AQUA

Arbeitsplatz und Qualität in Kitas

Ergebnisse einer bundesweiten Befragung

Inge Schreyer, Martin Krause, Marion Brandl & Oliver Nicko

ifp Staatsinstitut für Frühpädagogik

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas
Ergebnisse einer bundesweiten Befragung

Inge Schreyer, Martin Krause, Marion Brandl & Oliver Nicko

Projektteam

Dr. Inge Schreyer, Dipl.-Psych., Projektleitung

Martin Krause, Dipl.-Soz. Päd, Dipl.-Psych.

Marion Brandl, Pädagogin, M.A.

Oliver Nicko, Dipl.-Psych.

Josefine Pirker, wiss. Hilfskraft

Projektlaufzeit August 2011 bis Mai 2014

Projektförderung Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (Fkz 01NV1103) gefördert. Die Verantwortung für die vorliegende Publikation liegt bei den Autoren.

Kontakt Dr. Inge Schreyer
Staatsinstitut für Frühpädagogik
Winzererstr. 9
80797 München
inge.schreyer@ifp.bayern.de

Dieser Bericht steht auf der Projekt-Homepage www.aqua-studie.de auch zum kostenfreien Download zur Verfügung.

© Staatsinstitut für Frühpädagogik, München - September 2014

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ... 5

1. Ziele und Fragestellungen ... 7

2. Methode und Stichprobenbeschreibung ... 11

2.1 Methode ... 11
Forschungsdesign ... 11
Erhebungsinstrumente ... 12
Pilotstudie ... 13
Hauptstudie ... 14
Auswertung ... 18
2.2 Stichprobenbeschreibungen ... 20
2.2.1 Merkmale der teilnehmenden Kitas ... 20
2.2.2 Merkmale der Kita-Mitarbeiter/innen ... 24

3. Auswertungen pädagogische Fachkräfte ... 31

3.1 Arbeitsbedingungen der Fachkräfte ... 32
Zusammenfassung ... 46
3.2 Arbeitsbedingungen der pädagogischen Fachkräfte – AQUA-Index ... 49
Verwendete Skalen ... 49
Ergebnisse ... 49
Zusammenfassung ... 54
Subjektiv eingeschätzte Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen ... 58
Subjektiv eingeschätztes Vorhandensein von Arbeitsbedingungen ... 60
Differenz zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein von Arbeitsbedingungen (Rangreihe des Handlungsbedarfs) ... 62
3.3 Arbeitsbelastung, Arbeitsfähigkeit und Anforderungen der Arbeit ... 65
3.3.1 „Gratifikationskrise“ und Burnout-Gefährdung ... 65
Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen ... 65
Ergebnisse ... 67
Zusammenfassung ... 78
3.3.2 Subjektiv eingeschätzte Arbeitsfähigkeit ... 81
3.3.3 Anforderungen in der Arbeit ... 82
Zusammenfassung ... 83
3.4 Kommunikation und Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleg(inn)en ... 86
3.4.1 Führungsverhalten von Vorgesetzten ... 86
Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen ... 86
Ergebnisse ... 87
Zusammenfassung ... 96
3.4.2 Teamklima ... 97
Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen ... 97
Ergebnisse ... 97
Zusammenfassung ... 101
3.5 Arbeitsengagement, Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung ... 103
3.5.1 Arbeitsengagement ... 103
Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen ... 103
Ergebnisse ... 104
Zusammenfassung ... 111
3.5.2 Commitment ... 112
Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen ... 112
Ergebnisse ... 113
Zusammenfassung ... 123
3.5.3 Arbeitszufriedenheit ... 125
Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen ... 125
Ergebnisse ... 126
Zusammenfassung ... 132

3.5.4 Fluktuationsneigung bzw. Kündigungsabsicht ... 133
Ergebnisse ... 133
Zusammenfassung ... 137
3.6 Vereinbarkeit von Familie und Beruf ... 140
Theoretischer Hintergrund ... 140
Verwendete Skalen ... 141
Ergebnisse ... 142
4. Auswertungen Trägervertreter/innen ... 149
4.1 Trägervertreter/innen: Persönliche Angaben und strukturelle Merkmale der Kitas ... 150
4.1.1 Persönliche Merkmale ... 150
4.1.2 (Struktur-)Merkmale der Kitas in der eigenen Verantwortung ... 155
4.1.3 Zusammenfassung ... 160
4.2 Angaben der Trägervertreter/innen: Arbeitsbedingungen der päd. Mitarbeiter/innen ... 163
4.2.1 Organisationale Arbeitsbedingungen ... 163
4.2.2 Maßnahmen und Angebote der Träger für Mitarbeiter/innen und Teams ... 170
4.2.3 Maßnahmen zur Vereinbarung von Berufs- und Privatleben ... 174
Zusammenfassung ... 175
4.3 Personalmanagement ... 178
4.3.1 Personalplanung und Personalgewinnung ... 178
4.3.2 Personalentwicklung ... 180
Zusammenfassung ... 185
5. Fazit ... 187
6. Literatur ... 192
Verzeichnis der Abbildungen ... 197
Verzeichnis der Tabellen ... 199

Vorwort

Der vorliegende Abschlussbericht fasst die zentralen Ergebnisse des Projektes AQUA (Arbeitsplatz und Qualität in Kitas) zusammen. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und von August 2011 bis Mai 2014 am Staatsinstitut für Frühpädagogik (IFP) in München durchgeführt.

Das System der Kindertagesbetreuung in Deutschland, welches sich durch Trägervielfalt und unterschiedliche pädagogische Ausrichtungen auszeichnet, sieht sich seit vielen Jahren kontextuellen, demographischen und wirtschaftlichen Veränderungen ausgesetzt und befindet sich in einem steten Wandel. Politiker und andere Entscheidungsträger erkennen zunehmend auch die familien- und arbeitsmarktpolitische Wichtigkeit eines gut ausgestatteten Kita-Systems. Im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die daraus resultierenden wirtschaftspolitischen Vorteile geraten Investitionen in das frühkindliche Bildungssystem verstärkt in den Blickpunkt.

Durch den seit August 2013 geltenden Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr wurde das Angebot an Kita-Plätzen stark ausgebaut. Zahlreiche Kita-Träger sehen sich mit einer für sie eher ungewohnten Situation konfrontiert: Vor allem in Ballungsräumen herrscht oftmals Personalmangel und vielerorts können sich Fachkräfte zwischen mehreren offenen Stellen entscheiden. Einige Träger befinden sich deshalb bei der Akquise geeigneter Mitarbeiter/innen in einer Wettbewerbssituation. Zudem gilt es die Abwanderung von Fachkräften zu verhindern.

Trotz intensiver Bemühungen klagen einige Träger über nicht besetzte Stellen oder unzureichend ausgebildetes Personal. In Kombination mit den gestiegenen Anforderungen in diesem Berufsfeld führt dies in den Kitas zweifelsohne zu einer hohen Arbeitsbelastung und drohenden Qualitätseinbußen, die – wie einige Experten warnen – bis hin zur Kindeswohlgefährdung reichen können. Bereits heute geben viele pädagogische Fachkräfte an, sich den stetig gestiegenen Anforderungen an ihren Beruf immer weniger gewachsen zu fühlen. In der Bildungsforschung scheint es daher überfällig, das berufliche Umfeld und die Arbeitssituation von Kita-Mitarbeiter/innen stärker unter die Lupe zu nehmen. Die AQUA-Studie liefert mit den Daten einer repräsentativen Befragung von Kita-Fachkräften und Trägervertreter/innen aus ganz Deutschland eine Beschreibung der aktuellen Kita-Landschaft und berichtet darüber hinaus auch über Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und -belastungen, Zufriedenheit, Engagement und der Bindung an Beruf und Träger.

Die vorliegende Publikation gewährt allen am System der Kindertagesbetreuung Beteiligten und Interessierten neue Einblicke in die aktuelle Situation. Wir hoffen, dass die Studie dazu beiträgt, Bestehendes aus anderen Perspektiven zu sehen und dadurch hilft, die Situation der pädagogischen Fachkräfte detaillierter zu beschreiben, das Berufsfeld aufzuwerten und schlussendlich die Qualität der Kindertagesbetreuung weiterzuentwickeln.

An dieser Stelle danken wir allen Kita-Leitungen, Kita-Fachkräften und Trägervertreter/innen, die sich an der AQUA-Studie beteiligt haben und sich trotz ihrer vielen Aufgaben und Verpflichtungen die Zeit für das Ausfüllen der Fragebögen genommen haben. Damit trugen sie dazu bei, die aktuelle Situation des Praxisfeldes sichtbar zu machen – ohne ihre Teilnahme wäre diese Untersuchung nicht möglich gewesen.

Darüber hinaus bedanken wir uns für die unermüdliche Unterstützung durch unsere wissenschaftliche Hilfskraft Josefine Pirker sowie für die Beiträge unserer Praktikantinnen und Praktikanten. Nicht zuletzt trugen das sorgfältige Korrekturlesen des Manuskripts und die konstruktiven Hinweise unserer IFP-Kollegin Angela Roth zum Gelingen bei.

München, im September 2014

Das AQUA-Projektteam

1. Ziele und Fragestellungen

Den Kindertageseinrichtungen kommt in der heutigen Gesellschaft ein umfassender Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag zu: Sie ermöglichen Kindern wichtige Lernerfahrungen, tragen dazu bei Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit für alle Kinder herzustellen und leisten einen zentralen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben. Um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht werden zu können, bedarf es neben gut ausgebildetem Personal einer nachhaltigen Qualitätssicherung und -entwicklung.

Die Kita-Landschaft hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Wie der 14. Kinder- und Jugendbericht (BMFSFJ, 2013) feststellt, ist die Stundenzahl, die Kinder täglich in einer Kita verbringen – vor allem in Westdeutschland – stark angestiegen. Noch vor wenigen Jahren war für den Besuch einer Kindertageseinrichtung in vielen Kommunen maximal ein halber Tag vorgesehen. Ganztagesplätze waren eher selten und die außerfamiliäre Betreuung von unter Dreijährigen hatte – zumindest in westlichen Bundesländern – Ausnahmecharakter.

Frühkindliche Bildung und Erziehung wird zunehmend als wichtiger Bestandteil des Bildungssystems wahrgenommen und von Politik und Öffentlichkeit dementsprechend behandelt. Hinzu kommt, dass sich auch die Bildungsforschung verstärkt dem Kita-Bereich annimmt. Mit dem Auf- und Ausbau frühpädagogischer Hochschulstudiengänge wurde zudem eine neue Entwicklung angestoßen, die der Forderung nach einer Akademisierung des frühkindlichen Bildungsbereichs nachkommt.

All diese beschriebenen Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass sich auch die Anforderungen an pädagogische Fachkräfte im Kita-Bereich in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert haben. Von ihnen wird die Umsetzung von Bildungscurricula erwartet, ebenso wie die regelmäßige Beobachtung und Dokumentation von Entwicklungsprozessen, eine gelebte Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den Eltern sowie die enge Zusammenarbeit mit der Grundschule. Inklusion, der Umgang mit Kindern aus unterschiedlichen kulturellen und sozialen Kontexten, eine erweiterte Altersmischung sowie die Zunahme von unter dreijährigen Kindern sind nur einige der fachlichen Herausforderungen, denen sich Kita-Mitarbeiter/innen stellen müssen (s.a. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, 2013). Hinzu kommen erweiterte Öffnungszeiten und damit einhergehende Schichtarbeit, flexible Buchungsmodelle, die für die Fachkräfte häufig zu nur kurzfristig planbaren Arbeitszeiten führen und ein erhöhter Einsparungsdruck, was oftmals als zusätzliche Belastung erlebt wird (vgl. Rudow, 2004, 2010).

Nationale und internationale Studien (u.a. Tietze, 1998; OECD, 2006) haben gezeigt, dass sich kontextuelle und strukturelle Merkmale stark auf die Qualität von pädagogischen Prozessen und somit auf das Wohlbefinden und den Bildungserfolg von Kindern auswirken können. Ein flächendeckendes, effektives und kindgerechtes System der Tagesbetreuung ist somit eine wichtige Voraussetzung für eine sozial gerechte und zukunftsfähige Gesellschaft. Grundpfeiler des frühkindlichen außerfamiliären Bildungssystems sind die pädagogischen Fachkräfte, die als zentrale außerfamiliäre Bezugspersonen fungieren und als aktive Begleiter von Lern- und Entwicklungsprozessen im Rahmen des Kita-Systems den wohl größten Anteil am Wohlbefinden und Bildungserfolg der Kinder haben (s.a. BMFSFJ, 2013).

Auch wenn das Thema „Qualität in Kindertageseinrichtungen“ nicht neu ist – bereits zu Beginn des Jahrhunderts hatte eine Kooperation verschiedener Trägerverbände und Bundesländer in der „Nationalen Qualitätsinitiative“ (nähere Informationen über DBS, 2014) versucht, Qualitätsstandards für Kindertageseinrichtungen zu definieren und in der Praxis zu implementieren – so ist eine erneute Beschäftigung mit der Qualität unter den veränderten Voraussetzungen, gerade auch während des Ausbaus von Plätzen für unter Dreijährige, durchaus notwendig.

Bisher hat es nur wenige Studien gegeben, die sich explizit mit der Arbeitssituation von Kita-Mitarbeiter/innen beschäftigen. Die meisten der vorliegenden Untersuchungen sind regional begrenzt und/oder legen den Schwerpunkt auf die gesundheitlichen Probleme von Kita-Fachkräften (vgl. IKK-Bundesverband 2006; GEW, 2007; DGB-Index, 2009; TK 2010; Viernickel & Voss, 2013).

In den letzten Jahren stand in einigen Studien auch das Stresserleben im sozialen Arbeitsfeld im Fokus (z.B. GEW, 2007; Jungbauer & Ehlen, 2013). Bödecker & Dragano (2005) und Siegrist (2013) wiesen ebenfalls darauf hin, dass Mitarbeiter/innen in Berufen im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen besonders belastet sind. Eine Untersuchung von Rudow (2004) belegte zudem, dass in der Arbeit von Erzieher/innen im Vergleich zu anderen Berufen überdurchschnittlich hohe psychische Belastungen auftreten.

Allgemeine Arbeitsbelastungen, die Verbundenheit mit dem Beruf und dem Arbeitgeber und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen werden dennoch in den meisten Untersuchungen nur am Rande diskutiert. Außerdem fehlen Untersuchungen, die die Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren beschreiben. Mit der AQUA-Studie soll begonnen werden, diese Forschungslücke zu schießen.

Die vorliegende Untersuchung analysierte und beschrieb zunächst die aktuelle Situation im System der Kindertageseinrichtungen in Deutschland. Neben den organisationalen und strukturellen Rahmenbedingungen in den Kitas und bei den Trägern wurden auch persönliche Merkmale der Kita-Leitungen, der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion und der Trägervertreter/innen in den Blick genommen. Darüber hinaus wurden subjektiv wichtige Aspekte untersucht wie die Wahrnehmung beruflicher Belastungen, das Einschätzen des Führungsverhaltens von Vorgesetzten und des Teamklimas, die individuelle Bindung an den Beruf bzw. den Arbeitgeber, aber auch die persönliche Zufriedenheit oder das Arbeitsengagement.

Im Zuge der Auswertung wurden die Daten der AQUA-Studie auch zu bereits bestehenden Untersuchungen und vergleichbaren Studien aus anderen Berufsfeldern in Beziehung gesetzt.

Ausgehend von der Forschungslage und den im System vorherrschenden Bedingungen ergaben sich folgende zentrale Ziele:

1) Beschreibung und Analyse des Ist-Zustandes der Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen sowie persönlicher Voraussetzungen der frühpädagogischen Fachkräfte – auch im Hinblick auf Leitungsfunktionen, regionale Aspekte und Trägerarten;
2) Beschreibung und Analyse der individuellen Bewertungen von Aspekten wie Belastungsempfinden, Arbeitszufriedenheit, Commitment, Arbeitsengagement, Führungsverhalten und Teamklima sowie der wahrgenommenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie;
3) Analyse der Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Merkmalen der Fachkräfte und den beschriebenen Variablen.

Daraus wurden u.a. nachstehende Fragestellungen entwickelt:

- Wie sehen die Kita-Landschaft im Allgemeinen und die Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen frühpädagogischer Fachkräfte im Besonderen aus?
- Welche Unterschiede bestehen zwischen Kita-Leitungen und Fachkräften ohne Leitungsfunktion?
- Wie unterscheiden sich Mitarbeiter/innen verschiedener Trägerarten voneinander?
- Wie schätzen pädagogische Fachkräfte ihre Zufriedenheit, ihr Engagement, ihre Bindung an Beruf und Arbeitgeber sowie das Verhältnis zu Kolleg(inn)en und Vorgesetzten ein?
- Wie lässt sich das Ausmaß der Belastung bei pädagogischen Fachkräften beschreiben?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Belastungsfaktoren und positiv erlebten Aspekten wie z.B. Zufriedenheit und Commitment?
- Wo sehen Trägervertreter/innen vor allem Handlungsbedarf?

Mit den dargestellten Ergebnissen werden gleichzeitig aktuelle Handlungsbedarfe im System der Kindertageseinrichtungen aufgezeigt, die Anstöße geben können zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität.

2.1 Methode

Forschungsdesign

Ziel der AQUA-Studie ist es, den Einfluss von Merkmalen der Arbeitssituation auf berufsbezogene Einstellungen und Befindlichkeiten von Kita-Mitarbeiter/innen zu untersuchen. Dabei werden Einflussgrößen auf drei Ebenen betrachtet:

- Merkmale auf der Ebene des Arbeitgebers bzw. Trägers (z.B. organisationale Rahmenbedingungen, Personalmanagement und Unterstützung)
- Merkmale auf der Ebene der Kita (z.B. Einrichtungsart, Ausstattung und Personalstruktur)
- Merkmale auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter/innen (z.B. Ausbildung, Funktion und Berufserfahrung)

In methodischer Hinsicht handelt es sich bei den genannten Faktoren um unabhängige Variablen (UV), deren Auswirkung auf bestimmte intrapersonelle Variablen, wie Arbeitszufriedenheit, Commitment, Belastung oder Kündigungsabsicht untersucht werden soll. Diese personelle Variablen sind als abhängige Variablen (AV) zu erachten.

Im Rahmen der Studie wird jedoch nicht nur der Einfluss bestimmter (externer) Bedingungen auf intrapersonelle Merkmale untersucht, sondern auch Zusammenhänge zwischen diesen personellen Variablen (s. Abb. 1). In Bezug auf das Forschungsdesign bedeutet dies, dass ein und dieselbe Variable (z.B. Arbeitszufriedenheit) in Abhängigkeit von der konkreten Fragestellung einmal als UV und einmal als AV auftreten kann.

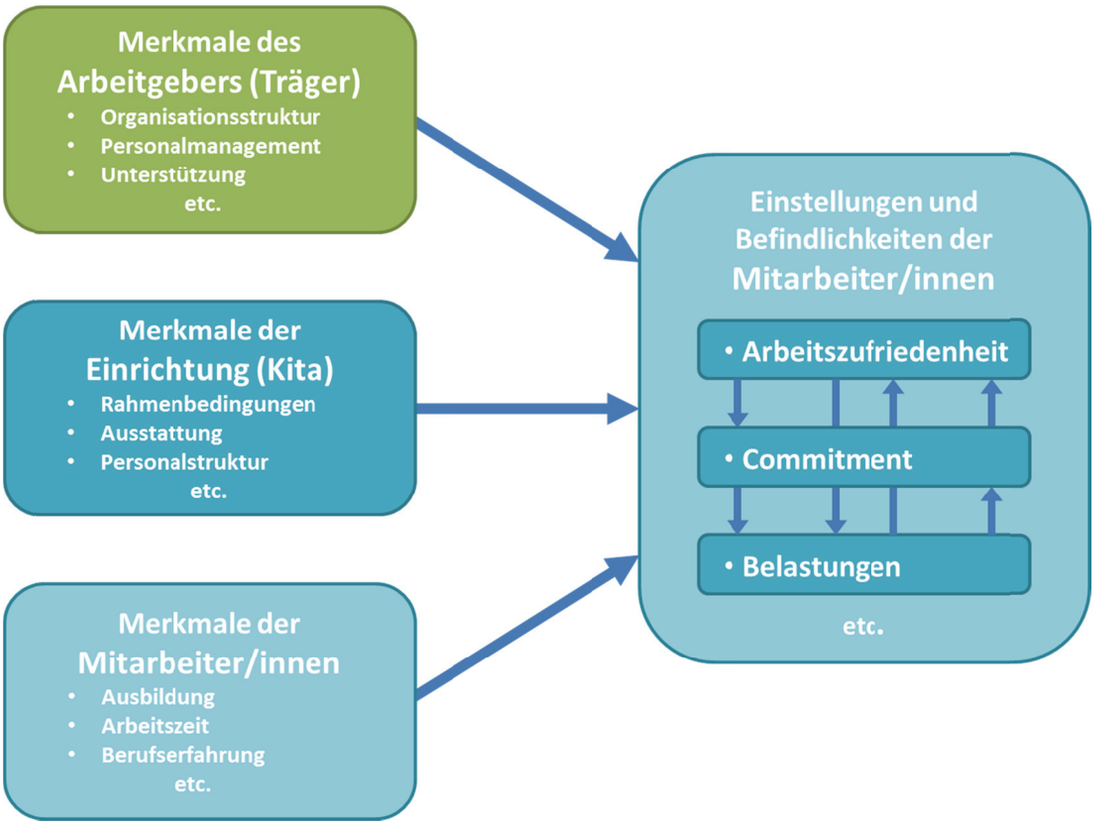

Abb. 1: Forschungsdesign der AQUA-Studie

Erhebungsinstrumente

Das beschriebene Untersuchungsdesign spiegelt sich in der Ausgestaltung der Erhebungsinstrumente wieder. Für jede Gruppe von Befragten (Kita-Träger, Kita-Leitungen, Kita-Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion) wurde ein separater Fragebogen erstellt, wobei die einzelnen Bögen inhaltliche Überschneidungen aufweisen (s. Tab. 1). Der Abschnitt A ist bei den Leitungen deutlich umfangreicher und es muss zusätzlich der Abschnitt B „Personalschlüssel" bearbeitet werden. Die übrigen Abschnitte sind – bis auf wenige Items, die auf die Funktion der Befragten zugeschnitten sind – identisch. Der Fragebogen für Kita-Träger deckt einen ähnlichen Gegenstandsbereich ab wie die anderen Bögen – allerdings mit einem anderen Blickwinkel. Aus diesem Grund überschneiden sich hier die einzelnen Items kaum.

