und Instrumente zur Umsetzung der Ziele werden von den Personalverantwortlichen ausgewählt und sind durch die fachliche Basis – Wissen, Forschungsergebnisse und fachliche Standards – begründet. Für die Felder der Personalentwicklung – die Personalgewinnung, -auswahl und -einarbeitung, die Personalführung und -bindung sowie die Personalentwicklung i. e. S. werden je spezifische Ziele verfolgt. Dabei greifen die Personalverantwortlichen auf je spezifisches Wissen zurück – manchmal auch mithilfe von ExpertInnen – und nutzen die entsprechenden Instrumentarien. Dies wiederum erfordert Methodenkompetenz im Einsatz der Instrumente, z.B. vielfältige kommunikative Kompetenzen für Personalgespräche oder Teamleitung, betriebswirtschaftliche Handlungskompetenz zur Planung des Budgets usw. Die verschiedenen

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

Felder der Personalentwicklung einerseits und die theoretischen Dimensionen zur Beschreibung von Arbeitssystemen (Engeström, 2008) andererseits ermöglichen die Ausdifferenzierung und Strukturierung des Untersuchungsgegenstandes der genannten Studie.

3. Empirische Methoden

3.1 Design und Auswahl der Fallstudien

Die Studie wurde als qualitative multiple Fallstudie (vgl. Yin 2009) konzipiert, die folgende Elemente enthält (Abbildung 1):

- einen theoretischen Bezugsrahmen
- die theoriegeleitete Entwicklung von Erhebungsinstrumenten und die Auswahl der Fälle
- einzelne Fallstudien, die auf der Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens und vergleichbaren Erhebungsinstrumenten konzipiert und durchgeführt wurden
- die Beschreibung und Analyse der Ergebnisse aus den einzelnen Fallstudien
- den Vergleich der Fallstudien und die Entwicklung von Empfehlungen (Abb. 2).

Fallstudien zur Erkenntnisgewinnung

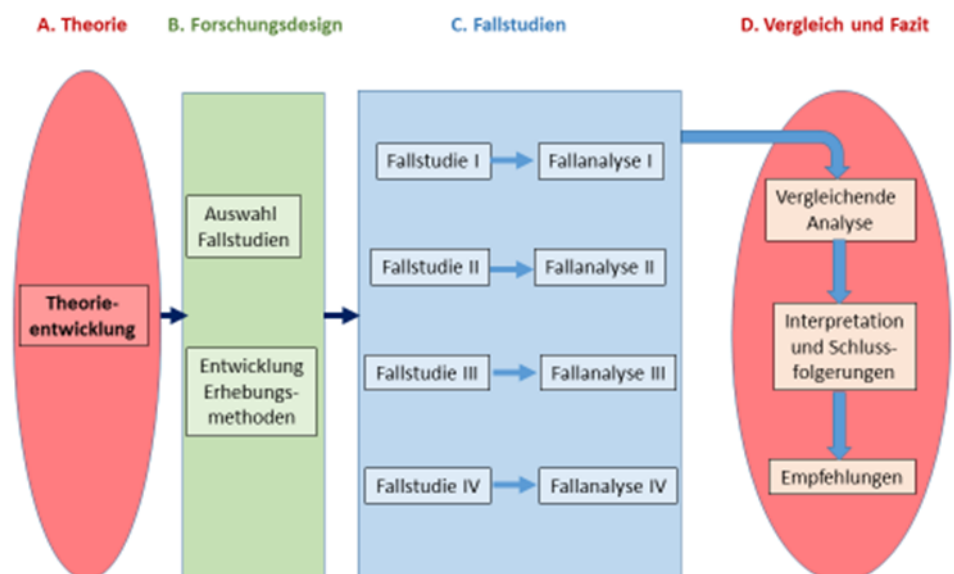


Abb. 2: Design der Studie (Quelle: Strehmel & Overmann 2018, 9)

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

Bei der Erforschung von Strukturen und Prozessen in Organisationen muss sorgfältig zwischen Untersuchungseinheiten und Untersuchungssubjekten unterschieden werden:

- *Untersuchungseinheiten* sind Träger als Organisationen, die Kitas betreiben und dafür pädagogisches Personal beschäftigen. Ihre Strukturen lassen sich aus Dokumenten erschließen, aber als soziale Gebilde können sie nicht befragt werden.
- *Untersuchungssubjekte* sind diejenigen Individuen, die direkt befragt werden können: die in den Trägerorganisationen verantwortlichen Personen für die Personalentwicklung.

