



Bundesarbeitsgemeinschaft
Bildung und Erziehung in
der Kindheit e.V.



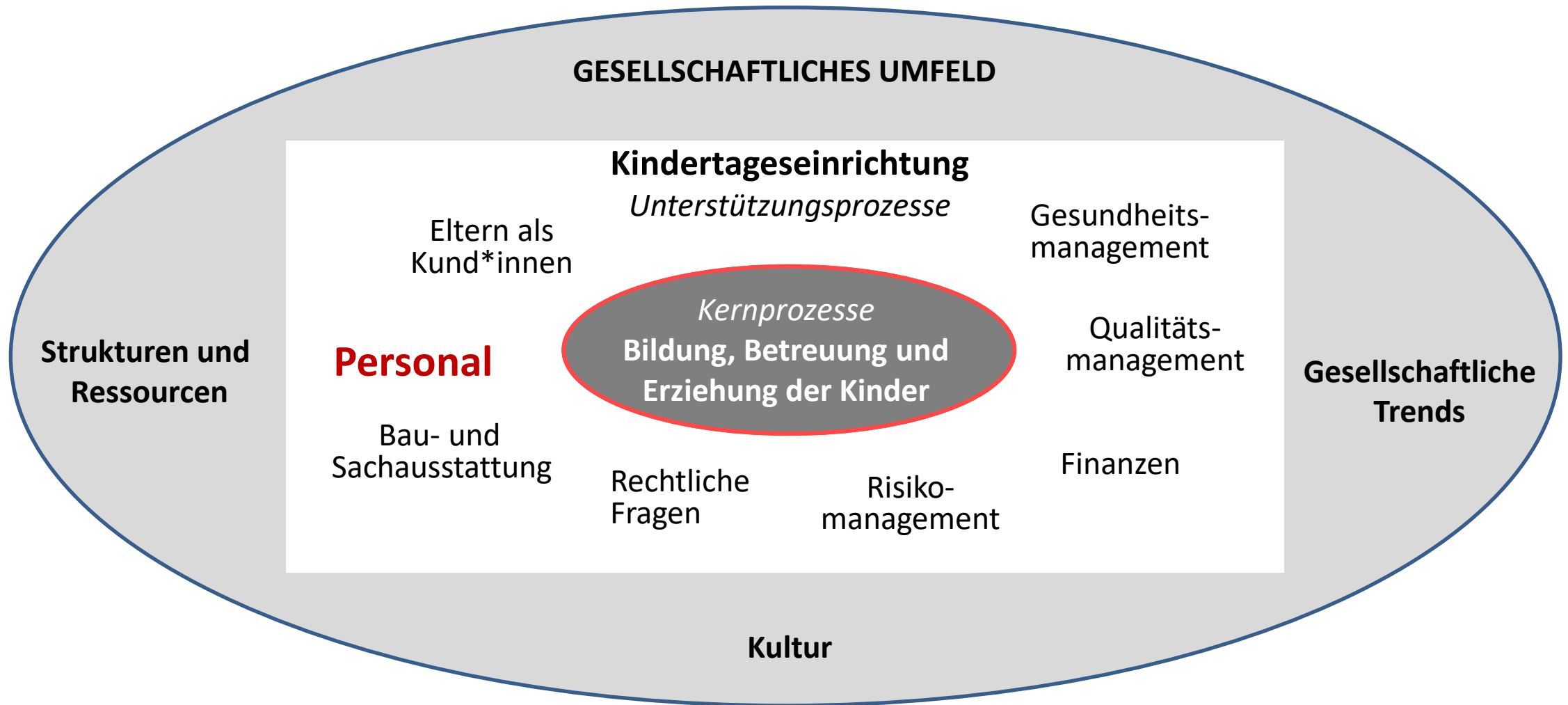
Gesundheitsförderung und Personalbindung im Arbeitsfeld Kita: Die Rolle der Träger

WiFF-Bundeskongress „Gut begonnen, halb gewonnen? Berufseinstieg
und Verbleib von Fachkräften in der Frühen Bildung“

