Forschung aktuell

Juni 2026 DOI: https://doi.org/10.53190/fa/202606 Ausgabe 06/2026

Berufsbiografische Lebenskonstellationen pädagogisch Beschäftigter in Kindertageseinrichtungen: Was lässt sich für die Personalarbeit lernen?

Silke Völz, Denise Becka, Franziska Schlamann, David Sommer, Michaela Evans-Borchers

Auf den Punkt

- Der anhaltende Personalmangel aufgrund von unbesetzten Stellen und Abwesenheiten belastet Kindertageseinrichtungen massiv und erfordert neue Ansätze in der Personalarbeit.
- Eine Engführung der Personalarbeit auf Lebensphasen greift zu kurz. In der Analyse zeigen sich differenzierte lebens- und erwerbsbiografische Konstellationen der pädagogisch Beschäftigten.
- Im Projekt „Kita Connect“ wurden Anforderungen und Ressourcenbedarfe in berufsbiografischen Lebenskonstellationen identifiziert, um hieraus Gestaltungskonzepte für Beschäftigte, pädagogische Teams, Einrichtungen und Träger abzuleiten.
- Die Umsetzung erfordert ein mehrstufiges Vorgehen, das die zentrale Rolle von Leitungspersonal, die träger- und einrichtungsübergreifende Koordination sowie Kooperation für passgenaue Maßnahmen berücksichtigt.

IAT Westfälische Hochschule RUB

Inhalt

1 Fachkräftesicherung für Kindertageseinrichtungen: Eine für alle? 1
2 Das Projekt „Kita Connect“ 3
3 Welche Lebensphasen prägen pädagogisch Beschäftigte in Kitas? 4
4 Berufsbiografische Lebenskonstellationen und Personalarbeit: Vor welchen Herausforderungen stehen Kitas? 10
5 Ausblick: Neue Perspektiven für die Personalarbeit im Projekt „Kita Connect“ 13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Lebensphasen, Definition und Beispiele pädagogisch Beschäftigter in Kindertageseinrichtungen 7

Schlüsselwörter:
Fachkräftesicherung, Daseinsvorsorge, Frühe Bildung, berufsbiografische Lebenskonstellationen, Lebensphasen, Personalarbeit

1 Fachkräftesicherung für Kindertageseinrichtungen: Eine für alle?

Kindertageseinrichtungen (Kitas) als institutionelle Einrichtungen der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung sind zentral für die kommunale Daseinsvorsorge. Zum einen halten die Einrichtungen mit ihren Bildungs- und Betreuungsangeboten unverzichtbare Leistungen nicht nur der individuellen frühkindlichen Entwicklung, sondern auch der gesellschaftlich notwendigen Bildungsförderung vor. Dies konkretisiert sich u. a. darin, dass Kitas Bildungsorte sind, in denen Kinder unabhängig von ihrer sozialen Herkunft frühkindliche Förderung erhalten. Damit wird ein Beitrag zur Verbesserung der Chancengleichheit von Kindern in Bezug auf ihren Bildungsweg geleistet. Zum anderen unterstützen Kitas die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sie tragen zu einer gelebten Gleichstellungspolitik bei und sind für die Lebensqualität vor Ort sowie für die Standortattraktivität von Wirtschaftsräumen zentral.

Allerdings stehen Kitas derzeit unter einem erheblichen organisatorischen, finanziellen und pädagogischen Druck. Eine Ursache hierfür ist der Personalmangel bei pädagogisch qualifizierten Mitarbeitenden. Laut der Jahresumfrage des Deutschen Kitaverbandes e. V. (2025) geben rund 63 % der befragten Kita-Träger bundesweit an, Stellen nicht besetzen zu können (DKV e. V. 2025). Das Fachkräftereservoir – zusammengesetzt aus Berufsrückkehrenden und Arbeitssuchenden – gilt für den Bereich der frühen Bildung als mehr oder minder ausgeschöpft (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2023: 154). In jeder Einrichtung (Kita, Horte) fehlen bundesweit durchschnittlich 2,6 Stellen für pädagogisch Mitarbeitende, sowohl im Stellenplan aufgrund fehlender Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt als auch in Folge krankheitsbedingter Abwesenheitszeiten von Personal (Diakonie-Studie 2025). Vorliegenden Schätzungen zufolge sind derzeit bundesweit rund 125.000 Stellen für pädagogisch Mitarbeitende in Kitas unbesetzt (Der Paritätische 2024: 30). Zugleich wird erkennbar, dass durch die Anleitung von nicht-pädagogischem Personal oder Zeitarbeitspersonal sowie zusätzlicher Organisationsaufwände und erhöhter Bürokratie die Belastungen für die Fachkräfte gestiegen sind (Diakonie-Studie 2025). Die ohnehin erhöhte Belastung kann sich durch kurzfristige Krankheitsausfälle, Überstunden, Kündigungen und Teamkonflikte auf Arbeitsteams und die betriebliche Fachkräftebindung auswirken (ebd.).

Multiple Herausforderung: Personalengpässe, Wandel von Team- und Leitungsstrukturen sowie Planungsunsicherheiten

Parallel zu den lokalspezifischen Herausforderungen der Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung zeigt sich, dass die Beschäftigtenstrukturen in den Kita-Teams entlang der Faktoren Geschlecht, Alter und Qualifikation in den letzten Jahren heterogener geworden sind (Autor:innengruppe Fachkräftebarometer 2025:

66). Im Zeitverlauf von 2014 bis 2024 ist der Anteil „altersgemischter Teams“ *(hier: unter 50 % der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter; unter 50 % der Beschäftigten sind unter 30 Jahre)* in den Einrichtungen gestiegen, während der Anteil „jüngerer Teams“ *(50 % und mehr der Beschäftigten sind unter 30 Jahre)* und „älterer Teams“ *(50 % und mehr der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter)* gesunken ist (ebd.: 60). Nicht nur die Altersstruktur der Kita-Teams hat sich verändert, sondern auch die durchschnittliche Teamgröße ist im Betrachtungszeitraum (2014-2024) deutlich gestiegen, und zwar von 9,8 auf 12,7 pädagogisch tätige Personen pro Team (ebd.: 55). Und schließlich deuten sich Veränderungen in den Leitungsstrukturen insbesondere in größeren Einrichtungen an. Während die Leitung durch eine Leitungsperson nach wie vor das am häufigsten anzutreffende Leitungsmodell ist, sind gleichwohl Leitungsteams mittlerweile stärker verbreitet als noch vor zehn Jahren: Der Anteil von Leitungsteams an den Kita-spezifischen Leitungsstrukturen insgesamt hat sich zwischen 2014 und 2024 von 7 % auf 18 % mehr als verdoppelt (ebd.: 75). Im Feld der frühen Bildung, Erziehung und Betreuung ist zudem eine hohe berufliche Mobilität der Beschäftigten zu beobachten. Die Zahl von Einmündungen in das und Austritten aus dem Berufsfeld sowie von Wechseln innerhalb des Settings in Form von Einrichtungs-/ Trägerwechseln ist hoch (Autor:innengruppe Fachkräftebarometer 2025: 158f.). Insgesamt stellt der skizzierte Strukturwandel Kitas vor neue und erweiterte Herausforderungen im Hinblick auf Abstimmung, Koordination und Management der einrichtungs- und trägerspezifischen Personalarbeit, der Verbesserung von Arbeitsbedingungen sowie der Förderung der Teamkultur.

