Regelmäßige Überlastung durch personelle Unterbesetzung

Hohes Risiko, dass KiTa-Beschäftige das Berufsfeld verlassen!

Datengrundlage der Befragung

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse basieren auf der Online-Umfrage „Psychosoziale Belastung und Kinderschutz in der KiTa“, die von Mai bis Juli 2023 von Frau Dr. Marina Lagemann und Frau Eva Werner am Institut für Kindheits- und Schulpädagogik der Justus-Liebig-Universität Gießen konzipiert und durchgeführt wurde. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen eine evidenzbasierte Entwicklung von Maßnahmen ermöglichen, mit dem Ziel, die KiTas zu entlasten, die Qualitätssicherung zu unterstützen und den Kinderschutz zu stärken. Insgesamt haben 21.635 in KiTas pädagogisch Tätige an der Befragung teilgenommen.

Anhand der vorliegenden Daten sollen Einflussfaktoren identifiziert werden, die sich im Belastungs- und Überlastungserleben von KiTa-Beschäftigten, in ihrer Arbeitszufriedenheit und in ihrer Wahrscheinlichkeit, das Berufsfeld kurz- bis mittelfristig zu verlassen, niederschlagen. Neben dem Einfluss struktureller Rahmenbedingungen stehen angesichts der angespannten Situation im KiTa-System auch Einflussfaktoren auf Einrichtungsebene, die sich auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen verändern lassen, im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Fokus liegt dabei auf den sozialen Dynamiken in den KiTa-Teams in Zusammenhang mit dem Auftreten von kindlichen Verhaltensweisen auf der einen Seite und grenzverletzendem Verhalten von KiTa-Beschäftigten gegenüber Kindern auf der anderen Seite. Die Ergebnisse zu diesen Fragestellungen werden in weiteren Veröffentlichungen vorgestellt.

Die Befragung beinhaltete neben geschlossenen Fragen zu den oben genannten Themenbereichen die offene Frage: „Welche konkreten Maßnahmen oder Unterstützungsangebote würden Sie in Ihrem Kita-Alltag entlasten? Was muss sich unbedingt ändern und was wären in Ihren Augen wichtige Schritte?“. Hierzu liegen ca. 12.000 Antworten vor.

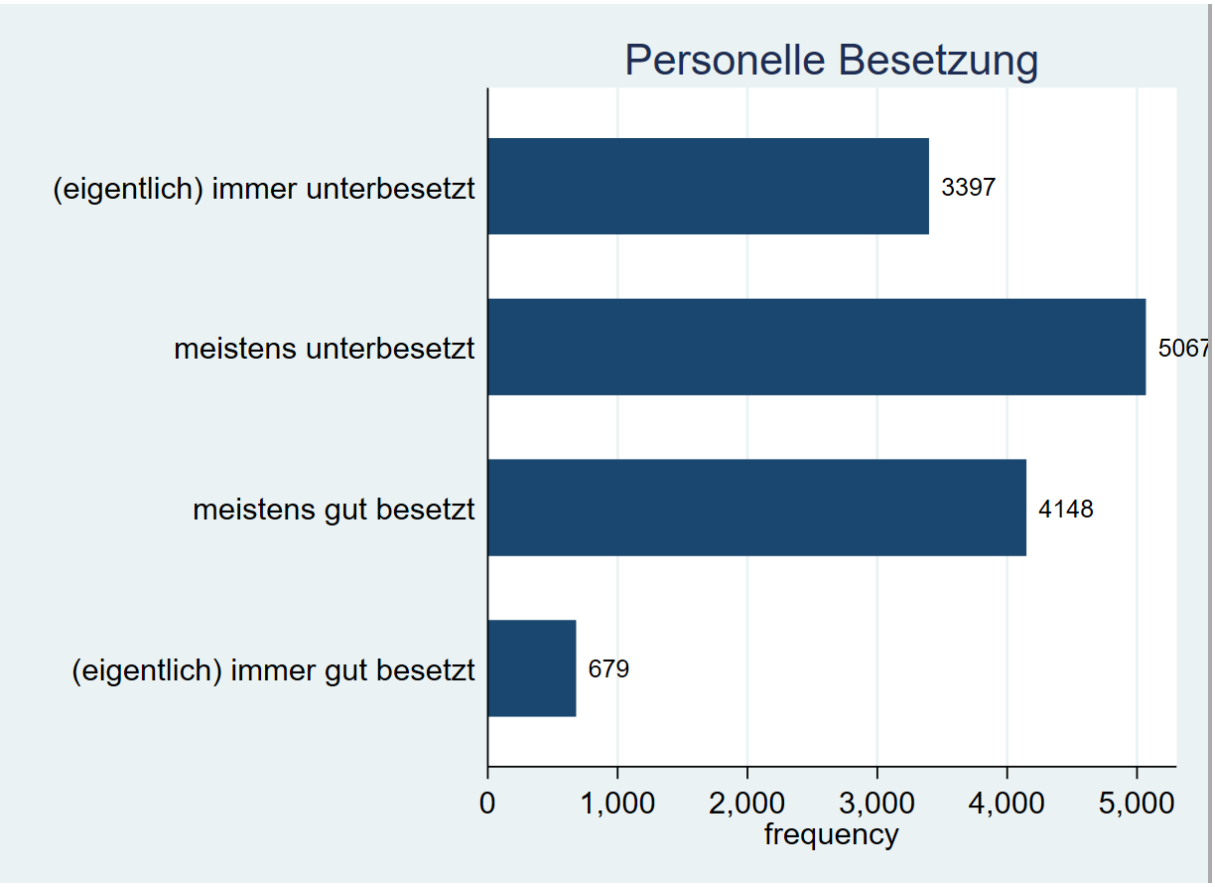
Warum die personelle Besetzung so wichtig ist

Genügend und qualifiziertes Personal gilt als wesentliche Voraussetzung dafür, dass KiTa-Beschäftigte den komplexen Arbeitsanforderungen in ihrem Berufsalltag gerecht werden und Arbeitsbelastung positiv bewältigen können – und folglich auch, ob die KiTas in der Lage sind, ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag zu erfüllen. Viele KiTas sehen sich jedoch täglich mit der Herausforderung unzureichend besetzter Teams konfrontiert. Diese begründen sich nicht nur in unbesetzten Stellen, sondern auch in akuten Ausfällen z.B. aufgrund von Krankheit, die nicht durch Vertretungskräfte aufgefangen werden

(Klusemann et al. 2023). Ausgehend von diesem Erkenntnisstand steht die Rolle der personellen Besetzung bei der Erklärung von Überlastung, Arbeitszufriedenheit und Abwanderungsrisiko im Mittelpunkt der folgenden Analysen.