Panel 3: „Träger und Organisation“

Prof'in (i.R.) Dr. Petra Strehmel
petra.strehmel@haw-hamburg.de

Aufgaben von Trägern: Ermöglichung und Schutz pädagogischer Prozesse



Überblick

- Organisationale Resilienz: Schutzfaktoren und Risiken im Personalmanagement
- Präventive Maßnahmen gegenüber den Risiken im Personalmanagement
 - Fachkräftemangel
 - Fluktuation
 - Überlastung

Organisationale Resilienz: Schutz- und Risikofaktoren für das Personalmanagement

...

Resilienz

- **Resilienz:** Elastizität, Spannkraft, Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress, die Fähigkeit in widrigen Situationen die Handlungsfähigkeit wiederzuerlangen, sich zu erholen und gesund weiterzuentwickeln (Werner & Smith, 2001).
- **Organisationale Resilienz** ist die Fähigkeit einer Organisation sich verändernden Umwelt anzupassen, um weiterhin in der Lage sein, seine Ziele zu erreichen, zu überleben und zu wachsen (ISO o. J.)



Resilienzentwicklung als Prozess

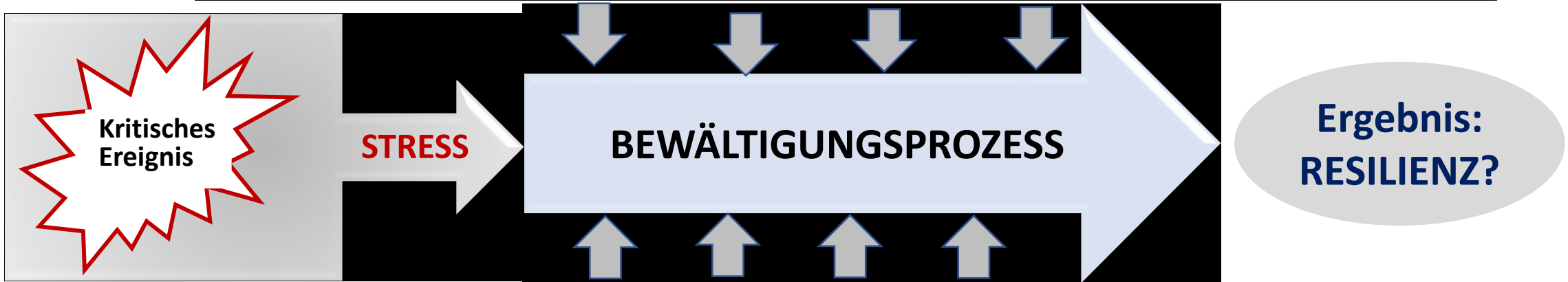
= *Fortschreitende Fähigkeit*, sich in Krisenverlauf anzupassen und weiter zu entwickeln (Soukainen & Keski-Rauska, 2023, S. 156f.)

- ➔ *vorbereitet sein*, um in Krisensituationen die Handlungsfähigkeit schnell wiederzuerlangen
- ➔ Aufrechterhalten des Betriebs in der andauernden Krise (Krisenmanagement, *energetische Versorgung*, Moral)
- ➔ *Erneuerung und Weiterentwicklung* nach der Krise (u.a. Aufbereitung der Lernprozesse, Erholung, Wiederherstellung des Vertrauens)



Resilienz im Prozess der Krisenbewältigung

Schutzfaktoren



PRÄVENTIVE MASSNAHMEN

Risiken

Resilienz zeigt sich in der **Aktivierung protektiver Faktoren** und im „Gewappnetsein“ gegenüber möglichen Risiken durch präventive Maßnahmen

Schutzfaktoren (protektive Faktoren, Resilienzfaktoren) in Organisationen

- **Gutes Management**

- geteilte Vision, Klarheit der Kernaufgabe
- Analyse und Beeinflussbarkeit des Umfeldes
- effektive und ermächtigende Führungskräfte
- Kooperation zwischen organisationalen Ebenen, geteiltes Wissen
- Verfügbarkeit von Ressourcen

