

René Böhme

# Motivlagen beruflicher Entscheidungen von Erzieher:innen in Bremen

Policy Brief Institut Arbeit und Wirtschaft | August 2025

**FORSCHUNG  
& TRANSFER**

## 1 Hohe berufliche Mobilität bei Erzieher:innen in Bremen

Die berufliche Mobilität von Erzieher:innen ist hoch – viele verlassen das Arbeitsfeld frühzeitig oder wechseln in andere pädagogische bzw. soziale Tätigkeiten. Studien zeigen, dass bereits in den ersten Berufsjahren häufig Stellen- und Tätigkeitswechsel erfolgen, oft verbunden mit einem dauerhaften Ausstieg aus der Kindertagesbetreuung. Bundesweite Befragungen aus den 2010er-Jahren deuten darauf hin, dass dabei insbesondere ungünstige Arbeitsbedingungen wie hohe Belastung, geringe Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, niedrige Bezahlung, Konflikte im Team sowie finanzielle Unsicherheiten durch befristete Verträge eine Rolle spielen. Auch häufige, teils elternzeitbedingte Erwerbsunterbrechungen und eine Diskrepanz zwischen den ursprünglichen beruflichen Vorstellungen und der tatsächlichen Tätigkeit werden in diesem Zusammenhang genannt. Im Land Bremen ist die Situation zugespitzt: Nur 36 Prozent der in der Kindertagesbetreuung Beschäftigten verbleiben zehn Jahre nach Berufseinstieg im Berufsfeld. Quoten des durchgehenden Verbleibs und der Rückkehr nach Unterbrechungen liegen deutlich unter den Werten anderer untersuchter Bundesländer, während Wechsel- und Fortzugsquoten überdurchschnittlich hoch ausfallen. Besonders betroffen sind jüngere Fachkräfte und Männer, die das Berufsfeld überproportional häufig und früh verlassen. Diese Abwanderung schwächt die personelle Stabilität der Einrichtungen und verschärft den Fachkräftemangel, da Ausbildungszuwächse durch Abgänge teilweise kompensiert oder übertroffen werden. Zugleich besteht in Bremen ein erheblicher Ausbaubedarf bei Kitaplätzen, da hier bundesweit die geringsten Betreuungsquoten erreicht werden. Trotz Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung und -bindung – etwa praxisintegrierte Ausbildung, Quereinstiegsprogramme oder finanzielle Prämien – fehlten bislang systematische Erkenntnisse zu den Ursachen für Verbleib oder Ausstieg in Bremen. Vor diesem Hintergrund wurde die vorliegende Verbleibstudie initiiert, um erstmals für Bremen belastbare Daten zur Motivlage beruflicher Entscheidungen von Erzieher:innen zu erheben und daraus Handlungsempfehlungen für Politik, Verwaltung und Träger abzuleiten.

## 2 Vorgehensweise

Die Untersuchung kombinierte quantitative und qualitative Methoden, um ein umfassendes Bild der beruflichen Mobilität von Erzieher:innen im Land Bremen zu gewinnen. Kern war eine zwischen September und Dezember 2023 durchgeführte Onlinebefragung, an der 1.149 angehende, aktive und ehemalige Fachkräfte teilnahmen. Der Fragebogen erfasste die Zufriedenheit mit der Ausbildung bzw. dem Beruf, die beruflichen Perspektiven sowie Faktoren, die den Verbleib, den Ausstieg oder eine mögliche Rückkehr beeinflussen. Die Stichprobe deckte zentrale Gruppen ab – von Auszubildenden über Personen im Berufspraktikum und Kitabeschäftigte bis hin zu Orts- und Berufswechsler:innen. Ergänzend wurden 2024 und Anfang 2025 insgesamt 47 leitfadengestützte Interviews geführt: mit Trägern und Personalräten, Fachschulleitungen, Absolvent:innen sowie Personen, die das Berufsfeld verlassen haben. Diese qualitativen Daten vertiefen die quantitativen Befunde, indem sie individuelle Entscheidungsprozesse, institutionelle Rahmenbedingungen und wahrgenommene Belastungsfaktoren detailliert beleuchten. Die Verknüpfung beider Ansätze ermöglicht es, sowohl strukturelle Muster als auch persönliche Motivlagen zu erfassen und daraus passgenaue Handlungsempfehlungen abzuleiten.

