

# Kita-Leitung als Führungskraft zwischen Personalbindung und Krisenbewältigung

Fachtagung familienfreundliches Studium 2023

**„Corona geht – Krisenmodus bleibt?“**

3. bis 4. Juli 2023 in Berlin

Professorin Dr. Petra Strehmel

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

[petra.strehmel@hamburg.de](mailto:petra.strehmel@hamburg.de)



# Aufbau

## 1. Aufgaben der Kita Leitung

- Aufgaben- und Spannungsfelder der Leitung
- Das System der Kindertagesbetreuung

## 2. Herausforderungen

- Kita-Leitung nach der Pandemie
- Fachkräftemangel

## 3. Was tun?

- Salutogene Führung als Weg der Krisenbewältigung und Personalbindung
- Weitere Maßnahmen der Personalentwicklung und –bindung

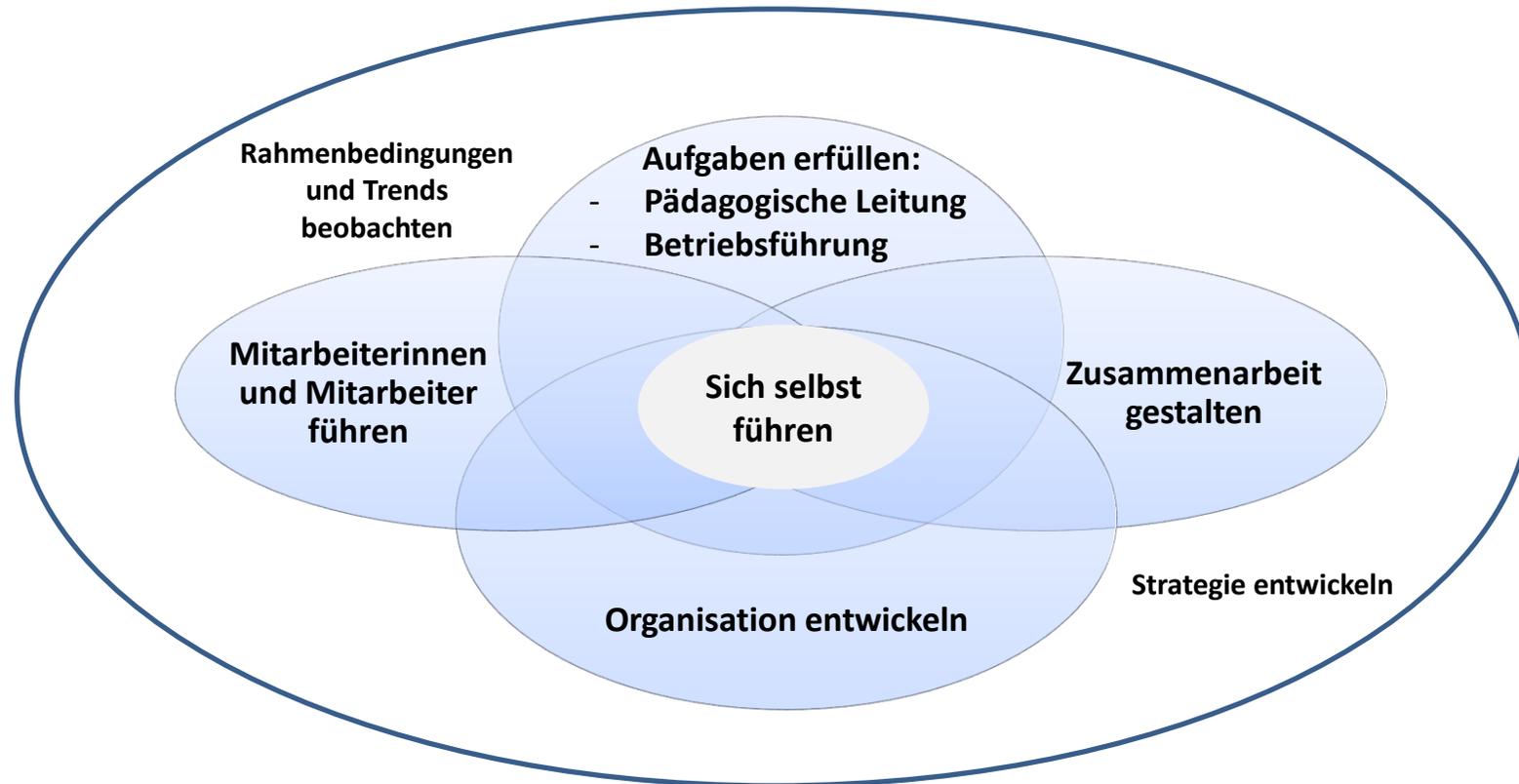
## 4. Ausblick



# **AUFGABEN- UND SPANNUNGSFELDER DER KITA-LEITUNG**



# Aufgaben von Kita-Leitungskräften



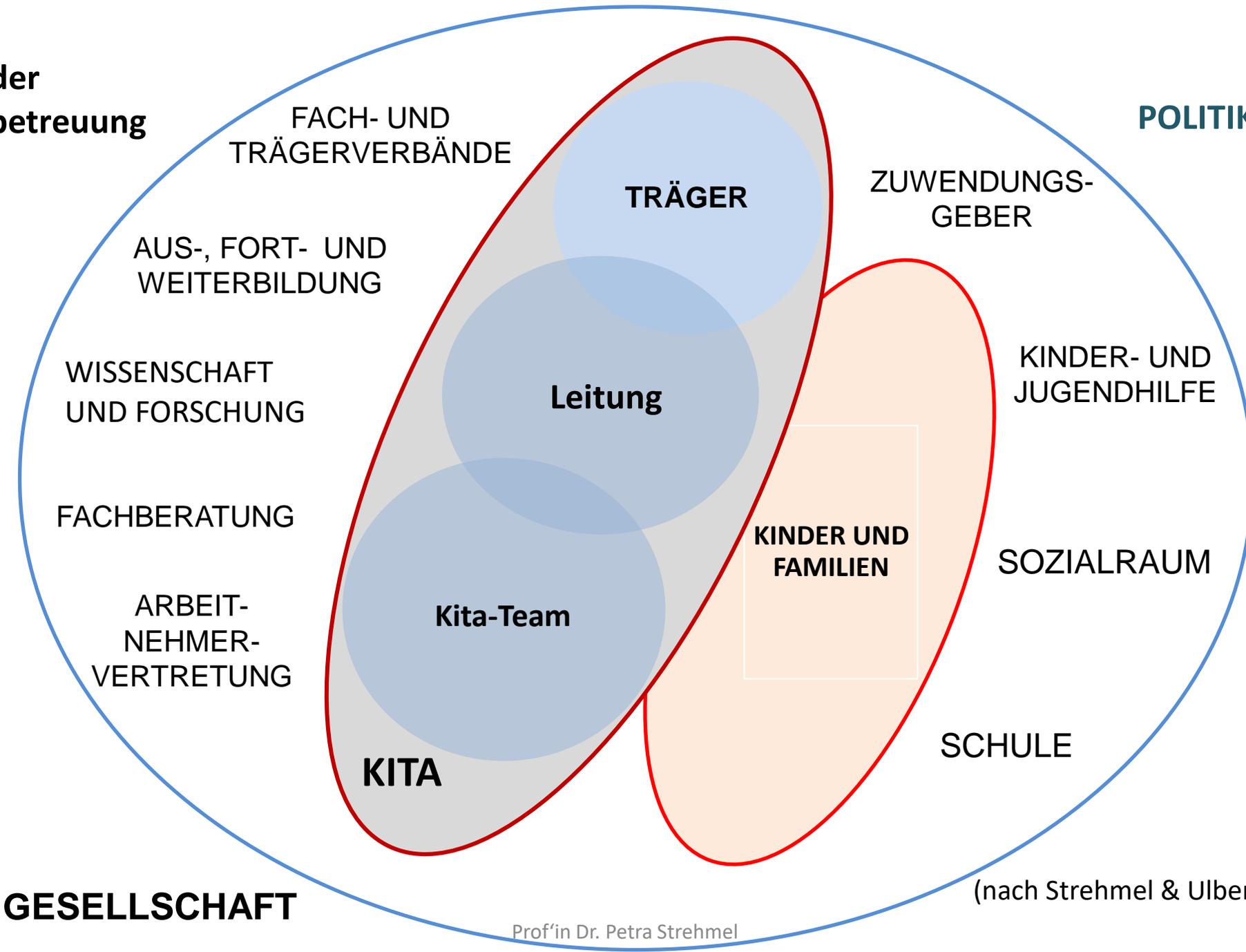
in Anlehnung an: Simsa & Patak (2016), vgl Strehmel (2016), Strehmel & Ulber (2020),

# Zielrichtungen des Leitungshandelns (u.a.)

- **Pädagogische Qualität:** Fachliche Positionierung und Vision
- **Individualisierte Führung:** Wo liegen Stärken und Interessen der einzelnen Mitarbeiter:innen? Wie kann ich sie fördern? Wie kann ich die kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung und das Wohlbefinden der einzelnen Mitarbeiter:innen fördern?
- **Teamleitung:** Was ist mir wichtig für die fachliche Ausrichtung des Teams? Welchen Stellenwert haben Diskurs und Partizipation? Wie schaffe ich ein gutes Teamklima?
- **Organisationskultur und Organisationsentwicklung:** Welche pädagogischen Haltungen, Werte, Regeln und Umgangsweisen sind mir in meiner Einrichtung wichtig? Was sollte verändert bzw. weiterentwickelt werden?
- **Rahmenbedingungen und Trends beobachten:** Was verändert sich in den pädagogischen Anforderungen? Was im Sozialraum? Welche gesellschaftlichen Entwicklungen und politischen Initiativen betreffen die Arbeit in unserer Kita?

(Strehmel & Ulber, 2020)