- **Krisenfestigkeit**

- Fähigkeit kritische Veränderungen zu *antizipieren* und *präventive Maßnahmen* zu ergreifen
- Überblick und Steuerung in der Krise, *Energiezufuhr*
- Aufbereitung von *Lerneffekten* zur Weiterentwicklung der Resilienz

(Drath, 2019, Hartwig et al., 2016, Parilla & Mäntyjärvi, 2023, Rolfe, 2019)



Risiken im Personalmanagement bei Kita-Trägern

1. **Quantitativer und qualitativer Fachkräftemangel**
2. **Fluktuation**
3. **Überlastung des Personals**



(Präventive) Maßnahmen im Personalmanagement

1. **Fachkräftemangel:** Personalgewinnung und Personalauswahl, Onboarding, Vorsorge gegenüber Personalausfällen
2. **Fluktuation:** Personalbindung: Organisationsklima und Organisationskultur, Identifikationsangebote
3. **Überlastung:** Gefährdungsbeurteilung, salutogene Führung

Risiko Fachkräftemangel

Personalgewinnung und Personalauswahl

Einarbeitung (Onboarding)

Vorkehrungen für krankheitsbedingten Personalausfälle

Personalgewinnung und Personalauswahl

- **Breitgestreute Personalgewinnung:**
 - Nutzung geeigneter Medien zur Personalgewinnung
 - formale und informelle Kommunikationswege (z.B. Mitarbeitende)
 - klares Profil und attraktive Arbeitsbedingungen
- **Entwicklungsorientierte Personalauswahl:**
 - Beteiligung des Teams
 - Auswahl auch nach *Entwicklungspotential* der Bewerber:innen
 - Begleitung, Anleitung und *Personalentwicklung von Anfang an*
(Strehmel & Overmann, 2018)



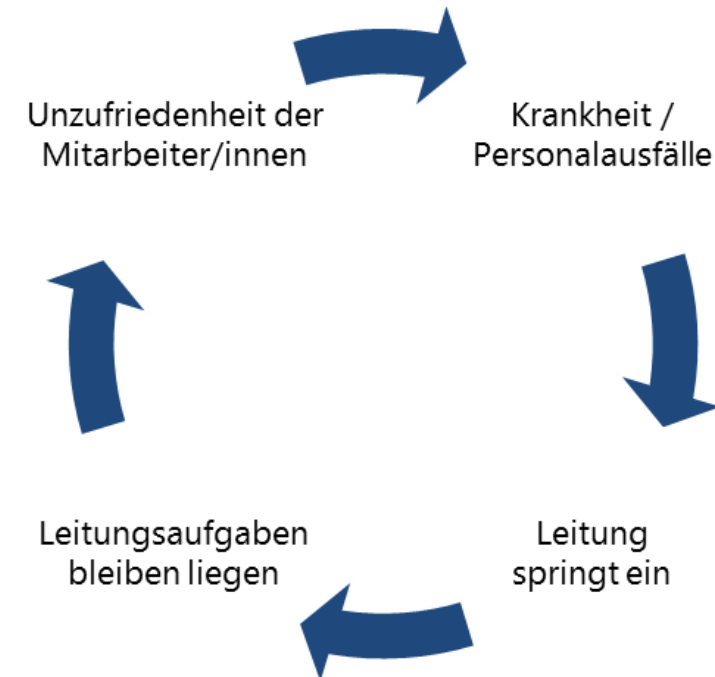
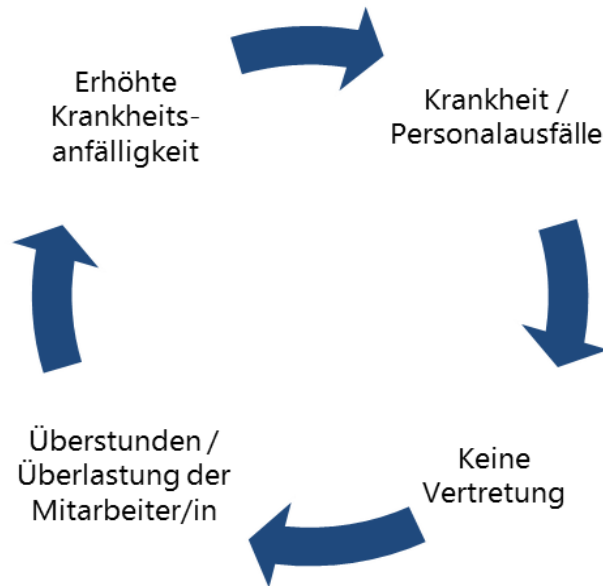
Verhinderung von Frühfluktuation durch Onboarding

