



**Personalmanagement in Kindertageseinrichtungen -**  
**Damit der Kitaalltag gut gelingt**

Bachelorthesis

im Studiengang Soziale Arbeit

vorgelegt von

Merlin Günther

Datum der Abgabe: 23.07.2020

Erstprüferin: Prof. Dr. Susanne Dreas

Zweitprüferin: Prof. Dr. Steffi Kraehmer

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2020-0479-3

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung.....	1
1. Kindertageseinrichtungen als Einrichtungen der Sozialwirtschaft.....	2
2. Grundlagen des Personalmanagements .....	5
2.1. Begriffe und Bedeutung des Personalmanagements.....	5
2.2. Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements .....	6
2.3. Querschnittsfunktionen des Personalmanagements.....	9
3. Besonderheiten des Personalmanagements in der sozialen Arbeit .....	10
4. Aktuelle Herausforderungen für das Personalmanagement .....	14
4.1. Fachkräftemangel als Herausforderung für Kindertageseinrichtungen.....	16
4.2. IAB - Kurzbericht.....	18
5. Maßnahmen gegen Fachkräftemangel .....	24
5.1. Mitarbeitergewinnung .....	25
5.1.1. Employer Branding .....	27
5.1.2. Praxisbeispiel „Mehr Männer in Kitas“ .....	30
5.2. Mitarbeiterbindung .....	31
5.2.1. Grundlagen der Mitarbeiterbindung.....	32
5.2.2. Maßnahmen der Mitarbeiterbindung .....	33
6. Zusammenfassung.....	39
7. Quellenverzeichnis .....	41
Eidesstaatliche Erklärung .....	43

## Einleitung

Das Personalmanagement ist ein fester Bestandteil jeder Organisation, ganz egal ob es sich dabei um eine Organisation der Sozialwirtschaft handelt oder nicht. Ob und wie erfolgreich ein Unternehmen ist, hängt unter anderem mit von der Qualität des Personalmanagements ab. Das Personalmanagement beziehungsweise das Personal nimmt in Organisationen der Sozialwirtschaft einen besonders hohen Stellenwert ein. In den letzten Jahren hat das Personalmanagement im Hinblick auf die immer größer werdenden Herausforderungen stark an Bedeutung zugenommen. Diese Herausforderungen betreffen die Organisationen der Sozialwirtschaft sehr stark. Im Laufe seiner/ihrer Arbeitszeit wird jeder Sozialarbeiter/jede Sozialarbeiterin mit Aufgaben des Personalmanagements konfrontiert werden. Dementsprechend ist es umso wichtiger, ein gewisses Grundverständnis im Bereich des Personalmanagements zu besitzen und zu wissen, wo die Besonderheiten des Personalmanagements in Organisationen der Sozialwirtschaft liegen. Mit diesen Themen wird sich die Bachelorarbeit befassen. Der Titel der Arbeit lautet: „Personalmanagement in Kindertageseinrichtungen – Damit der Kitaalltag gut gelingt“. Wie der Titel es bereits belegt, wird sich das Personalmanagement auf Kindertageseinrichtungen beziehen. Bezugnehmend dazu lautet die Hauptfrage der Arbeit: „Wie wirkt sich ein gutes Personalmanagement in Kindertageseinrichtungen aus und wie kann man dadurch dem Fachkräftemangel entgegenwirken?“

Um diese Frage fachlich zu beantworten, bedarf es zunächst einer Klärung der Grundlagen. Dementsprechend wird als Erstes erläutert, was Kindertageseinrichtungen sind. Dafür werden zunächst ganz allgemein die Aufgaben und Merkmale von Kindertageseinrichtungen beschrieben. Anschließend wird das Personalmanagement in Zusammenhang mit den Kindertageseinrichtungen gebracht. Dabei wird auch auf die Rolle der Leitung von Kindertageseinrichtungen eingegangen. Der zweite Punkt wird sich speziell mit dem Personalmanagement beschäftigen. Die wichtigsten Begriffe werden erklärt, die Ziele und Aufgabenfelder vorgestellt und es wird auf die Querschnittsfunktionen des Personalmanagements eingegangen. Die Besonderheiten des Personalmanagements der Sozialwirtschaft werden im dritten Punkt dieser Arbeit vorgestellt. Nachdem alle Grundlagen erklärt wurden, behandelt der zweite Teil dieser Arbeit die Herausforderungen des Personalmanagements. Auch hier werden zunächst die allgemein bestehenden Herausforderungen vorgestellt. Anschließend werden diese in Bezug auf Kindertageseinrichtungen gebracht. Auf die Herausforderung des Fachkräftemangels liegt das Hauptaugenmerk im zweiten Teil dieser Arbeit. Mit Hilfe eines Kurzberichtes werden die aktuellen Rekrutierungsprobleme von Erziehern und Erzieherinnen vorgestellt. Um die beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es an einigen

Maßnahmen und Strategien. Diese werden im letzten Teil der Arbeit beschrieben. Als erstes wird die Mitarbeitergewinnung genauer betrachtet. In diesem Zusammenhang wird die Strategie des Employer Brandings zusammen mit einem Praxisbeispiel vorgestellt. Der letzte Punkt dieser Arbeit widmet sich der Mitarbeiterbindung als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel. Als erstes werden diesbezüglich die Grundlagen erläutert. Abschließend stelle ich einzelne Maßnahmen der Mitarbeiterbindung vor, die dafür sorgen, dass die Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Einrichtung und zum Träger gestärkt wird.

## **1. Kindertageseinrichtungen als Einrichtungen der Sozialwirtschaft**

Kindertageseinrichtungen sind Einrichtungen der Sozialwirtschaft und sind Teil des Systems der Kindertagesbetreuung. Somit sind sie ein Teil der Kinder- und Jugendhilfe. Dementsprechend sind sie rechtlich in den entsprechenden Gesetzen verankert und werden auch davon finanziert. Sie stellen Angebote für Kinder im Alter von null bis ca. zwölf Jahren bereit. Dabei werden sie von sozialpädagogischen und pädagogischen Fachkräften betreut. Alle Prozesse, die sich in Kindertageseinrichtungen vollziehen, werden in Zusammenarbeit mit dem professionellen Personal und den Kindern mit ihren Familien gemeinsam gestaltet. Die Angebote beziehen sich dabei auf die Bildung, Erziehung, Betreuung und die Versorgung der Kinder und sind vor dem Schuleintritt bis zum Ende der Grundschulzeit, außerhalb der Schule, für sie verfügbar. In Einrichtungen der Frühen Bildung sollen die Kinder in ihrer Entwicklung begleitet und gefördert werden.

Unter Erziehung versteht man dabei, dass die Kinder in einem nicht familiären Kontext mit Regeln des sozialen Lebens konfrontiert werden und mit ihnen vertraut gemacht werden. Die Versorgung der Kinder im Hinblick auf ihre körperlichen und psychosozialen Grundbedürfnisse steht im Fokus der Betreuungsfunktion von Kindertageseinrichtungen. Besonders wichtig ist, dass den Eltern dabei die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf erleichtert wird. In Angeboten der Bildung sollen die Kinder sich Kompetenzen und Fähigkeiten aneignen. Das geschieht, indem sich die Kinder mit anderen Menschen und der materiellen Umwelt beschäftigen und auseinandersetzen. In den letzten Jahren wurden jedoch Veränderungen umgesetzt. Grund dafür sind die schlechten Ergebnisse in Studien, wie zum Beispiel die Pisa-Studie. Daraus folgte, dass Kindertageseinrichtungen immer mehr zu

Bildungsinstitutionen ausgebaut wurden. Somit ist die Hauptaufgabe von Kindertageseinrichtungen die Kinder in ihrer Entwicklung zu begleiten und zu fördern.<sup>1</sup>

Um dem neuen Anspruch als Bildungsinstitution gerecht zu werden, ist es besonders wichtig, dass Lernangebote den Kindern zur Verfügung gestellt werden mit dem Ziel, dass sich die Kinder kognitive, motorische und soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen oder bereits vorhandene Fähigkeiten verbessert werden. Bei der Auswahl der Bildungsangebote müssen die Kindertageseinrichtungen die spezifischen Bedürfnisse und Förderbedarfe der Kinder und Familien mit beachten.

Die Interaktion zwischen dem professionellen Personal und den Klienten ist besonders wichtig für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen. Sie orientiert sich dabei an Qualitätsstandards und den individuellen Bedürfnissen und Bedarfen der Kinder.

In einer Befragung von Kita-Trägern wurde im Rahmen der Nationalen Qualitätsinitiative, die Aufgaben des Kita-Managements ermittelt. Dabei wurden 10 Aufgabenbereiche identifiziert.<sup>2</sup>

- Organisations- u. Dienstleistungsentwicklung
- Konzeption und Konzeptionsentwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalmanagement
- Finanzmanagement
- Familienorientierung und Elternbeteiligung
- Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation
- Bedarfsentwicklung und Angebotsplanung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Bau- und Sachausstattung

Diese 10 Aufgabenbereiche werden in der Praxis zwischen der Leitung der Kindertageseinrichtung und dem Träger aufgeteilt. Wie aus der Befragung hervor ging, ist das Personalmanagement eine zentrale Aufgabe. Die Kita-Leitung ist für die Dienst- und Fachaufsicht des Personals zuständig. Der Träger ist der Arbeitgeber für das gesamte Personal der Kindertageseinrichtung. Unter Dienstaufsicht versteht man, die Kontrolle der Einhaltung der Dienstzeiten und der Regeln der Einrichtung. Fachaufsicht bedeutet, dass das Personal hinsichtlich der pädagogischen Arbeit, u.a. nach fachlichen Kriterien, den Leitbildern und der Konzeption der Kindertageseinrichtung, geführt wird. Neben der

---

<sup>1</sup> vgl. Strehmel/Ulber 2017, S. 15

<sup>2</sup> vgl. Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge/ Hanssen, Kirsten 2003, S. 32ff.

Führung des Personals befasst sich die Leitung auch mit anderen Aufgabenfeldern des Personalmanagements. Es gibt insgesamt acht Aufgabenfelder, die im Rahmen des Personalmanagements von der Leitung in Zusammenarbeit mit dem Träger erfüllt werden müssen. Diese acht Aufgabenfelder des Personalmanagements und ihre Bedeutung in Bezug auf Kindertageseinrichtungen, werde ich im Punkt „2.2. Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements“ erläutern.

Die Leitung steht im direkten Kontakt zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Einrichtung. Sie führt Gespräche mit ihnen und unterstützt sie bei der täglichen Arbeit nach dem jeweiligen pädagogischen Konzept. Außerdem ist sie in Zusammenarbeit mit dem Träger in weitere Aufgabenfelder des Personalmanagements mit einbezogen.

Zusammengefasst heißt dies: das Personalmanagement in Kindertageseinrichtungen umfasst die Steuerung der personellen Ressourcen. Dabei müssen die Ziele der Einrichtung immer im Blick behalten werden. Zum Personal von Kindertageseinrichtungen gehören alle Personen, die mit ihren Tätigkeiten die Zielerreichung vorantreiben. Dementsprechend gehören zum Personal nicht nur die pädagogischen Fachkräfte, sondern auch Hauswirtschaftskräfte, Honorarkräfte, Praktikanten und Praktikantinnen und diejenigen, die sich freiwillig engagieren. All diese Menschen gilt es zu koordinieren und zu organisieren. Dafür sind aber nicht nur Leitungskräfte verantwortlich. Auch die Träger haben ihren Teil zur Erreichung der Ziele beizutragen. Der Träger ist der Arbeitgeber für die Leitung und für das Personal. Somit sind sie auch für die Arbeitsbedingungen und die Unterstützung verantwortlich. Im Rahmen des Personalmanagements muss das professionelle Arbeiten der tätigen Personen in der Kindertageseinrichtung gerahmt, geplant, koordiniert, begleitet, gelenkt und kontrolliert werden. Dafür muss die Kitaleitung in der Lage sein, dass Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verstehen und zu analysieren. Im Rahmen des Personalmanagements muss die Leitung in Zusammenarbeit mit dem Träger die acht Aufgabenfelder des Personalmanagements erfüllen.

## **2. Grundlagen des Personalmanagements**

Nachdem nun Kindertageseinrichtungen als Einrichtungen der Sozialwirtschaft vorgestellt wurden, möchte ich als nächstes auf die Grundlagen des Personalmanagements eingehen. Dazu stelle ich zunächst ganz allgemein die wichtigsten Begriffe und deren Bedeutung vor. Anschließend gehe ich auf die Ziele und die Aufgabenfelder, die bereits im ersten Punkt angesprochen wurden, ein. Die Aufgabenfelder des Personalmanagements werden in Bezug zu Kindertageseinrichtungen gebracht.

### **2.1. Begriffe und Bedeutung des Personalmanagements**

Die Leistungserstellung eines Betriebes ergibt sich aus der Kombination verschiedenster Produktionsfaktoren. In diesem Zusammenhang stieg in den letzten Jahren die Bedeutung der menschlichen Arbeit stetig an. Aufgabe des Personalmanagements ist es, die Ressource Personal zu beschaffen und diese bestmöglich einzusetzen. Es gibt zwei Begriffe, die in Bezug auf Personalmanagement häufig genannt werden, die jedoch eine ähnliche Bedeutung aufweisen. Zum einen wäre dies der Begriff der Personalwirtschaft. Der Begriff Personalwirtschaft beschreibt dabei aber eher die wirtschaftlichen Aspekte, die vor allem in der Betriebswirtschaftslehre vorkommen. Der zweite Begriff, der mit Personalmanagement oft in Verbindung gebracht wird, ist das Personalwesen. Bei diesem Begriff stehen eher die Verwaltungsaufgaben der Personalarbeit im Mittelpunkt. In der heutigen Zeit wird jedoch eher der Begriff Personalmanagement verwendet.

Dieser bezieht sich dabei auf alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungsaufgaben. Dazu zählen sowohl die miteinhergehenden Verwaltungsaufgaben als auch die personalwirtschaftlichen Aufgaben. Außerdem ist das Personalmanagement ein aktiver, integrativer Teil des Managementprozesses. Das heißt, dass nicht nur der Produktionsfaktor Personal einschließlich ihrer Verwaltungsinstanz der Personalabteilung im Fokus stehen, sondern auch die organisatorischen und inhaltlichen Bestandteile des Personalwesens und der Personalwirtschaft. Das hat zur Folge, dass die Verantwortung der Führungskräfte für ihre Mitarbeiter mehr Bedeutung bekommt. Die Personalabteilung, die Unternehmensleitung und die direkte Führungskraft sind die wichtigsten Träger des

Personalmanagements. Die Ressource Personal wird als wichtiger strategischer Faktor angesehen, was den Wettbewerb und den Erfolg eines Unternehmens angeht.<sup>3</sup>

## **2.2. Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements**

Allgemein kann man ein Unternehmen bezüglich der Ziele unter zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Die Gründung und Weiterführung von Unternehmen um den Gewinn zu maximieren, wäre eine Sichtweise auf die Ziele. Ein anderer Blickwinkel ist es, das Unternehmen als soziales System zu sehen. Dementsprechend lassen sich für das Personalmanagement zwei verschiedene Zielgruppen herleiten. Zum einen hat das Personalmanagement soziale Ziele. Diese Ziele geben die Interessen, Forderungen und Erwartungen jedes einzelnen Mitarbeiters wieder, die sie gegenüber dem Unternehmen haben. Das können sowohl materielle als auch immaterielle Forderungen, Erwartungen oder Interessen sein. Ein Beispiel für eine materielle Forderung wäre ein höheres Entgelt. Flexible Arbeitszeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Personalentwicklungsmöglichkeiten sind Beispiele für immaterielle Forderungen der Mitarbeiter. Neben den sozialen Zielen hat das Personalmanagement auch wirtschaftliche Ziele. In Bezug darauf stehen die Bereitstellung und der Einsatz der Ressource Personal im Fokus. Die Steigerung der Arbeitsleistung des Personals spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Dies geschieht sowohl durch immaterielle und materielle Anreize als auch durch Motivierung der Mitarbeiter.

