

# Kitas als attraktive Arbeitgeber

– Emotionale Bindung stärken, Gesundheit fördern, Engagement ernten

WiFF-Bundeskongress in Berlin am 20.11.2025



**Alice Salomon Hochschule Berlin**  
University of Applied Sciences

**Prof. Dr. Lutz Schumacher**  
Alice Salomon Hochschule Berlin

20.11.2025

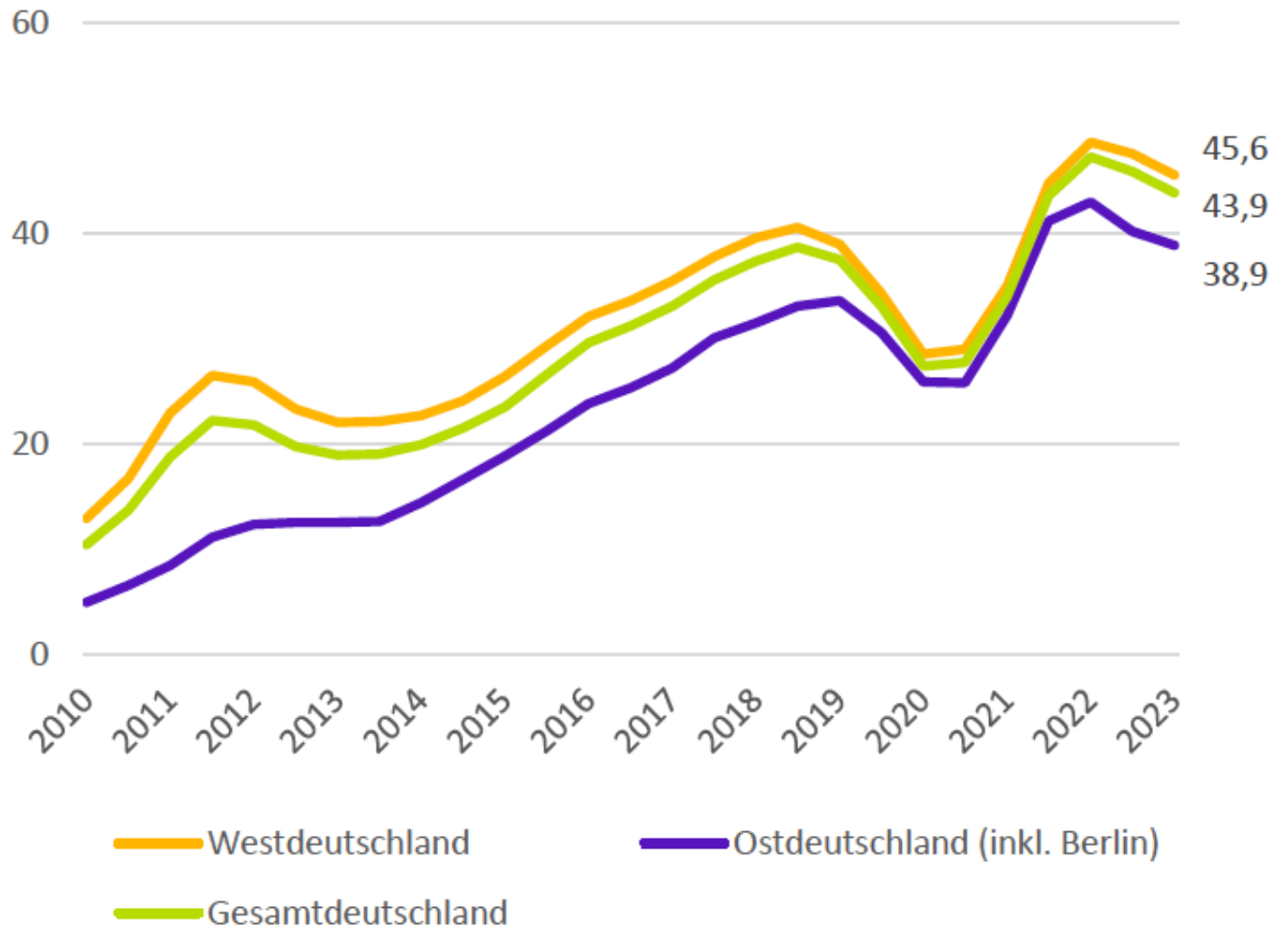
# Leitfragen

- Was zeichnet attraktive Träger und Kitas aus, denen es gelingt, gut qualifizierte und engagierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden?
- Wie lässt sich die Arbeitgeberattraktivität von Trägern und Kitas steigern?