- Prozessorientierte **Einarbeitungskonzepte**:
 - Einführung in den *Aufgabenbereich* (ggf. *Lerngelegenheiten* im Prozess der Arbeit, Personalentwicklungsmaßnahmen, Mentoring o.ä.)
 - Integration ins *Team*, Teamentwicklungsprozesse
 - Einführung beim *Träger* (Willkommenskultur, Orientierung)
 - Austausch und Feedback (*psychologische Verträge*), Aufbau von *Vertrauen*
- Fortgesetzte **Unterstützungsangebote**
- **Entwicklungsoptionen**

(Strehmel & Overmann, 2018)



Präventive Maßnahmen für (krankheitsbedingte) Personalausfälle



- Durchbrechen von „*Teufelskreisen*“
- *Vertretungskräfte/Vertretungspool*
- Unterstützung des Teams in der Kommunikation mit den Eltern
- Notfallpläne

(Strehmel & Kiani, 2018)

Risiko Fluktuation

Personalbindung:

Organisationsklima und Teamkultur

Identifikationsangebote

Personalbindung durch ein positives *Organisationsklima*

- Das **Organisationsklima** zeigt sich in der *Stimmung oder Atmosphäre, die für eine Organisation typisch ist* und das Erleben und Verhalten der Teammitglieder beeinflusst (vgl. Nerdinger, 2019, S. 138).

Einflussfaktoren sind z.B.

- der Umgang miteinander (Achtsamkeit, Freundlichkeit, Vertrauen)
- Persönlichkeitsmerkmale insb. der Führungskräfte (z.B. Extraversion, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Offenheit, Verträglichkeit bzw. Kooperationsbereitschaft)
- kritische Ereignisse und deren Bewältigung (z.B. Konflikte, Ausscheiden bzw. Neueinstellung von Organisationsmitgliedern usw.)



Organisationsklima: Ansatzpunkte für Träger

Was trägt zum Wohlbefinden der Fach- und Führungskräfte bei?

- Atmosphäre (z.B. Sitzungskultur: Klarheit und Struktur, wertschätzende Kommunikation, Raum- und Zeitgestaltung)
- Vorbild und Modell der Führungskräfte (z.B. gute Laune, Tatkraft, Lösungsorientierung, Betonung positiver Werte)
- Konfliktradar, ggf. Aufgreifen kritischer Ereignisse



Personalbindung durch gestaltete *Organisationskultur*

- „Unter ‚**Organisationskultur**‘ versteht man alle jene Verhaltenserwartungen, die nicht über Entscheidungen festgelegt wurden, sondern sich langsam eingeschlichen haben“ (Kühl, 2018, S. 9).