Tab. 1: Aufbau und Inhalte der Fragebögen für Kita-Träger, Kita-Leitungen, Kita-Mitarbeiter/innen. Die Nummerierung der einzelnen Abschnitte entspricht den Originalbögen.

Kita-Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion	Kita-Leitungen	Kita Träger
A Allgemeine Angaben (Kita)	A Allgemeine Angaben (Kita)	A Allgemeine Angaben (Träger)
	B Personalschlüssel	
		B Angaben zum Personal
B Allgemeine Angaben (Person)	C Allgemeine Angaben (Person)	G Allgemeine Angaben (Person)*
C Arbeitsbedingungen	D Arbeitsbedingungen	C Arbeitsbedingungen
D Arbeitsbelastungen	E Arbeitsbelastungen	
		D Personalmanagement
		E Personalentwicklung
E Kommunikation und Zusammenarbeit	F Kommunikation und Zusammenarbeit	
F Engagement und Zufriedenheit	G Engagement und Zufriedenheit	
G Vereinbarkeit Familie/Beruf	H Vereinbarkeit Familie/Beruf	F Vereinbarkeit Familie/Beruf

* Der Abschnitt *G Allgemeine Angaben zur Person* wurde im Fragebogen für die Kita-Träger aus Gründen der Akzeptanz nach hinten gestellt

In den Fragebögen kommen zum überwiegenden Teil geschlossene Antwortformate, d.h. Multiple-Choice Fragen und Likert-Skalen, zur Anwendung. An einigen Stellen werden von den Teilnehmenden aber auch offene Antworten erbeten. Die Fragen wurden von den Autor(inn)en der Studie zum großen Teil selbst konstruiert, in einigen Abschnitten wird aber auch auf etablierte Skalen und Itemsätze zurückgegriffen. Bei der Verwendung von Material anderer Autor(inn)en wurden im Vorfeld die Nutzungsbedingungen genau geprüft und ggf. eine entsprechende Genehmigung eingeholt.

Auf eine Darstellung der einzelnen Fragen und Skalen wird an dieser Stelle verzichtet. Eine genaue Beschreibung der verwendeten Items erfolgt im ersten Abschnitt der jeweiligen Kapitel. Sämtliche Erhebungsinstrumente der AQUA-Studie sind unter www.aqua-studie.de/Downloads abrufbar.

Pilotstudie

Um die Akzeptanz und Verständlichkeit der entwickelten Fragebögen zu überprüfen wurde von April bis Juni 2012 eine Pilotstudie durchgeführt, im Rahmen derer Kindertageseinrichtungen und Trägervertreter/innen aus allen 16 Bundesländern angeschrieben wurden. Bei der Auswahl der Teilnehmenden wurde darauf geachtet, dass möglichst viele unterschiedliche Träger bzw. Trägerarten berücksichtigt wurden. Die Teilnehmenden der Pilotstudie rekrutierten sich aus folgenden Gruppen:

- Trägervertreter/innen und Kita-Leitungen bzw. einzelne Kita-Mitarbeiter/innen, die durch die Projekt-Homepage und erste Veröffentlichungen auf die Studie aufmerksam geworden waren und ihre Teilnahme aktiv angeboten hatten;
- Trägervertreter/innen und Kita-Leitungen, die dem Projektteam aus früheren Kooperationen bekannt waren und sich auf Nachfrage bereit erklärt hatten an der Pilotstudie teilzunehmen;
- Trägervertreter/innen und Kitas bzw. Kita-Leitungen, die nach dem Zufallsprinzip aus existierenden Kita-Verzeichnissen ausgewählt wurden. Diese Personen wurden vor der eigentlichen Pilotstudie per E-Mail gefragt, ob sie Interesse hätten, an der Untersuchung teilzunehmen und – im Falle einer positiven Rückantwort – mit den entsprechenden Unterlagen versorgt. Dieses Vorgehen wurde vor allem für Bundesländer gewählt, für die sich auf anderen Wegen nicht genügend Teilnehmende gefunden hatten.

Den teilnehmenden Trägervertreter/innen wurde jeweils eine Erprobungsversion des Träger-Fragebogens, sowie eine Informationsbroschüre und ein frankierter Rückumschlag zugesandt.

Die angeschriebenen Kitas erhielten einen Umschlag, der neben dem Fragebogen für die Kita-Leitung eine Informationsbroschüre, einen frankierten Rückumschlag sowie jeweils fünf Fragebögen für pädagogische Mitarbeiter/innen und fünf Blanko-Umschläge enthielt. Die Kita-Leitung wurde im beiliegenden Anschreiben aufgefordert die Fragebögen an ihre Mitarbeiter/innen zu verteilen. Dabei sollten gezielt Fachkräfte aller pädagogischen Qualifikationen berücksichtigt werden. Des Weiteren wurde die Leitung gebeten, die verschlossenen Umschläge mit den ausgefüllten Fragebögen ihrer Mitarbeiter/innen einzusammeln und gemeinsam mit ihrem eigenen Fragebogen zum vorgegebenen Termin an das Projektteam zurückzusenden. Die Teilnehmenden wurden in der Instruktion aufgefordert, Anmerkungen zu einzelnen Items zu machen und zu notieren, ob einzelne Fragen unklar bzw. unverständlich sind, ob die vorgegebenen Kategorien erschöpfend sind, etc. Die Fragebögen enthielten dafür neben den eigentlichen Items ausreichend Platz für freie Bemerkungen.

Insgesamt wurden 142 Trägervertreter und 140 Kitas in allen 16 Bundesländern angeschrieben. Die Rücklaufzahlen sind Tab. 2 zu entnehmen.

Tab. 2: Rücklaufzahlen der Pilotstudie nach Art des Fragebogens

	Fragebögen verschickt (*N*)	**Fragebögen zurück (*N*)**	**Rücklauf %**
Trägervertreter/innen	142	81	57,0
Kita-Leitung	140	84	60,0
Kita-Mitarbeiter/innen*	700	402	(57,0)

* Die Anzahl der Fragebögen für die Kita-Mitarbeiter/innen wurde nicht auf die tatsächlich in der Einrichtung arbeitenden Personen abgestimmt, da diese nicht bekannt waren, sondern pauschal mit fünf Stück pro Kita veranschlagt. Entsprechend ist die angegebene Rücklaufquote nur eingeschränkt aussagekräftig.

Sämtliche Fragebögen wurden elektronisch erfasst; freie Bemerkungen wurden transkribiert. Die Überarbeitung der Bögen erfolgte anhand der so gewonnenen Datensätze: Die Anmerkungen der Teilnehmenden wurden systematisch ausgewertet und eingearbeitet. Dabei wurde besonders auf die Verständlichkeit der Fragen und die Anwendbarkeit der Bögen in allen 16 Bundesländern und in allen Arten von Kitas geachtet. Entsprechend wurden diverse Formulierungen überarbeitet, einige Fragen neu aufgenommen und einzelne Items entfernt. Es folgte eine Analyse der Itemschwierigkeiten und Verteilungsformen, sowie eine faktorenanalytische Überprüfung bestimmter Skalen und vereinzelte Trennschärfenanalysen. Die Überarbeitung der Fragebögen war im August 2012 abgeschlossen.

Hauptstudie

Die groß angelegte Haupterhebung der AQUA-Studie, in welcher über 5.000 bundesdeutsche Kitas und deren Trägervertreter/innen angeschrieben wurden, erfolgte im Herbst 2012. Um die Studie schon im Vorfeld bekannt zu machen und um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen wurde das Projekt bereits vorab im Rahmen von zahlreichen Vorträgen vorgestellt. Es folgten Präsentationen in diversen Fachgremien, sowie Artikel und Projektankündigungen in Zeitschriften. Außerdem wurden die folgenden Institutionen und Verbände vorab schriftlich über die Studie informiert und um ihre Unterstützung gebeten:

- die für den frühkindlichen Bildungsbereich zuständigen Landesministerien der 16 Bundesländer,
- die Bundesspitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, sowie der deutsche Städtetag und der deutsche Gemeindetag,
- die jeweiligen Landesverbände der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, sowie die Städte-, Gemeinde- und Kreistage,
- diverse andere für den Kita-Bereich relevante Verbände und Zusammenschlüsse auf Bundes- und Landesebene.

Stichprobenziehung

Ziel der AQUA-Studie war es eine Repräsentativerhebung an deutschen Kindertageseinrichtungen durchzuführen: 10% aller deutschen Kitas sollten, zusammen mit den jeweiligen Trägervertreter/innen zufällig ausgewählt und angeschrieben werden. Bei der Auswahl der Teilnehmenden wurde auf die Repräsentativität der Stichprobe höchster Wert gelegt: Die Wahrscheinlichkeit für die Studie ausgewählt zu werden sollte für jede bundesdeutsche Kita gleich groß sein. Entsprechend sollte die Grundgesamtheit, aus welcher die teilnehmenden Einrichtungen gezogen wurden, nach Möglichkeit auch 100% aller deutschen Kitas umfassen.

Der erste Arbeitsschritt bestand folglich darin, entsprechende Adressenlisten für die einzelnen Bundesländer zu beschaffen bzw. zu generieren. Hierfür wurde Kontakt zu den für den Kita-Bereich zuständigen Landesministerien oder den entsprechenden Landesjugendämtern bzw. statistischen Landesämtern aufgenommen. Es stellte sich heraus, dass es in Bezug auf die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit der Kita-Adressen große länderspezifische Unterschiede gab: Einige Länder stellten komplette Einrichtungslisten allgemein zugänglich im Internet bereit, andere handhabten die Weitergabe sehr restriktiv. Letztlich konnten aber die benötigten Listen für alle 16 Bundesländer zusammengestellt werden, wobei sich die Datensätze in Bezug auf die enthaltenen Informationen teilweise stark unterschieden. Einige Länder stellten Listen mit den kompletten Anschriften der Kitas zur Verfügung, für andere Länder mussten diese Postadressen mühsam recherchiert werden. Auch die den Kitas zugehörigen Einrichtungsträger bzw. deren Anschriften mussten teilweise gesondert ermittelt werden. Die eigentliche Auswahl der Kitas erfolgte per Computer, wobei die Zufallsfunktionen gängiger Statistikprogramme genutzt wurden. Die Stichprobe wurde proportional nach Bundesland und Trägerzugehörigkeit (öffentlich/kirchlich-frei/nicht-kirchlich frei) geschichtet. Wie geplant, wurden für jedes Bundesland 10% der Kitas

zufällig ausgewählt. Eine Ausnahme bildeten die beiden bevölkerungsärmsten Bundesländer Saarland (SL) und Bremen (HB), für welche jeweils 20% der gelisteten Einrichtungen zufällig gezogen wurden.

Durchführung

Der Versand der Erhebungsmaterialien erfolgte zwischen dem 1. September und dem 15. Oktober 2012. Die genauen Versandtermine richteten sich nach den Schulferien der jeweiligen Bundesländer und wurden so angesetzt, dass die Unterlagen ca. sechs Wochen nach Beginn des Kindergartenjahres bei den ausgewählten Kitas und Trägervertreter/innen eintrafen. Aus vorangegangenen Projekten war bekannt, dass ein Zeitpunkt im Frühherbst, wenn die Eingewöhnungsphase für neue Kinder weitgehend abgeschlossen ist, der „Weihnachtsstress“ aber noch nicht begonnen hat, für Fragebogenstudien im Kita-Bereich am günstigsten ist. Die teilnehmenden Kita-Mitarbeiter/innen und Trägervertreter/innen wurden in einem Anschreiben über den Projetanlass und den Hintergrund der Studie informiert. Es wurde ihnen mitgeteilt, dass die Teilnahme freiwillig ist und ihnen wurde zugesichert, dass sämtliche Angaben streng vertraulich behandelt werden und dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Einrichtungen gezogen werden. Die Teilnehmenden erhielten für die Beantwortung der Fragebögen keine Entschädigung.

Der Versand erfolgte in insgesamt vier Wellen, wobei das auf den Fragebögen angegebene Rücksendedatum jeweils so angepasst wurde, dass die angeschriebenen Personen ca. vier Wochen Zeit für das Ausfüllen der Fragebögen hatten.

Die angeschriebenen Kitas erhielten jeweils einen Umschlag mit folgendem Inhalt:

1 x Anschreiben für die Kita-Leitung mit Instruktionen für die Durchführung

1 x Fragebogen für Kita-Leitungen mit aufgeklebtem Code-Kärtchen für die Online-Eingabe

1 x Projekt-Flyer mit zusätzlichen Informationen zum Projekt

4 x Fragebögen für päd. Mitarbeiter/innen mit aufgeklebten Code-Kärtchen für die Online-Eingabe

4 x Begleitschreiben für die päd. Mitarbeiter/innen

4 x Umschläge (ohne Aufdruck) für die päd. Mitarbeiter/innen

5 x zusätzliche Code-Kärtchen, für die Online-Befragung weiterer interessierter Kita-Fachkräfte

1 x frankierter Rückumschlag für die kostenfreie Rücksendung der Fragebögen

1 x Satz AQUA-Postkarten und Haftnotizen

Die ausgewählten Trägervertreter/innen erhielten die folgenden Materialien:

1 x Anschreiben

1 x Fragebogen für Trägervertreter/innen

1 x Projekt-Flyer mit zusätzlichen Informationen zum Projekt

1 x frankierter Rückumschlag für die kostenfreie Rücksendung Fragebögen

1 x Satz AQUA--Postkarten und Haftnotizen

Insgesamt wurden Erhebungsunterlagen an 5.414 Kitas und 4.278 Trägervertreter/innen verschickt.

Online Fragebogen

Parallel zum Papierbogen wurde für jeden der drei Fragebögen eine Online-Version erstellt. Die beiden Versionen waren jeweils inhaltsgleich. Die Online-Fragebögen konnten über die Projekt-Homepage (www.aqua-studie.de) aufgerufen werden. Für die Teilnahme an der Online-Umfrage war ein Zugangscode erforderlich, welcher den Teilnehmenden mit den Erhebungsmaterialien zugestellt wurde. Durch den Zugangscode wurde sichergestellt, dass nur berechtigte Personen an

der Umfrage teilnahmen. Der Code diente außerdem dazu, die teilnehmenden Personen den jeweiligen Kitas und Trägern zuzuordnen, was für die spätere Auswertung wichtig war. Wie bei der Papierversion des Bogens wurde den Teilnehmenden Vertraulichkeit zugesichert und garantiert, dass die Daten nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Den angeschriebenen Fachkräften und Trägervertreter/innen war es freigestellt, ob sie die Online- oder die Papierversion nutzen wollten. Auf diese Weise sollte die Teilnahmebereitschaft erhöht werden und man versprach man sich eine Senkung der Kosten für die Dateneingabe.

Rücklauf

Für die Datenanalyse bzw. für die Ermittlung der Rücklaufzahlen wurden alle Fragebögen berücksichtigt, die bis zum 31.12.2012 eingegangen waren. Die Anzahl der zurückgesendeten Fragebögen bzw. der Personen, die an der Online-Umfrage teilgenommen haben ist Tab. 3 zu entnehmen. Insgesamt beteiligten sich *N*=8.130 Personen an der AQUA-Studie, davon waren *N*=1.556 Kita-Leitungen, *N*=5.050 Kita-Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion und *N*=1.524 Trägervertreter/innen. Das Verhältnis der Beantwortung Online- vs. Papierformat lag über alle drei Personengruppen hinweg bei 76,9% vs. 23,1%. Der höchste Prozentsatz an Onlinefragebögen war mit 36,2% bei den Trägervertreter/innen zu finden, gefolgt von den Kitaleitungen (20,7%) und den Kita-Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion mit 18,1%. Der deutlich höhere Anteil an Onlinefragebögen bei den Trägervertreter/innen lässt sich dadurch erklären, dass dieser Personenkreis oftmals in der Verwaltung angesiedelt ist und somit ohnehin sehr häufig am Computer arbeitet.

Tab. 3: Antwortzahlen nach Art des Fragebogens und Medium

Fragebogen	**Papier**		**Online**		**Gesamt**	
	N	**%**	***N***	**%**	***N***	**%**
Kita-Leitungen	1.274	81,9	282	18,1	1.556	100,0
Kita-Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion	4.007	79,3	1.043	20,7	5.050	100,0
Trägervertreter/innen	973	63,8	551	36,2	1.524	100,0
Gesamt	6.254	76,9	1.876	23,1	8.130	100,0

Eine Angabe der Rücklaufquote für die einzelnen Kita-Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion ist nicht sinnvoll, da die genaue Anzahl der Mitarbeiter/innen in den angeschriebenen Kitas vor der Erhebung nicht bekannt war und somit die Anzahl der beiliegenden Fragebögen auch nicht darauf abgestimmt werden konnte. Es ließ sich also nicht vermeiden, dass für manche Kitas zu viele, und für andere zu wenige Fragebögen beilagen. Insgesamt haben sich jedoch *N*=6.606 Kita-Fachkräfte (mit und ohne Leitungsfunktion) an der Befragung beteiligt. Somit liegen aus jeder teilnehmenden Kita durchschnittlich *M*=3,8 Fragebögen vor.

Die Anzahl der angeschriebenen Trägervertreter/innen in den einzelnen Bundesländern sowie die Zahl der Antwortenden (Online- und Papierfragebögen zusammen) und die daraus resultierenden Rücklaufquoten sind Tab. 4 zu entnehmen. Die Quote für die Trägervertreter/innen liegt im Bundesdurchschnitt bei 35,6%. Der mit Abstand höchste Wert war mit 48,3% für Bayern zu verzeichnen, was sich mit dem hohen Bekanntheitsgrad des Staatsinstituts für Frühpädagogik im süddeutschen Raum erklären lässt. Die Rücklaufquoten für die einzelnen Bundesländer werden in der Abb. 2 nochmals illustriert.