# Fachkräftesituation in Ost und West ähnlich angespannt (KOFA, 2024)

Abbildung 1: Entwicklung der Fachkräfteengpässe in West- und Ostdeutschland  
Stellenüberhangsquote für Qualifizierte, gleitende Jahresdurchschnitte, in Prozent

**Stellenüberhangsquote:**  
Anteil der offenen Stellen, für die keine passend qualifizierten Arbeitslosen in der jeweiligen Region zur Verfügung standen.



# Auswirkungen des Personalmangels: *Qualität und Gesundheit leiden*

(DKLK-Studie 2023, Befragung von 5.387 Kita-Leitungen)

Wie schätzen Sie die konkreten Auswirkungen des Personalmangels in Ihrer Kita auf folgende Bereiche ein?

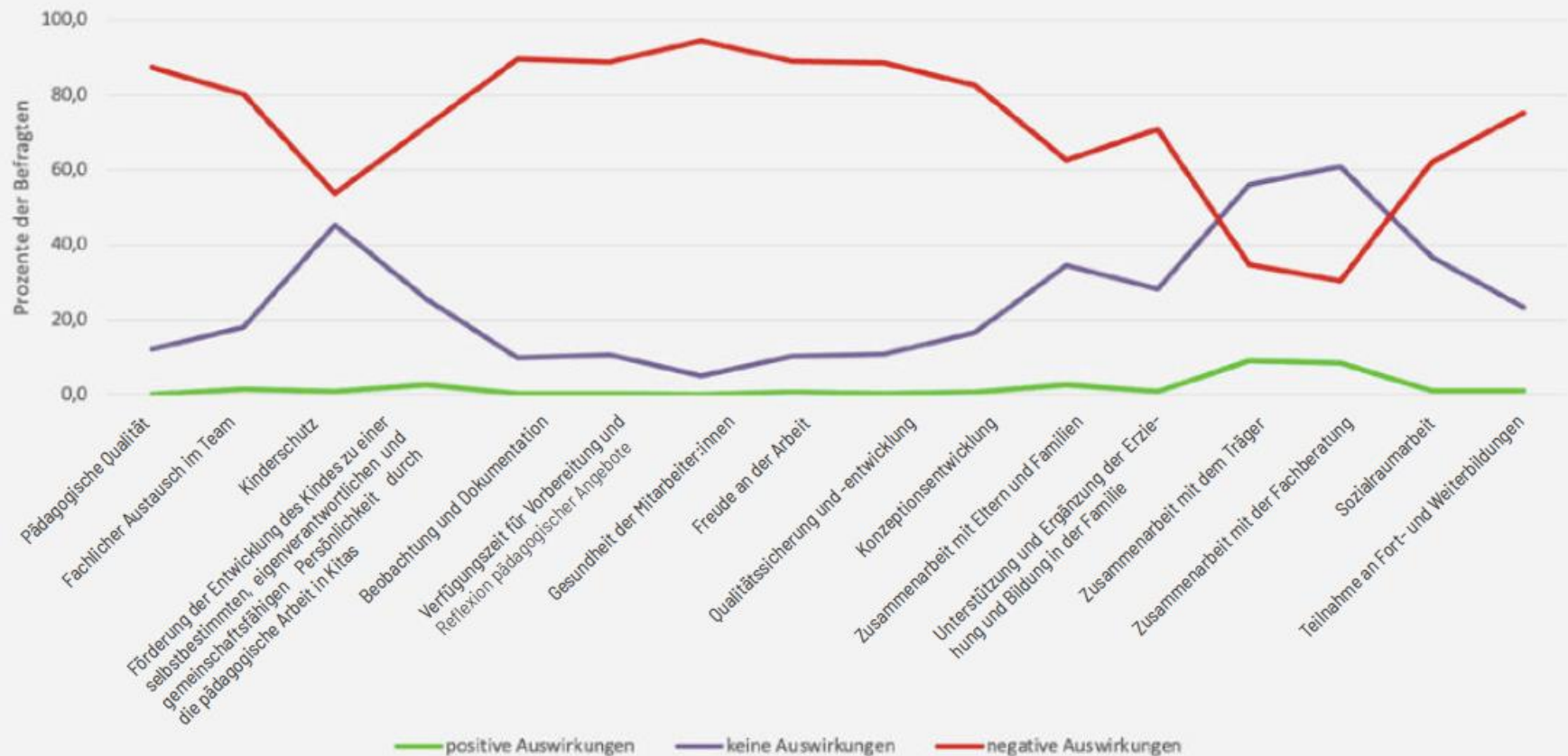
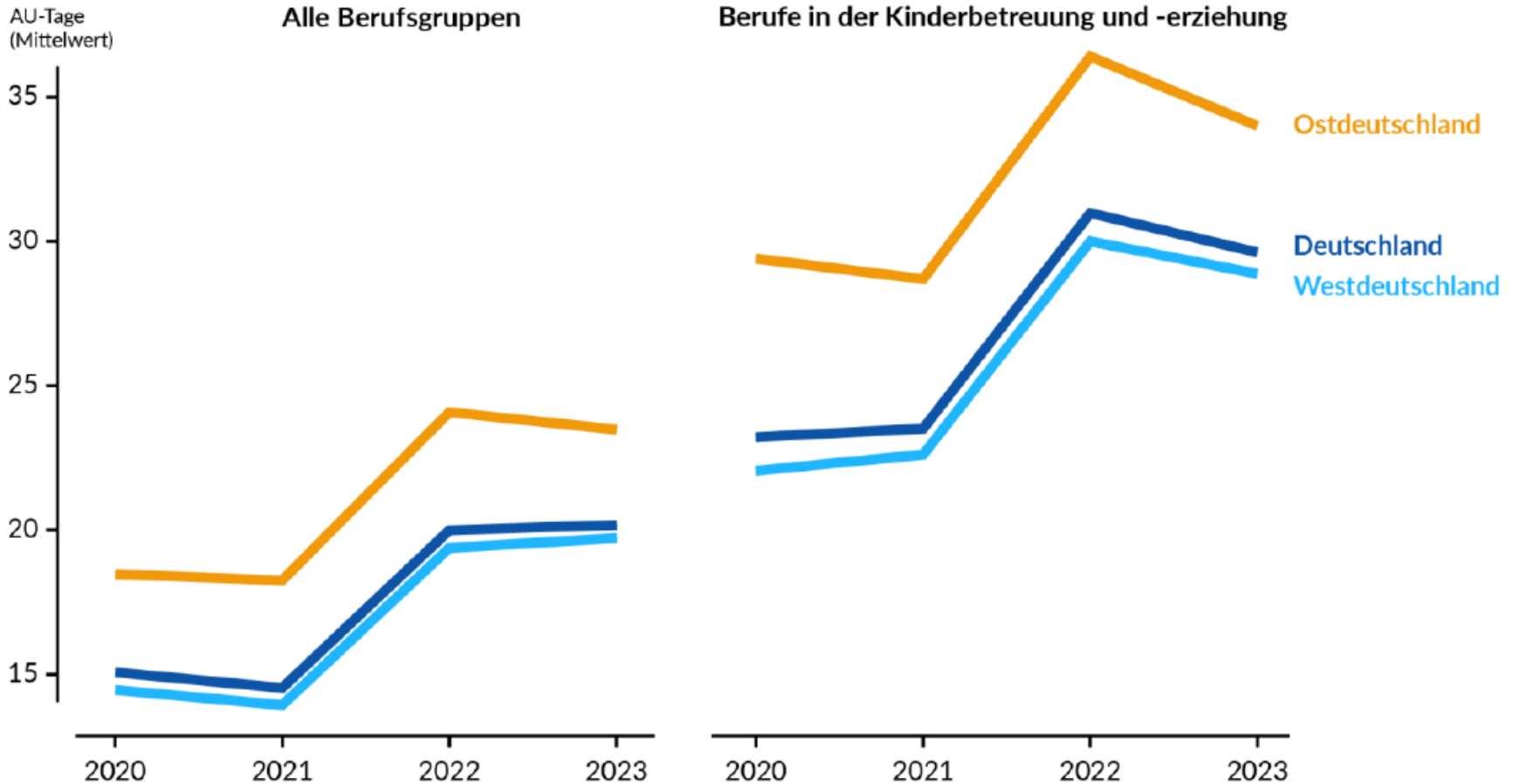


Abb. a zu Frage 23: Auswirkungen des Personalmangels in Prozent der Befragten (n = 4.806).