Die Organisationskultur zeigt sich in der für die Organisation **typischen Umsetzung von formalen Entscheidungen** → im „**Nicht-Entschiedenen**“

→ „Trampelpfade“, die die Umsetzung im Alltag erleichtern, eingeschliffene Lösungen, die sich im Alltag bewährt haben (Kühl, 2018)

→ damit verbundene Verhaltenserwartungen (Werte und Normen, Selbstverständlichkeiten, Rituale usw.) (vgl. auch Nerdinger, 2019)



Organisationskultur: Ansatzpunkte für Träger

- Was gibt den Fach- und Leitungskräften Orientierung und Sicherheit?
 - Was trägt dazu bei, dass die Teammitglieder gut arbeiten können?
- **Programme:** Wie setzen wir unsere Konzeption um? Wo liegen Schwerpunkte? Was ist zu viel? Was lassen wir aus? Worin sind wir uns einig? Worin uneinig?
- **Kommunikation:** *Über welche Kanäle* kommunizieren wir untereinander/ zwischen Träger und Leitungskräften/Leitung und Team/mit den Eltern? Was kommunizieren wir – und was nicht? *Wie* ist der Ton? Typische *Mißverständnisse*? Typische Konfliktlösungen?
- **Personal:** Was sind unsere Entscheidungskriterien bei der Auswahl neuer Mitarbeiter:innen? Wie sieht die Arbeitsteilung aus? (Kühl, 2018)



Personalbindung durch *Identifikationsangebote*

- Corporate Identity (z.B. Logo, Arbeitskleidung, Newsletter für Mitarbeitende)
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Trägerentscheidungen
- Partizipation (z.B. Einbindung der Leitungskräften in Trägerstrategien)
- Trägerinterne *fachliche Events* (z. B. gemeinsame Fortbildungen in wertschätzender Umgebung)
- Weitere *identitätsfördernde Events* (z. B. Sommerfest, Neujahrsempfang)

(Strehmel & Overmann, 2018)



Zugehörigkeit, Stolz



Risiko Überlastung

Gefährdungsbeurteilung und Gesundheitsförderung

Salutogene Führung

Förderung der Arbeitszufriedenheit

Gefährdungsbeurteilung und Gesundheitsförderung

- **§5 Arbeitsschutzgesetz:** *Verpflichtung* aller Betriebe in Deutschland für ihre Arbeitnehmer:innen eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen vorzunehmen und dabei Gesundheitsrisiken zu identifizieren.
 - Gefährdungen können sich u.a. ergeben durch
 - die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes
 - die Gestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken
 - unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten
 - psychische Belastungen bei der Arbeit
- Arbeitshilfen zur Gefährdungsbeurteilung bei BGW-online bzw. der DGUV (bgw-online.de, sichere-Kita.de, vgl. auch Flothow, 2024)



Salutogene Führung

= die spezifische Ausrichtung des Führungshandelns auf die *seelische, soziale und körperliche Gesundheit* aller Akteur:innen in einer Einrichtung (Strehmel, 2024, S. 179ff.).

Seelische Gesundheit lässt sich In Anlehnung an das **Kohärenzgefühl** (Antonovsky, 1997) definieren über die Dimensionen:

- Verstehbarkeit
- Handhabbarkeit
- Sinnhaftigkeit



Salutogene Führung

- **Verstehbarkeit**
 - klare Kommunikation nach innen und außen
 - Transparenz in Strukturen und Abläufen
 - **Handhabbarkeit/Bewältigbarkeit**
 - Bereitstellung von Ressourcen (Zeit, Raum, fachliche Unterstützung, Arbeitshilfen usw.)
 - Förderung von gegenseitiger Unterstützung
 - **Bedeutsamkeit/ Sinnhaftigkeit**
 - Leitbilder, Konzeption, „Corporate Identity“
 - Transparenz und Partizipation
 - *Motivation und Arbeitszufriedenheit*
- (Antonovsky, 1997, Strehmel 2024)



Einflussfaktoren auf Arbeitszufriedenheit bzw. Unzufriedenheit:

„Zufriedenmacher“ (Motivatoren)

- Anerkennung
- Interessante Arbeitsinhalte
- Autonomie: Gestaltungsspielräume
- Verantwortung und Vertrauen
- Selbstwirksamkeitserfahrungen
- Entwicklungsoptionen

→ „daily uplifts“

„Unzufriedenmacher“ (Hygienefaktoren)

- Unfairer, nicht wertschätzender Führungsstil
- Unklare Strukturen, ungelöste Konflikte
- Fehlende Transparenz und Partizipation
- unbefriedigende Arbeitsbedingungen (Bezahlung, Stellenschlüssel, Arbeitszeiten usw.)
- chronische Stressoren

→ „daily hazzles“



von Führungskräften beeinflussbar!