Die Studienergebnisse zeigen, dass der Großteil der Befragten zum Erhebungszeitpunkt in Einrichtungen tätig ist, die nach ihrer Beurteilung personell unterbesetzt sind: Ein Viertel (25,6 %) der Befragten gibt an, in einer Einrichtung zu arbeiten, die *(eigentlich) immer unterbesetzt* ist, mehr als ein Drittel (38,1 %) sind in Einrichtungen tätig, die *meistens unterbesetzt* sind. Knapp ein Drittel (31,2 %) gibt an, dass das Team *meistens gut besetzt* ist, und lediglich 5,1 % der KiTa-Beschäftigten arbeiten in einer Einrichtung, in denen das Team *(eigentlich) immer gut besetzt* ist (s. Abb. 1).

Abbildung 1: Wie schätzen pädagogisch Tätige die derzeitige personelle Besetzung in ihrer Einrichtung ein?

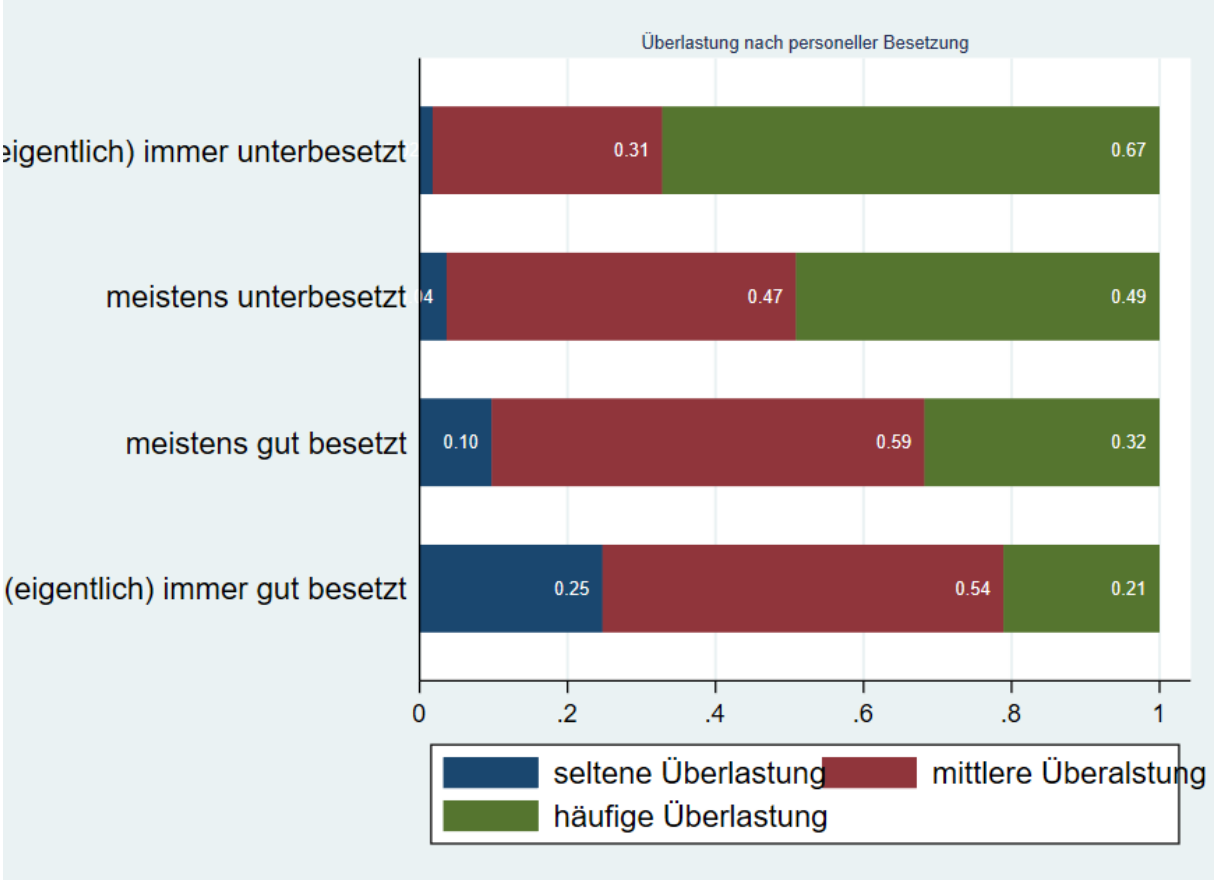


Anmerkung: Zur Einschätzung der personellen Besetzung wurde die Frage gestellt: „Wie schätzen Sie die derzeitige personelle Situation in Ihrer Einrichtung ein?“ Dabei konnten die Antwortmöglichkeiten (1) (eigentlich) immer unterbesetzt, (2) meistens unterbesetzt, (3) meistens gut besetzt und (4) (eigentlich) immer gut besetzt ausgewählt werden.