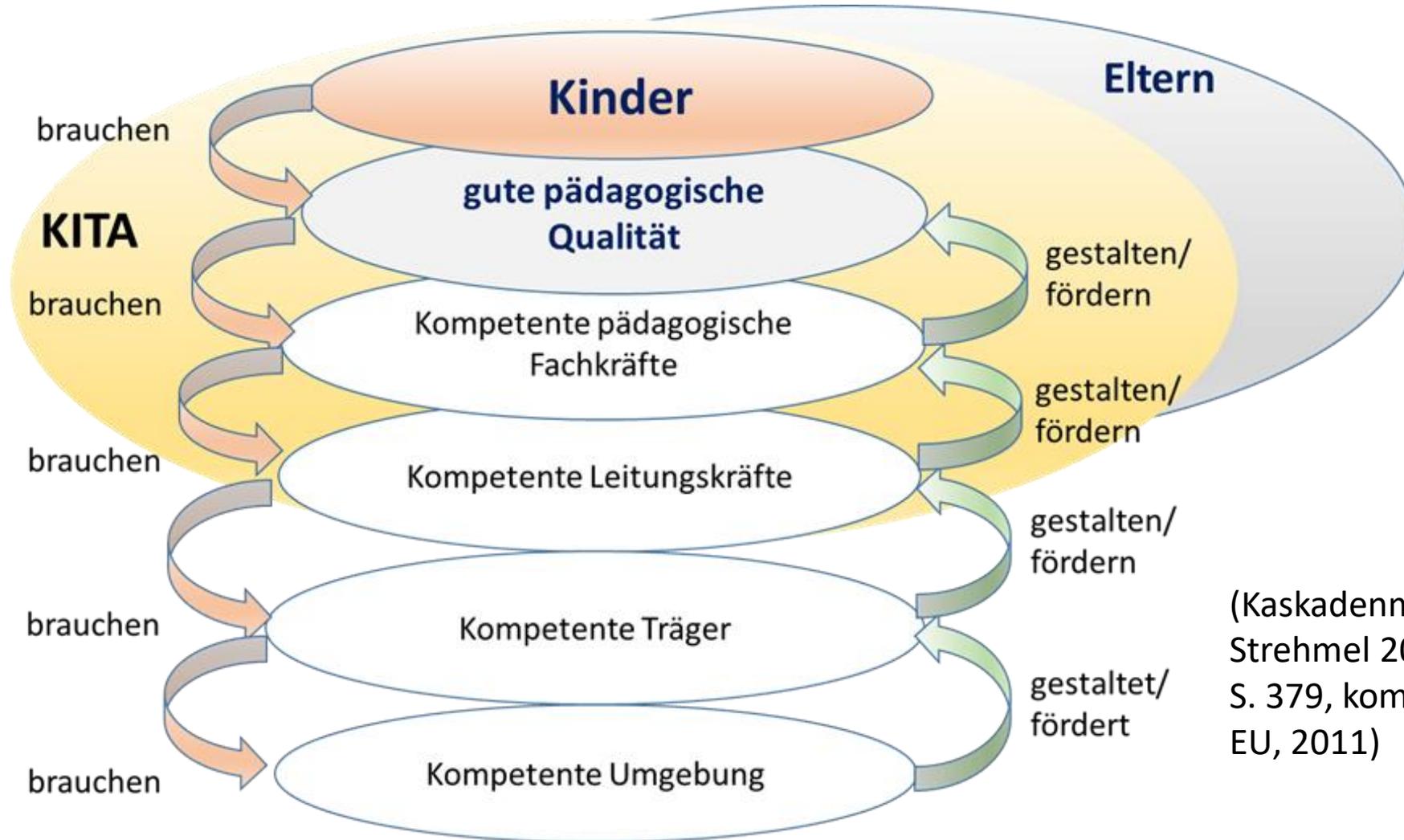
# Das System der Kindertagesbetreuung



**GESELLSCHAFT**

(nach Strehmel & Ulber, 2020, S. 17)

# Kinder in den Mittelpunkt in einem kompetenten System



(Kaskadenmodell nach  
Strehmel 2020a,  
S. 379, kompetentes System:  
EU, 2011)



# HERAUSFORDERUNGEN

nach der Pandemie

Fachkräftemangel

Pädagogische Herausforderungen

Klimawandel



# **KITA LEITUNG NACH DER PANDEMIE – ERGEBNISSE EINER EMPIRISCHEN STUDIE**



# Empirische Studie: Fragestellungen

## Fragestellung:

- Welche spezifischen Anforderungen ergaben sich in der Pandemie für Kita-Leitungskräfte?
- Wie erlebten und bewältigten Kita-Leitungskräfte ihre Arbeitssituation?
- Was sind die wichtigsten Erfahrungen aus der Pandemie?

## Empirische Methoden:

- Qualitative Interviews mit 35 Kita-Leitungskräften sowie 15 Expert:innen aus 10 Bundesländern (3 östliche und 7 westliche Bundesländer)
- August 2021 bis Januar 2022

(Strehmel, 2023)



# Ergebnisse:

## Wichtigste Herausforderungen in der Pandemie

- Kurzfristigkeit neuer Regelungen
- Kommunikation der neuen Regelungen (Zumutungen für Eltern und Team → Unmut, Konflikte)
- Arbeitsmenge
- Spannungsfelder
- Ängste und Erschöpfung aller Beteiligten

(Strehmel, 2023)



# Herausforderungen für das Personalmanagement in der Pandemie

- **Personalplanung**
  - Personalausfälle (Krankheit, Risikogruppen, Quarantäne)
  - Dienstpläne → Kohorten und Bezugserzieher:innen
  - Eingewöhnungssituationen
- **Personaleinsatz**
  - Hygieneregeln (Desinfektion, Masken usw.)
  - getrennte Teams, Pausenregelungen
  - Risikogruppen (Home Office?)
- **Personalführung**
  - Pädagogische Qualität
  - Kommunikation offizieller Regeln und Trägervorgaben an das Team
  - Digitalisierung: Qualifikation und Ausstattung für virtuelle Kommunikation?
  - (Partizipative?) Entscheidungen über einrichtungsspezifische Umsetzung der Regeln
  - Themen in Teambesprechungen (Ängste, Belastungen und Bewältigungsstrategien, Hygieneregeln und Vereinbarungen, z. B. Masken)
  - Stärkung des Teams: gegenseitige Unterstützung



# Pädagogische Fachkräfte im Team

- Neue **Formen der Teamarbeit**: z.B. Trennung in Kohorten, online-Teamsitzungen  
→ Veränderung der **Arbeitsbeziehungen**
  - Arbeit in **Kohorten**: Auseinanderentwicklung der pädagogischen Vorstellungen
  - Erschöpfung, „**Dünnhäutigkeit**“, Gefühl des **Ausgeliefertseins**
  - **Ängste**: Einzelgespräche mit Leitung, z.T. veränderte Arbeitsorganisation (z.B. im Einsatz gefährdeter oder besorgter Fachkräfte)
  - **Masken und Impfungen**: sehr heterogene Haltungen und Praxis
  - „**Vergessen**“: zu wenig Wertschätzung durch Eltern, Politik und Gesellschaft
- **Spuren in der psychischen Verfassung der Individuen** und in der **Zusammenarbeit im Team**
- **Unterschiedliche Herausforderungen im Personalmanagement**

(Strehmel, 2023)