(Herzberg et al., 2010, Lazarus, 2015, Strehmel, 2024, S. 198)

Ansatzpunkte für Träger: Zufriedenheit stärken

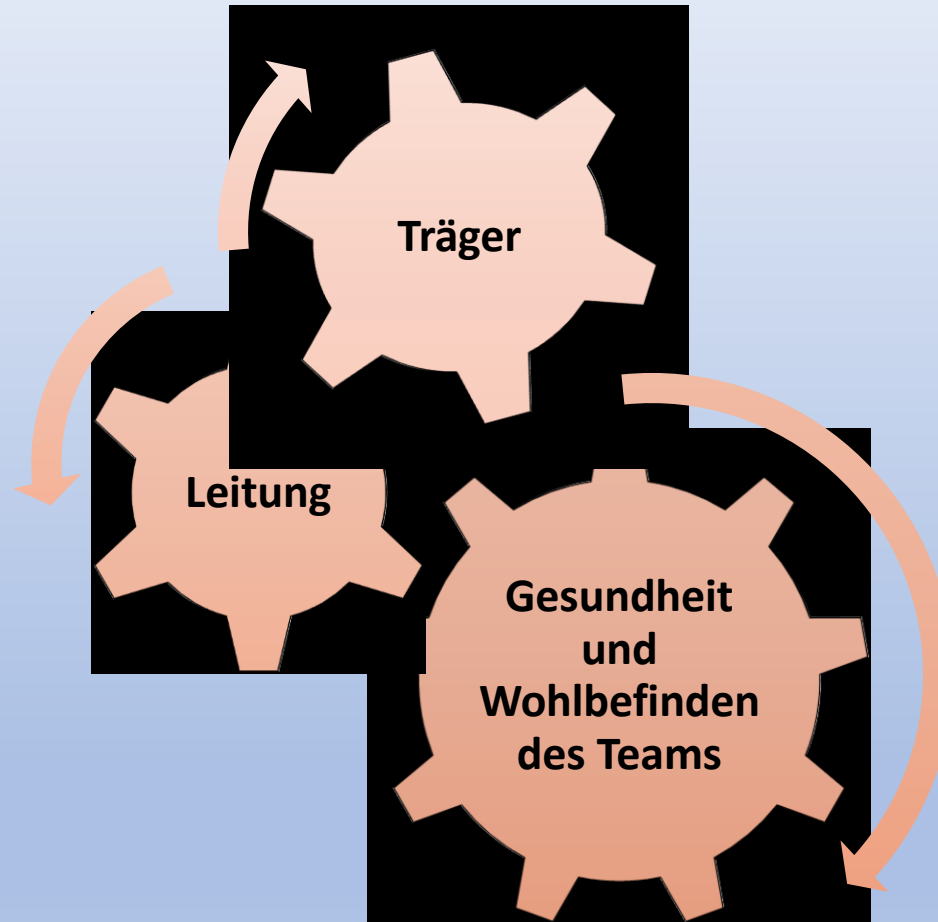
- Förderung der **Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte und Teammitglieder** z. B. durch
 - Präsenz des Trägers
 - Salutogene Führung der Führungskräfte → Führungskultur und Vorbild
 - Unterstützung der Führungskräfte beim Personalmanagement (insb. Personalgewinnung und Personalentwicklung, Leitungskreis als Ressourcen für kollegiale Beratung)
 - Unterstützung der Führungskräfte bei fachfremden Aufgaben (z. B. Verwaltung)
 - Unterstützungsangebote für das Team (Ausstattung, Fortbildungen usw.)
- **Vermeidung von „Unzufriedenmachern“** durch
 - Kommunikation und Transparenz
 - Fairness und Konfliktlösung vorleben und unterstützen
 - Reflexion mit Führungskräften und Teams: Was ist uns wichtig? Was tut uns gut? Was brauchen wir? → Maßnahmen des Trägers

