



Fachkräftegewinnung und -management

Prof. Dr. Petra Strehmel
HAW Hamburg

Fachveranstaltung der AGJ:

Wohin steuert die Kindertagesbetreuung?

Kita-Träger zwischen wachsender Verantwortung und Überforderung

am 24. Mai 2022



Fragestellungen

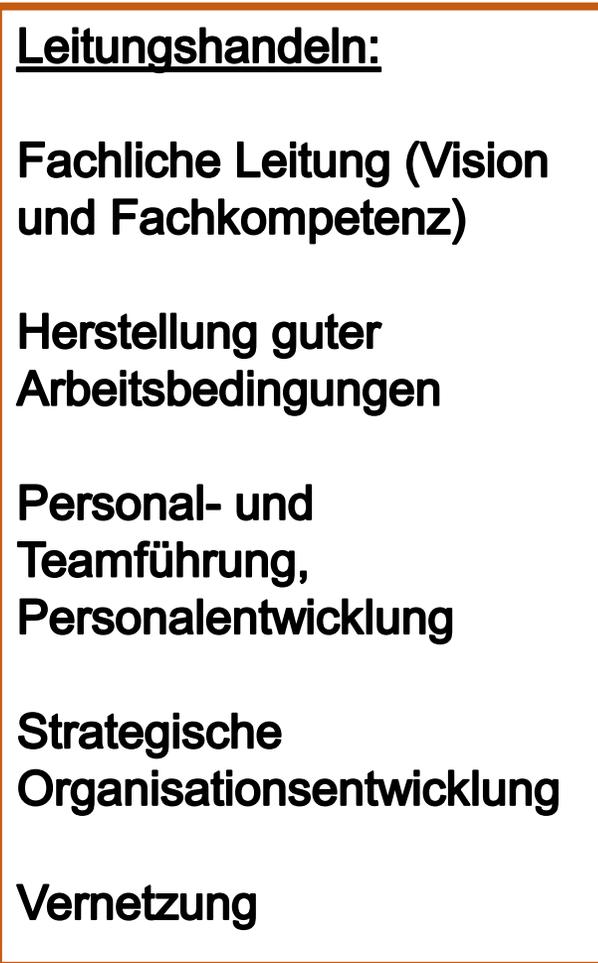
- Was sind Aufgaben, Herausforderungen und Potenziale der Träger im Hinblick auf
 - die Fachkräftegewinnung und
 - die Fachkräftebindung?
- Welche Ansätze sind möglicherweise zukunftsweisend für das System und wie können wir sie umsetzen?



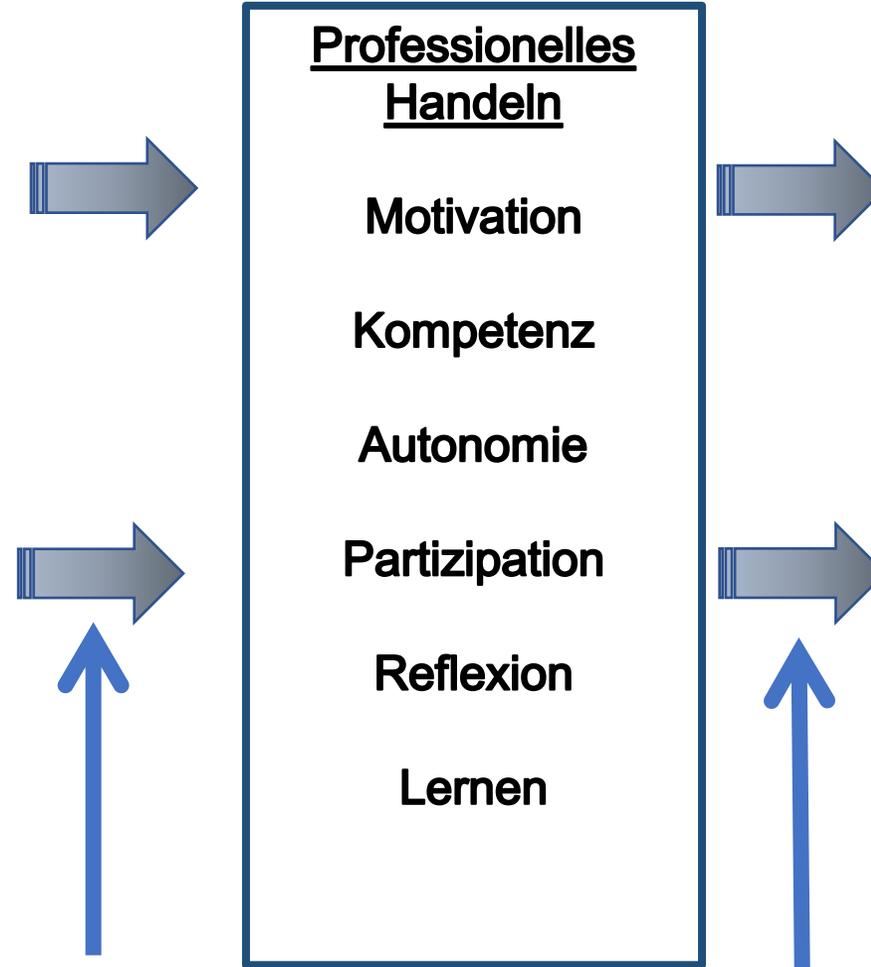
Aufgaben, Herausforderungen und Potenziale von Trägern und Führungskräften

