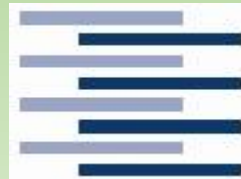


Die Rolle der Träger

**WiFF-Bundeskongress „In der Praxis und für die Praxis lernen –
Konzepte und Rahmenbedingungen für Ausbildung und Studium
in der frühen Bildung**

am 13. und 14. November 2024 in Berlin

Prof'in Dr. Petra Strehmel, Hamburg
petra.strehmel@hamburg.de



Fragestellungen

- Welche Rolle spielt Ausbildung für die Fachkräftegewinnung und -bindung?
- Wie können Einrichtungen in ihrer Funktion als Lernort von den Trägern gestärkt werden?
- Welche Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung gibt es mit Blick auf Auszubildende und Studierende?



Relevanz der Fachkräftegewinnung und -bindung in Ost- und Westdeutschland

Abb. 8.8 **Benötigter Personalbestand in Tageseinrichtungen für Kinder vor dem Schuleintritt und Deckung durch verbleibendes Personal sowie Neuzugänge aus Ausbildungen 2020 bis 2030, 2 Varianten für Westdeutschland (kumuliert; Anzahl an Personen)^{1,2}**

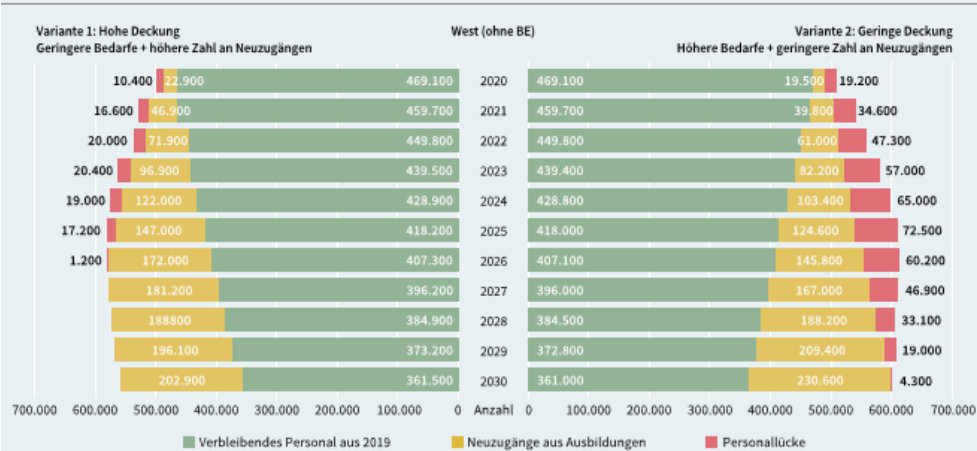
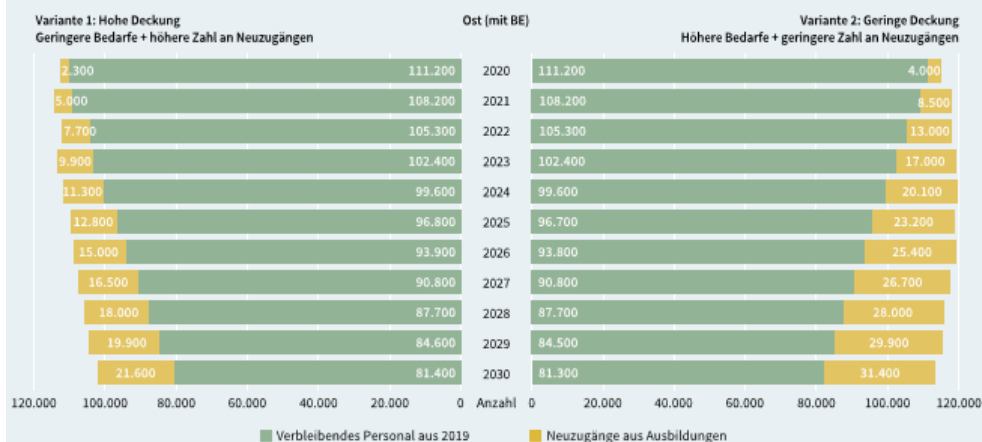
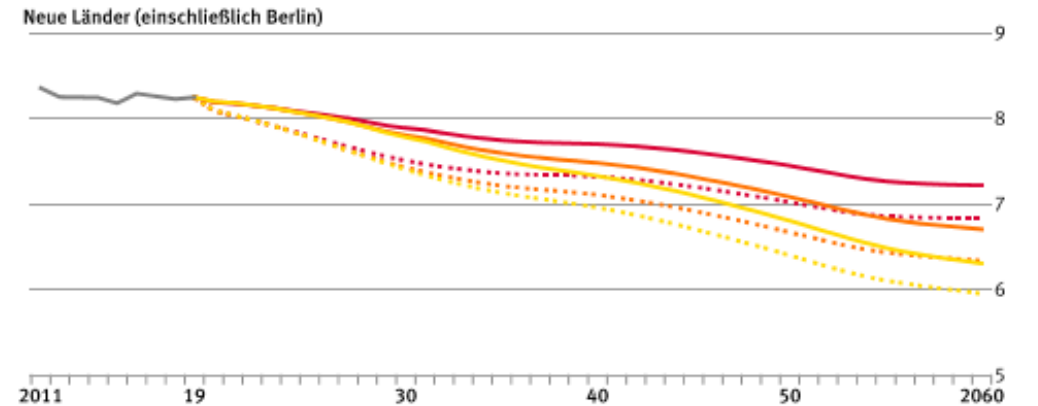
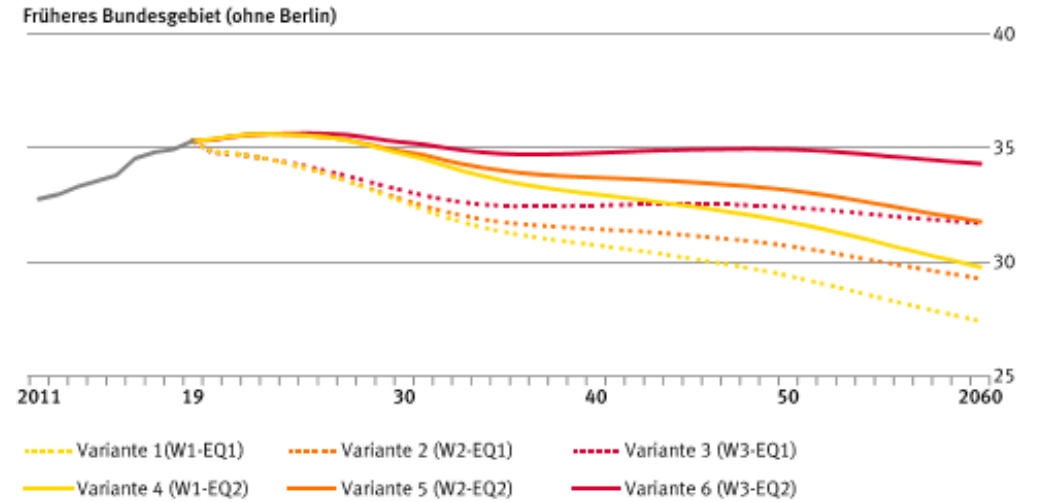


Abb. 8.9 **Benötigter Personalbestand in Tageseinrichtungen für Kinder vor dem Schuleintritt und Deckung durch verbleibendes Personal sowie Neuzugänge aus Ausbildungen 2020 bis 2030, 2 Varianten für Ostdeutschland (kumuliert; Anzahl an Personen)¹**



Erwerbspersonen im Alter von 15 bis 74 Jahren
Ab 2020 Ergebnisse der Erwerbspersonenvorausberechnung
Millionen Personen

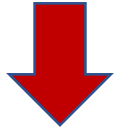


Erwerbspersonen in Privathaushalten,
2011 bis 2019: Ergebnisse des Mikrozensus.

