

Fachkräftebindung in Kitas

didacta, Köln
 Kita-Seminar-Forum
 19. Februar 2019



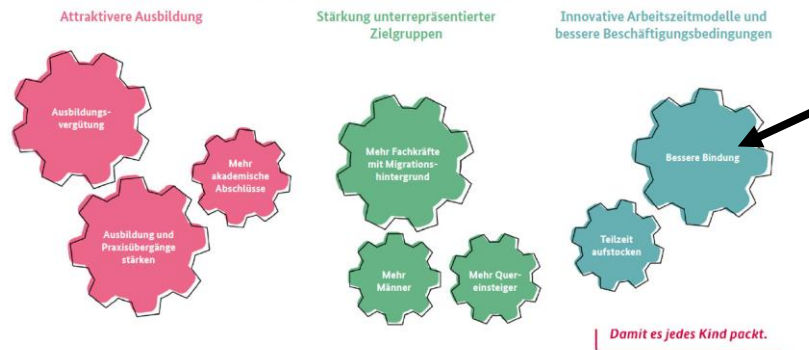
Prognos AG (2018): Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung gewinnen und binden, S.4





Herausforderungen und Entwicklungen

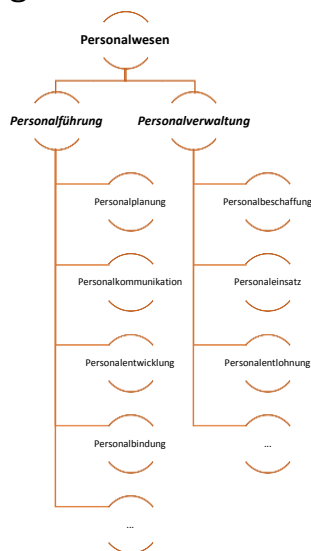
Potenziale vorhanden – Stellschrauben zur Deckung der Personallücke der Erzieherberufe bis 2030



BMFSFJ (2018): Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Erzieherinnen/Erzieher



Einordnung der Personalbindung





Ziele der Personalbindung

- Verringerung der Personalfuktuation
- Stärkung des Arbeitsklimas
- Kontinuität der Zusammenarbeit
- Positives Arbeitgeber-Image

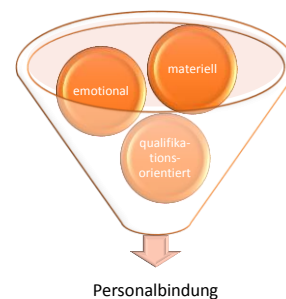
Zwei Seiten derselben Medaille:

Was eine Einrichtung in die MitarbeiterInnenbindung investiert, wirkt sich unmittelbar positiv auf die Qualität der pädagogischen Arbeit aus!



Arten der Personalbindung

- **emotionale Bindung:**
Maßnahmen auf den Ebenen des Teamklimas, der Einrichtungskultur und der Personalführung (Verantwortungsspielräume, Freiräume, Entscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten)
- **„materielle“ Bindung:**
Lohnpolitik, Höhe des Urlaubsanspruchs, attraktive und flexible Arbeitszeitmodelle, Incentives in Form von Prämien
- **qualifikationsorientierte Bindung:**
Entwicklungschancen, Weiterbildungsangebote, Arbeitsinhalte (sinngabende Tätigkeiten, Ziele und Perspektiven) und MitarbeiterInnenförderung





Verbundenheit mit dem Arbeitgeber

„MitarbeiterInnen, die ein **hohes Engagement und eine hohe Verbundenheit** mit dem Arbeitgeber (Commitment) aufwiesen, weisen die **geringste Wahrscheinlichkeit für einen Stellenwechsel** auf.

Besonders hoch ist das **Risiko** für Organisationen, MitarbeiterInnen **mit hohem Engagement, aber niedrigem Commitment** zu verlieren.“

(vgl. Monitor „Fachkräftesicherung und -bindung“, BMAS, Okt. 2015, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/monitor-fachkraeftesicherung-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Zugriff am: 24.02.2018)



Zahlreiche Studien liefern dazu Hinweise:

Immer mehr Studien belegen, dass ...

immaterielle und soziale Faktoren für die Personalbindung wichtiger und nachhaltiger sind als materielle Leistungen.

