

Nachhaltige Förderung der Arbeitsfähigkeit in Kindertageseinrichtungen

Besonders in Kindertageseinrichtungen (Kitas) gewinnen eine nachhaltige Förderung der Arbeitsfähigkeit sowie eine ganzheitliche Betrachtung zunehmend an Bedeutung. Im Kontext des Personalmangels, der demografischen Entwicklung und der sich kontinuierlich verändernden Lebens- und Arbeitswelt wird ein wissenschaftlich fundiertes und praxisorientiertes Konzept auf der Grundlage von Experteninterviews und bestehenden Konzepten entwickelt, diskutiert und Handlungsempfehlungen für die Praxis aufgezeigt.

Einleitung

Problemstellung

„Kitas vor dem Kollaps?“ – Schlagzeilen wie diese beschreiben die aktuelle Personalsituation in Kitas in Zeiten des Personalmangels [12]. Der geschätzte Personalbedarf in deutschen Kitas liegt bis 2030 im Vergleich zu 2019 bei insgesamt bis zu 266.300 zusätzlichen pädagogischen Beschäftigten, sodass der Beruf Erzieher*in weiterhin als Engpassberuf gilt. Laut einer Studie arbeiten mehr als 90% der befragten Kitas mit einer zeitweisen Personalunterdeckung [2, 28, 37].

Für ebenfalls über 90% der befragten Kita-Leitungen ist eine erhebliche Arbeitsbelastung der Grund für einen steigenden Krankenstand des pädagogischen Personals. Fast 70% der Kita-Leitungen geben sogar an, dass ihre Arbeitsbelastung akut gesundheitsgefährdend ist. Mit 19,3 Tagen im Jahr ist eine im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Arbeitsunfähigkeit (AU) festzustellen [10, 21, 37]. Der häufigste Grund sind Muskel-Skelett-Erkrankungen sowie psychische Beanspruchungen wie Burnout. Über

70% der Kitas verfügen allerdings über kein Konzept zur Gesundheitsprävention [7, 22, 33, 36].

Gleichzeitig verzeichnen Erzieher*innen ein Durchschnittsalter von 40 Jahren und Leitungen ein Durchschnittsalter von 48 Jahren, sodass im demografischen Kontext mit weiteren Vakanzen und Personalengpässen zu rechnen ist [22, 31]. Dabei beeinflusst die Arbeitsfähigkeit nicht nur das Wohlbefinden eines Menschen, sondern auch die Leistungsfähigkeit und den Organisationserfolg [14]. Auch gesamtgesellschaftlich ist diese Entwicklung durch die Verschiebung der Altersstruktur und den Renteneintritt der Babyboomer (1956 bis 1965) zu beobachten. Laut aktuellen Hochrechnungen werden sich im Jahr 2060 im Vergleich zu 2018 bis zu 25 Prozent der deutschen Bevölkerung weniger im erwerbsfähigen Alter befinden [11, 19].

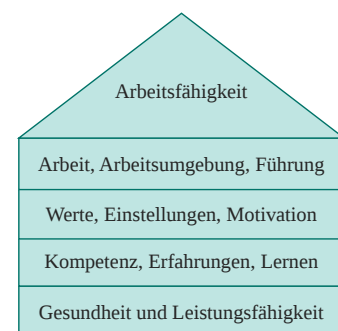
Weiterhin befinden sich Kitas seit einigen Jahren in tiefgreifenden Reformprozessen, da sich die Ausrichtung von einer überwiegend auf Betreuung abzielenden Arbeit hin zu einer qualitativ hochwertigen und individuellen Förderung der kindlichen Entwicklung und Bildung entwickelt hat [9]. Diese Tendenz lässt darauf schließen, dass die Förderung der Arbeitsfähigkeit zunehmend an Relevanz gewinnt, eine Neuausrichtung von Arbeits- und Organisationsstrukturen erfordert und Organisationen gefordert sind, sich kontinuierlich zu entwickeln [5]. Dabei stellt sich die Frage, wie Führung im organisationalen Wandel gelingt und Arbeitsfähigkeit nachhaltig gefördert werden kann.

Theoriemodelle und Zielsetzung

In der Forschung bestehen bereits Theoriemodelle zur Förderung der

Arbeitsfähigkeit. Diese Forschungen sind auf den finnischen Wissenschaftler *Juhani Ilmarinen* zurückzuführen, der bereits seit 1980 gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) untersucht, wie Arbeitsfähigkeit möglichst langfristig erhalten werden kann. Dabei entstand auf der Basis einer Längsschnittstudie das inzwischen international anerkannte Haus der Arbeitsfähigkeit, das auf eine Balance zwischen individuellem Verhalten und organisationalen Verhältnissen abzielt (s. **Abb. 1**; [15]). Zu den individuellen Anteilen zählen die physische, psychische und mentale Gesundheit, Qualifikationen, Kompetenzen, Einstellungen und Motivation. Organisationsbezogene Anteile hingegen umfassen Arbeitsplätze, -inhalte und -zeiten sowie Führung und das Team [20].

