

# Wie Sie effektiv den Fachkräftemangel in Kitas senken können

**Die offene Personallücke wirksam schließen** ■ Eine gute Kinderbetreuung stützt sich auf einen adäquaten Einsatz von qualifizierten Fachkräften. Der Fachkräftemangel ist mittlerweile in aller Munde und nimmt in Berufen der Sozialen Arbeit unaufhaltsam zu. Nach Fuchs-Rechlin und Schilling (2018) wird der strukturell fehlende Personaleinsatz auch in Zukunft weiter voranschreiten.



**Margret Fischer**

Coaching, Organisationsentwicklung und Supervision für Fach- und Führungskräfte; Inhaberin echt.coaching®, Heidelberg

- auf 100 verfügbare Fachkräftestellen kommen weniger als 200 Arbeitslose
- die Arbeitslosenquote in den Berufen der frühen Bildung beträgt kleiner oder gleich 3%

## Arbeitsmarkt Frühpädagogik

Laut dem Fachkräftebarometer »Frühe Bildung 2017« zeichnet sich der Arbeitsmarkt für Frühpädagogik durch eine hohe Frauenquote, vielfach in Teilzeit mit einem geringen Akademisierungsgrad sowie geringen Entwicklungsmöglichkeiten, aus. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit weist 2018 für Fachkräfte der Berufe in der Kinderbetreuung und -erziehung einen Frauenanteil in Höhe von 90,9% und 58,7% in Teilzeitarbeit aus. Das durchschnittliche monatliche Bruttoentgelt beträgt 3.305 €. Der Bedarf nach pädagogischen und leitenden Fachkräften nimmt in einem enormen Ausmaß stetig zu: gemäß Fachkräftebarometer in den 10 Jahren zwischen 2006 und 2016 um 62%.

Insbesondere wirkt sich der demographische Wandel auf den Arbeitsmarkt aus, d.h. die zurückgehende Bevölkerungszahl und die gestiegene Lebenserwartung einerseits und die Zunahme der Qualifikationsanforderungen der Erwerbstätigen andererseits bewirken einen Rückgang der Fachkräfte.

winnen und binden« (2018) belegt, dass sich die Zahlen rückläufiger Fachkräfte auch weiterhin verschlechtern werden. Es wird die Entwicklung der Personalsituation in der Frühen Bildung für das Jahr 2025 prognostiziert. Demnach werden 372.000 Fachkräfte benötigt, wobei nur mit 181.000 Neuzugängen gerechnet werden kann. Es entsteht eine Personallücke in Höhe von 191.000 Fachkräften in der frühkindlichen Bildung.

Im Jahr 2030 wird die Versorgungslücke um weitere 8.000 Erzieherinnen und Erzieher auf 199.000 ansteigen, wie in Abbildung 1 dargestellt.

Insgesamt wird davon ausgegangen, dass im Jahr 2030, also nur 5 Jahre später, bereits 484.000 Fachkräfte benötigt werden. Das ist eine Bedarfszunahme von 112.000 Fachkräften, die trotz stark gesteigener Neuzugänge nicht aufgefangen werden kann.

**» Es entsteht eine Personallücke in Höhe von 191.000 Fachkräften in der frühkindlichen Bildung.«**

Diese Studie beruft sich auf aktuelle Daten des Bevölkerungsstands sowie auf die Zunahme der Betreuungsquoten gemäß der Elternwünsche für Kinder bis zehneinhalb Jahre. Gemessen wurde die veränderte Anzahl der Personen in Bezug auf das Basisjahr 2017.

## Maßnahmen für Erzieher/innen

Laut Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) können sich Kitas mithilfe des Bundesprogramms »Fachkräfteoffensive Erzieherinnen und Erzieher: Nachwuchs gewinnen, Profis binden« für 2 Ausbildungsjahrgänge 2019/20 und 2020/21

**W**ie können Leiterinnen und Leiter von Kindertageseinrichtungen, pädagogische Fachkräfte, Träger und Institutionen lernen mit dem Fachkräftemangel umzugehen? Bereits die Studie »Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft« (2012) macht deutlich, dass 82% der sozialwirtschaftlichen Unternehmen durch ein Defizit an Fachkräften unterbesetzt sind. Gründe hierfür liegen zum einen in der fehlenden Anzahl bzw. Verfügbarkeit geeigneter Erwerbstätiger sowie zum anderen in fehlenden Qualifikationen der Bewerber zur Besetzung freier Stellen.

