

Prof. Dr. Petra Strehmel

Die Kunst der Personal„pflege“

Kita-Fachkräfte führen und binden – Leitungsaufgaben in einem anspruchsvollen Umfeld



Adobe Stock/LuckyAlex

Was können Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen tun, um das Personal zu „pflegen“, zu binden und professionell weiterzuentwickeln? Dieser Frage geht Prof. Dr. Petra Strehmel im Folgenden in ihren Ausführungen zu Personalmanagement und Personalbindung und damit der Gestaltung der Zusammenarbeit im Team sowie im Sozialraum nach.

Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, alle Fachkraftstellen zu besetzen und das Team zusammen zu halten. Zum einen brauchen die Kinder sichere Bindungen zu den Erzieher:innen, zum anderen ist ein vollständiges Team mit geringer Fluktuation Voraussetzung dafür, dass

sich die pädagogischen Fachkräfte wohlfühlen, damit sie feinfühlig wie auch kreativ mit den Kindern arbeiten können. Das Personalmanagement in Kitas ist eingebettet in ein umfassendes Aufgabenprofil, das mit dem Modell der Kita-Leitungsaufgaben (siehe Abb. unten) systematisch strukturiert werden kann (Strehmel & Ulber, 2020).



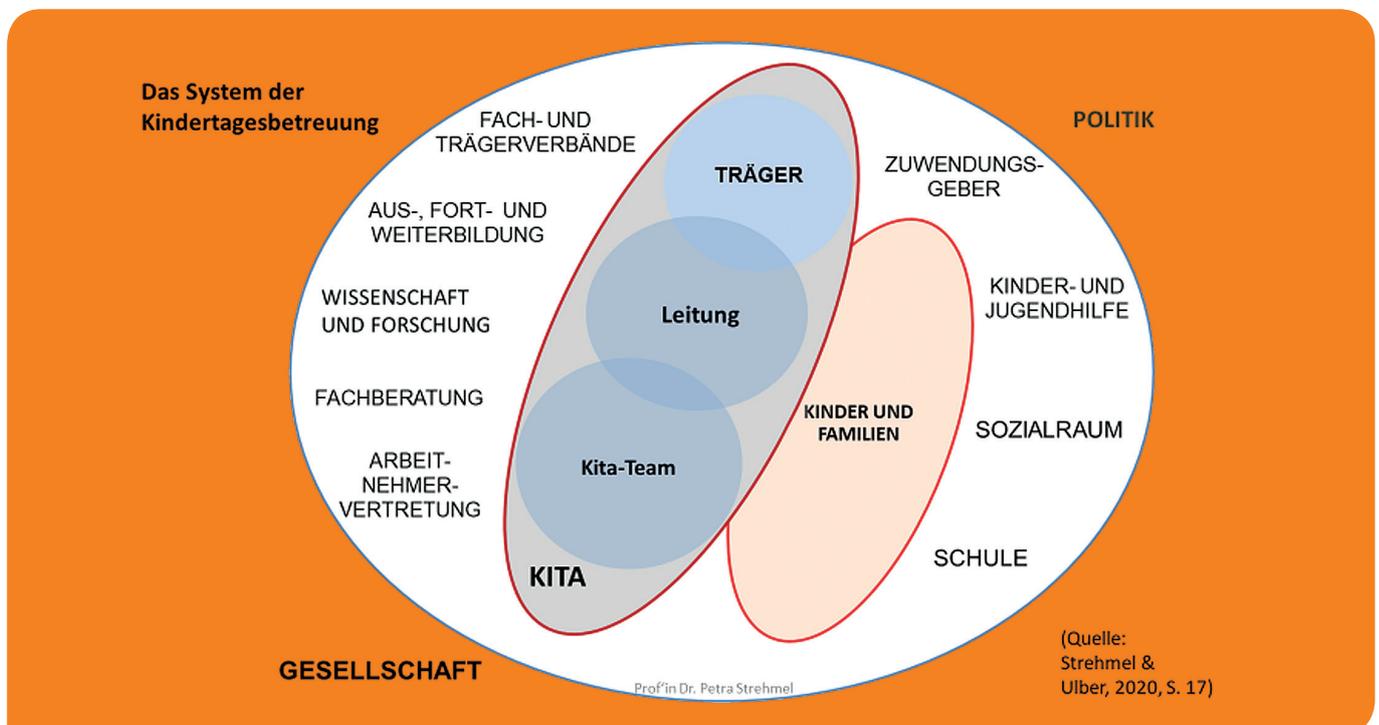
Aufgabenprofil erkennen

Im Aufgabenbereich der pädagogischen Leitung regen Kita-Führungskräfte die Umsetzung, Reflexion und Weiterentwicklung der pädagogischen Konzeption und die Qualitätsentwicklung an. Gemeinsam mit dem Team gestalten sie die Kooperation mit den Eltern und kommunizieren die Inhalte der pädagogischen Arbeit an die Öffentlichkeit.