ZIELRICHTUNGEN UND WIRKUNGEN DES LEITUNGSHANDELNS

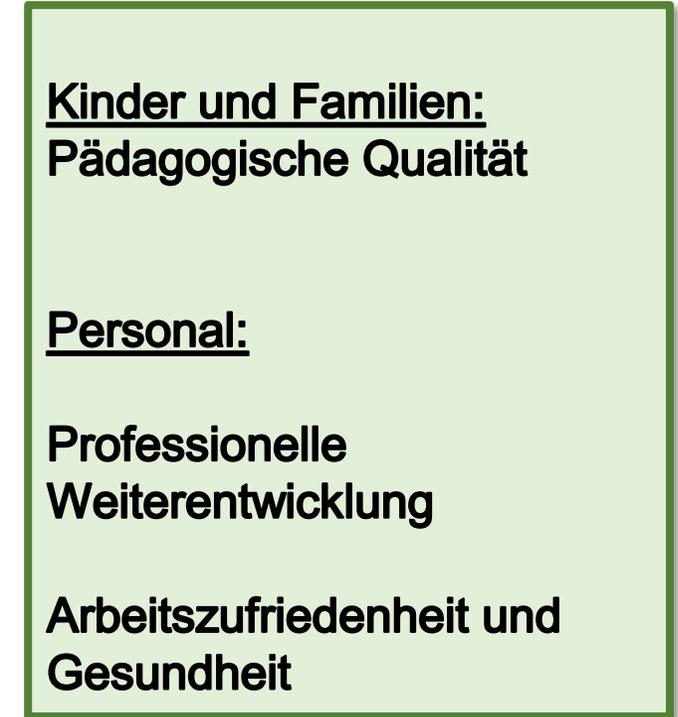
FÜHRUNGSKRÄFTE



PERSONAL



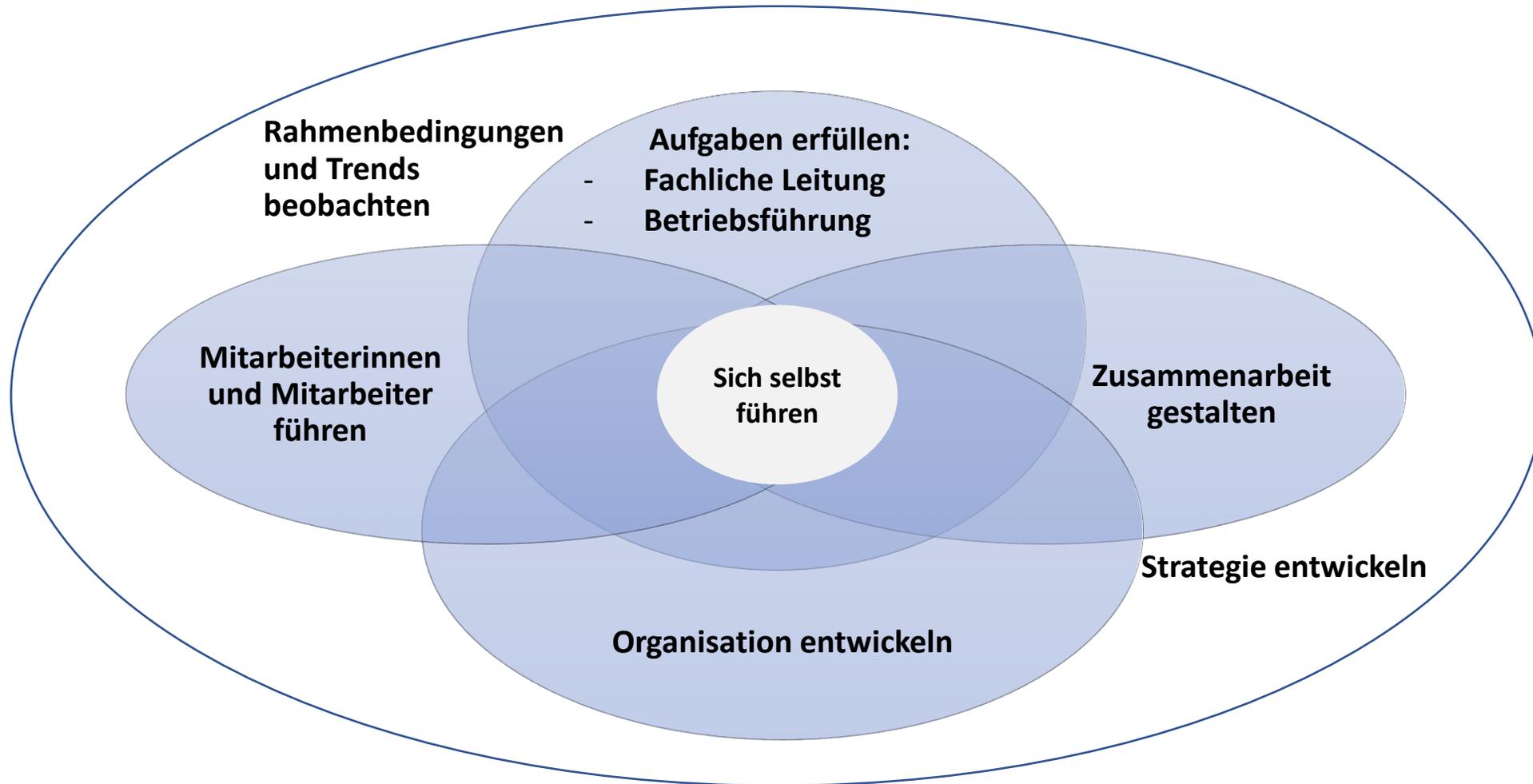
ZIELE FÜR KLIENDEL UND PERSONAL



Quelle: nach Strehmel, 2016, S. 166

Kontext und situative Faktoren

Aufgaben von Führungskräften (Trägern und Leitungskräften)



(vgl. Strehmel & Ulber, 2020, S.26, nach Simsa und Patak: Leadership in Nonprofit-Organisationen, Wien 2016)

Fachkräftegewinnung

Attraktives Arbeitsfeld: Herausforderungen

- Gesellschaftliche Aufwertung und Anerkennung
- gute Rahmenbedingungen: Personalschlüssel, Vergütung, Arbeitszeiten, Vereinbarkeit, Zusatzleistungen usw. (vgl. Viernickel et al. 2016, IAB/Warning 2020)
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (horizontale Mobilität)
- Karriereoptionen (vertikale Mobilität)



Attraktive Ausbildungsmöglichkeiten

- Kostenfreiheit
- in **Dauer** und **Niveau** anschlussfähige Ausbildungsangebote an verschiedene Bildungs- und Berufsbiografien
- **Zugänge** für verschiedene Zielgruppen (Schulabgänger:innen, Quereinsteiger:innen usw.)
- Fachlich begründete und überprüfte **Ausbildungsstandards** an Fach- und Hochschulen, **Qualität** von Ausbildung und Lehre
- Qualifiziertes **Mentoring** am Lernort Praxis