## 3 Projektergebnisse

Die Onlinebefragung zeigt für angehende Erzieher:innen eine überwiegend positive Bewertung ihrer Aus- bzw. Weiterbildung. Im Mittel sind etwa zwei von drei Befragten mit den meisten abgefragten Parametern (z. B. Lehrplan, Lehrpersonen, Lernmaterialien) eher zufrieden, zufrieden oder sehr zufrieden. Kritischer gesehen werden vor allem die finanzielle Absicherung, die lange Ausbildungsdauer und Defizite in der Praxisbegleitung. Viele planen nicht ausschließlich eine Tätigkeit in der Bremer Kindertagesbetreuung, sondern erwägen auch Bereiche wie Schule, Jugendhilfe oder Beratung. Teilnehmende am Berufspraktikum oder Berufseinstiegsjahr

berichten von hoher Zufriedenheit mit der praktischen Arbeit und den begleitenden Veranstaltungen, bemängeln jedoch ebenfalls die Einkommenssituation. Ein Drittel strebt Tätigkeiten außerhalb von Kita oder Krippe an, häufig auch außerhalb Bremens, begründet mit Wohnortfaktoren und Arbeitsbedingungen. Unter den aktuell Beschäftigten arbeiten 58 Prozent in Teilzeit, meist 30–35 Stunden, aufgrund hoher Belastungen, Vereinbarkeitsproblemen und fehlender Anreize für Vollzeit. 40 Prozent wären zu Mehrarbeit bereit, wenn Betreuungsqualität, Bezahlung und Belastung verbessert werden. Vollzeitkräfte kritisieren häufig mangelnde politische Wertschätzung, hohe Belastung, fehlende Vertretungsregelungen und unzureichenden Gesundheitsschutz. Etwa ein Drittel plant eine Stundenreduktion oder einen Tätigkeits-/Ortswechsel, besonders Jüngere, Männer sowie Personen mit geringer Arbeitszufriedenheit und schlechtem Gesundheitszustand. Ortswechsler:innen gehen meist ins niedersächsische Umland, oft aus privaten Gründen oder wegen besserer Rahmenbedingungen; nur 14 Prozent erwägen eine Rückkehr. Tätigkeits- und Berufswechsler:innen orientieren sich häufig in Jugendhilfe, Schule oder Soziale Arbeit, teils nach Weiterqualifizierung. Rund ein Fünftel arbeitet inzwischen außerhalb des Sozial- und Bildungsbereichs. Hauptmotive für den Ausstieg sind hohe Belastungen, unbefriedigende Betreuungsqualität, der Wunsch nach Weiterentwicklung, Personalmangel und ein schwieriges Arbeitsklima. Nur sehr wenige können sich eine Rückkehr in die Kindertagesbetreuung vorstellen.

Die qualitativen Interviews bestätigen und vertiefen die Befunde der Onlineumfrage. Sie zeigen auf, dass der Berufseinstieg, die Ausbildungssituation und die Arbeitsbedingungen von vielfältigen Herausforderungen geprägt sind. Die befragten Expert:innen verweisen auf ein sinkendes Interesse, steigende Abbruchquoten und Defizite in der Praxisanleitung. Angehende Erzieher:innen zeigen zwar eine hohe intrinsische Motivation, entscheiden sich aber oft aus pragmatischen Gründen für eine bestimmte Ausbildungsform. Viele erleben in den Praktika Personalmangel sowie ein schlechtes Arbeitsklima und sind unzufrieden mit der Praxisanleitung und der Qualität der Betreuung. Diese Erfahrungen verstärken die Zweifel am Verbleib. Häufig werden Tätigkeiten in anderen sozialen Bereichen oder eine Weiterqualifizierung angestrebt. Aussteiger:innen berichten von anfänglicher Begeisterung, die durch Überlastung, fehlende Wertschätzung, schlechte Arbeitsbedingungen, geringe Selbstwirksamkeitserfahrungen und gesundheitliche Probleme – etwa Erschöpfung, psychosomatische Beschwerden oder Langzeiterkrankungen – schwand. Viele Befragte empfinden die Vergütung für Erzieher:innen vor dem Hintergrund der Aufgaben und Belastungen als nicht angemessen.

## 4 Bilanzierung und Empfehlungen

Die Untersuchung zeigt, dass die Fachkräftesituation in der bremischen Kindertagesbetreuung nicht allein durch mehr Ausbildungsplätze stabilisiert werden kann. Zwar hat sich die Zahl der Auszubildenden insgesamt betrachtet von 2012 bis 2022 erhöht, doch eine hohe berufliche Mobilität und geringe Rückkehrquoten nach Unterbrechungen führen dazu, dass ein erheblicher Teil des Potenzials für den Bereich Kindertagesbetreuung frühzeitig verloren geht. Hauptursachen sind strukturelle Belastungen im Arbeitsalltag, eingeschränkte Selbstwirksamkeit, geringe gesellschaftliche Anerkennung sowie Defizite in der finanziellen und organisatorischen Ausstattung der Ausbildung. Die Studie verdeutlicht, dass Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen angepasst werden müssen, um die Fachkräftebindung zu erhöhen.