# Hohe Krankenstände, hohe psychische Beanspruchung (Bertelsmann-Stiftung, 2024)

## Abbildung 1

Entwicklung der durchschnittlichen AU-Tage je DAK-Versicherungsjahr nach Berufsgruppen, Deutschland und Ost- bzw. Westdeutschland



**Träger & Kitas müssen attraktive Arbeitgeber sein bzw. werden.**

**Sind Sie ein attraktiver Arbeitgeber?**

# Schlüsselfaktor Arbeitgeberattraktivität

- Eine starke und attraktive Arbeitgebermarke sichert den Zugang zu leistungsstarken Fachkräften am Arbeitsmarkt und bindet die internen Leistungsträger stärker ans Unternehmen.

Positionierung als attraktiver  
Arbeitgeber

## Nach Außen

- die „richtigen“ Bewerber ansprechen
- Gewinnung leistungsstarker Mitarbeiter/-innen

## Nach Innen

- Bindung von Leistungsträgern
- stärkere Identifikation und Motivation der Mitarbeiter, sich in besonderem Maße für das Unternehmen einzusetzen

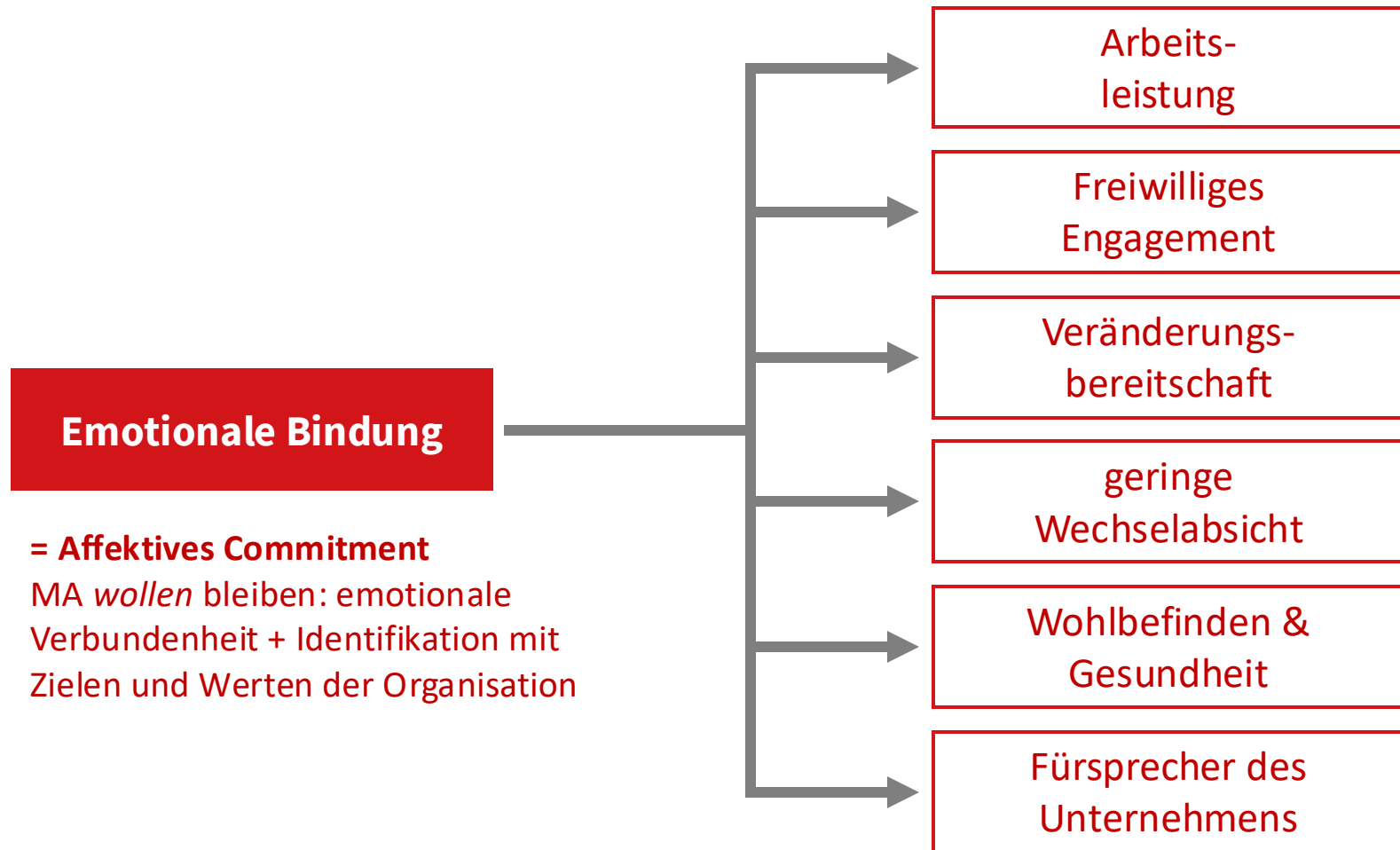
# Retention Management

Ziel: Engagierte, produktive und hochqualifizierte Mitarbeiter\*innen langfristig an das Unternehmen zu binden