Maßnahmen zur Personalentwicklung exemplarisch erlieben

Aus der qualitativ-explorativen Studie können PE-Maßnahmen von Kita-Trägern exemplarisch erschlossen werden. Exemplarisch bedeutet, dass aus den Fallstudien eine Bandbreite von Personalentwicklungsmaßnahmen dargestellt werden kann, repräsentative Aussagen und Verallgemeinerungen sind jedoch nicht möglich. Um dennoch ein möglichst großes Spektrum der PE-Maßnahmen zu erschließen, wurden Träger verschiedener Größe in verschiedenen Teilen der Republik sowie in Stadt und Land ausgewählt. Nach einer Felderkundung im Vorfeld der Studie mit Literaturrecherchen und Dokumentenanalysen sowie einer Reihe von Experteninterviews mit Fachleuten aus dem System der Kindertagesbetreuung wurden vier Träger ausgewählt: eine Kommune; ein kirchlicher Träger, ein Sozialunternehmen und eine Elterninitiative (ausführlich: Strehmel & Overmann 2018, 28ff.).

3.2 Erhebungsmethoden

Dokumentenanalyse und Interviews

Um Informationen über die Personalentwicklungsmaßnahmen bei den Trägern zu erhalten, wurden bei jedem der ausgewählten Träger Dokumentenanalysen und leitfadengestützte Interviews durchgeführt.

Für die Dokumentenanalysen wurde schriftliches Material von den Trägern gesammelt und entlang der Dimensionen aus dem theoretischen Modell ausgewertet. Die Auswahl der Dokumente orientierte sich am jeweils vorgefundenen Material bei den verschiedenen Trägern: Satzungen, Geschäfts- oder Jahresberichte, Internetseiten, Flyer, Konzepte u.ä. Insbesondere wurden daraus – entlang des theoretischen Modells – Informationen über rechtliche Grundlagen, Regeln und Leitbilder, die fachliche Basis sowie die Arbeitsteilung erschlossen.

Die Themen der Interviews ergaben sich ebenfalls aus dem theoretischen Bezugsrahmen: Hier standen – neben Informationen über die Qualifikationen und Erfahrungen der InterviewpartnerInnen – die jeweiligen Ziele und Maßnahmen

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen
von Petra Strehmel

in den verschiedenen Bereichen der Personalentwicklung im Mittelpunkt der Gespräche. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde entsprechend der Strukturen der jeweiligen Träger getroffen. Zuerst wurde die den Kita-Leitungen vorgesetzte Person befragt und anschließend weitere in die Personalentwicklung involvierte Fachleute wie zum Beispiel Leitungskräfte und Fachberatungen.

3.3 Auswertungsmethoden

Die Auswertung vollzog sich in mehreren Schritten:

1. Das empirische Material: Dokumente und Interviewtranskriptionen wurde pro Fall zusammengestellt.
2. Das empirische Material wurde aufbereitet durch die Strukturierung und Verdichtung in Tabellen, die eine Einordnung in die theoretischen Dimensionen erlaubten. Das Textmaterial wurde dazu inhaltsanalytisch den Elementen der Arbeitssysteme in den Arbeitsfeldern der Personalentwicklung: Personalgewinnung, -auswahl und -einarbeitung, der Personalführung und -bindung sowie der Personalentwicklung im engeren Sinne) zugeordnet (vgl. Miles, Huberman & Saldaña 2014).
3. Das so für alle ausgewählten Träger in vergleichbaren theoretischen Kategorien strukturierte empirische Material wurde in einzelnen Fallstudien beschrieben und analysiert. Die Strukturen und die rechtlichen Rahmenbedingungen wurden überwiegend aus den Dokumenten extrahiert, Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung konnten anhand des Interviewmaterials anschaulich und differenziert beschrieben werden.
4. Im letzten Schritt wurden – wieder entlang der theoretischen Dimensionen – die vier Fallstudien verglichen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet und Empfehlungen entwickelt.