Tab. 4: Antwortzahlen und Rücklaufquote der Trägerbefragung nach Bundesländern

Bundesland	Angeschrieben (*N*)	Antwort (*N*)	Rücklauf in %
BW	700	244	34,9
BY	745	360	48,3
BE	165	46	27,9
BB	150	50	33,3
HB	62	13	21,0
HH	81	11	13,6
HE	307	101	32,9
MV	96	29	30,2
NI	384	138	35,9
NW	714	201	28,2
RP	215	81	37,7
SL	87	23	26,4
SN	182	82	45,1
ST	130	57	43,8
SH	153	51	33,3
TH	107	37	34,6
Gesamt	4.278	1.524	35,6

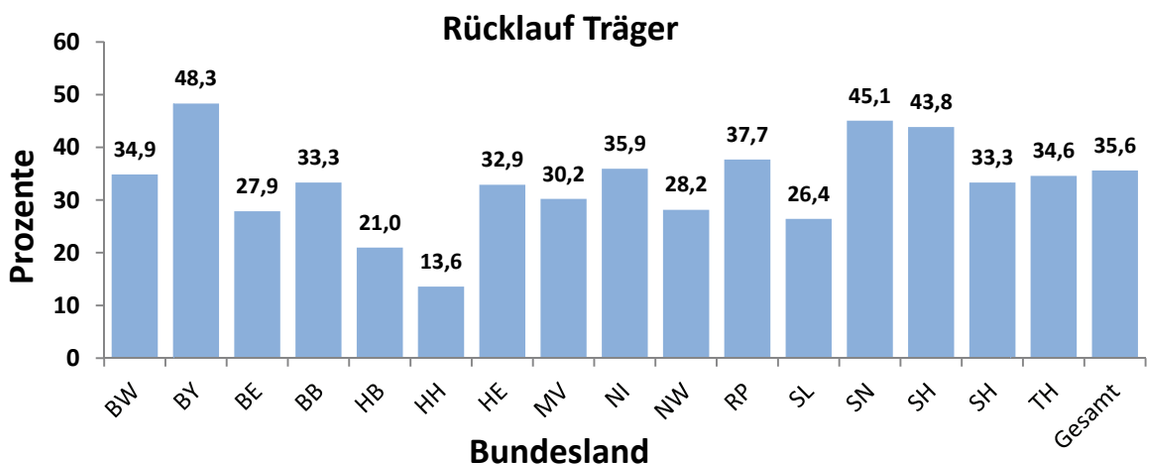

Abb. 2: Rücklaufquoten der Träger-Befragung nach Bundesländern

Die Anzahl der angeschriebenen Kitas in den einzelnen Bundesländern sowie die Antwortzahlen, und die daraus resultierenden Rücklaufquoten sind Tab. 5 zu entnehmen. Bei den Zahlen ist zu beachten, dass es sich um Einrichtungen und nicht um einzelne Personen handelt. Eine Kita wird in der Statistik als „antwortend“ geführt, wenn mindestens ein beantworteter Fragebogen (Papier oder Online) aus dieser Einrichtung eingegangen ist. Im Bundesdurchschnitt liegt die Rücklaufquote für die Kitas bei 32,5%. Auch hier ist mit 53,5% für Bayern mit Abstand der höchste Wert zu verzeichnen. Die Rücklaufzahlen für die einzelnen Bundesländer werden in der Abb. 3 nochmals illustriert.

Tab. 5: Antwortzahlen und Rücklaufquote der Kita-Befragung nach Bundesländern

Bundesland	Angeschrieben (*N*)	Antwort (*N*)	Rücklauf in %
BW	841	257	30,6
BY	874	468	53,5
BE	215	48	22,3
BB	185	44	23,8
HB	91	26	28,6
HH	117	27	23,1
HE	407	94	23,1
MV	116	27	23,3
NI	469	165	35,2
NW	982	240	24,4
RP	258	104	40,3
SL	112	30	26,8
SN	259	82	31,7
ST	180	44	24,4
SH	172	67	39,0
TH	136	34	25,0
Gesamt	5.414	1.757	32,5

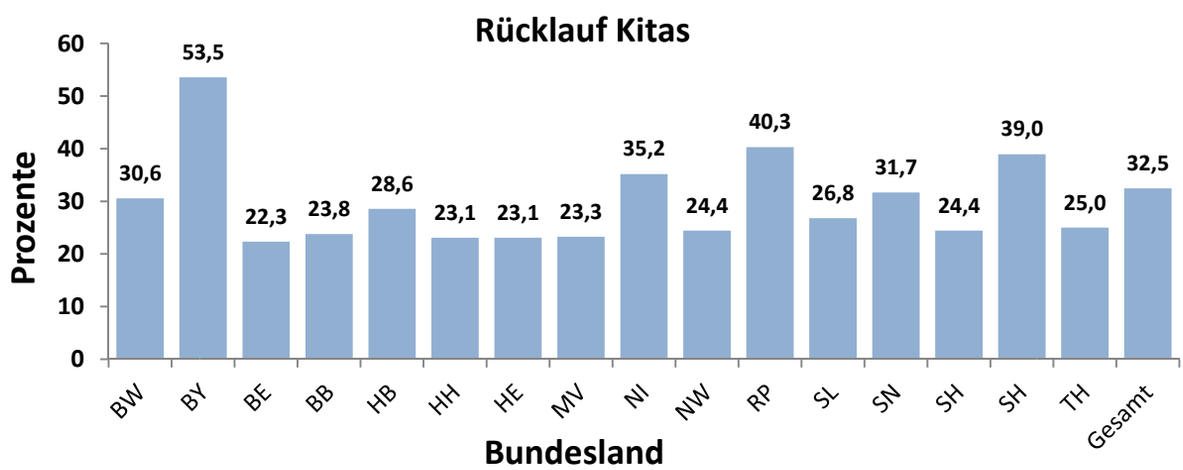

Abb. 3: Rücklaufquoten der Kita-Befragung nach Bundesländern

Auswertung

Sämtliche eingegangenen Papier-Fragebögen wurden elektronisch erfasst. Die daraus resultierenden Datensätze für Kita-Leitungen, Kita-Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion und Trägervertreter/innen wurden dann mit den ausgelesenen Daten der Online-Umfrage zusammengeführt. In einem nächsten Arbeitsschritt wurden die Daten der drei unterschiedlichen Fragebögen anhand des Einrichtungs- bzw. Trägercodes zu einer großen Masterdatei zusammengefasst, die es ermöglichte, die Daten der unterschiedlichen Ebenen (Träger, Einrichtung, Mitarbeiter/innen) aufeinander zu beziehen. Die anschließenden Datenanalysen wurden mit gängigen Statistikprogrammen durchgeführt. Der erste Auswertungsschritt bestand in der Berechnung von Häufigkeits- und Mittelwertsunterschieden sowie korrelativen Zusammenhängen. In weiteren Schritten wurden ausgewählte Fragestellungen anhand von komplexeren statistischen Methoden untersucht.

Die in den folgenden Kapiteln dargestellten Ergebnisse sind bewusst deskriptiv gehalten, auf die Angabe inferenzstatistischer Kennwerte wurde aus Gründen des Umfangs und der Lesbarkeit verzichtet[1]. Für eine tiefergehende statistische Analyse der berichteten Daten wird auf diverse andere Publikationen (u.a. Krause et al., 2014; Schreyer et al., 2014a, 2014b) verwiesen.

[1] An dieser Stelle sei auf die extrem große Stichprobe von N>5.000 hingewiesen, mit welcher eine sehr hohe Teststärke einhergeht. Aus diesem Grund können die Leser/innen davon ausgehen, dass ein Unterschied, der deskriptiv bedeutsam erscheint, in aller Regel auch statistisch signifikant ist.

2

2.2 Stichprobenbeschreibungen

2.2.1 Merkmale der teilnehmenden Kitas[2]

Die im Folgenden berichteten Merkmale der teilnehmenden Kitas beziehen sich auf die Angaben aus den Fragebögen für die Kita-Leitungen (N_{ges}=1.538).

Trägerzugehörigkeit

Die Trägerzugehörigkeit der teilnehmenden Kitas ist Abb. 4 zu entnehmen. Wenn man die angegebenen Einrichtungsträger in drei Kategorien aufteilt, ergibt sich in etwa eine Gleichverteilung mit 31,7% öffentlichen Trägern, 37,1 % kirchlich-freien Trägern und 31,2% nicht-kirchlich freien Trägern.

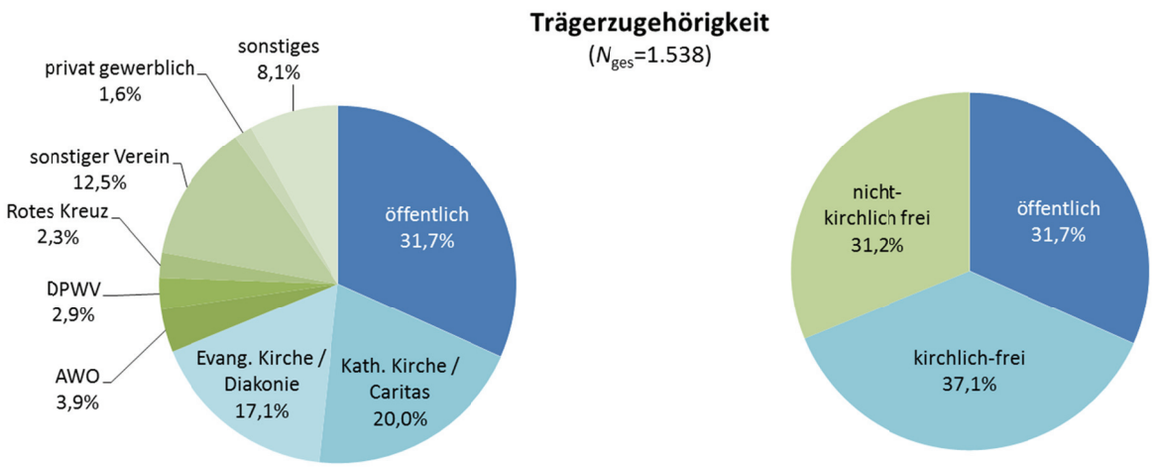

Abb. 4: Trägerzugehörigkeit der teilnehmenden Kitas

Vergleicht man die Präsenz der verschiedenen Trägerarten zwischen den westlichen und den östlichen Bundesländern, so fällt auf, dass im Osten die nicht-kirchlich freien Träger dominieren (48,6%), wohingegen im Westen die kirchlichen Träger mit 42,2% die größte Gruppe bilden (siehe Tab. 6).

Tab. 6: Trägerzugehörigkeit im Ost-West-Vergleich (N_{ges}=1.496)

	Öffentlich (%)	nicht-kirchlich frei (%)	kirchlich-frei (%)
West	31,6	26,1	42,2
Ost (ohne Berlin)	36,7	48,6	14,8
BRD gesamt	31,7	31,2	37,1

Ein Drittel der Leitungen (34,1%, *N*=507) gab an, dass ihr Einrichtungsträger die Trägerschaft für lediglich eine Einrichtung hat. Weitere 42,6 % (*N*=634) berichteten, dass eine Trägerschaft für bis zu zehn Kitas besteht. Für mehr als zehn Einrichtungen ist der Träger bei 23,3% (*N*=374) der Kitas zuständig. Annähernd die Hälfte (47,1%, *N*=667) der teilnehmenden Kitas ist an einen Dachverband angeschlossen.

[2] Mit dem Begriff „Kita“ werden im Folgenden alle Arten von Kindertageseinrichtungen bezeichnet.

Einrichtungsart

Der überwiegende Teil der teilnehmenden Kitas (53,8%, *N*=835) gab an, eine „Einrichtung für mehrere Altersgruppen“ zu sein, wobei diese Kategorie auch sog. „alterserweiterte Kindergärten“ einschließt, also solche Einrichtungen die u.U. nur vereinzelt Kinder unter drei Jahren aufnehmen. Gut ein Drittel (35,1%, *N*=544) der Kitas bezeichnet sich als „reiner Kindergarten“, also als Einrichtung, die von Kindern ab drei Jahren bis zum Schuleintritt besucht wird. Um „reine Krippen“, d.h. um Kitas für Kinder bis zum vollendeten dritten Lebensjahr, handelt es sich bei 5,7% (*N*=88) der teilnehmenden Einrichtungen, 4,7% (*N*=73) gaben an „reine Horte“, also Kitas für Grundschulkinder, zu sein (siehe Abb. 5).

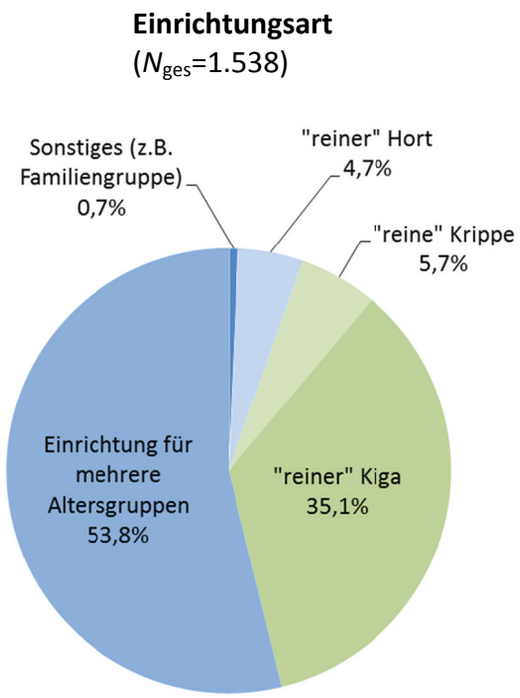

Abb. 5: Einrichtungsart der teilnehmenden Kitas

Teil eines Familienzentrums oder Mehrgenerationenhauses sind nach Angaben der Leitungen 8,9% (*N*=139) der teilnehmenden Kitas. Lediglich 1,8% (*N*=28) gaben an, eine „Betriebskita“ zu sein.

Lage der Kita

Von den befragten Kita-Leitungen gaben 45,6% (*N*=710) an, dass ihre Einrichtung eher im städtischen Bereich liegt. Im eher ländlichen Bereich sind hingegen 53,5% (*N*=833) der Kitas angesiedelt. Etwas mehr als ein Viertel der Einrichtungen (27,5%, *N*=397) liegen in relativ kleinen Kommunen mit weniger als 5.000 Einwohnern, in mittelgroßen Städten und Gemeinden mit bis zu 20.000 Einwohnern sind weitere 28,2% (*N*=407) angesiedelt, in Kommunen mit 20.000 bis 100.000 Einwohnern liegen 23,0% (*N*=322) der befragten Kitas und 11,4% (*N*=164) befinden sich in Großstädten mit 100.000 bis 500.000 Einwohnern. 10,0% (*N*=144) der teilnehmenden Einrichtungen In sind in Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern (siehe Abb. 6).

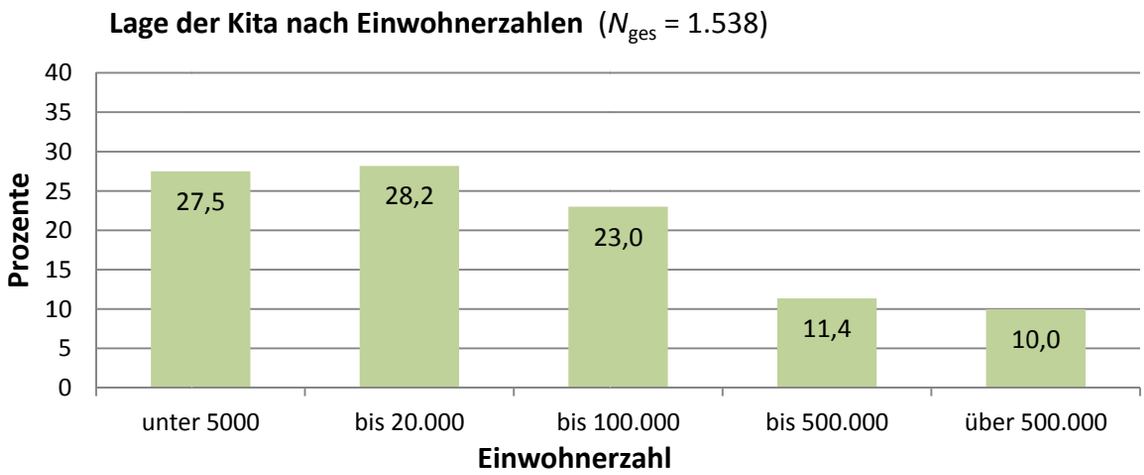

Abb. 6: Lage der teilnehmenden Kitas nach Einwohnerzahl der Kommune

Größe der Einrichtung

Bei einem Großteil (65,3%, *N*=994) der teilnehmenden Kitas handelt es sich um kleine bis mittelgroße Einrichtungen mit weniger als zehn Mitarbeiter/innen. Die mittlere Anzahl liegt bei *M*=9,3 (*SD*=5,7, *N*=1.524) Mitarbeiter/innen pro Kita. Bezogen auf die Kinderzahl werden 10,4% (*N*=155) Einrichtungen von bis zu 20 Kindern besucht und weitere 32,8% (*N*=491) von 21 bis 50 Kindern. Im Großteil der Kitas (42,0%, *N*=636) werden zwischen 51 und 100 Kinder betreut. 14,0% (*N*=209) der Einrichtungen haben Plätze für über 100 Kinder. Die kleinsten Kitas haben Plätze für sieben Kinder, in der größten werden 384 Kinder betreut. Die durchschnittliche Kinderzahl liegt bei *M*= 65,0 Kindern (*SD*=40,1, *N*=1.497).

Pädagogischer Ansatz

Die Kita-Leitungen wurden im Fragebogen gebeten, den *wichtigsten* pädagogischen Ansatz nach dem in ihrer Einrichtung gearbeitet wird, anzukreuzen. Dabei konnten sie aus einer Liste mit sechs Alternativen wählen. In mehr als der Hälfte der Fälle (50,1%) wurde der Situations- bzw. der situationsorientierte Ansatz genannt. Andere Ansätze wie Montessori-Pädagogik (5,3%), Reggio-Pädagogik (3,3%), das Infas-Konzept (2,4%), Waldorf-Pädagogik (2,1%) oder der Ansatz des Waldkindergartens bzw. der Freilandpädagogik wurden weit seltener genannt. 16.6% der befragten Leitungen gaben an, nach keinem der vorgegebenen Ansätze zu arbeiten und 17,9% kreuzten an, dass der Arbeit in ihrer Kita kein besonderer Ansatz zugrunde liegt (siehe Abb. 7).

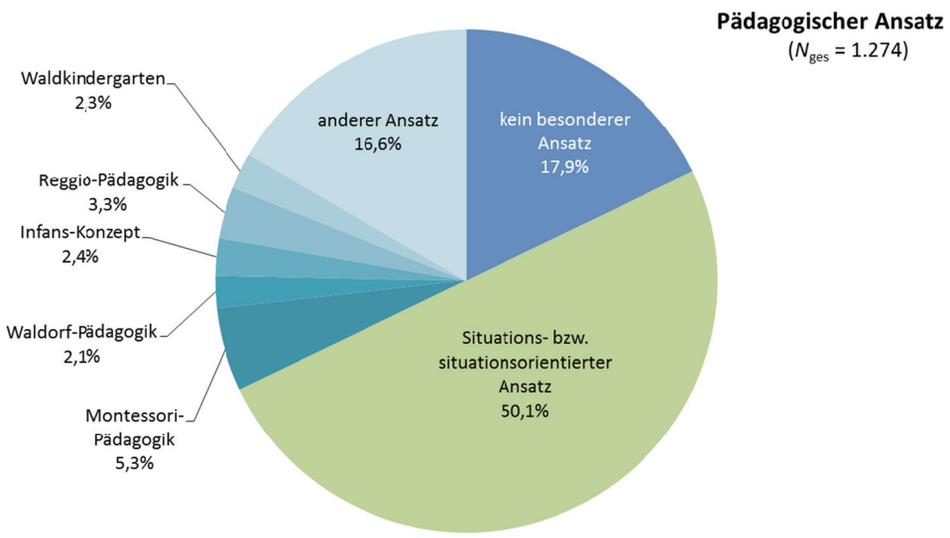

Abb. 7: Pädagogischer Ansatz der teilnehmenden Kitas

Gruppenstruktur

13,1% (*N*=190) der befragten Leitungen gaben an, dass es sich bei ihrer Kita um eine eingruppige Einrichtung handelt. In 4,9% (*N*=77) der teilnehmenden Einrichtungen wird nach einem komplett offenen Konzept gearbeitet, d.h. es gibt keine Gruppenstruktur im eigentliche Sinn mehr. Die durchschnittliche Gruppenanzahl beträgt *M*=3,5 (*SD*=2,2). Die maximale Gruppenzahl lag in der Stichprobe bei *N*=19 Gruppen.

Öffnungszeiten

Die teilnehmenden Kitas haben im Durchschnitt täglich 9 Stunden 10 Minuten (*SD*=1h 38min) geöffnet; die kürzeste angegebene Öffnungszeit betrug 3 Stunden 10 Minuten, die längste 15 Stunden 30 Minuten. Der früheste Beginn der Bringzeit lag bei 5:00 Uhr morgens, die späteste mögliche Abholzeit war um 21:00 Uhr.

Nur ein sehr geringer Anteil 0,6% (*N*=10) der Einrichtungen hat auch am Wochenende geöffnet.