Abb. 1 Haus der Arbeitsfähigkeit (Modell nach *Ilmarinen* [16, S. 41])



Ein weiteres Konzept ist das Belastungs-Beanspruchungsmodell. Dieses fokussiert wiederum eine Balance zwischen Belastungen und Ressourcen, wobei Belastungen individuell wahrgenommen werden. Daher lösen Belastungen verschiedene psychische Beanspruchungen aus. Hier spielt der Kohärenzsinn als Gefühl, dass Herausforderungen verstehbar, handhabbar und sinnvoll sind, eine zentrale Rolle, um innere und äußere Ressourcen zu mobilisieren [27, 35].

Das Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik reagiert vor allem auf demografische Herausforderungen und zielt ebenfalls auf eine Steigerung der Arbeitsfähigkeit ab. Es bedarf eines „Matchings“ zwischen Lebens- und Berufsphase, um wirtschaftliche und individuelle Ziele gleichermaßen zu berücksichtigen. Inzwischen wird in der Wissenschaft verstärkt Lebensphase durch Lebensereignis ersetzt, da Phasen einen eher linearen Verlauf skizzieren [8, 29, 30].

Darüber hinaus sind Arbeitgeber für ein nachhaltiges Handeln im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR) verantwortlich. Im Kontext der im Dezember 2022 veröffentlichten Richtlinie zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) als Erweiterung der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) werden zunehmend mehr Organisationen ab 2024 gefordert, ihren Beitrag transparent offenzulegen. Dies führt dazu, dass sich auch bisher nicht betroffene Organisationen verstärkt mit der Thematik auseinandersetzen. So gründete zum Beispiel der Deutsche Caritasverband ein CSR-Kompetenzzentrum und versteht die Übernahme von Verantwortung von Mensch und Umwelt als Teil des eigenen Selbstverständnisses. Dieses CSR-Engagement wird auch als großes Potenzial zur Glaubwürdigkeit kirchlicher Organisationen verstanden. Denn ein nachhaltiges Handeln wirkt sich positiv auf den Kunden aus und sichert Wettbewerbsfähigkeit. Dabei lässt sich Nachhaltigkeit in drei Dimensionen betrachten: Ökologie, Soziales und Ökonomie oder verantwortungsvolle Unternehmensführung [4, 6, 18, 34, 38]. Im Rahmen der CSRD werden zum Beispiel Maßnahmen zur Vereinbarung von Berufs- und Privatleben und ein gesundes Arbeitsumfeld empfohlen. Auch in einer aktuellen Studie wird die Bedeutung nachhaltiger Personalkonzepte deutlich. Werden Beschäftigte zum Beispiel durch außerbetriebliche Faktoren,

wie familiäre Sorgen, belastet, kann sich dies unmittelbar auf die Arbeitsfähigkeit auswirken. Bietet die Führungskraft hier Sozialberatung auch im außerbetrieblichen Kontext sowie eine individuelle Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort an, kann dies positive soziale, ökonomische und auch ökologische Effekte haben [4, 26].

Allerdings existiert bisher kein Konzept, das das Haus der Arbeitsfähigkeit auf Kitas transferiert. Auch wird dieses Konzept bisher nicht intensiv im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten und der lebensphasenorientierten Personalpolitik betrachtet. Zudem existieren gegenwärtig erst vorläufige Ansätze zu konkreten Förderungsmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kitas, obwohl dies im Personalmangel in Kitas zunehmend in den Fokus rückt [1, 3]. Ziel dieser Untersuchung ist, das Modell Haus der Arbeitsfähigkeit auf Kitas zu transferieren und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Weiterhin wird ein wissenschaftlich fundiertes und praxisorientiertes Konzept zur nachhaltigen Förderung der Arbeitsfähigkeit in Kitas angestrebt.

Methodik

Forschungsansatz

Für die zu untersuchenden Fragestellungen wird ein qualitativer Forschungsansatz als geeignet eingestuft, um subjektive Erwartungen, Motive und Beweggründe sowie Verhaltens- und Sichtweisen der Zielgruppen zu erfassen und zu verstehen. Somit werden bei dem eher vorläufigen Forschungsstand und der zunehmenden Relevanz Daten mit Interpretationsmöglichkeiten erhoben. Anhand dessen können bisher unbekannte Phänomene entdeckt und neue Theorien abgeleitet werden. Die qualitative Untersuchung fokussiert sich auf die Theoriebildung, sodass Hypothesen nach der Studie abgeleitet werden können [23, 25].

Messinstrumente und Erhebung

Zur Erhebung der qualitativen Daten werden auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen halbstrukturierte und problemzentrierte Experteninterviews durchgeführt, um die alltäglichen Lebenswelten der befragten Probanden möglichst umfangreich zu rekonstruieren. Dabei wird auf eine Erhebung, die durch eine allgemeine Offenheit geprägt ist, besonders Wert gelegt [23, 25]. Als Unterstützungsinstrument für eine förderliche Gesprächsstruktur und systematische Vorgehensweise wird ein Leitfaden entwickelt [23]. Dieser Leitfaden lässt sich in vier Themenkomplexe gliedern: Einführung in die Thematik, Ausgangssituation in Kitas, Förderung der Arbeitsfähigkeit in Kitas sowie Handlungsempfehlungen. Die Interviewfragen werden dabei bewusst offen formuliert, um die Probanden zu freien Erzählungen anzuregen und aussagekräftige Daten zu rekonstruieren [17]. Vor Interviewbeginn werden die Probanden über den Hintergrund der Studie, den Ablauf, die anonyme Datennutzung und Wahrung des Datenschutzes informiert. In diesem Zuge werden eine Datenschutz- und Einverständniserklärung schriftlich eingeholt. Die Interviews werden digital durchgeführt und die Dauer variiert zwischen 24 und 53 Minuten.

Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus sieben Interviews. Die Probanden werden gezielt anhand der drei Rollen Mitarbeiter*in, Führungskraft und Wissenschaft ausgewählt. Ein weiteres Auswahlkriterium liegt in den Berührungspunkten zu Kitas und dem Forschungsfeld Arbeitsfähigkeit. Die Jahrgänge der Probanden liegen in der Spannweite von 1957 bis 1996. Zwei Probanden bilden die Wissenschaftsperspektive ab: Eine Gesundheitswissenschaftlerin (B1) und eine Professorin (B4). Drei Personen beleuchten die Thematik als Führungskraft: Zwei Kita-Leitungen (B2, B3) und eine

Gebietsleitung (B6). Zwei Personen stellen die Perspektive Mitarbeiter*in als sozialpädagogische Fachkraft (B5, B7) dar.

Auswertung

Die Auswertung des erhobenen qualitativen Datenmaterials erfolgt im Rahmen einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach *Mayring* in mehreren Schritten, um Rückschlüsse auf individuelle und gesellschaftliche Phänomene anhand einer systematischen Analyse des Sprachmaterials zu ermöglichen. Im ersten Schritt werden die sieben Interviews anhand der Transkriptionsregeln nach *Lamnek* transkribiert. Dabei werden Stellen, die Rückschlüsse auf eine Person ermöglichen, anonymisiert, um den Datenschutz sicherzustellen. Im nächsten Schritt werden die Interviewabschnitte systematisch codiert und das Datenmaterial mittels Paraphrasierung und Generalisierung auf die ausschließlich für den Forschungsgegenstand relevanten Aspekte reduziert. Dieser Ansatz zielt darauf ab, die Daten aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen, zu vergleichen und eine Fokussierung auf wesentliche Aspekte zu ermöglichen. Nach der Bildung von Kategorien werden Ankerbeispiele ausgewählt und die Inhaltsanalyse vervollständigt [13, 17, 24].

Ergebnisse

Einschätzungen und Erfahrungen der Probanden

Die Relevanz des Themas schätzen alle Probanden sehr hoch ein, um Personal zu gewinnen und zu binden. Es wird betont, dass Gesundheit als eigenständiges Ziel, gleichberechtigt neben pädagogischen und wirtschaftlichen Zielen betrachtet werden sollte. Die Probanden mit einem direkten Sitz in einer Kita schätzen ihre Arbeitsfähigkeit deutlich niedriger ein als mit einem Dienstort außerhalb der Kitas. Zudem wird die psychische Arbeitsfähigkeit geringer als die physische eingeschätzt: „Ich nehme schon das

eine oder andere von der Arbeit mit nach Hause und es beschäftigt mich dann im Nachhinein noch“ (B2).

Im Kontext des Stockwerks „Gesundheit“ werden in Kitas Ressourcen, wie soziale Unterstützung, Bewegung und eine ergonomische Ausstattung, identifiziert. Belastend sind Lärm, eine fehlende Erholung, emotionale und körperliche Belastungen, eine hohe Krankquote, erhöhte Infektionsgefahr und ein Gefühl des Kontrollverlusts.

Dem zweiten Stockwerk „Kompetenzen“ lassen sich Ressourcen, wie lebenslanges Lernen, eine Kompetenzvielfalt und Anerkennung im Beratungskontext feststellen. Stressoren können Über- und Unterforderung, Zeitdruck, geringe Entwicklungsmöglichkeiten, fehlendes Feedback und Kompetenzkonflikte sein: „Es passen der Bildungsauftrag und die Erwartungen der Eltern oftmals überhaupt nicht zueinander“ (B3). Auch Rollenkonflikte werden genannt, denn „das ist für viele Leitungen eine Herausforderung, weil sie einen pädagogischen und nicht kaufmännischen Beruf gelernt haben“ (B6).

Im dritten Stockwerk „Werte“ werden Sinnstiftung, eine wertschätzende Kultur, intrinsische Motivation und eine positive Haltung als förderlich empfunden. Dahingegen können eine mangelnde gesellschaftliche Anerkennung, Aufopferung im Auftrag und ein innerer Erwartungsdruck stark belastend sein, denn „ich bin ja nicht nur mit halbem Herzen dabei, wenn ich mit Kindern arbeite, sondern mit meinem ganzen Erzieherherzen“ (B5).

Im Kontext des vierten Stockwerks „Führung und Arbeitsumgebung“ werden ein sich unterstützendes Team, Rollenklarheit, eine sinnstiftende Aufgabe sowie menschliche Führung als Ressourcen empfunden. Belastend können der Personalmangel, steigende Renteneintritte und Arbeitsintensität, Zeitdruck, geringe Rückzugsorte und Flexibilisierungsmöglichkeiten,

ständige Unterbrechung und Präsentismus sein: „Wenn ich im Urlaub oder krank bin, lasse ich ja meine Kolleginnen im Stich“ (B7).