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

4. Ergebnisse

4.1 Anlässe und Ziele der Personalentwicklung

Um zu verstehen, warum die Kita-Träger die beschriebenen Personalentwicklungsmaßnahmen initiierten, ist es zunächst wichtig zu beschreiben, aus welchen Motiven heraus sie handelten. Die wichtigsten Anlässe waren:

Personalentwicklung zur Überwindung des Fachkräftemangels

- *Fachkräftemangel*: Mittlerweile ist der Mangel an qualifiziertem pädagogischen Personal für die Kindertageseinrichtungen im Fachkräftebarometer statistisch belegt (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017). Damit stellte sich auch für die befragten Träger die Frage, wie sie ausreichend qualifiziertes Personal für die Einrichtungen gewinnen und dafür Sorge tragen können, dass die pädagogisch Tätigen sich bei ihrem Arbeitgeber wohlfühlen und mit ihm identifizieren können – und somit längerfristig bleiben. Träger unternahmen daher Maßnahmen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und das pädagogische Personal zu binden.

Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nach Expansion

- *Organisationsentwicklung*: Insbesondere nach dem Krippenausbau waren einige der befragten Träger stark gewachsen. Neue Kitaplätze und damit verbunden mehr Personal erforderte nicht nur bauliche Maßnahmen, sondern auch eine Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen, die Vereinbarung neuer Abläufe und Regelungen in den vergrößerten Einrichtungen, Teamentwicklungsprozesse sowie Qualifizierungsmaßnahmen für die Fach- und Leitungskräfte, um den gewachsenen Anforderungen gerecht zu werden. Auch im Management der Trägerorganisationen waren häufiger Anpassungsprozesse erforderlich.

Personalentwicklung zur Qualitätsentwicklung

- *Qualitätsentwicklung*: die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität ist eine Daueraufgabe in den Kindertageseinrichtungen. Neue Anforderungen kamen hinzu (zum Beispiel Kinderschutz, Inklusion). Die Qualität der pädagogischen Arbeit muss in heterogenen gewordenen Teams gewährleistet und die Umsetzung neuer Ideen aus Fortbildungen gesichert werden. Die Träger sorgten durch Maßnahmen innerhalb der Teams wie auch durch Fort- und Weiterbildung für eine stetige professionelle Weiterentwicklung ihres Personals.

Stressbewältigung und Prävention

- *Stressbewältigung und Prävention*: die hohen Belastungen des Personals u.a. bei unbesetzten Stellen oder Personalausfällen sind zu bewältigen (vgl. Strehmel & Kiani 2017) und konterkarierten manchmal die Bemühungen der Träger, Personal mit attraktiven Arbeitsbedingungen zu gewinnen und zu halten. Die Träger versuchten beispielsweise durch Vertretungspools, die angespannte Personalsituation in ihren Einrichtungen zu mildern. Daher und auch um die Work-Life-Balance von MitarbeiterInnen verschiedenen Alters zu ermöglichen, entwickelten einige Kita-Träger Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

4.2 Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung

Im Folgenden werden Personalentwicklungsmaßnahmen in den Bereichen der Personalgewinnung, der Personalbindung und der professionellen Weiterentwicklung des pädagogischen Personals in den Kitas trägerübergreifend dargestellt. Daraus entsteht ein erster Überblick über die Vielfalt der möglichen Maßnahmen in diesen Feldern.

4.2.1 Personalgewinnung

Die Gewinnung von Personal ist angesichts des inzwischen belegten Fachkräftemangels (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017) und damit auch zunehmender Konkurrenz zwischen Trägern um gute Arbeitskräfte immer wichtiger geworden. Was berichteten die Träger über ihre Strategien, um Personal zu gewinnen?