Quelle: Viernickel, S./Voss, A. (2013): STEGE – Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht. Alice Salomon Hochschule Berlin.





Daraus ergeben sich 2 wichtige Fragen:

1. Wie können Träger und Leitung die Verbundenheit Ihrer MitarbeiterInnen mit der Einrichtung fördern?
2. Wie können Träger und Leitung die fähigsten MitarbeiterInnen gewinnen und sichern, dass kompetente MitarbeiterInnen in der Kita verbleiben?



Gruppenarbeit - Ideeninseln

Gruppe 1 / Handlungsfeld 1	Strukturelle Rahmenbedingungen: z.B. Arbeitszeitgestaltung, Personalausstattung und Gruppengröße, Vergütung ...
Gruppe 2 / Handlungsfeld 2	MitarbeiterInnengewinnung und -einarbeitung
Gruppe 3 / Handlungsfeld 3	Gesundheitsförderung
Gruppe 4 / Handlungsfeld 4	Personalführung und Teamentwicklung/Teamkultur
Gruppe 5 / Handlungsfeld 5	Personalentwicklung: Ausbildung
Gruppe 6 / Handlungsfeld 6	Personalentwicklung: Fort- und Weiterbildung
Gruppe 7 / Handlungsfeld 7	Weiteres Handlungsfeld XY aus dem TN-Kreis ??





Gruppenarbeit - Ideeninseln

Arbeitsauftrag für die Gruppen:

1. Schritt gemeinsam: Sammeln Sie Ideen für Maßnahmen*, um im gewählten Handlungsfeld die MA-Bindung zu fördern.
2. Schritt – in zwei Teilgruppen:
 - Teilgr. A: Wer ist verantwortlich für die Umsetzung?
(Handlungsebene bitte markieren)
 - Teilgr. B: Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sehen Sie?

***Wichtig:**

Die Maßnahmen sollten mit „Bordmitteln“ umsetzbar sein, d.h. mit vorhandenen finanziellen, personellen und fachlichen Ressourcen.



Gruppenarbeit - Ideeninseln

1. Erfassen des Handlungsfeldes – Worum geht es? ➤ Input in Form von Fragen, Presse-notiz, Praxisbeispielen	10 Minuten
2. Austausch von Beobachtungen zum Handlungsfeld im eigenen Kita-Alltag ➤ Was ist Ihnen wichtig bezogen auf das Handlungsfeld? ➤ Welche Maßnahmen führen Sie bereits durch? ➤ Wo gibt es Verbesserungsbedarf?	15 Minuten
3. Zusammenführen der eigenen Beobachtungen mit Ideen aus dem Input-(Papier) und Fixierung der Arbeitsergebnisse ➤ Strukturvorgabe für die Aufbereitung der Ergebnisse: Handlungsfeld benennen, Handlungsoptionen (Maßnahmen), Handlungsebene (Politik und Gesellschaft, Träger der Einrichtung, Kitaleitung, päd. Fachkraft), ggf. Förderliche Faktoren, Hinderliche Faktoren	15 Minuten
4. Kurz-Präsentation der Ergebnisse im Plenum	2-3 Minuten pro Gruppe
5. Galeriespaziergang ➤ aus jeder Gruppe steht eine Person für Fragen neben dem Flipchart zur Verfügung	10 Minuten



Transfer - Prozess

Stufe	Fragen	„Hilfsmittel“
1. Bewusstsein schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Wo liegen derzeit unsere Stärken in der Personalbindung? • Wo liegen unsere Schwächen? • Welche Chancen/Potenziale ergeben sich? • Welche Risiken sehen wir? 	Stärken-Schwächen-Analyse
2. Informationen erfassen	Welche Handlungsfelder und Handlungsoptionen zur Personalbindung sind uns wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgruppe Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung (2014) • Viernickel, S./Voss, A. (2013) • Mieth, C. u.a. (2018) • Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) (2016) (z.B. Fragen zur Willkommenskultur)