Lebens-, Berufs- und Gesellschaftsereignisse werden durch alle Probanden als Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit eingestuft und können sich sowohl negativ als auch positiv auswirken. Zum Beispiel beeinflussen Lebensereignisse, wie die soziale Unterstützung durch die Familie, die Arbeitsfähigkeit: „...mit meinem Partner, der das aufgefangen hat“ (B7). Aber auch Berufsereignisse, wie der Renteneintritt, lösen unterschiedliche Reaktionen aus: „Ich freue mich auf die Rente. Ich weiß aber auch, dass ich in ein Loch fallen und vieles vermissen werde“ (B2). Weiterhin nehmen Gesellschaftsereignisse, wie veränderte Familienstrukturen, Einfluss: „Kinder und Familien brauchen deutlich mehr personale Zuwendung. Das liegt an gesamtgesellschaftlichen Tendenzen in Bezug auf prekäre Lebenssituationen von Kindern und Familien und einer zunehmenden Orientierungslosigkeit der Eltern“ (B6.).

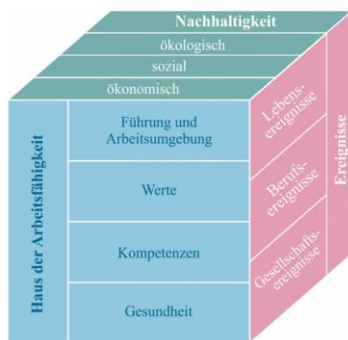
Auffällig ist, dass die Probanden mit direktem Arbeitsort in einer Kita einen erheblich stärkeren Fokus auf die Stressoren legen als die mit einem Arbeitsort außerhalb. Weiterhin wird die hohe Bedeutung einer Wertekongruenz in der Personalauswahl in Kitas deutlich. Die Interviews belegen, dass alle Aspekte miteinander verzahnt sind und jedes Individuum dabei Ereignisse unterschiedlich wahrnimmt. Das Haus der Arbeitsfähigkeit ist somit als Denkmodell zu verstehen.

Die größten in der Wissenschaft und Praxis erkannten Herausforderungen in Kitas sind die demografische Entwicklung, der Personalmangel, eine steigende Arbeitsintensität, mangelnde gesellschaftliche Anerkennung des Berufsbildes, Präsentismus, der Umgang mit emotional belastenden Situationen und veränderte Familienstrukturen.

Konzept zur Förderung der Arbeitsfähigkeit in Kitas

In dem entwickelten Konzept werden die Ebenen des Hauses der Arbeitsfähigkeit mit Lebens-, Berufs- und Gesellschaftsereignissen sowie Nachhaltigkeitsaspekten verzahnt (s. **Abb. 2**). Alle Ebenen stehen in einem gegenseitigen Wechselverhältnis zueinander und bedingen sich. Wenn auf einer Ebene Stressoren überwiegen und nicht durch Ressourcen ausgeglichen werden können, kann das gesamte Konstrukt aus der Balance geraten.

Abb. 2 Konzept Förderung der Arbeitsfähigkeit (eigene Darstellung)

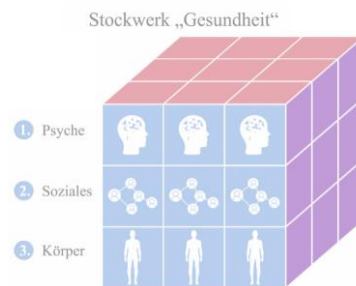


Eine Balance im Stockwerk „Gesundheit“ hängt stark von der individuellen Persönlichkeit sowie der Bewertung von Stressoren ab. Hier rücken in Kitas besonders die Stressoren Lärm und fehlende Erholung in den Fokus und führen teilweise zu Erschöpfung und Kontrollverlust. Emotionale Belastungen entstehen durch eine Emotionsunterdrückung bei der Arbeit mit Kindern, Eltern und Schnittstellen. Die Arbeit ist darüber hinaus durch körperliche Anstrengung geprägt. Eine hohe Krankenquote sorgt für Vakanzen, Mehrarbeit und herausfordernde Vertretungssituationen.

Zu empfehlen ist der Fokus auf die soziale Unterstützung. Besonders in der sozialen Arbeit mit Kindern erfahren Erzieher*innen soziale Unterstützung zur Stärkung der psychischen Gesundheit. Ein attraktiver Pausenraum kann als Rückzugsort dienen. Supervisionen können eine Lernkultur durch kollegialen Austausch fördern. Ruhe-

Übungen mit Integration der Kinder können Lärm spielerisch vorbeugen. Bewegung und passende Erzieher*innen-Stühle sind für die physische Gesundheit bedeutend und lassen sich in den Alltag integrieren. Darüber hinaus können ein mobiler Rückentrainer, aktive Pausen und eine digitale Gesundheitsplattform neben allgemeinen Vorsorgen etabliert werden. Die Dimension Gesundheit lässt sich in die drei Aspekte Psyche, Soziales und Körper unterteilen (s. **Abb. 3**).

