

Weißflog, Matthias Sebastian

Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen

Eine theoretische Analyse der Arbeitsbedingungen in
Kindertageseinrichtungen anhand des JD-R Modells und mögliche
Veränderungsansätze

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2023

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. nat. Alexander Zill

Zweitprüfer: Prof. Dr. jur. Frank Czerner

Bibliografische Beschreibung:

Weißflog, Matthias Sebastian:

Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen – Ein theoretische Analyse der Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen anhand des JD-R Modells (Job Demands-Resources Model of Burnout) und mögliche Veränderungsansätze. 53 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Soziale Arbeit, Bachelorarbeit, 2023

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen und nimmt dabei die Perspektive der Führungskraft ein.

Den Schwerpunkt legt die Arbeit auf die Analyse der Arbeitsbedingungen anhand des JD-R Modells. Daraus werden Veränderungsansätze abgeleitet und die Einflussmöglichkeiten von Führungskräften beschrieben. Dies erfolgt mittels Literaturrecherche.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Führung in Kindertageseinrichtungen.....	3
2.1 <i>Das System von Kindertageseinrichtungen.....</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Führung</i>	<i>5</i>
2.3 <i>Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Führungskraft.....</i>	<i>6</i>
3 Das JD-R Modell	8
3.1 <i>Forschungshintergrund zum Themenbereich Burnout.....</i>	<i>8</i>
3.2 <i>Theoretische Grundlagen des JD-R Modells.....</i>	<i>9</i>
3.3 <i>Das JD-R-Modell in der Weiterentwicklung – Acht Thesen</i>	<i>11</i>
3.4 <i>Burnout – keine Privatangelegenheit.....</i>	<i>14</i>
3.5 <i>Bedeutung für Führungskräfte</i>	<i>15</i>
4 Analyse der Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen mit dem JD-R Modell.....	17
4.1 <i>Aktueller Stand Burnout-Gefährdung und Gesundheit</i>	<i>17</i>
4.2 <i>Arbeitsanforderungen</i>	<i>18</i>
4.3 <i>Arbeitsressourcen.....</i>	<i>24</i>
4.4 <i>Bedeutung für die Führungskräfte</i>	<i>27</i>
5 Veränderungsansätze	29

5.1	<i>Rolle der Sozialen Arbeit.....</i>	29
5.2	<i>Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen.....</i>	30
5.3	<i>Personalentwicklung.....</i>	31
5.4	<i>Personalplanung am Beispiel der Kindertageseinrichtung Löwenzahn</i>	32
6	Diskussion und Fazit	39
	Literatur- und Quellenverzeichnis	VI
	Selbstständigkeitserklärung	XII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Strukturelle Einordnung der Kindertageseinrichtung	S. 5
Abb. 2	Aufgaben einer Kindertageseinrichtungsleitung	S. 7
Abb. 3	Theoretische Grundlagen des JD-R Modells	S. 11
Abb. 4	AU-Tage und Personalschlüssel im Bundesländervergleich – Bereich Krippe	S. 19
Abb. 5	AU-Tage und Personalschlüssel im Bundesländervergleich – Bereich Kindergarten	S. 20
Abb. 6	Die zehn wichtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen in Kindertageseinrichtungen	S. 32
Abb. 7	Personalberechnung nach §12 SächsKitaG am Beispiel Kindertageseinrichtung Löwenzahn	S. 34
Abb. 8	Dienstplan der Kindertageseinrichtung Löwenzahn	S.35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Darstellung der Zahlenwerte der AU-Tage und Personalschlüssel im Bundesländervergleich – Bereich Krippe und Kindergarten	S. 21
Tabelle 2	Zusammenfassung der Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen einer Kindertageseinrichtung	S. 26

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
JD-R Modell	Job Demands-Resources Modell
SächsKitaG	Gesetz über Kindertagesbetreuung in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Mai 2009 (SächsGVBl. S. 225), das zuletzt durch das Gesetz vom 1. Juni 2023 (SächsGVBl. S. 326) geändert worden ist
SGB VIII	Sozialgesetzbuch (SGB) Achstes Buch (VIII) Kinder- und Jugendhilfe vom 26.06.1990 in der Fassung der Bekanntmachung vom 11. September 2012 (BGB1 I, S.2022), zuletzt geändert durch Art. 12 G zur Durchführung der der EU-Verordnungen über grenzüberschreitende Zustellungen und grenzüberschreitende Beweisaufnahmen in Zivil- oder Handelssachen sowie Änd. sonstiger Vorschriften vom 24. Juni 2022 (BGB1. I S.959)

1 Einleitung

Jede Fachkraft aus der Berufsgruppe Kinderbetreuung und Erziehung fehlte im Jahr 2020 in Sachsen krankheitsbedingt 30,8 Tage (Barmer 2022, S. 5). Damit waren die Personen der Berufsgruppe gegenüber dem Durchschnitt aller anderen Berufsgruppen, 8,57 Tage mehr krankheitsbedingt zu Hause (ebd., S.9). Das stellt Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen zusammen mit dem *Fachkräftemangel* (FKB 2023, S.13) vor eine besondere Herausforderung. Denn Personalmangel und Personalausfälle sind keine Seltenheit (ERiK II 2022, S. 119).

Die Bewältigung dieser Herausforderungen fällt in den Zuständigkeitsbereich der Leitung einer Kindertageseinrichtung, da ihr die Gesamtverantwortung der Organisation sowie das Management vom Träger übertragen ist (Klaudy u.a. 2019, zit. n. Geiger 2019, S. 45). Dabei sollte die Leitung in ihrer Rolle als Führungskraft *direkt Einfluss* nehmen, um die *Ziele* ihrer Organisation zu erreichen (von Rosenstiel; Nerdinger 2020, S. 21). Auf die Personalsituation bezogen bedeutet dies, dass die Führungskraft genügend personelle Ressourcen zu aktivieren hat, um das Ziel einer qualitativ hochwertigen Förderung der Kinder in ihrer Einrichtung zu gewährleisten (siehe §§22, 21a SGB VIII). Neues Personal kann jedoch auf dem Arbeitsmarkt schwer gewonnen werden, da die Arbeitslosigkeit der Fachkräfte in der frühen Bildung so gut wie nicht vorhanden ist und bis zum Jahr 2025 bundesweit je nach Szenario 25.000 bis 75.000 Personen in den Kindertageseinrichtungen fehlen werden (FKB 2021, S. 174). Deshalb kann von einer Personalkrise in der frühen Bildung gesprochen werden (FKB 2023, S. S 3). Jedoch gibt die Literatur wenig Anhaltspunkte darüber, wie die einzelne Führungskraft in Kindertageseinrichtungen die Arbeitsbedingungen soweit verändern kann, sodass bestehende Fachkräfte bleiben, zukünftige Fachkräfte hinzugewonnen und Ausfallzeiten des Personals reduziert werden können. Dazu möchte die vorliegende Arbeit mit folgender Fragestellung beitragen: Inwiefern kann eine Analyse der Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen der Führungskraft mögliche Veränderungsansätze liefern, um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen?

Für die Analyse der Arbeitsbedingungen eignet sich das JD-R Modell. Dieses ist ein heuristisches Modell, welches seine Anwendung finden kann, um erst geschaffene oder schon bestehende Arbeitsstellen näher zu untersuchen (Demerouti 2000, 2001; zit. n. Demerouti; Nachreiner 2018, S. 128). Dabei geht das JD-R Modell davon aus, dass sich alle Arbeitsbedingungen in die zwei Kategorien, *Arbeitsanforderungen* und *Arbeitsressourcen*, einordnen lassen (Demerouti et al. 2001; S. 501). Dadurch sollen mithilfe des Modells, schlecht konstruierte Arbeitsanforderungen und mangelnde Arbeitsressourcen erkannt und anschließend verändert werden. Ist die Veränderung erfolgreich, entsteht Arbeitsengagement (Demerouti 2000, 2001; zit. n. Demerouti; Nachreiner 2018, S. 128). Im Falle, dass die Veränderung erfolglos bleibt, kann es zu den Zuständen Erschöpfung und Distanzierung kommen, die zusammen das Burnout-Syndrom darstellen (Demerouti et al. 2001; S. 508). An dieser Stelle möchte die vorliegende Arbeit ansetzen. Zum einen möchte sie dazu beitragen, dass das JD-R Modell weiter im deutschsprachigen Raum bekannt wird. Zum anderen soll sie Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen das nötige Wissen zur Verfügung stellen, um die eigenen Arbeitsbedingungen von sich selbst als Führungskraft und den pädagogischen Alltag der Fachkräfte zu ermitteln und Lösungsansätze zu erproben. Dabei wird vor allem auf die Bewältigung der Herausforderungen Fachkräftemangel (FKB 2023, S.13) und Personalausfälle (ERiK II 2022, S. 119) in Kindertageseinrichtungen eingegangen.

Die Arbeit beginnt im zweiten Kapitel mit einer kurzen Begriffserklärung von Führung und erklärt im Weiteren das System von Kindertageseinrichtungen mit seinen verschiedenen Ebenen. Es endet mit einer Beschreibung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Führungskraft. Das dritte Kapitel stellt das JD-R Modell mit seinem Hintergrund von Burnout vor. Im vierten Kapitel werden die Arbeitsbedingungen von pädagogischen Fachkräften anhand des JD-R Modells und mittels Studien in Kindertageseinrichtungen analysiert. Im sechsten Kapitel werden Veränderungsansätze vorgestellt, die im abschließenden siebten Kapitel unter Berücksichtigung der vorliegenden Ergebnisse dieser Arbeit erörtert werden.

2 Führung in Kindertageseinrichtungen

Im Jahr 2022 fand die Betreuung von circa 3,9 Millionen Kindern in Kindertageseinrichtungen statt (FKB 2023, S. 14). In diesem Kapitel werden die Einrichtungen mit ihren Aufgabenschwerpunkten und ihre Einbettung in die Struktur der Leistungserbringer beschrieben. Dabei wird auf das Konstrukt Führung sowie die Funktion der Führungskräfte mit ihren jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben eingegangen.

2.1 Das System von Kindertageseinrichtungen

Kindertageseinrichtungen sind Einrichtungen, in welchen sich Kinder zeitweise oder den ganzen Tag aufhalten. Dabei erfolgt die Förderung der Kinder in Gruppen (§22 Abs. 1 SGB VIII). Die **Qualität** der Förderung soll durch geeignete Maßnahmen gewährleistet sowie weiter ausgebaut werden (§22a Abs. 1 SGB VIII). Die **Ziele** der Förderung sind, dass jedes Kind in seiner Entfaltung zu einer *selbstbestimmten, eigenverantwortlichen* sowie *gemeinschaftsfähigen* Person unterstützt wird. Des Weiteren soll die *Erziehung* und *Bildung* in den Familien bestärkt und bereichert werden. Ferner sollen die Einrichtungen die *Vereinbarkeit von Beruf* mit der *Erziehung* von Kindern als auch *familiärer Pflege* ermöglichen (§22 Abs. 2 SGB VIII). Die Betreuung ist lediglich an einen Personenkreis aus Eltern beziehungsweise Sorgeberechtigten und ihren Kindern adressiert (Graßhoff 2023, S. 32). Der **Aufgabenschwerpunkt** von Kindertageseinrichtungen liegt in der Schaffung einer anregenden Lernumgebung, in der die Kinder ergänzend zu ihrem familiären Umfeld in ihrer gesamten Entwicklung gefordert und gefördert werden (Strehmel; Ulber 2020, S. 13). Im Mittelpunkt steht die *pädagogische Interaktion* von Kindern mit pädagogischen Fachkräften. Dabei hat die Führungskraft durch ihre soziale Stellung bei Mitarbeitenden, Sorgeberechtigten und der Gemeinde, Einfluss auf den pädagogischen Alltag ihrer Einrichtung und damit auf den Verlauf der pädagogischen Interaktionen (Siraj-Blatchford et. al., 2002, zit. n. Strehmel; Ulber 2020, S. 13).

Die Stellungen innerhalb einer Kindertageseinrichtung lassen sich durch drei hauptsächliche **Hierarchieebenen** klassifizieren. Die oberste Ebene stellt die Leitung dar,

zu der auch die stellvertretende Leitung gehört. Die nächste Ebene sind die pädagogischen Fachkräfte. Die abschließende Ebene bilden die Hausdienste (Evetts 2009, zit. n. Sander; Zimmermann 2021, S. 10). Dabei ist hervorzuheben, dass die Berufsgruppe der Erzieherinnen und Erzieher mit ihrer Fachkultur in den Kindertageseinrichtungen dominieren (Pracht 2013, zit. n. Sander; Zimmermann 2021, S. 10). Aktuell stellen sie 64% des pädagogischen Personals, das auch häufig auf der Ebene der Leitung arbeitet (FKB 2023, S. 34).

In der Bundesrepublik ist die frühe Bildung föderal geregelt. Die Hauptverantwortlichen sind die Länder sowie die Kommunen. Dementsprechend befindet sich das **System der Kindertageseinrichtungen** in einem Netz von mehreren agierenden Instanzen, die hierarchisch Vorgaben setzen, welche sich wiederum unmittelbar auf die pädagogische Interaktion auswirken. Die erste und oberste Instanz ist die Bundesebene, dessen Vorgaben alle nachfolgenden Ebenen betreffen. Die zweite Instanz ist die Landesebene, die beispielsweise durch ihre Bildungspläne Einfluss auf die Einrichtungen nehmen. Die dritte Instanz, die Kommunen, finanzieren und sorgen dafür, dass ausreichend Betreuungsplätze zur Verfügung stehen. Schließlich besteht für die Sorgeberechtigten ein Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz, sobald ihr Kind ein Jahr alt ist (siehe §24 SGB VIII). Die vierte Instanz sind die Träger, welche die Einrichtungen betreiben und meist ein gewisses Leitbild von sich vertreten, beispielsweise in Form von Wert- und Normvorstellungen einer bestimmten Weltanschauung. Dabei sollen nach dem Subsidiaritätsprinzip bei dem Betreiben von Einrichtungen den freien Trägern vor den Kommunen Vorrang gewährt werden. Erst darauf folgt die einzelne Kindertageseinrichtung, in der beispielsweise das Leitbild des Trägers und der Bildungsplan des jeweiligen Bundeslandes umgesetzt werden (siehe Abb. 1). Die Größen der jeweiligen Einrichtungen variiert stark. Die eine betreut ungefähr 20 Kinder und die andere mehr als 200, während die eine drei bis vier Mitarbeitende hat und die andere mehr als 50 (Strehmel; Ulber 2020, S. 15). Trotz der strukturellen Einbettung können Kindertageseinrichtungen als ein **dezentrales System** angesehen werden (König 2021, S.11), innerhalb dessen Grenzen die jeweilige Führungskraft einen gewissen Handlungsspielraum hat. Des Weiteren sind die Definitionskriterien für eine **Organisation** nach von Rosenstiel et al. (2005) für die Kindertageseinrichtung erfüllt. Demnach ist eine Einrichtung ein *soziales System*, das sich sowohl der *materiellen* als auch

gesellschaftlichen Umwelt geöffnet zeigt und auf die in zahlreicher Art *Einfluss* geübt werden kann (Stadie; Eichel 2021, S.51).