Klientel

Mehr als die Hälfte 56,0% (N=676) der befragten Leitungen gab an, dass in ihrer Einrichtung auch Kinder betreut werden, bei denen eine Behinderung bzw. eine drohende Behinderung nach §§ 53, 54 SGB XII vorliegt. Im Durchschnitt werden pro Einrichtung *M*=4,0 (*SD*=6,1, *N*=659) solcher Kinder betreut. Nach dem geschätzten Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund befragt, antworteten 15,9% (*N*=226), dass dieser 0% betrage. Im Durchschnitt wurde ein Prozentsatz von *M*=19,2% (*SD*=23,6, *N*=1.424) genannt. Der geschätzte Anteil an Kindern aus sozial schwachen Familien wurde durchschnittlich mit *M*=16,8% (*SD*=19,4, *N*=1.455) angegeben.

2.2.2 Merkmale der Kita-Mitarbeiter/innen

Für die folgenden Beschreibungen wurden die Angaben aus den „Fragebögen für die Kita-Mitarbeiter/innen“ und den „Fragebögen für Kita-Leitungen“ zusammengefasst. Dieses Vorgehen bot sich an, da die Bögen in weiten Teilen inhaltsgleich sind.

Geschlecht

Der überwiegende Teil der teilnehmenden Kita-Mitarbeiter/innen (97,0%, *N*=6.354) ist weiblich. Lediglich 3,0% (*N*=195) sind männlichen Geschlechts.

Alter

Das Durchschnittsalter der befragten Kita-Mitarbeiter/innen liegt bei *M*=41,0 Jahren (*SD*=11,2, *N*=6.466). Die jüngste befragte Kita-Mitarbeiterin gab ihr Alter mit 15 Jahren an, die älteste war 69 Jahre alt. In Bezug auf das Alter der Fachkräfte lässt sich ein deutlicher Ost-West-Unterschied ausmachen: In den westlichen Bundesländern lag das Durchschnittsalter bei *M*=40,5 Jahren (*SD*=11,2, *N*=5.438), in den östlichen Bundesländern (ohne Berlin) bei *M*=44,1 Jahren (*SD*=10,9, *N*=840). Ein Blick auf die Altersverteilung (siehe Abb. 8) lässt erkennen, dass die 45- bis 49-Jährigen (15,7%) sowie die 50- bis 54-Jährigen (14,8%) die größten Gruppen bilden. Dieser Befund kann als Indiz dafür gesehen werden, dass sich im Berufsfeld der Kindertagesbetreuung eine gewisse Überalterung abzeichnet.

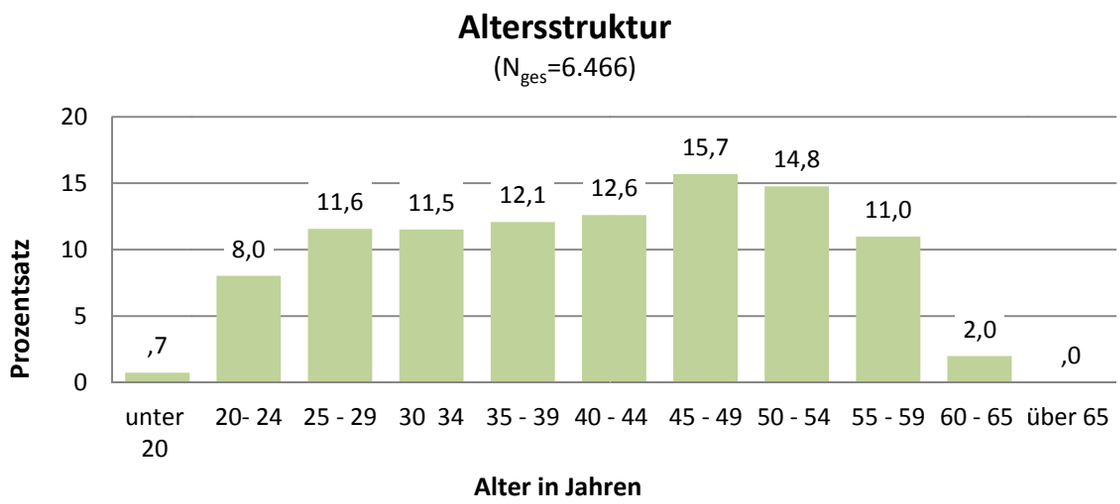

Abb. 8: Altersstruktur der Kita-Mitarbeiter/innen

Familiäre Situation

Über die Hälfte (53,9%, *N*=3.502) der teilnehmenden Kita-Fachkräfte gaben an verheiratet zu sein und mit ihrem Partner/ihrer Partnerin zusammenzuleben (s. Abb. 9). Nicht verheiratet und alleinlebend waren 19,9% (*N*=1.292) der Befragten, 17,2% (*N*=1.160) lebten mit einem Partner/ einer Partnerin zusammen, ohne verheiratet zu sein. Der Prozentsatz der geschiedenen oder getrennt lebenden Personen liegt bei 6,8% (*N*=441); 1,5% (N=98) sind verwitwet

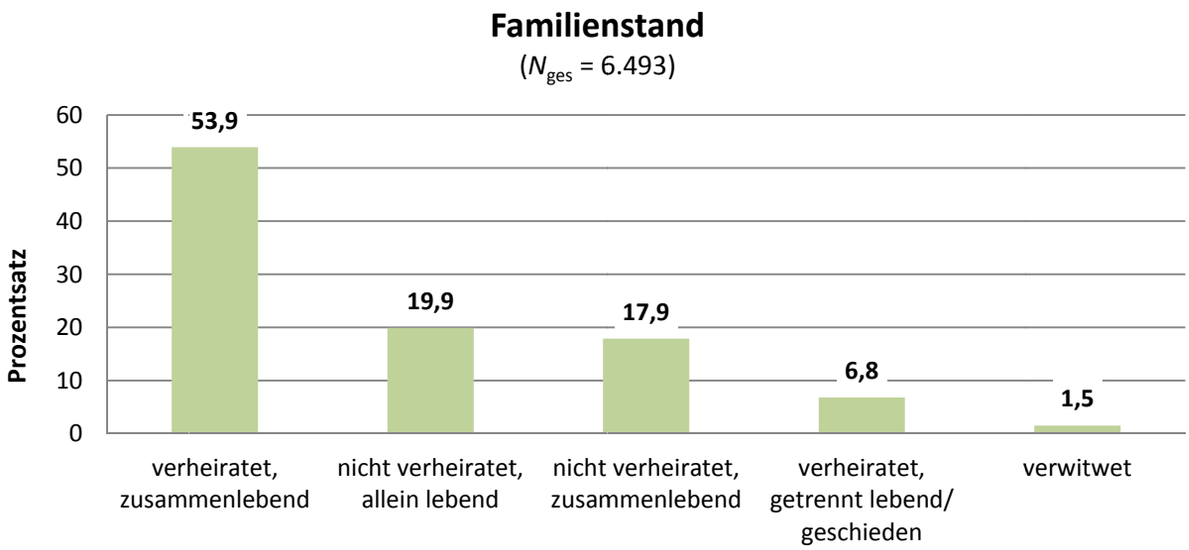

Abb. 9: Familienstand der Kita-Mitarbeiter/innen

Von den befragten Kita-Mitarbeiter/innen gaben zudem 61,8% (***N***=4.096) an, eigene Kinder zu haben. Die durchschnittliche Kinderzahl liegt bei *M*=1,9 Kindern (*SD*=0,8; *N*=3.836) pro Fachkraft. Mindestens ein minderjähriges Kind unter 18 Jahren hatten zum Zeitpunkt der Befragung 33,2% (*N*=2.196) der Teilnehmenden. Insgesamt 12,0% (*N*=795) der Kita-Mitarbeiter/innen gaben an, mindestens ein Kind unter sieben Jahren zu haben.[3]

Migrationshintergrund

Nach der Definition des Statistischen Bundesamtes (2012) gelten als Personen mit Migrationshintergrund „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem nach 1949 zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“. Gemäß dieser Definition beträgt der Prozentsatz an Personen mit Migrationshintergrund 13,5% (*N*=791) der teilnehmenden Fachkräfte. Im Einzelnen gaben 12,7% (N=760) Personen an, dass mindestens ein Elternteil in die BRD zugewandert ist. 6,1% (358) der befragten Kita-Mitarbeiter/innen sind selbst zugewandert. 96,5% (*N*=6.006) der Befragten besitzen die deutsche Staatsbürgerschaft. In Bezug auf den Migrationshintergrund der befragten Fachkräfte gibt es einen deutlichen Ost-West-Unterschied (siehe Tab. 7).

Tab. 7: Migrationshintergrund im Ost-West-Vergleich (N_{ges}=5.851 - 6.221)

	Migrationshintergrund (%)	Dt. Staatsbürgerschaft (%)
West	14,2	96,4
Ost (ohne Berlin)	9,8	97,8
BRD gesamt	13,5	96,5

[3] Auf die Betreuungssituation von Kita-Mitarbeiter/innen mit minderjährigen Kindern und die Möglichkeiten, Beruf und Familie zu vereinbaren, wird in Kapitel 3.6 genauer eingegangen.

Schulabschluss

Die Fachkräfte wurden gebeten, ihren höchsten Schulabschluss zu nennen. Der größte Teil der Befragten (53,5%, *N*=3.453) gab an, über einen mittleren Bildungsabschluss (z.B. Mittlere Reife) zu verfügen, 7,5% (*N*=481) nannten einen (qualifizierten) Hauptschulabschluss als höchsten Abschluss. Über ein Abitur bzw. Fachabitur oder einen vergleichbaren Abschluss verfügen 39,0% (*N*=2.515) der Teilnehmenden. 0,1% (*N*=4) haben keinen Schulabschluss (siehe Abb. 10).

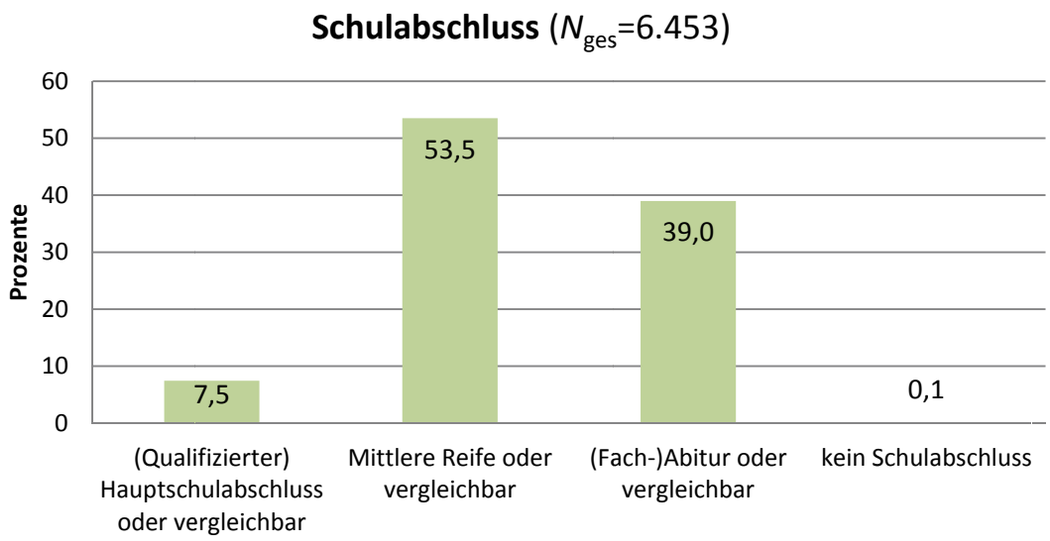

Abb. 10: Schulabschluss der Kita-Mitarbeiter/innen

Berufsabschluss

Die Fachkräfte wurden zudem aufgefordert, ihren Berufsabschluss anzugeben. Dabei waren Mehrfachnennungen möglich. Der Großteil der Fachkräfte (81,4%, *N*=5.279) hat nur einen Berufsabschluss absolviert, 17,3% (*N*=1,125) haben zwei Abschlüsse und 1,3% (*N*=82) drei oder mehr. Der Übersichtlichkeit halber wurde für die Auswertung nur der „höchste" Berufsabschluss berücksichtigt (d.h. bei Personen mit Fachschulabschluss wurde eine vorherige Ausbildung zum/zur Sozialassistent/in vernachlässigt, bei Personen mit Hochschulabschluss eine Ausbildung zum/zur Erzieher/in etc.). Der mit Abstand größte Teil der befragten Kita-Mitarbeiter/innen (76,0%, *N*=5.001) gab einen Berufsabschluss an, der eine Fachschulausbildung erfordert (Erzieher/in, Heilpädagoge/-pädagogin, Heilerziehungspfleger/in). 14,9% (*N*=979) nannten Kinderpfleger/in oder Sozialassistent/in als höchsten Abschluss. Über einen (Fach-)Hochschulabschluss verfügen 8,4% (*N*=553) der Befragten, einen sonstigen oder keinen Abschluss gaben 0,7% (*N*=46) an (s. Abb. 11).

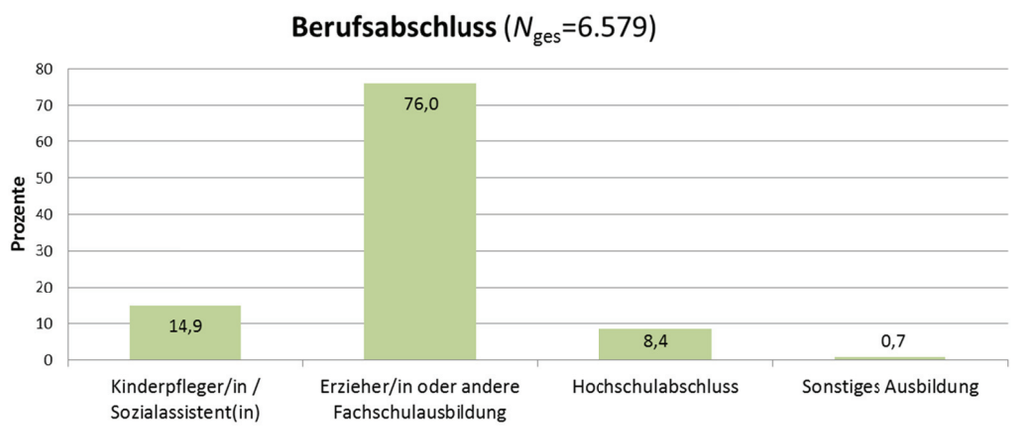

Abb. 11: Berufsabschluss der Kita-Mitarbeiter/innen

Der überwiegende Teil (93,8%, *N*=6.076) der befragten Kita-Fachkräfte gab als Ort ihres letzten Berufsabschlusses die Bundesrepublik Deutschland an, 4,9% (*N*=319) haben ihren Abschluss noch in der DDR erworben. Außerhalb Deutschlands haben lediglich 1,3% (*N*=83) der Befragten ihren letzten Berufsabschluss erlangt.

Funktion in der Kita

Die pädagogischen Fachkräfte wurden nach ihrer Funktion in der Kita befragt. Dabei gaben 22,0% (*N*=1.454) der Teilnehmenden an, Leitung zu sein. Diese Personen werden im Folgenden als „Kita-Mitarbeiter/in mit Leitungsfunktion“ (L) bezeichnet; Fachkräfte, die eine andere oder keine Funktion angegeben haben, werden als „Kita-Mitarbeiter/in ohne Leitungsfunktion“ (FoL) bezeichnet (s. Abb. 12). Ihr Anteil beträgt 78,0% (*N*=5.152)[4].

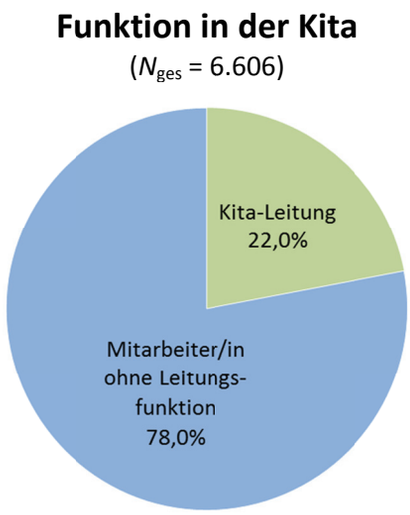

Abb. 12: Funktion der Kita-Mitarbeiter/innen

Der **Männeranteil** ist mit 3,9% (N=57) bei den Leitungen unwesentlich höher als bei den FoL (2,7%, *N*=138). Der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund beträgt bei den Leitungen 12,6% (*N*=167), wohingegen es bei den FoL 13,8% (*N*=624) sind (siehe Tab. 8).

Das **Durchschnittsalter** der Leitungen beträgt *M*=47,1 Jahre (*SD*=9,0, *N*=1.434), die FoL sind mit *M*=39,3 Jahren (*SD*=11,2, *N*=5.030) im Durchschnittlich deutlich jünger (siehe Tab. 8).

[4] Es ist zu beachten, dass die hier genannte Anzahl an „Kita-Mitarbeiter/innen mit Leitungsfunktion“ nicht mit der Anzahl der zurückgesandten „Fragebögen für die Kita-Leitung“ (*N*=1.556; siehe oben, Kapitel 2.1) übereinstimmt. Die Diskrepanz erklärt sich daraus, dass der Leitungs-Fragebogen von *N*=102 Fachkräften ausgefüllt wurde, die angegeben hatten, nicht selbst Kita-Leitung zu sein. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die eigentliche Kita-Leitung zum Zeitpunkt der Umfrage verhindert oder die Leitungsstelle nicht besetzt war.

Tab. 8: Vergleich: Leitungen vs. Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (N_{ges}=5.851 - 6.549)

	Männeranteil (%)	Migrations-hintergrund (%)	Alter in Jahren	
			M	*SD*
L	3,9	12,6	47,1	9,0
FoL	2,7	13,8	39,3	11,2
Gesamt	3,0	13,5	41,0	11,2

Nur 5,3% der Leitungen (N_{ges}=1.448) geben an, für mehr als eine Einrichtung verantwortlich zu sein.

Berufsabschlüsse nach Funktionen

Der Anteil an Personen mit Fachschulabschluss (Erzieher/innen, Heilpädagog(inn)en, Heilerziehungspfleger/innen) beträgt 82,5% (*N*=1.199) und ist damit höher als bei den FoL mit 74,2% (*N*=3.802). Der Anteil an Kinderpfleger(innen) bzw. Sozialassistent(inn)en liegt für die FoL bei 18,8% (*N*=966). Unter den Leitungen ist diese Berufsgruppe mit 0,9% (*N*=13) zu vernachlässigen. Der Prozentsatz an akademisch ausgebildeten Fachkräften (Hochschulstudium) ist bei den Leitungen mit 16,4% (*N*=239) deutlich höher als bei den FoL (6,1%, *N*=314; s. Abb. 13).

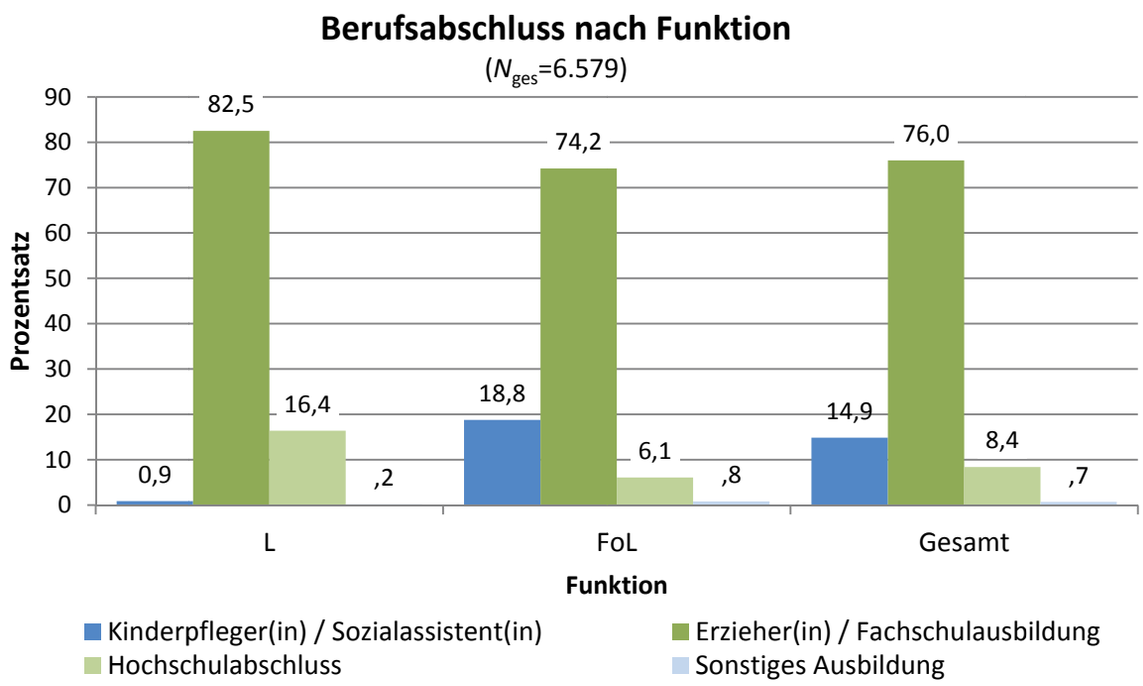

Abb. 13: Berufsabschlüsse nach Funktionen

Berufserfahrung

Durchschnittlich blicken die Fachkräfte auf 18 Jahre (*SD*=11,2, *N*=6.308) Berufserfahrung im Kita-Bereich zurück. Mehr als zwei Drittel sind bereits über 10 Jahre im Kita-Bereich tätig (s. Abb. 14). Die Extreme reichen hier von 3 Monaten bis zu 46 Jahren Berufserfahrung.