Hohe Mitarbeiterbindung führt zu:

- geringer Fluktuation
- Erhalt von erfolgskritischen Kompetenzen
- geringeren Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
- einfacherer Personal- und Nachfolgeplanung
- besserem Arbeitsklima

# Emotionale Bindung der Mitarbeiter/-innen als Kernelement attraktiver Organisationen

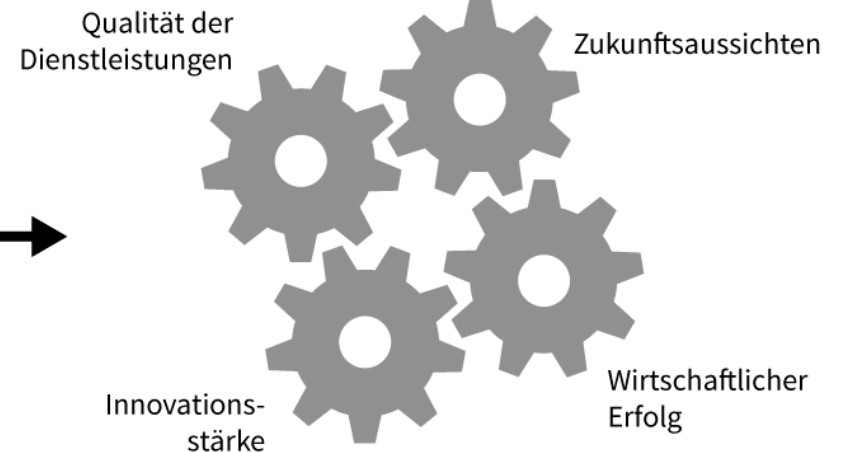


# Woraus schöpfen Organisationen ihre Kraft?

## Emotionale Bindung & Engagement



## Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten



## Mitarbeiter ohne emotionale Bindung (1) (Gallup, 2011)



## Mitarbeiter ohne affektive Bindung (2) (Gallup, 2011)



# Was sind die Treiber von emotionaler Bindung, Engagement und wirtschaftlichem Erfolg?

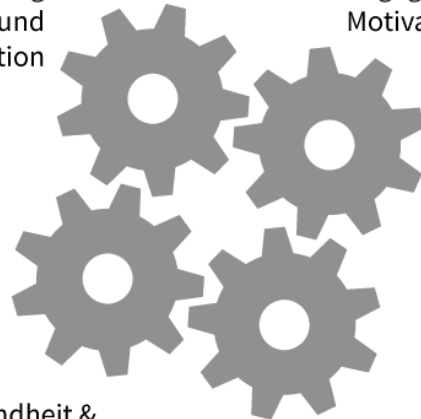
Emotionale Bindung & Engagement