Sinkende Geburtenzahlen und veränderte Kita-Platzbedarfe können jedoch zu Veränderungen dieser Herausforderungen führen. Aktuell zeigen sich regional diesbezüglich unterschiedliche Entwicklungen, was vor allem Planungsunsicherheiten im Rahmen der Platz- und Personalstruktur nach sich zieht (Autor:innengruppe Fachkräftebarometer 2025: 171).

Im Fokus: Chancen lebensphasenorientierter Personalarbeit

Um Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten, werden insbesondere die Anpassung der Gehälter an das Lehrpersonal in Grundschulen, flexible Arbeitszeitmodelle, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie ein verlässliches betriebliches Gesundheitsmanagement diskutiert (Weimann-Sandig 2024). Maßnahmen, die die Träger aufgrund des Personalmangels ergreifen, gehen jedoch nicht selten zu Lasten des Angebots bzw. einer kontinuierlichen pädagogischen Arbeit. Laut DKV-Umfrage (2025) gehören hierzu u. a. Einschränkungen der Aktivitäten mit den Kindern, reduzierte Öffnungszeiten, zusätzliche Überstunden oder der Einsatz von Springerkräften (DKV e. V. 2025). Die Potenziale zur Erhöhung des Beschäftigungsvolumens der vielfach teilzeit- oder vollzeitnahbeschäftigten pädagogisch Mitarbeitenden werden zugleich als gering eingestuft. Vielmehr geht es darum, die Stundenkontingente der Beschäftigten zu sichern und durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen eine belastungsinduzierte Stundenreduzierung zu vermeiden (Weimann-Sandig/Kalicki 2024).

Vor diesem Hintergrund rücken die Chancen und Herausforderungen einer lebensphasenorientierten Personalarbeit in Kitas in den Fokus. Ein entsprechender Zugang eröffnet interessante Perspektiven sowohl für die Weiterentwicklung von Arbeitsbedingungen als auch für die Erschließung von Beschäftigungspotenzialen für die Fachkräftesicherung. Je nach individueller Situation – so die Annahme – haben (potenziell) Beschäftigte in Kitas unterschiedliche Bedürfnisse und Ziele, berufliche und private Anforderungen, Beanspruchungen und Ressourcen. Ziel ist es, Personalpolitik und Arbeitsbedingungen passgenauer an unterschiedliche und wechselnde (berufsbiografische) Lebenskonstellationen der Mitarbeitenden anzupassen.

Damit rücken folgende Fragen in den Fokus: Welche Lebensphasen sind für pädagogisch Beschäftigte in Kitas von Bedeutung? Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für Handlungsspielräume und Grenzziehungen zwischen beruflicher Rolle sowie beruflichen und privaten Anforderungen? Welche individuellen und betrieblichen Anforderungen für die Personalarbeit gehen damit einher? Welche individuellen, betrieblichen und lokalen Ressourcen stehen zur Verfügung, um die Personalarbeit in Kitas weiterzuentwickeln? Und: Welche Gestaltungsspielräume haben Personal- und Leitungsverantwortliche in Kitas und bei den Trägern?

Antworten auf diese Fragen möchte das Forschungs- und Gestaltungsprojekt „Kita Connect – Innovative Vernetzung für lebensphasen- und laufbahnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung in Kitas“ liefern.

2 Das Projekt „Kita Connect“

Ziel des Projekts „Kita Connect – Innovative Vernetzung für lebensphasen- und laufbahnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung in Kitas“ (Laufzeit: 04/2025-03/2028) ist es, Ansatzpunkte für eine lebensphasenorientierte Personal- und Organisationsentwicklung im Arbeitsfeld Kita zu identifizieren, Maßnahmen in einem partizipativen Umsetzungskonzept zu entwickeln und zu implementieren. Im Fokus stehen insbesondere Anforderungen und Unterstützungsbedarfe von pädagogisch Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen sowie die Frage, wie Einrichtungen und Träger diese gestalten und unterstützen können. Das Projekt „Kita Connect“ wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert. Projektträger ist das Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e. V. in Kooperation mit dem Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen[1].

[1] Weitere Informationen zum Projekt unter: https://www.bw-verdi.de/angebote/projekte/kita-connect/

Methodisch kombiniert das Projekt quantitative und qualitative Zugänge. Neben einer *Kurzbefragung*[2] von pädagogisch Beschäftigten und Leitungspersonen in Kitas (n=347) bei insgesamt sechs beteiligten Trägern[3] wurden im Rahmen der Feldphase des Projekts insgesamt 26 *explorative sowie problemzentrierte und berufsbiografisch narrative Interviews* durchgeführt. Die Feldphase umfasste zudem fünf *einrichtungsbezogene Fokusgruppen* in den Modell-Kitas mit pädagogisch Beschäftigten und Leitungspersonen sowie drei *trägerübergreifende Fokusgruppen* (online) mit Personalverantwortlichen, Fachbereichsleitungen und Fachberatungen sowie Interessenvertretungen. Zudem fanden im Rahmen der Auftaktveranstaltung im November 2025 drei explorative, trägerübergreifende Fokusgruppen mit Vertretungen der beteiligten Träger, Netzwerk- und Sozialpartnern sowie Kita-Leitungen statt.

Die Fokusgruppen wurden als strukturierte, partizipative Erhebungs- und Reflexionsformate konzipiert. Mithilfe visueller Methoden und gruppenbezogener Diskussionen wurden lebensphasenbezogene Anforderungen, Ressourcen und Unterstützungsansätze aus unterschiedlichen Perspektiven reflektiert, ergänzt und verdichtet. Darüber hinaus dienten die Fokusgruppen der Diskussion von Gestaltungsansätzen sowie wahrgenommenen Umsetzungs- und Regelungsbedarfen.