Die vorliegenden Daten machen deutlich, dass der personellen Besetzung eine wesentliche Rolle sowohl in Bezug auf das Auftreten von Überlastung als auch in Hinblick auf die Abwanderungsbereitschaft der Beschäftigten zukommt: Je besser eine Einrichtung personell besetzt ist, umso seltener kommt es zu regelmäßiger Überlastung

im KiTa-Alltag (s. Abb. 2). Gleichzeitig sinkt das Risiko, dass Beschäftigte das Berufsfeld kurz- bis mittelfristig verlassen werden (s. Abb. 3).

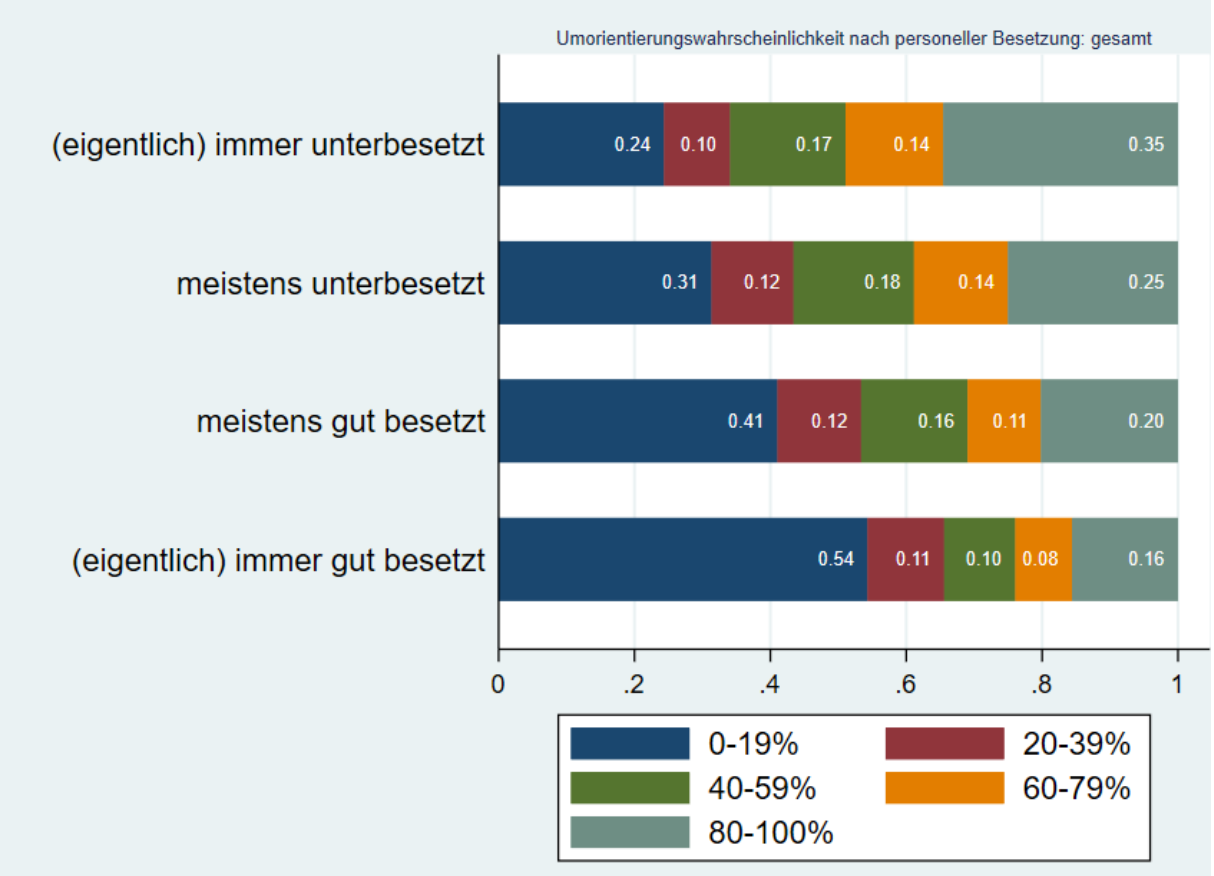
Abbildung 2: Wie wirkt sich die personelle Besetzung in den KiTas auf die Überlastungshäufigkeit aus?



* Die Häufigkeit, mit der Beschäftigte mit Überlastungserleben konfrontiert sind, wurde mit der Frage erhoben: „Wie häufig fühlen Sie sich in Ihrem derzeitigen beruflichen Alltag überlastet?“ Hier konnte auf einer numerischen Antwortskala von 1 (nie) bis 10 (jeden Tag) geantwortet werden.

** Die Befragten wurden in Hinblick auf die Häufigkeit, mit der sie mit Überlastungserleben konfrontiert sind, drei Bereichen zugeordnet. Diese leiten sich von ihren Angaben auf der Skala von 1 (nie) bis 10 (jeden Tag) ab: seltene Überlastung (Werte 1–3), mittlerer Überlastungsbereich (Werte 4–7) und häufige Überlastung (Werte 8–10). Diese Einteilung ist dabei nicht als Wertung zu verstehen.

Abbildung 3: Wie wirkt sich die personelle Besetzung in den KiTas auf die Wahrscheinlichkeit aus, sich kurz- bis mittelfristig beruflich umzuorientieren?



* Die subjektive Wahrscheinlichkeit einer kurz- bis mittelfristigen beruflichen Umorientierung wurde mit der Frage erhoben: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sich in den nächsten 5 Jahren beruflich umorientieren und Ihren Job als KiTa-Fachkraft aufgeben werden (bzw. gar nicht erst in einer KiTa anfangen werden, sofern Sie noch in der Ausbildung sind)?“ Mit einem Schieberegler konnten Angaben zwischen 0 % und 100 % gemacht werden.

