

Fachkräftemangel: Erfolgreiche Strategien zur Personalbindung und -gewinnung

Gut vorbereitet die zukünftigen Herausforderungen bewältigen ■ In knapp zehn Monaten ist er da: Der Rechtsanspruch auf einen Kita-Platz für über einjährige Kinder. Zudem sollen Angebote für Kinder mit Eingliederungshilfe und die Betreuungszeiten ausgebaut werden. Der folgende Artikel zeigt Möglichkeiten auf, wie sich Kitas vor dem Hintergrund knapper Personalschlüssel, älter werdender Fachkräfte und einer bevorstehenden Pensionierungswelle auf die Zukunft vorbereiten können.



Carsten Kuniß

Diplom-Sozialpädagoge (FH) im Bereich Fortbildung und Coaching des Projektes »Respekt! Erfahrung als Ressource« der AGJF Sachsen e.V. in Chemnitz

Ein Fachkräftemangel in der Kindertagesbetreuung ist spürbar – eine aktuelle Studie der TU-Dortmund und des Deutschen Jugendinstitutes prognostiziert bis August 2013 einen Bedarf von bis zu 15 000 zusätzlichen Fachkräften¹⁾. Laut Bundesministerin Kristina Schröder haben zwischen 2006 und 2011 über 61 000 Erzieher/innen in den Kitas eine neue Beschäftigung gefunden. Um den verbleibenden Ausbau der Kindertagesbetreuung in Westdeutschland und die beginnende Pensionierungswelle in Ostdeutschland personell abzusichern, werden in den nächsten Jahren noch weitere Fachkräfte benötigt²⁾.

Ostdeutsche Kitas werden den Mangel an Fachkräften etwas später spüren

Der Bedarf von ca. 6 000 zusätzlichen Erziehern/innen in den neuen Bundesländern könnte rein rechnerisch durch Absolventen/innen gedeckt werden. Zu vermuten ist, dass aufgrund der attraktiveren Entlohnung und der hohen Nachfrage junge Absolventen/innen vermehrt in den alten Bundesländern in den Beruf einsteigen. Zudem liegt der derzeitige Personalschlüssel von ca. 1:6 erheblich über dem der westlichen Bundesländer (1:3,8).

Durch die angestrebte Verbesserung des Personalschlüssels wird der Wettbewerb der Kitas um qualifizierte Fachkräfte auch in den neuen Ländern steigen. Aufgrund einer verstärkten Pensionierungswelle zwischen 2015 bis 2020 werden Kitas in den neuen Bundesländern den Fachkräftemangel erst in den nächsten Jahren deutlicher spüren.

» Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, sollten Sie Strategien für die Personalgewinnung ebenso im Blick behalten, wie die Bindung der derzeitig Beschäftigten an Ihre Einrichtung.«

Schon jetzt sind viele Fachkräfte älter als 50 Jahre

Im Vergleich mit den alten Bundesländern ist das Durchschnittsalter der Fachkräfte in den neuen Ländern überdurchschnittlich hoch. Beispiel Sachsen: 2010 waren 35 Prozent³⁾ der Beschäftigten in den Kitas über 50 Jahre alt. Hochrechnungen ergeben, dass 2020 mehr als die Hälfte der Beschäftigten in den Kitas älter als 50 Jahre sein werden.

Mit diesen Strategien begegnen Sie dem Fachkräftemangel

So wie die Politik die Attraktivität des Arbeitsfeldes erhöhen sollte, z.B. um

Berufs- und Quereinsteiger/innen zu gewinnen, können Sie als Kita-Leiter/in die Attraktivität Ihrer Organisation beeinflussen.

Tipp 1: Ermitteln Sie Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Fachkräftebedarfe

Zum einen lohnt es, die Altersstrukturen und anstehende Pensionen in der eigenen Organisation zu analysieren. Ein gutes Freeware-Programm für die Altersstrukturanalyse (»DemografieKompass 3.0«) bietet der DGB NRW unter www.demobib.de. Zum anderen sollten Sie die Wünsche und Absichten Ihrer Beschäftigten kennen, um auf anstehende Veränderungen vorbereitet zu sein. In vertrauensvollen Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern/innen können Sie dies thematisieren.