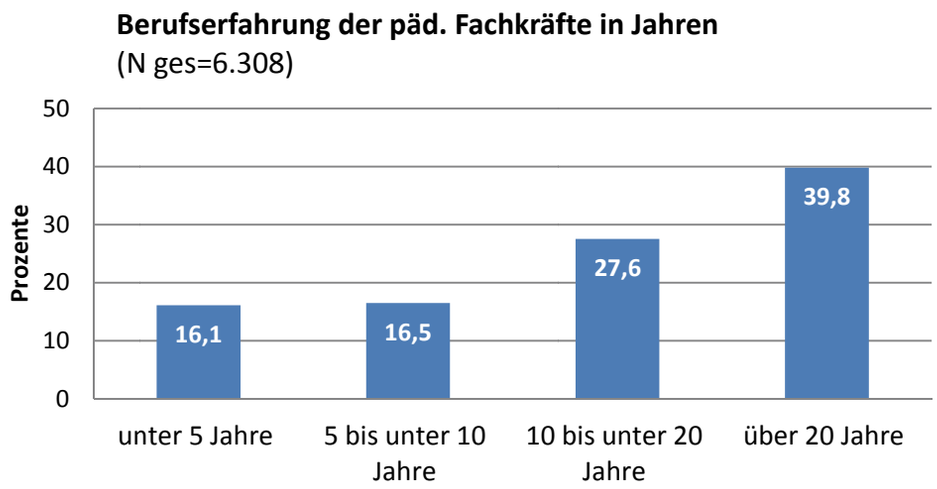

Abb. 14: Länge der Berufserfahrung pädagogischer Fachkräfte

Leitungen weisen mit durchschnittlich 24,2 Jahren (*SD*=10,4, *N*=1.421) deutlich mehr Erfahrung auf als Nicht-Leitungen (16,2, *SD*=10,8, *N*=4.888). Sie sind auch bereits länger in der aktuellen Kita tätig (M_L=10,9, *SD*=9,1, *N*=1.423 vs. M_{FoL}=8,8, *SD*=8,9, *N*=4.887; s. Abb. 15).

Darüber hinaus berichten Leitungen, bereits durchschnittlich 13,3 Jahre (*SD*=9,9, *N*=1.400) in einer Leitungsposition tätig zu sein.

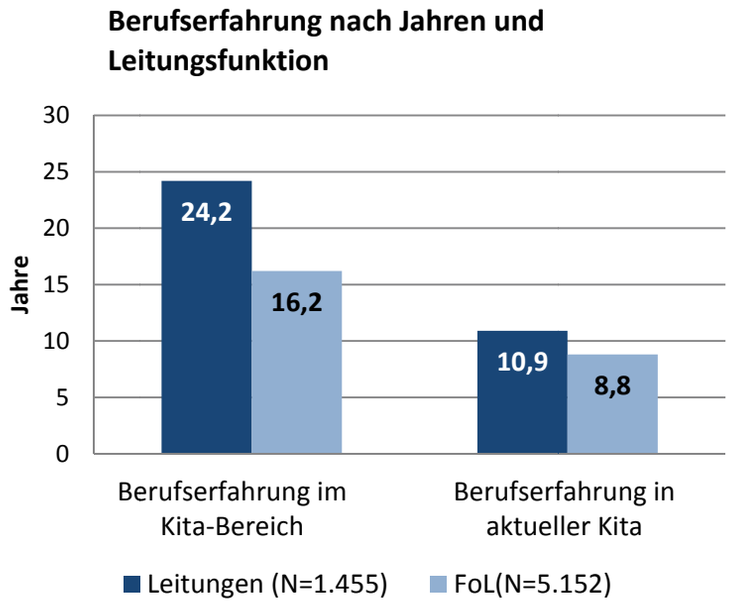

Abb. 15: Berufserfahrung nach Jahren und Leitungsfunktion

Das Wichtigste in Kürze:

- Der Rücklauf der Trägerfragebögen lag bei 35,6%, derjenige der Kitas bei 32,5%.
- Den Auswertungen liegen die **Daten** von 1.524 Trägervertreter/innen, 1.454 Kita-Leitungen und 5.152 Fachkräften ohne Leitungsfunktion zugrunde.
- Mehr als die Hälfte (53,8%) der beteiligten Kitas sind **Einrichtungen für mehrere Altersgruppen**, die Hälfte (50,1%) der Kitas arbeitet nach dem **Situationsansatz**.
- 13% der Kitas sind **eingruppige** Einrichtungen
- Nahezu alle Fachkräfte (97%) sind **Frauen** mit einem **Durchschnittsalter** von 41 Jahren; 22% der Befragten sind Kita-Leitung.
- Mehr als die Hälfte (53,5%) hat einen mittleren **Schulabschluss**,
  drei Viertel (76%) haben einen **Berufsabschluss** als Erzieher/in oder einen anderen Fachschulabschluss.
- Durchschnittlich haben die pädagogischen Fachkräfte 18 Jahre **Berufserfahrung** im Kita-Bereich, Leitungen etwas mehr als Fachkräfte ohne Leitungsfunktion.
  Leitungen sind durchschnittlich seit 13,3 Jahren in einer Leitungsposition tätig.

3. Auswertungen pädagogische Fachkräfte

In den folgenden Abschnitten werden die Angaben der pädagogischen Fachkräfte – Leitungskräfte und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion – dargestellt. Wegen der sehr großen Anzahl von abgefragten Inhalten wählten wir die uns am wichtigsten erscheinenden Aspekte aus. Auch hinsichtlich der zu vergleichenden Variablen wurde eine Auswahl getroffen.

Der besseren Lesbarkeit und Überschaubarkeit wegen entschieden wir uns zudem, die Vielzahl von Variablen inhaltlich zusammenzufassen; innerhalb der Kapitel wurde versucht, die von den Fragebögen vorgegebene Reihenfolge einzuhalten. Die Auswertungen wurden teilweise für verschiedene Stichprobengruppen wie beispielsweise Leitungen (L) und Fachkräften ohne Leitungsfunktion (FoL), Mitarbeiter/innen verschiedener Trägerarten oder Bundesländer bzw. für verschiedene Berufsgruppen durchgeführt. Alle Daten stützen sich auf die Gesamtstichprobe (N=6.606) von N=1.454 Kita-Leitungen und N=5.152 Fachkräften ohne Leitungsfunktion.

In jedem Kapitel wird zuerst allgemein der theoretische Hintergrund und die verwendeten Skalen und Items beschrieben, bevor dann die Ergebnisse folgen. Am Schluss jedes Abschnitts wird das Wichtigste in Kürze zusammengefasst. Eine Korrelationstabelle mit Zusammenhängen zwischen allen in einem Kapitel behandelten Variablen bietet Hintergrundinformationen am Anfang der jeweiligen Ergebnisdarstellungen eines Kapitels.

Um Redundanzen zu vermeiden sind detaillierte Zusammenhänge in erster Linie beim Hauptkapitel verortet; spielen sie in anderen Abschnitten ebenfalls eine Rolle, wird dort nur kurz auf das Wichtigste eingegangen. An diesen Stellen leiten jeweils Querverweise zu weiteren Auswertungen und Informationen: z.B. ➢ **Kap. 3.4**

Kapitel 3.1: Dieser Abschnitt stellt strukturelle Arbeitsbedingungen der Fachkräfte dar, wie z.B. die Länge der Arbeitszeit, die Befristung der Arbeitsverträge, aber auch die Häufigkeit von Leitungstreffen oder die wahrgenommene Unterstützung der Leitungen durch die jeweiligen Trägervertreter/innen.

Kapitel 3.2: In diesem Kapitel werden detaillierte Rahmenbedingungen wie beispielsweise Angaben zu materiellen, organisationalen oder sozialen Gegebenheiten zusammengefasst. Die Fachkräfte wurden darum gebeten, diese Rahmenbedingungen nach der von ihnen eingeschätzten Wichtigkeit und dem Vorhandensein zu bewerten. Daneben wird die Entstehung des AQUA-Index der Arbeitsbedingungen erläutert.

Kapitel 3.3: Von den Fachkräften erlebte berufliche Belastungen werden dargestellt und in Beziehung zu anderen erfassten Variablen gesetzt.

Kapitel 3.4: Dieser Abschnitt befasst sich mit der Kommunikation und der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleg(inn)en in der Kita. Neben positiven Führungsqualitäten der jeweiligen Vorgesetzten wird auch negatives Führungsverhalten in den Blick genommen. Auch das Teamklima ist ein wichtiges Thema.

Kapitel 3.5: In diesem Abschnitt wird das Arbeitsengagement, die Bindung der Fachkräfte an Beruf und Arbeitgeber (d.h. hier den Träger) sowie die Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung im Detail dargestellt.

Kapitel 3.6: Hauptthema sind hier Auswertungen, die sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie befassen. Diese Angaben beziehen sich nur auf Fachkräfte, die Kinder unter 18 Jahren haben.

3.1 Arbeitsbedingungen der Fachkräfte

Im Folgenden werden Ergebnisse hinsichtlich der Arbeitsbedingungen von Kita-Fachkräften dargestellt, die teilweise von allen befragten Fachkräften stammen, teilweise aber auch nur von den Leitungen.

Freistellung von Kita-Leitungen

Die Freistellung von Kita-Leitungen vom Gruppendienst, um sich den erforderlichen Managementaufgaben widmen zu können, ist in den Bundesländern sehr unterschiedlich geregelt. In manchen Kita-Gesetzen der Länder ist ein prozentualer Stellenanteil pro belegtem Platz dafür vorgesehen, in anderen gibt es eine bestimmte Wochenstundenzahl, die dafür aufgewendet werden kann, während in wieder anderen gar keine Regelungen dafür existieren (s.a. MBJS, 2012).

Etwa die Hälfte (49%) der in der AQUA-Studie befragten Leitungen (N_{ges}=1.446) gibt an, vom Gruppendienst freigestellt zu sein. Von 661 Leitungen liegen detaillierte Angaben zum prozentualen Anteil ihrer Freistellung vor. Danach ist ein gutes Drittel (36,3%, *N*=240) bis zu einem Anteil von 50% ihrer Arbeitszeit freigestellt, ein knappes Viertel (23,1%, *N*=153) zwischen 51% und 99% und 40,5% (*N*=268) sind völlig vom Gruppendienst freigestellt.

Die Kitas wurden nach der Anzahl der Mitarbeiter/innen in drei Gruppen aufgeteilt 1) kleine Kitas mit bis zu sechs Mitarbeiter/innen, 2) mittlere Kitas mit mehr als sechs, aber weniger als elf Mitarbeiter/innen und 3) große Kitas mit mehr als elf Mitarbeiter/innen. Das Ausmaß der Freistellung steigt mit der Größe der Einrichtung: Bei großen Einrichtungen finden sich die meisten völlig freigestellten Leitungen (59,2%), bei den kleinen Kitas ist der Großteil der Leitungen nur bis zur Hälfte ihrer Arbeitszeit freigestellt (76,4%, s. Tab. 9).

Tab. 9: Freigestellte Leitungen nach Kita-Größe

	Freistellung bis inkl. 50%	Freistellung bis inkl. 99%	völlige Freistellung
Kitas mit bis zu 6 MA (*N*=89)	76,4%	14,6%	8,9%
Kitas mit mehr als 6 und weniger als 11 MA (*N*=200)	50,5%	29,0%	20,5%
Kitas mit mehr als 11 MA (*N*=360)	18,9%	21,9%	59,2%

Befristete Arbeitsverhältnisse

Von den Teilnehmenden der AQUA-Studie gaben 16,2% der Befragten (N_{ges}=6.518) an, in einem befristeten Arbeitsverhältnis angestellt zu sein. Kita-Leitungen haben seltener einen befristeten Vertrag als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion (6,2% vs. 19,3%). Während ca. 15% der Vollzeitkräfte angeben, einen befristeten Vertrag zu haben, liegt die Befristungsquote vor allem bei Fachkräften, die in Teilzeit mit weniger als 21 Wochenstunden arbeiten, bei mehr als einem Viertel (26,4%, N_{ges}=565; s. Tab. 10).

Tab. 10: Befristung von Arbeitsverträgen bei Vollzeit- und Teilzeitkräften

	Anteil der Fachkräfte mit befristeten Verträgen	*N* gesamt
Vollzeit (38,5 Wochenstunden und mehr)	14,8%	2.853
32 bis unter 38,5 Wochenstunden	13,1%	1.295
21 bis unter 32 Wochenstunden	17,3%	1.735
10 bis unter 21 Wochenstunden	26,3%	514
unter 10 Wochenstunden	29,4%	51

Laut Bundesstatistik hatten im Jahr 2012 8,6% aller abhängig Beschäftigten einen befristeten Arbeitsvertrag (Statistisches Bundesamt, 2014a). Besonders betroffen davon waren jüngere Arbeitnehmer/innen zwischen 25 und 34 Jahren (17,9%). Diese Anteile sind bei pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen bedeutend höher, wie verschiedene Studien feststellten: Bereits 2007 berichtete die GEW-Studie, dass fast die Hälfte der unter 30-jährigen Fachkräfte befristet angestellt ist. Dieser Anteil sinkt bei den 30- bis 40-Jährigen auf 18% und liegt schließlich bei den über 50-Jährigen bei 9%.

In der AQUA-Studie arbeiten vor allem jüngere Mitarbeiter/innen unter 30 Jahren in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis (35,2%). 13% der 30- bis 50-Jährigen und 5,6% der über 50-Jährigen gaben ebenfalls an, einen befristeten Arbeitsvertrag zu haben. Hinsichtlich der verschiedenen Berufsgruppen sind die Kinderpfleger/innen mit 20,1% häufiger befristet beschäftigt als Erzieher/innen oder Fachkräfte mit akademischer Ausbildung. Fachkräfte in den östlichen Bundesländern sind seltener befristet angestellt (11,4%) als ihre Kolleg(inn)en in den westlichen Bundesländern (16,9%). Die Unterschiede zwischen Mitarbeiter/innen verschiedener Trägerarten sind relativ gering (s. Tab. 11).

Tab. 11: Befristung von Arbeitsverträgen bei verschiedenen Stichprobengruppen

	Anteil der Fachkräfte mit befristeten Verträgen	***N* gesamt**
Altersgruppen		
unter 30 Jahre	35,2%	1.474
30 bis unter 50 Jahre	13,0%	3.335
über 50 Jahre	5,6%	1.616
Berufsausbildungen		
Kinderpfleger/innen, Sozialassistent/innen	20,1%	926
Erzieher/innen und andere Fachschulausbildungen	14,6%	4.972
akademische Ausbildungen	16,6%	548
Bundesländer		
West	16,9%	5.474
Ost (ohne Berlin)	11,4%	860
Trägerart		
MA kommunaler Träger	15,8%	2.192
MA freier Träger	14,9%	1.878
MA kirchlicher Träger	17,3%	2.343

Wochenarbeitszeit

Der Beruf des Erziehers/der Erzieherin gilt in weiten Kreisen als klassischer Teilzeitberuf. Diese Annahme untermauern auch die Daten der Bundesstatistik (Statistisches Bundesamt, 2014): Am 01.03.2013 waren von den insgesamt 491.789 pädagogischen Fachkräften in Deutschland nur 35,5% mit 38,5 und mehr Wochenstunden beschäftigt, Leitungen sind hier mit einem etwas größeren Anteil vertreten (45,1%) als Fachkräfte, die keine Leitungsfunktion haben (34,9%; s.a. Tab. 12); 17,6% der Fachkräfte arbeiten weniger als 21 Wochenstunden. Auch in der AQUA-Studie zeigt sich ein ähnlicher Trend: 44,2% aller Befragten arbeiten Vollzeit, die befragten Leitungen sind zu zwei Drittel vollzeitbeschäftigt, Fachkräfte ohne Leitungsfunktion dagegen nur zu 37,7%, insgesamt arbeiten 8,8% der Fachkräfte weniger als 21 Stunden pro Woche.

3.1

Tab. 12: Wochenarbeitszeiten pädagogischer Fachkräfte

	Bundesstatistik *			AQUA-Studie		
Wochenstunden	**Alle päd. Fachkräfte (*N*=491.789)**	**Leitungen (*N*=26.784)**	**FoL (*N*=465.005)**	**Alle päd. Fachkräfte (*N*=6.475)**	**Leitungen (*N*=1.431)**	**FoL (*N*=5.044)**
38,5 und mehr	35,5%	45,1%	34,9%	44,2%	66,9%	37,7%
32 bis unter 38,5	17,0%	13,0%	17,2%	20,1%	20,3%	20,1%
21 bis unter 32	29,8%	23,4%	30,2%	26,9%	11,2%	31,4%
10 bis unter 21	14,6%	15,5%	14,5%	8,0%	1,5%	9,8%
unter 10	3,1%	3,1%	3,1%	0,8%	0,1%	1,1%

*Quelle: Statistisches Bundesamt, 2014 (eigene Berechnungen)

In den östlichen Bundesländern (ohne Berlin) waren laut Bundesstatistik 2013 nur 18,3% der pädagogischen Fachkräfte in Vollzeit angestellt (im Westen: 33,3%; Statistisches Bundesamt, 2014). Ähnliche Verhältnisse bestätigen dies auch die Daten der AQUA-Studie. Hier hatten 25,6% der befragten Fachkräfte in östlichen Bundesländern (ohne Berlin) eine Vollzeitstelle gegenüber 46,9% in westlichen Bundesländern.

Zwischen den Berufsgruppen der Erzieher/innen und Kinderpfleger/innen lassen sich ebenfalls Unterschiede feststellen: Nach einer Studie der GEW (2010) sind Kinderpfleger/innen häufiger teilzeitbeschäftigt als Erzieher/innen (61,8% gegenüber 49,9%); auch in der AQUA-Studie gaben 70,6% der Kinderpfleger/innen an, eine Teilzeitstelle zu haben, gegenüber 53,6% der Erzieher/innen.

Durch den in der letzten Zeit vor allem in Ballungsräumen zu beobachtenden Fachkräftemangel wird oft diskutiert, Teilzeitstellen der Fachkräfte aufzustocken und damit zumindest einen Teil der fehlenden Fachkräfte auszugleichen. In der AQUA-Studie deuten die Ergebnisse nicht darauf hin, dass mit einer Arbeitszeitaufstockung das Fachkräfteproblem zu lösen ist. Über ein Drittel (37,0%) der Fachkräfte mit Teilzeitverträgen ist mit dem Ausmaß ihrer aktuellen Arbeitszeit zufrieden. Etwa ein Drittel (33,2%) würde gerne mehr arbeiten, 29,8% würden dagegen ihre Arbeitszeit lieber reduzieren (s. Abb. 16). Auch wenn alle Fachkräfte ihre Wünsche realisieren könnten, würde sich dennoch kaum etwas an der Gesamtsituation ändern.