Perspektive: übersichtliches Ausbildungssystem

- **Ausbildungsziel:** Fachkompetenz und Haltung zu lebenslangem Lernen (EU 2021)
 - anschlussfähig an individuelle Bildungs- und Berufsbiografien
 - die (potentielle) **Fachkraft im Mittelpunkt:** Individuelle Begleitung durch verschiedene Phasen ihrer Berufsbiografie
- => *neue Kultur kontinuierlicher professioneller Weiterentwicklung*
- **veränderte Strukturen in der Leitungskultur und im Unterstützungssystem**

Bildungs- biographie	Ausbildung				Berufs- einmündung Reflexionsgruppen (z.B. 6 x pro Jahr)	Kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung Reflexionsgruppen (z.B. 2-4 x pro Jahr)
ESA						
Mittlerer Abschl.						
Abitur						
Studium						
Berufsabschluss						
+Berufserfahrung						

Neue Zielgruppen mit besonderen Herausforderungen

- Migrant:innen (z.B. aus EU-Ländern)
 - Sprache (→ mind. C1)
 - Vergleichbare Qualifikationen? → Anschluss und Anerkennung?
 - Haltungen, Bilder vom Kind, Erziehungsauffassungen?
 - Lebensplanung und Berufsperspektiven in Deutschland?
- Geflüchtete
 - s.o.: Sprache, anschlussfähige Qualifikation, Haltungen, Perspektiven?
 - Lebenslage (Wohnsituation, Asylstatus) und psychosoziale Situation
 - Traumata und Gesundheit → pädagogische Arbeit mit Kindern?
- Quereinsteiger:innen:
 - Anschlussfähigkeit der grundlegenden Qualifikationen?
 - Pädagogische Mindestqualifikation?
 - Lebensphase und Berufsperspektiven?

→ Hohe zusätzliche **Anforderungen an Leitungskräfte** zur Einarbeitung, Integration und Begleitung in der Berufseinmündungsphase (Qualifikation und Ressourcen?)



Multiprofessionelle / heterogene Teams als Chance für die Personalgewinnung?

- *Multiprofessionelle Teams*: Kooperation zwischen Personen aus verschiedenen Professionen
- *Heterogene Teams*: Kooperation zwischen Personen mit unterschiedlichen
 - Ausbildungen und Erfahrungshintergründen
 - Arbeitsbedingungen (Vollzeit – Teilzeit, befristet – unbefristet usw.)
 - Statusmerkmalen (akademische – nicht-akademische Ausbildung, Alter, Lebenssituation usw.)
- Herausforderungen für die Leitung u.a. durch:
 - Unterschiede im Fachwissen und in der Fachsprache
 - Unterschiede in pädagogischen Vorstellungen, Haltungen und Wertpräferenzen usw.
 - Statusprobleme ...
- Gelingensbedingungen u.a.:
 - Konzeptionelle Verankerung
 - Zeit zur Verständigung und Teamentwicklung → **Leitungskompetenz**



Fachkräftebindung

Träger als attraktiver Arbeitgeber

- *Arbeitsbedingungen*: Gehaltsoptionen, Arbeitszeiten, Personalschlüssel usw.
- *Zusatzleistungen*: z.B. ÖPNV-Karte, Betriebsrente, Kita-Platz, Essen, Parkplatz usw.
- *Professionelle Leitung* (mit ausreichendem Zeitkontingent)
- *Entwicklungsmöglichkeiten*: Lerngelegenheiten, Karriereoptionen
- *Identifikationspotenzial*: Leitbild und gelebte Werte
- ...