Zu den Aufgaben der Betriebsführung gehören u.a. die Bewirtschaftung der Ressourcen und Sorge um funktional ausgestattete und ansprechende Räume. Ebenso zählen die Einhaltung aller rechtlichen Vorschriften wie Arbeitsschutz, Brandschutz oder Hygieneregeln dazu.

pädagogische Überzeugungen im Alltag gelebt werden? Leitungskräfte brauchen zur Bewältigung ihrer vielfältigen Aufgaben – im Sinne des Selbstmanagement – eine gute eigene Orientierung. Zum Beispiel darüber, was ihnen pädagogisch und in der Führung der Mitarbeitenden wichtig ist, was sie selbst lernen möchten und welche Unterstützung sie brauchen, um ihre Leitungsaufgaben in hoher Qualität erfüllen zu können.

Fragen des Personalmanagements und der Personalbindung sind demnach eng verwoben mit Aufgaben in allen Bereichen der Kita-Leitung. Was kann also die Leitung in verschiedenen Arbeitsbereichen des Personalmanagements tun, um Mitarbeitende gut zu begleiten und das Ar-



Die Gestaltung der Zusammenarbeit bezieht sich nach innen auf das Team und nach außen auf Kooperationspartner:innen im Umfeld der Kita (siehe Abb. 2 oben). Im Sozialraum sind dies beispielsweise Schulen, aber auch Sport- und Kultureinrichtungen, Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen und Beratungsstellen für Kinder und Familien. Ressourcen aus dem Unterstützungssystem erhalten Kindertageseinrichtungen etwa von Fachverbänden, aus Forschung und Wissenschaft, der Aus-, Fort- und Weiterbildung und von Fachberatungen.

Leitung orientiert sich

Die Strukturen und Prozesse in der Kita als Organisation sind kontinuierlich zu reflektieren und ggf. Organisationsentwicklungsprozesse zu initiieren (vgl. Strehmel, i.E.): Wie können das Leitbild, damit verbundene Werte und

beitsumfeld in der Kita für sie attraktiv, zufriedenstellend und inspirierend zu gestalten?

Gutes Arbeitsumfeld

Drei Aspekte seien hier genannt: Personalgewinnung und -auswahl: Immer seltener bewerben sich Fachkräfte, die von Anfang an das gewünschte Kompetenzprofil aufweisen. Schon bei der Ausschreibung und dem Auswahlprozess können Träger und Leitungskräfte deutlich machen, dass sie Wert legen auf die Bereitschaft zu lernen und ihrerseits die professionelle Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern.

Zweitens hat eine gute Einarbeitung an Bedeutung gewonnen, um die häufig zu beobachtende „Frühfluktuation“ pädagogischer Fachkräfte zu verhindern. Ein-

arbeitung bedeutet die Einführung und Integration der neuen Kolleg:innen in die Aufgaben, das Team und den Träger. Für die Einarbeitung in die Aufgaben hatte sich bewährt, dass ein Teammitglied für eine begrenzte Zeit Ansprechpartner:in für die neue Fachkraft ist. Neue Team-Mitglieder verändern auch Positionen, Prioritäten, Arbeitsbeziehungen und die Gruppendynamik des Teams. Leitungskräfte sollten diese Veränderungen sorgfältig begleiten und für Austausch zwischen neuen und alten Team-Mitgliedern sorgen. Zudem sollten „Newcomer“ in der Einarbeitungsphase auch die Trägerorganisationen kennenlernen.

Konstruktiver Führungsstil

Im Hinblick auf Personalführung und Personalbindung haben neuere Studien (Eling et al., i.E.) gezeigt, dass ein konstruktiver Führungsstil das Teamklima und die Arbeits-

zufriedenheit von Kita-Mitarbeitenden positiv beeinflussen. Ein solcher Führungsstil ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit, die Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken der Team-Mitglieder sowie die Unterstützung und Förderung der einzelnen Mitarbeiter:innen. Das Teamklima erwies sich wiederum in mehreren Studien als wichtigste Voraussetzung für die Personalbindung (Fuchs-Rechlin et al., 2017).

Zu den Maßnahmen, die Träger zur Personalbindung ergreifen können, zählen u.a. Förderung der Vernetzung und gegenseitigen Unterstützung der Fach- und der Leitungskräfte (Strehmel & Overmann, 2018), trägerinterne Fortbildungsveranstaltungen in wertschätzender Umgebung, die Präsenz und aktive Vorbildfunktion im Hinblick auf Haltung und Werte sowie Veranstaltungen zur Förderung des Zugehörigkeitsgefühls.



Prof. Dr. Petra Strehmel

Arbeits- und Organisationspsychologie
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Fakultät Wirtschaft und Soziales
Department Soziale Arbeit, Hamburg

Literatur

Eling, V., Heß, I., Schmidt, T. & Smidt, W. (i.E.) Zum Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten von Kita Leitungen und der Arbeitszufriedenheit frühpädagogischer Fachkräfte. In **R. Schelle, K. Blatter, S. Michl & B. Kalicki (Hrsg.)**: Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung. Akteure – Organisationen – Systeme, Weinheim: Beltz Juventa.

Fuchs-Rechlin, K., Kammermeyer, G., Roux, S. & Züchner, I. (Hrsg.) (2017). Was kommt nach Ausbildung und Studium? Untersuchungen zum Übergang von Erzieherinnen und Kindheitspädagoginnen in den Arbeitsmarkt, Wiesbaden: Springer VS.

Strehmel, P. (2023). Wie können Organisationsentwicklungsprozesse in Kitas professionell gestaltet werden? In **Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.)**: Kita-

Entwicklung – Ansätze und Konzepte für Organisationsentwicklung in der frühen Bildung (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Band 15). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

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

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