Zwischen den wirtschaftlichen und den sozialen Zielen besteht eine Zweck-Mittel-Beziehung. Um die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, müssen die sozialen Ziele mit in den Managementprozess einbezogen werden. Je mehr das Unternehmen auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht, umso motivierter sind sie. Je motivierter die Mitarbeiter sind, umso mehr sind sie bereit, ihre Arbeitsleistung dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, um die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen.<sup>4</sup>

Damit diese formalen Ziele erreicht werden, muss das Personalmanagement seine Aufgabenfelder erfüllen. Es existieren insgesamt acht Aufgabenfelder innerhalb des Personalmanagements. Zum einen wären das die Personalbedarfsplanung, die Personalbeschaffung, die Personalauswahl und die Einführung und Einarbeitung des Personals und zum anderen der Personaleinsatz und die Erhaltung des Personals, die Personalbeurteilung, die Personalentwicklung und abschließend die

---

<sup>3</sup> vgl. Nicolai 2019, S. 1

<sup>4</sup> vgl. ebd. S. 4

Personalfreisetzung. Bei der Personalbedarfsplanung geht es darum, den quantitativen und auch qualitativen Bedarf an Arbeitsleistung zu ermitteln. Angesichts des immer stärker werdenden Fachkräftemangels, wird die Personalbedarfsplanung immer wichtiger. Die Personalausstattung ist in Kindertageseinrichtungen durch Rahmenrichtlinien zwar vorgegeben, dennoch wird es für die Einrichtungen durch den demographischen Wandel immer schwieriger, qualifiziertes Personal zu finden. Die Konkurrenz zwischen den Einrichtungen, um Fachkräfte zu gewinnen, hat sich über die letzten Jahre deutlich verstärkt. Dadurch wird das nächste Aufgabenfeld, die Personalbeschaffung, deutlich anspruchsvoller. Die Personalbeschaffung soll dafür sorgen, dass keine personelle Unterdeckung in der Einrichtung herrscht. Jedoch ist die Personalbeschaffung nicht mit der Beschaffung von Personen gleichzusetzen. Überstunden und Versetzungen sind Möglichkeiten, die personelle Unterdeckung ebenfalls zu beseitigen. Die Träger und die Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen müssen neue Strategien entwickeln, um die Arbeitsbedingungen so attraktiv wie möglich zu gestalten. Ziel dabei ist es, neue Bewerber und Bewerberinnen zu akquirieren. Die Personalauswahl beschäftigt sich damit, die am besten geeignete Person für die Stellenausschreibung zu ermitteln. Diese sollte so sorgfältig wie möglich vollzogen werden. Um die besten Ergebnisse bei der Personalauswahl zu erzielen, sollten die Anforderungen der freien Stelle zu den persönlichen Merkmalen des Bewerbers oder der Bewerberin passen. Nach der erfolgreichen Auswahl eines neuen Mitarbeiters oder einer neuen Mitarbeiterin folgt dessen/ihre Einführung, Einarbeitung und Führung. Dabei soll er oder sie so schnell wie möglich mit den Aufgaben und Zielen der Kindertageseinrichtung vertraut gemacht werden und mit der neuen Arbeitssituation zurechtkommen. Die Personalführung nimmt bei den Leitungskräften den größten Teil ihrer Arbeit ein. Die Leitungskräfte sind verantwortlich für die pädagogische Führung des Teams. Dazu führen sie Gespräche mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, leiten Dienstberatungen und stehen dem Personal in jeglichen Alltagssituationen zur Verfügung. Bei den Gesprächen nehmen die Zielvereinbarungsgespräche eine besonders wichtige Rolle ein. Außerdem unterstützen die Leitungskräfte die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei ihren eigenen Reflexions-, Entwicklungs- und Lernprozessen. Der Personaleinsatz beschreibt die Zuordnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem Team sowie die Planung der Arbeitszeit. Die Arbeitszeitplanung schlägt sich im Dienstplan nieder. Durch eine gut durchdachte Teamzusammensetzung kann eine gute Kooperation zwischen dem Personal sichergestellt werden. Die verschiedensten Erfahrungen, die jede/r einzelne Mitarbeiterin/Mitarbeiter mitbringt, ermöglichen einen intensiven Fachaustausch. Dadurch können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ganz neue Perspektiven und Anregungen erhalten, die sich schlussendlich in der Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder widerspiegeln können. Die Erstellung des Dienstplanes stellt eine große Herausforderung dar. Allen Mitarbeitern und

Mitarbeiterinnen gerecht zu werden, ist in den meisten Fällen gar nicht so einfach und möglich. Gleichzeitig müssen aber auch die pädagogischen Aspekte beachtet werden.

Bei der Personalerhaltung oder auch Personalbindung genannt, steht die Motivierung und die Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die Einrichtung bzw. dem Träger im Mittelpunkt. Durch angemessene Anreize soll das Personal zu Leistungen angeregt werden. Die Anreize können dabei materieller oder immaterieller Natur sein. Die Arbeitszufriedenheit, die Verbundenheit und die soziale Identität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind Grundlagen der Mitarbeiterbindung. Dabei spielen aber noch viele weitere Faktoren eine wichtige Rolle. Auf die Mitarbeiterbindung wird im späteren Teil dieser Arbeit genauer eingegangen. Äußerungen über die Leistung, das Potenzial sowie über das Verhalten der Mitarbeiter/innen zu treffen, ist Aufgabe der Personalbeurteilung. Je nachdem welche Aussagen getroffen werden, können diese einen großen Einfluss auf die Beförderungsmöglichkeiten, die Versetzung, die Personalentwicklung und auch auf das Entgelt des Mitarbeiters haben. Die Personalentwicklung beschäftigt sich mit der Weiterentwicklung der Fachkräfte. Damit dient sie der persönlichen Fortbildung und der professionellen Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Jedoch ist nicht nur die persönliche Weiterentwicklung Teil der Personalentwicklung. Es geht es auch darum, das Personal als Team und die Einrichtung als Organisation weiterzuentwickeln. Die Anforderungen und Ansprüche an die pädagogische Arbeit werden von der Gesellschaft und den Eltern immer größer. Um dem gerecht zu werden, sind regelmäßige Fort- und Weiterbildungen unerlässlich. Während bei der Personalbeschaffung die Beseitigung einer personellen Unterdeckung im Mittelpunkt steht, liegt der Fokus bei der Personalfreisetzung auf der Beseitigung einer personellen Überdeckung. Auch hier gibt es sowohl interne als auch externe Maßnahmen. Bei der Personalfreisetzung handelt es sich nicht grundlegend immer um Entlassungen, auch der Abbau von Überstunden, vorzeitige Pensionierung und Einstellungsstopps sind Beispiele für die Beseitigung einer Überdeckung des Personals. Alle acht Aufgabenfelder des Personalmanagements müssen gemeinsam betrachtet werden. Sie sind miteinander verbunden. Des Weiteren ist zu beachten, dass die Leitungskräfte nicht alleine für die Erledigung aller Aufgabenfelder verantwortlich sind. Einige Aufgabenfelder werden zum Beispiel nur vom Arbeitgeber, dem Träger, erledigt. Andere wiederum in Zusammenarbeit zwischen Träger und Leitungskräfte. Inwiefern aber die Leitungskräfte in den einzelnen Aufgabenfeldern mit einbezogen sind, hängt stark von der jeweiligen Kommune bzw. dem Träger ab. In einigen Kommunen werden die Leitungskräfte in die Personalgewinnung und Personalauswahl einbezogen, in anderen Kommunen wiederum nicht. Jedoch kann man allgemein sagen, dass in den Aufgabenfeldern Personaleinsatz und Personalführung der Träger weniger mit einbezogen ist und die Verantwortung mehr der Leitung der Kindertageseinrichtung obliegt.

Ebenfalls ist es von besonderer Wichtigkeit, dass die Aufgabenfelder auch in Zusammenhang zu den drei verschiedenen Ebenen des Personalmanagements betrachtet werden. Dabei handelt es sich um das strategische Personalmanagement, das taktische und das operative Personalmanagement. Beim strategischen Personalmanagement stehen die langfristigen Ziele des Unternehmens im Mittelpunkt. Das Unternehmen bzw. die Einrichtung werden als Ganzes betrachtet und die Mitarbeiter sollen den Erfolg des Unternehmens/der Einrichtung auf langfristiger Sicht sichern. Das taktische Personalmanagement baut auf dem strategischen Personalmanagement auf. In dieser Ebene werden die vorher im strategischen Personalmanagement gesetzten Ziele konkretisiert. Dabei sollen Veränderungen und Anpassungen der Leistungspotenziale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hervorgerufen werden. Organisatorische Änderungen, gesetzliche Veränderungen oder aber auch veränderte Vorgehensweisen sind Beispiele, um das Leistungspotenzial zu steigern. In der operativen Ebene stehen die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Fokus. Durch gezielte personelle Einzelmaßnahmen, wie zum Beispiel pädagogische Fortbildungen, Seminare zum Stressabbau oder auch Führungsseminare, sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefördert werden, um das Hauptziel des strategischen Personalmanagements, die Sicherung des Unternehmenserfolgs, sicherzustellen.<sup>5</sup>

### **2.3. Querschnittsfunktionen des Personalmanagements**

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements sind Aufgaben, die über alle acht Aufgabenfelder des Personalmanagements hinweg berücksichtigt werden müssen. Zum einen haben wir die Personalverwaltung. Die Personalverwaltung befasst sich mit allen administrativen Aufgaben. Nach Olfert sind dabei von besonderer Wichtigkeit die beschaffungs-, einsatz-, entgelt- und betreuungsbezogenen Aufgaben. Aber auch personalentwicklungs- sowie freistellungsbezogene Aufgaben spielen bei der Personalverwaltung eine wichtige Rolle. Um ein effizientes Arbeiten der Personalverwaltung gewährleisten zu können, müssen die personalwirtschaftlichen Daten stetig aktualisiert und auf dem Laufenden gehalten werden.<sup>6</sup> Die Personalverwaltung ist im Bereich der Kindertagesbetreuung Aufgabe des Trägers und zum Teil auch Aufgabe der Leitungskräfte. Einsatzbezogene und betreuungsbezogene Aufgaben liegen mehr im Aufgabenbereich der

---

<sup>5</sup> vgl. Nicolai 2019, S. 8-9

<sup>6</sup> vgl. Olfert 2019, S. 43

Kitaleitung. Hingegen ist der Träger eher für die Verwaltung der beschaffungsbezogenen und entgeltbezogenen Aufgaben zuständig.

Eine weitere Querschnittsfunktion des Personalmanagements ist das Personalcontrolling. Wie ich bereits im Punkt 1., Kindertageseinrichtungen als Einrichtungen der Sozialwirtschaft, beschrieben habe, obliegt die Dienst- und Fachaufsicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Kitaleitung. Damit liegt das Personalcontrolling im Aufgabenbereich der Leitungskräfte. Hier stehen die Reflektion und die Verbesserung der Erfüllung der Aufgaben des Personalmanagements im Mittelpunkt. Das Personalmanagement soll also zukunftsorientiert geplant, gelenkt und gesteuert werden. Das Ziel dabei ist es, personalwirtschaftliche Prozesse auf den Erfolg der Einrichtung auszurichten. Das Personalcontrolling verknüpft die Aufgabenfelder des Personalmanagements miteinander. Der Zusammenhang zwischen Personalkontrolle und Personalplanung wird dadurch erkenntlich.

Die dritte und letzte Querschnittsfunktion des Personalmanagements ist das Personalmarketing. Dieses zielt auf eine Verbesserung der Stellung des Arbeitgebers ab. Dabei soll die Stellung des Arbeitgebers nicht nur bei den bereits vorhandenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verbessert werden, sondern auch bei potenziell neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Es geht um eine dauerhafte Bindung an der Marke. Als Marke ist dabei der Träger als Arbeitgeber selbst zu verstehen. Durch verschiedenste systematische Aktivitäten will der Träger aus der Masse hervorstechen und einen positiven Eindruck bei zukünftigen Arbeitnehmern hinterlassen. Der Träger will sich durch das Personalmarketing als interessanten Arbeitgeber vermarkten. Ein besonderes Konzept des Personalmarketings ist das Employer Branding. Das Employer Branding wird im Punkt 5.1.1. noch genauer vorgestellt

### **3. Besonderheiten des Personalmanagements in der sozialen Arbeit**

Wie qualitativ hochwertig soziale Dienstleistungen wirklich sind, hängt sehr stark von den handelnden Personen ab. Nur durch eine gute Zusammenarbeit und Kooperation zwischen dem/ der Klienten/in und dem/der professionellen Mitarbeiter/in kann eine soziale Dienstleistung den qualitativen Anforderungen entsprechen. Dementsprechend lässt sich schlussfolgern, dass die Qualität der sozialen Dienstleistung stark von der Qualität des Personals abhängt. Ist die Qualität des Personals gut, so kann man auch vermehrt davon ausgehen, dass die soziale Dienstleistung, die sie

erbringen, ebenfalls gut ist. Aufgrund dieser Erkenntnis, dass das Personal für die Qualität der sozialen Dienstleistung und somit auch für den Erfolg der sozialen Organisation ausschlaggebend ist, bedarf es eines professionellen Personalmanagements. Der Faktor Personal nimmt bei sozialen Dienstleistungen einen hohen Stellenwert ein und hat eine große Bedeutung. Hinter dem Faktor Personal steckt sehr viel mehr, als man erwartet. Es ist nicht nur anwesend und arbeitet. Es muss rekrutiert, unterstützt, weiterentwickelt, eingesetzt, freigesetzt und gebunden werden. In Organisationen der Sozialwirtschaft wird das Personal jedoch häufig vernachlässigt. Insbesondere dann, wenn Organisationen Kosten sparen müssen. Zudem spielt die Größe der Organisation auch eine entscheidende Rolle. Größere Organisationen haben die Möglichkeit, alle Aufgaben des Personalmanagements in die Verantwortung der Personalabteilung zu geben. Kleinere Organisationen besitzen selten eine eigene Personalabteilung. In solchen Fällen ist dann die Leitung der Organisationen für das Personalmanagement verantwortlich. Das birgt jedoch die Gefahr, dass das Personalmanagement in Bezug auf all den anderen Managementaufgaben der Leitung untergehen kann.