*Ausbildung:* Hier empfehlen sich mehrere Hebel: Eine verlässliche finanzielle Absicherung – etwa durch Ausweitung vergüteter Ausbildungsmodelle – könnte den Beruf attraktiver machen. Gleichzeitig sollte die Praxisbegleitung intensiviert werden, um Theorie und Praxis enger zu verzahnen. Längere, strukturierte Praxisphasen, verbindliche Ansprechpersonen in den Einrichtungen und eine realistische Vorbereitung auf die Arbeitsbedingungen sind zentrale Elemente. Zudem können flexiblere Ausbildungswege – etwa modulare Qualifizierungen, Teilzeitausbildung oder Programme für Quereinsteiger:innen – neue Zielgruppen erschließen. Ihr Einstieg in die Praxis muss jedoch zwingend gut begleitet werden.

*Arbeitsalltag:* Entscheidend ist eine nachhaltige Entlastung der Fachkräfte. Dazu gehört vor allem eine Verkleinerung der Gruppengröße und Verbesserung der Vertretungsreserven. Derzeit punktuell sinkende Kinderzahlen könnten dafür ein Gelegenheitsfenster darstellen. Multiprofessionelle Teams mit pädagogischen, therapeutischen und unterstützenden Kompetenzen können zur Entlastung beitragen und die Qualität der Arbeit erhöhen. Besonders notwendig sind diese Maßnahmen in Einrichtungen mit einem hohen Anteil an Kindern mit besonderem Förderbedarf. Das bisherige Fördersystem stößt hier angesichts der deutlichen und lokal konzentrierten Zunahme der Fallzahlen an seine Grenzen. Verstärkte personelle Ressourcen und multiprofessionelle Ansätze sollten deshalb hier prioritär eingesetzt und modellprojektartig erprobt werden, um bedarfsgerechte Lösungen zu entwickeln. Ebenso wichtig sind feste, geschützte Zeiten für mittelbare pädagogische Arbeit – etwa zur Vor- und Nachbereitung, Dokumentation oder kollegialen Beratung –, um die pädagogische Qualität zu sichern und die Selbstwirksamkeit der Fachkräfte zu stärken.

*Gesundheitsprävention:* Angesichts der physischen und psychischen Belastungen sollte das betriebliche Gesundheitsmanagement deutlich gestärkt werden. Dies umfasst Angebote zur Stressbewältigung, Supervision und Maßnahmen zur Reduzierung von Lärm. Prävention muss als integraler Bestandteil des Arbeitsalltags verstanden und in den Einrichtungen verbindlich verankert werden.

*Arbeitsklima:* Die Befragung zeigt, dass Konflikte im Team, fehlende Unterstützung durch Führungskräfte sowie Spannungen zwischen Berufseinsteiger:innen und erfahrenen Fachkräften die Arbeitszufriedenheit erheblich mindern können. Um hier im Sinne eines positiven Arbeitsklimas gegenzusteuern, sollten Leitungen in Führungskompetenzen, Konfliktmanagement und Teamentwicklung gezielt geschult werden. Regelmäßige, moderierte Teambesprechungen und transparente Kommunikationsstrukturen können dazu beitragen, Vertrauen und Zusammenarbeit zu stärken. Ebenso wichtig ist es, neue Kolleg:innen gut zu integrieren und ihnen Raum für eigene Ideen und Impulse zu geben, um ihre Selbstwirksamkeit zu fördern.

*Aufwertung:* Die gesellschaftliche und tarifliche Aufwertung des Berufs ist ebenfalls von hoher Bedeutung. Höhere Gehälter, die sich an der Qualifikation und Verantwortung orientieren, können Abwanderungstendenzen entgegenwirken. Parallel dazu ist eine stärkere öffentliche Sichtbarkeit der pädagogischen Leistung nötig, um Wertschätzung und Anerkennung zu steigern. Hier können Kampagnen, Fachveranstaltungen und Kooperationen mit Bildungseinrichtungen beitragen, das Berufsbild positiv zu besetzen.

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass die Sicherung des Fachkräftebestands in Bremen einen Maßnahmenmix erfordert, der kurzfristige Entlastungen mit langfristigen Strukturreformen verbindet. Die Kombination aus verbesserter Ausbildung, optimierten Arbeitsbedingungen, gezielter Gesundheitsprävention und gesellschaftlicher Aufwertung bietet die größten Chancen, die berufliche Mobilität zu reduzieren und die Qualität der Kindertagesbetreuung nachhaltig zu sichern. Die Fachkräftebindung sollte dabei nicht allein Aufgabe einzelner Träger oder der Verwaltung sein, sondern in gemeinsamer kooperativer Verantwortung aller Akteur:innen (Politik, Verwaltung, Träger, Ausbildungsstätten und Fachkräfte) im Feld liegen.

## 5 Literaturhinweise

Böhme, René (2025): Motivlagen beruflicher Entscheidungen von Erzieher:innen – Ergebnisse einer Verbleibstudie Erziehungsberufe im Land Bremen, Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.), Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen/51/2025, Arbeitnehmerkammer Bremen, Institut Arbeit und Wirtschaft.

Link zum Download: <https://www.iaw.uni-bremen.de/f/8ec489f3d3.pdf>