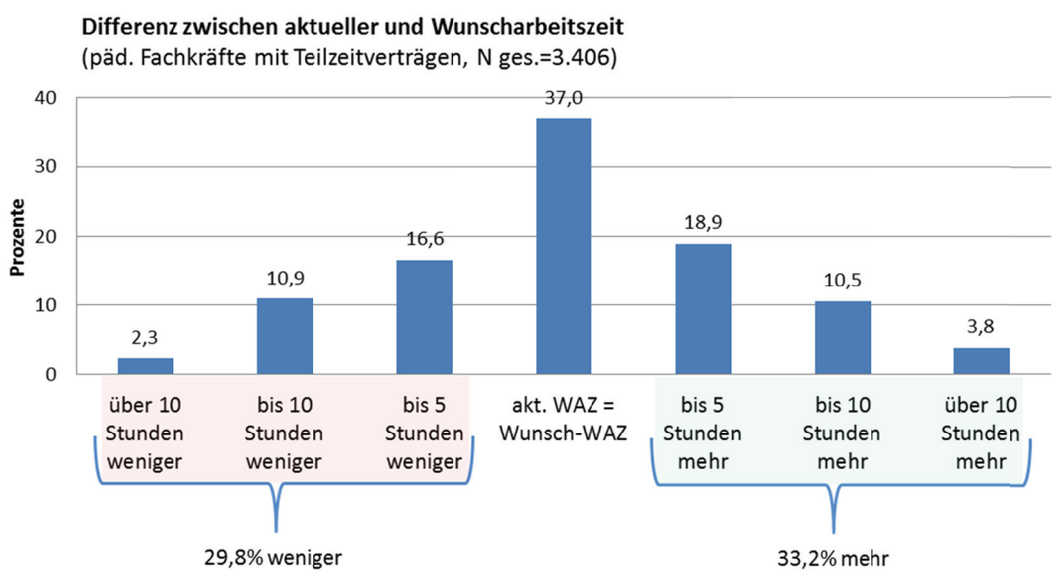

Abb. 16: Differenz zwischen aktueller und gewünschter Arbeitszeit päd. Fachkräfte

Auch Sell & Kersting (2010) stellten in einer regionalen Studie für Rheinland-Pfalz fest, dass nur ein Achtel der Teilzeit-Fachkräfte interessiert wären, mehr zu arbeiten. Erst wenn diese Personen ihren Arbeitsanteil um 30% anheben, würde sich das Gesamt-Personalvolumen um 4% erhöhen.

Etwas anders stellt sich die Situation bei einem Vergleich der in der AQUA-Studie befragten Fachkräfte aus westlichen und östlichen Bundesländern dar. Mitarbeiter/innen in östlichen Bundesländern (ohne Berlin) sind etwas weniger zufrieden mit der Länge ihrer derzeitigen Arbeitszeit als ihre Kolleg(inn)en im Westen (34,3% vs. 37,6%). Jedoch würde im Osten gerne mehr als die Hälfte der Fachkräfte mehr arbeiten, nur ca. 14% würden ihre Arbeitszeit gerne reduzieren (s. Abb. 17).

Ein Grund für die stark ausgeprägten Ost-West-Unterschiede liegt möglicherweise darin, dass in den 1990er Jahren im Osten viele pädagogische Fachkräfte ihre Arbeitszeit freiwillig reduzierten, um Kündigungen oder Einrichtungsschließungen vorzubeugen. Aus diesen Solidaritätsmaßnahmen resultierten damals viele Teilzeitstellen, die möglicherweise bis heute bestehen.

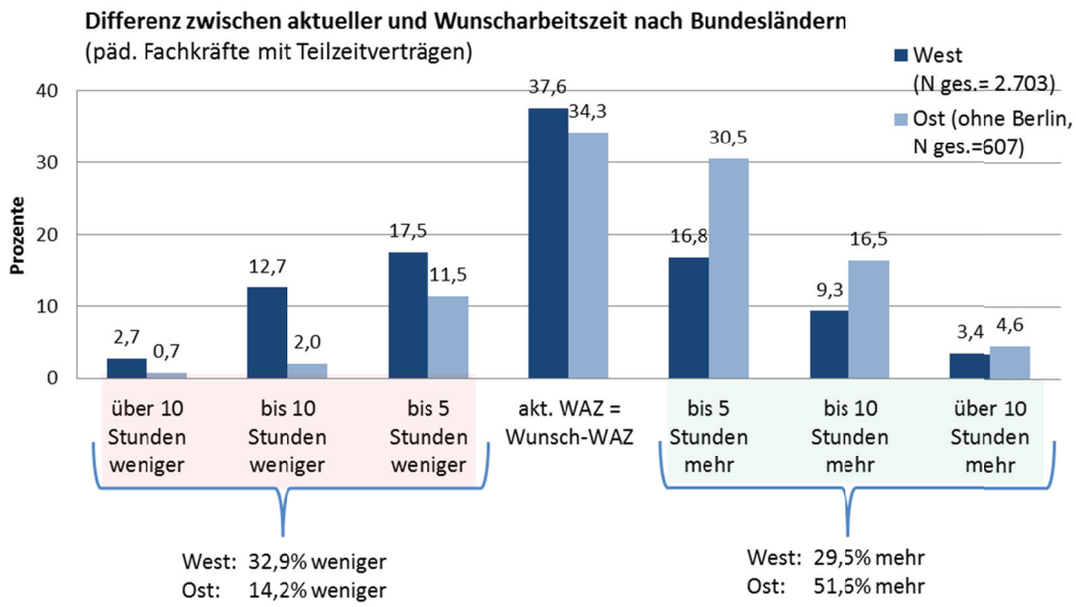

Abb. 17: Differenz zwischen aktueller und gewünschter Arbeitszeit päd. Fachkräfte nach Bundesländern

Überstunden

Gründe für geleistete Überstunden sind vielfältig: Neben dem Personalmangel sind vor allem Fehlzeiten der Kolleg(inn)en zu nennen, aber auch ausgeweitete Öffnungszeiten von Einrichtungen. Da oftmals keine neuen Kolleg(inn)en eingestellt werden (können), bedeutet dies für das vorhandene Personal häufig, dass es sich in Schichten abzuwechseln muss. Eine Folge hiervon ist, dass sich bei vielen Fachkräften Überstunden ansammeln.

In der Regel ist der Ausgleich von Überstunden im jeweils geltenden Tarifvertrag festgelegt. So sieht beispielsweise der TVÖD (§6ff; BMI, 2014) vor, dass Mehrarbeit durch Freizeit innerhalb eines bestimmten Zeitraums ausgeglichen werden sollte. Der tarifrechtlich festgelegte Anspruch auf Freizeitausgleich lässt sich oftmals jedoch kaum realisieren, wenn Fachkräfte fehlen, welche die so entstehenden personellen Engpässe auffangen könnten. Dies zeigen auch die Ergebnisse der AQUA-Studie:

Nahezu alle (91,8%, N_{ges}=6.491) befragten Fachkräfte gaben an, regelmäßig Überstunden zu machen. Ein finanzieller Ausgleich ist beim Großteil (79,3%) nicht möglich; 59,9% nehmen für die geleisteten Überstunden Freizeitausgleich in Anspruch. Jedoch berichtet auch über ein Drittel (35,1%) der befragten Fachkräfte, dass ein solcher Ausgleich zwar theoretisch möglich ist, die

Situation in der Kita es aber selten zulässt, diesen auch wirklich wahrzunehmen. Durchschnittlich arbeiten die Fachkräfte (*N*=4.462) 2,8 Stunden pro Woche mehr – bei Kita-Leitungen sind es mit 4,0 Überstunden pro Woche noch deutlich mehr.

Urlaub

Die Fachkräfte gaben an, durchschnittlich 29,1 Tage Urlaub (*SD*=2,9, *N*=6.282) im Jahr zu haben. Die Unterschiede zwischen westlichen und östlichen Bundesländern sind minimal. Mitarbeiter/innen freier Träger haben mit 28,7 Tagen (*SD*=2,8, *N*=2.262) etwas weniger Tage zur Verfügung als ihre Kolleg(inn)en bei kommunalen oder kirchlichen Trägern (*M*=29,4, *SD*=2,5, *N*=2.199 bzw. *M*=29,2, *SD*=2,8, *N*=2.262).

Verfügungszeit bzw. mittelbare pädagogische Arbeitszeit

Arbeiten, die nicht im unmittelbaren Umgang mit den Kindern ausgeübt werden, wie beispielsweise das Ausfüllen von Beobachtungsbögen oder die Vorbereitung von pädagogischen Angeboten oder konzeptionelle Arbeiten, werden im Allgemeinen mit dem Begriff der „mittelbaren pädagogischen Arbeit“ beschrieben. Der Anteil an Arbeitszeit, welcher einer Kita-Fachkraft für mittelbare pädagogische Arbeit zur Verfügung steht wird in der Regel als „Vor- und Nachbereitungszeit“ oder „Verfügungszeit“ bezeichnet. Die Empfehlungen von einzelnen Ländern oder Trägerverbänden hinsichtlich der Länge dieser Zeit variieren sehr stark. So sind in Bremen beispielsweise 0,385 Stunden pro Woche und Kindergartenkind vorgesehen, in Mecklenburg-Vorpommern 2,5 Wochenstunden und in Niedersachsen mindestens 7,5 Wochenstunden pro Gruppe (MBJS, 2012).

30,5% der befragten Leitungen (N_{ges}=1.499) berichten, dass bei ihnen keine Regelungen hinsichtlich der Verfügungszeit existieren. Dabei gibt es große Unterschiede zwischen den Bundesländern: Während im Westen nur gut ein Viertel (25,5%) der Leitungen keine Regelungen dafür hat, sind es im Osten mit 61,2% mehr als doppelt so viel. Auch bei 10,7% der befragten Träger (N_{ges}=1.405, ➢ Kap. 4.2) existieren gar keine Regelungen im Hinblick auf die Verfügungszeit ihrer Mitarbeiter/innen.

Insgesamt geben die pädagogischen Fachkräfte an, durchschnittlich 3,1 Stunden pro Woche Verfügungszeit zu haben (s. Tab. 13), sie würden sich allerdings durchschnittlich 4,2 Stunden wünschen. Auch hier gibt es deutliche West-Ost-Unterschiede: Während Fachkräfte im Westen über 3,2 Stunden Vorbereitungszeit verfügen können, sind es im Osten nur 1,8 Stunden. Entsprechend differieren auch die angegebenen Wünsche: Im Westen hätten die Fachkräfte gerne ca. 1 Stunde pro Woche mehr, im Osten wünschen sie sich doppelt so viele Verfügungszeit-Stunden (3,6).

Tab. 13: Länge der Verfügungszeit nach Bundesländern (Angaben aller päd. Fachkräfte)

	Gesamt			West			Ost		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Stunden/Woche	3,1	2,5	3.761	3,2	2,6	2.353	1,8	1,7	263
Gewünschte Stunden/Woche	4,2	2,7	2.899	4,3	2,8	1.839	3,6	2,4	299

Die Mitarbeiter/innen freier Träger haben mit 2,8 Stunden wöchentlich etwas weniger Verfügungszeit als diejenigen kommunaler oder kirchlicher Träger. Auch hier wünschen sich alle Fachkräfte mindestens eine Stunde pro Woche mehr (s. Tab. 14).

Tab. 14: Länge der Verfügungszeit nach Trägerarten (Angaben aller päd. Fachkräfte)

	MA komm. Träger			MA freier Träger			MA kirchlicher Träger		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Stunden/Woche	3,2	2,6	1.237	2,8	2,3	923	3,1	2,6	1.333
Gewünschte Stunden/Woche	4,2	2,6	1.515	3,9	2,5	1.241	4,4	3,0	1.579

Brutto-Monatsgehalt – zusätzliche Tätigkeit

Die Fachkräfte wurden gebeten, ihr exaktes Brutto-Monatseinkommen anzugeben. Dabei wurden sie im Fragebogen nochmals ausdrücklich auf die Freiwilligkeit dieser Angabe hingewiesen. 48% (N=3.169) der Fachkräfte gaben explizit an, ihr Gehalt nicht nennen zu wollen.

Die folgenden Berechnungen beziehen sich ausschließlich auf Kita-Mitarbeiter/innen in Vollzeit (38,5 Wochenstunden und mehr). Praktikant(inn)en und Personen, die ein freiwilliges soziales Jahr oder den Bundesfreiwilligendienst ableisten, wurden hier nicht berücksichtigt.

Vollzeit-Leitungen in westlichen Bundesländern verdienen mit durchschnittlich 3.257 EUR Brutto ca. 200 EUR mehr als ihre Kolleg(inn)en in östlichen Bundesländern (3.058 EUR). Am besten verdienen Leitungen, die bei kirchlichen Trägern angestellt sind (3.409 EUR), am schlechtesten die bei freien Trägern (3.060 EUR).

Das Gehalt von Vollzeit-Fachkräften ohne Leitungsfunktion ist im Osten ebenfalls um durchschnittlich 200 EUR geringer als im Westen (2.210 gegenüber 2.416 EUR). Auch hier haben Mitarbeiter/innen bei kirchlichen Trägern mit durchschnittlich 2.474 EUR das höchste Gehalt, diejenigen bei freien Trägern das Geringste mit 2.312 EUR.

Zum Vergleich werden die Angaben für Fachkräfte, die nach dem Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) bezahlt werden, herangezogen: Nach dieser Entgelt-Tabelle (GEW, 2013: Gehälter ab März 2012 bis Januar 2013) verdienen Erzieher/innen in der Entgeltgruppe S6 zwischen 2.160 und 3.032 EUR (je nach Stufeneingruppierung), in der Entgeltgruppe S8 (mit schwierigen Tätigkeiten) zwischen 2.266 und 3.441 EUR brutto. Das Gehalt von Kinderpfleger/innen liegt entsprechend zwischen 1.853 und 2.647 EUR. Die Gehälter von Leitungen bemessen sich nach der Anzahl der jeweiligen Plätze einer Kita und reichen von 2.372 bis 4.378 EUR. Wie Tab. 15 zeigt, liegen die Monatsgehälter der befragten Fachkräfte in der AQUA-Studie innerhalb dieser Grenzen.

Tab. 15: Brutto-Monatsgehälter päd. Fachkräfte mit Vollzeitstellen (ohne Praktikant(inn)en)

	Leitungen			FoL		
	Ø Brutto-Gehalt/€	*SD*	*N*	Ø Brutto-Gehalt/€	*SD*	*N*
Gesamt	3.236	607,2	389	2.409	471,4	741
West	3.257	606,8	346	2.416	473,0	691
Ost (ohne Berlin)	3.059	646,9	29	2.210	419,2	27
MA kommunaler Träger	3.221	625,2	106	2.443	450,6	230
MA freier Träger	3.060	599,1	132	2.312	458,2	232
MA kirchlicher Träger	3.409	562,7	145	2.474	481,6	266

Vor allem in Ballungsräumen, in denen die Lebenshaltungskosten allgemein höher sind, kann es für Kita-Mitarbeiter/innen unter Umständen schwierig sein mit dem Gehalt, das sie als pädagogische Fachkraft verdienen, ihren Lebensunterhalt zu bestreiten oder gar eine Familie zu ernähren. Daher gehen einige Fachkräfte neben ihrer Tätigkeit in der Kita noch einer anderen bezahlten Tätigkeit nach: 8,7% der Leitungen (*N*=126) arbeiten neben ihrem Kita-Beruf noch durchschnittlich 7,2 Stunden pro Woche (*SD*=7,6, *N*=110), wobei 70,6% von ihnen angeben, auf diesen Job auch finanziell angewiesen zu sein. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um Referent(inn)entätigkeiten, Mitarbeit in einer anderen Kita, Aushilfstätigkeiten im Verkauf, Büro oder Service. Auch 10,6% der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (*N*=535) haben noch einen Nebenjob, der sie durchschnittlich 7,9 Stunden pro Woche beschäftigt (*SD*=7,3, *N*=491). Nahezu alle (96,8%) sind auf dieses Gehalt auch angewiesen; sie arbeiten, ähnlich wie die Leitungen, als Aushilfskraft im Verkauf, Büro oder Service, viele sind aber auch als Fachkräfte in anderen Kitas tätig oder als Tagesmutter oder -vater.

Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit oder eigentlichen Zuständigkeit

Leitungen und ihre Mitarbeiter/innen wurden gebeten, jeweils anzugeben, wie häufig (5-stufige Antwortskala von 1=nie bis 5=immer) sie a) auch in ihrer Freizeit unbezahlt Arbeiten für die Kita erledigen, b) Veranstaltungen außerhalb ihrer Arbeitszeit besuchen, c) Tätigkeiten erledigen, die eigentlich nicht in ihrem Zuständigkeitsbereich liegen oder d) in anderen Kitas aushelfen müssen. Leitungen wurden zusätzlich gefragt, wie oft sie sich mit anderen Leitungen austauschen oder ob ihre Leitungstätigkeit unter ihrer Arbeit im Gruppendienst leidet. Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion gaben zusätzlich an, wie häufig sie ihre Verfügungszeit nicht nehmen können.

Unter den befragten Leitungen scheint es die Regel zu sein, sich mit anderen Leitungen auszutauschen: Knapp die Hälfte berichtet, dass sie sich mit anderen Leitungen immer bzw. oft austauschen, 42,4% tun dies immerhin gelegentlich (s. Tab. 16). Mehr als die Hälfte (56,1%) der Leitungen gibt jedoch an, immer bzw. oft ihre Arbeitszeit im Gruppendienst verbringen zu müssen statt sich Leitungsaufgaben widmen zu können; nur bei jeder fünften Leitung kommt dies nie oder selten vor. Für viele Leitungen ist es üblich, unbezahlt in der Freizeit zu arbeiten oder Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit zu besuchen: Zwischen 40,4% und 46,7% geben an, dass dies bei ihnen immer bzw. oft der Fall ist. Auch Arbeiten zu erledigen, die nicht in ihre Zuständigkeit fallen, scheint eher die Regel zu sein: Nur 18,0% geben an, dass dies bei ihnen selten oder nie vorkommt.

Tab. 16: Arbeiten außerhalb der Arbeitszeit oder Zuständigkeit, Befragung der Leitungen (N=1.431-1.446)

	nie	selten	gelegentlich	oft	immer
Austausch mit anderen Leitungen	0,7%	10,2%	42,4%	41,4%	5,3%
Gruppendienst statt Leitungsaufgaben	3,8%	15,7%	24,5%	49,0%	7,1%
Arbeiten außerhalb der Zuständigkeit	2,6%	15,4%	36,5%	41,4%	4,2%
unbezahlte Arbeiten in der Freizeit	10,8%	16,6%	32,2%	33,4%	7,0%
Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit	3,2%	11,8%	38,3%	41,6%	5,2%
aushelfen in anderen Kitas	84,8%	10,7%	3,6%	0,8%	0,1%

Auch Fachkräfte ohne Leitungsfunktion arbeiten unbezahlt in ihrer Freizeit – wenn auch nicht im gleichen Ausmaß wie Leitungen: Ca. ein Drittel (32,2%) gibt an, dies oft oder immer zu tun. Knapp die Hälfte (47,7%) der Fachkräfte besucht gelegentlich Veranstaltungen in ihrer Freizeit, etwa jede fünfte Fachkraft tut dies oft oder immer (22,3%). Mehr als die Hälfte (57,2%) der befragten Fachkräfte übernehmen dagegen nie oder selten Arbeiten, die außerhalb ihrer Zuständigkeit liegen. Wie bei den Leitungen kommt es auch bei ihnen sehr selten vor, dass sie in anderen Kitas aushel-

fen (s. Tab. 17). Ein heterogenes Bild zeigt sich bei der Verfügungszeit, die nicht in Anspruch genommen werden kann: Während 41,2% der Fachkräfte angeben, dass dies nie bzw. selten der Fall ist, berichtet auch ein knappes Drittel (31,7%), dass sie ihre Verfügungszeit immer oder oft nicht nehmen können.

Tab. 17: Arbeiten außerhalb der Arbeitszeit oder Zuständigkeit, Befragung der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (N=4.199-4.862)

	nie	selten	gelegentlich	oft	immer
Verfügungszeit nicht nehmen können	20,1%	21,1%	27,1%	23,2%	8,5%
Arbeiten außerhalb der Zuständigkeit	24,5%	32,7%	26,3%	13,5%	3,1%
unbezahlte Arbeiten in der Freizeit	9,4%	20,9%	37,4%	27,7%	4,5%
Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit	8,7%	21,6%	47,4%	18,1%	4,2%
aushelfen in anderen Kitas	83,2%	12,0%	3,4%	0,8%	0,6%

Fortbildungstage

Insgesamt nahmen Fachkräfte im Kindergartenjahr 2011/12 durchschnittlich 3,8 Fortbildungstage in Anspruch (*SD*=3,6, *N*=5.742). Leitungen nahmen 5,2 Fortbildungstage (*SD*=4,3, *N*=1.338), ihre Mitarbeiter/innen waren im Mittel nur 3,4 Tage auf Fortbildungen (*SD*=3,3, *N*=4.405; s. Tab. 18).

Fachkräfte ohne Leitungsfunktion verschiedener Trägerarten unterscheiden sich hinsichtlich der Fortbildungstage nicht. Leitungen kommunaler Träger waren im Mittel einen knappen Tag weniger (4,6 Tage) auf Fortbildungen als diejenigen freier (5,5 Tage) oder kirchlicher Träger (5,3 Tage). Insgesamt nahmen Leitungen bis zu knapp zwei Fortbildungstage mehr in Anspruch als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion. Große Unterschiede bestehen zudem zwischen den Leitungen in westlichen und östlichen Bundesländern: Während Leitungskräfte im Osten im Durchschnitt 6,4 Tage auf Fortbildungen waren, nahmen sie im Westen nur 4,9 Tage in Anspruch.