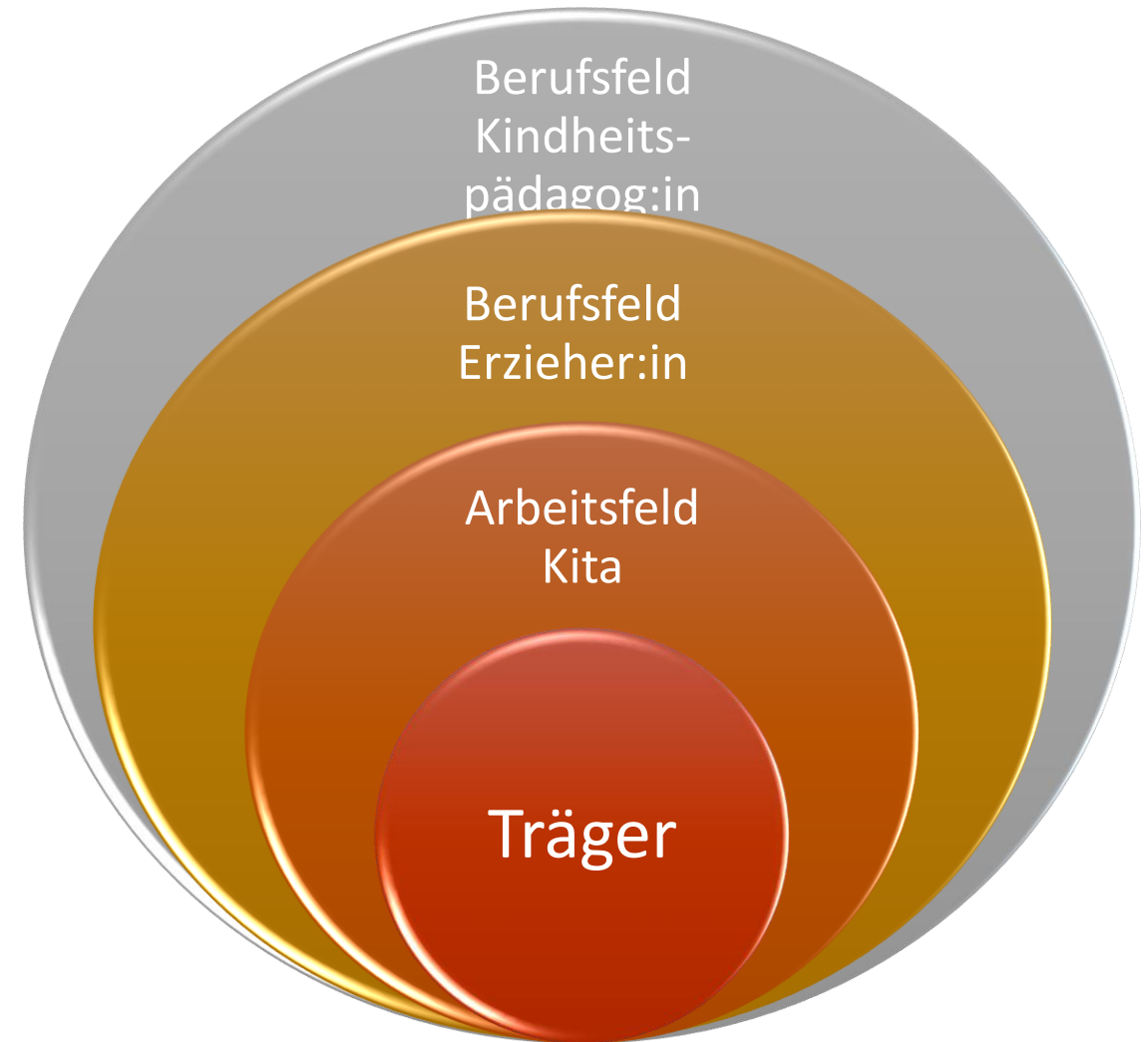
Die Rolle der Träger in Ausbildung und Studium