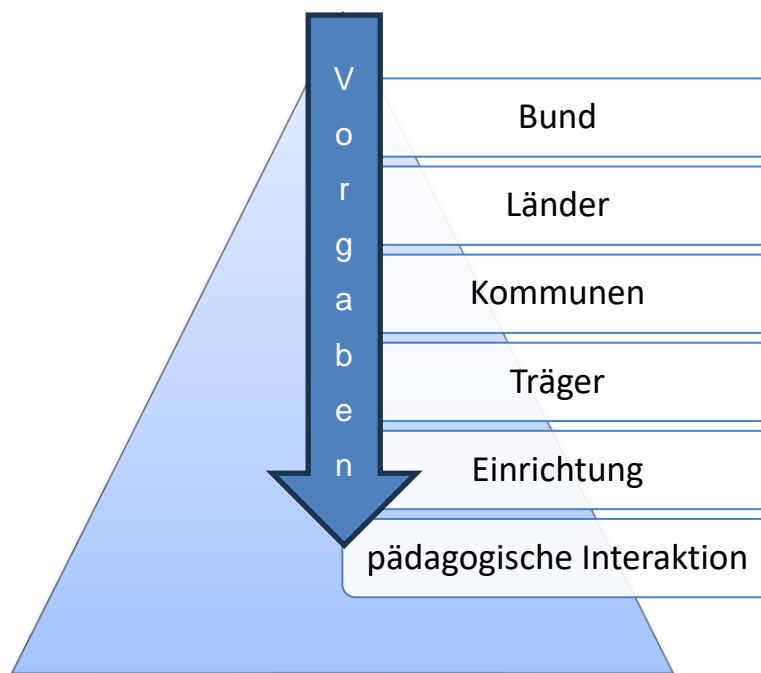


Abb. 1 Strukturelle Einordnung der Kindertageseinrichtung

Wenn also auf zahlreiche Art und Weise auf die Kindertageseinrichtung Einfluss ausgeübt wird, sollte die Führungskraft wissen, was ihr Einflussgebiet ist und über allgemeines Wissen über Führung verfügen.

2.2 Führung

Um ihre *Ziele* zu verwirklichen, brauchen alle *Organisationen* und Unternehmen eine *Führung* (von Rosenstiel; Nerdinger 2020, S. 21). Die Führung erreicht die Ziele durch eine direkte *Einflussnahme* (Neuberger, 2002; Nerdinger 2019; zit. n. von Rosenstiel; Nerdinger 2020, S. 21). Die jeweiligen Ziele kommen von den Zielen des Unternehmens/ der Organisation und die geführten Mitarbeitenden sollen dahingehend gebracht werden, die Ziele zu erreichen (Comelli; von Rosenstiel; Nerdinger, 2014, zit. n. ebd., S.21). Ein Beispiel für ein jeweiliges Ziel wäre für die Kindertageseinrichtung das vollständige Belegen der vorhandenen Betreuungsplätze. Bezogen auf die Führungskraft stellt das Erreichen des Ziels lediglich ein mögliches Kriterium für ihren Erfolg dar. Denn um die Frage nach dem erfolgreich oder nicht beantworten zu können,

sollten vorher die Kriterien definiert werden, woran Erfolg gemessen werden soll. Wenn beispielsweise analysiert werden soll, wie erfolgreich eine bestimmte Gruppe geführt wird, so könnte der Erfolg an der quantitativen und qualitativen Leistung der Gruppe gemessen werden (von Rosenstiel; Nerdinger 2020, S. 24). Für die Kindertageseinrichtung könnte diese Dimension bedeuten, ob die Führungskraft es schafft, das Personal einer Einrichtung ohne Aufbau von Überstunden (quantitativ) und ohne Beschwerden von Eltern (qualitativ) über einen längeren Zeitraum einzusetzen. Dies wäre die *Effizienzdimension*. Eine weitere ist die *Humandimension*, wie beispielsweise das Betriebsklima oder die Arbeitszufriedenheit (ebd., S. 24). Diese Dimension würde für die Führungskraft der Kindertageseinrichtung bedeuten, dass trotz allem Effizienzstreben auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gewährleistet ist. Jedoch liegen die Kriterien, die oftmals verwendet werden, zwischen diesen beiden Dimensionen. Das sind zum Beispiel die Fluktuations- und Fehlzeitenrate (von Rosenstiel; Nerdinger 2020, S. 24). Durch den aktuell bestehenden Fachkräftemangel in Kindertageseinrichtungen (FKB 2023, S.13), wären diese Raten durch den Einfluss der Führungskraft zu minimieren und könnten ein Erfolgsindiz für die Leitung einer Einrichtung sein. Im nächsten Abschnitt soll darauf eingegangen, in welchen Bereichen die Führungskraft Einflussmöglichkeiten hat. Des Weiteren werden in der vorliegenden Arbeit angepasst an den allgemeinen Sprachgebrauch die Begriffe Leitung und Führungskraft synonym verwendet.

2.3 Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Führungskraft

Die Leitung einer Kindertageseinrichtung ist für die Organisation sowie die Koordination der pädagogischen Tätigkeiten verantwortlich. Zu ihrem zentralen Arbeitsgebiet gehört es, einen Rahmen zu schaffen, in dem das Team mit seiner alltäglichen Arbeit eine Struktur bekommt. Die Arbeit sollte planbar sein und entsprechende Kommunikationsmöglichkeiten über die Inhalte der pädagogischen Tätigkeiten zur Verfügung stellen. Über den betrieblichen Alltag hinaus, sollte die Leitung die Einrichtung nach außen vertreten, indem Kontakte zu Eltern, politischen und fachspezifischen Stellen gepflegt werden. Des Weiteren ist sie dafür verantwortlich, dass die pädagogischen Tätigkeiten sich an aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse, Bedarfe der Eltern und den entsprechenden Vorgaben der Länder und Kommunen ausrichten. Auch die Ressourcen, welche die Mitarbeitenden für ihre pädagogischen Tätigkeiten benötigen, sind von der

Leitung zur Verfügung zu stellen (Strehmel; Ulber 2020, S. 15). Nach einer empirischen Befragung von Trägern (Kalicki 2003, zit. n. Strehmel; Ulber 2020, S.24) konnten zehn Bereiche für die Aufgaben (Oberhuemer; Schreyer; Hanssen 2003, zit. n. Strehmel; Ulber, S. 24) einer Kindertageseinrichtung klassifiziert werden (siehe Abb. 2). Dabei findet in der praktischen Wirklichkeit je nach individueller Vereinbarung eine Verteilung der Aufgaben zwischen Träger und Leitung statt (Strehmel; Ulber 2020, S.24). In einer Studie von 2016 zur nachhaltigen Personalwirtschaft in Kindertageseinrichtungen, gaben alle befragten Träger an, dass die Gesamtverantwortung der Organisation sowie das Management an die Leitung der Einrichtung übertragen wurde (Klaudy u.a. 2019, zit. n. Geiger 2019, S. 45). Demensprechend haben die Leitungen bei der Personal- und Betriebsführung einen relativen großen Freiraum (Geiger 2019, S.45).

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

Abb. 2 Aufgaben einer Kindertageseinrichtungsleitung

3 Das JD-R Modell

In diesem Kapitel wird das „Job-Demands-Resources Model of Burnout“ (Demerouti et al. 2001; S. 499), deutsch übersetzt „Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout“ (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 119), in einer zusammengefassten Form vorgestellt. Dabei lässt sich zur theoretischen Einordnung festhalten, dass sowohl Theorien über allgemeine Belastungen als auch Theorien über die Motivation eines Menschen in dem JD-R Modell miteinander kombiniert worden. (Demerouti 1999; Demerouti et. al. 2000, 2001, zit. n. Demerouti; Nachreiner 2018, S. 120).

3.1 Forschungshintergrund zum Themenbereich Burnout

Das JDR-Modell hat seinen Ursprung in der Erforschung von Faktoren, die im Arbeitskontext Burnout zur Folge haben können (Demerouti 1999; zit. n. Demerouti; Nachreiner 2018, S. 121). In dem Modell wird Burnout als ein Syndrom angesehen, welches durch drei Kriterien definiert wird: Das sind die *emotionale Erschöpfung*, die *Depersonalisierung* und die *verminderte persönliche Leistungsfähigkeit* (Maslach 1982, zit. n. Demerouti et al. 2001, S. 499). Die emotionale Erschöpfung ist gekennzeichnet durch eine gefühlsmäßig empfundene Überforderung und Erschöpfung, deren Ursachen im Arbeitskontext zu verorten sind. Die Depersonalisierung zeigt sich durch distanzierte und zynische Reaktionen gegenüber anderen Personen während der Arbeit. Die verminderte persönliche Leistungsfähigkeit ist dadurch erkennbar, dass sich eine Person in ihrem beruflichen Alltag als nicht mehr erfolgreich einschätzt (Maslach; Jackson; Leiter 1996, zit. ebd., S. 499). Für das Modell sind die beiden ersten Kriterien berücksichtigt worden, da diese als die wesentlichen Dimensionen von Burnout angesehen werden (Green; Walkey; Taylor 1991, zit. n. ebd., S.500). Des Weiteren sind diese Dimensionen nicht nur auf Berufe, in denen mit Menschen gearbeitet wird, übertragbar, sondern auch auf alle anderen Berufsfelder. Für das JD-R Modell wurde für die Messung des Konstrukts Burnout der OLBI, *Oldenburger Burnout Inventar*, verwendet. Dieser hat zwei Dimensionen, welche jedoch lediglich an die Kriterien nach Maslach (1982) angelehnt sind und zusammengefasst noch zusätzlich Faktoren berücksichti-

gen. Die erste Dimension ist die *Erschöpfung*, die als Resultat von einer starken körperlichen, affektiven sowie kognitiven Beanspruchung angesehen wird. Dabei ist diese Dimension das langfristige Ergebnis, wenn beispielsweise eine Person über einen längeren Zeitraum bestimmten Anforderungen ausgesetzt gewesen ist. Außerdem werden in dem Konstrukt Erschöpfung nicht nur affektive, sondern auch körperliche und kognitive Faktoren berücksichtigt. Die zweite Dimension, die *Distanzierung von der eigenen Arbeit*, misst der OLBI vor allem durch die negative Einstellung gegenüber der Arbeit selbst. Dabei gibt es nicht nur Items, welche die Arbeitsaufgabe und die Ausführungsweise der Arbeit abfragen, sondern auch den Beziehungsfaktor in Form von Engagement und Identifikation berücksichtigen (Demerouti et al. 2001, S. 500-501).

Die Studie zum JD-R Modell verfolgte das Ziel (Demerouti et al. 2001, S. 502), den OLBI als Messinstrument für das Konstrukt Burnout unabhängig vom jeweiligen Berufsfeld zu validieren und die Annahmen des JD-R Modells (siehe 3.2 Theoretische Grundlagen des JD-R Modells) zu überprüfen (ebd., S. 502). Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass das Konstrukt Burnout sich nicht nur auf Berufe beschränkt, in denen mit Menschen gearbeitet wird, sondern auch auf andere Berufsfelder übertragbar ist. Des Weiteren konnten die theoretischen Annahmen des JD-R Modells bestätigt werden (ebd., S. 508).

3.2 Theoretische Grundlagen des JD-R Modells

Grundlegend geht das JD-R-Modell davon aus, dass sich alle Arbeitsbedingungen einer der zwei zentralen Kategorien, *Arbeitsanforderungen* und *Arbeitsressourcen*, zuordnen lassen (Demerouti et al. 2001; S. 499). Die Arbeitsanforderungen umfassen physische, soziale oder organisatorischen Aspekte einer Tätigkeit, die sowohl körperlich als auch geistig fordern, das heißt physiologische sowie psychologische Kosten verursachen (ebd., S. 501). Dazu gehören beispielsweise Zeitdruck oder emotional fordernde Kontakte mit anderen Personen im Arbeitskontext (Bakker; Demerouti 2017, S.274). Die Arbeitsressourcen setzen sich aus physischen, sozialen oder organisatorischen Aspekten einer Tätigkeit zusammen und zeichnen sich dadurch aus, dass eins der drei folgenden Kriterien erfüllt ist: Erstens kann eine Ressource die Funktion erfüllen, für das Erreichen der Arbeitsziele dienlich zu sein. Zweitens kann sie physiologi-

sche sowie psychologische Kosten reduzieren. Und drittens kann die Ressource sowohl persönliches Wachstum als auch die persönliche Entwicklung fördern (Demerouti et al. 2001; S. 501). Arbeitsressourcen am Arbeitsplatz sind beispielsweise Autonomie, Leistungsfeedback und Möglichkeiten sich persönlich weiter zu entwickeln (Bakker; Demerouti 2017, S.274).

Für die Entstehung von Burnout sind laut des JD-R-Modells zwei Prozesse verantwortlich. Der erste Prozess ist dadurch gekennzeichnet, dass die anspruchsvollen Aspekte, das heißt die hohen Arbeitsanforderungen, einer Tätigkeit zu einer permanenten Überforderung und damit letztlich zur *Erschöpfung* führen. Der zweite Prozess mündet in eine Haltung der *Distanzierung*. Das geschieht, wenn für die Erfüllung der Arbeitsanforderung keine ausreichenden Ressourcen vorhanden sind (ebd., S.502). Um die Annahmen des JD-R Modells empirisch belegen zu können, führten die Verfassenden eine Studie durch (Demerouti et al. 2001; S. 503). In dieser Studie wurde zur Messung von Burnout der OLBI verwendet. Dabei betrug das Cronbachs $\alpha = 0.82$ für die Dimension Erschöpfung und für die Dimension Distanzierung betrug das Cronbachs $\alpha = 0.83$ (ebd., S. 503). Das bedeutet, dass die interne Konsistenz für beide Skalen als gut zu bewerten ist. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse ergab, dass die Zwei-Faktoren-Struktur von Erschöpfung und Distanzierung von der Arbeit als getrennte, aber korrelierende Faktoren über die Stichproben der jeweiligen Berufsgruppen hinweg (Humandienstleistungen, Transportwesen sowie Fertigungsindustrie) stabil blieben. Daraus lassen sich zwei Implikationen ableiten. Zum einen die, dass das Konstrukt Burnout nicht nur Berufe von Humandienstleistungen betrifft. Zum anderen ergibt sich die Implikation, dass es zwischen Erschöpfung und Distanzierung keinen kausalen Zusammenhang gibt. Demzufolge handelt es sich um zwei Prozesse, die zusammen das Konstrukt Burnout abbilden.

Weiter konnte in der Studie nachgewiesen werden, dass eine spezifische Zusammensetzung von Arbeitsbedingungen zu Burn-out-Symptomen führen kann. Konkret konnte das Modell voraussagen, dass hohe Arbeitsanforderungen zu einer erhöhten Erschöpfung, aber nicht zu einer Distanzierung von der eigenen Arbeit führen. Der Mangel von Arbeitsressourcen hingegen führt zu einer Distanzierung, jedoch zu keiner Erschöpfung. Erst wenn hohe Arbeitsanforderungen und zu wenige Arbeitsressourcen im selben Zeitintervall vorhanden sind, entstehen bei den Mitarbeitenden Erschöpfung

und eine Distanzierung von der Arbeit. Ist der Zustand der Erschöpfung und Distanzierung bei einer Person erreicht, so kann von einem Burnout-Syndrom (siehe Abb. 3) gesprochen werden (Demerouti et al. 2001, S.508).