13



Transfer

Stufe	Fragen	„Hilfsmittel“
3. Ziele formulieren	<ul style="list-style-type: none"> • Was wollen wir bis wann erreicht haben? • Woran erkennen wir, dass wir unser Ziel/unsere Ziele erreicht haben? 	SMART-Methode (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert)
4. Umsetzung planen, durchführen und reflektieren	<ul style="list-style-type: none"> • Wer macht was mit wem bis wann? • Wie können wir unser Ziel/unsere Ziele umsetzen? • Gibt es förderliche oder hinderliche Faktoren, die bei der Umsetzung zu berücksichtigen sind? • Wer informiert wen worüber? • Was haben wir erreicht? Was ist offen geblieben? • Wie können wir erreichte Ziele verstetigen? 	Projektmanagement mit Hilfe einer Meilensteinplanung

14





Transfer - Prozessbeteiligte



Abb.: Friedrich Ebert Stiftung 2014, S. 36f., zit.n. Mieth, C. u.a. (2018), S.72



15

Bezugsquelle:

<http://dx.doi.org/10.18442/771>

- Am Ende eines jeden Kapitels finden sich **Reflexionsfragen**, um die vorangegangenen Informationen auf den eigenen Arbeitsbereich zu übertragen und für Entwicklungsprozesse nutzbar zu machen.
- **Internetplattform mit Materialien** zum Studienbuch
- Fallstudien sind als Impuls zu verstehen – wir wünschen uns **weitere Fälle und Beiträge**
- Anfang des Jahres hat im Rahmen des Projektes ein **Hospitationsprogramm** begonnen.



16



Projekt

Fallstudien zur Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Elementarpädagogik

Projektteam: Cindy Mieth, Monika Buhl, Tanya Freytag und
Carola Iller

gefördert durch die Robert Bosch Stiftung Stuttgart



17



Quellen

- Arbeitsgruppe Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung (2014): Diskussionspapier zur Bindung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen. BMFSFJ, Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/diskussionspapier-zur-bindung-von-paedagogischem-personal-in-kindertageseinrichtungen/96094>, Zugriff am: 03.09.2018
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, München
- BMFSFJ (2018): Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Erzieherinnen/Erzieher, Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/131404/18d38040fe0b1661dc0550d1db189349/fachkraefteoffensive-erzieherinnen-erzieher-giffey-data.pdf>, Zugriff am: 02.01.2019
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) (2016): Index für Inklusion in Kindertageseinrichtungen. Gemeinsam leben, spielen und lernen, 3. Auflage, Frankfurt am Main
- Institut für Demoskopie Allensbach (2018): Erziehen als Beruf – Wahrnehmungen der Bevölkerung zum Berufsfeld Erzieherin/Erzieher. Befragung für das BMFSFJ, Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/131410/6ab4e834086a8fbc8e0acf4b8343d7d3/allensbach-studie-2018--erzieher-beruf--data.pdf>, Zugriff am: 02.01.2019
- Mieth, C. u.a. (2018): Organisationsentwicklung in Kitas – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim. Universitätsverlag Hildesheim, Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.18442/771>



18



Quellen

- Monitor „Fachkräftesicherung und –bindung“, BMAS, Okt. 2015, Verfügbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/monitor-fachkraeftesicherung-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Zugriff am: 24.02.2018
- Prognos AG (2018): Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung gewinnen und binden, Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/131412/a0c3b93fcd6de48eedeb349a3c5d6532/prognos-studie-2018-data.pdf>, Zugriff am: 02.01.2019
- Rannenberg-Schwerin, P. (2012): Leitung der Kindertageseinrichtung. Handreichungen zum Berufseinstieg von Elementar- und KindheitspädagogInnen, herausgegeben von Carle, U. und Koeppel, G., Curriculare Bausteine, Heft B11. Bremen: Universität Bremen, Arbeitsgebiet Elementar- und Grundschulpädagogik. Verfügbar unter: [http://www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/B11Kita_Leitung\(PRS\).pdf](http://www.fruehpaedagogik.uni-bremen.de/handreichungen/B11Kita_Leitung(PRS).pdf), Zugriff am: 04.12.2017
- Viernickel, S./Voss, A. (2013): STEGE – Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht. Alice Salomon Hochschule Berlin, Verfügbar unter: <http://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=20674&token=9d0413d1612a043e64cd74e9e71d51fcefd13ec&sdownload=>, Zugriff am: 03.01.2019
- Zwischenbericht „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“(2016): Verfügbar unter: https://www.fruehe-chancen.de/fileadmin/PDF/Fruehe_Chancen/Bund-Laender-Konferenz/Zwischenbericht_mit_unterschriebener_Erklaerung.pdf, Zugriff am: 04.12.2017