# Leitungskräfte

- Erhebliche **zusätzliche Arbeitsbelastung** (Reorganisation des Kita-Alltags, Kommunikation an Team und Eltern, Personalgespräche, Organisation von Masken und Tests usw.) → häufig hohe **Problemlösungsorientierung**
- Neue Rolle: „**verlängerter Arm des Gesundheitsamtes**“: Erwartung der Kontrolle, Entscheidungsmacht → **Vertrauensverlust** in den Beziehungen zu Mitarbeitenden und Eltern
- stärker **individualisierte Personalführung** (Gespräche mit Mitarbeitenden über Ängste und Sorgen, Suche nach individualisierten Lösungen)
- **Unterstützung durch Leitungskreise/andere Leitungskräfte**
- **Unterstützung durch Träger und Politik** (z.B. Bürgermeister:innen) → erfahrene Wertschätzung
- **Erschöpfung**

(Strehmel, 2023)

Prof. Dr. Petra Strehmel



# Wichtigste Erfahrungen, „Lessons learned“

- **„Matthäuseffekt“: Wer hat, dem wird gegeben**
    - Kitas mit schlechter Personalausstattung und Konflikten weniger krisenfest
    - Energie und Problemlösefähigkeit des Teams als Bewältigungsressource
  - **„Brennglaseffekt“: Neuer und geschärfter Blick auf Bedürfnisse von Kindern, Eltern und pädagogischem Personal**
  - **Kommunikation** zentral, persönliche Begegnung wichtig, Digitalisierung hat begrenzten Wert
  - **Team- und Organisationsentwicklungsprozesse zur Wiederherstellung und Erneuerung** notwendig
- **Veränderte Perspektiven, Koordinaten und Haltungen der Führungskräfte**
- **Unterschiedliche Ziele und Handlungsstrategien nach der Pandemie**

(Strehmel et al., 2023)



# Zukunft

- **Rahmenbedingungen:**
  - *Wertschätzung* der professionellen Bildungsarbeit in Kitas durch Politik und Öffentlichkeit
  - *Personalschlüssel* und weitere Ressourcen für die pädagogische Arbeit → Voraussetzungen für resiliente Kitas
  - "*Katastrophenhilfe*": Unterstützung für organisatorische Vorkehrungen im System zur Bewältigung von Krisensituationen, psychosoziale Beratungsangebote usw.
- **Überarbeitung pädagogischer Konzeptionen:** z.B.
  - Verhältnis offene Arbeit versus Bindung in Gruppen → Vor- und Nachteile für Kinder und pädagogisches Personal
  - Kommunikation mit den Eltern: z.B. Bring- und Abholsituationen → Selbstständigkeit der Kinder, Suche nach neuen Formen des Austauschs
- **Digitalisierung**
  - Beibehaltung von online-Konferenzen und Elterngesprächen in einem selbstbestimmten Rahmen
  - konzeptionelle Überlegungen zum Verhältnis von digitaler und direkter (analoger) Kommunikation

(Strehmel, 2023)



# FACHKRÄFTEMANGEL



# Symptome des Fachkräftemangels in der Arbeitsorganisation

- Unbesetzte Stellen
- Hohe Fluktuation
- Schwierigkeiten bei der Wiederbesetzung freier Stellen durch
  - zu wenig Bewerbungen
  - zu wenig qualifizierte Bewerber:innen
- Arbeit unterhalb der vorgeschriebenen Stellenschlüssel
- „Abwanderung“ in Zeitarbeitsfirmen