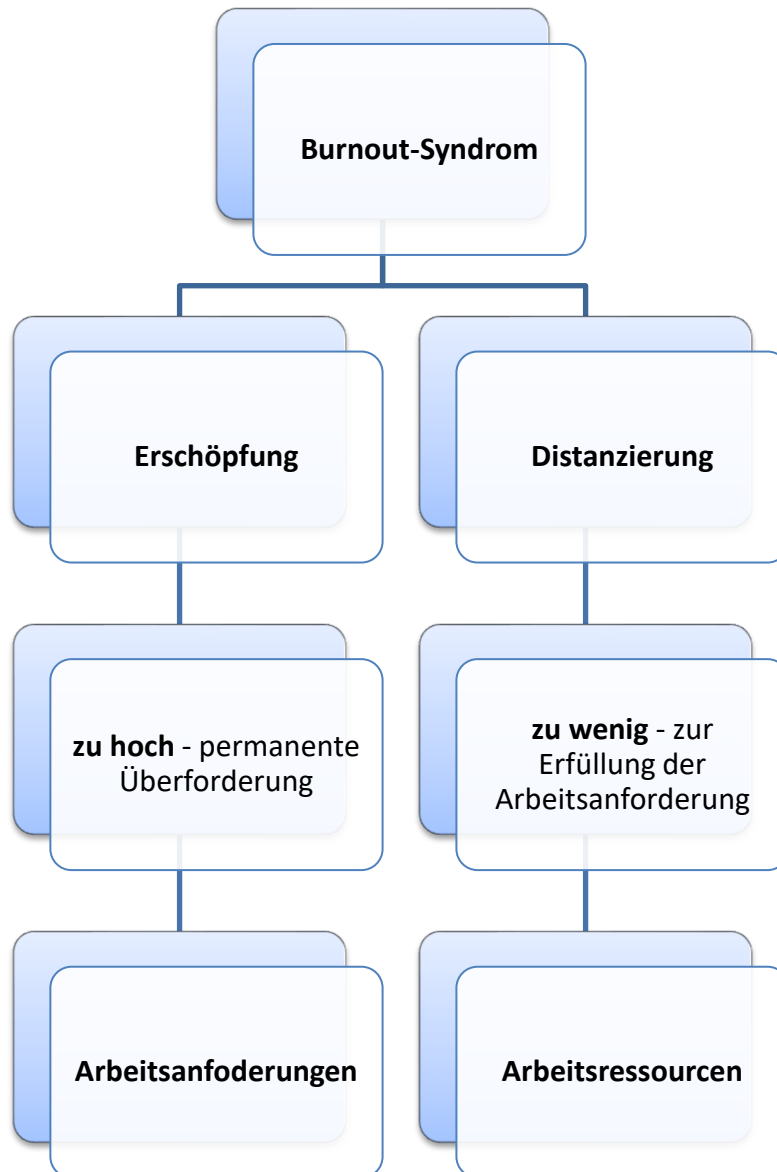


Abb. 3 Theoretische Grundlagen des JD-R Modells

3.3 Das JD-R-Modell in der Weiterentwicklung – Acht Thesen

Das JD-R-Modell ist im Jahr 2001 in der englischsprachigen Literatur vorgestellt worden (siehe 3.1.2 Basistheorie). Seitdem findet es in tausenden von Organisationen

Anwendung und hat hunderte empirische Studien inspiriert. Mittlerweile findet es vielfältige praktische Anwendungen, vor allem zur Steigerung des Wohlbefindens von Mitarbeitenden (Bakker; Demerouti 2017, S.273). Dabei ist eines der wichtigsten Weiterentwicklungen, dass das Modell nicht mehr ausschließlich Burnout, sondern auch *Arbeitsengagement* voraussagt (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 120). Dieses ist der positive Antipode von Burnout (Schafeli und Bakker 2003, 2004, Demerouti; Nachreiner 2018, S. 120). Dabei ist Arbeitsengagement ein affektiv-kognitiver Zustand, der über einen längeren Zeitraum besteht und sich auf kein spezifisches Objekt, Ereignis oder Individuum (im Sinne Arbeitsobjekt) begrenzen lässt (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 120). Alle weiteren Weiterentwicklungen und die theoretischen Grundlagen des Modells werden nachfolgend in Form von acht Thesen vorgestellt.

These 1: Alle Arbeitsbedingungen lassen sich in einer der zwei zentralen Kategorien, Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen, einordnen (siehe 3.2 Theoretische Grundlagen des JD-R Modells).

These 2: Sowohl die Arbeitsanforderungen als auch die Arbeitsressourcen können zwei voneinander trennbare Prozesse auslösen. Der erste Prozess führt zu *gesundheitlichen Beeinträchtigungen*. Bei dem zweiten Prozess handelt es sich um einen *Motivationsprozess* (siehe 3.4 Burnout – keine Privatangelegenheiten). Dabei sind die Arbeitsanforderungen die einzige Variable, die den Prozess der gesundheitlichen Beeinträchtigung auslösen kann. Wieder lassen sich diese beiden Prozesse den dualen Pfaden, Arbeitsanforderung (gesundheitliche Beeinträchtigung) und Arbeitsressourcen (Motivation), zuordnen.

These 3: Die Arbeitsressourcen können den Effekt der Belastung durch Arbeitsanforderungen reduzieren. Dementsprechend können Mitarbeitende besser mit ihren Arbeitsanforderungen umgehen, wenn sie eine große Anzahl an Ressourcen zur Verfügung haben.

These 4: Bei starken Arbeitsanforderungen können die Arbeitsressourcen in besonderer Art und Weise die Motivation der Mitarbeitenden fördern (Bakker; Demerouti 2017, S.275). Dabei ist es wichtig, dass die Ressourcen im Arbeitsalltag als brauchbar empfunden werden (Hobfoll 2001, zit. n. Bakker; Demerouti 2017, S.275). Letztlich

sorgt die Kombination von hohen Arbeitsressourcen und zahlreichen brauchbaren Arbeitsressourcen dafür, dass die Mitarbeitenden Herausforderungen angehen und dabei motiviert sind sowohl im Arbeitskontext zu lernen als auch neue Verhaltensweisen zu erproben.

These 5: Persönliche Ressourcen, wie beispielsweise Selbstwirksamkeit und Optimismus, können wie arbeitsbedingte Ressourcen wirken. Diese These ist empirisch bislang begrenzt belegt und sollte noch weiter erforscht werden.

These 6: Die Motivation beeinflusst die Arbeitsleistung positiv. Dabei ist anzumerken, dass die Motivation ein Energielieferant für die Mitarbeitenden darstellt. Verfügen diese über genügend Energie, so haben sie in der Folge den notwendigen Elan, um gute Leistungen zu zeigen. Demgegenüber haben Mitarbeitende, die starke Erschöpfung und gesundheitliche Beeinträchtigungen zeigen, nicht ausreichend Energie, um ihre Arbeitsziele zu erreichen.

These 7: Wenn Mitarbeitende motiviert sind, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass diese *Job Crafting Strategien* (siehe 5.4 Personalplanung am Beispiel der Kindertageseinrichtung Löwenzahn) anwenden. Dadurch werden sowohl die persönlichen als auch beruflichen Ressourcen erhöht und es wird generell ein höheres Motivationslevel erreicht. (Bakker; Demerouti 2017, S. 274-276). Dabei verstehen die Verfassenden unter Job Crafting Strategien Verhaltensweisen, bei denen die Mitarbeitenden die Initiative ergreifen und selbst ihre Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen verändern (Tims, Bakker; Derks 2012, zit. Bakker; Demerouti 2017, S. 276).

These 8: Wenn Mitarbeitende durch ihre Tätigkeiten überlastet sind, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass diese *selbstuntergrabende Verhaltensweisen* aufzeigen. Das wiederum führt zu erhöhten Arbeitsanforderungen und damit zu einer erhöhten Arbeitsbelastung (Bakker; Demerouti 2017, S. 277). Unter selbstuntergrabenden Verhaltensweisen wird die Selbstunterdrückung verstanden (ebd., S. 277), welche entsteht, wenn Mitarbeitende über einen längeren Zeitraum Stress erleben. Das hat den Effekt, dass sowohl mehr Arbeitsanforderungen wahrgenommen als auch selbst geschafft werden (Bakker; Costa 2014; zit. n. Bakker; Demerouti 2017, S. 277).

3.4 Burnout – keine Privatangelegenheit

In einer Längsschnittstudie zum JD-R Modell wurden 2555 finnische Zahnärzte im Abstand von drei Jahren zweimal befragt (Hakanen; Schaufeli; Ahola 2008, S 224). Dabei ist die Besonderheit in Finnland, dass die meisten Zahnärzte in Teams oder sogar als ein Teilbereich in größeren Organisationen im Gesundheitswesen arbeiten. In Folge dessen ist eine vorsichtige Übertragung auch auf andere Berufsgruppen möglich wäre (ebd., S 238). Das erste Ziel war dabei zu erforschen, ob die im Modell beschriebenen Prozesse der *Motivation* und der *gesundheitlichen Beeinträchtigung* im Längsschnitt belegbar sind (ebd., S 224). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass der Prozess der Motivation, durch die Arbeitsressourcen aktiviert wird. In Folge dessen mündet der Prozess in Arbeitsengagement. Der Prozess der gesundheitlichen Beeinträchtigung dagegen, ist eine Folge von Burnout und ist gekennzeichnet durch einen energieaufsaugenden Prozess (Schaufeli; Bakker 2004 zit. Hakanen; Schaufeli; Ahola 2008, S 225). Das zweite Ziel der Studie bestand darin herauszufinden, ob diese Prozesse durch häusliche Ressourcen sowie Anforderungen beeinflusst werden können (Hakanen; Schaufeli; Ahola 2008, S 224).

Die Ergebnisse der Studie bestätigten die Annahmen des JD-R-Modells bezüglich der Prozesse von Motivation und gesundheitlicher Beeinträchtigung. Dementsprechend haben die Arbeitsressourcen Auswirkungen auf das zukünftige Arbeitsengagement. Die Arbeitsanforderungen dagegen hatten Auswirkungen auf das zukünftige Burnout, welches wiederum in einem Zusammenhang mit zukünftigen Depressionen steht. Jedoch hatten sowohl die häuslichen Anforderungen als auch die häuslichen Ressourcen keinen Einfluss auf die Prozesse der Motivation und der gesundheitlichen Beeinträchtigung (ebd., S 224).

Dementsprechend sollten präventive und gesundheitsfördernde Maßnahmen auf der betrieblichen und nicht auf der individuellen Ebene des einzelnen Mitarbeitenden erfolgen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die jeweiligen Arbeitsplatzressourcen erhöht und die Arbeitsanforderungen gesenkt werden müssen, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Dadurch kann, so das Ergebnis der Studie, Burnout und anderen Krankheiten vorgebeugt werden. Des Weiteren weisen die Verfasser der Studie explizit darauf hin, dass es sich hierbei um eine Angelegenheit des betrieblichen und keinesfalls des privaten (persönlichen) Bereichs handelt.

Dies zu berücksichtigen sei die soziale Verantwortung des Arbeitgebenden (ebd., S. 238-239).

3.5 Bedeutung für Führungskräfte

In den Studien zum JD-R-Modell konnte dargestellt werden, dass Mitarbeitende vorwiegend Bestleistungen erzielen, wenn die Umgebung ihrer Tätigkeit herausfordert und eine Vielzahl von Ressourcen zur Verfügung gestellt wird. Denn dadurch wird das Arbeitsengagement gesteigert (Bakker; Bal 2010; Demerouti; Cropanzano 2010; zit. n. Demerouti; Nachreiner 2018, S. 126). Dementsprechend bedeutet das: Wenn die Führungskraft nach ihrer Analyse zu dem Schluss kommt, dass in ihrem Arbeitsbereich die Mitarbeitenden Bestleistungen erzielen und kein gesundheitlicher Beeinträchtigungsprozess besteht, es keinen akuten Handlungsbedarf gibt. Es ist wahrscheinlich, dass im Hintergrund ein Motivationsprozess abläuft, dessen Ergebnis am Arbeitsengagement zu erkennen wären.

Sollten jedoch nach einer Analyse der Arbeitsbedingungen schlechte Arbeitsanforderungen und ein Mangel an Arbeitsressourcen bestehen, braucht es Veränderung. Ansonsten könnte das Ergebnis Erschöpfung und Distanzierung bei den Mitarbeitenden sein. Jedoch können die Arbeitsbedingungen und Arbeitsressourcen Voraussagen treffen oder ein Ergebnis über Ist-Zustände abliefern. Das bedeutet, wenn schon sowohl schlechte Arbeitsbedingungen als auch ein Mangel an Ressourcen bestehend, könnte durch den Beeinträchtigungsprozess der Gesundheit und der herabgesetzten Motivation ein Rückkopplungsprozess einsetzen. Infolgedessen kommt es noch einmal zusätzlich zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Letzten Endes besteht durch die negativen Steigerungen das Risiko eines Kollapses des Systems. Dieser Prozess bezieht sich auf die einzelne Person, solange keine Intervention erfolgt (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 128-129).

Dementsprechend sollten die Führungskräfte in Unternehmen die Arbeitsanforderungen dahingehend verbessern, dass erreichbare Arbeitsziele gesetzt werden. Des Weiteren sollten genügend Arbeitsressourcen zur Verfügung stehen. Dabei sollte eine

große Anzahl von anzuwendenden Fertigkeiten, Rückmeldung und sozialer Unterstützung inbegriffen sein (ebd., S. 126). Wie dies konkret in der Praxis aussieht, wird in Kapitel 4 und 5 für den Bereich der Kindertageseinrichtungen vorgestellt.

4 Analyse der Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen mit dem JD-R Modell

In diesem Kapitel werden die Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen den Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen zugeordnet. Dabei erfolgt eine Analyse mit dem JD-R Modell und es wird die Bedeutung für die Führungskräfte in Kindertageseinrichtungen herausgearbeitet.