Ziel war es, lebensphasenbezogene Anforderungen, bestehende Unterstützungsansätze sowie wahrgenommene Herausforderungen und Gestaltungsspielräume im Arbeitsfeld Kita multiperspektivisch zu erfassen. Im weiteren Verlauf des Projekts wird je eine Einrichtung der sechs beteiligten Träger als Modell-Kita bei der Entwicklung und Erprobung lebensphasenorientierter Konzepte und Maßnahmen begleitet. Die Ergebnisse der Feldphase bilden zugleich die Grundlage für die im weiteren Projektverlauf vorgesehene Sammlung, Erprobung und Weiterentwicklung lebensphasenbezogener Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung im Arbeitsfeld Kita. Im Weiteren werden ausgewählte Ergebnisse der ersten Projektphase vorgestellt.

3 Welche Lebensphasen prägen pädagogisch Beschäftigte in Kitas?

Um das komplexe Feld (berufsbiographischer) Lebensphasen zu erschließen, lohnt sich ein Blick in die wissenschaftliche Literatur, in der vielfältige Lebensphasen und -situationen von Menschen beschrieben und systematisiert werden. Zugänge hierzu beruhen auf unterschiedlichen theoretischen Konzepten und Perspektiven,

[2] Die Ergebnisse der Kurzbefragung werden gesondert publiziert und sind in der folgenden Ergebnisdarstellung nicht enthalten.

[3] Beteiligte Träger: AWO-Kreisverband für die Region Osnabrück e. V., Diakonie Osnabrück Stadt und Land gGmbH, Gemeinde Uetze, Samtgemeinde Bersenbrück, Stadt Dissen am Teutoburger Wald & Stadt Osnabrück

ausgewählte Ansätze werden im Folgenden kursorisch dargestellt. Hierzu zählen u. a. Zugänge, die **biosoziale Faktoren** (u. a. das Lebensalter) adressieren, um Lebensphasen von Individuen mit ihren spezifischen Entwicklungsherausforderungen und Entwicklungsthemen zu systematisieren und zu analysieren. Beispielsweise beschreibt Erikson (1988; vgl. auch Graf et al. 2024: 30) in seinem entwicklungspsychologisch fundierten biosozialen Zykluskonzept den Reifungsprozess von Menschen in acht Phasen über die gesamte Lebensspanne[4], wobei er den Reifungsphasen jeweils zentrale Chancen und Risiken (= Lebenskrisen) zuordnet (Graf et al. 2024: 30ff.).

Einen weiteren theoretisch-konzeptionellen Zugang eröffnen **Lebenszyklusmodelle**, die sowohl **familiäre als auch außerfamiliäre Bereiche** in die Betrachtung einschließen (ebd.: 110). Diese berücksichtigen sowohl unterschiedliche Lebensformen, Familienkonstellationen als auch Bereiche außerfamiliärer Lebensphasen (z. B. ehrenamtliche Tätigkeiten, Hobbys, Nebenverdienst zur beruflichen Erfüllung, Weiterbildung, Krankheit, kritische oder traumatische Ereignisse im Lebenslauf) (ebd.: 109, 111). Entsprechende Ansätze zielen auf die Entwicklungsaufgaben von Individuen im Lebenszyklus, und hierunter insbesondere auf solche, die mit dem Privatleben und familienbezogenen Anforderungen verbunden sind (ebd.: 111ff.). Das Stufenmodell von Carter & McGoldrick (2005) beispielsweise besteht aus sechs Stufen, beginnend mit „alleinstehenden jungen Erwachsenen“ und endend mit „Familien im letzten Lebensabschnitt“. Diesen Phasen sind zugleich typische Lebensalter der Personen zugeordnet.

In Abgrenzung zu Lebenszyklusmodellen, die primär individuelle Entwicklungsherausforderungen im biografischen Verlauf adressieren, lenken **organisationsbezogene Lebenszyklusmodelle** die Perspektive auf die berufliche Tätigkeit und die Verweildauer von Individuen als Mitglied einer Organisation – vom Eintritt bis zum Austritt aus derselben Organisation (Graf et al. 2024: 265 ff). Dies inkludiert Phasen, die auf organisationale Sozialisation, auf Laufbahnentwicklung und Entwicklungswege in der Organisation, auf Kontinuität in der beruflichen Entwicklung (Laufbahnplateau) sowie auf Sättigungsphasen (Kompetenzerhalt, Gesundheit, Motivation) und auf den Austritt aus der Organisation abstellen (ebd.: 269). Cattermole (2019) etwa betrachtet individuelle Lebensphasen aus der Perspektive von Organisationen, die von der Attraktion und Rekrutierung von Personal, über die Einarbeitung und Entwicklung bis hin zur Personalbindung und dem Austritt reichen (Lebenszyklus von Mitarbeitenden).

[4] Wachstum als Reifungsprozess wird in diesem Ansatz unter dem Aspekt von inneren und äußeren Konflikten (= Krisen) konzipiert. Die Bewältigung von Krisen führt zu erhöhter Kompetenz für das Durchlaufen der nächsten Krise, ein Prozess, der den menschlichen Reifungsprozess vom Säuglingsalter bis zum Alter prägt (Graf et al. 2024: 31).

Für die Arbeitswelt sind vor allem diejenigen Lebensphasen von Relevanz, die potenziell die Erwerbstätigkeit von Beschäftigten beeinflussen. Dabei kann es sich sowohl um die Phasen handeln, die primär dem privaten Bereich zugeordnet werden, als auch um Phasen, die unmittelbar den beruflichen Lebenslauf und berufliche Laufbahnperspektiven betreffen. Ansätze, die sich im Kern den letztgenannten Aspekten widmen, zielen auf den **beruflichen Lebenszyklus** (Graf et al. 2024: 165ff.). In der Theorie von Super (1980: 282ff.) werden fünf Stufen der Laufbahnentwicklung unterschieden, von der a) Wachstumsphase (v. a. Entwicklung von Interesse und Werthaltungen), der b) Explorations- (v. a. Präferenzbildung durch Ausdifferenzierung des beruflichen Selbstkonzepts) über die c) Etablierungsphase (v. a. Bindung an Berufsrolle und Berufslaufbahn) bis zur d) Erhaltungs- (v. a. Erhalt von Status und Qualifikation und e) Rückzugsphase (Graf et al. 2024: 166f.). Aktuelle Konzepte berücksichtigen zudem, dass Lebenszyklen von Menschen insbesondere mit Blick auf ihre **Berufswege und Berufslaufbahnen** sehr individuell, komplex und nicht geradlinig sein können. So wird beispielsweise in der „*Happenstance Learning Theory*“ nach Krumboltz (2009) betont, dass **die individuelle und berufliche Entwicklung durch zufällige Ereignisse** in erheblichem Umfang beeinflusst wird.