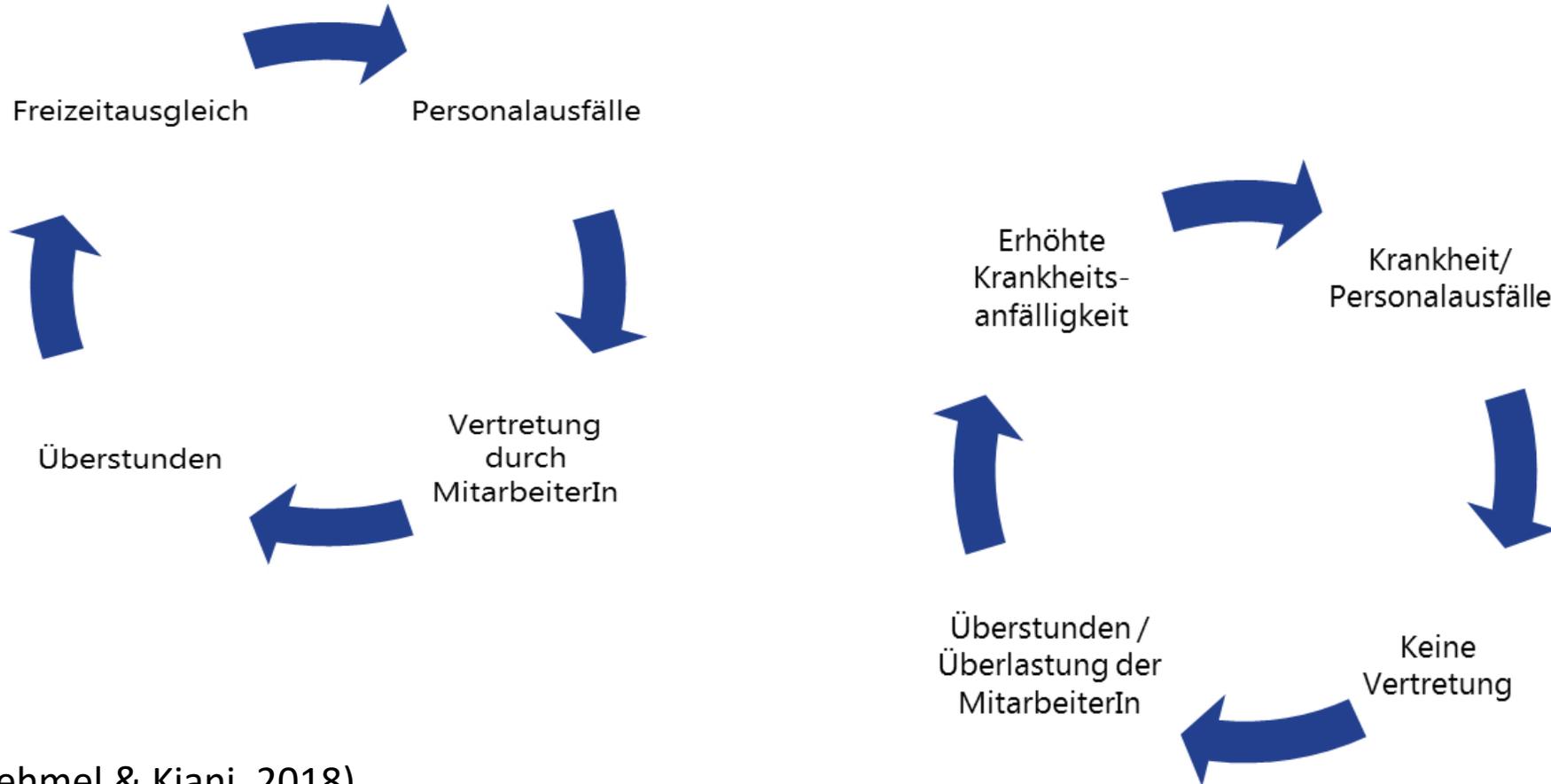


# Folgen des Fachkräftemangels für das pädagogische Personal

- Frustration durch zu wenig Möglichkeiten professioneller Arbeit
  - Stress bei Personalausfällen (irritierte Kinder, verärgerte Eltern)
  - Verunsicherung durch Fluktuation und veränderte Teamkonstellationen
  - Unzufriedenheit durch Vertretungsregelungen (z.B. die eigene Gruppe verlassen)
  - Stress in der Einarbeitung von Zeitarbeitskräften
- „Teufelskreise“ bei Personalausfällen (Strehmel & Kiani, 2018)



# Teufelskreise bei Personalausfällen (ohne Vertretungskräfte)



(Strehmel & Kiani, 2018)



# WAS TUN?

- Salutogene Führung als Weg der Krisenbewältigung und Personalbindung
- Weitere Maßnahmen der Personalentwicklung und -bindung

**SALUTOGENE FÜHRUNG  
ALS WEG DER KRISENBEWÄLTIGUNG UND  
PERSONALBINDUNG**



# Salutogene Führung

= die spezifische Ausrichtung des Leitungshandelns auf die seelische, soziale und körperliche Gesundheit aller Akteur\*innen in einer Einrichtung (Strehmel, 2020b, S. 161ff.).

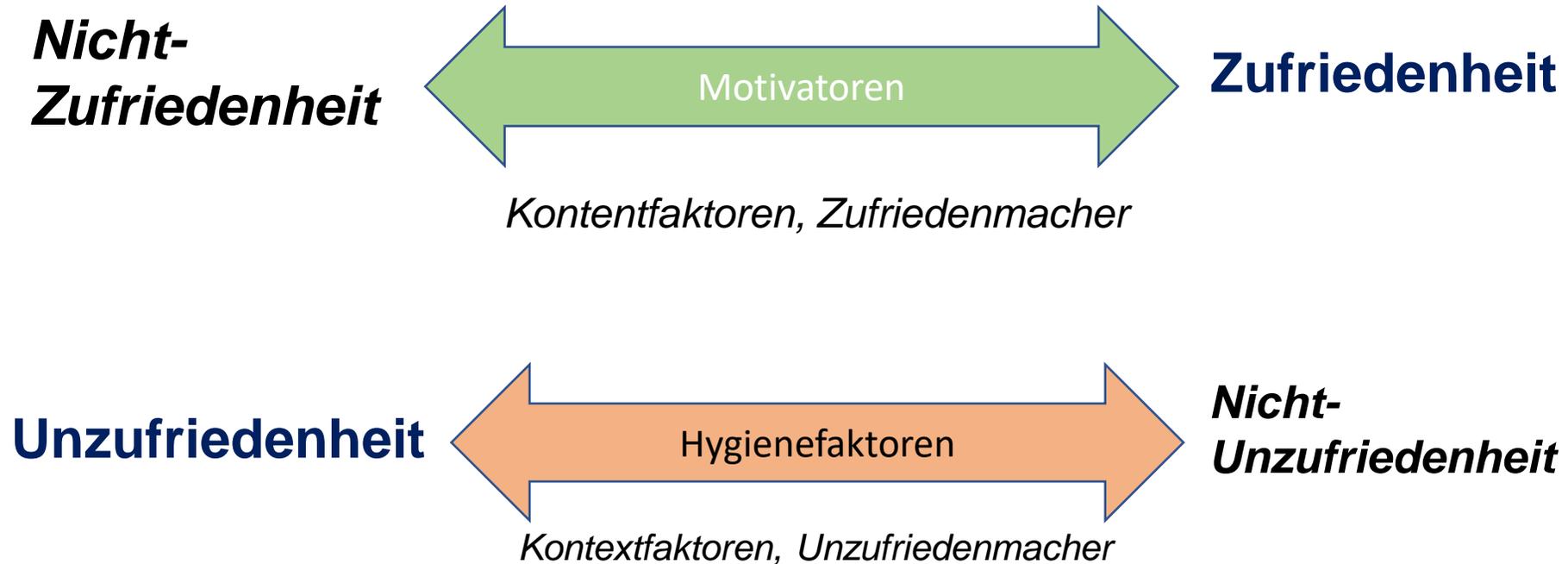
Seelische Gesundheit ist eng verbunden mit dem **Kohärenzgefühl** (Antonovsky, 1997):