Auf die Bedeutung des Faktors Personal und den weiteren Besonderheiten möchte ich nun etwas genauer eingehen. Nach Merchel lässt sich die besondere Rolle des Faktors Personal an sechs Punkten festmachen. Diese sechs Punkte spiegeln wider, warum es so wichtig für Organisationen der Sozialwirtschaft ist, dass sich der Faktor Personal in den entsprechenden Managementaktivitäten wiederfindet. Der erste Punkt thematisiert, dass die Qualität der sozialen Dienstleistung stark von der Qualifikation, der Kompetenz und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abhängig ist.<sup>7</sup> Das Personal steht im unmittelbaren Kontakt mit den Klienten/Klientinnen. Eine zielführende Interaktion und Kommunikation mit dem/der Klienten/Klientin ist daher unabdingbar. Bei sozialen Dienstleistungen wird die Kommunikation durch die bestehende Koproduktion um einiges erschwert. Personenbezogene soziale Dienstleistungen werden immer in Zusammenarbeit zwischen Ersteller/in und Klient/in produziert. Die Klienten/Klientinnen wirken also bei der Erstellung der Dienstleistungen mit und können so einen Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung nehmen. Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin müssen aber in vielen Fällen den Klienten/die Klienten erst zur Koproduktion motivieren.

Das Handeln des Personals ist mit einer gewissen Unsicherheit belastet. Nur durch Kommunikation mit dem Klienten oder der Klientin besteht die Möglichkeit, das genaue Problem zu ermitteln und somit entsprechende Handlungsprogramme zu entwickeln und anzuwenden. Mit den Handlungsprogrammen gibt die Organisation dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin zwar einen Rahmen für sein/ihr Handeln, dass Verhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin kann dadurch jedoch nicht

---

<sup>7</sup> vgl. Merchel 2015, S. 212

gesteuert werden. Die Organisation überlässt dem Personal viel Verantwortung in der Erbringung der sozialen Dienstleistung.<sup>8</sup>

Als zweiten Punkt beschreibt Merchel, dass Organisationen der Sozialwirtschaft auf die Zusammenarbeit mit ihrer Umwelt angewiesen sind. Effiziente, qualitativ hochwertige soziale Dienstleistungen entstehen häufig in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen. Dafür müssen diese miteinander kooperieren und dabei die eigenen Leistungen mit den Leistungsanteilen der anderen Einrichtung abstimmen. Eine Organisation kann aber auch durch kooperative Strategien Einfluss auf andere Organisationen nehmen. Dadurch besitzen diese die Möglichkeit, ihr Organisationshandeln in bestimmter Weise auszustalten oder zu verändern.<sup>9</sup> Von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird diesbezüglich viel verlangt. In der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen müssen sie die eigene Organisation mit all ihren Zielen und Aufgaben repräsentieren und diese auch ständig im Hinterkopf haben. Auf der anderen Seite müssen sie aber auch die Ziele, Aufgaben und die Logik der anderen Organisation verstehen. Nur wenn diese beiden Aspekte vom Personal bei der Zusammenarbeit zwischen ihrer und einer anderen Organisation beachtet werden, kann eine anslussfähige Kommunikation zwischen den beiden Institutionen entstehen. Die Repräsentation der Organisation gegenüber der Umwelt ist Teil des Marketings. Durch die Interaktion der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den Akteuren ihrer alltäglichen Umwelt wird die Organisation erst richtig erlebbar gemacht. Laut Merchel sind die Mitarbeiter/innen dementsprechend auch Repräsentanten der Organisation. Ob die Organisation als fachlich, kompetent, freundlich und offen wahrgenommen wird, hängt stark von der Art der Interaktion und den Erfahrungen der Repräsentanten ab. Dadurch prägen sie auch das Image der Organisation.<sup>10</sup>

Der dritte Punkt beinhaltet die Lernbereitschaft und das organisationale Lernen. Grundlage dafür ist die Bereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Neuem offen gegenüber zu stehen und zu erlernen. Nur dann kann auch die Organisation Lernbereitschaft und Lernfähigkeit herstellen und aufrechterhalten. Daher ist es besonders wichtig, dass Institutionen in der Lage sind, Lernimpulse aufzunehmen, aber auch selber zu erzeugen. Die individuellen Lernerfolge und Reflexionsvorgänge der einzelnen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sollten dabei miteinander verknüpft und ausgewertet werden. Um schlussendlich eine organisationale Lernfähigkeit herausbilden zu können, muss nach Merchel das Personalmanagement Reflexionspotenziale herausfordern und schätzen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen dazu motiviert werden.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> vgl. Merchel 2015, S. 213

<sup>9</sup> vgl. ebd. S. 214

<sup>10</sup> vgl. ebd. S. 214-215

<sup>11</sup> vgl. ebd. S. 215

Als vierten Aspekt, den Merchel in Zusammenhang zu den Besonderheiten des Faktors Personal anspricht, ist der Fachkräftemangel. Durch den Fachkräftemangel steigt die Konkurrenz zwischen den einzelnen Organisationen. Das Personalmanagement ist gezwungen, verstärkt Strategien und Aktivitäten zur Personalgewinnung und Personalbindung zu entwickeln und anzuwenden. Ländliche Gebiete sind davon stärker betroffen als städtische Regionen.<sup>12</sup> Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, müssen den Bewerbern und Bewerberinnen zunächst attraktive materielle Arbeitsbedingungen geboten werden. Neben den materiellen Arbeitsbedingungen haben auch viele weitere Aspekte einen Einfluss darauf, ob sich neue Mitarbeiter/innen bewerben. Immaterielle Aspekte, wie zum Beispiel die Möglichkeit sich fortzubilden oder den Arbeitsplatz mitgestalten zu können, werden für Bewerber und Bewerberinnen immer wichtiger. Zusätzlich darf das Image des Arbeitgebers bei der Personalgewinnung nicht unbeachtet bleiben. Ein gutes Personalmanagement wird also immer wichtiger und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung sollten verstärkt entwickelt und angewendet werden.

Der vorletzte Punkt bezieht sich auf die Personalfluktuation. Eine zu große Fluktuation erschwert die Leistungserbringung. Bestimmte Managementaktivitäten sind erforderlich, um der Personalfluktuation entgegenzuwirken. In diesen Zusammenhang rückt die Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Fokus. Dabei ist eine gewisse Fluktuation des Personals gar nicht so schlecht für die Organisation. Neue Mitarbeiter/innen bringen auch neue Erfahrungen, Sichtweisen und Impulse mit. All das kann im Arbeitsalltag intergiert werden. Dadurch können neue Routinen entstehen, neue Reflexionsprozesse eingewoben oder eine höhere Flexibilität hervorgerufen werden. Eine gewisse Personalfluktuation kann also zur Entwicklung der Organisation beitragen. Nach Merchel hat eine zu hohe Personalfluktuation hingegen eher negative Auswirkungen auf die Organisation. Dadurch steigt die Gefahr, dass zwischen dem Personal zu viel neu organisiert und abgesprochen werden muss. Somit wird darin zu viel Zeit und Energie investiert als in die eigentlichen Aufgaben. Durch den Weggang von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen gehen auch Erfahrungen und Wissensbestände der Organisation verloren. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass durch eine hohe Personalfluktuation die entstandenen Vertrauenspotenziale sowohl zwischen dem/der Mitarbeiter/in und dem/der Klient/Klientin als auch zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verloren geht. Die Effektivität der Organisation kann dadurch stark beeinträchtigt werden.<sup>13</sup>

Im sechsten und letzten Punkt spricht Merchel den größer werdenden Effektivitäts- und Wirtschaftlichkeitsdruck an, den Organisationen ausgesetzt sind. Dieser Druck muss von den

---

<sup>12</sup> vgl. Merchel 2015, S. 215-216

<sup>13</sup> vgl. ebd. S. 217

Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bewältigt werden. Um diesen Druck angemessen verarbeiten zu können, bedarf es gewisse Maßnahmen, die vom Personalmanagement realisiert werden müssen. Für Organisationen der Sozialwirtschaft wachsen die Legitimationsanforderungen. Immer stärker werden sie mit dem Punkt der Wirtschaftlichkeit konfrontiert und unter Druck gesetzt. Aufgrund der sich ständig ändernden Lebenssituationen und Lebenskonstellationen der Klienten und Klientinnen benötigen sie auch veränderte Leistungsanforderungen. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bedeutet das aus quantitativer Sicht eine Anforderungsverdichtung. Aus qualitativer Sicht bedeutet dies eine Anforderungsintensivierung. Die steigenden Legitimationsanforderungen versuchen die Organisationen durch das Qualitätsmanagement aufzufangen. Aufgrund des immer stärker werdenden Druckes in Richtung Wirtschaftlichkeit, müssen die Aufgaben mit einem möglichst geringen Personaleinsatz bewältigt werden. Durch die veränderten Lebenssituationen der Adressaten/innen und den steigenden Ansprüchen der politischen und organisationalen Umwelt stehen die Mitarbeiter/innen vor immens hohen Arbeitsbelastungen. Durch das gesteigerte Belastungsempfinden und dem intensivierten Druck tendiert das Personal dann dazu, Strategien zu entwickeln, um den Druck und die Belastungen zu bewältigen. Das wirkt sich dann jedoch negativ auf die Qualität der Leistungserbringung aus.<sup>14</sup>

Diese sechs Punkte zeigen, warum dem Faktor Personal in Organisationen der Sozialwirtschaft einer sehr großen Bedeutung zukommt. Ein gutes Personalmanagement ist daher zwingend notwendig.

#### **4. Aktuelle Herausforderungen für das Personalmanagement**

Das Personalmanagement steht vor immer größer werdenden vielfältigen Herausforderungen. Da das Personalmanagement über die Zeit eine immer mehr strategischere Rolle bekommen hat, stieg damit auch der Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Bei Einrichtungen der Sozialwirtschaft spielt das Personal eine besonders große Rolle und hat einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität der sozialen Dienstleistungen. Folgende aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten stellen das Personalmanagement vor Herausforderungen im Hinblick auf die Zusammensetzung des Personals.

---

<sup>14</sup> vgl. Merchel 2015, S. 218-219

Als erstes kommt in diesem Zusammenhang immer der demographische Wandel zum Tragen. Die Geburtenrate nimmt ab und die Bevölkerung wird immer älter. Die Bildungsanforderungen steigen und die Migration, Arbeitslosigkeit, Armut und Pflegebedürftigkeit nimmt immer mehr zu. Der Bedarf an sozialen Dienstleistungen wächst schneller, als dass sie finanziert werden können. Dadurch müssen sich die Einrichtungen und Träger rascher an die Gegebenheiten anpassen. Das erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, Effizienz und zum Teil auch vorrausschauendes Denken und Arbeiten. Es kann von Vorteil sein, wenn man die aktuellen Entwicklungen immer im Blick behält und diese gut beobachtet. Des Weiteren bringt der demographische Wandel eine Verknappung der Fach- und Führungskräfte mit sich. Für die Träger und Einrichtungen wird es immer schwerer, qualifiziertes Personal auf dem Arbeitnehmermarkt zu finden. Auf diesen Aspekt werde ich später noch genauer eingehen. Eine weitere Herausforderung, die in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat, ist das Gendermainstreaming und das Diversity-Management. Damit sind aber nicht nur Forderungen zur Chancengleichheit gemeint, sondern es geht dabei auch um die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen. Das Ziel dabei ist es, einen größeren Pool an qualifizierten Fach- und Führungskräften anzusprechen. Zwischen den staatlichen und privaten Einrichtungen wächst der Konkurrenzkampf um staatliche Zuschüsse, Spenden, Klienten und Klientinnen. Zunehmende Budgetprobleme verstärken diesen Konkurrenzkampf. Höhere Anforderungen an die professionelle Qualität und Quantität der zu erbringenden sozialen Dienstleistungen sind die Folge. Es herrscht ein Wettbewerb zwischen den Einrichtungen und um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die Qualität der sozialen Dienstleistung stimmen. Wie ich vorher schon beschrieben habe, hängt die Qualität der sozialen Dienstleistung sehr stark vom Personal ab. Nach Hölzle wird die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ebenfalls immer bedeutsamer für das Personalmanagement. Die altruistische Motivation des Personals stellt die Basis für die Leistungs- und Einsatzbereitschaft dar. Sie ist auch maßgeblich für den Erfolg der sozialen Organisation. Neben der altruistischen Motivation stellt die intrinsische Motivation eine ebenfalls größer werdende Herausforderung dar. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besitzen eine hohe Erwartungshaltung gegenüber dem Personalmanagement und dementsprechend auch gegenüber den Leitungskräften. Die Leitungskräfte von Einrichtungen der Sozialwirtschaft haben auch immer mehr die Aufgabe, sich um eine erfolgreiche strategische Positionierung auf dem entsprechenden Markt zu kümmern. Dafür müssen sie die aktuellen Entwicklungen sowie das Angebot an qualitativ hochwertigen sozialen Dienstleistungen im Auge behalten und sich um wettbewerbsfähige Kosten bemühen. Voraussetzung dafür ist eine hohe Bereitschaft der Leitungskräfte und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Qualifizierung und Innovation.<sup>15</sup> Als letzte Herausforderung muss sich das Personalmanagement mit den organisatorischen Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Es kommt nicht selten vor, dass sich

---

<sup>15</sup> vgl. Hölzle 2017, S. 13

Trägerstrukturen und Rechtsformen verändern. Diese Veränderungen können Konsequenzen für das Personal haben.

Man erkennt also, dass das Personalmanagement vor großen Herausforderungen steht. Dabei kann es jederzeit auch zu neuen, nicht vorhersehbaren Herausforderungen kommen. Die aktuelle Corona-Krise ist ein perfektes Beispiel dafür. Derartige Krisen kommen selten vor. Dementsprechend wird vom Personalmanagement viel Neues abverlangt. Wie groß ist der Einfluss der Corona-Krise auf mein Personal? Wie, wann und wo setze ich mein Personal in Zeiten von Corona am besten ein, damit auch alle Hygienemaßnahmen beachtet werden können? Muss ich Personal freisetzen? Welche Folgen kann der veränderte Personaleinsatz auf unsere Klienten und Klientinnen haben? Diese und viele weitere Fragen spielten für das Personalmanagement in den letzten Monaten eine ganz bedeutsame Rolle. In diesem Zusammenhang wird auch sehr viel von den Führungskräften verlangt, da diese für das Personal zuständig sind.

Im weiteren Verlauf meiner Arbeit möchte ich mich aber einer anderen Herausforderung genauer widmen. Der Fachkräftemangel in Deutschland besteht, anders als die Corona-Krise, schon über mehrere Jahre. Vom Fachkräftemangel sind auch Einrichtungen der Sozialwirtschaft betroffen. Kindertageseinrichtungen beklagen immer häufiger, dass ihnen Personal fehlt. Dem möchte ich in meinem nächsten Punkt genauer auf den Grund gehen.

#### **4.1. Fachkräftemangel als Herausforderung für Kindertageseinrichtungen**

In diesem Teil meiner Arbeit möchte ich speziell auf den Fachkräftemangel als Herausforderung für Kindertageseinrichtungen eingehen. Als erstes werde ich auf mögliche Ursachen und Entwicklungen eingehen, die zum starken Fachkräftemangel im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, wozu Kindertageseinrichtungen gehören, geführt haben. Anschließend erläutere ich dann mit Hilfe des IAB-Kurzberichtes, was der Fachkräftemangel nun genau für Kindertageseinrichtungen bedeutet und welche Probleme es bei der Rekrutierung von neuem Personal gibt.