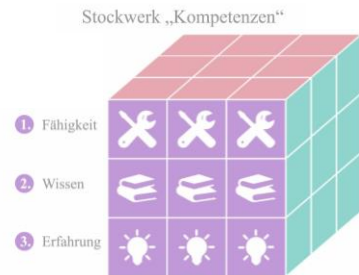
Abb. 3 Stockwerk „Gesundheit“ (eigene Darstellung)



Im Stockwerk „Kompetenzen“ rücken Kompetenzkonflikte in den Fokus. Der pädagogische Anspruch steht oftmals im Widerspruch zu den Elternansprüchen. Daher entstehen emotional belastende Konflikte und die eigene Kompetenz wird infrage gestellt. Durch gestiegene Anforderungen, veränderte Rollen, vermehrte administrative Aufgaben und wenig Zeit zur Fort- und Weiterbildung fühlen sich Erzieher*innen oftmals überfordert. Zudem nutzen besonders jüngere Generationen die Tätigkeit in Kitas zunehmend als „Sprungbrett“.

Zu empfehlen ist der Blick auf Ressourcen, wie lebenslanges Lernen bei der Arbeit mit Kindern, Anerkennung und die Kompetenzvielfalt als Erzieher*in. Eine Lernplattform, moderne Karrierewege, Potenzialträgeranalysen, Klausurtag, Seniorberatungen und Nachwuchsförderprogramme können sinnvoll eingesetzt werden. Auf politischer Ebene bedarf es einer Anpassung des Personalschlüssels. Die Dimension lässt sich in Fähigkeit, Wissen und Erfahrung clustern (s. **Abb. 4**).

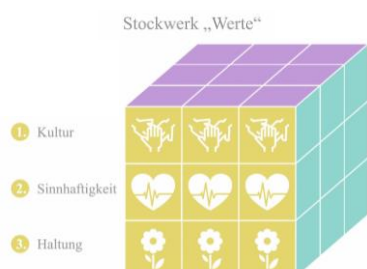
Abb. 4 Stockwerk „Kompetenzen“ (eigene Darstellung)



Im Stockwerk „Werte“ beeinträchtigt Erzieher*innen besonders eine mangelnde gesellschaftliche Anerkennung. Die Aufopferung für das Team, starke Identifikation mit dem Auftrag, ausgeprägte Werteorientierung und ein starkes Bedürfnis, zu helfen, können zu Gewissenskonflikten führen. Erzieher*innen erwarten, dass sie gehört, gesehen und ernst genommen werden. Ist dies nicht gegeben, sinkt die Motivation. Daher wird auch der Wertekongruenz in der Personalauswahl und -bindung in Kitas eine besondere Relevanz zugesprochen.

In Kitas können die Ressourcen Sinnstiftung und hohe gesellschaftliche Bedeutung des Berufs als Begleiter*in der kindlichen Entwicklung der nachfolgenden Generationen bedeutend sein. Die Selbstwirksamkeit wird gestärkt. Eine wertschätzende Kultur fördert maßgeblich die Arbeitsfähigkeit. Finden sich die eigenen Werte in der Kultur und Haltung wieder, beeinflusst dies das Verhalten und die Motivation. Daher sind kleine Aufmerksamkeit und offene Dialoge zur Stärkung der Beziehungsqualität sinnvoll. Die Dimension Werte lässt sich in Kultur, Sinnhaftigkeit und Haltung gliedern (s. **Abb. 5**).

Abb. 5 Stockwerk „Werte“ (eigene Darstellung)



Im Stockwerk „Führung und Arbeitsumgebung“ steht der Personalmangel im Fokus. Die kritische Personalunterdeckung und herausfordernde Personalgewinnung werden in der Wissenschaft und Praxis vielfach diskutiert. Aufgrund steigender Renteneintritte wird sich die Situation weiter verschärfen. Eine steigende Arbeitsintensität durch erhöhte Dokumentations- und Qualitätsanforderungen sowie zunehmende Elternansprüche belasten zusätzlich die Situation. Kita-Leitungen identifizieren sich mehr mit der pädagogischen als mit der Management-Rolle. Fehlende Rückzugsorte und ständige Störungen sorgen dafür, dass sich Erzieher*innen wenig erholen können. Geringe Flexibilisierungsmöglichkeiten erschweren eine Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Auf dieser Ebene spielt die Führungskraft eine Schlüsselrolle. Ein sich unterstützendes Team und eine förderliche Teamkultur steigern die Arbeitsfähigkeit. Ein regelmäßiger Austausch dient der sozialen Unterstützung. Eine mobile Beratungsstation, Qualifizierung zur gesunden Führung und moderne Flexibilisierungskonzepte sind anzudenken. Auch ergonomische Arbeitsplätze, eine nachhaltige Strategie im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Förderung von Quereinsteigern, Netzwerktreffen, professionelle Personal- und Organisationsentwicklung und Gefährdungsbeurteilung werden als fördernd eingestuft. Diese Dimension lässt sich in Führung, Team und Arbeitsbedingungen clustern (s. **Abb. 6**).