- ❖ Verstehbarkeit
- ❖ Handhabbarkeit
- ❖ Sinnhaftigkeit

# Salutogene Führung

- **Verstehbarkeit:**
  - Klare Kommunikation nach innen und außen
  - Transparenz in Strukturen und Abläufen
- **Handhabbarkeit/Bewältigbarkeit**
  - Schaffung guter Arbeitsbedingungen
  - Bereitstellung von Ressourcen (Zeit, Raum, fachliche Unterstützung, Arbeitshilfen usw.)
  - Förderung von gegenseitiger Unterstützung
- **Bedeutsamkeit/ Sinnhaftigkeit**
  - Leitbilder, Konzeption, „Corporate Identity“
  - Motivation und Arbeitszufriedenheit
  - Förderung eines fachlich anspruchsvollen und unterstützenden Teamklimas
  - Gestaltung von Identitätsankern und Organisationskultur

## 2-Faktoren-Theorie: Zufriedenheit und Unzufriedenheit als *unabhängige Dimensionen*



Häufig: *Ambivalentes Erleben der Arbeitssituation*

(Herzberg et al., 2010, eigene Darstellung nach Strehmel, 2020, S. 179)

# Arbeitszufriedenheit und Motivation:

## Zufriedenmacher (Motivatoren)

- (direkte und indirekte) Anerkennung
- Interessante Arbeitsinhalte
- Autonomie: Handlungs- und Gestaltungsspielräume
- Verantwortung und Vertrauen
- Lerngelegenheiten und Selbstwirksamkeitserfahrungen
- Entfaltungsmöglichkeiten, Entwicklungsoptionen

## Unzufriedenmacher (Hygienefaktoren)

- Schlechter Führungsstil (unfair, nicht wertschätzend)
- Fehlende Transparenz in der Trägerpolitik
- Fehlende Partizipationsmöglichkeiten
- Unklare Strukturen, ungelöste Konflikte
- schlechtes Team- und Organisationsklima
- unbefriedigende Arbeitsbedingungen (Bezahlung, Stellenschlüssel, Arbeitszeiten usw.)
- chronische Stressoren wie Zeitdruck / Überlastung

(Herzberg et al., 2010, Strehmel, 2020b, S. 178f.)

# Zufriedenheit stärken

- Die **eigene Zufriedenheit** stärken durch
  - Selbstreflexion (Was ist mir wichtig? Was mache ich gern? Was kann ich gut?)
  - Wahrnehmung positiver Ergebnisse (Was habe ich erreicht? Was tut mir gut?)
  - aktive Suche nach Lerngelegenheiten zur professionellen Weiterentwicklung
- Förderung der **Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder** durch
  - Persönliche Präsenz und Feedback
  - Anerkennung und Wertschätzung professioneller Arbeit
  - Förderung der Entfaltung von individuellen Interessen und Talenten
  - Wertekernorientierte Teamführung (Viernickel, Voss & Mauz, 2017, S. 156)
- **Vermeidung von „Unzufriedenmachern“** durch
  - Kommunikation und Transparenz (mit dem Team, mit dem Träger)
  - Fairness und Konfliktlösung vorleben und unterstützen
  - gute Arbeitsbedingungen für sich und andere schaffen (Was ist mir/uns wichtig? Was tut mir/uns gut? Was brauchen wir? → Erwartungen an Träger und Politik

(Strehmel, 2020b)



# Ansatzpunkte für das Stressmanagement: Stärkung der Ressourcen

## Situative Ressourcen bereitstellen

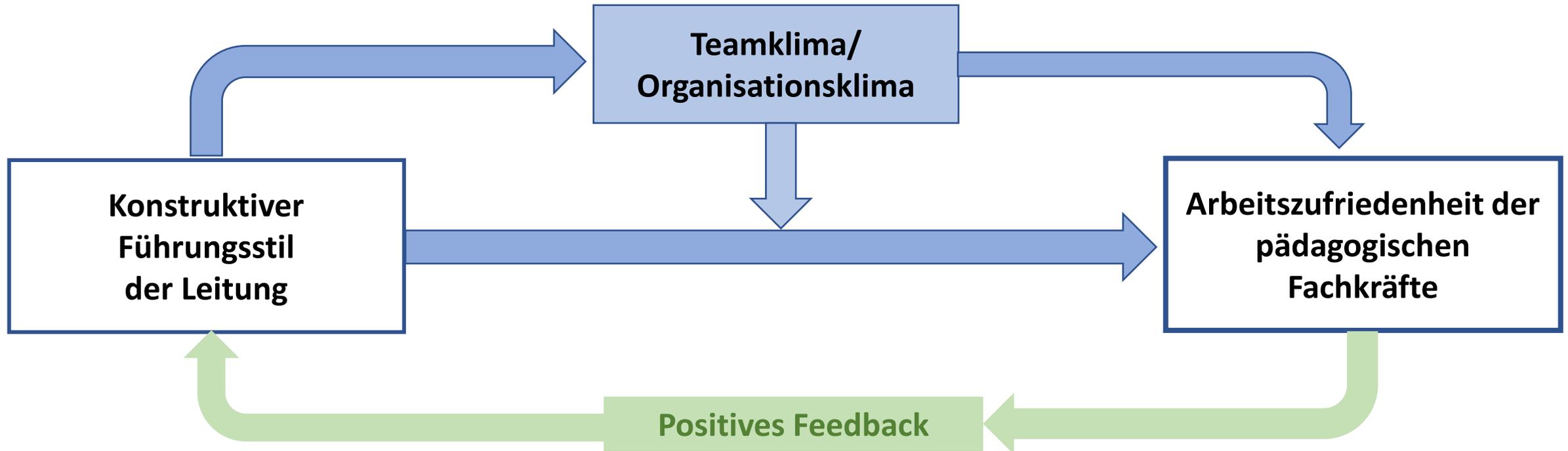
- **Soziales Umfeld** (soziale Netzwerke und soziale Unterstützung, z.B. für kollegiale Beratung, Sorge für ein gutes, Team- und Organisationsklima)
- **Informationen** (Wissen, Medien und Kommunikationswege)
- **Räume** (wertschätzende Umgebung; Arbeitsplatzgestaltung: z.B. ergonomische Möblierung, Lärmschutz; Pausenraum)
- **Zeit** (z.B. mit der privaten Situation verträgliche Arbeitszeiten; Abläufe, Tempo, Arbeitsdichte, ...)
- **Arbeitsbedingungen** (Aufgabenprofil, Arbeitshilfen / Ressourcen zur Arbeitserleichterung, Arbeitsumfang, Arbeitszeiten, Entlohnung, ...)