Viele Einrichtungen nehmen das verringerte Angebot an qualifizierten Fachkräften immer stärker wahr. Die Einrichtungen stehen im Wettbewerb. Die Konkurrenz um gute Fachkräfte wird immer größer. Doch welche Ursachen könnte der Fachkräftemangel haben und welche Entwicklungen treiben ihn voran?

Auch hier kann man wieder den demographischen Wandel erwähnen. Durch die Verringerung der

jungen Bevölkerung und dem Anstieg der älteren Bevölkerung sinkt die Anzahl derer, die sich für eine Ausbildung oder Studium im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe entscheiden können. Parallel dazu kommt, dass viele Fachkräfte aus Altersgründen das Arbeitsfeld verlassen müssen. Der bereits erwähnte Ausbau von Kindertageseinrichtungen und die Entwicklung neuer Arbeitsfelder im Bereich der Kinder-Jugendhilfe leisten ebenfalls ihre Beiträge zur Verstärkung des Fachkräftemangels. Daraus resultiert ein erhöhter Gesamtbedarf an qualifizierten Arbeitskräften. Neben dem Ausbau sorgen auch neue Konzepte im Bereich der Bildungsförderung, der frühen Hilfen und der Inklusion für spezifischere Anforderungen an die Fachkräfte. Die Mobilität der Auszubildenden und Studierenden spielt beim Fachkräftemangel ebenfalls eine Rolle. Junge Menschen verlassen die ländlichen Regionen und ziehen in die städtischen, strukturstarken Regionen. Dadurch wird der bereits starke Fachkräftemangel in den ländlichen Regionen noch weiter verstärkt. Als eine letzte Ursache sind noch die veränderten Motivationslagen der Nachwuchsfachkräfte zu erwähnen. Immer weniger Menschen entscheiden sich für eine Ausbildung oder Studium im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Gründe für das Desinteresse von jungen Menschen an diesem Berufsfeld könnten die Unattraktivität, die immer noch zu geringe Bezahlung der Fachkräfte sowie die nicht vorhandene bzw. geringe gesellschaftliche Wertschätzung sein.

Für die Kindertageseinrichtungen bedeutet dies nun folgendes. Um den Fachkräftemangel entgegenzuwirken, müssen vom Träger und von der Einrichtung selbst Maßnahmen und Strategien entwickelt und angewendet werden. Damit aber diese umgesetzt werden können, bedarf es erst einmal einer Feststellung mit anschließender Analyse von den bestehenden Problemen. Dadurch können die Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel gezielt eingesetzt und die Probleme beseitigt werden. Zwei Maßnahmen, die im Kampf gegen den Fachkräftemangel von Bedeutung sind, werde ich später in meiner Arbeit noch genauer beschreiben und vorstellen. Als nächstes folgt ein Bericht des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, der genau analysiert, welche Probleme bei der Rekrutierung von Erziehern und Erzieherinnen vorliegen.

## 4.2. IAB - Kurzbericht

In diesem Teil meiner Arbeit möchte ich einen Überblick über die aktuelle Rekrutierungssituation im Beruf des Erziehers/der Erzieherin geben. Dafür werde ich mich auf einen Kurzbericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung beziehen. Der Titel lautet: Engpässe werden immer stärker sichtbar. Es handelt sich dabei um eine repräsentative Arbeitgeberbefragung im Hinblick auf die stark vorhandenen Rekrutierungsprobleme im Beruf der Erzieherin/des Erziehers.

Der Beruf der Erzieherin/des Erziehers hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Die Kindertagesbetreuung wurde nämlich immer weiter ausgebaut. Durch die Verabschiedung des Kinderförderungsgesetzes im Jahre 2008 bekam dieser Bereich immer mehr öffentliche Aufmerksamkeit und immer mehr öffentliche Investitionen wurden in diesen Bereich gelenkt. Kindertagesstätten umfassen nicht nur den Bereich der Kinderkrippe und des Kindergartens, sondern auch Horte und altersgemischte Einrichtungen fallen mit unter diesem Begriff. Der Erzieherberuf gilt in allen diesen genannten Einrichtungen als Kernberuf. Nach Warning besitzen in Ostdeutschland Dreiviertel des Personals in Kindertagesstätten diesen Berufsabschluss. In Westdeutschland sind es hingegen nur zwei Drittel.<sup>16</sup> Im Zuge des Kitaausbaus hat die Anzahl der Beschäftigten in Kindertagesstätten stark zugenommen. Nach dem Ländermonitor der Bertelsmann Stiftung von 2018 lag die Anzahl der Beschäftigten im Jahre 2010 bei rund 300.000. Acht Jahre später im Jahre 2018 waren es schon rund 400.000.<sup>17</sup> Neben den bereits genannten Tätigkeitsbereichen, können Erzieher und Erziehrinnen auch an Grundschulen, in der Heimerziehung und in der Betreuung minderjähriger unbegleiteter Flüchtlinge tätig sein. Die Anzahl der Erzieher und Erziehrinnen in diesem Bereich kann nur grob geschätzt werden.

Ende 2018 gab es nach dem IAB-Kursbericht ca. 780.000 Beschäftigte in der Kinderbetreuung und -erziehung. Von den 780.000 Beschäftigten waren 94% weiblich. 60% arbeiteten in Teilzeit. Unter den 780.000 Beschäftigten schätzt man, dass davon 700.000 Erzieher und Erziehrinnen sind. Die restlichen 80.000 sind entweder Kinderpfleger/innen und/oder Sozialpädagogen.<sup>18</sup>

Durch den Ausbau der Kinderbetreuung stieg dementsprechend auch die Anzahl der zu betreuenden Kinder. Vor allem die Anzahl der Kinder unter drei Jahren. Laut Warning waren es im Jahre 2008 noch 313.000 Kinder und im Jahre 2018 rund 665.000 Kinder. Die Anzahl hat sich also mehr als verdoppelt. Einen Anstieg verzeichnete ebenfalls die Zahl der Kinder ab drei bis unter sechs Jahren. 2018 lag diese bei rund 2,1 Millionen. Einen ähnlichen Trend zeichnet sich auch bei den Kindern von sechs bis

---

<sup>16</sup> vgl. Warning 2020, S. 1

<sup>17</sup> vgl. Bertelsmann Stiftung 2018 (Internetquelle)

<sup>18</sup> vgl. Warning 2020, S. 2

unter elf Jahren ab. 2008 lag dessen Anzahl bei ca. 750.000 und 2018 sind es fast 900.000.<sup>19</sup> Man erkennt also eindeutig, dass aufgrund des Ausbaus der Kindertagesbetreuung die Zahl der Kinder in Tageseinrichtungen über die letzten Jahre stark gestiegen ist. Doch wie sieht es in diesem Zusammenhang mit der Anzahl der tätigen Fachkräfte aus?

Die Qualität der Betreuung und Bildung spielt neben der Anzahl an Kitaplätzen ebenfalls eine sehr wichtige Rolle in der Kindertagesbetreuung. Im Punkt 2. meiner Arbeit beschrieb ich bereits, dass im Zuge des Ausbaus die Kindertageseinrichtungen immer mehr zu Bildungsinstitutionen ausgestaltet wurden und das die Bildung, Förderung und Entwicklung der Kinder einen immer größer werdenden Stellenwert einnimmt. In diesen Zusammenhang ist die Fachkraft-Kind-Relation besonders wichtig. Diese Relation beschreibt, wie viele Kinder auf eine Fachkraft kommen und ist prägend für die Qualität der Betreuung und Bildung der Kinder.

Die empfohlene Relation liegt derzeit bei 1:4 für die Kinder unter drei Jahren. Bei den Drei- bis Sechsjährigen liegt sie bei 1:10. Diese Relation wird aber von kaum einer Region in Deutschland erreicht.<sup>20</sup> Dementsprechend lässt sich schlussfolgern, dass viel mehr pädagogische Fachkräfte eingestellt werden müssen.

Die Nachfrage an neu ausgebildeten Erziehern und Erzieherinnen ist also groß. Das Angebot jedoch liegt weit hinter der Nachfrage. Die OECD, die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, geht davon aus, dass der Mangel an Erzieherinnen und Erziehern in den nächsten Jahren stark steigen wird. Die Hauptursachen dafür ist zum einen die unzureichende Entlohnung sowie die fehlende Wertschätzung und gesellschaftliche Anerkennung der pädagogischen Fachkräfte.<sup>21</sup> Eine repräsentative Befragung von Wolters Kluwer Deutschland bestätigt auch den Fachkräftemangel. In der DKLK-Studie von 2019 wurden 2.600 Leitungskräfte von Kitas befragt und von diesen beklagten sich mehr als 60% über unbesetzte Stellen. Darüber hinaus haben 90 Prozent der Kitas im Jahre 2019 mit erheblicher Personalunterdeckung gearbeitet.<sup>22</sup>

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung führt in regelmäßigen Abständen IAB-Stellenerhebungen durch. Diese Erhebungen ermöglichen es, Stellenbesetzungsprozesse zu beobachten und zu analysieren. Dementsprechend können durch die IAB-Stellenerhebung, die auf Arbeitgeberbefragungen basieren, Probleme identifiziert werden, die bei der Einstellung von Erziehern und Erzieherinnen auftreten. Der folgende Teil meiner Arbeit beschäftigt sich mit den Ergebnissen dieser Stellenerhebung.

---

<sup>19</sup> vgl. Warning 2020, S. 2

<sup>20</sup> vgl. Viernickel/Schwarz 2009 (Internetquelle)

<sup>21</sup> vgl. Clarke/Miho 2019, S. 10f.

<sup>22</sup> vgl. Wolters Kluwer Deutschland 2019, S.17

Eines der Hauptprobleme beim Einstellungsprozess von Erziehern und Erzieherinnen ist es, dass sie im Vergleich zu anderen Berufsfeldern deutlich schwieriger verlaufen. Im Zeitraum 2017/2018 war die Hälfte aller Einstellungen aus Arbeitgebersicht problematisch. Grund dafür war eine zu geringe Bewerberzahl. Laut Warning und dem IAB-Kursbericht lag die Anzahl der Bewerbungen in allen anderen Berufsgruppen 2017/2018 im Durchschnitt bei 11 Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle. Im Erzieherberuf waren es hingegen nur fünf Bewerbungen. Bei der Hälfte aller Neueinstellungen gab es sogar nur drei Bewerbungen. Eine passende Personalauswahl ist dadurch so gut wie unmöglich. Die geringe Bewerberzahl ist aber nicht das einzige Problem. Die Arbeitgeber bemängeln zunehmend auch die mangelnde Qualifikation der Bewerber. Bei 25% der Stellenbesetzungen im Zeitraum 2017/2018 war dieser Aspekt als Ursache für Probleme in der Besetzung ausschlaggebend. Im Zeitraum 2013/2014 waren es hingegen nur 12 Prozent. Bei dem Thema Entlohnung gab es jedoch weniger Probleme. Sowohl bei den kommunalen als auch bei den freien Trägern existieren Gehaltstabellen, von denen man gar nicht abweichen kann. Laut der Erhebung waren 82 Prozent aller Einstellungen im Erzieherberuf bereits an ein festes Lohnangebot vom Arbeitgeber gekoppelt. Bei 18 Prozent der Einstellungen wurde über die Entlohnung verhandelt.<sup>23</sup> Dieser Aspekt sagt aber nichts darüber aus, ob die Bewerber den Lohn für angemessen oder ausreichend halten. Die Arbeitsbedingungen, als ein weiterer Aspekt, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle in Bezug auf die geringe Anzahl an Bewerbungen und sollte nicht unbeachtet bleiben. Man kann vermuten, dass potenzielle Bewerber keine Bewerbung einreichen, weil sie unzufrieden mit den vorherrschenden Bedingungen sind.

Das spiegelt auch die Aqua- Befragung wider. Es wurden ca. 8.000 Kita-Fachkräfte und Trägervertreter befragt. Ein Großteil der Fachkräfte ist unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen, den Entwicklungsmöglichkeiten und der Entlohnung. Für 72 Prozent überwiegen die beruflichen Anstrengungen der Anerkennung und Entlohnung, die sie im Erzieherberuf erhalten.<sup>24</sup>

Ein weiterer Punkt, der durch die Stellenerhebung deutlich wird, ist, dass die Personalsuche deutlich länger dauert als in anderen Berufsgruppen. Von der Suche bis zur Entscheidung für einen Bewerber oder eine Bewerberin vergehen im Durchschnitt 61 Tage im Berufsfeld des Erziehers/der Erzieherin. Hinzu kommt, dass die/der ausgewählte Erzieherin/Erzieher nicht immer sofort anfangen können zu arbeiten. Zwischen der Entscheidung für einen Bewerber/einer Bewerberin und dem tatsächlichen Arbeitsbeginn vergehen nochmals 40 Tage. Das bedeutet also, dass zwischen dem Beginn der Suche und dem Arbeitsbeginn im Durchschnitt 101 Tage liegen. Im Vergleich dazu liegt der Durchschnitt in

---

<sup>23</sup> vgl. Warning 2020, S. 5

<sup>24</sup> vgl. Schreyer u.a. 2014, S. 69ff.

anderen Berufsfeldern bei 89 Tagen.<sup>25</sup> Die Stellen von Erziehern und Erzieherinnen sind also 12 Tage länger unbesetzt als in anderen Berufen. Das kann zu hohen finanziellen Ausgaben führen, wenn Fachkräfte eingeplant sind, die Stellen jedoch unbesetzt bleiben. Dadurch entstehen aber nicht nur finanzielle Verluste, sondern auch die Belastung der Erzieher und Erzieherinnen steigt an. Der Arbeitgeber plant im Durchschnitt 77 Tage für die Suche bis hin zur Arbeitsaufnahme bei Stellen für Erzieher/Erzieherinnen ein. Da aber, wie vorher beschrieben, die Zeitspanne bei 101 Tagen liegt, ergibt sich daraus, dass eine Stelle bei Erzieherinnen/Erziehern schon seit 24 Tagen besetzt hätte sein sollen. Schlussfolgernd lässt sich dazu sagen, dass die Arbeitgeber ihre Personalplanung realistischer angehen müssen. Vor allem ist ein frühzeitiger Beginn der Personalsuche besonders wichtig. Damit würden nicht nur Kosten gespart werden, sondern auch die Belastung für die Erzieherinnen und Erzieher würde damit deutlich geringer ausfallen.