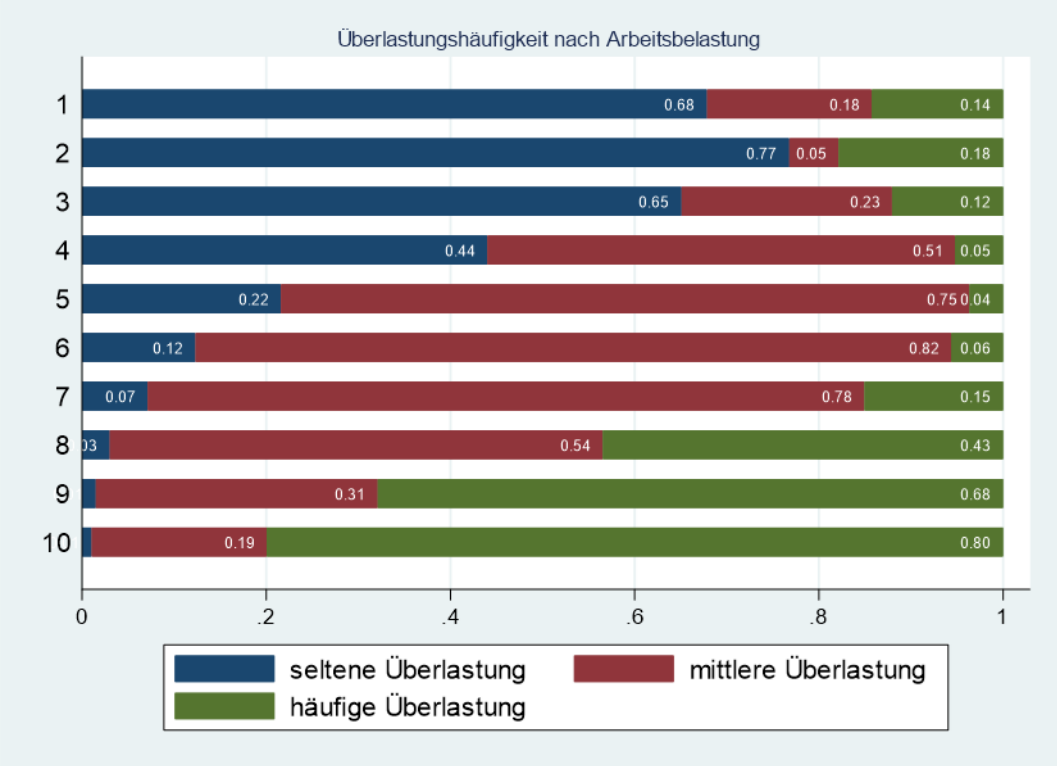
Ein wesentlicher Befund ist, dass sich sowohl in Bezug auf die Überlastungshäufigkeit als auch auf das Abwanderungsrisiko bereits große Unterschiede zeigen, je nachdem, ob die KiTa-Teams *immer* oder lediglich *meistens* gut besetzt sind. Demnach reicht es nicht aus, wenn KiTa-Teams nur *meistens* gut besetzt sind, notwendig ist eine dauerhaft gute Besetzung!

Dennoch garantiert eine gute personelle Besetzung nicht, dass nur selten Überlastung auftritt: Auch bei dauerhaft guter Besetzung fühlt sich ein großer Teil der Beschäftigten regelmäßig überlastet (s. Abb. 2) und weist eine hohe Abwanderungsbereitschaft auf (s. Abb. 3).

Regelmäßige Überlastung von KiTa-Beschäftigten: Welche Rolle spielen Arbeitsbelastung und personelle Besetzung in diesem Zusammenhang?

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Überlastung im KiTa-Alltag, zeigt sich, dass das Risiko einer häufigen Überlastung in der Gruppe stark belasteter Beschäftigter besonders hoch ist (s. Abb. 4).

Abbildung 4: Wie wirkt sich die Arbeitsbelastung auf die Überlastungshäufigkeit aus?

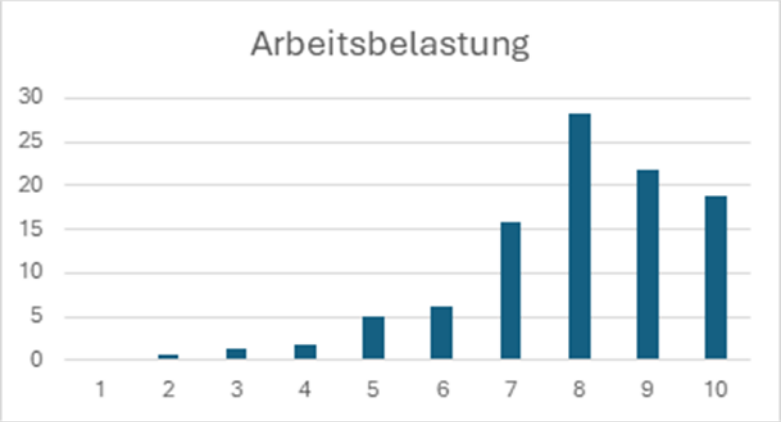


* Das Belastungserleben wurde mit der Frage erhoben: „Wie hoch schätzen Sie die tägliche Arbeitsbelastung in Ihrem derzeitigen beruflichen Alltag ein?“ Dabei konnten die Befragten einen Wert auf einer numerischen Antwortskala von 1 (sehr geringe Belastung) bis 10 (sehr hohe Belastung) angeben.

** Die Befragten wurden in Hinblick auf die Häufigkeit, mit der sie im Kita-Alltag mit Überlastungserleben konfrontiert sind, drei Bereichen zugeordnet. Diese leiten sich von ihren Angaben auf der Skala von 1 (nie) bis 10 (jeden Tag) ab: seltene Überlastung (Werte 1–3), mittlerer Überlastungsbereich (Werte 4–7) und häufige Überlastung (Werte 8–10). Diese Einteilung ist dabei nicht als Wertung zu verstehen.