Abb. 6 Stockwerk „Führung und Arbeitsumgebung“ (eigene Darstellung)



Durch Lebens-, Berufs- und Gesellschaftsereignisse wird die Arbeitsfähigkeit gefördert oder aber beeinträchtigt. Lebensereignisse können eine Familiengründung, Trennung, Verschuldung oder finanzielle Sorgen, private Weiterbildung, Nebentätigkeiten, traumatische Ereignisse, persönliche Lebenskrisen, der Eintritt einer Pflegebedürftigkeit von Angehörigen oder andere private Ereignisse sein.

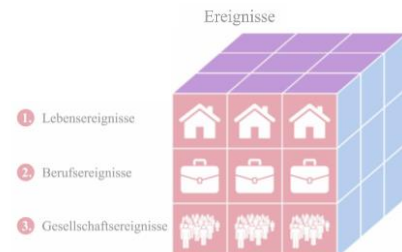
Berufsereignisse können ein Berufseinstieg, eine Auslandserfahrung und kulturelle Veränderungen, erste Führungserfahrungen, Reifeerlebnisse, Neuorientierungen oder der Renteneintritt sein. Besonders in Kitas werden in den folgenden Jahren viele Renteneintritte erfolgen. Darüber hinaus können emotional belastende Ereignisse, wie eine Kindeswohlgefährdung, Erzieher*innen in ihrer Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen. Auch die Inklusion, Zertifizierungen und Modernisierungen in Kitas können belastend oder aber beflügelnd sein.

Auf der gesellschaftlichen Ebene werden Kitas politisch durch den Personalschlüssel und Qualitätsanforderungen beeinflusst. Eine geringe Anerkennung des Berufsbilds und gleichzeitig steigende Qualitätsansprüche senken die Motivation, da das Gefühl entsteht, den Erwartungen nicht gerecht zu werden. Veränderte Lebens- und Familienstrukturen erfordern neue Betreuungsmodelle in Kitas und führen zu jüngeren Kindern mit erhöhten Bedürfnissen in der Bildungsarbeit. Die steigende Anzahl an Kindern mit Inklusions- und Sprachförderbedarf sorgt für steigende Bildungsanforderungen. Auch Weltkrisen, wie die COVID-19-Pandemie, können besonders Erzieher*innen im systemrelevanten Umfeld erheblich belasten.

Zu empfehlen sind anonyme Beratungsprogramme im beruflichen und privaten Kontext, um die Mitarbeiter*innen ganzheitlich zu unterstützen. Zudem können ein Pod-

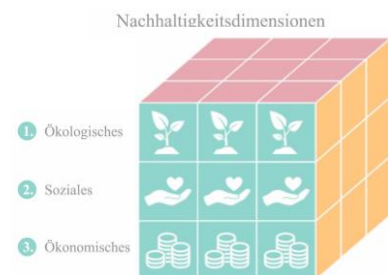
cast zur Sichtbarkeit der gesellschaftlichen Bedeutung des Berufsbilds sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnbringend sein (s. **Abb. 7**).

Abb. 7 Ereignisse (eigene Darstellung)



Der Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekten zielt auf eine hohe Wirksamkeit und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ab. Auch im Management gewinnt der Aspekt zunehmend an Relevanz und ist durch langfristig ausgerichtetes Handeln geprägt. Es lassen sich die drei Nachhaltigkeitsaspekte Ökologie, Ökonomie und Soziales als eine der sechs Flächen des Konzepts visualisieren. Eine Maßnahme zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ist nachhaltig, wenn alle Dimensionen gleichwertig berücksichtigt werden. Somit soll das Ziel erreicht werden, möglichst langfristig Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintritt zu erhalten (s. **Abb. 8**).

Abb. 8 Nachhaltigkeitsdimensionen (eigene Darstellung)



Konkret bedeutet dies, dass zum Beispiel die Maßnahme einer digitalen Lernplattform mit Wissensnuggets sozial ist, wenn sie den Selbstwert und die Selbstwirksamkeit stärkt. Sie ist ökonomisch, wenn sie eine größere Zielgruppe erreicht. Sie ist ökologisch, wenn die Plattform digital abgebildet

wird und der Zugriff ortsunabhängig möglich ist.

Auch eine Qualifizierungsreihe zur gesunden Führung kann nachhaltig gestaltet werden. Diese Maßnahme ist sozial, wenn sie das Wohlbefinden stärkt und emotionale Erschöpfung minimiert. Sie ist ökonomisch, wenn mit einer Reduzierung von Fehlzeiten zu kalkulieren ist. Zudem ist sie ökologisch, wenn Führungskräfte mit einem großen Teil Praxiserprobung qualifiziert werden und somit die erlernten Inhalte in den Alltag langfristig integriert und keine erneuten Schulungen erforderlich werden.

Konzepte zur Flexibilisierung in Kitas können nachhaltig gestaltet werden, sodass zum Beispiel Bildungsdokumentationen mobil erstellt werden können und gleichzeitig die Attraktivität des Berufs gefördert wird. Der soziale Aspekt ist erfüllt, wenn es der Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben dient. Es ist ökonomisch, wenn es das ergebnisorientierte Arbeiten fördert und Fehlzeiten reduziert. Der Ansatz ist ökologisch sinnvoll, wenn Fahrtwege minimiert werden.