Durch die Stellenerhebung kommt ein weiterer Punkt zum Tragen. Demnach erfolgt jede zweite Einstellung befristet. Wie schon beschrieben, haben die Arbeitgeber große Probleme, ihre offenen Stellen zu besetzen. Attraktive Beschäftigungsbedingungen, wie zum Beispiel das Angebot von unbefristeten Arbeitsverträgen, könnten dazu beitragen, dass sich mehr beziehungsweise auch besser qualifizierte Menschen bewerben. Der Anteil von befristeten Neueinstellungen im Erzieherberuf liegt bei 53 Prozent und somit 14 Prozent höher als der gesamtwirtschaftliche Durchschnitt von 39 Prozent. Warum aber der Anteil so hoch ist, kann viele Gründe haben.<sup>26</sup>

Ein Grund wäre der hohe Frauenanteil. Durch Elternzeit und Beschäftigungsverboten während der Schwangerschaft existiert ein hoher Vertretungsbedarf im Berufsfeld von Erzieherinnen und Erziehern. Zum anderen spielt aber auch die wirtschaftliche Unsicherheit eine Rolle. Im öffentlichen Dienst ist ein Personalabbau möglich, wenn er durch wirtschaftliche Gegebenheiten verlangt wird. Jedoch wird dieser Aspekt nichtig, wenn man die steigenden Geburtenzahlen und den Ausbau von Kindertageseinrichtungen betrachtet.<sup>27</sup>

Dementsprechend sollten die Arbeitgeber vermehrt unbefristete Stellen anbieten. Eine unbefristete Stelle ist auch aus Sicht vieler Bewerber und Bewerberinnen attraktiver. Durch befristete Verträge können in den Kitas Personalengpässe entstehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Personal nach Ablauf der Befristung zur Konkurrenz übergeht, aufgrund eines attraktiveren Angebots, ist relativ hoch. Eine Kita kann also theoretisch ihre Fachkräfte schneller verlieren, als sie neue einstellen kann. Dazu kommt noch, dass der Zeitraum für eine Neueinstellung, wie beschrieben, bei 101 Tagen liegt. Wenn zum Beispiel eine Erzieherin oder ein Erzieher plötzlich kündigt oder sein/ihr Arbeitsvertrag

---

<sup>25</sup> vgl. Warning 2020, S. 6-7

<sup>26</sup> vgl. ebd. S. 7

<sup>27</sup> vgl. Hohendanner/ Ramos 2017, S. 49f.

ausläuft und der Arbeitgeber versäumt hat, rechtzeitig neues Personal einzustellen, kann eine Erzieherstelle bis zu 3,5 Monaten unbesetzt sein.

Das bringt mich zum nächsten Punkt der Stellenerhebung. Die unbesetzten Erzieherstellen belasten das vorhandene Personal besonders stark. Für sie ist es besonders belastend, wenn Suchprozesse abgebrochen wurden. Im Zeitraum 2017/2018 war dies bei 11.500 Suchprozessen der Fall. Das heißt, dass die betroffenen Einrichtungen kein passendes Personal finden konnten und nicht weitergesucht haben. Laut Warning liegt der Anteil an abgebrochenen Personalsuchprozessen im Erzieherberuf nur bei sechs Prozent, jedoch ergeben sich dadurch weitere Probleme. Denn anders als im Gesundheits- und Pflegebereich, wo der Anteil an abgebrochenen Personalsuchprozessen mit 18 Prozent deutlich höher ist, kann eine Kita die Anzahl der betreuten Kinder und die vereinbarten Betreuungszeiten nicht einfach so ändern. Im Gegensatz dazu haben Krankenhäuser die Möglichkeit, die Anzahl ihrer Betten zu reduzieren oder bestimmte Stationen im Krankenhaus abzumelden, sobald kein ausreichendes Personal vorhanden ist.<sup>28</sup>

Kitas müssen dies, bezogen auf alle Möglichkeiten, in Betracht ziehen, um die bestehenden Personallücken zu füllen. Das kann durch den Einsatz von Aushilfs- oder Ergänzungskräften, wie zum Beispiel Erzieher/Erzieherinnen im Anerkennungsjahr oder Kinderpfleger/innen, von statthen gehen. Ebenfalls können auch Quereinsteiger/innen und Praktikanten/innen eingesetzt werden. Kann eine Kita die Personallücke nicht durch Leiharbeit füllen, muss der Personaleinsatz angepasst werden. Das bedeutet, dass es zu einer verschlechterten Fachkraft-Kind-Relation kommt und somit auch die Betreuungsqualität sinkt. Laut Warning wird dadurch die Belastung für das vorhandene Personal noch mehr verstärkt. Die Stellenerhebung zeigt, dass im Zeitraum 2017/2018 bei 46 Prozent der Suchabbrüche, die Aufgaben, die der/die neu einzustellende Erzieher/Erzieherin erledigen sollte, von den vorhandenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der normalen Arbeitszeit erledigt wurden. Bei jedem zweiten Suchabbruch kam es zu erweiterten Arbeitszeiten. Bei 37 Prozent kam es ausschließlich zu Personalanpassungen. Bei knapp 50 Prozent aller Suchabbrüche wurden organisatorische Veränderungen durchgeführt, wie zum Beispiel die Zusammenlegung von Kitagruppen, die Einschränkung oder sogar der Ausfall der Bildungsangebote. Sowohl diese organisatorischen Anpassungen als auch die Personalanpassungen haben starke negative Folgen auf die Qualität der Erziehung, der Betreuung und vor allem der Bildung der Kinder. Zusätzlich ist das Personal weiteren gesundheitlichen Belastungen ausgesetzt.<sup>29</sup>

Der letzte Punkt, der durch die IAB-Stellenerhebung hervorgehoben wird, sind die vorhandenen Arbeitsbedingungen. Dazu wurden die Arbeitgeber befragt und die Ergebnisse seien wie folgt aus.

---

<sup>28</sup> vgl. Warning 2020, S. 8

<sup>29</sup> vgl. ebd. S. 9

Die Erzieherinnen und Erzieher sind überdurchschnittlichen körperlichen Belastungen ausgesetzt. Im Zeitraum 2017/2018 war dies bei knapp der Hälfte die Erzieher und Erzieherinnen der Fall. Dazu kommt noch, dass sich im Erzieherberuf häufiger die Arbeitszeiten kurzfristig ändern als in anderen Berufsfeldern. Der Anteil lag hier im selben Zeitraum bei 21 Prozent. Diese Arbeitsbedingungen werden von einem Großteil des Personals als Belastung empfunden. Durch die kurzfristig veränderten Arbeitszeiten ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders schwierig zu planen. Vor allem weil der Großteil der Beschäftigten im Berufsfeld des Erziehers/der Erzieherin weiblich ist, diese vielleicht auch Kinder haben und sich um die eigene Familie kümmern müssen.

Die IAB-Stellenerhebung zeigt sehr gut, wie die allgemeine Situation rund um den Beruf des/der Erziehers/Erzieherin derzeit aussieht. Der Erzieherberuf ist ein Engpassberuf und genauso wie viele andere Berufsfelder auch vom immer steigenden Fachkräftemangel betroffen. Die Anzahl an Bewerbungen ist erschreckend gering und sollte es mal zu einer Neueinstellung kommen, verlaufen diese in den meisten Fällen sogar problematisch ab. All die genannten Punkte waren nicht nur im Jahre 2017/2018 relevant. Sie sind auch 2/3 Jahre später noch von großer Bedeutung und werden auch die nächsten Jahre relevant bleiben. Dementsprechend ist es besonders wichtig, dass der Beruf des Erziehers/der Erzieherin mehr in den Fokus der Politik rückt. Durch den Ausbau der Kindertageseinrichtungen wird der Wettbewerb vorangetrieben und die Konkurrenz vermehrt sich. Werden keine entsprechenden Maßnahmen getroffen, verschärfen sich die Probleme bei der Rekrutierung von Erzieherinnen und Erziehern. Gibt es nicht ausreichend Erzieher und Erzieherinnen, macht der weitere Ausbau der Kinderbetreuung wenig Sinn. Im Endeffekt leidet die Qualität der Betreuung dann darunter. Es existiert eine Vielzahl an Maßnahmen, die dafür sorgen können, dass der Erzieherberuf attraktiver wird. Dabei sollte man zuerst bei der Ausbildung ansetzen. Diese ist eine schulische Ausbildung, in der mehrere Praktika enthalten sind. Hier könnte man bereits ansetzen und die schulische Ausbildung zu einer dualen Ausbildung umstrukturieren. Eine entsprechende Vergütung würde die Attraktivität der Ausbildung steigern. Ebenfalls sinnvoll wäre die Erhöhung der Anzahl an Ausbildungsplätzen. Neben der Art und Vergütung der Ausbildung sollte man auch Veränderungen bei der Fachkraft-Kind-Relation vornehmen. Weniger Kinder auf eine Fachkraft bedeutet zwar, dass der Fachkräftemangel vorangetrieben wird, aber die Qualität der Bildung, Betreuung und Erziehung würde deutlich verbessert werden. Mit weniger Kindern lässt sich im Normalfall besser arbeiten. Die Einrichtungen würden dann auch dem Ausbau zu Bildungsinstitutionen gerechter werden. Das Gehalt stellt eine letzte mögliche Maßnahme dar. Die Erzieherinnen und Erzieher fordern die Angleichung an das Gehalt einer Grundschullehrerin/eines Grundschullehrers. Beide Berufsfelder erfüllen einen Bildungsauftrag und seit dem Ausbau der Kindertageseinrichtungen zu Bildungsinstitutionen wird auch bei der Kinderbetreuung ein erhöhter Fokus auf Bildung gesetzt. Dementsprechend ist eine Angleichung der Gehälter nur sinnvoll und

anstrebenswert. Dadurch würde sich nicht nur die Attraktivität des Erzieherberufs steigern, sondern er würde auch als Bildungsberuf mehr Anerkennung und Wertschätzung von der Gesellschaft bekommen.

## **5. Maßnahmen gegen Fachkräftemangel**

Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen, die dazu beitragen können, dass Einrichtungen der Sozialwirtschaft nicht so stark vom bestehenden Fachkräftemangel betroffen sind. Wie vorher im IAB-Kurzbericht schon kurz angesprochen wurde, stellt der Ausbau der Ausbildung eine Maßnahme dar. Den Einrichtungen wird dadurch die Möglichkeit gegeben, dass sie von Anfang an Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen an die Einrichtungen binden können. Damit diese Maßnahme umgesetzt werden kann, bedarf es Veränderungen auf politischer Ebene. Auch eine gute Bezahlung bzw. allgemein attraktivere materielle und immaterielle Arbeitsbedingungen können ihren Teil gegen den Fachkräftemangel leisten. Personalmarketing wird immer wichtiger, auch für Organisationen der Sozialwirtschaft. Diese müssen auf sich aufmerksam machen. Dafür sollten sie alle Möglichkeiten in Betracht ziehen. Von Imageanzeigen in Zeitungen oder im Internet, über Auftritte und Ständen auf Job- und Jugendmessen bis hin zur Zusammenarbeit mit Fach- und Hochschulen.

Eine der weit verbreitetsten Maßnahme, um auf sich als Organisation aufmerksam zu machen, ist das Employer Branding. Darauf wird im Punkt 5.1.1. genauer eingegangen.

Die zwei wichtigsten Aufgabenfelder, die sich im Rahmen des Personalmanagements mit dem Fachkräftemangel besonders stark auseinandersetzen, sind die Mitarbeitergewinnung und die Mitarbeiterbindung. Auf diese zwei Aufgabenfelder möchte ich nun gezielt eingehen.

## 5.1. Mitarbeitergewinnung

Die Ansprüche von potenziell neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden immer höher. Die Bewerber und Bewerberinnen entscheiden sich bewusster, wo sie sich bewerben und wo nicht. Für sie wird die Attraktivität des Arbeitgebers immer bedeutsamer. Für die Träger und Einrichtungen bedeutet das, dass sie sich um ein entsprechendes Personalmarketing bemühen müssen. Bei der Gewinnung von neuem Personal müssen zwei Sichtweisen beachtet werden. Zum einen die quantitative Sicht und zum anderen die qualitative Sicht. Die quantitative Sicht bezieht sich auf eine ausreichende Anzahl an Führungskräften und Fachkräften, die der Einrichtung zur Verfügung stehen. Die qualitative Sicht bezieht sich auf die Mitarbeitergewinnung und auf die fachlichen und sozialen Qualifikationen der neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Personalplanung, die Personalbeschaffung und Personalauswahl gehören eher zu den Aufgaben der Träger von Kindertageseinrichtungen. Sie sind auch diejenigen, die sich mit den Arbeitsbedingungen in den Einrichtungen auseinandersetzen müssen. Schließlich haben die vorhandenen Arbeitsbedingungen einen großen Einfluss auf die Attraktivität der Einrichtung und des Trägers. Die Leitungskräfte sind in der Regel für den Personaleinsatz verantwortlich. Es gibt jedoch große Unterschiede zwischen den einzelnen Kommunen, was die Einbindung der Leitungskräfte in die Mitarbeitergewinnung betrifft. In einigen Kommunen werden die Leitungskräfte der Einrichtungen voll und ganz in die Personalplanung, -beschaffung und -auswahl mit einbezogen. In anderen jedoch übernimmt das komplett der Arbeitgeber. In diesen Kommunen, wo dies der Fall ist, beschweren sich die Leitungskräfte immer häufiger, dass sie in diese Aufgabenfelder des Personalmanagements nicht mit einbezogen werden. Schließlich arbeiten die Leitungskräfte enger mit ihrem Personal zusammen als der Arbeitgeber und deshalb ist es nur angebracht, wenn sie auch bei der Personalauswahl mitentscheiden dürfen.

In Zeiten des Fachkräftemangels kann es in Bewerbungsphasen immer häufiger zu Verschiebungen der Machtverhältnisse kommen. Früher wählten die Arbeitgeber den passenden Mitarbeiter oder die passende Mitarbeiterin aus. Heute jedoch entscheiden die qualifizierten Bewerber und Bewerberinnen selbst darüber, welcher Arbeitgeber sich bei ihnen bewerben darf. In Einrichtungen der Sozialwirtschaft ist das ebenso der Fall. Die Bewerber und Bewerberinnen entscheiden selber bei welchem Arbeitgeber sie sich bewerben und bei welchem nicht. Dadurch, wie es im IAB-Kurzbericht beschrieben wurde, für Bewerber/innen nur wenig Verhandlungspotenzial beim Gehalt gibt, sind die bestehenden Arbeitsbedingungen für die Bewerber und Bewerberinnen besonders wichtig.

Von großer Bedeutung sind auch die Zielgruppen der Personalgewinnung. Sie kann sich sowohl auf interne als auch externe Zielgruppen richten. Das Aufgabenfeld der Personalgewinnung umfasst

beide Zielgruppen. Bei der internen Personalgewinnung handelt es sich darum, dass freie Stellen in einer Einrichtung durch bereits beschäftigte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen oder aber auch durch bereits beschäftigte Führungskräfte besetzt werden. Die interne Personalgewinnung benötigt dementsprechend auch einen internen Arbeitsmarkt. Mit Hilfe dessen können offene Stellen sichtbar gemacht werden und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben bei Interesse die Möglichkeit, sich zu informieren und zu bewerben. Bei der internen Personalgewinnung ist die Nachfolgeplanung besonders wichtig. Dadurch, dass sich intern ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin auf eine offene Stelle bewirbt, wird wiederum eine neue Stelle frei, die es zu besetzen gilt. Nach Zimmermann hängt die Entscheidung, ob intern oder extern Personal gewonnen werden soll, von zwei Faktoren ab. Der erste Faktor sind die unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen. Die interne Personalgewinnung ist besonders gut für sehr große Unternehmen geeignet, die sehr komplexe Strukturen aufweisen und eine hohe Qualifikation benötigt wird. Der zweite Faktor ist die Art der zu besetzenden Stelle. Hierbei ist besonders darauf zu achten, ob die Stelle bestimmte Kenntnisse über das Unternehmen oder des Umfeldes benötigt. Ebenfalls gilt es zu beachten, ob mit der Übertragung der Stelle ein hohes Vertrauen zwischen dem Unternehmen und dem ehemaligen Stelleninhaber/der ehemaligen Stelleninhaberin erforderlich ist. Zuletzt spielt bei der Entscheidung, ob nun intern oder extern die offenen Stellen besetzt werden sollen, der Zeit- und Kostenaufwand für die Einarbeitung des/der neuen internen Mitarbeiters/Mitarbeiterin und Führungskräften eine bedeutsame Rolle. Die interne Personalgewinnung ist besonders für Führungspositionen geeignet.<sup>30</sup>

Durch die interne Personalgewinnung bleibt das unternehmensspezifische Wissen erhalten. Außerdem wird das Risiko einer Fehlbesetzung verringert. Die interne Personalgewinnung spart auch Kosten und Zeit im Vergleich zu einer externen Gewinnung von Personal.