Wirtschaftliche Stärke & Zukunftsaussichten



Emotionale Bindung  
an Tätigkeit und  
Organisation

Engagement &  
Motivation



Gesundheit &  
Wohlbefinden  
Lorem ipsum

Veränderungs- und  
Innovationsberei-  
tschaft

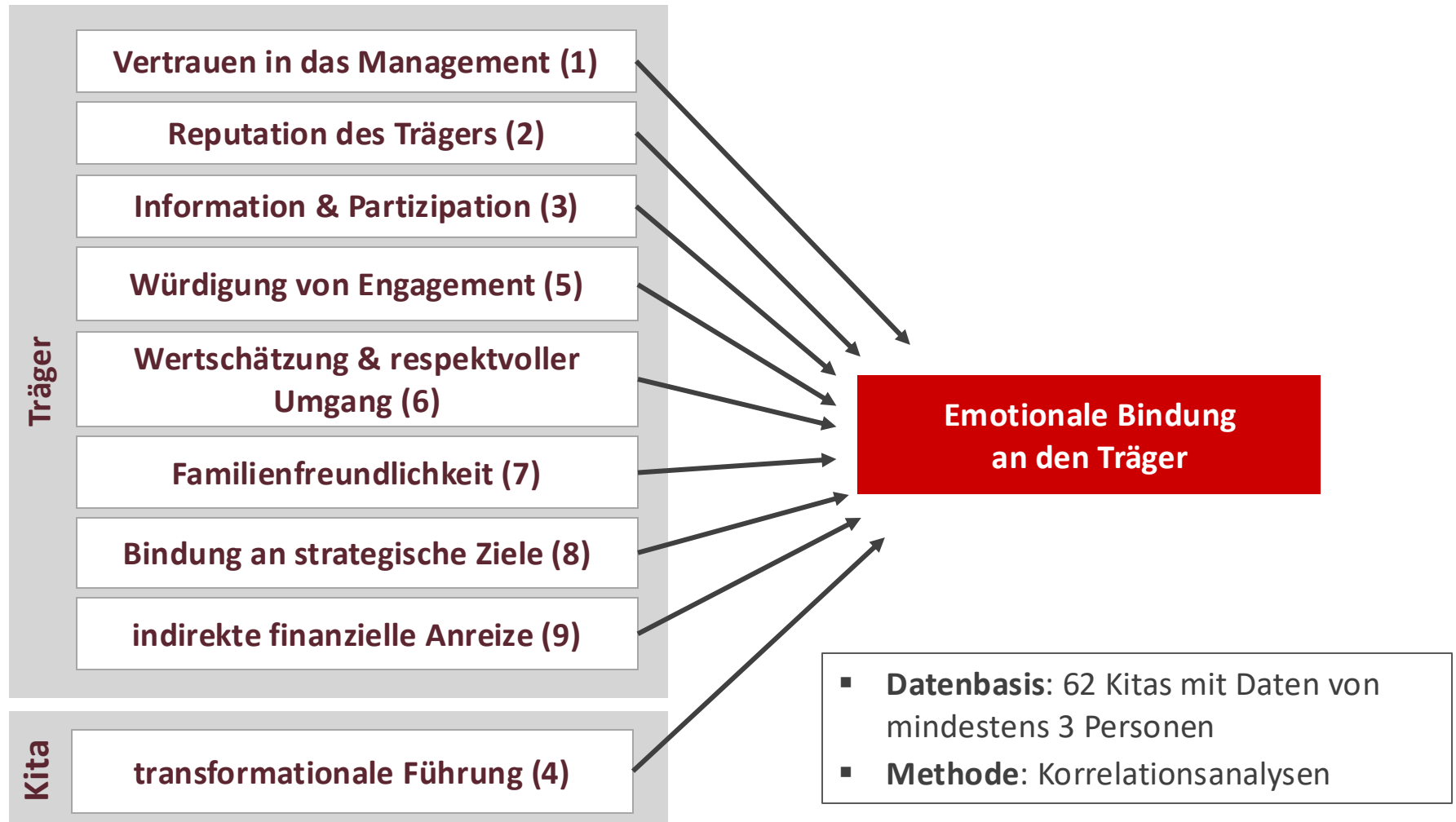
Qualität der  
Dienstleistungen

Zukunfts-  
aussichten

Innovations-  
stärke

Wirtschaft-  
licher  
Erfolg

# Wovon wird die emotionale Bindung an den Träger bestimmt? (Top 9)



# Transformationale Führung – Führen im Wandel

## Transformationale Führung

- Motivation durch Inspiration ⇒ Visionen aufzeigen
- geistige Anregung /intellektuelle Stimulierung ⇒ Förderung von Kreativität und neuen Lösungen, Ermutigung zu kritischem Denken
- Vorbild sein
- individuelle Unterstützung
- Gruppenziele fördern
- hohe Leistungserwartungen