Der Begriff der Belastung wird im arbeitswissenschaftlichen Kontext neutral verstanden. Er bezieht sich auf alle Einflüsse, die von außen auf die Beschäftigten einwirken. “Psychische” Belastung definiert sich entsprechend als die Gesamtheit von Einflüssen, die psychisch auf die Beschäftigten einwirken. Ob Einflüsse von außen mit negativen Auswirkungen (z.B. Frustration, Erschöpfung, geringe Arbeitszufriedenheit) verbunden sind oder positive Wirkungen (z.B. erhöhte Leistungsbereitschaft, Arbeitsengagement und persönliche Entwicklungsprozesse) zeigen, hängt in starkem Maße von den Voraussetzungen ab, die den Beschäftigten zur erfolgreichen Bewältigung bestehender Arbeitsanforderungen zur Verfügung stehen. Neben personalen Faktoren wie Handlungswissen und individuellen Bewältigungsstrategien zählen dazu auch Arbeitsplatzbedingungen wie Handlungsspielraum und die im Arbeitsumfeld zur Verfügung stehenden sozialen Ressourcen wie Unterstützung durch das Team und den Arbeitgeber.(Schaper 2019; Bak 2024).

Abbildung 5: Wie hoch schätzen pädagogisch Tätige ihre tägliche Arbeitsbelastung ein?

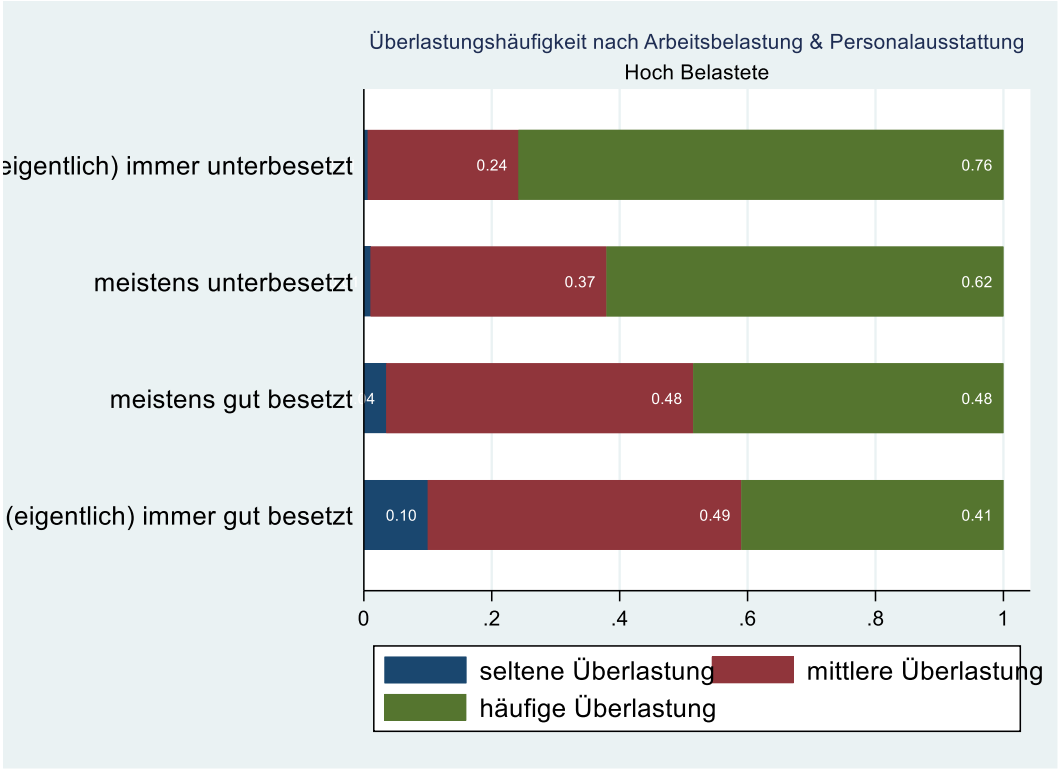


Dieser Befund ist vor allem deshalb zentral, weil die Arbeitsbelastung insgesamt sehr hoch ist: Die meisten Beschäftigten befinden sich im oberen Belastungsbereich (s. Abb. 5) und gehören damit der Gruppe mit einem besonders hohen Überlastungsrisiko an (s. Abb. 4).

Die Ergebnisse machen auch die Rolle deutlich, die der personellen Besetzung in Hinblick auf die Wirkung der diversen Belastungsfaktoren zukommt, mit denen Beschäftigte tagtäglich konfrontiert sind. Konkret zeigt sich, dass die personelle Besetzung in hohem Maße ausschlaggebend dafür ist, inwiefern die täglich erlebte Arbeitsbelastung mit negativen Folgen im Sinne regelmäßiger Überlastung und einer geringen Arbeitszufriedenheit verbunden ist.

Dazu wird im Folgenden exemplarisch die Gruppe der Beschäftigten näher betrachtet, die sich einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt sehen und damit ein besonders hohes Risiko für ein häufiges Überlastungserleben aufweisen. Vergleichbare Muster zeigen sich für Beschäftigte mit mittlerer und niedriger Belastung.

Abbildung 6: Wie hängt die personelle Besetzung in der KiTa damit zusammen, ob hohe Arbeitsbelastung zu Überlastung führt?