4.1 Aktueller Stand Burnout-Gefährdung und Gesundheit

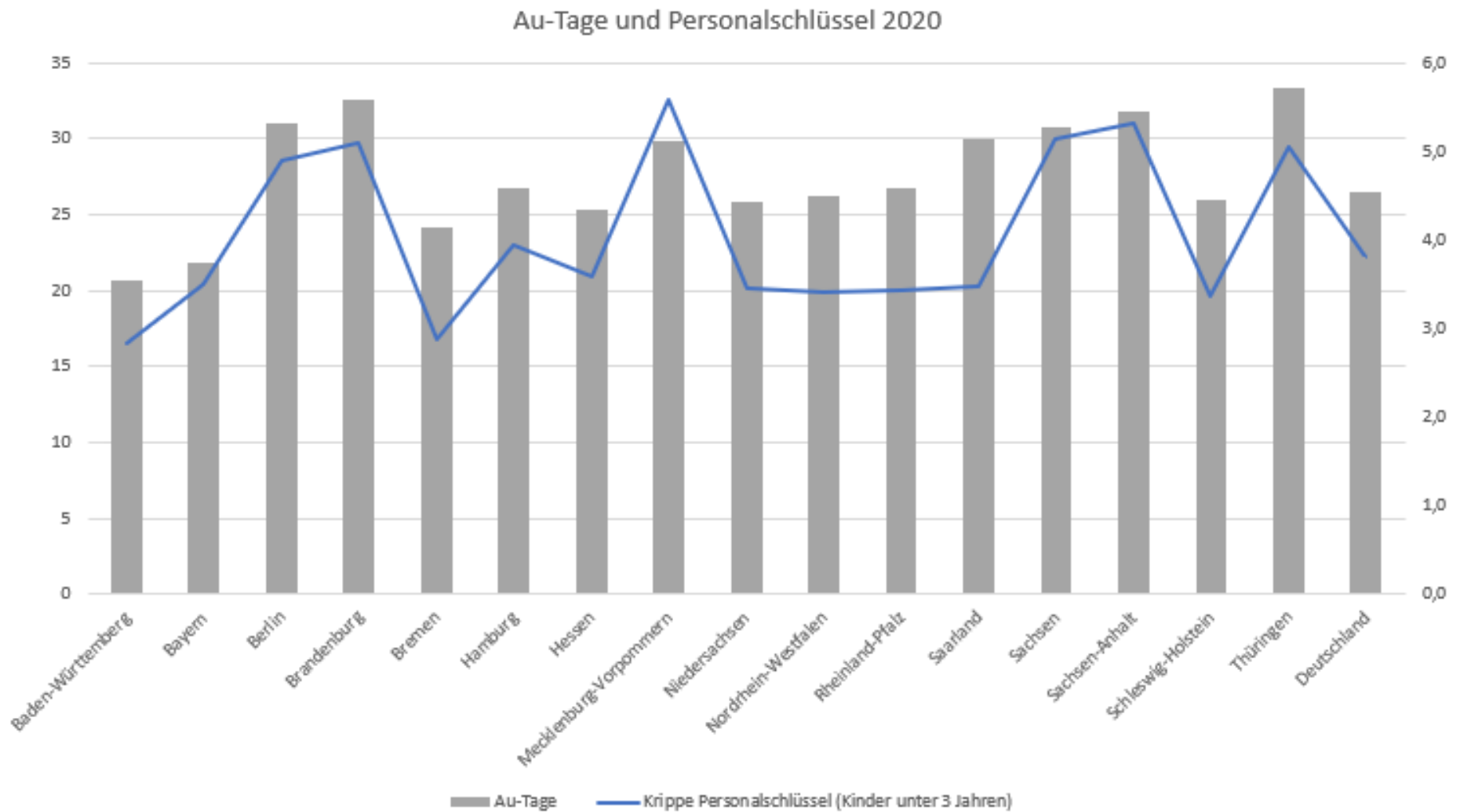
In der Aqua-Studie von 2014 wurden deutschlandweit 5000 Kindertageseinrichtungen und ihre dazugehörigen zuständigen Trägerpersonen befragt (N=8130 davon 1556 Kita-Leitung, 5050 pädagogisches Personal ohne Leitungsfunktion und 1524 Personen vom Träger). Einer der Hauptfragen war, wie sich generell die Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen der Fachkräfte der frühpädagogischen Bildung gestalten (AQUA 2014, S.9-16). In dieser Studie wurde die Burnout-Gefährdung nach Siegrist et al. (2004) ermittelt. Demnach seien 36% der Fachkräfte gefährdet. Dabei waren Personen mit Leitungsfunktion deutlich stärker gefährdet (AQUA 2014, S. 188). Des Weiteren schätzten sich 60% der Fachkräfte als überfordert ein. Es gilt jedoch zu beachten, dass in der Studie ein anderes Instrument als bei dem JD-R-Modell zur Messung des Konstrukts Burnout verwendet wurde und dass die Studie 9 Jahre zurückliegt. Deshalb sind die Ergebnisse als Anhaltspunkt zu verstehen.

Einen weiteren Anhaltspunkt liefern die AU-Tage des pädagogischen Personals mit ihren Leitungen. Demnach ist diese Berufsgruppe mit dem Tätigkeitsschlüssel 8311 (Kinderbetreuung- und Erziehung) bundesweit über dem Zeitraum von 2015 bis 2022 im Durchschnitt 37% mehr krankgeschrieben, als alle anderen Berufsgruppen innerhalb des Versichertenkreises der Techniker Krankenkasse. Die AU-Tage der Personengruppen kann über das TK-Fehlzeitentool abgerufen werden (TK-Fehlzeitentool 2023). Die Barmer hat in ihrem Gesundheitsreport 2021 für Sachsen die Berufsgruppe

der Kinderbetreuung- und Erziehung genauer untersucht. Dabei wurden die Erkrankungsarten angesehen, die die Fehltage verursacht hatten. Demnach stehen an erster Stelle Psychische Erkrankungen (6,3 Fehltage pro Jahr), an zweiter Muskel-Skelett-Erkrankungen (6,2 Fehltage pro Jahr) und an dritter Stelle die Atemwegserkrankungen (6,1 Fehltage pro Jahr). Dabei könnten diese Erkrankungen die alltäglichen Belastungen widerspiegeln, denen pädagogische Fachkräfte ausgesetzt sind. Weiterhin sind allgemein laut Barmer die Beschäftigten der Berufsgruppe der Kinderbetreuung- und Erziehung in Sachsen im Jahr 2020 bis zu 10 Tage mehr krankgeschrieben, als Beschäftigte in anderen Berufsgruppen (Barmer 2022, S. 1-18). Diese Aspekte lassen nach dem JD-R Modell den vorsichtigen Rückschluss zu, dass in der Berufsgruppe Kinderbetreuung- und Erziehung ein Prozess der gesundheitlichen Beeinträchtigung (Bakker; Demerouti 2017, S. 274) eingesetzt hat.

4.2 Arbeitsanforderungen

Einer der wichtigsten Parameter für die Arbeitsanforderungen ist der der **Personalschlüssel**, da dieser die Relation beschreibt, wie viele Fachkräfte wie viele Kinder in einer Gruppe betreuen. Des Weiteren gibt es in der Fachwelt eine breite Zustimmung darüber, dass der Personalschlüssel für eine Kindertageseinrichtung mit eines der wichtigsten Faktoren für die Qualität der Arbeit ist (FKB 2023, S. 25). Die Fachpolitik und Wissenschaft weisen seit einem längeren Zeitraum darauf hin, dass eine Verbesserung des Personalschlüssels notwendig ist (u. a. Viernickel; Fuchs-Rechlin 2016, zit. n. FKB 2023, S. 25). Deshalb wird der Personalschlüssel zu den Arbeitsanforderungen zugeordnet. Auch ungeachtet dessen, dass es im Längsschnitt betrachtet seit dem Jahr 2012 zu einer deutlichen Verbesserung des Fachkraft-Kind-Schlüssels gekommen ist (FKB 2023, S. 26). Jedoch variiert der Schlüssel stark von Bundesland zu Bundesland (siehe Abb. 4 und 5), da er von diesen festgelegt wird. Dabei gibt es einen Anhaltspunkt, dass der Personalschlüssel der mit am entscheidendsten Faktor der Arbeitsanforderungen in den Kindertageseinrichtungen ist. Diesen Sachverhalt beleuchten die Diagramme von Abb. 4 und Abb. 5, indem diese den jeweiligen Personalschlüssel des jeweiligen Bundeslandes (Ländermonitor) und AU-Tage der Berufsgruppe Kinderbetreuung- und Erziehung (Barmer Berufs atlas 2020, zit. n. Barmer 2022, S. 13) der Bereiche Krippe und Kindergarten gegenüberstellen.



Abd. 4 Au-Tage und Personalschlüssel im Bundesländervergleich – Bereich Krippe

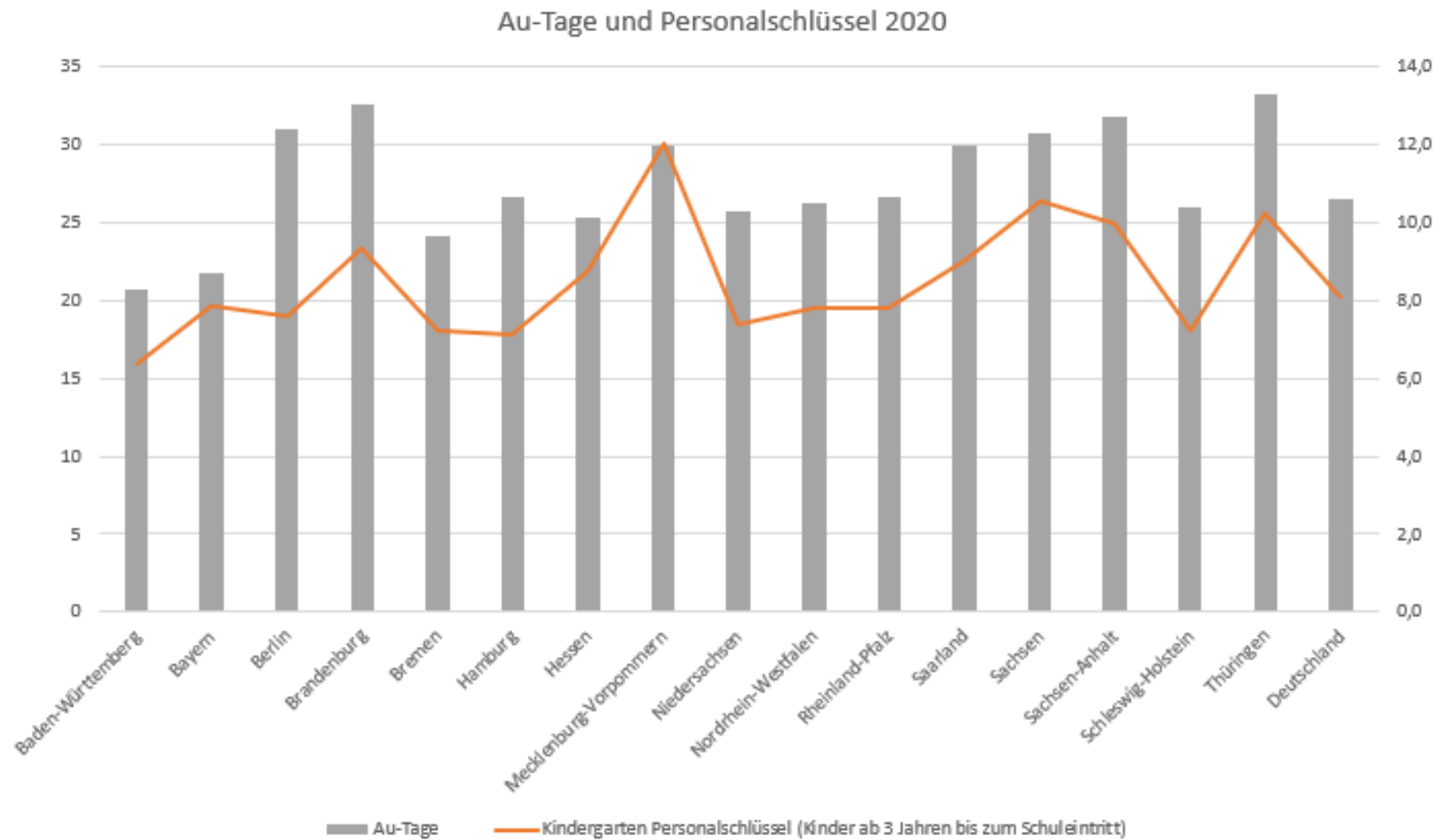


Abb. 5 Au-Tage und Personalschlüssel im Bundesländervergleich – Bereich Kindergarten

Bundesland	Personalschlüssel Krippe	Personalschlüssel Kindergarten	AU-Tage im Jahr 2020
Baden-Württemberg	2,8	6,4	20,7
Bayern	3,5	7,8	21,8
Berlin	4,9	7,6	31
Brandenburg	5,1	9,3	32,6
Bremen	2,9	7,3	24,2
Hamburg	3,9	7,1	26,7
Hessen	3,6	8,8	25,3
Mecklenburg-Vorpommern	5,6	12,0	29,9
Niedersachsen	3,5	7,4	25,8
Nordrhein-Westfalen	3,4	7,8	26,2
Rheinland-Pfalz	3,4	7,8	26,7
Saarland	3,5	9,0	30
Sachsen	5,1	10,6	30,8
Sachsen-Anhalt	5,3	10,0	31,8
Schleswig-Holstein	3,4	7,2	26
Thüringen	5,0	10,2	33,3
Deutschland	3,8	8,1	26,5

Tabelle 1 Darstellung der Zahlenwerte der Au-Tage und Personalschlüssel im Bundesländervergleich – Bereich Krippe und Kindergarten

Die Kindertageseinrichtungen versuchen nach Möglichkeit den **Betrieb unterhalb des Personalschlüssels**, der von den Landesausführungsbestimmungen festgelegt ist, zu umgehen. Jedoch kann es dazu kommen, wenn zum Beispiel pädagogische Fachkräfte erkranken oder geplante Ausgleichsmaßnahmen nicht erfolgreich sind. Weitere Gründe sind, unbesetzte Stellen und krankheitsbedingte Fehlzeiten, da die Kostenträger meist nicht mehr Stellen finanzieren, wie nach dem Personalschlüssel vorgesehen ist. In der WiFF-Kita-Befragung von 2018 (N=1398) wurden Einrichtungen gebeten, anzugeben wie häufig eine Unterschreitung des gesetzlich festgelegten Personalschlüssels vorkommt. Dabei gaben von den befragten Kindertageseinrichtungen 29% *häufig*, 31% *manchmal*, 28% *selten* und 12% *nie* an. Des Weiteren gaben 70% der Einrichtungen an, dass diese im vergangenen Jahr auf eine Fachkraft mehr als

vier Wochen verzichten mussten. Von diesen 70%, gaben wiederum 36% der Kindertageseinrichtungen an, dass sie *häufig* unterhalb des Personalschlüssels arbeiten (Geiger 2019, S.30-31). Dementsprechend herrscht Personalmangel und regelmäßig starker Zeitdruck, vor allem wenn Mitarbeitende sich im Urlaub befinden oder krank sind (Jungbauer; Ehlen 2013, zit. n. Nürnberg 2018, S. 16). Demzufolge ist es nicht verwunderlich, dass sich die Fachkräfte mit ihren Leitungen noch vor einer besseren Bezahlung, ausreichend Zeit für ihre pädagogische Arbeit wünschen (AQUA 2014, S. 54).

Der Wunsch mehr Zeit für die Kinder zu haben ist eine weitere Arbeitsanforderungen. Sie kann den *persönlichen Arbeitsanforderungen* zugeordnet werden. Darunter wird verstanden, dass eine Person eigene Anforderungen sowohl an ihre Leistung als auch ihr Verhalten stellt. Dadurch muss sie mehr Kraftaufwand in ihre Arbeit einsetzen, was mit höheren physischen und psychischen Kosten einher geht (Barbier; Hansez; Chmiel; Demerouti 2013, zit. n. Bakker; Demerouti 2017, S.279). Dementsprechend könnte beispielsweise eine Fachkraft ihre Vorbereitungen für ein pädagogisches Angebot zu Hause erledigen, um mehr Zeit mit den Kindern im pädagogischen Alltag zu haben. Damit könnte sich ihre Erholungszeit zu Hause reduzieren, was die höheren physischen und psychischen Kosten verursacht.

Der Arbeitsalltag in Kindertageseinrichtungen ist oft mit Lärm verbunden (Rudow 2004, zit. n. Nürnberg 2018, S. 16). Die Gruppen sind voll und es mangelt sowohl an Entspannungs- als auch an Rückzugsmöglichkeiten (ebd., S.16). Des Weiteren benötigt das pädagogische Personal eine Daueraufmerksamkeit, um ihrer Aufsichtspflicht nachzukommen, was eine hohe psychische Belastung darstellt. Physische Belastungen wie beispielsweise das Heben und Tragen von kleinen Kindern auf und vom Wickeltisch, kommen noch hinzu. Auch emotional und stimmlich ist die Arbeit anspruchsvoll (Thinschmidt u.a. 2008, zit. n. ebd., S.16). Das bedeutet, die in diesem Absatz geschilderten Belastungen, sind die Grundbelastungen, die mit der Arbeit in Kindertageseinrichtungen einhergehen. Wird nun noch der Personalschlüssel als eine Art Katalysator dieser Belastungen verstanden, werden in der Summe die Arbeitsanforderungen erhöht oder gesenkt. Dies bedeutet zum Beispiel, wenn in einer Krippe ausreichend Personal zur Verfügung steht, muss eine Fachkraft wahrscheinlich weniger Kinder heben und tragen, da sich diese Arbeit auf mehrere Schultern verteilen lässt. Des

Weiteren sorgen weniger Kinder in einer Gruppe wahrscheinlich für eine Entlastung bei der Daueraufmerksamkeit bei den Fachkräften. Das bedeutet, die Grundbelastungen sind mit der Arbeit mit Kindern verbunden. Jedoch können die daraus entstehenden physischen und psychischen Kosten durch ausreichend personelle Ressourcen reduziert werden.