Tipp 2: Bieten Sie Ihren Fachkräften innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten

Um die derzeitigen Beschäftigten an Ihre Einrichtung zu binden, lohnt es, vertretbare Weiterbildungswünsche zu ermöglichen und innerbetriebliche Aufstiegschancen aufzuzeigen. Sie verdeutlichen damit individuell mögliche Karrierepfade (horizontal und vertikal) und erhöhen Ihre Arbeitgeberattraktivität.

Mehr noch als Führungsverantwortung wünschen sich viele Fachkräfte in sozialen Arbeitsfeldern eine inhaltlich er-



füllende Arbeit⁴). Die Wissenschaft spricht hier von »intrinsischer« Motivation. Es ist lohnend, die individuellen Motive ihrer Beschäftigten zu kennen, um Demotivationen und Kündigungen vorzubeugen.

Tipp 3: Achten Sie auf einen guten Kompetenzmix in Ihrem Team

Aufgrund der vermehrten Öffnung des Berufsfeldes für Quereinsteiger/innen und der vielfältigen Ausbildungswege werden zukünftig eher heterogen qualifizierte Teams entstehen. Daher sollte auf eine gute Mischung der Qualifikationen und Fähigkeiten geachtet werden. Auch sollten die pädagogischen Konzeptionen auf diesem Kompetenzmix abgestimmt werden und so genanntes »Sonderleistungskönnen« der Beschäftigten integriert werden. Qualität und damit Wettbewerbsfähigkeit, aber auch die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wird in Zukunft stark von diesem »Vielfältigkeits-Management« abhängen⁵).

Tipp 4: Heben Sie sich durch attraktive Arbeits- und Vertragsbedingungen von anderen Kitas ab

Häufig sind ungünstige Arbeits- und Vertragsbedingungen der Grund für Kündigungen und geringe Bewerber/innenzahlen. Perspektivisch sollten Sie auch ungewöhnliche Wege gehen, um Beschäftigte zu halten oder neue zu gewinnen. Informieren Sie sich, wie innovativ andere Kitas auf diesem Gebiet sind. Gestalten Sie Ihre Vertrags- und Arbeitsbedingungen attraktiv und an den Wünschen der Beschäftigten orientiert.

Wenn geeignete Bewerber/innen für neue Stellen fehlen, sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern/innen über eine Erhö-

hung der Wochenarbeitszeit. Derzeit sind in den neuen Bundesländern nur 24,0 Prozent der Beschäftigten in Vollzeit tätig. Häufig finden Teams gemeinsam kreative Lösungen.

» Aus meiner Sicht ist die Basis zur Umsetzung der Maßnahmen ein vertrauensvolles und von Wertschätzung geprägtes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern/innen.«

Tipp 5: Finden und halten Sie Ihre Fachkräfte durch gutes Führungsverhalten

Wissenschaftliche Studien zeigen eindeutig: Schlechte Führung ist die Hauptursache für Demotivation und innere Kündigung von Mitarbeitern/innen⁶). Die entscheidenden Führungsfehler von Vorgesetzten lassen sich auf einen Kern zusammenfassen: Sie kommunizieren zu wenig oder wenig wertschätzend mit ihren Angestellten. Weiterhin wurde belegt, dass in Organisationen mit einem akzeptierten Führungsstil deutlich weniger Burnout-Diagnosen unter den Mitarbeitern/innen auftreten und die kollegiale Zusammenarbeit in den Teams besser ist⁷). Auch steigen die Bereitschaft sich einzubringen und die Bindung an die Organisation deutlich. Gutes Führungsverhalten spricht sich herum und lockt Bewerber/innen an.

Tipp 6: Schützen und fördern Sie die körperliche und seelische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter/innen



Zwei unterschiedliche Frageperspektiven sollten Sie einnehmen: Wie kann ich verhindern, dass meine Mitarbeiter/innen bei Ihrer Arbeit krank werden? Und wie kann ich es fördern, dass sie gesund bleiben? Eine betriebliche Gesundheitsförderung unterstreicht den hohen Stellenwert der Gesundheit Ihrer Fachkräfte. Denken Sie dabei auch an sich selbst und gönnen Sie sich gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen.