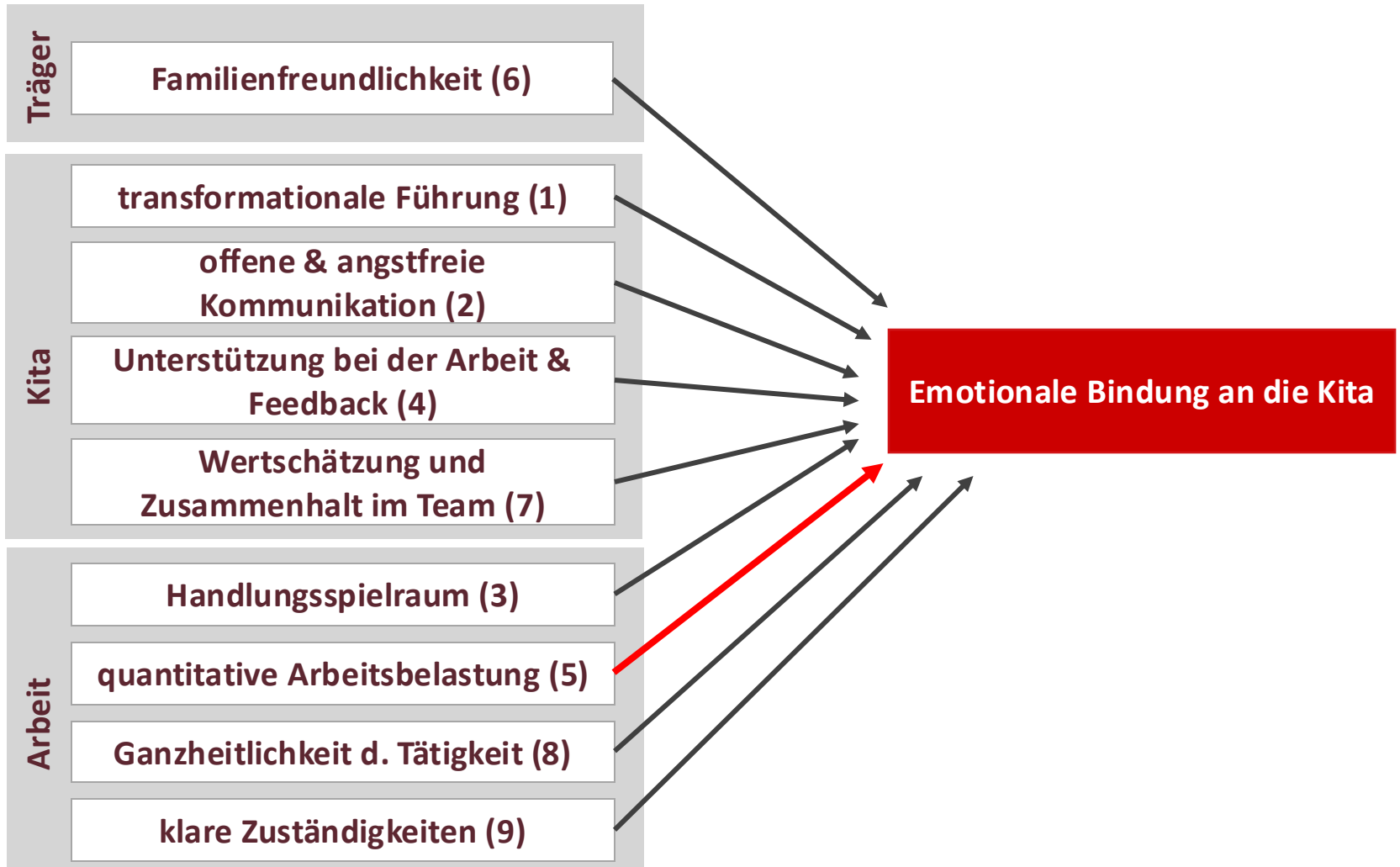
- Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit
- Bindung der Mitarbeiter
- positive Beurteilung der Leistung der Führungskraft
- Leistung der Organisationseinheit
- Innovativität

## Warum Visionen/Strategien Identifikation fördern

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

**Antoine de Saint-Exupéry (1900 – 1944)**

# Wovon wird die emotionale Bindung an die Kita bestimmt? (Top 9)



# Merkmale einer guten & gesunden Organisation

- Geteilte Überzeugungen, Werte und Ziele
- Klare strategische Ausrichtung
- Vertrauensvolle und stabile soziale Beziehungen
- Gegenseitige Hilfe und Unterstützung
- Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation und ihren Zielen
- Hohe Ansprüche an fachliche Qualität
- Lösungsorientiertes Handeln / Gestaltungswille / Lernorientierung
- Würdigung, Wertschätzung & Feedback
- Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume
- Offenheit, Innovativität
- Vernetzung mit Umwelt
- Mitarbeiterorientierte Führung  
(fürsorglich, wertschätzend, integer, transparent, zielorientiert, kompetent, effizientes Management)