Das Personal in Kindertageseinrichtungen wünscht sich von der Gesellschaft mehr Wertschätzung für seine Arbeit (AQUA 2014, S.64). Von den Eltern fühlen sich 46% der Fachkräfte fast vollständig wertgeschätzt (ERiK II 2022, S. 108). Dieser Wert lässt sich dadurch erklären, dass sich eine Kindertageseinrichtung immer mit dem Wandel der Gesellschaft konfrontiert sieht, wie zum Beispiel dem Wandel hin zur Leistungsgesellschaft. Kinder mit ihren Sorgeberechtigten, haben heute wesentlich mehr Forderungen an die Fachkräfte und ihren Leitungen, als das früher der Fall gewesen ist. Zu Bedenken ist dabei, dass die Sorgeberechtigten subjektiv gesehen, den stärksten Einfluss auf den Alltag einer Kindertageseinrichtung haben. Daraus resultiert, dass viel Zeit von den Fachkräften für die Beziehungsarbeit benötigt wird. (Hitzenberger; Schuett 2016, S. 4-10)

Für die **Leitung** von Kindertageseinrichtungen sind die obigen Anforderungen genauso zutreffend, da nur 49% der Leitungen eine Freistellung vom Gruppendienst haben. Von diesen 49% haben wiederum lediglich 40,5% eine völlige Freistellung. Dabei richtet sich der Wert meist nach der Größe der Einrichtung und nach den Vorgaben des jeweiligen Bundeslandes. Dabei lässt sich pauschal festhalten, dass je größer die Einrichtung ist, desto mehr Freistellungen von Gruppendiensten sind üblich (AQUA 2014, S. 32). Zusätzlich zu den allgemeinen Arbeitsanforderungen der Kindertageseinrichtung kommt das unter 2.3 Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Führungskraft beschriebene vielfältige Aufgabenprofil hinzu. Für dieses wird zusätzlich zum pädagogischen Fachwissen vor allem Managementwissen benötigt (Strehmel 2016, zit. n. Geiger 2019, S. 58). Jedoch fühlen sich dafür die Leitungen von Kindertageseinrichtungen oft nicht ausreichend gut qualifiziert (Nentwig-Gesemann u.a. 2016, zit. ebd., S. 58). Ungeachtet dessen sind besondere Herausforderungen zu bewältigen. Dabei stellen im Bundesdurchschnitt für mehr als jede zweite Leitung Personalausfälle und der Fachkräftemangel eine für sie besondere empfundene Herausforderung dar. Auf Platz

drei sehen 41% der Leitungen die behördlichen Vorschriften als besonders herausfordernd an (ERiK II 2022, S. 119). Eine dieser Vorschriften ist beispielsweise das Qualitätsmanagement. Denn laut Gesetz soll die Qualität der Förderung durch geeignete Maßnahmen gewährleistet sowie weiter ausgebaut werden (siehe §22a Abs. 1 SGB VIII).

Des Weiteren stehen die meisten Führungskräfte unter Zeitdruck. Im Bundesdurchschnitt stand einer Leitungskraft pro pädagogischen Mitarbeitenden 2,2 Stunden pro Woche zur Verfügung. Bei einer durchschnittlichen Teamgröße, von circa 12 pädagogisch Mitarbeitenden, ergibt sich ein Leitungsbudget von 26,4 Wochenstunden (FKB 2023, S. 68-69). Jedoch sagen diese Werte noch nichts darüber aus, ob das Budget reicht oder nicht. Um einen Anhaltspunkt darüber zu bekommen, hat Petra Strehmel ein Modell entwickelt, das die Leitungsressourcen berechnet (Strehmel 2016, zit. n. FKB 2023, S. 69). Demnach verfügen in der Bundesrepublik 56% der Einrichtung über keine ausreichende Leitungsressourcen. Jedoch reicht die Spannweite über keine ausreichenden Leitungsressourcen von 33% (Hamburg) bis 79% (Bayern) (FKB 2023, S. 69-70). Das ist insofern verwunderlich, da Bayern mit eines der besten Fachkraft-Kind-Schlüssel hat (siehe Tabelle 1). An dieser Stelle bedarf es weiterer Forschung, ob der Personalschlüssel die fehlenden rechnerischen Leitungsressourcen ausgleicht. Genau dieser Ausgleich kann auch entgegengesetzt erfolgen. Denn circa 56% der Leitungen gaben an, *oft beziehungsweise immer* Gruppendienste zu übernehmen, statt ihren Leitungsaufgaben nachzukommen. Dementsprechend gaben 41% an, ihre Leitungsaufgaben *oft beziehungsweise immer* in der Freizeit unbezahlt zu erledigen (AQUA 2014, S.48).

4.3 Arbeitsressourcen

Die Sicherheit der Arbeitsplätze für das Personal in Kindertageseinrichtungen kann als hoch angesehen werden. Lediglich 11% der Arbeitsverträge des Kernpersonals waren im Jahr 2022 befristet. Im Vergleich zum Jahr 2015 ist dies ein Rückgang von 4% und lässt sich damit erklären, dass die Träger aufgrund des hohen Personalbedarfs, be-

müht sind, Personal an sich zu binden (FKB 2023, S. 39-40). Dementsprechend werden dadurch die psychologischen Kosten reduziert (Demerouti et al. 2001, S. 501), da sich die pädagogischen Fachkräfte nicht um ihren Arbeitsplatz sorgen brauchen.

Eine weitere Arbeitsressource ist das hohe Arbeitsengagement bei den Fachkräften (AQUA 2014, S. 138). Jedoch muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass das Arbeitsengagement aus der Aqua-Studie (2014) nicht mit dem Arbeitsengagement aus dem JD-R Modell (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 120) vergleichbar ist. Da das Konstrukt Arbeitsengagement auf einer unterschiedlichen Art und Weise gemessen ist. Dementsprechend kann das Arbeitsengagement nach der Aqua-Studie (2014) als Ressource angesehen werden, da es Faktoren in der alltäglichen Arbeit gibt, die wahrscheinlich Motivationsanreize schaffen.

Einer dieser Motivationsanreize ist die Arbeit mit Kindern. Schon alleine die Absicht einmal mit Kindern zu arbeiten, ist dafür ausschlaggebend, welcher Beruf gewählt wird. Später ist dies das Argument über Jahre hinweg in diesem Beruf zu bleiben (Klaudy u.a. 2016, zit. n. Nürnberg 2018, S. 20). In Interviews gaben Fachkräfte an, dass die tagtägliche Interaktion mit Kindern positive Emotionen hervorruft (Viernickel; Voss 2013, ebd., S. 20). Demzufolge könnte der Aspekt den beruflichen Alltag mit Kindern verbringen zu dürfen, die physiologischen und psychologischen Kosten reduzieren (Demerouti 2001, S. 5001). Das bedeutet auch, die Arbeit mit Kindern ist eine Arbeitsressource.

Als weitere Ressource kann das Team angesehen werden. Denn wenn das Team funktioniert, ist dieses dienlich, um gemeinsam die Arbeitsziele zu erreichen und gegebenenfalls durch Arbeitsverteilung die psychologischen und physiologischen Kosten zu reduzieren (Demerouti et al. 2001, S. 501). Des Weiteren erfahren Fachkräfte von ihrem Team Rückhalt und Unterstützung (Nürnberg 2018, S. 20). Dies untermauert auch die Aqua-Studie, in der das Teamklima insgesamt als sehr positiv bewertet wird (Aqua 2014, S. 103).

Für die **Leitung** einer Kindertageseinrichtung hat die Führungskraft eine Menge an Autonomie und Gestaltungsspielräumen (Strehmel; Overmann 2018, zit. n. Nürnberg 2018, S. 20). Beispielsweise liegen die Planung von Weiterbildungen und das Führen

von Gesprächen mit Mitarbeitenden in den meisten Einrichtungen (81%-90%) in den Händen der Einrichtungsleitung (Geiger 2019, S. 48). Das ist die größte Arbeitsressource, die es für die Führungskraft gibt. Denn damit besitzt sie den Handlungsspielraum im Rahmen der ihr gemachten Vorgaben (siehe 2.1 Das System von Kindertageseinrichtungen) die Arbeitsanforderungen zu beeinflussen. Ferner kommt hinzu, dass die Führungskraft meist auf Mitarbeitende setzen kann, für die ein gutes Betriebsklima und selbstständiges Arbeiten wichtig sind (AQUA, S. 64). Ob der Träger als eine Ressource wahrgenommen wird oder nicht, hängt davon ab, wie gut Absprachen funktionieren (Klaudy u.a. 2016, zit. n. Nürnberg 2018, S. 20).

Kindertageseinrichtung	
Arbeitsanforderungen	Arbeitsressourcen
geringer Personalschlüssel	hohe Arbeitsplatzsicherheit
Personalmangel	hohes Arbeitsengagement
Zeitdruck	Arbeit mit Kindern
Wunsch mehr Zeit für Kinder zu haben	das Team
Daueraufmerksamkeit (Aufsichtspflicht)	
Lärm	
Körperlich anstrengend (zum Beispiel durch heben und tragen)	
Volle Gruppen	
Ansprüche der Eltern	
Mangelnde Wertschätzung	
(zusätzlich) für die Leitung	
Umfassende Aufgaben und Verantwortlichkeiten	Autonomie und hoher Gestaltungsspielraum
geringes Zeitbudget	Mitarbeitende möchten selbstständig arbeiten und ein gutes Betriebsklima
Behördliche Vorschriften	(Träger – ist Unterstützung Ja?/Nein?)

Tabelle 2 Zusammenfassung der Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen einer Kindertageseinrichtung

4.4 Bedeutung für die Führungskräfte

Wie in Tabelle 2 zu sehen ist, gibt es wesentlich mehr Arbeitsanforderungen als Arbeitsressourcen. Das liegt zum einen daran, dass in der Literatur und Studien tatsächlich weniger Arbeitsressourcen zu finden sind. Zum anderen an den tatsächlich hohen Belastungen im Alltag einer Kindertageseinrichtung (Spieß; Stork 2016, zit. n. Nürnberg 2018, S. 21). Dementsprechend liegt hier der erste Anreiz für die Führungskraft mehr Arbeitsressourcen zu schaffen (siehe dabei vor allem 5.3 Personalentwicklung). Dabei sollte bei der Schaffung der Ressourcen nicht nur vordergründig der Aspekt bestehen, Burnout präventiv zu begegnen. Denn dadurch würde das volle Potential des JD-R Modells nicht ausgeschöpft werden. Vielmehr sollte das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die Effektivität der Organisation (Bakker; Demerouti 2017, S.273) die Aufmerksamkeit der Führungskraft erhalten. Schließlich trifft das Modell nicht nur eine Voraussage über Burnout, sondern auch in seiner Erweiterung über Arbeitsengagement. Ist das Resultat von Arbeitsanforderung und Arbeitsressourcen das Arbeitsengagement, so ist kein Burnout vorhanden, da Arbeitsengagement dessen positiver Antipode ist (Schafeli und Bakker 2003, 2004, Demerouti; Nachreiner 2018, S. 120). Dementsprechend ist es akzeptabel, dass die Arbeitsanforderungen von Kindertageseinrichtungen herausfordern. Aber die Führungskraft hat genügend Ressourcen für sich selbst und ihre pädagogischen Fachkräften zur Verfügung zu stellen. Denn nur so, kann die Führungskraft selbst und ihre Mitarbeitenden Bestleistungen erzielen, wobei das Arbeitsengagement gefördert wird (Bakker; Bal 2010; Demerouti; Cropanzano 2010; zit. n. Demerouti; Nachreiner 2018, S. 126). Wenn also die Mitarbeitenden Bestleistungen erzielen und Arbeitsengagement vorhanden ist, könnten die Verbesserungen der Arbeitsanforderungen und die Schaffung von neuen Ressourcen unter der Prämisse der: Steigerung der pädagogischen Qualität stehen. Denn schließlich ist dies Bestandteil des Ziels der Organisation (siehe §§22, 21a SGB VIII).

Jedoch können Arbeitsanforderungen keinesfalls endlos hoch sein. Sie müssen so effektiviert (verbessert) werden, dass die Mitarbeitenden eine realistische Chance haben, die Arbeitsziele zu erreichen (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 126). Dementsprechend kann ein schlechter Personalschlüssel in seiner Katalysator-Funktion, die Arbeitsanforderungen soweit steigern, dass der Prozess der gesundheitlichen Beeinträchtigung einsetzt. Hinweise dafür liefern die Diagramme von Abb. 4 und Abb. 5.

Wenn der Prozess der gesundheitlichen Beeinträchtigung (Hakanen; Schaufeli; Ahola 2008, S 224) eingesetzt hat, kommt es zu den in 3.5 Bedeutung für Führungskräfte beschriebenen Rückkopplungsprozessen (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 128-129). Das bedeutet, bei sich immer weiter verschlechternden Arbeitsanforderungen und dem Bestehen bleiben der mangelnden Arbeitsressourcen, sind die Zustände der Erschöpfung und Distanzierung mit einem daraus resultierenden Burnout-Syndrom immer wahrscheinlicher (Demerouti et al. 2001, S.508). Dementsprechend würde immer mehr Personal in den Kindertageseinrichtungen fehlen. Solange bis keine Betreuung mehr stattfinden kann (Kollaps des Systems siehe Demerouti; Nachreiner 2018, S. 128-129). Deshalb sind steigende krankheitsbedingte Fehltage im Hinblick auf den Beginn des gesundheitlichen Beeinträchtigungsprozesses im Blick zu behalten.

Jedoch sollte die Führungskraft nicht ausschließlich ihre Mitarbeitenden im Blick behalten, sondern auch sich selbst. Auch ihre eigenen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen muss sie analysieren, da sie die Führungsposition eines dezentralen Systems (König 2021, S.11) ist. Hierfür könnte Hilfe von außen beispielsweise in Form von Supervision erforderlich sein. Diese und andere von außen benötigten Arbeitsressourcen sind von der nächsten Instanz, dem Träger, zur Verfügung zu stellen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es dabei den Bedarf derartiger Ressourcen anzufordern.

Prinzipiell leitet die vorliegende Arbeit aus dem JD-R Modell zwei zentrale Veränderungsansätze ab. Das ist zum einen weitere Arbeitsressourcen zu schaffen. Diese sollten zum Alltag einer Kindertageseinrichtungen passen und von den pädagogischen Fachkräften als nützlich empfunden werden (Demerouti et al. 2001; S. 501). Zum anderen sollten die Arbeitsanforderungen verbessert werden (effektiv zu gestalten). Hierbei kann durch den Personalschlüssel wenig Handlungsspielraum bestehen. Jedoch können im begrenzten Umfang auch anderweitig die Arbeitsanforderungen gesenkt werden. Sowohl für die Arbeitsressourcen als auch für die Arbeitsanforderungen liefert die vorliegende Arbeit Veränderungsansätze. Diese sind in Kapitel 5 nachzulesen.