Strategien zur Personalgewinnung

- Die Personalplanung nahm einen großen Raum ein. Die Träger machten sich nach ihren Angaben früher Gedanken darüber, wie sie die Besetzung ihrer Stellen in den Kitas sicherstellen konnten. Sie verschafften sich einen Überblick über die Personalstruktur: Qualifikationen, Alter und möglicher Weggang der Fachkräfte, um frühzeitig für Ersatz sorgen zu können.
- Um Fachkräfte zu finden, besuchten die Zuständigen beim Träger Fachmessen, um dort neu ausgebildete und erfahrene Fachkräfte für ihr Unternehmen zu interessieren und sich als guter Arbeitgeber zu präsentieren. Mehr und mehr setzte sich die Erkenntnis durch, dass sich Träger als Arbeitgeber bei qualifizierten PädagogInnen bewerben und nicht umgekehrt.
- Neu eingestellte Fachkräfte wurden sorgfältig und wertschätzend eingearbeitet. Einige Träger waren beispielsweise dabei, entsprechende Konzepte zu entwickeln und sorgten dafür, dass „Newcomer“ von erfahrenen KollegInnen begleitet wurden (Mentoring) bzw. informierten in eigenen Veranstaltungen über das Umfeld beim Träger, z.B. in Willkommens-Workshops.
- Leitungskräfte wie auch pädagogische Fachkräfte wurden manchmal von ihren Vorgesetzten in zahlreichen Gesprächen im Einarbeitungsprozess begleitet. Qualitäts-Handbücher, Konzepte und Fachliteratur wurden als Einarbeitungshilfen genutzt.

4.2.2 Personalführung und -bindung

Hauptzielgruppe der Personalführung durch die Träger waren die Leitungskräfte. Die Personalverantwortlichen delegierten in der Regel die Führung des pädagogischen Personals in den Einrichtungen an die Leitungskräfte und unterstützten diese durch z.B. die Etablierung eines Besprechungswesens z.B. mit regelmäßi-

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

Schaffung eines positiven und partizipativen Organisationsklimas

gen Jahresgesprächen, die Bereitstellung von Ressourcen für Team-Tage oder die Schaffung eines positiven und partizipativen Organisationsklimas, das auch zur Personalbindung beitragen sollte.

Als übergreifende Maßnahme für alle Beschäftigten förderten die Träger die Personalbindung zum Beispiel durch trägerinterne Veranstaltungen zum Austausch, zur gemeinsamen Fortbildung und zur Organisationsentwicklung oder durch ansprechende Events, wie etwa Neujahrsempfänge und Sommerfeste. Auch bemühten sie sich um bessere Arbeitsbedingungen in den Kitas durch Verhandlungen mit Geldgebern um mehr Zuschüsse und stellten Ressourcen für Vertretungskräfte bereit, um Personalausfälle kurzfristig abfedern zu können.

Trägerverantwortliche als Vorbild für Führungskräfte

Für die Führung der Führungskräfte in den Kindertageseinrichtungen erwies sich die Unterstützung, Förderung und Befähigung der Leitungen zur Bewältigung ihrer komplexen Aufgaben als zentral. Hier konnten die Trägerverantwortlichen durch eine aufmerksame und offene Kommunikation als Vorbild wirken. Sie besprachen mit den Führungskräften Handlungsspielräume, Verantwortungsbereiche und Grenzen der Autonomie und vereinbarten Strukturen, Abläufe und die Arbeitsteilung für die Führungs- und Verwaltungsaufgaben in den Einrichtungen. Die Führungskräfte wurden nach ihrer fachlichen Einschätzung zur Weiterentwicklung der Trägerorganisation gefragt und teilweise in Entscheidungen des Managements mit einbezogen. Durch den Austausch im Leitungskreis konnte das Vertrauen zwischen den Führungskräften wachsen, sodass diese sich gegenseitig kollegial beraten konnten. Manchmal wurde die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften durch Teamentwicklungsmaßnahmen und die Beteiligung in Arbeits- und Projektgruppen zusätzlich vom Träger gefördert. Von Trägerseite wurden darüber hinaus fachliche Impulse durch Fachberatung sichergestellt – bei größeren Trägern durch eigene Kräfte, bei mittleren und kleinen Trägern zum Beispiel über Verbände (Wohlfahrtsverbände, Elterninitiativ-Verbände), in denen die Träger Mitglied waren.