Diskussion

Die vorliegende Studie untersucht bereits bestehende Modelle zur Förderung der Arbeitsfähigkeit mittels Interviews. Insgesamt kann eine zunehmende Relevanz der Förderung der Arbeitsfähigkeit in Kitas identifiziert werden [3]. Weiterhin wurde aufgezeigt, dass das Haus der Arbeitsfähigkeit durch Lebens-, Berufs- und Gesellschaftsereignisse sinnvoll ergänzt und Handlungsempfehlungen unter Nachhaltigkeitsaspekten abgeleitet werden können, um Arbeitsfähigkeit langfristig zu fördern. Im Ergebnis konnte ein dreidimensionales Modell entwickelt werden, das wissenschaftlich erprobte Konzepte mit Praxiserfahrungen verbindet.

In Studien werden die hohen emotionalen Anforderungen in Kitas hervorgehoben [22, 33]. Dies kann

durch die Interviews bestätigt werden. Allerdings kann eine in der Theorie empfohlene Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort in der Praxis in Kitas nur bedingt umgesetzt werden [4, 26]. In dem dreidimensionalen Konstrukt wird deutlich, dass alle Aspekte individuell zu betrachten und in einer gegenseitigen Wechselwirkung zueinander zu verstehen sind. Es symbolisiert, dass alle Aspekte beweglich sind, sich gegenseitig bedingen und eine Balance zu generieren ist.

Die hohe Bedeutung der Wertekongruenz und des Aspekts Präsentismus lässt darauf schließen, dass bei Individuen, die sich für den Beruf Erzieher*in entscheiden, das psychologische Bedürfnis nach Zugehörigkeit und der Glaubenssatz „Nur, wenn ich es allen recht mache, bin ich liebenswert“ stark ausgeprägt sind, was zu einer emotionalen Erschöpfung führen kann [32]. Daraus ist abzuleiten, dass eine gesunde, transformationale Führung in der Rolle als Coach eine besonders starke Bedeutung in Kitas einnehmen.

Allerdings ist das in der Studie entwickelte Modell individuell zu betrachten. Das Modell kann als Anker verstanden werden, um das dynamische Geschehen der Arbeitsfähigkeit in dem jeweiligen Team zu verstehen. Daher ist auf Basis der Studie zu empfehlen, das entwickelte Modell in Kitas im Dialog vorzustellen sowie gemeinsam Ressourcen, Stressoren und nachhaltige Lösungsansätze zu definieren und zu priorisieren. Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass viele Ereignisse nicht beeinflussbar sind.

Anhand der Erkenntnisse der Studie werden fünf Hypothesen für eine anschließende quantitative Überprüfung als Ausblick definiert:

H1: Eine subjektiv positive Gesundheit hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit.

H2: Die Passung zwischen Kompetenzen und Stellenanforderungen

hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit.

H3: Eine hohe Wertekongruenz hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit in Kitas.

H4: Eine gesunde Führung hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit in Kitas.

H5: Arbeitgeberseitige Angebote zur Bewältigung von Lebens-, Berufs- und Gesellschaftsereignissen haben einen positiven Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit in Kitas.

Der gewählte qualitativ-empirische Forschungsansatz und die Betrachtung der Thematik aus den Perspektiven Führungskraft, Mitarbeiter*in und Wissenschaft kann rückblickend als gewinnbringend eingestuft werden, da wesentliche Ansätze zur Beantwortung der Forschungsfragen identifiziert werden. Kritisch anzumerken ist, dass die Lebenssituation der Probanden nicht abgefragt wurde, sodass dies zu Wahrnehmungsverzerrungen geführt haben könnte. Weitere Untersuchungen mit verschiedenen Ereignissen sind denkbar. Weiterhin sind alle Probanden aus der Praxis bei einem konfessionellen Träger beschäftigt. Hier ist zu empfehlen, weitere Interviews mit Probanden aus anderen Trägerstrukturen zu führen. Ergänzend können weitere Perspektiven, wie Arbeitsmedizin, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragte, beleuchtet werden.

In den hoch komplexen und durch einen zunehmenden Bildungsanspruch geprägten Kitas zeigen die Ergebnisse insgesamt auf, wie flexibel sich Organisationen an die Umwelt anpassen müssen und wie zentral es ist, langfristig mit Freude gesund und arbeitsfähig zu sein.

Fazit für die Praxis

- **Die Studie bestätigt die Gültigkeit und Transferfähigkeit des Hauses der Arbeitsfähigkeit im Kontext von Kitas.**

- **Das Ergebnis ist ein wissenschaftlich fundiertes und praxisorientiertes Konzept zur nachhaltigen Förderung der Arbeitsfähigkeit in Kitas.**
- **Eine ganzheitliche Betrachtung und die transformationale Führung in der Rolle als Coach sind dabei zentral.**
- **Die Gesundheit ist als eigenständiges Ziel, gleichberechtigt neben pädagogischen und wirtschaftlichen Zielen zu verstehen.**
- **Gesundheitsstrategien können in Zeiten des Personal Mangels ein Alleinstellungsmerkmal sein.**