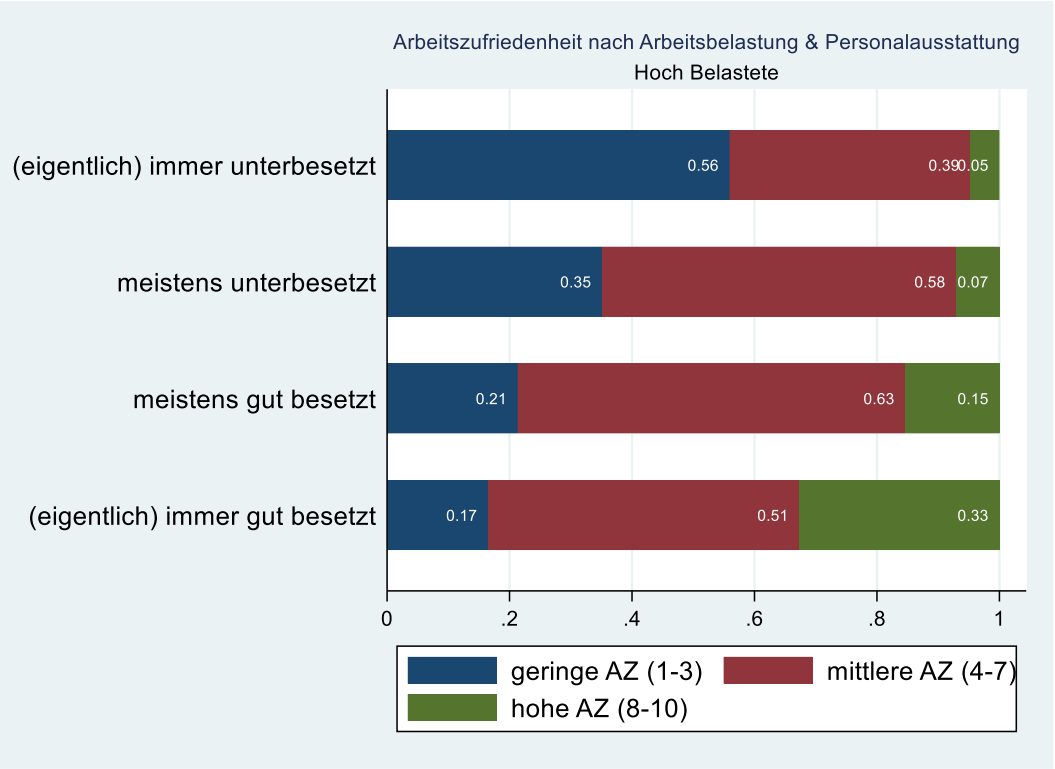
Es zeigt sich, dass der Grad, zu dem eine hohe Arbeitsbelastung mit Überlastung verbunden ist, deutlich abhängig ist von der personellen Besetzung: Bei hoher Arbeitsbelastung gibt in *(eigentlich) immer unterbesetzten* Einrichtungen die große Mehrheit von über drei Vierteln (75,8 %) der Beschäftigten an, sich häufig überlastet zu fühlen. Mit besser werdender Besetzung nimmt das Risiko, dass hohe Belastung in regelmäßiger Überlastung resultiert, deutlich ab – so gibt unter hoch Belasteten, die in Teams arbeiten, die *(eigentlich) immer gut besetzt* sind, ein wesentlich kleinerer Anteil (41,0 %) an, sich im Berufsalltag häufig überlastet zu fühlen. Gleichzeitig ist es bei einer besseren Personalbesetzung häufiger der Fall, dass es trotz hoher Belastung nicht oder nur selten zu Überlastung kommt (s. Abb. 6).

Welche Rolle spielt die personelle Besetzung dabei, ob durch eine hohe Arbeitsbelastung die Arbeitszufriedenheit der pädagogisch Tätigen sinkt?

Für den Zusammenhang zwischen Belastung und Arbeitszufriedenheit zeigt sich ein ähnliches Muster: Bei pädagogisch Tätigen im hohen Bereich der Arbeitsbelastung steigt die Arbeitszufriedenheit deutlich mit besser werdender personeller Besetzung der Einrichtung. In *meistens* oder *(eigentlich) immer unterbesetzten* Einrichtungen bekundet wiederum ein weitaus größerer Anteil eine niedrige Arbeitszufriedenheit, dagegen nur ein sehr kleiner Anteil eine hohe Arbeitszufriedenheit. In *(eigentlich) immer* gut besetzten Einrichtungen zeigt sich ein umgekehrtes Bild: Ein Drittel der Beschäftigten gibt eine hohe Arbeitszufriedenheit an, aber nur ein kleiner Anteil eine geringe Arbeitszufriedenheit. Dieser Befund macht deutlich, dass es unter guten Rahmenbedingungen durchaus

möglich ist, auch bei hoher Arbeitsbelastung eine hohe Arbeitszufriedenheit zu erleben. Wie auch bei der Überlastungshäufigkeit zeigen sich bereits große Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit hoch belasteter Beschäftigter, je nachdem, ob eine KiTa *immer* oder nur *meistens* gut besetzt ist (s. Abb. 7).

Abbildung 7: Wie hängt die personelle Besetzung in der KiTa damit zusammen, wie sich eine hohe Arbeitsbelastung auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt?



* Die Arbeitszufriedenheit der pädagogisch Tätigen wurde mit der Frage „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem derzeitigen Arbeitsalltag?“ erhoben. Dabei konnten die Befragten einen Wert auf einer numerischen Antwortskala von 1 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) angeben.

Zentrale Erkenntnisse und Handlungsbedarfe

KiTa-Personal ist hoch belastet, der Berufsalltag ist von Überlastung gekennzeichnet.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass das KiTa-Personal sich selbst nicht nur als hoch belastet einstuft. Der Großteil der Beschäftigten ist zudem auch regelmäßig – viele von ihnen sogar täglich – mit Überlastungserleben konfrontiert. Diese Selbstbeschreibung spiegelt sich auch in höheren Krankenständen pädagogisch Beschäftigter im Vergleich zu anderen Berufsgruppen wider, die insbesondere auch durch psychische Erkrankungen verursacht werden (Akko 2024). Dass vor allem die Überlastung der Fachkräfte dringend kurzfristig reduziert werden muss, um sie an das Feld zu binden, macht zudem der Befund deutlich, dass die Abwanderungsbereitschaft des pädagogischen Personals mit zunehmender Überlastungshäufigkeit stark ansteigt (Pressegrafiken 2024).

Die personelle Besetzung beeinflusst in hohem Maße, ob eine hohe Arbeitsbelastung negative Auswirkungen auf die Systembeteiligten hat.