Tipp 7: Setzen Sie auch auf ältere Fachkräfte

Ältere Mitarbeiter/innen besitzen häufig ein großes Erfahrungswissen, große Betriebstreue, viel betriebsspezifisches Wissen und ein hohes Verantwortungsbewusstsein. Bei ihnen sind die kommunikativen Fähigkeiten oft gut ausgeprägt. Lebens- und Arbeitserfahrung verschaffen ihnen einen Vorteil beim Überblicken komplexer Sachverhalte. Finnische Längsschnittstudien haben aufgezeigt, dass eine hohe »Arbeitsbewältigungsfähigkeit« auch im fortgeschrittenen Alter möglich ist und bei geeigneten betrieblichen Rahmenbedingungen sogar wächst. Hussi spricht gar von einem »Kapitalwachstum durch Altern«⁸). Wenn die Arbeitsbedingungen so angepasst sind, dass manch ältere Fachkraft später in den Ruhestand geht, trägt dies zudem zur Bewältigung des Fachkräftemangels bei.

Tipp 8: Prüfen Sie Kooperationsmöglichkeiten mit den Wirtschaftsunternehmen vor Ort

Viele Firmen haben erkannt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für ihre Beschäftigten ein wichtiger Faktor für die Bindung an das Unternehmen ist. In einigen Kommunen gibt es schon finanzielle Beteiligungen von verschiedensten Firmen an Kindertageseinrichtungen. Sie erwerben Platzansprüche und besondere Serviceleistungen für die Beschäftigten (z.B.: variierte Betreuungszeiten, Hol- und Bringdienste, Ferienbetreuung). Möglicherweise sind auch Firmen in Ihrer Umgebung an Kooperationen interessiert.

Fazit

Um die kommenden Herausforderungen für Ihre Kita erfolgreich zu bewältigen, sollten

→ PROJEKTINFO

Das Projekt »Respekt! Erfahrung als Ressource« der AGJF Sachsen e.V. unterstützt soziale Einrichtungen – und dazu zählen auch Kindertageseinrichtungen – bei der Bewältigung der demografischen Entwicklung. Insbesondere die altersgerechte Personalführung und die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden sind Schwerpunkte unserer Fortbildungen und Beratungen für Leitungs- und Fachkräfte. Informationen erhalten Sie unter: Tel. 03 71 - 5 33 64 19, sowie www.respekt-sachsen.de. Das Projekt wird gefördert durch



→ REGIONALES: STIMMEN AUS DER PRAXIS

Interviewpartner 1:

Jürgen Tautz

Geschäftsführer, Arbeiterwohlfahrt, Kreisverband Chemnitz und Umgebung e.V.

www.awo-chemnitz.de

Die AWO in Chemnitz und Umgebung betreibt 21 Kindertagesstätten und Horte mit 267 Beschäftigten.

Sie ist 2010 mit dem zweiten Preis der DNGfK für ihr betriebliches Gesundheitsmanagement ausgezeichnet worden.

**Interviewpartner 2:**

Steffi Schneider

Sozialpädagogin; BA Elementarpädagogik & Hort

Leiterin Trinitatis Kinderhaus Riesa, Evangelische Kirchengemeinde Riesa (Träger)

www.trinitatiskinderhaus.de

Das TrinitatisKinderhaus in Riesa hat 14 Beschäftigte. Seit September 2009 gehört die Kita zu den 13 Konsultationskitas in Sachsen.

**Ist der U3-Ausbau bis August 2013 zu schaffen?**

Herr Tautz: Für Chemnitz sehe ich bezüglich der Umsetzung des Rechtsanspruchs auf einen Krippenplatz keine wesentliche Gefahr. Es dürften ausreichend Plätze zur Verfügung stehen. Die freie Wahl einer bestimmten Kita dürfte aber nicht immer gegeben sein. In vielen unserer Einrichtungen gibt es Wartelisten. Festzustellen ist auch, dass es im Bereich der Kitas einen sehr großen Sanierungsstau gibt. Hier werden auch in den nächsten Jahren erhebliche Investitionen aus Bund und Land benötigt, deren Bereitstellung allerdings in Frage steht.