Literatur

- Blümke, M., Ziesche, S., Köppel, M., Penner, A., Weiß, K. & Huber, G. (2019). Heidelberger Health Score HHS 3.0. Prävention und Gesundheitsförderung, 15, 15-20. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00738-z>
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). (2022). Blickpunkt Arbeitsmarkt – Pädagogisches Personal in der Kinderbetreuung und -erziehung. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2013). Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis (5. Aufl.). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). (o. D.). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Die neue EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung im Überblick. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/Corporate-Sustainability-Reporting-Directive/corporate-sustainability-reporting-directive-art.html>
- Busch, K. (2021). Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report (S. 781-800). Springer.
- CSR-Kompetenzzentrum (Hrsg.) (2016). Verantwortung für Mensch und Umwelt: CSR und Nachhaltigkeit. https://www.csr-caritas.de/cms/contents/csr-caritas.de/medien/dokumente/von-der-strategie-zu-strategie-zum-bericht_web.pdf?d=a&f=pdf
- Fuchs, T. & Trischler, F. (2008). Arbeitsqualität aus Sicht von Erzieherinnen und Erziehern. Internationales Institut für Empirische Sozialforschung (INIFES) (Hrsg.). Stadtbergen.
- Glitz, C. (2014). Life-Balance: Ein an Lebensphasen und Lebensereignisorientierter Ansatz. AOK-Bundesverband, BKK Dachverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung & Verband der Ersatzkassen (Hrsg.). Berlin.
- Gönder, D. (2014). KiTa 2030 – Eine Delphi-Befragung zur Zukunft von Kindertageseinrichtungen in Deutschland. In G. Haan (Hrsg.). Schriftenreihe Sozialwissenschaftliche Zukunftsforschung 04/14 (S. 74-76). Berlin.
- Grobe, T. & Bessel, S. (2021). Gesundheitsreport Arbeitsunfähigkeiten. Techniker Krankenkasse (Hrsg.). Hamburg.
- Grobecker, C., Krack-Roberg, E., Pötsch, O. & Sommer, B. (2021). Bevölkerung und Demografie. Statistisches Bundesamt (Hrsg.). Wiesbaden.
- Grosser, S. (2022, 8. Februar). Kitas vor dem Kollaps?. Tagesschau. <https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/personalmangel-kitas-corona-101.html>
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor (2. Aufl.). Springer.
- Ilmarinen, J. (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. In M. Giesert (Hrsg.), Arbeitsfähig in die Zukunft (S. 20-29). VSA.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. VSA.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2015). Das Haus der Arbeitsfähigkeit. In M. Giesert (Hrsg.), Arbeitsleben 2025 (2., unveränderte Aufl., S. 40-94). VSA.
- Kaiser, R. (2014). Qualitative Experteninterviews. Springer.
- Keller, K. (2018). Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung. Springer.
- Klaffke, M. (2014). Generationen-Management. Springer.
- Kloimüller, I. & Czeskleba, R. (2018). Erhalt der Arbeitsfähigkeit als wesentliche Aufgabe im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In Pfannstiel, M., Mehlich, H. (Hrsg.), BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen (S. 19-32). Springer.
- Knieps, F., Pfaff, H. (2021). Krise – Wandel – Aufbruch. BKK Dachverband & MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft (Hrsg.). Berlin, Köln.
- Korda, A., Hugo, L. & Schieler, A. (2022). DKLK-Studie, FLEET Education, VBE Bundesverband, VBE Landesverbände, Hochschule Koblenz (Hrsg.). Hamburg.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D. (2009). Das problemzentrierte Interview. Springer.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). Qualitative Sozialforschung (6. Aufl.). Springer.
- Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung (6. Aufl.). Beltz.
- Meißner, U. (2022). Nachhaltiges Human Resources Management. Peter Lang.
- Nitsch, J. & Udris, I. (1976). Beitrag zur psychologischen Analyse sportlicher Leistungssituation. Limpert.
- Rauschenbach, T., Meiner-Teubner, C., Böwing-Schmalenbrock, P. & Olszenka, N. (2002). Plätze. Personal. Finanzen. Bedarfsorientierte Vorausberechnungen für die Kindertages- und Grundschulbetreuung bis 2030. Forschungsverbund DJI/TU Dortmund (Hrsg.). Dortmund.
- Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.). (2013). Die jüngere Generation in einer alternenden Arbeitswelt – Baby Boomer versus Generation Y. Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Rump, J. & Eilers, S. (2014). Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Springer.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2021. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden.
- Struhs-Wehr, K. (2017). Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung. Springer.
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2019). Gesundheitsreport Pflegefall Pflegebranche? So geht's Deutschlands Pflegekräften. Techniker Krankenkasse. Hamburg.
- Uhlen, C. (2022). Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV. In: Drumm, J., Oeben, S. (Hrsg.), CSR und Kirche (S. 279-290). Springer.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2012). Betriebliches Gesundheitsmanagement in Unternehmen (5. Aufl.). Springer.
- Viernickel, S., Voss, A. & Mauz, E. & Schumann, M. (2014). Gesundheit am Arbeitsplatz Kita. Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Nr. 55. Düsseldorf.
- Wolters Kluwer (Hrsg.). (2020). DKLK-Studie 2020. Wolters Kluwer. Köln.
- Wühle, M. (2019). Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor. In M. Englert & Ternès, A. (Hrsg.), Nachhaltiges Management (S. 61–78). Springer.