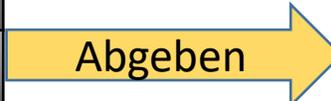
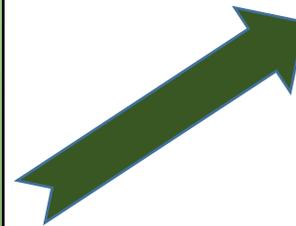
Entlastung der pädagogischen Fachkräfte

Päd. Fachkräfte allein:

	Zu wenig Zeit, z.B. für mittelbare pädagogische Arbeit
Zeitbudget der Pädagogischen Fachkraft	Zeit für Pädagogische Arbeit, Teamarbeit ...
	Hauswirtschaftliche Tätigkeiten
	Vertretungen

Päd. Fachkräfte + Hauswirtschaft + Vertretungskräfte

Zeitbudget der Pädagogischen Fachkraft	Pädagogische Fachkräfte: Arbeit mit den Kindern: Pädagogische Angebote, Entwicklungsbegleitung der Kinder, usw.; mittelbare pädagogische Arbeit: Kooperation mit Eltern, individuelle Förderung, Vorbereitung von Angeboten, Kooperation im Team, Vernetzung, eigene Fortbildung und Selbstmanagement ...
	+
	Hauswirtschaftskräfte
	Vertretungskräfte



Entwicklungsorientiertes Personalmanagement

- **Personalentwicklung:** Maßnahmen, mit denen Lern- und Entwicklungsprozesse der Mitarbeitenden in Organisationen gezielt angestoßen und begleitet werden (Strehmel & Overmann, 2018)
- **Begleitung der Fachkräfte** durch unterschiedliche Stufen ihrer Berufsbiografie (EU, 2021):
 - Ausbildung
 - Einarbeitung
 - kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung



Entwicklungsorientiertes Personalmanagement

- **Führungskultur und Organisationsklima**

- Professionelle Führungskultur (Qualität und Sorge, vgl. Siraj-Blatchford & Hallet, 2014)
- weitgehende Autonomie und Partizipation der Fach- und Leitungskräfte
- Fachliche Unterstützung (Fachberatung, Reflexionszirkel, Coaching und Supervision usw.)
- Wertschätzende Identifikationsangebote des Arbeitgebers

- **Optionen zur professionellen Weiterentwicklung**

- Individuelle Förderung von Interessen und Stärken (Talentmanagement)
- Lerngelegenheiten im Prozess der Arbeit
- abgestimmte Weiterbildungsmöglichkeiten mit adäquater Transferumgebung
- Arbeitskreise zur kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung (Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel, Professionszirkel u.ä.)
- Karriereoptionen (Fachkarrieren, Wechsel- und Aufstiegsoptionen)



Fazit

- **Fachkräftegewinnung:**
 - Attraktives Arbeitsfeldes
 - Attraktives und übersichtliches Ausbildungssystem mit anschlussfähigen Ausbildungsangeboten für verschiedene Zielgruppen
 - qualifiziertes Mentoring in der Praxis
- **Fachkräftebindung:**
 - Träger als attraktiver Arbeitgeber
 - Einarbeitung in die Aufgaben, das Team, die Organisation
 - Professionelle Leitung, gutes Arbeitsklima , wertschätzende Organisationskultur
 - individualisierte Begleitung der kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden (Personalentwicklung)
 - Identifikationsangebote durch den Träger





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!
Ihre Fragen und Kommentare?

petra.strehmel@haw-hamburg.de



Quellenangaben

EU – European Union (2021). Childhood Education and Care: How to recruit, train and motivate well-qualified staff. Luxembourg: European Union. (online: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/47ba3c3a-6789-11eb-aeb5-01aa75ed71a1>).

IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)/Warning, A. (2020). Rekrutierungssituation im Beruf der Erzieherin/des Erziehers: Engpässe werden immer stärker sichtbar. IAB-Kurzbericht 2/2020, S. 1-12.

Strehmel, P. (2016). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In In S. Viernickel, K. Fuchs-Rechlin, P. Strehmel, C. Preissing, J. Bensel & G. Haug-Schnabel: Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung (S. 131-252). Freiburg: Herder (3., korrigierte Auflage).

Strehmel, P. & Ulber, D. (Hrsg.) (2020). Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart: Kohlhammer (2., aktualisierte Auflage).

Strehmel, P. & Overmann, J. (2018). Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF-Studien, Bd. 28. München: DJI (*online auf weiterbildungsinitiative.de*).

Viernickel, S., Fuchs-Rechlin, K., Strehmel, P., Preissing, C., Bensel, J. & Haug-Schnabel, G. (2016). Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg: Herder (3., korrigierte Auflage)