In erster Linie geht es darum, dass Leitungsfunktionen die Anzahl der Fachkräfte richtig erfassen. Laut Schilling und Kopp (2018) sollte beim Personalbedarf auch zwischen Ersatz- und Mehrbedarf differenziert werden, wobei unter Ersatzbedarf die Erwerbstätigen verstanden werden, die aus Altersgründen den Arbeitsmarkt verlassen. So können Führungskräfte in Leitungsfunktion besser den aktuellen Bedarf an Personal einschätzen und planerisch vorausschauend agieren.

## Was ist eigentlich ein Fachkräftemangel?

Laut Bundesagentur für Arbeit spricht man von einem Fachkräftemangel, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- die freien Stellen der frühen Bildung werden durchschnittlich 30% länger nicht besetzt im Vergleich zum Durchschnitt aller Berufe

**» Der Bedarf nach pädagogischen und leitenden Fachkräften nimmt in einem enormen Ausmaß stetig zu [...]«**

## Zukunftsszenarien: Wie wird sich der Fachkräftemangel entwickeln?

Die Prognos-Studie »Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung ge-

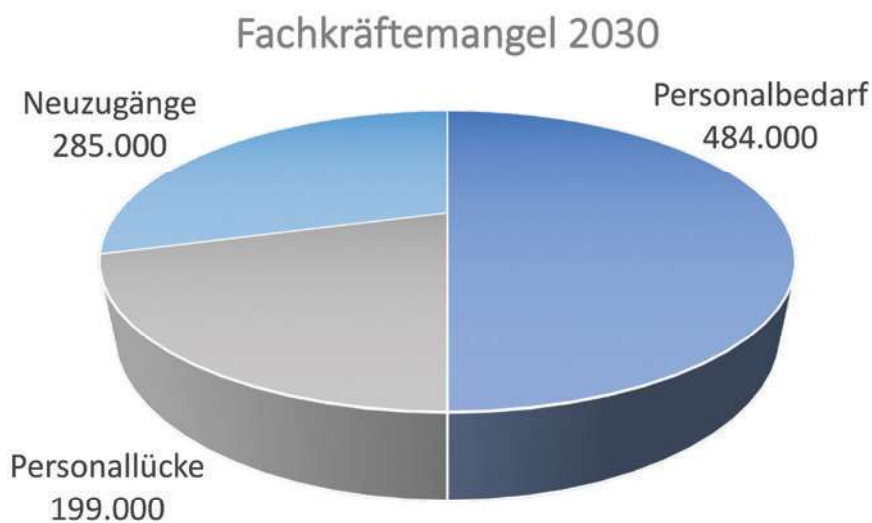


Abb. 1: Fachkräftemangel 2030, Quelle: Prognos AG »Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung gewinnen und binden« (2018).

bei der Personalauswahl unterstützen lassen. Die Förderung wird im Einzelnen in Tabelle 1 dargestellt.

Die Bewerbung für den 1. Ausbildungsjahrgang ist abgeschlossen. Anträge auf Interessenbekundung können für den 2. Jahrgang gestellt werden. Mehr Informationen erhalten Sie im Internet unter: <https://www.fruehe-chancen.de>.

#### Ausbau von Kita-Plätzen

Des Weiteren ist ein zunehmender Ausbau der Kindertagesbetreuung in Deutschland zu verzeichnen. Positive Auswirkungen zeigen bereits die ersten Zahlen. Grund hierfür ist, dass der Bund für die Länder und Kommunen von 2017 bis 2020 insgesamt rund 1,1 Milliarden € zur Verfügung gestellt hat. Infolgedessen konnten bis zu 100.000 zusätzliche Betreuungsplätze für Kinder geschaffen werden.

#### Gute-KiTa-Gesetz

Aktuell förderlich für die Kindertagesbetreuung ist das in Kraft getretene Gute-KiTa-Gesetz. Mit diesem Gesetz bietet der Bund den Ländern bis 2022 mit insgesamt 5,5 Milliarden € eine große Hilfestellung. Vor allem werden Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualität in der Kindertagesbetreuung und ebenso die Entlastung der Eltern bei Ausgaben realisiert.