Durch die bestehenden Entwicklungsmöglichkeiten trägt sie auch zur Bindung und Motivation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Führungskräften bei.

Möchte eine Einrichtung jedoch neue Impulse und zusätzliches Wissen erlangen, ist in diesem Fall eher die externe Personalgewinnung geeignet. Bei der externen Personalgewinnung kommt es zur Rekrutierung von Führungskräften oder Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen von außerhalb. Sie kommt besonders dann in Frage, wenn der quantitative und/oder der qualitative Personalbedarf nicht durch interne Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen oder Führungskräften gedeckt werden kann. Um externe Bewerber/innen für die Einrichtung gewinnen zu können, kann es sehr hilfreich sein, wenn der Arbeitgeber die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe kennt. Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Gewinnung von neuem Personal ist das Image, also das Bild des

---

<sup>30</sup> vgl. Zimmermann 2009, S. 209

Arbeitgebers. Je attraktiver ein potenzieller Arbeitgeber ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Menschen für einen Job bei diesem Arbeitgeber bewerben. Dieser Aspekt bringt mich zum nächsten Punkt meiner Arbeit, das Employer Branding.

### 5.1.1. Employer Branding

Um einen Überblick zu bekommen, was Employer Branding überhaupt ist, möchte ich zuerst die allgemeinen Grundlagen genauer beschreiben. Anschließend werde etwas genauer auf das Employer Branding aus der Sicht von Arbeitgebern in der Sozialwirtschaft eingehen. Zum Schluss treffe ich Aussagen zur Rolle und zu den Aufgaben der Führungskräfte und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen im Prozess des Employer Branding.

Laut Kanning geht es beim Employer Branding darum, dass ein Arbeitgeber (Employer) als eine Marke (Brand) betrachtet wird. Diese Marke soll so gut wie möglich für die Arbeitnehmer platziert werden. Ziel ist es, dass angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels, sich die Arbeitgeber um den Aufbau und Pflege einer Arbeitgebermarke bemühen. Der Arbeitgeber soll sich als Arbeitgebermarke gegenüber bereits vorhandenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aber auch gegenüber neuen Bewerbern und Bewerberinnen attraktiv positionieren. Somit leistet Employer Branding einen Beitrag zur Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung.<sup>31</sup>

Somit richtet sich das Employer Branding nicht nur an neue Mitarbeiter/innen, sondern auch an bereits vorhandenes Personal. Dementsprechend hat Employer Branding eine innere und eine äußere Ausrichtung. Die innere Ausrichtung betrifft das bereits vorhandene Personal. Durch das Employer Branding sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine positive emotionale Beziehung zu ihrem Arbeitgeber aufbauen. Eine positive Beziehung stellt die Grundlage dafür dar, dass das Personal besser arbeitet und sich auch an den Arbeitgeber länger gebunden fühlt.<sup>32</sup> In diesem Punkt spielt auch die soziale Identität eine sehr wichtige Rolle. Dies bedeutet, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Teil einer Gruppe sehen. Im Falle des Employer Brandings ist es die Gruppe der Arbeitgeber. Gehören die Mitarbeiter/innen einem attraktiven Arbeitgeber an, stärkt es das Zugehörigkeitsgefühl und die Bindung. Das positive Ansehen des Arbeitgebers wird dann vom Personal auch nach außen getragen. Man kann also sagen, dass das Employer Branding förderlich für den Aufbau einer sozialen Identität ist. Auf den Punkt soziale Identität in Bezug auf die Bindung von

---

<sup>31</sup> vgl. Kanning 2017, S. 134

<sup>32</sup> vgl. ebd. S. 134

Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gehe ich im Punkt 5.2.1. Grundlagen der Mitarbeiterbindung etwas genauer ein.

Nach außen soll Employer Branding auf neue potenzielle Mitarbeiter/innen wirken. Durch ein gutes Employer Branding soll erreicht werden, dass sich potenzielle Bewerber/innen zum Arbeitgeber hingezogen fühlen und sich deshalb für einen Job bewerben. Employer Branding sorgt somit dafür, dass die guten, bereits vorhandenen Mitarbeiter/innen, beim Arbeitgeber bleiben und sich neue qualifizierte Mitarbeiter/innen bewerben. Beim Employer Branding geht es aber nicht nur um den Erhalt des bestehenden Personals und um den Gewinn vom neuen Personal. Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit soll durch das Employer Branding auch die Einzigartigkeit der Dienstleistung hervorgehoben werden. Es gibt eine große Anzahl an Kitas, die ein und dieselbe soziale Dienstleistung den Kindern und Eltern anbieten. Um jedoch wettbewerbsfähig zu sein, muss der Träger als Arbeitgeber oder die Einrichtung selbst, sich von der Konkurrenz durch bestimmte Merkmale abheben und sich mit diesen Merkmalen ein Image aufbauen. Jedoch ist das Employer Branding im sozialen und Bildungsbereich noch nicht so weit verbreitet wie in der freien Wirtschaft. Im Hinblick auf den steigenden Fach- und Führungskräftemangel sollten die sozialwirtschaftlichen Einrichtungen die Initiative ergreifen, sich mit Hilfe des Employer Brandings eine attraktive und überzeugende Arbeitgebermarke aufzubauen. Jedoch sind sich viele soziale Einrichtungen ihrer eigenen Möglichkeiten zur Einflussnahme gar nicht bewusst. Aufgrund dessen, dass die Sozialwirtschaft hinsichtlich ihrer Finanzierung und Ausbildungsstrukturen anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegt als die freie Wirtschaft, erfordert dies auch eine andere Sichtweise auf das Employer Branding. Wie im IAB-Kurzbericht bereits schon angesprochen wurde, ist die Ausbildung von Erziehern und Erzieherinnen föderal geregelt. Die Fachschulen sind also für die Ausbildung verantwortlich. Die zu absolvierenden Praktika während der Ausbildung sind nicht gleichzusetzen mit den Praxisanteilen einer dualen Ausbildung. Dadurch hat sich das verbundene Verständnis als Ausbildungsstätte und das Potenzial für Nachwuchsbinding nur recht zögerlich entwickelt. Die Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen sehen eher den Träger in der Verantwortung für die Personalrekrutierung und die Träger sehen die Verantwortung in der Politik.

Für Arbeitgeber der Sozialwirtschaft birgt das Employer Branding Herausforderungen auf mehreren Ebenen. Der Arbeitgeber muss dabei zwei Sichtweisen beachten. Nach Heider-Winter muss zum einen aus interner Sicht zuerst die Frage geklärt werden, ob sie gute Arbeitsplätze anbieten können und dementsprechend auch dafür werben wollen. Die Entscheidung für Employer Branding sollte von der Führungsspitze kommen. Die vorhandenen Rahmenbedingungen grenzen jedoch die Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsplätze ein. Dennoch kann man durch viel Kreativität, Zeit

und einen Blick über den Tellerrand einige Lösungen finden.<sup>33</sup> Hinzu kommt noch, dass die Fachkräfte nicht nur immer mit den materiellen Rahmenbedingungen unzufrieden sind, immaterielle Rahmenbedingungen können genauso für Unzufriedenheit sorgen. Aber auch dort können Lösungen zur Verbesserung gefunden werden. Heider-Winter fasst diesen Punkt sehr gut zusammen. „Employer Branding beginnt mit den „kleinen, großen“ Veränderungen wie Wertschätzung, Anerkennung und Einbeziehung.“<sup>34</sup>

Aus externer Sicht sollte der Arbeitgeber die sich ihnen bietenden Möglichkeiten herausfinden, um Personal zu gewinnen. Je nach Zielgruppe, die angesprochen werden soll, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, diese zu gewinnen. Arbeitgeber der Sozialwirtschaft stehen einerseits im Wettbewerb um mangelnde Fachkräfte, andererseits müssen sie auch gemeinsam für generell mehr Auszubildende werben. Für die Arbeitgeber kann es von Vorteil sein, wenn sie Kenntnisse über die individuellen Zugangswege in den Beruf besitzen. Daher sollten sie alle Möglichkeiten ausschöpfen, um an Nachwuchs für die Einrichtung oder dem Träger zu kommen und schlussendlich auch langfristig zu binden. Schon beim ersten Kontakt mit Nachwuchskräften, sei es durch ein Praktikum, durch einen Bundesfreiwilligendienst, Ehrenamt oder auf Messen, sollte der Arbeitgeber präsent sein und seine positive Arbeitgebermarke den jungen Menschen präsentieren.

Aus der Sicht der Fach- und Führungskräfte erfüllt das Employer Branding eine Orientierungsfunktion. Das Personal ist selbst in der Lage, den Ruf und das Image der Organisation zu beeinflussen und der Umwelt zu präsentieren. Beim Employer Branding geht es um die Entscheidung, welche Faktoren und/oder Merkmale vom Arbeitgeber in den Fokus gerückt werden sollen. Diese sollen dann aktiv beworben werden. Für die Bewerber und Bewerberinnen hat das den Vorteil, dass die Arbeitgeber sich auf die wichtigsten Faktoren und/oder Merkmalen beschränken und es ihnen somit leichter fällt eine Entscheidung zu treffen.<sup>35</sup>

Wie vorher schon beschrieben, richtet sich das Employer Branding auch auf vorhandene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie gehören also auch zur Zielgruppe. Der/Die Mitarbeiter/Mitarbeiterin soll im Rahmen des Employer Branding als Botschafter/in der Einrichtung oder des Trägers dienen. Ganz egal ob in ihrem privaten Umfeld, in ihrer alltäglichen Arbeit oder bei der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen vermitteln die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen Botschaften über ihren Arbeitgeber. Damit können sie Einfluss auf das Markenimage des Arbeitgebers nehmen. In diesem Zusammenhang kommt wieder die soziale Identität zu tragen. Heider-Winter behauptet dabei, je mehr sich das Personal mit dem Arbeitgeber identifizieren kann, umso williger ist es, das Bild ihres

---

<sup>33</sup> vgl. Heider-Winter 2014, S. 23-24

<sup>34</sup> Heider-Winter 2014, S. 24

<sup>35</sup> vgl. ebd. S. 26

Arbeitgebers nach außen zu tragen. Wenn die Fach- und Führungskräfte mit den materiellen und immateriellen Arbeitsbedingungen, ihrem Arbeitgeber und ihrem Beruf an sich zufrieden sind, teilen sie das auch gerne mit ihrer Umwelt und strahlen dabei auch eine gewisse Überzeugungskraft aus.<sup>36</sup>

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Arbeitszufriedenheit und die Loyalität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Prozesse des Employer Branding entweder bremsen oder vorantreiben. Beide Faktoren hängen stark von der Kompetenz der Führungskräfte ab. Die Führungskräfte von Einrichtungen und Trägern sind die wichtigsten Botschafter der Arbeitgebermarke. Ein gutes und faires Führungsverhalten ist die wirksamste aber auch kostengünstigste Maßnahme um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig an eine Einrichtung zu binden.<sup>37</sup>

Organisationen der Sozialwirtschaft haben im Hinblick auf das Employer Branding einen gewissen Vorteil gegenüber der freien Wirtschaft. Die Arbeit in der Sozialwirtschaft findet am Menschen statt. Für viele Menschen hat diese Arbeit etwas Sinnhaftes. In der heutigen Zeit wollen die Menschen nicht nur arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Sie wollen mit ihrer Arbeit etwas Sinnvolles tun und ihren Teil zur Verbesserung der Gesellschaft beitragen. Mit diesem Ansatz haben die Träger und Einrichtungen der Sozialwirtschaft einen großen Vorteil, vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels. Eine erfolgreiche Employer Branding Strategie kann sich dadurch sehr nachhaltig auf den Wert einer Organisation in der Sozialwirtschaft auswirken.

### **5.1.2. Praxisbeispiel „Mehr Männer in Kitas“**

Das Modellprogramm des Europäischen Sozialfonds (ESF) „Mehr Männer in Kitas“ wurde im Juli 2010 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ins Leben gerufen. Dieses Modellprogramm wurde in vielen deutschen Städten umgesetzt, darunter Hamburg, Berlin, Köln, Nürnberg und viele mehr. Grundlage für dieses Projekt war, dass die Europäische Union sich das Ziel gesetzt hat, den Anteil an männlichen Fachkräften in Kitas bzw. im Bereich der fröhkindlichen Pädagogik zu erhöhen. Von 2011 bis 2013 wurde dieses Projekt vom Europäischen Sozialfond und dem BMFSFJ gefördert. Anschließend wurde es in Hamburg noch zwei weitere Jahre, also bis 2015, von der Hamburger Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration und dem Hamburger Institut für Berufliche Bildung weiter gefördert.

---

<sup>36</sup> vgl. Heider-Winter 2014, S. 28

<sup>37</sup> vgl. ebd. S. 75

Mit Hilfe dieses Projektes sollten zum einen die bereits vorhandenen Ideen und Lösungsansätze zur nachhaltigen Erhöhung des Anteils an männlichen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen weiterentwickelt werden. Zum anderen sollten dadurch auch neue Strategien entwickelt werden, um mehr männliche Fachkräfte für Kindertageseinrichtungen zu gewinnen und zu binden. Des Weiteren wurde durch dieses Projekt versucht, den Anteil von Männern in den projektbeteiligten Kindertagesstätten auf ein Mindestniveau von 20 Prozent zu steigern. Dies würde dem Ziel der Europäischen Union entsprechen. Außerdem zielte es auf eine Verbesserung des Berufsbildes des Erziehers bzw. der Erzieherin ab. Mit den zuständigen Verbänden und Kita-Trägern wurde eine gemeinsame Marketingkampagne entwickelt, um dieses Ziel zu erreichen. Damit sollten gezielt junge Männer angesprochen werden, die sich in der Berufsorientierungsphase befanden. In den beteiligten Hamburger Kitas sollte eine geschlechtersensible und gerechte Pädagogik mit dem Programm unterstützt und gestärkt werden. Durch eine höhere Anzahl an Männern in Kitas kann dementsprechend auch die geschlechterreflexive pädagogische Arbeit vorangetrieben werden.

Bei dem Modellprojekt „Mehr Männer in Kitas“ handelt es sich um eine klassische Maßnahme im Sinne des Employer Brandings. Die Besonderheit dieser Kampagne war es, dass es sich dabei um ein trägerübergreifendes Employer Branding handelte. Gemeinsam wollten die beteiligten Kitas in Hamburg neue Ideen und Strategien entwickeln, um das Berufsbild von Erziehern und Erzieherinnen zu verbessern, um männliche Fachkräfte zu gewinnen und um damit auch gegen den bestehenden Fachkräftemangel vorzugehen.