Amstutz et al. (2016) analysieren branchenspezifisch **kritische Lebensphasen für die Personalarbeit**. Bei beruflich Pflegenden in der Schweiz identifizieren sie sechs kritische Phasen, die für Personalarbeit relevant sind – aus dem privaten sowie dem beruflichen Bereich. Neben Berufs-, Wieder- und Quereinstiegsphasen definieren sie Phasen für Personen mit außerberuflichen Betreuungsaufgaben, Beschäftigte im Alter zwischen 46 und 56 Jahren (mit häufig großem Weiterbildungswunsch) sowie für Mitarbeitende bis zu 10 Jahre vor dem Ruhestand.

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Literatur wurde im Projekt „Kita Connect“ im Rahmen von Kurzbefragungen, Interviews und Fokusgruppen analysiert, **welche (berufsbiografischen) Lebensphasen für pädagogisch Beschäftigte in Kitas prägend sind, inwiefern sie Einfluss nehmen und welche Herausforderungen sich diesbezüglich für die Personalarbeit abzeichnen**. Die Analysen zeigen, dass die aus der Literatur abgeleiteten Phasen und ihre Definitionen die spezifischen Lebenssituationen pädagogisch Beschäftigter in Kitas nur teilweise abbilden. Die Lebensphasen wurden in einem iterativen Prozess auf Basis der empirischen Befunde aus den explorativen, problemzentrierten und narrativen Interviews, der Mitarbeitendenbefragung sowie aus den Fokusgruppen ergänzt und konkretisiert, dabei wurden insgesamt zehn Lebensphasen identifiziert (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Lebensphasen, Definition und Beispiele pädagogisch Beschäftigter in Kindertageseinrichtungen

Lebensphase & Definition	Konkrete Beispiele
Ausbildung: vor/in beruflicher/akademischer Ausbildung	Durchführung eines Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) / Praktikums während der Ausbildung zum Erzieher/zur Erzieherin
Berufseinstieg: Beschäftigung in einer Kita seit max. 3 Jahren (ohne Ausbildungszeiten)	Berufstätigkeit in einer Kindertageseinrichtung 2 Jahre nach der Ausbildung
Quereinstieg: vor der Ausbildung/Beschäftigung in der Kita: Ausbildung/Beschäftigung in einer anderen Branche	Ausbildung zur sozialpädagogischen Assistenz nach absolvierter Ausbildung, z. B. im Einzelhandel
Neueinstieg im Betrieb: Tätigkeit seit max. 1 Jahr in dieser Einrichtung	Tätigkeit in der Kita nach Einrichtungswechsel, z. B. aufgrund eines Wohnortwechsels
Unterbrechung & Wiedereinstieg: Rückkehr in den Beruf nach min. 6-monatiger Unterbrechung	Wiederaufnahme der Berufstätigkeit in der Kita nach Abwesenheit etwa durch Elternzeit / Krankheit / Sabbatical
Vereinbarkeit: Vereinbaren zeitintensiver außerberuflicher Aktivitäten mit der Erwerbstätigkeit	Übernahme informeller Pflege von Angehörigen / Betreuung eigener Kinder / Ausübung zeitintensiver Hobbys zusätzlich zur Erwerbstätigkeit in der Kita
Karriere: Konzentration auf berufliche Weiterentwicklung (Fach-/Leitungskarriere)	Teilnahme an spezifischen Qualifikationsmaßnahmen (Fort-/Weiterbildung) für Aufstiegslaufbahn / fachliche Spezialisierung
Stabilisierung: Erhalt und Festigung des beruflich Erreichten	Sicherung der beruflichen Position durch Sammlung von Berufserfahrung im Arbeitsalltag
Gesundheit: Gesundheitliche Herausforderung mit potenzieller Auswirkung auf Erwerbstätigkeit	Chronische Erkrankung oder gesundheitliche Einschränkung / Phase besonderer psychischer Belastung, z. B. nach Trauerfall im privaten Umfeld
Berufsausstieg: Ruhestand oder berufliche Neuorientierung innerhalb der nächsten 10 Jahre	Vorbereitung auf den Ruhestand, z. B. durch Weitergabe von Verantwortung an Kolleginnen/Kollegen

Quelle: eigene Darstellung.

Bei der Betrachtung dieser Phasen fällt auf, dass sich diese sowohl aus individuellen, privaten und beruflichen Anforderungen als auch Übergängen ergeben. Die Analysen im Projekt zeigen, dass eine Zuordnung von Individuen zu einzelnen Lebensphasen zu kurz greift:

- Erstens befinden sich Beschäftigte häufig **gleichzeitig in mehreren dieser Lebensphasen**, die jeweils eher privat und/oder beruflich geprägt sind. Zudem können mehrere Phasen parallel in unterschiedlicher Gewichtung auf die individuelle Lebenssituation wirken. Dadurch weisen die tatsächlichen individuellen Lebenssituationen deutlich mehr *individuelle Komplexität* auf als eine eindimensionale Phasensortierung und -zuordnung vermuten ließe. Hierdurch ergeben sich multiple individuelle, lebenssituationsbezogene Anforderungen und Ressourcen(begrenzungen), die sich nur zum Teil lebensphasentypisch zuordnen lassen.

- Zweitens sind die **individuellen komplexen Lebenssituationen im Zusammenhang mit Kontextfaktoren** zu betrachten. So beeinflussen individuelle (z. B. soziales Umfeld), betriebliche (z. B. personelle und finanzielle Ressourcen der Einrichtung, Zusammensetzung des Teams) wie auch weitere Rahmenbedingungen in Politik und Gesellschaft (z. B. Fachkräftesituation, politische Entscheidungen, Vorhandensein professioneller Unterstützungsstrukturen) sowie spezifische Bedingungen des Settings (z. B. Erwartungen von Eltern und Kindern, gesetzliche und tarifliche Regelungen für Kindertageseinrichtungen) die Arbeits- und Lebenssituation von pädagogisch Beschäftigten. Ausgehend hiervon konkretisieren sich temporäre Lebensphasen in **berufsbiografischen Lebenskonstellationen**, die zu berücksichtigen sind. Dies inkludiert, dass unterschiedliche soziale Beziehungen, individuelle und kollektive Erwartungen (z. B. von Angehörigen, Eltern, Teammitgliedern), subjektive Deutungen und wahrgenommene Handlungs- und Gestaltungsspielräume in den jeweiligen (berufsbiografischen) Lebenskonstellationen wirksam werden können.