5 Veränderungsansätze

In diesem Kapitel werden für die Führungskraft von Kindertageseinrichtung Veränderungsansätze beschrieben. Des Weiteren wird eine Beispielberechnung des Personalschlüssels nach §12 SächsKitaG und seine praktischen Auswirkungen anhand der fiktiven Kindertageseinrichtung Löwenzahn vorgestellt.

5.1 Rolle der Sozialen Arbeit

Von den Einrichtungsleitungen gehören bundesweit durch ihren Abschluss 14% zu den Professionen der Sozialen Arbeit beziehungsweise der Sozialpädagogik (Geiger 2019, S.59). Demnach ist die Soziale Arbeit in ihrer Führungsrolle in Kindertageseinrichtungen von 3,9 Mio. Kinder (FKB 2023, S. 14) für die Betreuung von etwa 546.000 Kinder zuständig. Innerhalb dieser Zuständigkeit findet die Definition der **Sozialen Arbeit** vor allem in ihrem letzten Abschnitt Anwendung: „Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein“ (DBSH 2016). Aus dieser Definition ergibt sich, dass Mitarbeitende dazu befähigt werden sollten, die Herausforderungen des Berufsalltags zu bewältigen. Des Weiteren sollte ihr Wohlergehen im Blick behalten werden (siehe auch 4.4 Bedeutung für Führungskräfte). Dementsprechend leitet sich aus der Definition für die Soziale Arbeit in der Führungsrolle ab, Maßnahmen zu planen, die genau das bewirken. Zusätzlich meint das Einbinden in Strukturen, dass die Führungskraft Gemeinwesenarbeit betreiben sollte. Hierbei liegt die besondere Verantwortung bei den Sozialarbeitenden gegenüber den anderen Berufsgruppen darin, den Anfang zu machen, da Gemeinwesenarbeit eine Methode der Sozialen Arbeit ist (Galuske 2013, S. 104). **Gemeinwesenarbeit** in seiner berufsmäßigen Ausübung ist daher ein Prozess, mit dem die *soziale Wohlfahrt* ihre *Mittel* und *Bedürfnisse* im *Rahmen* eines *abgesteckten* geografischen oder inhaltlich beschränkten Arbeitsfeldes immer *effektiver* aufeinander *abstimmt* (Lattke 1955, zit. n. Galuske 2013, S. 104) Dabei konzentriert sich die Gemeinwesenarbeit nicht auf die einzelne Person, sondern auf *Gruppen*, die sich im Fall der Kindertageseinrichtungen als umfassend angelegtes *soziales Netzwerk* funktional um das bestimmte *Problemfeld* der frühen

Bildungen fokussieren (Galuske 2013, S. 105). Mit dieser Methode der Sozialen Arbeit lassen sich auf allen politischen Ebenen Veränderungen erreichen. Notwendig ist dafür ein Zusammenschluss zu einem sozialen Netzwerk. Dieses kann beispielsweise auf der Länderebene das Anliegen vortragen, dass das Mittel Personalschlüssel für die Erfüllung der Bedürfnisse von Kindern nicht ausreicht. Würden daraufhin die Länder die Mittel an die Bedürfnisse angleichen, wäre dies eine erfolgreiche Gemeinwesenarbeit. Außerdem – und das ist der Veränderungsansatz – kann dadurch eine umfassende Verbesserung der Arbeitsanforderungen in Kindertageseinrichtungen erfolgen.

5.2 Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Wenn eine Organisation (siehe 2.2. Kindertageseinrichtungen) sich in einer geplanten, organisatorischen *Umgestaltung* befindet und sich dabei in von ihrem *bestehenden Zustand hin* zu einem in *Zukunft* liegenden *veränderteren Zustand* umwandelt, wird von **Organisationsentwicklung** gesprochen (Stadie; Eichel 2021, S.51). Die Kindertageseinrichtung als Organisation ist ständigem *Wandel* der *materiellen Umwelt* (zum Beispiel Digitalisierung) und der *gesellschaftlichen Umwelt* (zum Beispiel Strukturwandel von Arbeit als auch Familie) ausgesetzt. Dementsprechend muss die Organisation fähig sein, sich beständig und flexibel den Umgebungsveränderungen in ihrer jeweiligen Umwelt anzupassen. Wenn ihr dies gelingt, so kann sie nachhaltig erfolgreich sein (Elke 2007, zit. n. Stadie; Eichel 2021, S. 51). Das bedeutet für die Kindertageseinrichtung, ihre Umwelt (auch regional) gut zu analysieren, um mit geplanten Maßnahmen in der eigenen Organisation reagieren zu können. Beispielsweise kann durch die Digitalisierung die Möglichkeit bestehen, dass sich Kinder digital an- und abmelden oder die Essensan- und -abmeldung per App von den Sorgeberechtigten erfolgt. Auch könnte der Strukturwandel von Arbeit sowie Familie dazu führen, dass Mehrgenerationenprojekte stärker in den Fokus genommen werden. Personen, die sich beispielsweise in Rente befinden, könnten Freude daran haben, einen Vormittag gemeinsam mit den Kindern zu verbringen. So könnten die Digitalisierung und Mehrgenerationenprojekte die Chance bieten, das pädagogische Personal zu entlasten, wodurch die Arbeitsanforderungen verbessert werden könnten. Dafür benötigt es Führungskräfte, die bereit sind neue Wege zu gehen, indem sie mit ihrem Team neue Konzepte entwickeln und diese gut geplant in die Realität umsetzen können.

5.3 Personalentwicklung

Über einen längeren Zeitraum bestand die Auffassung, dass sich die Aktivitäten der Personalentwicklung lediglich auf die Fort- und Weiterbildung beschränken. Aktuell ist der Begriff weiter gefasst. **Personalentwicklung** ist die *Unterstützung* sowie *Weiterentwicklung* von *beruflich wichtigen Kenntnissen, Fertigkeiten* als auch *Einstellungen*. Dies erfolgt mittels *Maßnahmen* wie Weiterbildung, Beratung, systemischen Feedbacks sowie Arbeitsgestaltung (Solga u. a. 2011; zit. n. Geiger 2021, S. 22). Das Thema Personalentwicklung ist schon längst in den Kindertageseinrichtungen angekommen. Bei einer Befragung gab ein Großteil der Einrichtungen an, sich intensiv mit Fragen zu diesem Thema auseinander gesetzt zu haben. Dabei wurde sich am meisten mit Teamentwicklung (71%), gefolgt von Bindung des Personals (62%) und der Entwicklung/ Weiterentwicklung von pädagogischen Konzepten (61%) beschäftigt (Geiger 2019, S.37). Wichtig ist hervorzuheben, dass die Maßnahmen der Personalentwicklung die Arbeitsressourcen stark steigern können. Denn sie erfüllen alle drei Kriterien der Arbeitsressourcen der JD-R Theorie, davon insbesondere das Kriterium, dass sie sowohl das persönliche Wachstum als auch die persönliche Entwicklung des Mitarbeitenden fördern (Demerouti et al. 2001; S. 501). Werden also Personalentwicklungsmaßnahmen in den Alltag einer Kindertageseinrichtung implementiert, so werden gleichzeitig die Arbeitsressourcen erhöht. Welche Maßnahmen das sein könnten, zeigt die Auflistung von zehn am wichtigsten bewerteten Maßnahmen für Kindertageseinrichtungen (siehe Abb. 6) aus der WiFF-Kita-Befragung von 2018 (Geiger 2019, S.67). Dabei haben die Befragten die Maßnahmen nach ihrer Wichtigkeit eingeordnet. Das bedeutet, Maßnahmen die als sehr wichtig angesehen worden, stehen oben und die weniger wichtigen in ihrer Rangfolge weiter unten. Interessant ist hierbei, dass im Hinblick auf die krankheitsbedingten Fehltage (siehe 4.1 Aktueller Stand Burnout-Gefährdung und Gesundheit) die Angebote zur Gesundheitsförderung erst an 15. Stelle stehen (Geiger 2019, S.67).

Maßnahmen
Teamsitzungen
Einarbeitung
Fort-und Weiterbildung
Team-/ Klausurtage
Personal-/ Mitarbeitergespräche
Vernetzung mit anderen Leitungen
Teamentwicklungsmaßnahmen
Personalbindung
Kollegiale Beratung
Förderung und Weiterbildung von Führungskräften

Abb. 6 Die zehn wichtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen in Kindertageseinrichtungen

5.4 Personalplanung am Beispiel der Kindertageseinrichtung Löwenzahn

Die Kindertageseinrichtung Löwenzahn ist eine fiktive Einrichtung. Sie soll als Praxisbeispiel für die Personalplanung dienen und praxisnah *Job Crafting* Interventionen aufzeigen. Unter **Job Crafting**, verstehen die Verfassenden Verhaltensweisen, bei denen *Mitarbeitende* die Initiative ergreifen und selbst *ihre Arbeitsanforderungen* und *Arbeitsressourcen verändern* (Tims, Bakker; Derks 2012, zit. Bakker; Demerouti 2017, S. 276). Sie stehen im Gegensatz zu bisherigen klassischen *top-down* Ansätzen, bei denen die Führungskraft die Arbeitsplatzmerkmale so gestaltet, dass sie für eine Vielzahl von Mitarbeitenden passend sind. Job Crafting gibt durch seinen *bottom-up* Ansatz den *einzelnen Mitarbeitenden* die Möglichkeit ihre *Tätigkeit* nach ihren *Bedürfnissen anzupassen* (Demerouti 2014; zit. n. Demerouti; Nachreiner 2018, S. 127). Dabei ist die Aufgabe der Führungskraft den Mitarbeitenden so viel Freiraum zur Gestaltung der eigenen Arbeit wie möglich zugeben und gleichzeitig auf Grenzen zu achten. Diese Grenzen können Gesetze sein, aber auch Verhaltens- beziehungsweise Kommunikationsweisen, die der Organisation oder anderen unmittelbar betroffenen Personen schaden (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 127).

Die fiktive Kindertageseinrichtung Löwenzahn befindet sich in einer Kreisstadt in Sachsen und betreut bis zu 65 Kinder. Aktuell sind alle Plätze belegt. Die Leitung ist Fr. Lustig. Ihre Stellvertretung ist Fr. Kaiser. Die Einrichtung hat eine Krippengruppe (Ameisen) mit einem Krippenbereich und drei Kindergartengruppen (Bienen, Marienkäfer, Schmetterlinge) in einem Kindergartenbereich. Die Gruppen sind altersgemischt. Das Konzept sieht geschlossene Gruppen vor. Bei den Ameisen, Bienen, Marienkäfer sind 16 Kinder und bei den Schmetterlingen 17 Kinder. Um eine relativ praxisnahe Ausgangssituation zu generieren, wurden die Anteile der Betreuungszeiten und der Vorschulpauschale prozentual von sieben Kindertageseinrichtungen ermittelt. Die sieben Einrichtungen gehören zum kommunalen Träger Große Kreisstadt Annaberg-Buchholz, der seine Daten für die vorliegende Arbeit von einem Monat zur Verfügung gestellt hat (ANA 2023). Es wird darauf hingewiesen, dass die fiktive Einrichtung Löwenzahn keine der sieben Einrichtungen repräsentiert. Anhand der prozentualen Betreuungszeiten und der Vorschulpauschale erfolgte die Personalberechnung nach §12 SächsKitaG (siehe Abb. 7). Demnach betreut in der Krippe (Kinder unter 3 Jahren) eine vollzeitbeschäftigte Fachkraft (40°h /°Woche) fünf Kinder mit einem Betreuungsumfang von 9°h pro Tag. Dabei empfiehlt die Bertelsmann Stiftung für die Krippe einen Betreuungsschlüssel von 1 zu 3 (Bertelsmann-Stiftung 2022). Weiterhin bedeutet der sächsische Personalschlüssel, dass wenn zehn Kinder für 4,5°h angemeldet sind, diese von einer Fachkraft betreut werden dürfen. Dasselbe Prinzip gilt für den Kindergartenbereich, in dem eine vollbeschäftigte Fachkraft zwölf Kinder betreut. Die Bertelsmann Stiftung empfiehlt für diesen Bereich einen Schlüssel von 1 zu 7,5 (Bertelsmann Stiftung 2022). Hinzu kommen nach dem sächsischen Personalschlüssel Stunden für die Leitung, mittelbare pädagogische Tätigkeit und das Vorhalten zusätzlicher Personals (siehe Abb. 7).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2										
3		Wochenarbeitszeit	40h	Personalberechnung Kita Löwenzahn						
4		nach §12 SächsKitaG								
5		Kinder unter 3 Jahren			Zeit am Kind		Leitung			
6		h/ Tag	4,5	6	9	h/ Woche	273,848889	Vzä	0,64222222	
7		Kinder	0	5	11	Zeit für Leitung		h/ Woche	25,6888889	
8		Vzä	0	0,66666667	2,2	h/ Woche	25,6888889	Päd. Fachkräfte		
9		h/ Woche	0	26,6666667	88	mittelbare Tät.		Vzä	6,42222222	
10		Kinder 3-6 Jahren			h/ Woche	13,872	h/ Woche	256,888889		
11		h/ Tag	4,5	6	9	Kita Gesamt		mittelbare pädagogische Tätigkeit		
12		Kinder	2	16	31	h/ Woche	313,409778	Vzä	0,3468	
13		Vzä	0,08333333	0,88888889	2,58333333	Kinder	65	h/ Woche	13,872	
14		h/ Woche	3,33333333	35,5555556	103,333333	Vorhalten zusätzlichen Personals				
15		Vorschule pauschal (nicht nach SächsKitaG)					Vzä	0,25688889		
16		Vzä	0,16711111			h/ Woche	10,2755556			
17		h/ Woche	6,68444444							
18										
19										
20										

Abb. 7 Personalberechnung nach §12 SächsKitaG am Beispiel Kindertageseinrichtung Löwenzahn

Mitarbeitender	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Stunden
Lustig, Petra (Leitung)	10:00-15:00 Büro 15:00-16:00 SD	10:00-15:00 Büro 15:00-16:00 SD	10:00-15:00 Büro 15:00-16:00 SD	10:00-15:00 Büro 15:00-16:00 SD	9:30-15:00 Büro 15:00-16:00 SD	32 (-1h päd. Tät.) 25,5h Leitung 5h Gruppe +0,5h
Kaiser, Leonore (stellvertr. Leitung)	6:00-12:00	6:00-12:00	6:00-12:00	6:00-12:00	6:00-12:00	32 (-1h päd. Tät.) +1
Krüger, Karl	8:00-15:00 Pause 12:30-13:00 (Lara)	8:00-15:00 Pause 12:30-13:00 (Lara)	8:00-15:00 Pause 12:30-13:00 (Lara)	8:00-15:00 Pause 12:30-13:00 (Lara)	8:00-15:00 Pause 12:30-13:00 (Lara)	34 (-2h päd. Tät.) -0,5
Langer, Ursel	8:00-15:00 Pause 13:00-13:30 (Lara)	8:00-15:00 Pause 13:00-13:30 (Lara)	8:00-15:00 Pause 13:00-13:30 (Lara)	8:00-15:00 Pause 13:00-13:30 (Lara)	8:00-15:00 Pause 13:00-13:30 (Lara)	34 (-2h päd. Tät.) -0,5
Müller, Lara	9:00-14:30	9:00-14:30	9:00-14:30	9:00-14:30	9:00-14:30	30 (-1h päd. Tät.) +1,5
Salbei, Lore	6:00-12:00	6:00-12:00	6:00-12:00	6:00-12:00	6:00-12:00	30 (-1h päd. Tät.) -1
Cars, Astrid	11:00-16:00	11:00-16:00	11:00-16:00	11:00-16:00	11:00-16:00	30 (-1h päd. Tät.) +4
Schubert, Lora	9:00-15:00	9:00-15:00	9:00-15:00	9:00-15:00	9:00-15:00	30 (-1h päd. Tät.) -1
Ebert, Leila	Urlaub	Urlaub	Urlaub	Urlaub	Urlaub	30
Meyer, Rosalie	Krank gemeldet	Krank gemeldet	Krank gemeldet	Krank gemeldet	Krank gemeldet	31
						Gesamt: +4
Legende	Ameisen	Bienen	Marienkäfer	Schmetterlinge	Frühdienst	Spätdienst

Abb. 8 Dienstplan der Kindertageseinrichtung Löwenzahn

Für die Vorschulkinder innerhalb der Kindergartengruppen gibt es einen Zuschuss, der aber nicht im §12 SächsKitaG geregelt ist. Deshalb der pauschale Wert von den sieben kommunalen Einrichtungen (ANA 2023). Das Ergebnis der Personalberechnung sind die Gesamtwochenstunden für die Einrichtung. Diese Wochenstunden werden auf das zur Verfügung stehende Personal aufgeteilt. Da die durchschnittliche Stundenzahl der pädagogischen Fachkräfte in Ostdeutschland bei 33,1 Wochenstunden lag (FKB 2023, S. 39), erhielten auch die Fachkräfte von der Kindertageseinrichtung Löwenzahn um die 30 Wochenstunden. Im Anschluss ist anhand der Verteilung der Wochenstunden ein Dienstplan erstellt worden (siehe Abb. 8). Ab diesen Punkt ist erst Job-Crafting möglich, da alle anderen Parameter für die Wochenstunden vorgegeben sind.