Folgende Abbildung 2 verdeutlicht, wie wichtig oben genannte Maßnahmen in Bezug auf den Dreiklang aus Personal, Kapazität und Qualität für eine gute Kinderbetreuung sind.

#### Attraktivität der Berufe Frühe Bildung

Bis dato genießen die Berufe der Frühen Bildung in Öffentlichkeit und Arbeitswelt kein besonders hohes Ansehen. Deshalb sollten die Berufsrollen für soziale Berufe nachhaltig attraktiver gestaltet werden – sowohl durch finanzielle Anreize als auch durch immaterielle Vergünstigungen, wie bspw. verbesserte Qualifizierungsmaßnahmen hinsichtlich Aus- und Weiterbildung. Einzelne Maßnahmen, wie die vorgestellten Programme, können dazu eine weitere sinnvolle Hilfestellung leisten.

» *Deshalb sollten die Berufsrollen für soziale Berufe nachhaltig attraktiver gestaltet werden [...]»*

#### Strategien zur Personalrekrutierung

Es wird klassisch zwischen internen und externen Maßnahmen zur Personalbeschaffung unterschieden. Internes Recruiting kann die Mitarbeiterempfehlung, Ausschreibungen innerhalb der Organisation und gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung umfassen. Externe Tools sind z.B. Stellenanzeigen in Print- und Onlinemedien, Jobdatenbanken, die Bundesagentur für Arbeit, Messen, Headhunting oder auch Personalberater. Beide Strategien haben Vor- und Nachteile und sollten gut miteinander vernetzt sein. Damit Berufe der Sozialen Arbeit für Nachwuchskräfte interessanter werden, bedarf es zusätzlich einer Öffnung des Arbeitsmarktes für akademisch Qua-

lifizierte. Den anstehenden Aufgaben eines funktionierenden Personalmanagements sollte durch pädagogische und ökonomische Kenntnisse und Fähigkeiten begegnet werden. Ebenso sollten berufliche Entwicklungsperspektiven je nach Karrierelevel angeboten werden.

#### Strategien zur Personalbindung

Zur Mitarbeiterbindung haben sich eine wertorientierte Mitarbeiterführung, ein gutes Betriebsklima sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als entscheidende Punkte herauskristallisiert. Weitere Strategien zur Mitarbeiterbindung können sein:

- Freie Auswahl von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Eine angenehme Arbeitsumgebung
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Umsetzung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen
- Entwicklung einer Unternehmenskultur
- Transparente Kommunikation
- Unbefristete Arbeitsverträge
- Unterstützung bei der Wohnungssuche
- Mentoringprogramm
- Gute Feedbackkultur
- Durchführung von Coachings und Supervisionen

Vielleicht lassen sich einige der genannten Empfehlungen Schritt für Schritt umsetzen. Auf jeden Fall gibt es auch Aspekte, die es zu vermeiden gilt. Flato und Reinbold-Scheible (2008, 77) haben die Gründe, warum Mitarbeiter/innen ihr Unternehmen verlassen, zusammengefasst:

1. schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima
2. geringe Entfaltungsmöglichkeiten und Perspektivlosigkeit
3. zu geringe Eigenständigkeit bei der Arbeit
4. keine leistungs- und marktgerechte Entlohnung
5. fehlende Anerkennung und Schätzung der Mitarbeiterleistungen
6. Widerspruch der persönlichen Werte zu den gelebten Unternehmenswerten
7. Diskrepanz der persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen

#### Potenziale nutzen

Das Potenzial zur Sicherung des Fachkräftebedarfs ist weiter zu steigern.