- Drittens ergibt sich aus diesen berufsbiografischen Lebenskonstellationen für Individuen und Organisationen eine **Vielfalt an Anforderungen bei unterschiedlichen Ressourcen**. Aufgrund der individuellen Komplexität von Lebenssituationen vor dem Hintergrund der skizzierten Kontextfaktoren können diese unüberschaubar und überfordernd wirken. Die Identifikation von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen auf individueller, betrieblicher und regionaler Ebene zur Unterstützung von lebensphasenbezogenen Anforderungen ist dadurch herausfordernd und bedarf genauerer Betrachtung.

Im Rahmen der Analysen im Projekt konnten für die vorab skizzierten berufsbiografischen Lebenskonstellationen charakteristische Anforderungen für die pädagogisch Beschäftigten, Arbeitsteams sowie die Einrichtungen identifiziert werden.

Diese können als potenzielle Ansatzpunkte für personal- und organisationsbezogene Interventionen dienen.

Die **Anforderungen für Individuen** beziehen sich beispielsweise auf folgende Dimensionen:

- Umgang mit dem beruflichen (und ggf. privaten) Alltag (z. B. Erholungsbedarf durch besondere Belastungen, Praxisschock)
- persönliche und fachliche Weiterentwicklung (z. B. Rollenfindung, Qualifikationsbedarf)

Hinzu kommen **Anforderungen, die sich für Kolleginnen/Kollegen und das Team** ergeben, beispielsweise:

- positive Haltung zu den lebensphasenbezogenen Herausforderungen und Ressourcen (z. B. Rücksicht, Anerkennung)
- Umgang mit und Kompensation von negativen Auswirkungen (z. B. Vertretung von Abwesenheiten, Übernahme von Tätigkeiten bei geringerer Leistungsfähigkeit)

Zudem ergeben sich **Anforderungen für die Organisation** (Einrichtungen, Träger und Führungspersonen in ihrer beruflichen Rolle und individuellen Anliegen), z. B.:

- Umgang mit individuellen Wünschen und Ansprüchen zur Arbeitsgestaltung (z. B. Arbeitszeitverkürzungen, Flexibilität)
- Organisation der Arbeit entsprechend den Anforderungen und Fähigkeiten (z. B. Umverteilung von Verantwortung oder körperlich belastenden Tätigkeiten)

Ausgehend von den identifizierten berufsbiografischen Lebenskonstellationen und den skizzierten Anforderungsebenen werden nachfolgend ausgewählte Herausforderungen zur Weiterentwicklung der Personalarbeit in Kitas skizziert. Dabei wird deutlich, dass klassische lebensphasenbezogene Konzepte und Maßnahmen oftmals an ihre Grenzen stoßen. Stattdessen sind spezifischere Unterstützungsmaßnahmen und Ressourcen notwendig.

4 Berufsbiografische Lebenskonstellationen und Personalarbeit: Vor welchen Herausforderungen stehen Kitas?

Um das Potenzial von Erwerbspersonen in Kitas zu erschließen und die Integration von pädagogischen Fachkräften über alle identifizierten berufsbiografischen Lebenskonstellationen hinweg auf dem Arbeitsmarkt für Kitas zu fördern, können Träger und Einrichtungen der frühkindlichen Bildung von einer bedarfsorientierten Personalstrategie profitieren. Branchenübergreifende Konzepte sogenannter *lebenszyklusorientierter* bzw. *demografiefester Personalpolitik* für die betriebliche Ebene wurden bereits seit den 2000er Jahren entwickelt (vgl. Europäische Kommission 2005, Flüter/Hoffmann 2010, Hammermann/Stettes 2014; Richter/Niehaus 2015). Lebenszyklusorientierte Personalpolitik zielt darauf, bedarfsgerechte Instrumente in ganzheitliche Maßnahmen-Portfolios zu integrieren, um Personalrekrutierung, Personalbindung sowie individuelle Beschäftigungsfähigkeit in Belegschaften mit heterogenen Anforderungen langfristig zu sichern (Flüter-Hoffmann 2010; Flüter-Hoffmann/Sporket 2013, Richter/Niehaus 2015). Eindimensionale Perspektiven, die den personalpolitischen Fokus beispielsweise lediglich auf die Karriereentwicklung von Beschäftigten bis zum mittleren Lebensalter legen, werden hierdurch aufgebrochen bzw. erweitert.

Eine branchenübergreifende Befragung von Personalleitungskräften durch das ifo-Institut aus dem Jahr 2023 zeigt jedoch eine anhaltende Engführung der Karrierephase in den befragten deutschen Unternehmen im Hinblick auf biosoziale Lebensphasen, indem Weiterbildungsangebote überwiegend an jüngere Beschäftigte unter 50 Jahren gerichtet werden. In Unternehmen des Dienstleistungssektors sowie größeren Betrieben (ab 500 Mitarbeitenden) werden ältere Beschäftigte sowie die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams dagegen stärker gefördert (Freuding et al. 2023).

Branchenübergreifend stehen auf betrieblicher Ebene die oftmals primär familienbezogenen Lebensphasen „Wiedereinstieg“ sowie „Vereinbarkeit“ im Fokus, auch aufgrund der Umsetzung gesetzlich legitimierter Ansprüche und Rechte Beschäftigter, beispielsweise in Bezug auf die Spielräume arbeitszeitvertraglicher Regelungen. Darüber hinaus setzen Leitbilder und Netzwerke an der Entwicklung familienfreundlicher Unternehmenspolitik an (z. B. Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, vgl. auch Prognos 2024).Viele betrieblich oder tarifvertraglich verfassten Unterstützungsmaßnahmen richten sich im Kern auf die Vereinbarkeit konkurrierender privater und beruflicher arbeitszeitbezogener Anforderungen (z. B. flexible oder Wunscharbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit, Lebenszeitarbeitskonten, mobiles Arbeiten) oder werden durch individuelle Lösungen (z. B. befristete Arbeitszeitanpassungen, Aushandlung von Dienstplänen, Sabbaticals) ergänzt.

Durch den oftmals eher betriebswirtschaftlichen Fokus auf personalpolitische Handlungsfelder und Instrumente werden zwar Lebensphasen in vorliegenden Konzepten, jedoch weniger berufsbiografische Lebenskonstellationen mit ihren konkreten Anforderungen und Ressourcen konzeptualisiert. Die Integration von subjektiver (individuelle Erwerbsbiografie) und betriebswirtschaftlicher Perspektive (employee-lifecycle) auf Lebensphasen eröffnet jedoch erst den Spielraum, in dem auch Verantwortungsspielräume in Unternehmen neu verhandelt werden können. Dies betrifft zusätzlich die Übergänge zwischen Lebensphasen, in denen die Absicherung lebensphasenbezogener Risiken für Brüche und Diskontinuitäten in der individuellen Erwerbsbiografie zum kritischen Punkt wird (Walter 2026).