Zugleich zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass die potenziell negative Wirkung einer hohen Arbeitsbelastung im Sinne von Überlastung und einer geringen Arbeitszufriedenheit maßgeblich davon abhängt, ob eine dauerhaft gute personelle Besetzung gewährleistet ist.

Dabei ist besonders hervorzuheben, dass häufig bereits eine gute personelle Besetzung als unzureichend bewertet werden kann, wenn Einrichtungen nur *meistens* und nicht (so gut wie) *immer* gut besetzt sind: Bereits hier zeigen sich negative Auswirkungen im Sinne einer deutlich reduzierten Arbeitszufriedenheit, einem stark erhöhten Überlastungsrisiko sowie einer erhöhten Abwanderungsbereitschaft des pädagogischen Personals.

Kindgerechte Bildung und Betreuung erfordern nicht nur, dass die personelle Besetzung dauerhaft sichergestellt wird. Auch die gesetzlich vorgesehene Personalbemessung muss angepasst werden!

Zwar reduziert eine gute personelle Besetzung das Risiko von Überlastung sowie die Abwanderungsbereitschaft des pädagogischen Personals – sie garantiert dies allerdings nicht. Auch bei dauerhaft guter Besetzung fühlt sich der Großteil der Beschäftigten regelmäßig überlastet. Auch weist ein nicht zu vernachlässigender Anteil des Personals in gut besetzten Einrichtungen eine hohe Abwanderungsbereitschaft auf.

Für die Interpretation dieser Ergebnisse ist es unter anderem erforderlich, verschiedene Facetten von Personalausstattung zu betrachten. Während mit *personeller Besetzung*

gemeint ist, dass Personal aufgrund von Krankheit oder nicht besetzten Stellen fehlt, muss unter *Personalausstattung* zusätzlich jeweils die landesgesetzliche *Personalbemessung* gefasst werden. Dies zeigt sich in der vorliegenden Befragung deutlich in den offenen Antworten auf die Frage, was sich unbedingt im KiTa-Alltag ändern muss. Hier verweisen die pädagogisch Tätigen häufig darauf, dass die gesetzlich vorgesehene Personalbemessung nicht ausreichend ist, um die komplexen und gestiegenen Aufgaben des Bildungs- und Erziehungsauftrags erfüllen zu können.

Diese Ergebnisse bestätigen auch Fachkräfte aus mehreren Bundesländern, die Anfang 2020 interviewt wurden (Klusemann et al. 2023). Auch sie formulierten zu diesem Zeitpunkt, dass die gesetzlich vorgesehene Personalausstattung die Erfüllung des gesetzlichen Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrags häufig nicht ermöglicht.

Komplexe Arbeitsanforderungen sind nur durch hoch qualifiziertes Personal zu bewältigen.

Neben einem gutem Personalschlüssel sind für die Befragten ausreichende Qualifikationen der pädagogisch Tätigen notwendig, um das Überlastungsrisiko zu reduzieren. In der vorliegenden Befragung geben viele Beschäftige an, dass sie den wachsenden Anforderungen und Aufgabenbereichen im KiTa-Alltag, auch und vor allem mit Blick auf die diversen Bedarfslagen der Kinder und ihrer Familien, nicht mehr gerecht werden können – unter anderem da sie sich hierfür nicht ausreichend aus- bzw. weitergebildet empfinden. Einen Fort- und Weiterbildungsbedarf äußern auch die einschlägig Qualifizierten, häufig verbunden mit der Forderung einer Qualifizierung des gesamten Teams, um eine angemessene Begleitung und Förderung der Kinder gewährleisten und eine Überlastung der Beschäftigten vermeiden zu können.

Auch in der Befragung von Klusemann et al. (2023) wurde neben der fehlenden Anzahl an Personal die zunehmend zu geringe pädagogische Kompetenz der auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Kräfte hervorgehoben. Weitere empirische Studien belegen, dass sich ein niedriges Qualifikationsniveau des Personals negativ auf die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags auswirken kann. So zeigt sich beispielsweise, dass die Prozessqualität in Teams mit einem höheren Anteil nicht einschlägig qualifizierten Personals tendenziell sinkt (Fröhlich-Gildhoff, Weltzien und Strohmer 2021).

Dieser Qualifizierungsbedarf kann allerdings zunehmend nicht gedeckt werden, unter anderem da Abwesenheiten durch Fort- und Weiterbildung wiederum zu Personalausfällen führen, die nicht durch Vertretungen aufgefangen werden und in der Folge zu einer personellen Unterbesetzung führen (Klusemann et al. 2023). Der Qualifizierungsbedarf, den fachlich einschlägig Qualifizierte bereits für sich selbst formulieren, führt insbesondere auch den Bedarf von Fort- und Weiterbildungen von niedriger Qualifizierten deutlich vor Augen. Vor diesem Hintergrund muss einerseits dem

individuellen Qualifizierungsbedarf der Einzelnen und andererseits auch der gesamten Teams mehr Bedeutung beigemessen werden – um die komplexen Arbeitsanforderungen und Belastungsfaktoren professionell bewältigen und sich dadurch persönlich weiterentwickeln zu können. So weist auch die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe darauf hin: „Die Unterstützung der fachlichen Entwicklung von Mitarbeitenden und die Schaffung von Reflexionsräumen trägt zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Resilienz von Teams und Organisationen bei“ (AGJ 2024: 10).

Wie kann es weitergehen?

Insgesamt wird deutlich, dass eine Abwanderung von KiTa-Personal durch die damit verbundene weitere Be- und Überlastung des verbleibenden Personals das Risiko einer Negativspirale birgt und dass der Fokus von Maßnahmen zur Fachkräftesicherung vor allem auch auf der Fachkräftebindung liegen muss. Daher kommt unter anderem der Maßnahme eine erhebliche Bedeutung zu, bei Ausfallzeiten Vertretungskräfte einzusetzen.