## Personale Ressourcen stärken:

- *Aufgabenbezogene* Fort- und Weiterbildung
- Fort- und Weiterbildung zur Entwicklung von *Soft Skills und Persönlichkeitsentwicklung*
- Support und Unterstützung im Alltag
- Coaching und Supervision

(Lazarus, 1999, Strehmel, 2020b, S. 174f.)

# Führungsstil, Teamklima und Arbeitszufriedenheit



(vgl. Eling et al., i.E., Züchner et al., 2017, Weltzien et al., 2022)



- Aufgaben der Träger in der Personalentwicklung
- Einarbeitung
- Personalpflege

## **WEITERE MAßNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG UND -BINDUNG**

# Aufgaben der Träger in der Personalentwicklung

- **Sicherstellung fachlicher Impulse** durch
  - Aktuelle Themensetzungen
  - (partizipative) Planung und Steuerung von Fortbildungsangeboten
- **Führung und Entwicklung der Leitungskräfte** durch
  - Leitungsfortbildungen
  - Beteiligung und Diskurs (Leitungskreise, AKs, QZ, OE)
  - Teambildung im Leitungskreis, kollegiale Beratung → Zugehörigkeit, Identifikation
- **Personalentwicklung des pädagogischen Personals** durch
  - Führung und Befähigung der Leitungskräfte
  - Partizipation, Vernetzung und Teambuildung →
  - unterstützende und qualitätssichernde Strukturen (z.B. Coaching, Supervision)
  - Organisationskultur (Haltung, wertschätzende trägerinterne Angebote, Identitätsanker)



# Einarbeitung

Lernprozesse der:des neuen Kolleg:in organisieren und begleiten:

- Einweisung in die **Aufgaben** und Begleitung: Erklärung der Strukturen und Prozesse
- Integration in das **Team**: Kennenlernen ermöglichen, Teamdynamik beachten: Positionen austauschen und diskutieren, Regeln für die Zusammenarbeit vereinbaren usw.
- Einführen in die **Netzwerke** (Eltern und Kooperationspartner usw.): Wertschätzendes Vorstellen der Person bzw. der Gegenüber, Kontakte ermöglichen usw.
- **Identifikation** mit der Einrichtung bzw. dem Träger fördern: Kennenlernen des Trägers, seiner Strukturen und wichtiger Personen ...