Hohe Autonomie der Führungskräfte bedeutsam

Alle befragten Träger betonten die Bedeutung einer hohen Autonomie der Führungskräfte in ihren Einrichtungen. Die Führungskräfte gestalteten und führten ihre jeweilige Kindertageseinrichtung selbstständig und weitgehend eigenverantwortlich. Im Hinblick auf die Personalführung und -bindung des pädagogischen Personals bemühten sie sich beispielsweise in ihrer jeweiligen Kita um ein gutes Arbeitsklima durch wertschätzende Kommunikation und eine aufmerksame Begleitung und Unterstützung der MitarbeiterInnen. Die pädagogischen Fachkräfte arbeiteten im Team zusammen und konnten sich an der Weiterentwicklung „ihrer“ Kita beteiligen. Einige der befragten Führungskräfte setzten eigene Impulse zur Reflexion im Team, z.B. indem sie die Überarbeitung des pädagogischen Konzepts anregten. Mit der Reflexion der eigenen Arbeit sollte das Team ermutigt werden, Arbeitsweisen zu überdenken und Neues zu erproben. Auch

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

die Bearbeitung von Konflikten wurde zur Präzisierung eigener Handlungsziele und zu Veränderungen in der Haltung und des professionellen Handelns genutzt. Die intensive Gesprächskultur, aber auch die Ermöglichung von Fachberatung und Supervision unterstützten die Führung und Entwicklung des pädagogischen Personals im Kita-Alltag. Durch die Einbindung in den Leitungskreis beim Träger erhielten die Führungskräfte Orientierung und Anregungen für ihre Praxis vor Ort in den Kitas und fanden Unterstützung durch gegenseitige kollegiale Beratung durch andere Führungskräfte bzw. ihre Vorgesetzten beim Träger.

Präsenz des Trägers in der Kita notwendig

Von Seiten der Träger wie auch von Führungskräften wurde auf die Präsenz des Trägers in den Einrichtungen Wert gelegt: TrägervertreterInnen besuchten die Einrichtungen regelmäßig, um mit den Teams ins Gespräch zu kommen und Probleme vor Ort zu erkennen. Sie gaben damit der Gesamtorganisation ein Gesicht und brachten zum Ausdruck, dass ihnen jede Einrichtung mit ihren einzelnen MitarbeiterInnen wichtig ist. Damit förderten sie auch die Identifikation des Kita-Personals mit dem Träger.

Strukturelle Maßnahmen wie die Bereitstellung eines Vertretungspools, Zusatzleistungen zum Beispiel durch eine ÖPNV-Karte oder eine Betriebsrente ergänzten die Bemühungen des Trägers um das Personal.

4.2.3 Personalentwicklung im engeren Sinne

Als Maßnahmen, um die professionelle Weiterentwicklung des Kita-Personals zu fördern, wurde nicht nur die klassische Fort- und Weiterbildung gesehen, sondern auch Gelegenheiten im Kita Alltag dazuzulernen, Erfahrungen zu reflektieren und Neues zu entwickeln.