Aufgrund der spezifischen Personalstruktur im Arbeitsfeld Kita, das nach wie vor überwiegend durch die Erwerbsarbeit von Frauen geprägt ist, können die Beschäftigten multiple Vereinbarkeitsanforderungen, Brüche und Diskontinuitäten im Erwerbsverlauf aufweisen (Walter 2026: 59). Arbeitgeber können wiederum aufgrund häufigerer Vereinbarkeitsanforderungen in stärkerem Maße mit konkurrierenden Ansprüchen an reduzierte bzw. flexible Arbeitszeiten konfrontiert sein als in Beschäftigungsfeldern mit gemischter Geschlechterstruktur (Weimann-Sandig/Kalicki 2024: 27f). Darüber hinaus lohnt sich ein differenzierter Blick auf Arbeitssettings sowie den Arbeitstypus und die hiermit verbundenen Anforderungen an den jeweiligen Tätigkeitsbereich, um Personalarbeit praxisnah zu gestalten. Pädagogische Arbeit findet im Kern als interaktive Arbeit in Präsenz statt, was zeitliche und örtliche Flexibilisierungsoptionen oder den Zuschnitt pädagogischer Tätigkeiten begrenzen kann (vgl. auch Klaudy et al. 2016: 116).

Personalpolitische Strategien und Maßnahmen können formal auf Trägerebene (sozialpartnerschaftlich) verhandelt und geregelt werden, während sich die konkrete Personalarbeit auf Ebene der Einrichtungen vollzieht. Die Handlungs- und Gestaltungsspielräume sowie die Gestaltungskultur, die organisatorische Nähe zwischen Einrichtung und Träger sowie die Passgenauigkeit von träger- und einrichtungsspezifischen Ansätzen werden im Arbeitsfeld Kita damit zu kritischen Punkten für eine Personalarbeit, die auf berufsbiografische Lebenskonstellationen ausgerichtet ist.

Unterstützungsmaßnahmen, Ressourcen und Gestaltungsbedarfe

In der Feldphase des Projekts (Interviews und Fokusgruppen) wurde ein breites Spektrum etablierter **Unterstützungsangebote** für lebensphasenbezogene Anforderungen in Kitas identifiziert. Maßnahmen, die spezifische Anforderungen in Lebensphasen adressieren, sind z. B. vertragliche und dienstplanbezogene Arbeitszeitanpassungen oder Freistellungen im Kontext privater (Vereinbarkeits-)Anforderungen, Onboarding-Programme und spezifische Stellenprofile im Zuge des Berufseinstiegs oder Altersteilzeit in Vorbereitung auf den Berufsausstieg. Klassische Instrumente der Personalentwicklung wie Mitarbeitendengespräche, die Vermittlung und Finanzierung von Qualifizierungsangeboten sowie gesundheitsbezogene

Konzepte (BGM, BEM, Arbeitsplatzergonomie) sind in den teilnehmenden Modell-Kitas meist etabliert und haben einen lebensphasenübergreifenden Nutzen. Aus der Perspektive lebensphasenbezogener Bedarfe können Instrumente weiter konkretisiert werden, beispielsweise wurden konkrete Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von Leitungskarrieren in den Fokusgruppen[5] genannt.

Identifiziert wurden zudem **Ressourcen**, die ohne formalen Rahmen Unterstützung in Lebensphasen bieten können. Hierzu zählt persönliches Engagement, beispielsweise der Leitungspersonen, für das Finden einer individuellen Arbeitszeitlösung oder das Einspringen bzw. Tauschen von Dienstzeiten von direkten Kolleginnen und Kollegen auf der Grundlage von Verständnis und Solidarität. Zur (Weiter-)Entwicklung von Gestaltungszielen, Strategien und Maßnahmen wurde die Offenheit der beteiligten Akteure als grundlegend wichtige Ressource erachtet. Klar adressiert wurden fachliches Interesse und eine motivierte Grundhaltung für die pädagogische Arbeit als zentrale persönliche Ressourcen von Beschäftigten. Die Gelegenheit zu zielgerichtetem Austausch zwischen Einrichtung und Träger, Interessenvertretung und Beschäftigten wurde als förderliche Rahmenbedingung identifiziert.

Ein **Weiterentwicklungsbedarf** von Instrumenten der Personalarbeit wurde im Rahmen der Fokusgruppen etwa angesichts der Verflechtungen von Lebensphasen diskutiert, beispielsweise im Hinblick auf verlängerte Onboarding-Phasen – sowohl frühzeitig im Übergang zwischen Ausbildung und Berufseinstieg sowie ergänzend im Sinne eines längerfristig begleitenden Berufseinstiegs-Konzepts. Ebenfalls im Sinne der Verzahnung von Lebensphasen lassen sich individuelle Laufbahnberatung und Karriereplanung sowie ein systematisches Qualifizierungsmanagement für Fort- und Weiterbildungen zu strukturierten Ansätzen verbinden. Eine ganzheitliche Perspektive auf Lebensphasen und Erwerbsverläufe kann einen Beitrag dazu leisten, lebensphaseninduzierte Brüche in Beschäftigungsverhältnissen und Erwerbsbiografien zu reduzieren.

Leitungspersonen wurde innerhalb der Einrichtungen ein hoher Verantwortungsgrad zugeschrieben und deren Rolle zwischen Träger und Beschäftigten als Schlüsselposition akzentuiert. Herausfordernd für das Führungshandeln ist, einen Ausgleich zwischen individuellen Interessen und den kollektiv verfügbaren und zum Teil begrenzten Angeboten zu schaffen. Problematisch wird dies bei konkurrierenden Interessen, die auf einen formal begrenzten Rahmen treffen: Beispielsweise zeigen nicht nur Beschäftigte mit Vereinbarkeitsanforderungen Interesse an verkürzten Arbeitszeiten mit Lage im Vormittagsbereich. So wird die Leitungsfunktion einerseits zum Nadelöhr für Anforderungen und Ansprüche aus der Belegschaft gegenüber dem Träger. Andererseits kann ein sensibler und engagierter Führungsstil

[5] Die Darstellung der Ergebnisse bezieht sich sowohl auf die einrichtungsbezogenen als auch die trägerübergreifenden Fokusgruppen.

maßgeblich zur individuellen Personalentwicklung sowie der Förderung einer lebensphasensensiblen Teamkultur innerhalb der Einrichtung beitragen. Dies erfordert von den Leitungspersonen jedoch oftmals eine Vermittlung zwischen individuellen Anliegen der Beschäftigten und den betrieblichen Möglichkeiten.