→ **Verhinderung von Frühfluktuation (EU, 2021)**

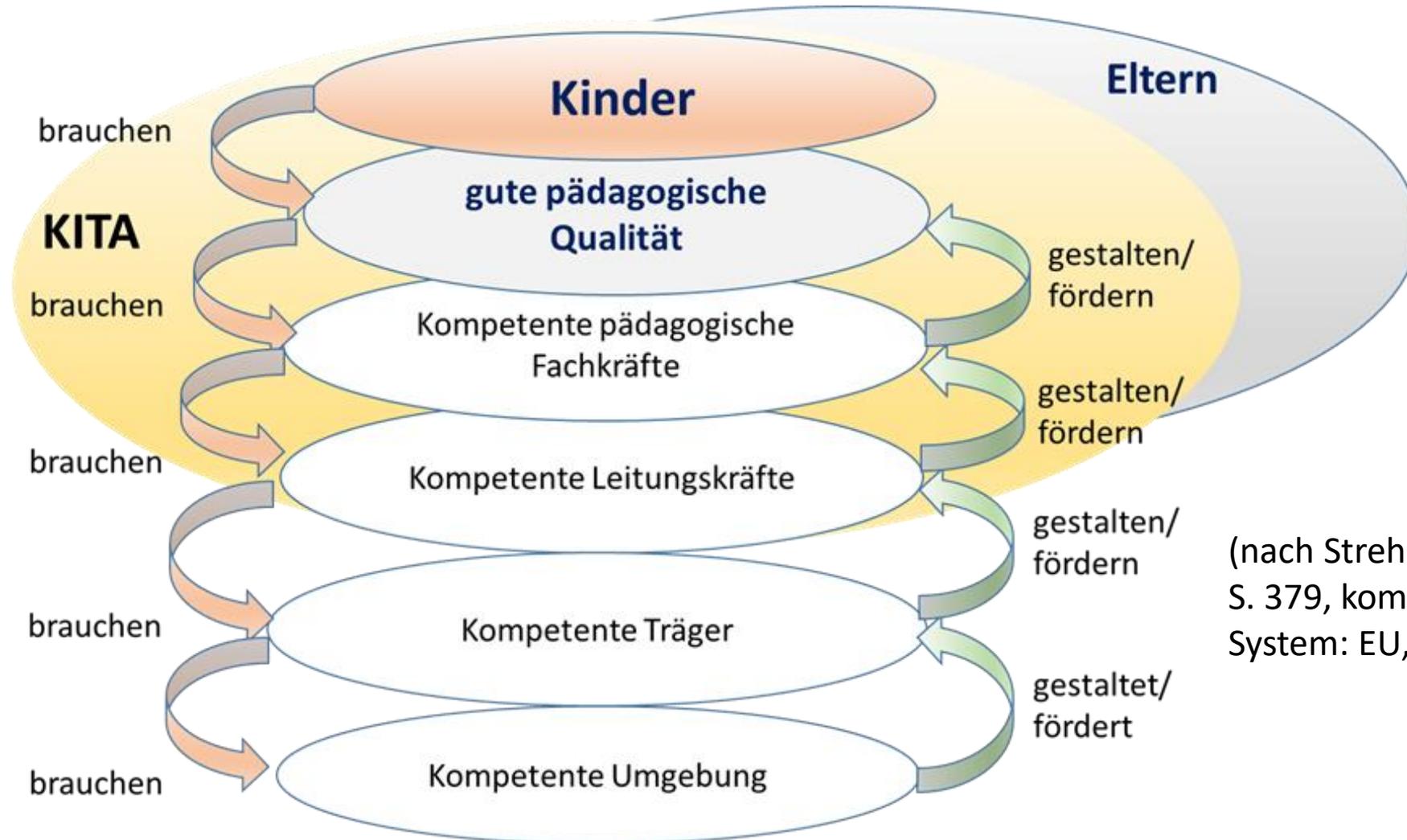


# Maßnahmen der Personalpflege und -bindung

- **Trägerkultur** (Präsenz des Trägers, Wertschätzung von Haltung und Qualität, Herzlichkeit und Beteiligungsmöglichkeiten)
- Problem- bzw. themenbezogene **Unterstützungsangebote** (offenes Ohr bei Anliegen)
- Förderung des **Zugehörigkeitsgefühls**, z.B. durch einrichtungsübergreifende Veranstaltungen zum fachlichen Austausch (z.B. Gesamt-DBs), Feste, Neujahrsempfang
- Verlässliches **Besprechungswesen**: Information, Austausch und Reflexion (→ professionelle Weiterentwicklung)
- **Individualisierte Personalführung**: Jahresgespräche, Feedback-System, Fehlerkultur
- Unterstützung der Teamentwicklung (vgl. Strehmel & Overmann, 2018)
- *...und s.o.: Salutogene Führung*



# Ausblick: Ein kompetentes System der Kindertagesbetreuung



(nach Strehmel 2020a, S. 379, kompetentes System: EU, 2011)



Vielen Dank!  
Ihre Fragen!?!

[petra.strehmel@hamburg.de](mailto:petra.strehmel@hamburg.de)

# Literatur I

- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Eling, V., Heß, I., Schmidt, T. & Smidt, W. (2023). 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.
- EU (2011) – European Union/Urban, M., Vandenbroeck, M., Lazzari, A., Laere, K. v. & Peeters, J. (2011). Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. A Study for the European Commission General Directorate for Education and Culture. Final Report. Online: <http://www.uel.ac.uk/wwwmedia/schools/cass/stafffiles/CoRe-final-report-2011.pdf>.
- 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>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2010). The Motivation to Work. London: Transaction Publishers.
- Lazarus, R. S. (1999). Stress and Emotion. A new Synthesis. London: Free Association Books.
- Simsa, R. & Patak, M. (2016). Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien: Linde (2., aktualisierte Auflage).
- Strehmel, P. (2016). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. 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. (2020a). Das System der Kindertagesbetreuung nutzen und weiterentwickeln. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 353-379). Stuttgart: Kohlhammer (2., aktualisierte Auflage).
- Strehmel, P. (2020b). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen: Personalmanagement. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 135-194). Stuttgart: Kohlhammer (2., aktualisierte Auflage).



# Literatur II

- Strehmel, P. (2023). Challenges, stressors and coping strategies in ECE leaders in Germany. In: E. Fonsén, R. Ahtiainen, K.-M. Heikkinnen, L. Heikonen, P. Strehmel & E. Tamir (Eds.): Early childhood education leadership in times of crisis. International studies during the Covid-19 pandemic. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Strehmel, P. & Kiani, H. (2018). Personalausfälle in Kitas in Schleswig Holstein. Unsere Jugend, 70. Jg., 7+8/2018, S. 336-343.
- 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., Tamir, E., Fonsén, E., Heikkinen, K.-M., Heikonen, L., & Ahtiainen, R. (2023). Conclusion and lessons learned for crises leadership and organizational resilience. In E. Fonsén, R. Ahtiainen, K.-M. Heikkinnen, L. Heikonen, P. Strehmel, & E. Tamir (Eds.), Early childhood education leadership in times of crisis. International studies during the Covid-19 pandemic. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. Weltzien
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2020). Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management (S. 13-35). Stuttgart: Kohlhammer (2., aktualisierte Auflage).
- Weltzien, D., Hohagen, J. Kassel, L., Pasquale, D. & Wirth, C. (2022). Wissenschaftlicher Abschlussbericht: Gewinnung von Nachwuchs – Bindung der Profis: Evaluation des Bundesprogramms Fachkräfteoffensive. Freiburg. Online: [https://fachkraefteoffensive.fruehechancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FKO\\_Abschlussbericht\\_Druckversion.pdf](https://fachkraefteoffensive.fruehechancen.de/fileadmin/PDF/Fachkraefteoffensive/FKO_Abschlussbericht_Druckversion.pdf).
- Viernickel, S., Voss, A. & Mauz, E. (2017). Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern. Weinheim: BeltzJuventa.
- 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.

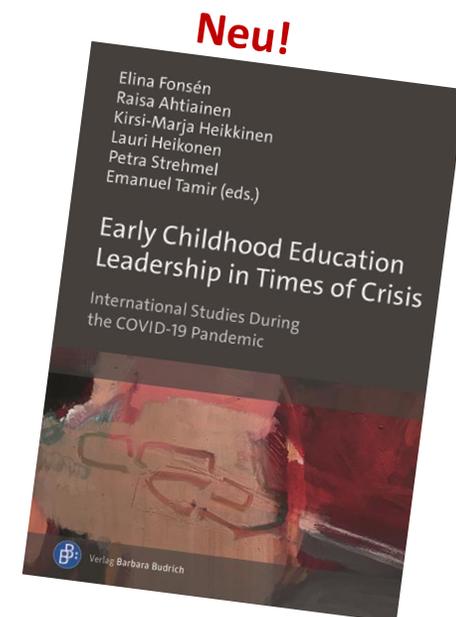




## Publikationen



*bald in der 3. Auflage!*



**Neu!**