Bedeutung von Fortbildungen und Fachberatung

Fort- und Weiterbildung wurde bei allen befragten Trägern unter Beteiligung aller Beschäftigten in der Kita geplant. Häufiger waren auch Fachberatungen involviert. Die Teilnahme an Fortbildungen wurde beispielsweise durch die Bereitstellung entsprechender Zeitkontingente und die Beteiligung an den Kosten im Sinne der Ziele der Einrichtung gesteuert. Manchmal wurden alle Beschäftigten zu bestimmten Fortbildungen – etwa zum Kinderschutz – verpflichtet. Die Führungskräfte besuchten in der Regel in der ersten Zeit ihre Anstellung Führungskräfteschulungen, um ihre komplexen Aufgaben gerecht werden zu können. Die größeren Träger organisierten häufiger einrichtungsübergreifende trägerinterne Fortbildungen, die mit Gelegenheiten zum Kennenlernen und zum Austausch gekoppelt waren. Manchmal wurde die Umsetzung neuer pädagogischer Angebote in der Praxis über einen längeren Zeitraum begleitet. Interne Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ergaben sich auch aus der individuellen Unterstützung einzelner pädagogischer Fachkräfte durch die Leitung, durch Fallbesprechungen im Team, gegenseitige Hospitationen mit anschließender Reflexion so-

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

wie über Teamtage, die von der Leitung im Kita-Alltag nachbereitet wurden. Seltener wurden die Fach- und Leitungskräfte durch individuelles oder teambezogenes Coaching oder Supervision in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen unterstützt. Eine akademisch qualifizierte Leitung vermisste ihrem Ausbildungsniveau entsprechende Fortbildungsangebote und bildete sich selbstständig über digitale Medien (das Internet, Newsletter und Fachinformation) fort.

5. Fazit und Ausblick

Die in der Studie befragten Träger berichteten über ein breites Spektrum von Maßnahmen, die zur Gewinnung, Bindung und professionellen Weiterentwicklung des Kita-Personals eingesetzt werden. Die multiple Fallstudie gibt Einblicke in Maßnahmen und Strategien von Kita-Trägern zur Personalentwicklung. Die Ergebnisse der qualitativen Fallstudien können exemplarisch aufzeigen, wie Träger von Kindertageseinrichtungen ihre Personalentwicklung gestalten, welche Ziele sie dabei verfolgen und welche Maßnahmen sie ergreifen. Repräsentative Aussagen oder Erkenntnisse über Wirkmechanismen lassen sich daraus nicht erschließen. Doch wird deutlich, mit welchen Themen sich die Träger beschäftigen, um ihr Personal professionell weiterzuentwickeln, neues Personal zu gewinnen und erfahrene Fachkräfte langfristig zu halten:

Wirkmechanismen einer gelungenen Personalentwicklung

- *Fachlichkeit und Verbindlichkeit*: die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität ist eine Daueraufgabe von Kitas. Eltern und Öffentlichkeit erwarten zunehmend eine Praxis in den Kindertageseinrichtungen, die sich verbindlich und transparent an fachlichen Standards orientiert.
- *Einbindung der Leitungskräfte beim Träger*: die Beteiligung und Mitverantwortung der Leitungskräfte wurde als wichtige Ressource für die Entwicklung der Trägerorganisation und die Gewährleistung pädagogischer Qualität gesehen. Für die Leitungen erwiesen sich die gemeinsamen Dienstbesprechungen und Arbeitsgruppen zudem als wertvoll für die gegenseitige Unterstützung und kollegiale Beratung – mit positiven Effekten für die Qualität der Arbeit.
- *Autonomie und Selbstregulation in den Kindertageseinrichtungen*: Personalentwicklungsmaßnahmen für das pädagogische Personal in den Kindertageseinrichtungen waren in der Regel an die Leitungskräfte delegiert und wurden von diesen selbstständig geplant und ausgeführt. Personalentwicklungsmaßnahmen der Träger konzentrierten sich auf die Förderung und Befähigung der Leitungskräfte für diese Aufgaben und häufig z.B. unterstützt durch strukturelle Maßnahmen bzw. die Bereitstellung von Ressourcen.

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

- *Strategische Planung bei sich verändernden Rahmenbedingungen:* Die starke Dynamik im System der Kindertagesbetreuung und im Arbeitsmarkt für pädagogische Fachkräfte veranlasst Träger zunehmend, ihre Strategien in der Personalentwicklung neu zu konzipieren. Dies erfordert wiederum von den Personalverantwortlichen eine professionelle Weiterentwicklung.