+ Engagement auf fachpolitischer Ebene

(Strehmel, 2024, Strehmel & Overmann, 2018,)



Fazit



Organisationale Resilienz

- Schutzfaktoren → professionelle Personalführung & Kreativität und Energie
- Risikofaktoren → Fachkräftemangel, Fluktuation, Überlastung

Risiko	Präventive Maßnahmen
Fachkräftemangel	<ul style="list-style-type: none">• Personalgewinnung• Personalauswahl• Onboarding• Ressourcen (z.B. Vertretungspool)
Fluktuation	→ Personalbindung durch: <ul style="list-style-type: none">• Organisationsklima• Organisationskultur• Identifikation
Überlastung	<ul style="list-style-type: none">• Salutogene Führung• z. B. Förderung der Arbeitszufriedenheit



Vielen Dank!
Ihre Fragen!?!

Literatur (1)

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Drath, K. (2018). *Die resiliente Organisation. Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt*. Freiburg i. B.: Haufe.
- Flothow, A. (2024). Gesundheit und Gesundheitsförderung. In: P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.). *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (3. , überarbeitete Auflage) (S. 289-306). Stuttgart: Kohlhammer.
- Hartwig, M., Kirchhoff, B., Lafrenz, B. & Barth, A. (2016): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Organisationale Resilienz*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. (2010): *The Motivation of Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- ISO (International Organization for Standardization) (o.J.): *Die ISO 22316 (Security and Resilience – Organizational Resilience – Principles and Attributes)*, <https://www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen>.
- Kühl, S. (2015). *Das Regenmacher- Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung* (Reihe: Management Kompakt). Wiesbaden: Springer Nature.
- Lazarus, R. S. (2015): *Fifty Years of Research and Theory of R. S. Lazarus. An Analysis of Historical and Perennial Issues*. London: Routledge.
- Nerdinger, F. (2019). Organisationsklima der Organisation Kultur. In: F. Nerdinger, G. Blickle, G. & N. Schaper (Hrsg.) (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 4. Auflage (S. 163-177). Berlin: Springer.
- Parrila, S./Mäntyjärvi, M. (2023): Crisis Leadership in Public Early Childhood Education Centers in Finland – Relation to Wellbeing at Work and Resilience. In: Fonsén, E./Ahtiainen, R./ Heikkinnen, K.-M. /Heikonen, L./Strehmel, P./Tamir, E. (Eds.): *Early childhood education leadership in times of crisis. International studies during the Covid-19 pandemic*. Opladen, S. 173-188 (open access).



Literatur (2)

- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern*. Berlin: Springer.
- Soukainen, U. & Keski Rauska, L. (2023). The Impact of the Covid 19 Pandemic on Finnish Early Childhood Education and Care In: E. Fonsén, R. Ahtiainen, M. Heikkinnen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Eds.): *Early childhood education leadership in times of crisis. International studies during the Covid 19 pandemic* (pp. 153-172). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- 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, S. 49-132). Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. <https://shop.budrich.de/produkt/kita-entwicklung-und-ihre-bedeutung-fuer-die-fruehe-bildung/>.
- Strehmel, P. (2024). Personalmanagement. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (S. 154-219). Stuttgart: Kohlhammer (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage).
- Strehmel, P. & Kiani, H. (2018). Personalausfälle in Kitas in Schleswig Holstein. *Unsere Jugend*, 70. Jg., 7+8/2018, S. 336-343 (s. auch <https://www.institut-sozialwirtschaft.de/personalausfaelle-in-kindertageseinrichtungen-in-schleswig-holstein/>).
- 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/>).
- Werner, E., E. & Smith, R. (2001). *Journeys from Childhood to Midlife. Risk, Resilience and Recovery*. London: Cornell University press.