Fr. Schneider: Ich sehe die deutliche Diskrepanz zwischen dem Wunsch des Staates, dies zu ermöglichen, und der tatsächlichen Lage in den einzelnen Bundesländern und Kommunen. Die Nachfrage nach Krippenplätzen ist auch in unserer Kindertagesstätte ungebrochen groß, wie in der ganzen Stadt Riesa. Wir bemerken die deutliche Tendenz, dass die Elternzeit für ein Jahr genutzt wird, danach gehen Eltern wieder arbeiten und benötigen dringend einen Platz für ihr einjähriges Kind. Viele Familien melden deshalb bereits ihr ungeborenes Kind bei uns an. Die Nachfrage ist derzeit so groß, dass wir nicht alle Kinder zum gewünschten Termin aufnehmen können. Der Ausbau der Kinderbetreuung U3 ist meiner Meinung nach bis August 2013 nicht zu schaffen.

Nehmen Sie einen Mangel an Fachkräften war?

Herr Tautz: Der Fachkräftemangel ist quantitativ spürbar. Frei werdende Stellen sind oftmals schwer zeitnah zu besetzen. Eine besondere Schwierigkeit besteht dabei in der Besetzung von zeitweilig freien Stellen durch Langzeitkrankheit als Krankheitsvertretung. Wir versuchen, besonders im Sommer junge Fachkräfte zu akquirieren, die gerade ihre Ausbildung beendet haben. Zunehmend ist festzustellen, dass die Bewerber leider nicht mehr mit sehr guten und guten Abschlüssen versehen sind.

Fr. Schneider: Wir müssen feststellen, dass es an gut ausgebildetem Personal mangelt. Selbst wenn man an alle Kita-Plätze vergeben könnte, würde uns das dafür nötige Personal fehlen. Ein deutlicher Mangel ist sowohl aus qualitativer als auch aus quantitativer Sicht bei Fachkräften zu beklagen. Das TrinitatisKinderhaus länger zu öffnen, können wir auf Grund des unzureichenden Personalschlüssels in Sachsen nicht realisieren.

Sie Strategien für die Gewinnung neuer sowie die Bindung Ihrer derzeitigen Mitarbeiter/innen entwickeln. Da die vorgeschlagenen Maßnahmen eher mittel- und langfristige Wirkung entfalten, ist es sinnvoll, zeitnah mit der Umsetzung zu beginnen. ■

Ausblick

Im nächsten Heft erhalten Sie praxisgerechte Anregungen und Best-Practice-Beispiele für die betriebliche Gesundheitsförderung und die Führung älterer Kollegen/innen in der Kita.

Fußnoten

1. Personalbedarfsberechnung für den Bereich Kindertagesbetreuung für den Zeitraum von März 2011 bis August 2013. Veröffentlicht auf: www.akjstat.tu-dortmund.de <http://www.akjstat.tu-dortmund.de>

fileadmin/Analysen/Kita/U3-Ausbau_u_personelle_Folgen-Aktualisierung-2012-Korrektur-Mai2012.pdf

2. <http://www.bmfsfj.de/BMFSE/kinder-und-jugend,did=184340.html> [Download 3. August 2012].

3. Statistisches Landesamt Sachsen. *Messzeitpunkt*: 1. März 2010.

4. Goldstein, C (2000): *Führungskonzepte für soziale Dienstleister. Praxishandbuch zur Mitarbeitermotivation*. Regensburg: Walballa.

5. U.a. Williams, Katherine Y.; O'Reilly, Charles A. (1998): *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research*, in: *Research in organizational behaviour*. Cummings, L. L./Staw B.M. (HG) Vol. 20. Greenwich, CT: JAI Press. S. 20, 77-140.

6. U.a. Rosenstiel, L. v. (1996): *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis*. 9. Aufl. Leonberg: Rosenberger Fachverlage.

7. Studie des Deutschen Führungskräfteverbands (2012): http://www.fki-online.de/fileadmin/user_

upload/docs/Manager_Monitor/20120125-manager-monitor.pdf

8. Hussi, T. (2004): *Intellectual Capital and Maintenance of Work Ability. The Wellbeing Perspective*. Discussion Papers no. 896. The Research Institute of the Finnish Economy ETLA. Helsinki.

→ REDAKTIONSSPRECHSTUNDE

Sie haben Neuigkeiten für uns, möchten uns Ihre Meinung sagen oder haben Fragen an unsere Experten? Dann schreiben Sie uns an: Kita-HRS@kita-aktuell.de