Für die ostdeutschen Bundesländer bestehen durchaus realistische Optionen für eine deutliche Verbesserung der Personalsituation: Aufgrund der sinkenden Kinderzahlen im Zuge des demografischen Wandels ist es prinzipiell möglich, dass das freiwerdende Personal durch den KiTa-Platzabbau weiterbeschäftigt wird, eine Fachkraft somit für weniger Kinder zuständig sein könnte und wissenschaftliche Standards zur Realisierung kindgerechter Betreuung realisiert werden könnten (Bock-Famulla et al. 2023). Damit könnten wesentliche Voraussetzungen für eine Entlastung des pädagogischen Personals und die Rahmenbedingungen für die Erfüllung des Bildungs- und Betreuungsauftrags geschaffen werden. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die ostdeutschen Bundesländer im bundesweiten Vergleich über sehr hohe Quoten an fachlich einschlägigen Fachschulqualifizierten verfügen (ebd.). Insofern bestehen auch gute Voraussetzungen, in den KiTa-Teams überwiegend Personal mit fachlich einschlägiger Qualifikation zu beschäftigen. Allerdings müssen die landesgesetzlichen Regelungen jetzt entsprechend verändert werden, damit mehr Personal eingestellt werden kann.

In den westdeutschen Bundesländern ist in den nächsten Jahren noch von einem Fachkräftemangel auszugehen (ebd.). Mit Blick auf diese regionalen Handlungsbedarfe sind vor dem Hintergrund der Ergebnisse insbesondere Maßnahmen zu empfehlen, die einerseits kurzfristige Verbesserungen der Situation ermöglichen, wie die Gewährleistung von Vertretungskräften bei Ausfallzeiten. Andererseits muss mittel- und langfristig angestrebt werden, genügend und fachlich einschlägig qualifiziertes Personal zu beschäftigen, damit eine kindgerechte Bildungs- und Erziehungspraxis gewährleistet werden kann: Denn nur dann können Kinder für ihre Bildung und Entwicklung profitieren, ansonsten kann sich der Kita-Besuch auch negativ auswirken.

Die aktuell ergriffene Strategie, zunehmend mehr Personal mit keiner oder geringer pädagogischer Qualifikation einzustellen, könnte sich mittel- und langfristig als nicht zielführend erweisen – insbesondere unter Berücksichtigung der vorgestellten Ergebnisse der vorliegenden Befragung und weiterer Studien. Bisherige Studien zum Einsatz multiprofessioneller Teams stellen vor allem Herausforderungen dar, die unter den gegebenen Bedingungen nicht bewältigt werden können und so noch erschwerend wirken. Dies hat auch negative Folgen für die Prozessqualität (Fröhlich-Gildhoff, Weltzien und Strohmer 2021; Weltzien, 2016). Insbesondere bei einem weiter steigenden Anteil von nicht fachlich einschlägig Qualifizierten in den Teams, wie aktuell zu beobachten ist (Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme 2024), sind die Auswirkungen sowohl auf die Fachkräfte als auch für die Kinder noch nicht absehbar.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Forschungslage wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigung von nicht fachlich qualifiziertem Personal nur dann mittel- und langfristig eine erfolgsversprechende Strategie ist, wenn dieses berufsbegleitend einschlägig qualifiziert wird. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die wachsende Heterogenität der Teams hinsichtlich ihrer formalen und disziplinären Qualifikationen kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erfordert, die gezielt das gesamte Team einer KiTa adressieren.

Sowohl aus den Antworten der Befragten als auch aus weiteren quantitativen Auswertungen wird zudem deutlich, dass neben strukturellen Mängeln wie der Personalausstattung mit dem Ziel der Arbeitsentlastung, der Reduktion des Überlastungsrisikos und der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit auch Prozesse und Dynamiken auf Einrichtungsebene in den Blick genommen werden müssen, die nicht bzw. nicht nur von den gegebenen Rahmenbedingungen abhängig sind. Welche Faktoren hier wirken, wird in weiteren Teilen dieser Publikationsreihe näher betrachtet werden.

Literaturverzeichnis

Akko, Davin, P. (2024). „Krankenstand in Berufen der Kinderbetreuung und -erziehung. Eine Auswertung von Krankenkassendaten“. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Krankenstand_Kindertagesbetreuung_Publikation_CC_final_01.pdf (Download 26.11.2024).

Arbeitsgemeinschaft der Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (2024). „Fachkräfte am Limit?! Arbeitsbelastungen in der Kinder- und Jugendhilfe und gesundheitsförderliche Strategien. AGJ-Positionspapier“. AGJ_Positionspapier_Fachkräfte_am_Limit.pdf (Download 26.11.2024).

Bak, Peter Michael (2024). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Eine Einführung – kompakt, prägnant und anwendungsorientiert*. Berlin und Heidelberg: Springer.

Bock-Famulla, Kathrin, Girndt, Antje, Berg, Eva, Vetter, Tim und Kriechel, Ben (2023). „Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2023“. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. (Auch online unter Kita-Fachkraefte-Radar_2023.pdf, Download 21.11.2024).

Fröhlich-Gildhoff, Klaus, Weltzien, Dörte und Strohmer, Janina (2021). „Unterstützungspotentiale für multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen“. *Frühe Bildung* (10) 1. 4-15.

Klusemann, Stefan, Rosenkranz, Lena, Schütz, Julia und Bock-Famulla, Kathrin (2023). *Professionelles Handeln im System der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Auswirkungen der Personalsituation in Kindertageseinrichtungen auf das professionelle Handeln, die pädagogischen Akteur:innen und die Kinder*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

„Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme“ (2024). Startseite (Download 26.11.2024).

„Pressegrafiken Fachkräfte schauen hin“ (2024). Link (Download).

Schaper, Niclas (2019). „Wirkungen der Arbeit“. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hrsg. Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle und Niclas Schaper. 4. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer. 573-600.

Weltzien, Dörte (2016). *Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Evaluation der Arbeitsprozesse und Arbeitszufriedenheit von multiprofessionell besetzten Teams in Baden-Württemberg*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.