Personalentwicklung hat immense Bedeutung für die Entwicklung des Gesamtsystems der Kindertagesbetreuung. Die professionelle Weiterentwicklung des pädagogischen Personals ist zentral für die Qualität der Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder in den Kindertageseinrichtungen. Das Management der Träger und die Kita-Leitung sind Schlüsselpositionen für die Personalentwicklung in den Kitas.

6. Fragen und weiterführende Informationen

6.1 Fragen und Aufgaben zur Bearbeitung des Textes



AUFGABE 1:

Analysieren Sie die Fachkräftesituation in Ihrem Bundesland: Stehen ausreichend pädagogische Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung? Wie können Träger darauf reagieren? Welche Vorschläge gibt es aus der fachpolitischen Diskussion?



AUFGABE 2:

Recherchieren Sie bei Ihrem Träger,

- wie sich die Personalsituation insgesamt darstellt. Sind alle Stellen besetzt? Gibt es Ersatzbedarf in der nächsten Zeit?
- inwiefern Daten für eine Personalplanung bei den Verantwortlichen vorliegen und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden;
- mit welchen Methoden der Träger versucht, neues Personal zu gewinnen und mit welchem Erfolg;
- mit welchen Angeboten der Träger fördert, dass sich die Beschäftigten mit der Organisation identifizieren können.

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

Welche Qualifikationen und Ressourcen benötigen die Verantwortlichen bei den Trägern bzw. Leitungskräfte, um die im Text beschriebenen Maßnahmen zur Personalgewinnung umzusetzen?

In welcher Weise bzw. mit welchen Methoden können Leitungskräfte Lern- und Entwicklungsgelegenheiten für ihre MitarbeiterInnen im Kita-Alltag gestalten?

Wie können die Personalverantwortlichen bei den Kita-Trägern die Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihrer Einrichtung bzw. der Gesamtorganisation fördern? Inwiefern hat dies Einfluss auf die Qualität der pädagogischen Arbeit?

6.2 Literatur und Empfehlungen zum Weiterlesen

LITERATUR- VERZEICHNIS

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017): *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017*. München: DJI.
- Becker, M. (2009): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend & Jugend- und Familienministerkonferenz (BMFSFJ & JFMK) (2016): *Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz*. Berlin. Verfügbar unter: <https://www.fruehe-chancen.de/qualitaet/qualitaetsentwicklungsprozess/zwischenbericht-2016>, Zugriff am 30.1.2018
- Engestrøm, Y. (2008): *Entwickelnde Arbeitsforschung: Die Tätigkeitstheorie in der Praxis*. Berlin: Lehmanns Media.
- Lange, J. (2017): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. M. (2014): *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3. Auflage. London: Sage.
- Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K. & Köhler, L. (2016): *KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Peucker, C., Pluto, L. & Santen, E. van (2017). *Situation und Perspektiven von Kindertageseinrichtungen*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Strehmel, P. (2016): *Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente*. In: Viernickel, S.; Fuchs-Rechlin, K.; Strehmel, P.; Preissing, C.; Bensel, J. & Haug-Schnabel, G. (Hrsg.): *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* (3., korrigierte Auflage). Freiburg: Herder, S. 131-252.
- Strehmel, P. & Kiani, H. (2018): *Personalausfälle in Kitas in Schleswig-Holstein*. In: *Unsere Jugend*, 70. Jg., Nr. 7+8/2018, S. 336-343.

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

Strehmel, P. & Overmann, J. (2018): *Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 28. München: Deutsches Jugendinstitut. Verfügbar unter: <https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/details/data/personalentwicklung-in-kindertageseinrichtungen/>. Zugriff am 2.12.2018*

Strehmel, P. & Ulber, D. (2014): *Leitung von Kindertageseinrichtungen. In: Deutsches Jugendinstitut/ Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WIFF-Wegweiser Weiterbildung. Bd. 10. München, S. 18-94.*

Viernickel S., Voss, A. & Mauz, E. (2017): *Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern: Weinheim, Basel: Beltz Juventa*