Tab. 18: In 2011/12 in Anspruch genommene Fortbildungstage

	Leitungen			FoL		
	Ø Anzahl der Fortbildungstage	*SD*	*N*	Ø Anzahl der Fortbildungstage	*SD*	*N*
Gesamt	5,2	4,3	1.338	3,4	3,3	4.405
MA kommunaler Träger	4,6	3,6	427	3,4	3,5	1.235
MA freier Träger	5,5	5,4	386	3,4	3,1	1.512
MA kirchlicher Träger	5,3	3,7	515	3,5	3,2	1.582
West	4,9	3,8	1.119	3,3	3,2	3.720
Ost (ohne Berlin)	6,4	6,0	185	3,9	4,1	560

Auch die Trägervertreter/innen wurden gefragt, wie viele Fortbildungstage sie den Mitarbeiter/innen in ihren Einrichtungen gewähren. Im Durchschnitt liegen diese Angaben etwa einen halben bis einen Tag höher als die von den Fachkräften tatsächlich in Anspruch genommenen Tage (➢ Kap. 4.3). Es scheint also, dass die Fachkräfte die ihnen zustehenden Tage nicht komplett verbraucht haben – möglicherweise weil es dann Personal-Engpässe in den Kitas gibt. Eventuell wurden aber auch diese Zahlen nicht genau an die Kitas kommuniziert.

3.1

Träger-Leitung-Verantwortung

Leitungen wurden gebeten auf einer 5-stufigen Skala (1=unwichtig bis 5=absolut wichtig) anzugeben, wie sie die Wichtigkeit einer verbindlichen Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Träger und Leitung einschätzen. Der größte Teil der befragten Leitungen (87,7%) empfand dies als „absolut bzw. sehr wichtig“ (*M*=4,4 *SD*=0,7, *N*=1.490). Aber nur 59,7% erklärten, dass dies bei ihnen auch „vollständig bzw. überwiegend erfüllt“ ist (*M*=3,6, *SD*=1,0, *N*=1.493; ➢ Kap. 3.2).

Darüber hinaus wurden einige Bereiche hinsichtlich der Verantwortungsverteilung detaillierter erfragt: Auf einer 5-stufigen Antwortskala (1=vollständig beim Träger, 2=überwiegend beim Träger, 3=gleichermaßen bei Träger und Leitung, 4=überwiegend bei der Leitung, 5=vollständig bei der Leitung) konnten sie angeben, wo sie jeweils Aufgaben im Bereich der Personalgewinnung, Budgetverwaltung, sonstiger Finanzierung der Kita, Öffentlichkeitsarbeit, Platzvergabe oder der Arbeitssicherheit verorten.

Insgesamt sehen die Leitungen vor allem die Platzvergabe, die Öffentlichkeitsarbeit und die Arbeitssicherheit als Bereiche an, die zumindest überwiegend in ihrer eigenen Verantwortung liegen (s. Abb. 18). Während sie im Hinblick auf Personalgewinnung und die Verwaltung des Budgets den Träger zu ähnlichen Anteilen wie sich selbst in der Pflicht sehen, ist für sie die sonstige Finanzierung der Kita auf jeden Fall eine Trägeraufgabe – ca. 43% der Leitungen sind dieser Meinung.

Trägervertreter/innen beantworteten dieselben Items (➢ Kap. 4.2). Sie sahen sich in allen Bereichen häufiger vollständig in der Pflicht als die Leitungen dies einschätzten. Auch wenn beide Gruppen bei der Beantwortung den Schwerpunkt eher auf die jeweils eigene Arbeit legen, deutet dies doch auf eine mögliche Rollendiffusion hin: Die Grenzen der jeweiligen Verantwortung scheinen nicht ganz klar zu sein.

Verteilung der Verantwortung auf Träger und Leitung
(Befragung der Leitungen, N=1.432-1.436)

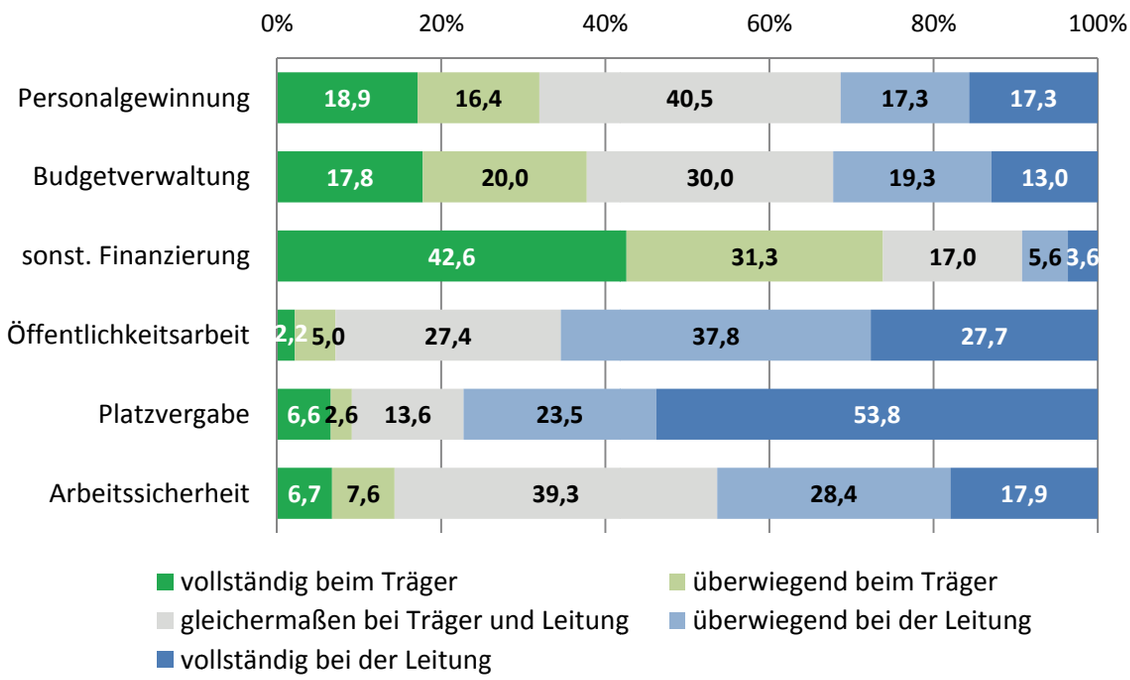

Abb. 18: Verteilung der Verantwortung zwischen Träger und Leitung

Betrachtet man diese Verteilung hinsichtlich der verschiedenen Trägerarten, ist über alle Trägerarten hinweg der Bereich der Finanzierung der Kita derjenige, der am ehesten zumindest überwiegend in der Verantwortung des Trägers liegt - über die Budgetverwaltung hinaus. Vor allem

Leitungen kommunaler Kitas schätzen dies als Trägeraufgabe ein (s. Tab. 19). Demgegenüber wird die Öffentlichkeitsarbeit und die Platzvergabe eher als eine Leitungsaufgabe verstanden, Ersteres vor allem bei Leitungen kommunaler Kitas, Letzteres bei Leitungen kirchlicher Träger. Personalgewinnung und die Verwaltungen des Budgets sehen die Leitungen relativ paritätisch: Bis auf Leitungen kommunaler Kitas, die die Personalakquise und Leitungen freier Träger, die die Budgetverwaltung eher als Trägeraufgabe betrachten, teilen sich die Antworten relativ ähnlich zwischen Träger und Leitungen auf (s. Tab. 19).

Tab. 19: Verteilung der Verantwortung zwischen Träger und Leitung (der besseren Übersichtlichkeit wegen wurden die Antworten „vollständig“ und überwiegend“ zu Gesamtwerten zusammengefasst)

	Kitaleitung bei:	**vollständig bzw. überwiegend beim Träger**	**gleichermaßen bei Träger und Leitung**	**vollständig bzw. überwiegend bei der Leitung**
Personal-akquise	komm. Träger (*N*=450)	56,0%	35,1%	8,9%
	freier Träger (*N*=427)	28,1%	45,7%	26,2%
	kirchl. Träger (*N*=547)	24,1%	40,6%	35,3%
Budget-verwaltung	komm. Träger (*N*=453)	37,7%	26,9%	35,3%
	freier Träger (*N*=426)	46,7%	28,4%	24,9%
	kirchl. Träger (*N*=545)	30,3%	34,1%	35,6%
Sonst. Finanzierung	komm. Träger (*N*=450)	83,6%	12,2%	4,2%
	freier Träger (*N*=426)	69,5%	19,5%	11,0%
	kirchl. Träger (*N*=545)	69,4%	18,9%	11,7%
Öffentlich-keits-arbeit	komm. Träger (*N*=452)	5,5%	26,3%	84,1%
	freier Träger (*N*=424)	13,7%	40,1%	46,2%
	kirchl. Träger (*N*=544)	3,3%	18,6%	78,1%
Platz-vergabe	komm. Träger (*N*=454)	17,8%	16,7%	65,4%
	freier Träger (*N*=424)	8,0%	17,2%	74,8%
	kirchl. Träger (*N*=546)	2,7%	8,2%	89,0%
Arbeits-sicherheit	komm. Träger (*N*=453)	20,5%	48,6%	30,9%
	freier Träger (*N*=423)	14,7%	43,0%	42,3%
	kirchl. Träger (*N*=544)	8,6%	28,9%	62,5%

Unterstützung durch den Träger

Wie beschrieben verteilen sich die vielfältigen Aufgaben in unterschiedlicher Weise zwischen Leitungen und den jeweiligen Trägervertreter/innen. Auch wenn viele Aufgaben zum Großteil von den Leitungskräften selbst erledigt werden müssen, kann ihnen eine Unterstützung des Trägers dennoch ihren Alltag erleichtern. Dies kann zum einen dadurch geschehen, dass der Träger gewisse Aufgaben selbst übernimmt oder an geeignete Personen vergibt, sodass die Leitung für Kita-interne Arbeiten mehr Zeit gewinnt. Diese unterstützende Funktion des Trägers erwähnten schon Hees (2008) und Roth (2009) als eine wichtige Ressource für die Leitungen.

Nahezu alle befragten Leitungen (91,2%, N_{ges}=1.504) erklärten, dass ihnen die Zusammenarbeit mit dem Träger „absolut wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ ist (5-stufige Skala von 1=unwichtig bis 5=absolut wichtig; *M*=4,5, *SD*=0,7, *N*=1.504; ➢ **Kap. 3.2**).

Die Leitungen wurden explizit gefragt, ob sie in den Bereichen „Büro- und Verwaltungsarbeiten“, „Personalangelegenheiten“, Umsetzung gesetzlicher Regelungen“, „Konflikte und Probleme im Team“, „Qualitätsmanagement“, „Finanzen“, „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Elternarbeit“ bei Bedarf Unterstützung erhalten (5-stufige Antwort-Skala von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft zu).

Am häufigsten fühlen sich die Leitungen in finanziellen Angelegenheiten unterstützt, gefolgt von Personalangelegenheiten und der Unterstützung hinsichtlich der Umsetzung von gesetzlichen Regelungen (s. Abb. 19).

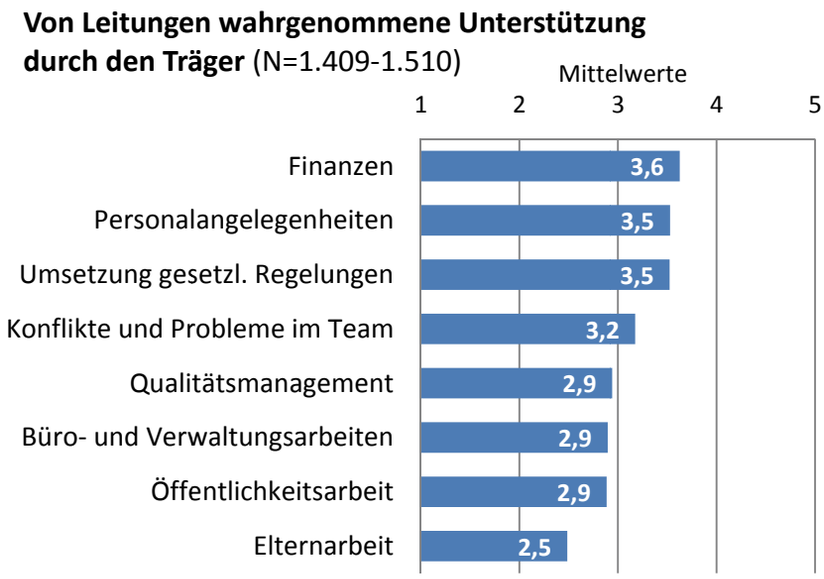

Abb. 19: Wahrgenommene Unterstützung der Leitungen durch den Träger

Bei einem Vergleich der Angaben von Leitungen verschiedener Trägerarten fällt auf, dass hinsichtlich aller dargestellter Bereiche die Leitungen von Kitas freier Träger häufiger als ihre Kolleg(inn)en, die bei kommunalen oder kirchlichen Trägern angestellt sind, angeben, von ihren Trägervertreter/innen besonders unterstützt zu werden. Bei Leitungen aller Trägerarten stehen auch hier die Bereiche Umsetzung von Gesetzen, Finanzen und Personalangelegenheiten an oberster Stelle (s. Abb. 20).

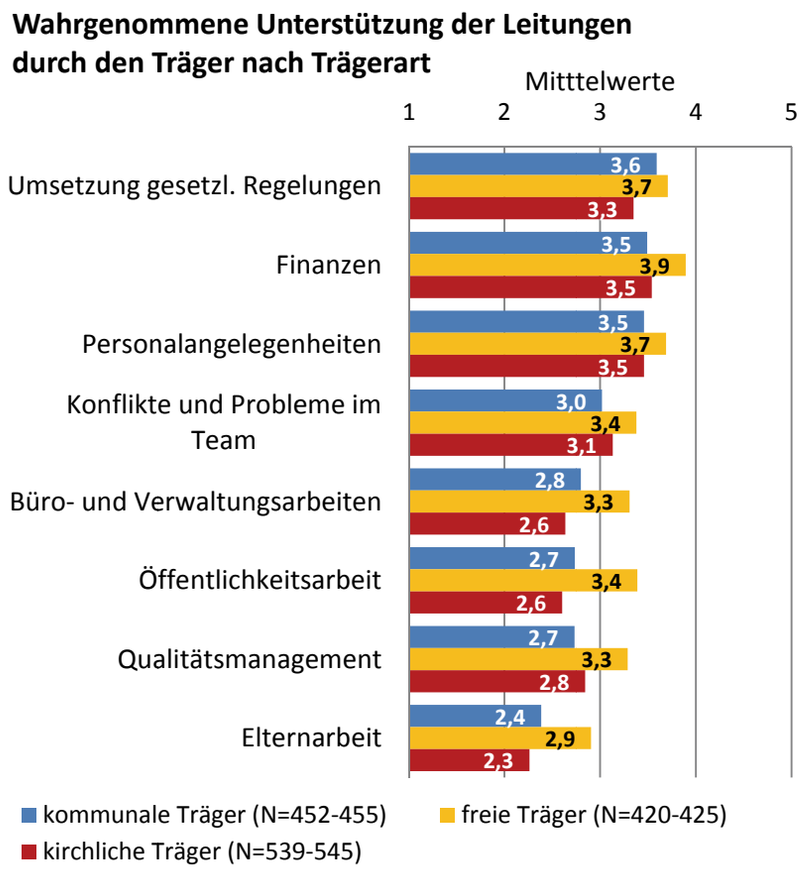

Abb. 20: Wahrgenommene Unterstützung der Leitung durch den Träger, nach Trägerarten

Leitungstreffen – Teamsitzungen

Fast drei Viertel der befragten Leitungen (74,4%, N_{ges}=1.414) gibt an, dass bei ihren Trägern mindestens einmal pro Quartal ein Leitungstreffen stattfindet (s. Tab. 20). Etwa jede zehnte Leitung (10,5%) berichtet über ein Treffen pro Halbjahr, nur bei 7% organisiert der Träger ein solches Treffen nur einmal pro Jahr oder noch seltener. Ca. 8% hatten die Option „trifft nicht zu“ gewählt; unter diesen (*N*=125) befinden sich sehr viele Leitungen freier Träger (45,6%), zu denen auch sehr kleine Einrichtungen (z.B. Elterninitiativen) gehören, bei denen oftmals die Leitung auch gleichzeitig Trägervertreter/in ist – diese Frage kann folglich von ihnen nicht beantwortet werden.

Bei mehr als drei Viertel der Leitungen (83,1%, N_{ges}=1.430) findet mindestens jede zweite Woche eine Teamsitzung statt, bei 15,0% trifft sich das Team einmal im Monat. Nur bei 2% findet ein solches Treffen seltener statt.

Tab. 20: Häufigkeit von Leitungstreffen und Teamsitzungen

	Leitungstreffen
einmal/Monat	42,9%
einmal/Quartal	31,5%
einmal/Halbjahr	10,5%
einmal/Jahr	5,3%
seltener als einmal/Jahr	1,7%
trifft nicht zu	8,1%

	Teamsitzungen
einmal/Woche	59,3%
einmal alle 2 Wochen	23,8%
einmal/Monat	15,0%
seltener als einmal/Monat	2,0%

Neueinstellungen, Kündigungen & offene Stellen

In den letzten zwölf Monaten vor dem Befragungszeitpunkt (d.h. etwa im Herbst 2011) wurden nach Angaben der Leitungen in den Kitas durchschnittlich knapp zwei neue Mitarbeiter/innen (*M*=1,9, *SD*=1,7, *N*=1.392) eingestellt und etwa eine Person (*M*=0,8, *SD*=1,0, *N*=1.233) hat von sich aus ihr Beschäftigungsverhältnis beendet. Nur 20,3% der Leitungen gaben an, zum Befragungszeitraum offene Stellen anbieten zu können (*M*=0,3, *SD*=0,7, *N*=1.089). Noch weniger (7,8%) berichteten, seit sechs Monaten unbesetzte Stellen zu haben (*M*=0,1, *SD*=0,4, *N*=896). Die Unterschiede zwischen den Trägerarten sind gering.

Diese Situation würde sich derzeit (2014) möglicherweise etwas anders darstellen: Vor allem in Ballungsräumen herrscht – nicht zuletzt durch den Ausbau von Einrichtungen für Unter-Dreijährige – teilweise großer Personalmangel, der zum Befragungszeitpunkt vermutlich noch nicht so stark ausgeprägt war.

Dennoch gab auch in der AQUA-Studie etwa die Hälfte der befragten Leitungen (50,8%, N_{ges}=1.496) an, aus Mangel an geeigneten Bewerber/innen schon Personen eingestellt zu haben, die ihren Vorstellungen nicht entsprachen. Im Westen kam dies etwas häufiger vor als im Osten (51,0% vs. 47,5%), bei Leitungen kommunaler Einrichtungen seltener (48,1%) als bei freien (49,2%) oder kirchlichen (54,9%).

Auch 42,9% (N_{ges}=1.524) der Träger berichteten in der Befragung, aus denselben Gründen schon ungeeignete Bewerber/innen eingestellt zu haben (➢ **Kap. 4.3**). Vor allem im Hinblick auf die Betreuungsqualität ist dies ein bedenkliches Ergebnis.

Einbezug bei Neueinstellungen

Die Leitungen wurden gefragt, wer bei Neueinstellungen einbezogen wird – hier konnten mehrere Alternativen angekreuzt werden. Der größte Teil der befragten Leitungen gab an, dass bei Neueinstellungen in der Kita vor allem sie selbst (92,8%, *N*=1.350) und der jeweilige Träger (87,3%, *N*=1.270) entscheiden. Bei etwa der Hälfte (49%, *N*=713) hat auch das Team ein Mitspracherecht, bei einem guten Drittel (38,4%, *N*=558) wird der Personal- oder Betriebsrat einbezogen. Während es hinsichtlich der Leitungen und des Trägers kaum Unterschiede zwischen den Trägerarten gibt, finden sich bei denjenigen, die auch das Team einbeziehen, deutlich mehr Kitas freier Träger und der Personalrat wird häufiger bei kommunalen Einrichtungen einbezogen.

Einarbeitungskonzept

Der größte Teil (86%, N_{ges}=1.412) der Leitungen hatte angegeben, dass ihnen vor allem eine gute Einarbeitung für Leitungen „absolut“ bzw. „sehr wichtig“ ist (➢ **Kap. 3.2**). Aber nur etwas mehr als ein Drittel (36,2%, N_{ges}=1.398) schätzte dies aktuell auch als „vollständig“ bzw. „überwiegend erfüllt“ ein.