Für Unterstützungsangebote auf Trägerebene wurde die Problematik geschildert, dass diese von Mitarbeitenden in den Einrichtungen zum Teil nur eingeschränkt wahrgenommen oder genutzt werden. Obwohl oftmals ein breites Angebot besteht, erreichen einige Maßnahmen die Beschäftigten nicht in einer Weise, die den tatsächlichen Arbeitsrealitäten vor Ort gerecht wird. So kann zwischen zentral entwickelten Angeboten für die Gesamtheit der Beschäftigten des Trägers und einer bedarfsorientierten Unterstützung der Beschäftigten in den Einrichtungen eine Diskrepanz entstehen. Verwaltungsstrukturen, komplexe Kommunikationswege sowie technische und organisatorische Hürden können den Zugang zu Informationen und Angeboten zusätzlich erschweren. Gleichzeitig wird deutlich, dass sich viele Mitarbeitende mehr Beteiligungsmöglichkeiten sowie eine sichtbare Reaktion des Trägers auf ihre Bedarfe wünschen. Insgesamt zeigt sich hier ein Spannungsfeld zwischen zentraler Steuerung auf Trägerebene und einer bedarfsorientierten Unterstützung der Einrichtungen und ihrer Beschäftigten.

5 Ausblick: Neue Perspektiven für die Personalarbeit im Projekt „Kita Connect“

Die im Projekt konzeptionell zugrunde gelegten Lebensphasen wurden an den Lebensphasen pädagogisch Beschäftigter in Kitas überprüft und zu berufsbiografischen Lebenskonstellationen erweitert. Ausgehend hiervon wurden sowohl damit einhergehende spezifische als auch übergreifende Anforderungen für die Personalarbeit in Kitas identifiziert. Dabei wurde erkennbar, dass die berufsbiografischen Lebenskonstellationen der pädagogisch Beschäftigten nicht statisch, sondern in Entwicklung erlebt und vollzogen werden – sowohl innerhalb als auch im Übergang zwischen unterschiedlichen berufsbiografischen Lebenskonstellationen.

Personalpolitische Strategien eröffnen formale Unterstützungskorridore, in denen Träger und Einrichtungen Personalarbeit umsetzen, durch die zugleich Gestaltungsspielräume und -grenzen lebensphasenorientierter Personalarbeit markiert oder verschoben werden. Lebensphasenorientierte Personalarbeit findet zudem vor dem Hintergrund der jeweiligen Personal- und Qualifikationsstruktur und (berufsbiografischen) Lebenskonstellationen der Beschäftigten in den Einrichtungen, der jeweiligen Team-, Einrichtungs- und Trägerkultur sowie unter Berücksichtigung vorhandener trägerbezogener Strategien und Angebote statt.

In welchem Ausmaß individuelle bzw. spezifische Anforderungen berufsbiografischer Lebenskonstellationen durch die betriebliche Personalarbeit berücksichtigt

werden, kann auch Ausdruck der Herausforderungen der aktuellen Personalsituation sein: Vor dem Hintergrund eines hohen Fachkräftemangels und unbesetzter Stellen wird in den Einrichtungen vielfach versucht, individuellen Interessen und Anliegen der Beschäftigten entgegenzukommen, um pädagogisches Personal zu gewinnen, zu halten und eine gute pädagogische Arbeit zu ermöglichen. Dabei steht jedoch nicht immer ein konkreter Lebensphasenbezug im Mittelpunkt.

Die Orientierung an lebenskonstellationsspezifischen Anforderungen und Bedarfen der Beschäftigten kann dagegen einen strategischen Handlungsrahmen zur Weiterentwicklung der Personalarbeit im Zusammenspiel von Träger- und Einrichtungsebene eröffnen. Innerhalb dessen können Instrumente und Maßnahmen der Personalarbeit zielgruppengerecht zugeschnitten, legitimiert und zur Gestaltung von Übergängen zwischen unterschiedlichen berufsbiografischen Lebenskonstellationen weiterentwickelt werden. Gestaltungsspielräume werden im weiteren Projektverlauf auf folgenden Handlungsebenen identifiziert und hier ausblickend exemplarisch auf Basis der Ergebnisse der Feldphase skizziert.

a) Auf **Einrichtungsebene** erfolgt die Spezifizierung von Gestaltungszielen und die Institutionalisierung bedarfsgerechter Angebotsportfolios, orientiert an der Konstellation der vorhandenen lebensphasenbezogenen Anforderungen und Ressourcen.
b) **Zwischen Einrichtungen und Trägern** geht es darum, die jeweiligen Angebotsportfolios auf Grundlage berufsbiografischer Lebenskonstellationen zu reflektieren, aufeinander abzustimmen und weiterzuentwickeln. Der Gestaltungsbedarf bezieht sich beispielsweise auf die (Weiter-)Entwicklung und Schärfung trägerbezogener Unterstützungsmaßnahmen, um die Anschlussfähigkeit vorhandener Angebote an das einrichtungsspezifische Arbeitsfeld Kita zu erhöhen oder spezifische Angebote auf Trägerebene zu entwickeln.
c) Auf **trägerübergreifender Ebene** steht die (Weiter-)Entwicklung von Angeboten, Programmen und Kooperationen im Vordergrund, die beispielsweise an der Förderung pädagogisch Beschäftigter in Bezug auf ihre Beschäftigungsfähigkeit, berufliche Haltung und Kompetenzentwicklung ansetzen können.

Für die Entwicklung personalpolitischer Strategien auf Einrichtungsebene werden auf der Grundlage der Befunde aus der Feldphase im nächsten Schritt spezifische Anforderungs- und Ressourcen-Landkarten entwickelt. Diese bilden die Ausgangsbasis für Maßnahmen-Portfolios auf Einrichtungs- und Trägerebene, die im Zuge der Begleitung von Modell-Kitas entwickelt und dort erprobt werden. Welche Ansätze für die Personalarbeit in Kitas auf Trägerebene oder trägerübergreifend aufgegriffen und (weiter-)entwickelt werden können, wird darüber hinaus im Rahmen von regionalen, branchenübergreifenden Potenzialwerkstätten reflektiert. Eine Toolbox für die Gestaltung von Konzepten und Maßnahmen, die sensibel für die im Projekt identifizierten berufsbiografischen Lebenskonstellationen sind, werden in die Entwicklungsarbeiten integriert und unterstützt deren Transfer im Arbeitsfeld Kita.