Yin, R. K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks: SAGE.*

EMPFEHLUNGEN ZUM WEITERLESEN

Klug, W. & Kratzmann, J. (2018): *Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kitas (4. Auflage). München: Ernst Reinhardt.*

Strehmel P. & Ulber, D. (Hrsg.) (2017): *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart: Kohlhammer.*

6.3 Glossar

Ein **Arbeitssystem** beschreibt, wie Personen im beruflichen Kontext handeln, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Wichtige Elemente sind die Ausgangssituation des handelnden Individuums (Wissen, Erfahrung, Wertpräferenzen), Gegenstand und Ziele seines Handelns, Instrumente und Handwerkszeuge (Tools) zur Bewältigung der Aufgaben sowie die rechtlichen Grundlagen und Aufträge, die Wissensbasis und die Arbeitsteilung im Kontext der Organisation (hier: der Kita).

Expansion meint die Vergrößerung der Organisationen, zum Beispiel durch den Ausbau von Kita-Plätzen. Damit müssen u.a. neue Räume geschaffen, Personal eingestellt und neue Teamstrukturen innerhalb der Organisation aufgebaut werden.

Einarbeitung, „Onboarding“ bedeutet, neue Fachkräfte „an Bord zu nehmen“, d. h. sie einzuführen in die Art und Weise, wie die Einrichtung arbeitet, sie im Team zu integrieren und mit den Trägerstrukturen vertraut zu machen.

Fachkräftemangel bedeutet, dass die Zahl der Fachkräfte, die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, kleiner ist als die Zahl der tatsächlich benötigten Fachkräfte.

Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen

von Petra Strehmel

Personalbindung bedeutet, dass Fachkräfte sich mit den Leitbildern und Werten ihres Arbeitgebers identifizieren können, dass sie sich ihm verpflichtet fühlen und damit motiviert sind, sich langfristig bei diesem Arbeitgeber zu engagieren.

Personalentwicklung umfasst „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2009, 218). Das bedeutet, dass Personalentwicklung zum einen auf Lern- und Entwicklungsgelegenheiten für einzelne MitarbeiterInnen abzielt und zum anderen die damit verbundenen Team- und Organisationsentwicklungsprozesse mit einbezieht.

Personalentwicklung im engeren Sinne meint Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung sowie des Coachings und der Supervision mit dem Ziel, dass sich die Fachkräfte neues Wissen aneignen, Erfahrungen reflektieren und sich dadurch professionell weiterentwickeln.

Personalführung in der Kita ist gekennzeichnet durch die Begleitung, Herausforderung und Unterstützung des pädagogischen Personals im Sinne des pädagogischen Konzepts der Einrichtung und der Qualitätsentwicklung.

Personalgewinnung meint Strategien von Trägern, neues Personal auf dem Arbeitsmarkt zu beschaffen.

Träger sind hier Betreiber von Kindertageseinrichtungen, die u.a. für den Gesamtbetrieb, die Finanzierung und die Einstellung des Personals verantwortlich sind. Häufig geben sie mit einem Leitbild den Rahmen für die pädagogische Arbeit vor und gestalten als Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen für das Personal. Zu unterscheiden sind die freien und die öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Freie Träger sind meistens in den Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege zusammengeschlossen. Die öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger sind Jugendämter bzw. Kommunen, die den gesetzlichen Auftrag aus §22ff., SGB VIII umsetzen.

KiTa Fachtexte ist eine Kooperation der Alice Salomon Hochschule, der FRÖBEL-Gruppe und der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). KiTa Fachtexte möchte Lehrende und Studierende an Hochschulen und Fachkräfte in Krippen und Kitas durch aktuelle Fachtexte für Studium und Praxis unterstützen. Alle Fachtexte sind erhältlich unter: www.kita-fachtexte.de

Zitiervorschlag:

Strehmel, P. (12.2018): Personal gewinnen, binden und professionell weiterentwickeln – Ergebnisse einer Studie mit Trägern von Kindertageseinrichtungen. Verfügbar unter: <http://www.kita-fachtexte.de/XXXX> (Hier die vollständige URL einfügen.). Zugriff am T.T.MM.JJJ