# Arbeitgeberattraktivität steigern: evidenzbasierte Organisationsentwicklung



- *Diagnose des Ist-Zustands*: Identifikation von Stärken und Schwächen der Einrichtung aus Sicht der Organisationsmitglieder
- *„Daten für Taten“*: Diagnosegestützte Bestimmung von Handlungsfeldern für gezielte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen
- *Förderung eines offenen Diskurses und Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten*: Diskussion der Ergebnisse und partizipative Bestimmung von Entwicklungszielen und Maßnahmen

# Beispiel: Diagnose der Arbeitgeberattraktivität

	Alle	Träger xy						
	∅	∅	Kita 1	Kita 2	Kita 3	Kita 4	Kita 5	Kita 6
<b>Direkte(r) Vorgesetzte(r): Transformationale Führung</b>	71.5 (339)	72.5 (80)	60.5 (9)	84.8 (4)	53.2 (14)	72.4 (7)	74.4 (8)	80.3 (9)
<b>Meine direkte Vorgesetzte/ mein direkter Vorgesetzter...</b>								
... inspiriert durch ihre/seine Pläne für die Zukunft.	69.0 (339)	68.9 (84)	58.3 (9)	87.5 (4)	44.6 (14)	75.0 (10)	69.4 (9)	72.2 (9)
... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	60.0 (323)	64.9 (76)	46.9 (8)	87.5 (4)	42.9 (14)	55.0 (5)	53.1 (8)	77.8 (9)
... zeigt großes Interesse an meinen Ideen.	75.5 (347)	76.2 (83)	66.7 (9)	87.5 (4)	66.1 (14)	71.9 (8)	87.5 (10)	83.3 (9)
... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	64.5 (332)	67.6 (80)	52.8 (9)	68.8 (4)	48.2 (14)	71.4 (7)	75.0 (9)	77.8 (9)
... bringt uns dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	76.9 (343)	74.7 (81)	63.9 (9)	93.8 (4)	44.6 (14)	75.0 (8)	75.0 (8)	83.3 (9)
... fördert ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeiter/-innen.	72.0 (345)	74.2 (85)	63.9 (9)	100.0 (4)	37.5 (14)	75.0 (10)	67.5 (10)	88.9 (9)
... gibt mir wertvolle Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	69.5 (346)	73.3 (83)	52.8 (9)	87.5 (4)	41.1 (14)	78.1 (8)	75.0 (10)	83.3 (9)
... lobt mich, wenn ich gute Leistungen erbringe.	70.2 (344)	75.3 (80)	52.8 (9)	87.5 (4)	57.1 (14)	81.3 (8)	78.1 (8)	86.1 (9)
... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	66.6 (328)	70.1 (79)	55.6 (9)	93.8 (4)	53.6 (14)	60.7 (7)	71.9 (8)	75.0 (8)

positiv formulierte Items    0 – 29.9    30 – 49.9    50 – 69.9    70 – 84.9    85 – 100

## Fazit

- Prüfen Sie, ob Sie für Ihre Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber sind und ergreifen Sie gezielte Maßnahmen zur Steigerung Ihrer Arbeitgeberattraktivität.
- Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen an der Entwicklung einer attraktiven und langfristig erfolgreichen Einrichtung.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Alice Salomon Hochschule  
Alice-Salomon-Platz 5  
D-12627 Berlin

Prof. Dr. Lutz Schumacher  
Tel.: +49 (0) 30 99245-425  
Mobile: +49 (0) 151 43239721  
schumacher@ash-berlin.eu

[www.ash-berlin.eu](http://www.ash-berlin.eu)



**Alice Salomon Hochschule Berlin**  
University of Applied Sciences

## Literaturhinweise

- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U.P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin: Springer.
- Schumacher, L. (2022). Attraktive und leistungsstarke Träger der Kinder- und Jugendhilfe. *Jugendhilfe*, 60(4), S. 281-287.
- Schumacher, L. (2016). Kitas als attraktive Arbeitgeber – emotionale Bindung fördern, Gesundheit stärken und Engagement ernten. *kindergarten heute – Das Leitungsheft*. 3 /2016. S. 16-20.
- Schumacher, L. (2015). Attraktive Arbeitgeber in der Pflege - Gewinnung und Bindung von Fachkräften und Förderung von Gesundheit und Engagement. In U. Bettig, M. Frommelt, M. Roes, R. Schmidt, G. Thiele (Hrsg.), *Management Handbuch Pflege-Online*. Heidelberg: medhochzwei.
- Schumacher, Griep & Kötwitsch (2014): Träger und Kitas als attraktive Arbeitgeber. *Kita aktuell NRW, ND, HRS*, 117 (5), 3 S.