Für den Dienstplan wurden zwei Mitarbeitende ausgeplant. Fr. Meyer ist ausgeplant, da jede Fachkraft in Sachsen im Durchschnitt 30,8 Tage im Jahr krankheitsbedingt fehlt (Barmer 2022, S. 5). Des Weiteren ist bei elf Beschäftigten davon auszugehen, dass mindestens eine Person Urlaub hat, dies ist Fr. Ebert. Dementsprechend sind Urlaub und krankheitsbedingte Fehltag in dem Personalschlüssel enthalten. Es gibt keine Pauschale für Urlaubs- oder Kranktage extra. Das bedeutet unter anderem auch, wenn bei Tarifvertragsrunden der Urlaub erhöht wird, fehlt in den Kindertageseinrichtungen, die nach Tarif vergüten, das Personal. Nur wenn das Bundesland Sachsen im selben Schritt den Personalschlüssel erhöht, hat das tatsächlich für die Beschäftigten einen Mehrwert. Lediglich durch eine Schließzeit im Sommer und zu Weihnachten, in der alle Mitarbeitenden gleichzeitig Urlaub nehmen, könnte im Schnitt mehr Personal zur Verfügung stehen. Jedoch muss dies mit den Sorgeberechtigten, dem Träger und der jeweiligen Kommune geklärt werden. Sollte dem nichts entgegenstehen, kann sich das Team zwischen mehr Arbeitsbelastung oder eingeschränkter Urlaubsplanung entscheiden. Der Dienstplan an sich zeigt, dass trotz es einen hohen Anteil an Sorgeberechtigten gibt, die 9^h Betreuungszeiten pro Tag in Anspruch nehmen, das Personal im Kindergarten zu knapp ist, um für 16 beziehungsweise 17 Kinder zwei Fachkräfte vormittags einzuteilen. Die Krippe (Ameisen) hat gerundet 114^h pro Woche zur Verfügung. Deshalb ist diese auch mit drei Mitarbeitenden und insgesamt 90^h pro Woche verplant. Des Weiteren ist in der Krippe durch beispielsweise den höheren Pflegeaufwand der Kinder wesentlich mehr Personal notwendig. Ein weiterer kritischer Punkt ist, dass sowohl im Frühdienst als auch im Spätdienst durch den hohen Anteil der 9^h Betreuungszeiten eine Fachkraft 21 Kinder allein betreuen könnte, je nachdem wie die

Kinder gebracht und geholt werden. Insgesamt erklärt sich an dieser Stelle, weshalb die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bei 33,1 Wochenstunden in Ostdeutschland liegt (FKB 2023, S. 39). Am Beispiel Kindertageseinrichtung Löwenzahn zeigt sich, dass bei einer Gesamtwochenstundenanzahl von 313⁰h und einer Vollbeschäftigung aller Fachkräfte, aufgerundet drei Fachkräfte fehlen würden. Werden noch krankheitsbedingte Fehltag und Urlaub mit eingerechnet, wie dies im Beispieldienstplan der Fall ist, fehlen insgesamt fünf Mitarbeitende von elf. Dadurch würden in der Krippe zwei Fachkräfte acht Stunden lang 16 Kinder betreuen und im Kindergarten eine Fachkraft für jeweils 16 beziehungsweise 17 Kinder zuständig sein. Die Leitung wäre die Person, die permanent Pausenvertretung, die Besetzung der Randdienste und Krankheitsvertretung leistet. Spätestens ab diesen Punkt kann nicht mehr von einer pädagogisch qualitativ hochwertigen Arbeit gesprochen werden. Deshalb werden die Stunden auf mehrere Personen in Teilzeit verteilt, da für die Gruppenbesetzungen und die Verringerung der Arbeitslast mehrere Fachkräfte gleichzeitig gebraucht werden. An dieser Stelle muss die Führungskraft gut abwägen, ob sie vielleicht den bestehenden Wunsch nach Stundenerhöhung der Fachkräfte stattgibt oder eine neue Stelle ausschreibt. Jedoch könnte in Anbetracht des Fachkräftemangels (FKB 2023, S.13) in manchen Situationen keine Wahlmöglichkeit bestehen.

Dementsprechend muss festgehalten werden, dass den pädagogischen Fachkräften durch den Personalschlüssel der Hauptteil ihrer Arbeitsanforderungen vorgegeben ist. Die Job Crafting Interventionen können also nur anhand dieses Rahmens angewendet werden. Deshalb sollte den Mitarbeitenden, wo es möglich ist, ein hohes Maß an Gestaltungsspielraum bei ihrer Arbeit eingeräumt werden. Dies kann beginnen, indem die Fachkräfte ihren Dienstplan selbst schreiben. Dabei kann es für die eine Fachkraft aus persönlicher Sicht durchaus akzeptabel sein, wenn sie ihren Ablauf hat und 16 Kinder allein betreut. Für die andere Fachkraft ist dies vielleicht nicht in Ordnung. Aber im Endeffekt wird der Dienstplan nach den individuellen Ansprüchen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden erstellt. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die gesetzlichen Bestimmungen, wie beispielsweise das Arbeitszeitgesetz und die Rahmenbedingungen ihrer Organisation, wie zum Beispiel das Besetzen aller Gruppen, im Blick zu behalten, um gegebenenfalls zu intervenieren. Des Weiteren müssen die Bedürfnisse der Kinder vor den eigenen Prämissen der Mitarbeitenden stehen. Im Beispieldienstplan der Kin-

dertageseinrichtung Löwenzahn ist dies nach dem kindlichen Bedürfnis nach Kontinuität geschehen, indem keine Gruppenwechsel stattgefunden haben. Ein weiterer Punkt ist das Praktikum von Auszubildenden und Studierenden. Nicht jede pädagogische Fachkraft empfindet eine weitere Person in ihrem beruflichen Alltag als hilfreich. Deshalb sollte die Führungskraft auf die persönlichen Wünsche der Fachkräfte eingehen und akzeptieren, dass die Auszubildenden und Studierenden nur den Fachkräften zugeordnet werden, die an der Ausbildung der nächsten Generation Freude haben. Außerdem sollte den Fachkräften bei der Ausgestaltung ihrer pädagogischen Angebote im Rahmen ihrer Arbeitszeit Handlungsfreiraum gegeben werden. Es ist trivial zu erwähnen, dass es zu dem Thema pädagogisch gehaltvolle Angebote sehr unterschiedliche Standpunkte gibt. Hierfür und allgemein für den Job Crafting Prozess ist es notwendig, dass die Führungsperson genügend Raum für kommunikativen Austausch zur Verfügung stellt. Da jedoch auch dafür nichts im Personalschlüssel hinterlegt ist, bleibt zum Beispiel die Option Teamtage in regelmäßigen Abständen zu veranstalten. Dies sollte in Absprache mit den Sorgeberechtigten und dem Träger geschehen. An diesen Teamtagen können beispielsweise die pädagogischen Fachkräfte selbst überlegen, welche Möglichkeiten zur Integration weiterer Ressourcen noch bestehen oder wie die eine oder andere Belastung minimiert werden kann.

Im Endeffekt sollen die Mitarbeitenden durch ihre Veränderungen, die sie an ihren Arbeitsanforderungen und Ressourcen vornehmen, motiviert bleiben (Bakker; Demerouti 2017, S. 276). Die Führungskraft einer Einrichtung hat dabei genügend Handlungsspielraum, um diesen Freiraum zu ermöglichen und sollte die Mitarbeitenden bei ihren Anliegen unterstützen. Des Weiteren kann sie ihre Aufgabenlast verringern, indem beispielsweise die Fachkräfte den Dienstplan schreiben. Bei der Beispielrechnung der Kindertageseinrichtung Löwenzahn wären dafür noch 4^oh übrig.

6 Diskussion und Fazit

Was passiert mit den Kindern, wenn das pädagogische Personal in Kindertageseinrichtungen überfordert ist? Diese Frage würde zweifelsohne gestellt werden, wenn weitere Studienergebnisse verdeutlichen würden, dass die pädagogische Fachkraft aufgrund der gestiegenen Anforderungen den Bedürfnissen des Kindes nicht mehr entsprechen kann. Die hohe Arbeitsbelastung steigert das Risiko von Qualitätseinbußen, die im schlimmsten Fall Kindeswohlgefährdungen verursachen können. Laut den Verfassenden der Aqua-Studie (2014) würden einige Experten davor warnen (AQUA 2014, S. 6). Dementsprechend impliziert die Frage nach den Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen auch die Frage der Sorgeberechtigten, ob es ihren Kindern in den Einrichtungen gut geht. Deshalb haben die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht nur Relevanz für Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen, sondern auch für die Sorgeberechtigten von 3,9 Millionen Kindern (FKB 2023, S. 14), die eine Kindertageseinrichtung besuchen. Dabei wird in diesem abschließenden Kapitel die Fragestellung und die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit diskutiert. Diese lautet: Inwiefern kann eine Analyse der Arbeitsbedingungen in Kindertageseinrichtungen der Führungskraft mögliche Veränderungsansätze liefern, um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen?

Bei der Beantwortung dieser Frage ist der erste Schritt zu prüfen, ob die Führungskraft in der Kindertageseinrichtung Einfluss nehmen kann. Denn unter einer Führung wird eine direkte Einflussnahme (Neuberger, 2002; Nerdinger 2019; zit. n. von Rosenstiel; Nerdinger 2020, S. 21) auf die zu führenden Mitarbeitenden verstanden, um sie dahingehend zu bewegen, dass diese die Ziele der Organisation verwirklichen (Neuberger, 2002; Nerdinger 2019; zit. n. von Rosenstiel; Nerdinger 2020, S. 21). Da es sich bei der Kindertageseinrichtung um ein dezentrales System handelt (König 2021, S. 11) und die Gesamtverantwortung sowie das Management bei der Leitung liegen, ist die Führungskraft von Kindertageseinrichtung in der Position Einfluss zu nehmen. Dieser Einfluss wird lediglich durch die Vorgaben aller Instanzen des föderalen Systems von Deutschland begrenzt. Dabei sind zum Beispiel die obersten Ziele einer Kindertages-

einrichtung vom Gesetzgeber (Bund) vorgegeben. Vorwiegend betreffen diese die Förderung von Kindern in den Einrichtungen (§22 SGB VIII). Die Führungskraft hat diese Ziele zu kennen und dementsprechend Einfluss auf ihre Mitarbeitenden auszuüben, um die Ziele im pädagogischen Alltag zu verwirklichen. Dabei konnte bei der vorliegenden Arbeit aufgrund des begrenzten Umfangs nicht darauf eingegangen werden, welchen Einfluss die Person, die führt (siehe von Rosenstiel; Nerdinger 2020, S. 25), auf die Arbeitsbedingungen haben kann.

Im zweiten Schritt werden diejenigen Herausforderungen eingegrenzt, identifiziert und beschrieben, die aktuell für die Führungskraft von Kindertageseinrichtungen zentral sind. Das sind der Fachkräftemangel und die Personalausfälle (ERIK II 2022, S. 119). Die Herangehensweise der vorliegenden Arbeit ist dabei zu analysieren, was eine Führungskraft für Maßnahmen ergreifen kann, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Weitere Herausforderungen existieren zwar noch, die Analyse dieser würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Für eine vollumfassende Untersuchung sollten sie aber noch betrachtet und mit inbegriffen werden. Für die Analyse der obig genannten Herausforderungen ist das JD-R Modell geeignet. Zum einen, da der gesamte JD-R Theoriekomplex dazu motivieren möchte das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern, wodurch mit attraktiven Arbeitsbedingungen dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann (Bakker; Demerouti 2017, S. 273). Zum anderen wird in dem Modell die gesundheitliche Beeinträchtigung berücksichtigt (Bakker; Demerouti 2017, S. 274), womit den Personalausfällen begegnet werden kann. Grundlegend geht das Modell davon aus, dass sich alle Arbeitsbedingungen in die Kategorien Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen einordnen lassen (Demerouti et al. 2001; S. 499).