Praxisintegrierte vergütete Ausbildung für Erzieherinnen und Erzieher	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bund gewährt Trägern einen Zuschuss von 1.450 € im ersten Ausbildungsjahr</li> <li>■ 1.130 € im zweiten Ausbildungsjahr</li> <li>■ 540 € im dritten Ausbildungsjahr</li> <li>■ Förderung insgesamt: 37.440 €</li> </ul>
Praxisanleitung durch professionelle Begleitung der Fachschülerinnen und Fachschüler	■ Bundesprogramm stellt bis zu 1.000 € pro Person zur Verfügung für die Weiterqualifizierung zu professionellen Anleitungskräften
Perspektiven mit dem Aufstiegsbonus für Profis nach Weiterqualifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bund gibt bis zu 300 € pro Monat</li> <li>■ Erzieherinnen und Erzieher werden dadurch mit Zusatzqualifikation besser vergütet</li> </ul>

Tabelle 1: Maßnahmen der Fachkräfteoffensive für Erzieherinnen und Erzieher, Quelle: BMFSFJ (2019).

Dazu sollten die Zielgruppen Männer, Migranten, ältere Arbeitnehmer/innen als auch mögliche Quereinsteiger/innen näher ins Kalkül gezogen werden. Auch Maßnahmen zur Förderung einer Vollzeitbeschäftigung können den Fachkräftemangel günstig beeinflussen. Imageaufbau -und pflege sollten einen weiteren Beitrag leisten, um die Attraktivität der Berufe in der Sozialen Arbeit zu erhöhen.

Es gibt keine Musterlösung für funktionierendes Personalmanagement. Stra-

region und Maßnahmen hierzu müssen in jeder Organisation individuell und situativ an den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter/innen ausgerichtet werden.

**Fazit**

Einrichtungen der Frühen Bildung sollten die Veränderungen am Arbeitsmarkt beobachten und entsprechend frühzeitig Überlegungen anstellen, wie sie wirkungsvoll mit diesen umgehen können. Um dem bestehenden und auch zukünftigen Fach-

kräftemangel in Unternehmen der Sozialen Arbeit entgegenzuwirken, sollten Strategien zur Mitarbeiterbindung sowie zur Neurekrutierung von Fachkräften etabliert werden.

Denn nur so können wirkungsvolle Entwicklungschancen für Fachkräfte entstehen und diese motivieren, in dieses Berufsfeld einzusteigen sowie dauerhaft ihrer Berufswahl treu zu bleiben. ■

**Literatur**

Bundesagentur für Arbeit, Statistik (2018): *Fachkräftengapusanalyse – Methode und Begriffe*. Online unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/Fachkraefteengapusanalyse-Methode-und-Begriffe.pdf>

Bundesagentur für Arbeit, Statistik (2019). *Berufe auf einen Blick*. Online unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistische-Analysen/Interaktive-Visualisierung/Berufe-auf-einen-Blick/Berufe-auf-einen-Blick-Anwendung-Nav.html>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): *Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Erzieherinnen/Erzieher – Nachwuchs gewinnen und Profis binden*. Online unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/131404/18d38040fe0b1661dc0550d1db189349/fachkraefteoffensive-erzieherinnen-erzieher-giffey-data.pdf>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): *Pressemitteilung zur Fachkräfteoffensive Erzieherinnen/Erzieher – Nachwuchs gewinnen und Profis binden*. Online unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/presse/pressemitteilungen/fachkraefteoffensive-fuer-erzieherinnen-und-erzieher-erste-kiita-erbaelt-foerderungskunde-aus-dem-neuen-bundesprogramm/135918>

Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2008). *Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen – Talente halten – Erfahrung nutzen*. München: Moderne Industrie.

Fuchs-Rechlin, K. & Schilling, M. (2018). *Vom »Ende des Wachstums« oder »Wachstum ohne Ende«? KOMDAT. Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe*, 21(1), 2–6.

König, M., Schrank, C., Clausen, H. und Schmidt, M. (2012). *Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012*. Hamburg.

Prognos AG in Kooperation mit dem Institut für Demoskopie Allensbach (2018). *Zukunftsszenarien – Fachkräfte in der Frühen Bildung gewinnen und binden*. Online unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/131412/a0c3b93fed6de48eedeb349a3c5d6532/prognos-studie-2018-data.pdf>

Schilling, M. & Kopp, K. (2018). *Fachkräftebedarf und Fachkräftedeckung in der Kinder- und Jugendhilfe*. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompodium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 635–676). Wiesbaden: Springer.

Investitionen für gute Kinderbetreuung



Abb. 2: Dreiklang für eine gute Kinderbetreuung. Quelle: BMFSFJ (2019).