Für Auszubildende/Studierende:

- oft erste Erfahrung im Arbeitsfeld Kita
- oft erste Arbeitserfahrung



- Träger und Einrichtungen als bedeutsame Sozialisationsinstanzen im Arbeitsfeld Kita
- Chance auf frühe Bindung an
 - das Berufsfeld
 - das Arbeitsfeld Kita
 - den Träger



Chancen und Herausforderungen für Träger in der Begleitung von Auszubildenden bzw. Studierenden

Chancen:

- Engagement der Träger: **Zugang zu Nachwuchskräften!**
- **Impulse und Lerngelegenheiten für das Team:** Kommunikation und Reflexion eigener Handlungsrountinen
- **Fachliche Impulse** durch Kontakte zu Ausbildungsinstitutionen (Fachschulen und Hochschulen)
- **Professionalisierung** von Leitungen und Trägern (z.B. in der Personalführung, vgl. Weltzien et al., 2016)

Herausforderungen:

- notwendige Anleitung erfordert **mehr Personalressourcen** (insbesondere bei dualen, berufsintegrierenden Modellen)
- Fachkräftemangel: häufige **Notsituationen** in KITAS (→ Abschreckung?)
- **Risiken** für die pädagogische Qualität und für die Arbeitszufriedenheit des Teams durch (unzureichend begleitete) Noviz:innen im Feld (Züchner et al., 2016)



Welche Rolle spielt Ausbildung für die Fachkräftegewinnung und -bindung?

Fachkräftegewinnung für das Arbeitsfeld

- **Berufsentscheidung** für eine Tätigkeit im Bereich der frühen Bildung:
 - attraktive Arbeitsbedingungen
 - Entwicklungsmöglichkeiten
 - „Bildungsrendite“
 - gesellschaftliche Anerkennung des Berufs
 - *Ausbildungsbedingungen*



- Ein **attraktives Ausbildungssystem**:
 - aus der Perspektive der Interessent:innen gedacht (Generation Z - ?)
 - anschlussfähig an Vorbildung und ggf. Berufserfahrungen
 - übersichtlich, kompakt, anspruchsvoll, in hoher Qualität
 - mit Entwicklungsperspektiven (→ „Bildungsrendite“, Durchlässigkeit)



Fachkräftegewinnung: Attraktivität des Trägers

- **Arbeits- und Ausbildungsbedingungen:** Arbeitszeiten, Räume, Zusatzleistungen, qualifizierte Anleitung und Zeit
- **Öffentlichkeitsarbeit** u.a. im Internet auf Social Media, auf Jobmessen, über Flyer und andere Medien
- **Personalplanung** bzw. transparente, vorausschauende und strategische Personalpolitik (z.B. flexible Einstellung, frühzeitige Beschäftigungsangebote für Auszubildende und Studierende, vgl. Strehmel & Overmann, 2018)
- Kompetente und unterstützende **Leitung** (DV, 2022, EU, 2021, S. 26)
- wertschätzende **Kommunikation** mit Bewerber:innen (Haltung des Trägers: Bewerbung bei Interessent:innen)



Voraussetzungen für die (frühe) Bindung von Fach- und Hochschüler:innen

- Unterstützung einer **positiven Teamkultur** mit Neugier und Offenheit gegenüber Auszubildenden und Studierenden
- **Lerngelegenheiten, Lernzeit und Reflexion** am Lernort Praxis
(Ressourcen?)
- **Onboarding** über z.B. ausbildungsspezifische Einarbeitungskonzepte (s.u.)
- **Anleitung**
 - entlang der **Lernziele** der Ausbildungsinstitution (Kooperation)
 - individualisiert entlang der **Kompetenz- und Interessenprofile** der Auszubildenden/Studierenden
 - qualifizierte **Anleitung** u.a. mit erwachsenenpädagogischer Kompetenz
 - Zeitressourcen und Kontext (Ressourcen?)



