



## Fachkräftemangel und Burn-out in der Kita

### Ansätze für eine zukunftsfähige Personalentwicklung

**Fachkräfte werden in allen Branchen händeringend gesucht. Wie sieht der Arbeitsmarkt speziell in der frühen Bildung beziehungsweise Kindertagesbetreuung aus? Welche Herausforderungen stellen sich für Träger und Leitungen, und welche Lösungsansätze gibt es für die Personalgewinnung und -entwicklung? Und wie schafft man es, die Mitarbeiter\*innen in der Einrichtung zu halten? Welche Rahmenbedingungen braucht man für eine motivierende und gesund erhaltende Arbeitsatmosphäre?**

Auf der evKITA-Mitgliederversammlung am 19. Juli 2023 erhielten wir zu diesen Fragestellungen Impulse von den Referentinnen Dr. Anja Warning und Dr. Mareike Trauernicht. Die Volkswirtin Dr. Anja Warning arbeitet im Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Die Psychologin Dr. Mareike Trauernicht hat in ihrer Promotion die Ursachen und Auswirkungen von Burn-out-Symptomen frühpädagogischer Fachkräfte untersucht.

#### Fachkräftemangel – Lage und Auswege

Dr. Anja Warning stellte die derzeitige Lage und die Trends auf dem Arbeitsmarkt sowie Zahlen zum Fachkräftemangel in allen Branchen vor. Der Arbeitsmarkt hat sich so verändert,

dass auf eine offene Stelle derzeit rein rechnerisch nur eine arbeitslose Person kommt. Um dies für den Kitabereich zu verdeutlichen, nahm sie besonders die Neuanstellungen mit Schwierigkeiten in den Blick: Auffällig sind im Bereich der frühen Bildung die Anzahl der Bewerbungen pro offene Stelle (derzeit 1 bis 2 Bewerbungen) sowie die durchschnittliche Dauer von Stellenbesetzungen (ca. 100 Tage vom Beginn der Suche bis zum Ende der Vakanzzeit). Die Selbsteinschätzung der Träger geht von 70 Tagen aus. Hier empfiehlt Warning, soweit es geht, mehr Zeit für Stellenbesetzungsverfahren einzuplanen.

Im Jahr 2022 waren 60 Prozent der Einstellungen mit Schwierigkeiten verbunden – nicht eingerechnet sind hier die Stellen, die nicht besetzt werden konnten. Warning rät dringend zu einer flexibleren und individuelleren Personalpolitik und zu einem Umdenken im Verhältnis Arbeitgeber:in/Arbeitnehmer:in:

- Die hohe gesellschaftliche Relevanz des Arbeitsfelds ist ein Grund dafür, dass der Bereich hoch reguliert ist. Das ist einerseits wichtig, bedeutet aber auch teilweise kleine Spielräume für die Träger. Es wäre aus Warnings Sicht wichtig, wenn Träger die Möglichkeit bekämen, Gehälter individuell zu verhandeln, zum Beispiel um denjenigen mehr bezahlen zu können, die nur am Nachmittag oder zu anderen als ungünstig empfundenen Zeiten arbeiten



**Dr. Anja Warning**



**Dr. Mareike Trauernicht**

oder die bereit sind, besondere Aufgaben zu erfüllen. Dies könne zu mehr Motivation und Flexibilität bei den Mitarbeiter\*innen führen.

- Sie empfiehlt eine Personalpolitik mit individuellen Arbeitszeitmodellen, kreativen Anreizen sowie Fort- und Weiterbildung als Personalentwicklungsmaßnahme.
- Da es meist wenige Bewerbungen pro Stelle gibt, schlägt sie vor, Stellen stärker und flexibler beziehungsweise spontaner an die (Zusatz-)Qualifikationen der Bewerber:innen anzupassen – also nicht nach der perfekt geeigneten Person zu suchen, sondern für eine im Prinzip geeignete Person die Stelle zu gestalten.
- Bei der Personalsuche sollten Netzwerke (Eltern, Hochschulen, Fachakademien) stärker genutzt werden. Gesamtwirtschaftlich gesehen sei dies einer der wichtigsten und erfolgreichsten Suchwege, statistisch sei er dies im Kitabereich aber noch nicht.
- Sie setzt sich für eine Modularisierung und Teilzeitfähigkeit der Ausbildung ein.
- Darüber hinaus empfiehlt sie, Entlastungsmöglichkeiten durch Digitalisierung noch stärker in den Blick zu nehmen.

*„Der sich zuspitzende Mangel an Fachpersonal in Kitas führt – empirisch belegbar – inzwischen zu deutlichen Qualitätsverschlechterungen. Während der Anteil ausgebildeter Fachkräfte sinkt, steigt der Anteil der Hilfs- und Ergänzungskräfte. Gleichzeitig gibt es mehr Kinder, die aufgrund eines besonderen Betreuungs- oder Integrationsbedarfs pädagogisches Fachpersonal brauchen. Diese Entwicklung steht in massivem Widerspruch zur volkswirtschaftlichen Bedeutung frühkindlicher Bildung und zu den ehemals formulierten Ausbau- und Qualitätszielen, die aktuell in vielen Regionen als ausgehebelt betrachtet werden müssen.“*

*(Dr. Anja Warning, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit)*

### Burn-out-Prophylaxe: Arbeitsbedingungen gestalten – Wohlbefinden erhöhen

Dr. Mareike Trauernicht verdeutlichte die Bedeutung einer qualitativ hochwertigen frühkindlichen Bildung am Beispiel der „Bildungsschere“, also den entstehenden Bildungs- und Kompetenzungleichheiten von Kindern aus Familien mit unterschiedlichen sozialen Hintergründen. Diese Schere öffnet sich – statistisch gesehen – im frühkindlichen Bereich. Dies zeigt, wie wichtig es ist, in diese ersten Jahre zu investieren!

Die Anforderungen an Mitarbeiter\*innen in diesem Arbeitsfeld sind enorm gestiegen. Viele Mitarbeiter\*innen nehmen ihre Arbeit als belastend und erschöpfend wahr und entwickeln sogenannte Burn-out-Symptome. Burn-out mit emotionaler Erschöpfung, gesunkener Empathiefähigkeit und einer Distanz zur Arbeit und zu den Kindern führt nicht nur zu einer verringerten Leistungsfähigkeit, sondern wirkt sich auch nega-