## 5.2. Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung ist ein Aufgabenfeld des Personalmanagements. Das Ziel der Mitarbeiterbindung ist es, gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst dauerhaft an die Einrichtung und/oder den Träger zu binden. Die Bindung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen nimmt in Zeiten des immer stärkeren werdenden Fachkräftemangels deutlich an Bedeutung zu. Die Motivation, die Verbundenheit und die Zufriedenheit von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen spielen bei der Bindung eine bedeutsame Rolle. Darauf können die Vorgesetzten einen Einfluss nehmen und einen wesentlichen Beitrag zur Bindung ihres Personals leisten. Mit jedem Weggang einer pädagogischen Fachkraft in einer Kindertageseinrichtung geht der Einrichtung ein Stück Erfahrung verloren. Auch für die Kinder, deren Eltern und Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen hat das Folgen. Die Kinder verlieren dadurch eine wichtige Bezugsperson. Die Eltern verlieren ihren Ansprechpartner/ihre

Ansprechpartnerin und bei den Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen entsteht eine Lücke. Es dauert, bis diese Lücke wieder gefüllt werden kann, wie wir im IAB-Kurzbericht erfahren haben.

Doch was zeichnet eine gute Mitarbeiterbindung aus? Welche grundlegenden Aspekte müssen dabei beachtet werden? Diesen Fragen möchte ich im nächsten Teil meiner Arbeit genauer auf den Grund gehen.

### **5.2.1. Grundlagen der Mitarbeiterbindung**

Die Mitarbeiterbindung ist eine der wichtigsten Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel. Nach Kanning basiert eine hohe Mitarbeiterbindung auf drei wesentlichen psychologischen Phänomenen. Zum einen haben wir die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und den Grad der sozialen Identifikation der Mitarbeiter mit einer bestimmten Rolle und zum anderem die Verbundenheit der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber.<sup>38</sup> Diese drei Variablen haben aus psychologischer Sicht einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und bauen aufeinander auf. Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit seiner/ihrer beruflichen Realität zufrieden ist, wird er/sie sich auch besser und stärker mit seiner/ihrer beruflichen Rolle identifizieren können. Ist die Person dann zusätzlich noch in einer angesehenen Einrichtung tätig und/oder bei einem angesehenen Träger angestellt, führt dies zu einer Stärkung der berufsbezogenen sozialen Identität. Die soziale Identität beschreibt also, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich selbst als Teil einer Gruppe sehen. Menschen streben nach der Aufrechterhaltung dieser positiven sozialen Identität. Dementsprechend nehmen sie ihre Umwelt verzerrt wahr, mit dem Hintergrund, dass sie ihre Berufsgruppe, mit der sie sich verbunden fühlen, aufwerten. Diese positive berufsbezogene Identität fördert die Verbundenheit zum Arbeitgeber. Diese hat jedoch auch einen Einfluss auf die soziale Identität. Wenn zum Beispiel der Arbeitsvertrag ausläuft und der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin nun den angesehenen Träger oder die angesehene Einrichtung verlassen muss und Anstellung in einem nicht so angesehenen Träger oder einer nicht so angesehene Einrichtung findet, nimmt natürlich dementsprechend die Verbundenheit zum alten Arbeitgeber ab und zum neuen Arbeitgeber zu. Das wirkt sich unmittelbar auf die soziale Identität aus und kann diese dann auch positiv oder, in diesem Beispiel, negativ verändern. Wie auch bei der sozialen Identifikation und der Verbundenheit besteht ebenfalls eine wechselseitige Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Verbundenheit. Diese können

---

<sup>38</sup> vgl. Kanning 2017, S. 192

auch positiver oder negativer Natur sein. Man kann davon ausgehen, je zufriedener ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit seinem/ihrem Arbeitsplatz ist, desto verbundener fühlt er/sie sich mit dem Arbeitgeber. Für die Arbeitszufriedenheit als auch für die Verbundenheit und der berufsbezogenen sozialen Identität gilt, dass sie auch von weiteren Einflussfaktoren bestimmt werden können. Solche Einflussfaktoren können zum Beispiel das zwischenmenschliche Miteinander unter den Mitarbeitern, die Aufstiegsmöglichkeiten oder aber auch die Möglichkeit, eigene Ideen am Arbeitsplatz umzusetzen, sein. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass das Zusammenspiel von Verbundenheit, sozialer Identität und Arbeitszufriedenheit einen großen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an ein Unternehmen, einer Einrichtung oder aber auch einen Träger haben kann. Die individuellen Persönlichkeiten und Lebenssituationen der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen spielen natürlich auch eine große Rolle, in Bezug auf die Stärke der Bindung. Die Arbeitgeber haben die Möglichkeit, aktiv auf die Arbeitszufriedenheit, der Verbundenheit und der sozialen Identität Einfluss zu nehmen. In der Praxis fokussieren sie sich dabei meistens auf die vorhandenen Arbeitsbedingungen, der die Mitarbeiter ausgesetzt sind.

### **5.2.2. Maßnahmen der Mitarbeiterbindung**

Es gibt eine große Vielfalt an Maßnahmen, die die Mitarbeiterbindung fördern kann. Dabei ist jedoch zu beachten, dass nur einzelne Maßnahmen keinen großen Einfluss auf die Bindung haben. Vielmehr sollte der Arbeitgeber mehrere verschiedene Maßnahmen in Betracht ziehen, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig an die Einrichtung und/oder an den Träger zu binden. Um den Überblick über die derer zu behalten, ist es sehr sinnvoll, die Maßnahmen in drei verschiedene Gruppen einzuteilen. Die erste Gruppe beschäftigt sich mit Maßnahmen, die einen Einfluss auf die Arbeitsinhalte haben. In der zweiten Gruppe spielen die Arbeitsbedingungen eine Rolle. Die letzte Gruppe der Maßnahmen, die zu einer Steigerung der Mitarbeiterbindung führt, beschäftigt sich mit der Führung bzw. dem Führungsverhalten der Vorgesetzten.

Zuerst wird die Gruppe der Maßnahmen für die Arbeitsinhalte betrachtet. Dabei ist zu beachten, dass die Inhalte der Arbeit den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angepasst werden sollte. So können laut Kanning, sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser mit ihrem Arbeitsplatz und auch ihrem Arbeitgeber oder Arbeitgeberin identifizieren und fühlen sich somit auch verbundener zu ihrer Arbeit. Die berufliche Qualifikation hat einen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Arbeiten sie an einem Arbeitsplatz, an dem sie ihr gelerntes

Wissen der Ausbildung oder Studium anwenden können, wirkt sich dies positiv auf die Bindung aus. Auch die persönlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten spielen eine Rolle. Die Arbeitsaufgaben stellen weder eine Überforderung noch eine Unterforderung im Hinblick auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin dar. Dabei sollten ebenfalls die unterschiedlichsten Arbeitsmotive der Mitarbeiterschaft beachtet werden. Der Arbeitsplatz sollte die Möglichkeit bieten, dass aus mittelfristiger Sicht die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befriedigt werden. Das können Bedürfnisse, wie eine ausgewogene Work-Life-Balance sein oder aber auch die Möglichkeit, eine Karriere zu starten. Neben den Bedürfnissen sollten auch die Interessen mit beachtet werden. Es ist von Vorteil, wenn die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen Aufgaben übernehmen, die in ihrem Interessenbereich liegen und die sie inhaltlich ansprechend finden. Da dies aber nicht immer möglich ist, sollte darauf geachtet werden, dass das Verhältnis zwischen Aufgaben im Interessenbereich und Aufgaben, die nicht im Interessenbereich liegen, stimmt.<sup>39</sup>

Aus diesen genannten Maßnahmen lässt sich schlussfolgern, dass die Kitaleitung ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut kennen und auch im Hinblick auf ihre individuellen Interessen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bedürfnissen einschätzen sollte. Nur so kann die Leitung die Arbeitsaufgaben zielführend gestalten und an den/der entsprechenden Mitarbeiter/in vergeben. Bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben lassen sich weitere Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ableiten.

Eine Maßnahme ist die Steigerung der Anforderungsvielfalt. Viele Menschen erledigen über Tage, Monate, wenn nicht sogar über Jahre immer wieder dieselben Aufgaben in ihrem Beruf. Das kann einen negativen Einfluss auf die generelle Arbeitsleistung sowie auf die Arbeitszufriedenheit und der Verbundenheit des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin haben. Dementsprechend sollten die Aufgabenvielfalt und die Anforderungsvielfalt erhöht werden. Nach Mentzel gibt es dazu drei klassische Ansätze. Zum einen die „job rotation“, bei der die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ganz einfach ihre Arbeitsaufgaben tauschen. Das sorgt für Abwechslung und die Mitarbeiter/innen bekommen einen Einblick in Aufgaben, die sie bisher noch nicht so oft erledigen mussten.<sup>40</sup> In einer Kindertageseinrichtung könnte zum Beispiel ein Mitarbeiter, der für die Aufsicht der Kinder auf dem Spielplatz verantwortlich ist, den Aufgabenbereich mit der Mitarbeiterin tauschen, die für die Projektplanung zuständig ist. Dieser Austausch von Arbeitsaufgaben sollte aber nach einem vorher festgelegten Plan erfolgen, sodass die Aufgaben wöchentlich rotieren. Der nächste Ansatz ist der Ansatz des „job enlargements“. Darunter versteht man die Ausbreitung des Aufgabenspektrums. Ein Tausch von Arbeitsaufgaben unter Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen findet dabei nicht statt. Der letzte Ansatz heißt „job enrichment“. Dieser ähnelt sehr dem „job

---

<sup>39</sup> vgl. Kanning 2014, S. 224

<sup>40</sup> vgl. Mentzel 2018, S. 158-160

enlargement“. Unterschied dabei ist jedoch, dass die Aufgaben dabei schwieriger werden. So könnte zum Beispiel ein Erzieher/eine Erzieherin einige Aufgaben der Leitung übernehmen.

Eine weitere Maßnahme ist die Steigerung der Autonomie der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Das bedeutet jedoch nicht, dass jeder Beschäftigte nach Belieben arbeitet. Es wird eher überlegt, wo und wann es sinnvoll ist, der Mitarbeiterschaft mehr Entscheidungsfreiheit in der Ausgestaltung der ihnen übertragenen Aufgaben zu geben. Die Vorgaben der Kitaleitung sollten sich dabei auf ein notwendiges Maß reduzieren.

Eine letzte Maßnahme, aber auch ebenso wichtig, ist der verstärkte Einsatz von Feedback. Dabei sollte der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin nicht nur von der Kitaleitung ein Feedback, sondern auch von den Kollegen und Kolleginnen erhalten. Dadurch erhält man die Chance, sich selbst zu reflektieren und zu verbessern. Zum anderen geht damit auch eine Wertschätzung der erbrachten Leistung mit einher.

Die nächste Gruppe ist die Gruppe von Maßnahmen, die sich speziell auf die Arbeitsbedingungen beziehen. Diese Maßnahmen können sich dabei sowohl auf materielle Dinge, als auch auf den Menschen an sich beziehen. Diesbezüglich fällt einem immer als erstes die Entlohnung ein. Es gibt eine Vielzahl von Studien und Umfragen die belegen, dass das Einkommen eine entscheidende Rolle bei der Bindung des Personals spielt. So auch die Umfrage „Gründe für die Kündigung“ von Compensation Partner. Compensation Partner ist ein digitaler Gehaltsdienstleister, bei der Arbeitgeber einen Marktüberblick mit den aktuellsten Gehaltsdaten erhalten können. Angesichts des steigenden Fachkräftemangels hat Compensation Partner 2019 eine Umfrage gestartet. Dazu haben sie 1.092 Personen zum Thema Kündigung befragt. 60% der Befragten waren männlich und 40% waren weiblich. Bei der Frage „Was waren für sie die hauptsächlichen Gründe für die Kündigung“ gaben 45% der Befragten an, dass sie zu wenig Wertschätzung vom Chef oder Chefkin erhielten und deshalb kündigten. Danach folgt auch schon mit 40,5% die zu niedrige Bezahlung bzw. ein zu niedriges Einkommen. An der Zahl erkennt man ganz gut, was die Entlohnung für einen hohen Stellenwert bei der Bindung des Personals hat.<sup>41</sup>

Eine weitere wichtige Maßnahme ist die Arbeitsplatzsicherheit. Wie wir im IAB Kurzbericht erfahren haben, erfolgt jede zweite Einstellung bei Erziehern und Erzieherinnen befristet. Dem Personal fällt es dadurch schwer, längerfristig zu planen. Wenn das Personal wahrnimmt, dass der Arbeitsplatz längerfristig gesichert ist, steigert dies auch die Bindung an die Einrichtung bzw. an den Träger. Die Leistungsbeurteilung ist ebenfalls eine Maßnahme, die einen großen Einfluss auf die Bindung des Personals haben kann. In Kindertageseinrichtungen wird die Leistungsbeurteilung oft „LOB“ genannt.

---

<sup>41</sup> vgl. Compensation Partner 2019 (Internetquelle)

„LOB“ steht für Leistungsorientierte Bezahlung. Da viele Kitas und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe zum öffentlichen Dienst gehören, ist für sie die leistungsorientierte Bezahlung gesetzlich im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes vorgeschrieben. Die Ausgestaltung dessen bleibt jedoch der jeweiligen Kommune selbst überlassen. Um sich das etwas besser vorstellen zu können, nenne ich zwei Beispiele. Die Kommune Hennigsdorf im Landkreis Oberhavel geht bei der leistungsorientierten Bezahlung rein nach der Anwesenheit des Personals. Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die gesetzte Anzahl an Tagen in der Kindertageseinrichtung anwesend war, bekommt er oder sie den vollen Betrag des „LOBs“. Fehlte der/die Mitarbeiter/in jedoch an einer bestimmten Anzahl von Tagen, so werden Abstriche bei der leistungsorientierten Bezahlung getätigt. Die Kontrolle erfolgt dabei durch einen Chip, den das Personal benutzt, wenn sie zur Arbeit kommen und gehen. Eine Computersoftware zeigt dann ganz genau an, an welchen Tagen der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin anwesend war und an welchen nicht. Bei der Kommune Oranienburg im Landkreis Oberhavel sieht das zum Beispiel ganz anders aus. Dort werden Zielvereinbarungen mit dem Personal getätigt. Das Personal setzt sich selber Ziele, die sie im Jahr erreichen wollen. Über ein Jahr hinweg wird dann geguckt, ob sie diese selbstgesetzten Ziele eingehalten und erreicht haben oder nicht. In einem abschließenden Gespräch mit der Leitung der Kindertageseinrichtung wird dann die Höhe der leistungsorientierten Bezahlung, im Hinblick auf die Erreichung der Ziele, festgesetzt. Die Aufgabe der Leitung besteht darin, die Arbeit des Personals einzuschätzen. Bei diesem Punkt spielt die nächste Maßnahme eine ganz wichtige Rolle. Die Leitung sollte die Arbeit des Personals nach dem Gerechtigkeitsprinzip bewerten. Für die Bindung des Personals ist die Leistungsbeurteilung nur dann wirklich förderlich, wenn das Personal die leistungsbezogene Bezahlung für gerecht erlebt. Um eine gerechte und faire Leistungsbeurteilung zu erreichen, sollte sie konsistent sein. Der Zeitraum für die Erreichung der gesetzten Ziele sollte festgelegt sein, die Beurteilung nach festgelegten Regeln erfolgen. Unvoreingenommenheit ist ebenfalls ein wichtiger Punkt. Die Leitung sollte nicht nach Sympathie oder aufgrund vorheriger Leistungen das Personal beurteilen. Ebenfalls sollte dem Personal die Möglichkeit gegeben werden, dass sie ihre gesetzten Ziele korrigieren können, wenn sie aufgrund bestimmter Gegebenheiten nicht erreicht werden konnten.