Onboarding für Auszubildende und Studierende

- **Eignungsdiagnostik:** Ermittlung der Kompetenzen und Interessen → anschlussfähige Anleitung, unmittelbarer Fortbildungsbedarf?
- Festlegung der **Lernziele** in Kooperation mit der Ausbildungsinstitution
- **Willkommenskultur** beim Träger
- Einarbeitung:
 - Praktische und **fachliche Einführung** (Anleitung, Arbeitshilfen, Strehmel & Overmann, 2018)
 - **Soziale Integration** (Kennenlernen der Teammitglieder und der Eltern, Gelegenheit zum Austausch, zum Aufbau von Vertrauen usw.)
 - **Integration in den Träger** (Leitbild, usw. ...) (Meldau, 2022, S. 547)



Anleitung am Lernort Praxis: Chancen für die Bindung des pädagogischen Personals

- Anleitung als **Chance zur professionellen Weiterentwicklung**
- Anleitung von Nachwuchskräften als „**Job Enrichment**“ (mehr Aufgaben und Verantwortung) → positive Effekte für Motivation und Arbeitszufriedenheit
- **Gelingensbedingungen:**
 - *Personalauswahl* bezogen auf die Anleitung
 - *Zeit und Ressourcen* zur *Qualifizierung* als Anleitung (DJI/WiFF, 2014)
 - *Passende Arbeitsbedingungen* für die Anleitung (regelmäßige Zeitfenster, Entlastung von anderen Aufgaben) → **Ressourcen?**
 - *Transparenz und Partizipation* für das Team bei der Einbindung der Nachwuchskräfte, *Vermeidung zusätzlicher Belastungen* für das Team



**Wie können Einrichtungen in ihrer Funktion als Lernort
von den Trägern gestärkt werden?**

**Welche Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung
gibt es mit Blick auf Auszubildende und Studierende?**

„Leading Learning“

Lerngelegenheiten im Prozess der Arbeit

Personalentwicklung

Personalentwicklung wird aufgefasst als ein Aufgabenbereich, in welchem ***Lern- und Entwicklungsprozesse der Beschäftigten innerhalb der Organisation angestoßen und begleitet werden***, um

- den *organisationalen Zielen* der Einrichtung gerecht zu werden und
- die *professionelle und persönliche Weiterentwicklung* der Fach- und Führungskräfte in der Kita zu ermöglichen

→ Bei Auszubildenden/Studierenden müssen die Anforderungen der Ausbildungsinstitution im Vordergrund stehen

„Leading Learning“ als Haltung von Trägern und Leitungskräften

- Förderung und Ermutigung des Teams zur Verbesserung der Professionalität und pädagogischen Qualität u.a. durch Reflexion, Fortbildung und Fachberatung
 - Lerngelegenheiten durch Job-Rotation, Job-Enlargement und Job-Enrichment
 - Impulse für einen beständigen Austausch und gemeinsames Lernen innerhalb der Teams sowie mit anderen Beteiligten (z.B. Eltern)
- **Kita als lernende Gemeinschaft** (vgl. Siraj-Blatchford & Hallett, 2014)
- Chancen zur **horizontalen und vertikalen beruflichen Mobilität** (DV, 2022, EU, 2021)



Lerngelegenheiten im Prozess der Arbeit

- Lernkultur: Innovationsbereitschaft, Experimentierfreude
- Talentmanagement → Ermöglichung von interessen geleiteten Spezialisierungen, Ausdifferenzierungen im Team (DV, 2022)
- Transfermanagement bei Fortbildungen:
 - Bedarfsermittlung
 - Vorbereitung: Ziele für die Einrichtung, Interessen der Personen
 - Auswahl nach Themen, Qualität und Passung zum Kontext der Einrichtung
 - Nachbereitung: Gespräche und Vereinbarungen zum Transfer (Schaper, 2019)
- Bereitstellung einer passenden Transferumgebung
- Wissensmanagement (z.B. Wissenspool, vgl. Strehmel & Overmann, 2018)