Demensprechend ist der dritte Schritt zur Beantwortung der Forschungsfrage zu analysieren, welche Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen in den Kindertageseinrichtungen bestehen und vorahnden sind und welche Vorhersagen daraus das JD-R Modell trifft. Verschiedene Studien und Literatur zeigen dabei auf, dass die Arbeitsanforderungen hoch sind. Daraus leitet sich nach dem JD-R Modell ab, dass ein Prozess der gesundheitlichen Beeinträchtigung sichtbar sein müsste. Eine Überprüfung der AU-Tage der Berufsgruppe Kinderbetreuung- und Erziehung bestätigt, dass diese im

Schnitt bundesweit im Zeitraum von 2015 bis 2022 gegenüber allen anderen Berufsgruppen innerhalb des Versichertenkreises der Technikerkrankenkasse 37% mehr krankheitsbedingte Fehltage aufwiesen (TK-Fehlzeitentool 2023). Dabei zeigt sich ferner, dass bei niedrigen Personalschlüsseln des jeweiligen Bundeslandes die AU-Tage hoch waren (siehe Abb. 5 und 6). Daraus kann gefolgert werden, dass der Personalschlüssel als entscheidender Faktor für ein Senken oder Erhöhen der Arbeitsanforderungen in Kindertageseinrichtungen gesehen werden kann. Die Daten der Techniker Krankenkasse (TK-Fehlzeitentool 2023) als auch die Daten der Barmer (Barmer 2022), fallen in den Corona-Zeitraum von 2019-2021. Deshalb kann argumentiert werden, dass Corona-Erkrankungen hinter den erhöhten AU-Tagen verantwortlich sind. Jedoch hat die Barmer für Sachsen 2020 lediglich 0,2 krankheitsbedingte Fehltage (Barmer 2022, S. 11) Corona-Erkrankungen zugeordnet. Des Weiteren ergeben sich im Zeitraum von 2015 bis 2018 für die Berufsgruppe Kinderbetreuung- und Erziehung immer um die 30% mehr Fehltage im Vergleich zu den anderen Berufsgruppen innerhalb des Versichertenkreise der Techniker Krankenkasse. Deshalb ist das Argument haltbar, dass die erhöhten AU-Tage mit den Arbeitsanforderungen zusammenhängen können. Jedoch liefern die Zahlen lediglich einen Hinweis. Von valide kann deshalb erst gesprochen werden, wenn diese Aspekte näher erforscht wurden sind. Weiter geht das JD-R Modell davon aus, dass sich durch ausreichend Arbeitsressourcen die Arbeitsanforderungen puffern lassen und ein Motivationsprozess ausgelöst werden kann (Bakker; Demerouti 2017, S. 274). Bei den Kindertageseinrichtungen zeigten sich als stärkste Arbeitsressourcen die Arbeit am Kind (Klaudy u.a 2016, zit. n. Nürnberg 2018, S. 20) und das Team, als Rückhalt und Unterstützung (Nürnberg 2018, S. 20). Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser vorliegenden Arbeit, konnten Aspekte wie zum Beispiel eine wertschätzende Führung für Mitarbeitende (siehe Hitzenberger; Schuett 2016) nicht näher betrachtet werden. Jedoch ist für die erfolgreiche Umsetzung von bestimmen Maßnahmen, wie konstruktives Feedback, ein gewisses Maß an Gesprächstechniken und kommunikative Kompetenzen notwendig. Allerdings zeigt sich auch, dass diese Ressourcen schnell wegbrechen können, wenn beispielsweise Kinder pädagogisch herausfordernd sind oder durch Konflikte im Team der erlebte Rückhalt und die Unterstützung nicht mehr gegeben sind. In diesem Fall geht das JD-R Modell davon aus, dass durch die hohen Arbeitsanforderungen ein Zustand der Erschöpfung erreicht wird und durch die fehlenden Arbeitsressourcen ein Zustand der

Distanzierung eintritt. Sind beide Zustände in einer Person vorhanden, so kann von ein Burnout-Syndrom gesprochen werden (Demerouti et al. 2001, S.508). Genau dieser Aspekt sollte umgehend in den Kindertageseinrichtungen erforscht werden. Lediglich in der Aqua-Studie (2014) wurde eine Burnout-Gefährdung nach Siegrist et al. (2004) bei 36% der Fachkräfte (Leitungen deutlich häufiger) ermittelt (AQUA 2014, S. 188). Jedoch wurde bei dieser Studie eine andere Messmethode für das Konstrukt Burnout, als beim JD-R Modell verwendet. Deshalb wäre eine großangelegte Studie mit dem Oldenburger Burnout Inventar wesentlich aussagekräftiger. Hinzu kommt, dass bei der Ermittlung von Burnout zwischen den einzelnen Bundesländern differenziert werden müsste, solange die unterschiedlichen Personalschlüsseln zwischen den einzelnen Bundesländern bestehen.

Im vierten Schritt zur Beantwortung der Fragenstellung sind die Veränderungsansätze zu betrachten. Dabei sollten vor allem Personalentwicklungsmaßnahmen (siehe 5.3 Personalentwicklung) in den Fokus genommen werden, da diese Arbeitsressourcen erhalten und schaffen können. Ein ganzheitlicherer Ansatz wäre die Organisationsentwicklung, bei der neue Konzepte sich den äußeren Bedingungen anpassen. Würden beispielsweise Mehrgenerationenprojekte in Kindertageseinrichtungen integriert werden, könnten die Arbeitsanforderungen spürbar gesenkt werden. Des Weiteren könnten neue Konzepte auch neue Mitarbeitende gewinnen. An dieser Stelle soll hervorgehoben werden, dass diese beiden Veränderungsansätze als theoretisch am praktikabelsten erscheinen. Ein wissenschaftlich begleitetes Modellprojekt könnte dies für die Praxis bestätigen.

Natürlich gilt es zur Beantwortung der Fragestellung auch die Grenzen zu nennen, die die Veränderungsansätze haben. Diese sind erreicht, wenn Arbeitsanforderungen nicht bewältigt werden können, weil sie trotz aller Arbeitsressourcen zu hoch sind. Laut JD-R Theorie würde daraufhin als Resultat Burnout vorausgesagt werden (Demerouti et al. 2001, S.508). Diese Grenze wirkt beim Personalschlüssel nach §12 SächsKitaG erreicht. In der Beispielrechnung der fiktiven Kindertageseinrichtung Löwenzahn kann gezeigt werden, dass selbst unter statistischen Bedingungen die Arbeitsanforderungen aufgrund des Fachkraft-Kind-Verhältnisses als sehr hoch einzustufen sind. Entscheidend dürfte noch sein, dass der Personalschlüssel eine wesentlich höhere Ar-

beitsbelastung zulässt, wenn beispielsweise statt 9^oh Betreuungszeit pro Tag der Anteil der Kinder mit 4,5^oh Betreuungszeit pro Tag steigt. Dadurch scheint es bei einer großen Anzahl von Einrichtung als wahrscheinlich, dass weder Zeit für Personalentwicklungsmaßnahmen noch für Konzeptionsarbeit (Organisationsentwicklung) verfügbar ist. Lediglich Job Crafting Strategien können als theoretischer Ansatz in der Praxis erprobt werden, um die Motivation der pädagogischen Fachkräfte aufrecht zu erhalten. An dieser Stelle ist die Politik der Bundesländer gefordert die Personalschlüssel anzupassen, vor allem in den ostdeutschen Bundesländern (siehe Abb. 4 und Abb. 5). Theoretisch wäre dies möglich, wie eine Hochrechnung des Fachkräftebarometer dies zeigt: Demnach würden bis zum Jahr 2030 in Westdeutschland für den Bereich der unter Dreijährigen 100.000 zusätzliche pädagogische Fachkräfte benötigt, während es in Ostdeutschland lediglich 1500 sind (FKB 2021, S. 162). Demzufolge ist die Frage, ob in Westdeutschland in Anbetracht des hohen Personalbedarfs den Personalschlüssel halten kann und ob in Ostdeutschland die Fachpolitik die Chance des sinkenden Personalbedarfs nutzt, um beispielsweise mit einem verbesserten Personalschlüssel eventuell begonnenen Rückkopplungsprozessen (Demerouti; Nachreiner 2018, S. 128-129) entgegenzuwirken. Für den Zweck, um den Personalschlüssel zu halten und zu verbessern empfiehlt sich Gemeinwesenarbeit (siehe 5.1 Rolle der Sozialen Arbeit).

Deshalb lautet das abschließende Fazit dieser Arbeit: Die Analyse der Arbeitsbedingungen von Kindertageseinrichtungen mit JD-R Modell eignet sich für die Führungskraft um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen. Zum einen können nach weiterer Forschung Argumente für politisches Handeln generiert werden. Zum anderen können praktikable Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsanforderungen und Integration von zusätzlichen Arbeitsressourcen innerhalb von den aufgezeigten Grenzen erprobt werden.

Literatur- und Quellenverzeichnis

ANA 2023 Große Kreisstadt Annaberg-Buchholz (2023): Ermittlung der prozentualen Betreuungszeiten und Vorschulpauschale anhand der übermittelten Daten der Personalberechnung von einem Monat.

Vielen Dank für die Unterstützung.

AQUA 2014 Schreyer, Inge; Krause; Martin; Brandl, Marion; Nicko, Oliver (2014): AQUA. Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München. (http://www.aqua-studie.de/Dokumente/AQUA_Endbericht.pdf, verfügbar am 19.10.2023)

Bertelsmann Bertelsmann Stiftung (2022): KiTa-Personal braucht Priorität!
Stiftung 2022 Fragen und Antworten der Bertelsmann Stiftung zum Status quo der Kindertagesbetreuung sowie ihrer notwendigen Transformation. (<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/kita-personal-braucht-prioritaet>, verfügbar am 16.11.2023)

Bakker;
Demerouti
2017 Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia (2017): Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. In: Journal of Occupational Health Psychology. 2017, Vol. 22, No. 3, S. 273-285.

- Barmer 2022 BARMER Gesundheitsreport 2021 Berufsatlas – Sachsen (2022): Berufe in der Kinderbetreuung- und Erziehung. Arbeiten an der Belastungsgrenze. Jobs in der Kinderbetreuung machen krank. (<https://www.barmer.de/resource/blob/1032394/4003d2a2bdd8219e8abd6944f66f8530/pressemappe-gesundheitsreport-2021-sachsen-erzieher-data.pdf>, verfügbar am 10.11.2023)
- DBSH 2016 Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (2016): Deutschsprachige Definition Sozialer Arbeit des Fachbereichstag und DBSH. (https://www.dbsh.de/media/dbsh-www/redaktionell/bilder/Profession/20161114_Dt_Def_Sozialer_Arbeit_FBTS_DBSH_01.pdf; verfügbar am 14.11.2023)
- Demerouti et al. 2001 Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold, B.; Nachreiner, Friedhelm; Schaufeli, Wilmar B. (2001): The Job Demands-Resources Model of Burnout. In: Journal of Applied Psychology. 2001, Vol. 86, No. 3, S. 499-512.
- Demerouti; Nachreiner 2018 Demerouti, Evangelia; Nachreiner, Friedhelm (2018): Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 2019, Vol. 73, S. 119–130 (<https://link.springer.com/article/10.1007/s41449-018-0100-4#citeas>, verfügbar am 06.10.2023)
- ERiK II 2022 Klinkhammer, Nicole; Schacht, Diana, D.; Meiner-Teubner, Christiane; Kuger, Susanne; Kalicki, Bernhard; Riedel, Birgit (2022): Erik Forschungsbericht II. Befunde des indikatorengestützten Monitorings zum KiQuTG. Bielefeld: wbv Media

- GmbH & Co. KG. (<https://www.dji.de/ueber-uns/projekte/projekte/entwicklung-von-rahmenbedingungen-in-der-kindertagesbetreuung-erik/aktueller-stand-des-forschungsprojektes.html>, verfügbar am 19.10.2023)
- FKB 2023 Autorengruppe Fachkräftebarometer (2023): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2023. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. Bielefeld. (https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation_FKB2017/Publikationen_FKB_2023/WiFF_FKB_2023_Web.pdf, verfügbar am 24.10.2023)
- FKB 2021 Autorengruppe Fachkräftebarometer (2023): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2023. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. Bielefeld. (https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation_FKB2017/Publikation_FKB2021/WiFF_FKB_2021_web.pdf, verfügbar am 16.11.2023)
- Geiger 2021 Geiger, Kristina (2021): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Im Spannungsfeld von Anspruch und Wirklichkeit. In: König, Anke (Hg.): Wissenschaft für die Praxis. Erträge und Reflexion zum Handlungsfeld Frühe Bildung, 1. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 21-42.
- Geiger 2019 Geiger, Kristina (2019): Personalgewinnung. Personalentwicklung. Personalbindung. Eine bundesweite Befragung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 32. München

(https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/old_uploads/media/WiFF_Studie_32_Geiger.pdf, verfügbar am 19.10.2023)

- Galuske
2013 Galuske, Michael (2013): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 10. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Graßhoff
2023 Graßhoff, Gunther (2023): Adressat:innen Sozialer Arbeit in der Kita und im Kita-Sozialraum. In: Swat, Marina; Reifenhäuser, Anika (Hg.): Praxishandbuch Kita-Sozialarbeit, 1. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 29-33.
- Hakanen;
Schaufeli;
Ahola 2008 Hakanen, Jari, J.; Schaufeli, Wilmar, B.; Ahola, Kirsi (2008): The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. In: Work & Stress. July-September 2008, Vol. 22, No.3, S. 224-241.
- Hitzenber-
ger; Schuett
2016 Hitzenberger, Julia; Schuett, Susanne (2016): Mitarbeiterführung in Krippe, Kindergarten & Hort. Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- König 2021 König, Anke (2021): Wissenschaft für die Praxis. Bedeutung von Arbeitsfeldforschung. In: König, Anke (Hg.): Wissenschaft für die Praxis. Erträge und Reflexion zum Handlungsfeld Frühe Bildung, 1. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 7-20.

- Ländermoni- Ländermonitor Frühkindliche Bildungssysteme: Personal-
tor schlüssel (mit Leitungszeit). Krippe (unter 3 Jahre). Kindergar-
ten (3 Jahre bis Schule). Entnommen für das Jahr 2020
([https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-
daten/personal-und-einrichtungen/personalschluessel/perso-
nalschluessel-mit-leitungszeit-1](https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-
daten/personal-und-einrichtungen/personalschluessel/perso-
nalschluessel-mit-leitungszeit-1), verfügbar am 17.11.2023)
- Nürnberg Nürnberg, Carola (2018): Kita-Alltag zwischen Belastung und
2018 Erfüllung. Ergebnisse einer explorativen Interviewstudie mit
Gruppenkräften und Kita-Leitungen. Weiterbildungsinitiative
Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 31. Mün-
chen ([https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Re-
daktion/Publikationen/old_uploads/media/WiFF_Stu-
die_31_Nuernberg_WEB.pdf](https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Re-
daktion/Publikationen/old_uploads/media/WiFF_Stu-
die_31_Nuernberg_WEB.pdf), verfügbar am 03.11.2023)
- von Rosen- von Rosenstiehl, Lutz; Nerdinger, W., Friedemann (2020):
stiehl; Nerdin- Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiehl, Lutz (Hg.);
ger 2020 Regnet, Erika (Hg.); Domsch, E. Michel (Hg.): Führung von
Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanage-
ment, 8. aktualisierte und überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schä-
fer-Poeschel Verlag, S. 21-54.
- Sander; Zim- Sander, Tobias; Zimmermann, Monika (2021): Organisations-
mermann entwicklung von Kindertageseinrichtungen – theoriebasierte
2021 Zugänge und empirische Befunde. In: Zimmermann, Monika
(Hg.); Sander, Tobias: Organisationsentwicklung in der früh-
kindlichen Bildung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wies-
baden GmbH, S. 1-32.

- Stadie; Ei- Stadie, Tim; Eichel; Verena: Organisationsentwicklung in der
chel 2021 Kindertagesbetreuung – Situationsanalyse und Empfehlun-
gen. In: Zimmermann, Monika (Hg.); Sander, Tobias: Organi-
sationsentwicklung in der frühkindlichen Bildung. Wiesbaden:
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S.51-76.
- Strehmel; UI- Strehmel, Petra; Ulber, Daniela (2020): Kernaufgaben der
ber 2020 Kita-Leitung im System der Kindertagesbetreuung. In: Streh-
mel, Petra; Ulber, Daniela (Hg.): Kitas leiten und entwickeln.
Ein Lehrbuch zum Kita-Management. 2., aktualisierte Aufl.
Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, S. 13-34.
- TK-Fehlzei- Techniker Krankenkasse (2023): TK-Fehlzeitentool
tentool 2023 ([https://www.tk.de/service/app/2030888/fikuaukennzah-
len/aukennzahlen.app](https://www.tk.de/service/app/2030888/fikuaukennzah-
len/aukennzahlen.app), verfügbar am 10.11.2023)

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 24.11.2023

Matthias Sebastian Weißflog