Eine weitere bedeutsame Maßnahme ist die Personalentwicklung. Dem Personal sollte die Möglichkeit gegeben werden, sich weiterzuentwickeln und aufzusteigen zu können. Die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen und Maßnahmen zur Teambildung verstärken die Verbundenheit zum Team und somit auch zur Einrichtung und zum Träger. Die Wichtigkeit dieses Punktes spiegelt

sich auch in der Umfrage von Compensation Partner wider. Hier gaben 32,5% der Befragten an, dass sie aufgrund der nicht vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten ihren Job gekündigt haben.<sup>42</sup>

Der letzte Punkt, den ich in Bezug auf die Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen ansprechen möchte, ist der Punkt des Stresses. Eine negative Arbeitsbelastung und eine Überlastung durch psychischen Druck wirken sich negativ auf die Mitarbeiterbindung aus. Mit 20,6% zählt dieser Punkt mit zu den fünf häufigsten Gründen für eine Kündigung nach der Umfrage von Compensation Partner.<sup>43</sup> Die Leitung oder aber auch der Träger sollten diesbezüglich interne oder externe Maßnahmen anbieten, die dem Personal bestimmte Techniken und Praktiken zur Stressbewältigung vermitteln. Vor allem dort, wo eine starke Arbeitsbelastung kaum zu vermeiden ist.

Die letzte Gruppe der Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung befasst sich genauer mit dem Führungsverhalten der Leitung. Jede Leitung von Kindertageseinrichtungen führt ihr Personal anders und setzt dementsprechend andere Schwerpunkte. Welcher Führungsstil nun der Beste ist, kann man schwer beantworten. Man kann aber sagen, dass die unterschiedlichen Führungsstile auch einen unterschiedlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit des Personals haben können.

Unabhängig von der Art des Führungsstils sollten dennoch einige grundlegende Aspekte bei der Führung beachtet werden. Zum einen spielt die Zielsetzung eine wichtige Rolle. Werden die Ziele klar und deutlich in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten formuliert, so ist es für alle leichter, sich bestens darauf zu konzentrieren. Bei der Festlegung der Ziele sollte darauf geachtet werden, dass diese auch anspruchsvoll sind, aber das Personal nicht überfordern. Das Feedback ist ein weiterer wichtiger Aspekt, der beim Führungsverhalten der Leitung mit beachtet werden sollte. Die Leitung sollte dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin nicht nur bei der Erreichung bestimmter Ziele ein Feedback, sondern auch in regelmäßigen Abständen eine Rückmeldung über den individuellen Leistungsstand des Einzelnen geben. Beim Feedback an sich sollte darauf geachtet werden, dass die Leitung versucht, so präzise wie möglich das Wahrgenommene zu beschreiben und diesbezüglich Verbesserungsvorschläge liefert. Dabei sollte sie sich nicht nur auf negative, sondern auch auf positive Leistungen beziehen. Der nächste Aspekt, den ich ansprechen möchte, ist der Aspekt der Partizipation. Das Personal sollte die Möglichkeit bekommen, vor allem bei wichtigen Entscheidungen, ihre eigenen Ideen, Erfahrungen, Bedenken und Professionalität mit einbringen zu können. Nicht jede/r Erzieherin/Erzieher war schon immer Erzieher/in. Viele erlernten vorher einen anderen Beruf oder besuchten bestimmte Fortbildungen und besitzen dementsprechend auch andere Erfahrungen. Diese Erfahrungen des Personals sollten dann auch bei der

---

<sup>42</sup> vgl. Compensation Partner 2019 (Internetquelle)

<sup>43</sup> vgl. Compensation Partner 2019 (Internetquelle)

Entscheidungsfindung mit einbezogen werden. Die Leitung soll von der Expertise ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen profitieren und somit zu guten Entscheidungen kommen. Dadurch fühlt sich das Personal ernst genommen und erhält das Gefühl, dass sie ebenfalls ein entscheidungsgebendes Organ der Kindertageseinrichtung sind. Der vorletzte Aspekt ist die Orientierung der Leitung an den Interessen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben sollte sich die Leitung an den Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ihres Personals orientieren. Ziel ist es schlussendlich, dass die Aufgaben qualitativ erledigt werden. Daher kann es nur zielführend sein, wenn diese dementsprechend verteilt werden. In der Praxis ist dies jedoch nicht immer möglich, daher sollte die Leitung, im besten Fall mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin zusammen, nach alternativen Lösungen suchen. Der letzte Punkt bezieht sich auf die vorher angesprochene leistungsorientierte Bezahlung. Viele Mitarbeiter sind daran interessiert, den vollen Betrag zu erhalten. Diese Belohnung wirkt sich natürlich auch positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Die leistungsorientierte Bezahlung hat den Vorteil, dass die engagierten Mitarbeiter/innen belohnt, aber die nicht so Engagierten dadurch nicht bestraft werden. Niemanden wird etwas weggenommen, denn jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin bekommt trotzdem am Ende des Monats das festgelegte Gehalt. Durch diese leistungsorientierte Bezahlung hat jeder die Chance, sein Entgelt etwas zu erhöhen. Die Leitung sollte aber darauf achten, dass sie den Bonus nicht nach Sympathie oder ähnlichem vergibt, sondern das rein die Leistung des Personals dabei im Vordergrund steht.

Im Großen und Ganzen kann man also festhalten, dass die Mitarbeiterbindung eine sehr wichtige Aufgabe, nicht nur für die Leitung der Kindertageseinrichtung, sondern auch für den Träger ist. Es gibt eine große Anzahl an Möglichkeiten, die dafür sorgen können, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen länger an der Einrichtung gebunden werden. Die Leitung sollte dabei aber nicht nur vereinzelte Maßnahmen in Betracht ziehen, sondern sich mit mehreren Maßnahmen auseinandersetzen und diese auch einsetzen. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sind vor allem dann notwendig, wenn die Leitung oder der Träger bemerkt, dass immer mehr gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Einrichtung und/oder den Träger verlassen und zur Konkurrenz wechseln.

## 6. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in Bezug auf die Fragestellung folgende Ergebnisse sichtbar sind. Der Fachkräftemangel betrifft nicht nur Organisationen der freien Wirtschaft. Organisationen der Sozialwirtschaften sind genauso stark, wenn nicht sogar noch stärker, von dem Fachkräftemangel betroffen. Dafür gibt es viele Gründe und Ursachen. Einer der Hauptgründe ist, dass dem Personal in der Sozialwirtschaft eine besondere Bedeutung zugrunde liegt. Organisationen der Sozialwirtschaft bieten ihren Klienten und Klientinnen personenbezogene soziale Dienstleistungen an. Wie gut nun diese soziale Dienstleistung ist, hängt stark von der Qualifikation, der Kompetenz und der Leistungsbereitschaft des Personals ab. Dazu kommt noch, dass die sozialen Dienstleistungen in Koproduktion entstehen. Der/Die Klient/in ist bei der Erstellung der personenbezogenen Dienstleistung mit beteiligt und kann so einen Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung nehmen. Kommunikation spielt hierbei eine bedeutsame Rolle. Ebenfalls nimmt die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen einen großen Teil der Arbeit des Personals der Sozialwirtschaft ein. In diesem Zusammenhang muss das Personal auch willig sein, neues zu erlernen und sich weiterzubilden. Die Probleme und Anforderungen der Klienten und Klientinnen werden immer größer und weitreichender. Dementsprechend werden auch die Erwartungen und Anforderungen an das Personal größer. Im Großen und Ganzen trägt das Personal bei der Erbringung von sozialen Dienstleistungen eine enorme Verantwortung.

Der bestehende Fachkräftemangel sorgt für mehr Konkurrenz zwischen den einzelnen Organisationen. An diesem Punkt ist das Personalmanagement besonders stark gefragt. Das Personalmanagement muss sich verstärkt mit Strategien und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung auseinandersetzen. Erschwert wird das vor allem, wenn die Aufgabenfelder des Personalmanagements auf den Träger und der Leitung der Einrichtung verteilt sind, wie es bei Kindertageseinrichtungen oft der Fall ist. Seit dem Ausbau hat der Beruf des Erziehers/der Erzieherin stark an Bedeutung gewonnen. Im Bereich der Kindertagesbetreuung müssen sich grundlegende Aspekte ändern, damit dieser Bereich attraktiver wird. Denn der Bedarf an Erziehern und Erzieherinnen ist groß. Um dem Fachkräftemangel in Kindertageseinrichtungen entgegenzuwirken, muss sich zunächst die Art der Ausbildung verändern. Eine unbezahlte schulische Ausbildung steht in keinem Verhältnis zu den bestehenden Anforderungen, Herausforderungen und Arbeitsbedingungen von Erziehern und Erzieherinnen. Dafür muss sich auch auf politischer Ebene etwas verändern. Durch eine Veränderung der Erzieher-Ausbildung kann das Angebot an ausgebildeten Fachkräften deutlich erhöht werden.

Als nächstes müssen den Bewerbern und Bewerberinnen attraktive materielle Arbeitsbedingungen geboten werden. Eine zu geringe Bezahlung, körperliche Belastungen, befristete Arbeitsverträge und eine zu geringe Anerkennung von der Gesellschaft machen den Beruf des Erziehers/der Erzieherin nicht gerade attraktiv. Neben den materiellen haben auch die immateriellen Arbeitsbedingungen einen großen Einfluss auf die Attraktivität dieses Berufsfeldes. Kindertagesstätten können dem Personalmangel nicht einfach durch eine Verringerung der Anzahl der betreuten Kinder entgegenwirken. Die unbesetzten Stellen haben verheerende Auswirkungen auf das vorhandene Personal. Zusätzlich gefährdet der Personalmangel die Qualität der Bildungsarbeit. In diesem Zusammenhang und im Hinblick auf den Fachkräftemangel in Kindertageseinrichtungen werden Maßnahmen und Strategien zur Personalgewinnung und Personalbindung immer wichtiger. Dabei sollten die Träger und die Führungskräfte der Einrichtungen zusammenarbeiten und alle möglichen Maßnahmen in Erwägung ziehen. Gutes Personalmanagement zeichnet sich darin aus, dass sich die Verantwortlichen mit ihrem Personal auseinandersetzen. Die Arbeitszufriedenheit, die soziale Identität und die Verbundenheit zum Arbeitgeber des Personals stellen die Grundlagen der Mitarbeiterbindung dar. Auf diesen Grundlagen sollten der Träger und die Leitung der Kindertageseinrichtung durch gezielte Maßnahmen Einfluss nehmen. Diese sollten dabei vor allem die Arbeitsinhalte, die Arbeitsbedingungen und das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten betreffen. Ebenfalls wie bei der Mitarbeiterbindung sollten bei der Mitarbeitergewinnung alle Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, um neue potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Organisation zu gewinnen. Die Träger von Kindertageseinrichtungen sollten sich genau überlegen, wie sie am besten neues Personal gewinnen und auf welchen Wegen dies passieren kann. Der Träger sollte sich im Rahmen der Mitarbeitergewinnung so früh wie möglich um neues Personal kümmern. Zusätzlich darf das Image des Arbeitgebers bei der Personalgewinnung nicht unbeachtet bleiben. Das Employer Branding stellt dabei eine vorragende Maßnahme dar, um die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern.

Schlussendlich kann man sagen, dass ein gutes Personalmanagement immer bedeutsamer wird. Vor allem in Organisationen der Sozialwirtschaft, weil der Faktor des Personals hier einen besonders großen Stellenwert einnimmt. Das Personalmanagement sollte Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung verstärkt entwickeln und anwenden, um damit dem steigenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Durch ein nachhaltiges Personalmanagement kann ein anhaltender Erfolg von Organisationen der Sozialwirtschaft gewährleistet werden.

## 7. Quellenverzeichnis

Bertelsmann Stiftung: Ländermonitor fröhkindliche Bildungssysteme. Qualifikation des pädagogischen Personals 2018. URL: [https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaenderdaten/personal-und-einrichtungen/paedagogisches-personal/qualifikation?tx\\_itahyperion\\_pluginview%5Baction%5D=table&tx\\_itahyperion\\_pluginview%5Bcontroller%5D=PluginView&cHash=eeb5be09bc9ad7037d4776079b44ddd3](https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaenderdaten/personal-und-einrichtungen/paedagogisches-personal/qualifikation?tx_itahyperion_pluginview%5Baction%5D=table&tx_itahyperion_pluginview%5Bcontroller%5D=PluginView&cHash=eeb5be09bc9ad7037d4776079b44ddd3) [Stand 28.06.2020]

Clarke, Chris/ Miho, Antonela: Die kritische Personalsituation im Bereich FBBE. In: OECD (Hrsg.): Gute Strategien für gute Berufe in der frühen Bildung. 2019, S.10-13.

Compensation Partner: Umfrage. Deswegen kündigen Beschäftigte ihren Job. URL: <https://www.compensation-partner.de/de/news-und-presse/umfrage-deswegen-kundigen-beschäftigte-ihr-en-job> [Stand 11.06.2020]

Heider-Winter, Cornelia: Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden 2014.

Hohendanner, Christian/ Ramos Lobato, Philipp: Die personalpolitische Funktion befristeter Beschäftigung im öffentlichen Dienst. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 70, H. 1, 2017, S. 45-53.

Hölzle, Christina: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 2. Aufl. Weinheim u.a. 2017.

Kanning, Uwe Peter: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin u.a. 2017.

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Wie Sie ihre Mitarbeiter erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 5. Aufl. München 2018.

Merchel, Joachim: Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim 2015.

Nicolai, Christiana: Personalmanagement. 6. Aufl. München 2019.

Oberhuemer, Pamela/ Schreyer, Inge/ Hanssen, Kirsten: Das Trägerprofil- ein mehrdimensionales Konzept. In: Fthenakis, Wassilius u.a. (Hrsg.): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim u.a. 2003, S. 32-41

Olfert, Klaus: Personalwirtschaft. 11. Aufl. Kiehl 2019.

Schreyer, Inge u.a.: AQUA-Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München 2014.

Strehmel, Petra/ Ulber, Daniela: Kernaufgaben der Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In: Strehmel, Petra/ Ulber, Daniela (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart 2017, S. 15-35.

Viernickel, Susanne/ Schwarz, Stefanie: Fachkraft-Kind-Relation. In: Der Paritätische Gesamtverband/ Diakonisches Werk der EKD e.V./ Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation. Berlin 2009. S. 17.

Warning, Anja: Rekrutierungssituation im Beruf der Erzieherin/des Erziehers. Engpässe werden immer stärker sichtbar. Nürnberg 2020.

Wolters Kluwer Deutschland: DKLK-Studie 2019. Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen. Düsseldorf 2019.

Zimmermann, Stefan: Intern versus extern – eine personalökonomische Analyse von Einflussfaktoren auf die Besetzung von Spitzenführungspositionen. In: Zeitschrift für Personalforschung. Nr. 23. 2009, S. 195–218.

**Eidesstaatliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solche kenntlich gemacht.

Merlin Günther

Velten, den 17.07.2020