Personalentwicklung für Auszubildende/Studierende

Vor Ort meistens in der **Verantwortung der Leitung** → Förderung und Befähigung der Leitungskräfte durch den Träger (Strehmel & Overmann, 2018):

- Bereitstellung breiter **Lerngelegenheiten** auch **über die Anforderungen der Ausbildung/des Studiums hinaus** (z.B. Beteiligung an übergreifenden Arbeitskreisen, Gremien im Sozialraum usw.)
- **Talentmanagement:** Interessen und Schwerpunkte der Auszubildenden/Studierenden ausloten und ggf. Vertiefungsmöglichkeiten bzw. eigene Projekte anbieten
- **Personalgespräche** (insbesondere gegen Ende der Praxiszeit): Ausloten von Interessen und Entwicklungsperspektiven beim Träger



Fazit

- Die Beteiligung an der Praxisbegleitung von Auszubildenden/ Studierenden ist eine bedeutsame Zukunftsstrategien für Träger in Ost und West
- Eine gute Praxisanleitung braucht Qualifizierung und Zeitressourcen (Refinanzierung?)
- Leitungskräfte als bedeutsame Akteur:innen vor Ort sind entsprechend zu qualifizieren und zu unterstützen
- Träger können die Personalgewinnung, die Einarbeitung und die Begleitung von Auszubildenden/Studierenden mit eigene Maßnahmen fördern.
- Über die Trägerverantwortung hinaus ist das System der Ausbildung bzw. der Studienangebote weiterzuentwickeln.



Vielen Dank!
Ihre Fragen!?!

petra.strehmel@hamburg.de

Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2021). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021*. München: Deutsches Jugendinstitut.
- DJI/WiFF, 2014 –Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.)(2014): *Mentorinnen und Mentoren am Lernort Praxis. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung*. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 8. München
- DV – Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (2022). *Empfehlungen des Deutschen Vereins für eine qualifizierte Berufseinmündung in das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung und die Eröffnung von Karrierewegen*. Online: <https://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungenstellungnahmen-2022-empfehlungen-des-deutschen-vereins-fuer-eine-qualifizierte-berufseinmuendung-in-das-arbeitsfeld-kindertageseinrichtung-und-die-eroeffnung-von-karrierewegen-4640,2401,1000.html>.
- EU (2021) – European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Early childhood education and care – *How to recruit, train and motivate well-qualified staff: Final report*, Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/489043>
- Meldau, S. (2022). Mitarbeitende onboarden. In: S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brassler (Hrsg.): *Leadership und People Management* (S. 311-325). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0_36
- Schaper, N. (2019). Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 4. Auflage (S. 509–540). Berlin
- Siraj-Blatchford, I. & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. London: Sage.
- Statistisches Bundesamt (2020). Erwerbspersonenvorausberechnung. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbspersonenvorausberechnung-2020.html>
- 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/>.
- Weltzien, D., Fröhlich-Gildhoff, K., Strohmmer, J., Reutter, A. & Tinius, C. (2016). *Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg*. Weinheim: Beltz.
- Züchner, I. Schmidt, T. & Bröring, M. (2017). Berufliche Platzierung und Beschäftigungsbedingungen von Erzieher(inne)n und Kindheitspädagog(inn)en nach Ausbildung bzw. Studium. In K. Fuchs-Rechlin, G. Kammermeyer, S. Roux & I. Züchner (Hrsg.), *Was kommt nach Ausbildung und Studium? Untersuchungen zum Übergang von Erzieherinnen und Kindheitspädagoginnen in den Arbeitsmarkt* (S. 151-178). Wiesbaden: Springer VS.