Literatur

Amstutz, N., Konrad, J., Spaar, R. (2016). Lebensphasenorientierte Personalentwicklung in der Pflege: Handlungsfelder für die Praxis. In: ZFPG, Jg. 2, Nr. 1, S. 19-27

Autor:innengruppe Fachkräftebarometer (2025). Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2025. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, Bielefeld. Online unter: https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/FKB_2025/Publikation/WiFF_FKB_2025_barrierefrei.pdf, Zugriff: 18.5.2026

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2023). Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2023. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, Bielefeld. Online unter: https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Fachkraeftebarometer_2023/WiFF_FKB_2023_Web.pdf, Zugriff: 18.5.2026

Carter, B. E.; McGoldrick, M. E. (2005). Overview: The expanded family life cycle. In: Carter, B. E., McGoldrick, M. E. (Hrsg.): The expanded family life cycle. Individual, Family and Social Perspectives. Boston: Allyn & Bacon. S. 1-26

Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. In: Strategic HR Review. Vol. 18 No. 6, S. 258-262. DOI 10.1108/SHR-05-2019-0042

Der Paritätische – Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e.V. (2024). Kita-Bericht 2024 des Paritätischen Gesamtverbandes, Berlin. Online unter: https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Seiten/Presse/docs/broschuere_kitabericht-2024.pdf, Zugriff:18.5.2026

DKV – Deutscher Kitaverband e.V. (2025). Ergebnisse der DKV-Jahresumfrage 2025. Online unter: https://www.deutscher-kitaverband.de/ergebnisse-der-dkv-jahresumfrage-2025/, Zugriff:18.5.2026

Diakonie in Niedersachsen (2025). Diakonie-Studie 2025. Die Personalsituation in Kitas ist weiterhin angespannt. Diakonie in Niedersachsen, Hannover. Online unter: https://www.diakonie-in-niedersachsen.de/themen-und-nachrichten/detail/diakonie-studie-2025-die-personalsituation-in-kitas-ist-weiterhin-angespannt, Zugriff: 26.5.2026

Erikson, E. H. (1988). Der vollständige Lebenszyklus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Europäische Kommission (2005). Integrierte Leitlinien für Wachstum und Beschäftigung (2005-2008). Kom(2005)141. Brüssel

Flüter-Hoffmann, C. (2010). Der Weg aus der Demografie-Falle – Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. In: Naegele, G. (Hrsg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 411-428. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92214-0_15

Flüter-Hoffmann, C., Sporket, M. (2013). Arbeit und Beschäftigung im demografischen Wandel – Konsequenzen für das strategische Personalmanagement.

In: Hüther, M., Naegele, G. (Hrsg.): Demografiepolitik. Wiesbaden: Springer VS. S. 200-222. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00779-9_11

Freuding, J., Garnitz, J., Schaller, D. (2023). Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt. ifo Schnelldienst, 2023, 76, Nr. 07 62-67, ifo Institut München. Online unter: https://www.ifo.de/DocDL/sd-2023-07-freuding-garnitz-schaller-demografischer-wandel.pdf, Zugriff: 18.05.2026

Graf, A., Mücke, A., Dornemann, S. (2024). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und lebenslanges Lernen stärken. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45245-2

Hammermann, A., Stettes, O. (2014). Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Theoretisches Konzept und empirische Evidenz. IW-Analysen, No. 97, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

Klaudy, E. K., Köhling, K., Micheel, B., Stöbe-Blossey, S. (2016). Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen: Herausforderungen und Strategien. Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 336. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. In: Journal of Career Assessment, 17(2), S. 135–154. https://doi.org/10.1177/1069072708328861

Prognos (2024). Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie. Was Mütter, Väter und pflegende Angehörige wollen und was Unternehmen tun können. Erstellt im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin: Pinguin Druck

Richter, G., Niehaus, M. (Hrsg.) (2015). Personalarbeit im demografischen Wandel. Beratungsinstrumente zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Bielefeld: wbv Media Verlag. https://dx.doi.org/10.3278/6004272w

Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. In: Journal of Vocational Behavior 16, S. 282-298

Walter, C. (2026). Erfolgreiche Karrierebrüche. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-50685-8_2

Weimann-Sandig, N. (2024). Betreuungskrise. Warum mehr Stunden nicht helfen. In: Mythen der Sozialpolitik. Blog-Serie der Hans-Böckler-Stiftung, 4.10.2024. Online unter: https://www.wsi.de/de/blog-17857-betreuungskrise-warum-mehr-stunden-nicht-helfen-63734.htm, Zugriff: 18.5.2026

Weimann-Sandig, N., Kalicki, B. (2024). Nur Teilzeit in der Kita? Arbeitszeitumfang und Beschäftigungspotenziale in der Kindertagesbetreuung. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Forschungsförderung Working Paper Nr. 331, Düsseldorf. Online unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008869/p_fofoe_WP_331_2024.pdf, Zugriff: 18.5.2026

/// Zitationshinweis

Völz, S., Becka, D., Schlamann, F., Sommer, D., Evans-Borchers, M. (2026). Berufsbiografische Lebenskonstellationen pädagogisch Beschäftigter in Kindertageseinrichtungen: Was lässt sich für die Personalarbeit lernen? *Forschung aktuell, 06/2026*. https://doi.org/10.53190/fa/202606

/// Autorinnen und Autoren

Silke Völz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt „Arbeit und Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.

Denise Becka ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt „Arbeit und Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.

Franziska Schlamann ist pädagogische Mitarbeiterin beim Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e. V. am Standort Osnabrück.

David Sommer ist wissenschaftliche Hilfskraft im Forschungsschwerpunkt „Arbeit und Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.

Michaela Evans-Borchers ist Direktorin des Forschungsschwerpunktes „Arbeit und Wandel“ des Instituts Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.

/// Impressum

Herausgeberin

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen
Institut Arbeit und Technik
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

Redaktion

Marco Baron
Telefon: +49 (0)209.17 07-627
E-Mail: baron@iat.eu

Bildnachweis

Titelbild: Erstellt mit KI

Mit dem Publikationsformat „Forschung aktuell“ sollen Ergebnisse der IAT-Forschung einer interessierten Öffentlichkeit zeitnah zugänglich gemacht werden, um Diskussionen und die praktische Anwendung anzuregen. Für den Inhalt sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich, die nicht unbedingt die Meinung des Instituts wiedergeben.

Interessierte, die keine Ausgabe verpassen wollen, können den monatlichen Newsletter des IAT abonnieren und sich hier anmelden: Newsletter IAT aktuell