Diese Angaben – obwohl nur auf die Leitungsfunktion bezogen – stimmen mit den Antworten auf die Frage nach einem Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter/innen überein. Wie sich zeigt, ist dies (noch) nicht die Regel: Nur 42,9% der befragten Leitungen (N_{ges}=1.419) geben an, ein solches zu haben. Vor allem Leitungen kommunaler Träger berichten nur zu einem guten Drittel davon (35,0%, N_{ges}=448), während knapp die Hälfte der Leitungen bei freien und kirchlichen Trägern (48,9%, N_{ges}=423 bzw. 44,7%, N_{ges}=537) angibt, ein solches Konzept zu haben.

Auch die Träger wurden gefragt, ob ein derartiges Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter/innen existiert (➢ **Kap. 4.2**). Die Daten ähneln den Angaben der Leitungen: 44,5% (N_{ges}=1.451) haben ein solches Konzept und auch hier geben dies die kommunalen Träger am seltensten (29,2%, *N*=496) an.

Unterstützung der Teams

Die Leitungen wurden gebeten, mitzuteilen, ob ihre Teams Unterstützung durch Supervision, Coaching, trägerinterne oder externe Fachberatung oder Teamentwicklungsmaßnahmen erhalten (dichotomes Antwortformat ja/nein). Am häufigsten geben die Leitungen an, dass das Team durch externe Fachberatung unterstützt wird (55,1%, s. Abb. 21), gefolgt von trägerinterner Fachberatung (42,8%). Bei einem knappen Drittel (30,5%) werden Teamentwicklungsmaßnahmen durchgeführt, z.B. im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen, Teamtagen oder Mitarbeitergesprächen. Ein Viertel der Teams erhält Supervision (25,4%) und etwas mehr als jedes siebte Team kann Coaching-Maßnahmen in Anspruch nehmen (12,7%).

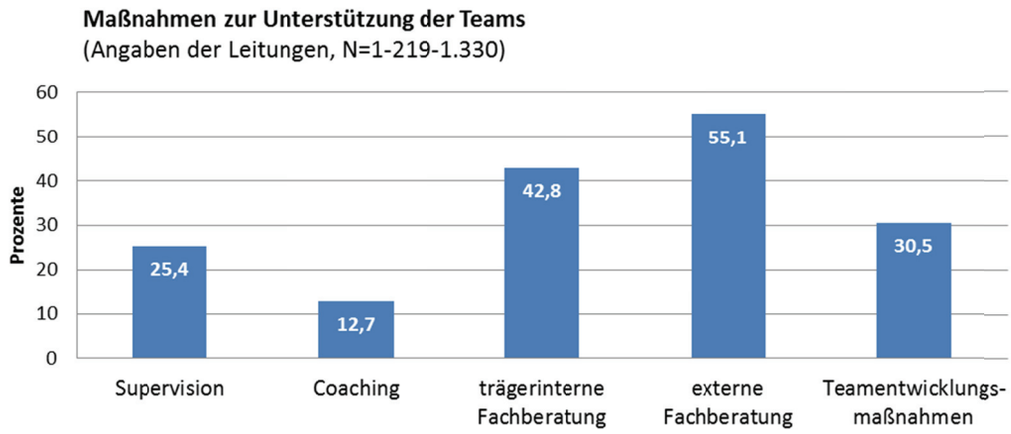

Abb. 21: Maßnahmen zur Unterstützung der Teams

Auch die Träger wurden gebeten, anzugeben, ob sie ihre Teams mit diesen Maßnahmen unterstützen (➢ Kap. 4.2). Die Rangreihe ist die gleiche wie bei den Leitungen, allerdings sind die jeweiligen Anteile höher, was sich dadurch erklären lässt, dass Träger diese Maßnahmen für alle ihre Einrichtungen vorhalten, aber eventuell in unterschiedlichem Ausmaß und nicht alle Kitas jedes Trägers auch an der vorliegenden Erhebung teilnahmen.

Die Leitungen gaben zudem an, von welchen externen Fachkräften ihre Kita-Teams regelmäßig unterstützt werden, dabei waren Mehrfachnennungen möglich. Am häufigsten unterstützen Logopäd(inn)en die Teams, gefolgt von Fachkräften für Frühförderung und Ergotherapeut(inn)en. Psycholog(inn)en, Kindertherapeut(inn)en oder Fachkräfte für Naturwissenschaft und Technik kommen eher selten in die Kitas. 17% der Leitungen gaben auch an, keine derartige Unterstützung zu haben (s. Abb. 22).

Unterstützung durch externe Fachkräfte (Befragung der Leitungen, N ges=1.455, Mehrfachnennungen möglich)

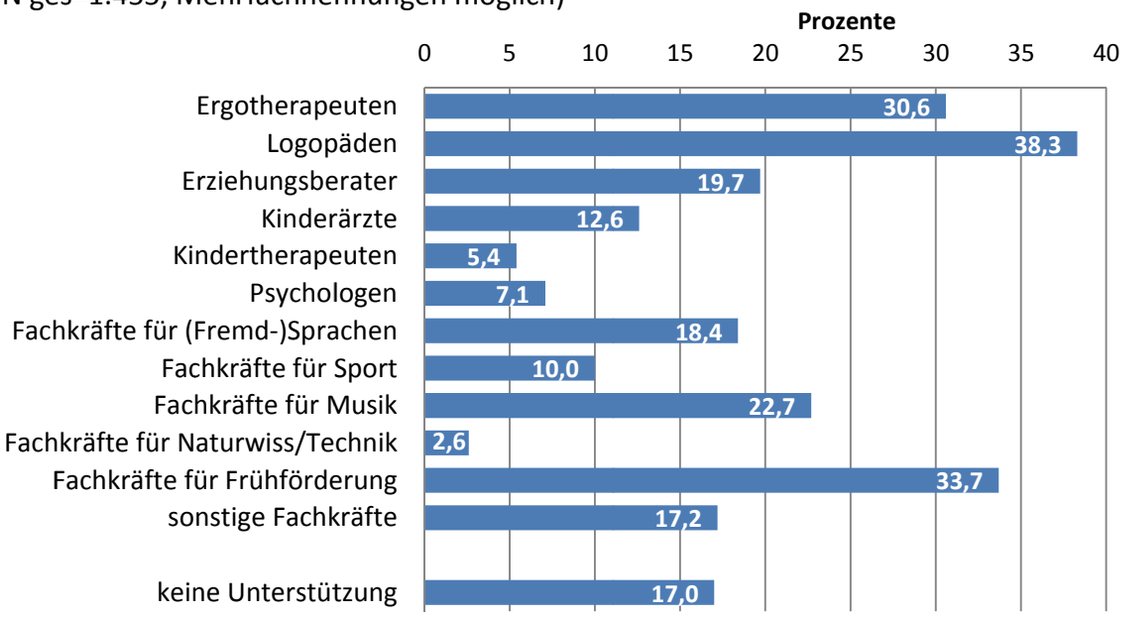

Abb. 22: Unterstützung der Teams durch externe Fachkräfte

Zusammenfassung

Die Hälfte der Leitungen ist freigestellt, von diesen sind 40% komplett vom Gruppendienst befreit.

Befristete Arbeitsverträge haben vor allem Fachkräfte ohne Leitungsfunktion, Teilzeitbeschäftigte mit weniger als 21 Wochenstunden, Kinderpfleger/innen sowie jüngere Fachkräfte. Für letztere kann dies zu mehreren aufeinanderfolgenden befristeten Arbeitsverhältnissen führen – damit ist wenig Arbeitsplatzsicherheit garantiert. Zudem können damit die Chancen, in höhere Entgelt-Eingruppierungsstufen zu gelangen, sinken, da sie häufig bei jedem neuen Arbeitsverhältnis als „Berufsanfänger/in“ auf einer der unteren Stufen beginnen. Durch den Fachkräftemangel ist derzeit jedoch vor allem in Ballungsräumen ein großer Wettbewerb um Fachkräfte und damit ein Trend zu unbefristeten Arbeitsverhältnissen zu beobachten (s.a. BMFSFJ, 2014).

Zwei Drittel (66,9%) der befragten Leitungen und ein gutes Drittel (37,7%) der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion sind vollzeitbeschäftigt. Etwas mehr als ein Drittel aller Befragten ist mit der Länge der Arbeitszeit zufrieden. Im Westen würde jeweils ein knappes Drittel der teilzeitbeschäftigten Fachkräfte gerne ihre Arbeitszeit aufstocken bzw. reduzieren, im Osten dagegen wäre über die Hälfte an einer Erhöhung ihrer Arbeitszeit interessiert.

Für die Verfügungszeiten der Fachkräfte (mittelbare pädagogische Zeit) existieren keine allgemeingültigen Standards. 30,5% der Leitungen geben an, gar keine Regelung für Verfügungszeiten zu haben. Hier ist ein großer West-Ost-Unterschied erkennbar: Während etwa ein Viertel der Leitungen im Westen keine Regelungen kennen, sind es im Osten mehr als doppelt so viele.

Sowohl Leitungen als auch Fachkräfte ohne Leitungsfunktion verdienen im Westen durchschnittlich 200 EUR mehr als im Osten. Bis zu 10% aller Befragten haben einen Nebenjob, auf den sie auch finanziell angewiesen sind.

Viele Leitungen und auch Fachkräfte ohne Leitungsfunktion erledigen zumindest öfter unbezahlte Arbeiten für die Kita in ihrer Freizeit (40,4% bzw. 32,2%) oder besuchen Veranstaltungen außerhalb ihrer Arbeitszeit (46,8% bzw. 22,3%).

Nahezu alle Leitungen (91,2%) bewerten eine Unterstützung durch ihren Träger als „absolut“ bzw. „sehr wichtig“. Vor allem fühlen sie sich in Finanz- und Personalangelegenheiten und bei der Umsetzung gesetzlicher Regelungen unterstützt. Am häufigsten geben dies Leitungen freier Träger an.

Obwohl ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter/innen als äußerst wichtig angesehen wird, ist nur bei weniger als der Hälfte der Einrichtungen und auch der Träger ein solches vorhanden.

Leitungen nahmen durchschnittlich 5,2 Fortbildungstage pro Jahr in Anspruch, Fachkräfte ohne Leitungsfunktion 3,4. Hier zeigen sich große Unterschiede zwischen West und Ost: Während Leitungen im Westen Im Kindergartenjahr 2011/2012 4,9 Tage auf Fortbildungen waren, beanspruchten Leitungen im Osten 6,4 Tage. Träger gaben an – ungeachtet des Bundeslandes – ca. 4,5 Tage jährlich zur Verfügung zu stellen. Möglicherweise ist ein Grund für den großen West-Ostunterschied der im Westen stärkere Fachkräftemangel, der es Kita-Mitarbeiter/innen dort nicht erlaubt, längere Zeit Fortbildungen zu besuchen. Vorstellbar wäre jedoch auch, dass in den Kitas die genaue Anzahl von Tagen, die für Fortbildungen zur Verfügung stehen, nicht bekannt ist.

Wegen eines Mangels an geeigneten Bewerber/innen haben schon etwa die Hälfte der Leitungen und auch über 40% der Träger Fachkräfte eingestellt, die nicht ihren Vorstellungen entsprachen. Die Fachkräfte sind jedoch (mit)verantwortlich für die Betreuungsqualität in den Kitas – wenn ungeeignete Fachkräfte beschäftigt werden (müssen), weil keine geeigneten zu finden sind, kann dies ein bedenklicher Hinweis auf eine sinkende Qualität sein.

3.1

Das Wichtigste in Kürze:

- Ungefähr die Hälfte (49%) der Leitungen ist **freigestellt**, von diesen sind ca. 40% völlig vom Gruppendienst befreit.
- Ca. 16% der Fachkräfte sind **befristet** beschäftigt, vor allem Teilzeitbeschäftigte mit weniger als 21 Wochenstunden (26,4%) und unter 30-Jährige (35,2%).
- Zwei Drittel der Leitungen (66,9%) arbeiten in **Vollzeit,** aber nur 37,7% der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion.
- Ca. 37% sind mit der **Länge der Arbeitszeit** zufrieden, je ein knappes Drittel würde gerne reduzieren bzw. aufstocken; im Osten würde über die Hälfte gerne mehr arbeiten.
- Das **Brutto-Gehalt** päd. Fachkräfte in Vollzeit ist im Osten durchschnittlich 200 EUR geringer als im Westen.

  8,7% der Leitungen und 10,6% der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion gehen einem **Nebenjob** nach, auf den sie finanziell angewiesen sind.
- Bei etwa 30% der Kitas (im Osten bei 61%) gibt es keine Regelung hinsichtlich der **Verfügungszeit**, durchschnittlich sind es 3 Stunden/Woche und Vollzeitkraft;
  ca. 32% der Fachkräfte können „oft“ oder „immer“ ihre Verfügungszeit aus kita-internen Gründen nicht nehmen.
- Mehr als die Hälfte (ca. 56%) der Leitungen arbeitet „oft“ oder „immer“ im **Gruppendienst statt Leitungsaufgaben** zu erfüllen;
  ca. 41% arbeiten „oft“ oder „immer“ **unbezahlt in der Freizeit.**
- Fachkräfte nahmen 3,8 (L: 5,2 vs. FoL: 3,4) Fortbildungstage/Jahr in Anspruch.
- Fast alle Leitungen (91%) bewerten eine **Unterstützung durch den Träger** als äußerst wichtig, sie fühlen sich vom Träger vor allem in Finanz- und Personalangelegenheiten unterstützt.
- Nur ca. 43% der Kitas haben ein **Einarbeitungskonzept** für neue Mitarbeiter/innen.
- Die Hälfte (50,8%) der Leitungen gibt an, aus **Mangel an geeigneten Bewerber/innen** schon Personen eingestellt zu haben, die nicht ihrer Vorstellung entsprachen.

3.2 Arbeitsbedingungen der pädagogischen Fachkräfte – AQUA-Index

Um auf die ständig ansteigenden Anforderungen im Kita-Alltag bestmöglichst reagieren zu können, sind gute Rahmenbedingungen für die pädagogischen Fachkräfte unabdingbar. Die Bedeutsamkeit guter Arbeitsbedingungen heben etliche Studien hervor, die jedoch oftmals eher im wirtschaftlichen als im sozialen Sektor verortet sind (z.B. Cropanzano & Wright, 2002; Schleicher et al., 2004).

Zudem sind die für das System der Kindertageseinrichtungen vorliegenden Studien meist regional begrenzt und/oder beziehen sich auf ganz spezielle, umgrenzte Themengebiete (z.B. Rudow, 2004, 2009; GEW, 2007; LAGS, 2007; SMK 2009; IKK, 2006; Viernickel & Voss, 2013). Alle diese Studien betonen die Wichtigkeit guter Arbeitsbedingungen einerseits im Hinblick auf das subjektive Wohlbefinden eines Individuums, andererseits aber auch hinsichtlich der Qualität der Arbeitsergebnisse. Besonders im Bereich der frühen Bildung sollte es selbstverständlich sein, den Personen, die neben den Eltern wichtige Begleiter von Lern- und Entwicklungsprozessen der Kinder sind, durch möglichst gute Rahmenbedingungen ihre Arbeit zu erleichtern.

Verwendete Skalen

In Anlehnung an die von Rudow (2001) erstellte „Prüfliste“ wurden Items entwickelt, die sowohl materielle (z.B. erwachsenengerechte Möbel), organisationale (z.B. produktive Teamsitzungen), vertragliche (z.B. Sicherheit des Arbeitsplatzes) als auch soziale (z.B. Feste und Ausflüge nur mit den Kolleg(inn)en) Kriterien umfassen. Einige Items wurden speziell an die Situation von Kita-Leitungen angepasst, andere bezogen sich dagegen explizit auf die Situation von Fachkräften ohne Leitungsfunktion (FoL). Hinzu kamen 15 Items eines Fragebogens von Felfe, Schmook & Six (2005), für deren Anwendung die Genehmigung der Autoren eingeholt wurde. Auf diese Weise wurden den Leitungen 46, den Fachkräften ohne Leitungsfunktion 47 Items zum Einschätzen vorgegeben; 39 Items wurden von allen pädagogischen Fachkräften gleichermaßen eingeschätzt. Die Fachkräfte sollten neben der subjektiven Wichtigkeit auch das Vorhandensein jeder Bedingung auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1=unwichtig bis 5=absolut wichtig bzw. 1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt) beurteilen. Am Ende dieses Kapitels sind sowohl die Einschätzungen der Wichtigkeiten als auch die Rangreihen aller Items getrennt nach Wichtigkeit/Vorhandensein und nach Leitungen und Nicht-Leitungen dargestellt.

Ergebnisse

Die Kita-Mitarbeiter/innen schätzen „genügend Zeit für gute pädagogische Arbeit zu haben“ als für sie wichtigste Bedingung ein (von den insgesamt 39 Items für alle Fachkräfte), gefolgt vom guten Gesamtklima und einem guten Verhältnis zu den Kolleg(inn)en (s. Tab. 21). Auch die Möglichkeit, selbständig und eigenverantwortlich arbeiten zu können und sich mit der aktuellen Aufgabe persönlich zu identifizieren empfinden sie als sehr wichtige Voraussetzungen. Für weniger wichtig halten sie Feste und Aufmerksamkeiten zu Jubiläen, aber auch Ansprechpartner/innen für Fortbildungen zu haben, Supervision zu erhalten oder generell gute Aufstiegschancen zu haben.

Tab. 21: Höchste und niedrigste Ausprägungen der eingeschätzten Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen (N=6.029-6.455)

Rang	Arbeitsbedingung	*M*	*SD*
1	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	4,71	0,55
2	gutes Betriebsklima insgesamt	4,66	0,56

Rang	Arbeitsbedingung	*M*	*SD*
3	gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en	4,58	0,61
4	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	4,53	0,62
5	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	4,48	0,67
	……		
35	umfassende Aufstiegschancen	3,40	1,05
36	Supervision	3,40	1,11
37	Ansprechpartner/in für berufliche Weiterentwicklung	3,37	0,94
38	Aufmerksamkeiten bei Jubiläen, Geburtstagen etc.	3,10	1,06
39	Feste und Ausflüge nur mit den Kita-Kolleg(inn)en	3,10	1,03

Betrachtet man hinsichtlich des eingeschätzten Vorhandenseins die Bedingungen, die am besten und am schlechtesten eingeschätzt wurden, so lässt sich erkennen, dass die pädagogischen Fachkräfte einige der Aspekte, die sie am wichtigsten fanden, auch als vorhanden erklären: Beispielsweise sind sie der Meinung, selbstständig arbeiten zu können, sich mit ihrer Aufgabe und der Konzeption ihrer Kita identifizieren zu können. Sie empfinden ihre Aufgaben als interessant und haben ein gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en (s. Tab. 22). Diese Aspekte sind äußerst wichtig für das subjektive Wohlbefinden und Voraussetzung für gute Arbeit (s.a. Deci & Ryan, 2000, 2002).

Allerdings vermissen die Fachkräfte die Möglichkeit einer Supervision und sind der Meinung, für ältere Mitarbeiter/innen gäbe es zu wenige Maßnahmen. Auch Gesundheitsangebote und Aufstiegschancen sowie eine leistungsbezogene Bezahlung stufen sie als eher nicht vorhanden ein. Durch diese Beispiele wird klar: Pädagogische Fachkräfte sind mit ihrer Arbeit an sich und den Tätigkeiten sehr zufrieden (➢ **Kap. 3.5.3**), aber ihnen fehlen Rahmenbedingungen, mit denen zum Ausdruck gebracht werden kann, dass ihre Arbeit geschätzt wird (z.B. Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten) und dass etwas dafür getan wird, damit sie ihren Beruf gesund bis zur Rente ausüben können.

Tab. 22: Höchste und niedrigste Ausprägungen des eingeschätzten Vorhandenseins von Arbeitsbedingungen (N=6.084-6.421)

Rang	Arbeitsbedingung	*M*	*SD*
1	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	4,33	0,72
2	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	4,21	0,73
3	Identifikation mit dem pädagogischen Konzept der Einrichtung	4,12	0,84
4	gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en	4,08	0,78
5	interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe	4,03	0,76
	……		
35	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	2,53	1,13
36	umfassende Aufstiegschancen	2,51	1,07
37	Angebote zur Gesundheitsförderung	2,47	1,14
38	spez. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	2,24	1,04
39	Supervision	2,22	1,32

Um den Handlungsbedarf sichtbar zu machen, der sich aus den Einschätzungen der Fachkräfte ergibt, wurde die Differenz aus der Wichtigkeit und dem Vorhandensein errechnet: Je höher der Differenzwert, desto größer der Handlungsbedarf (s. Abb. 23).

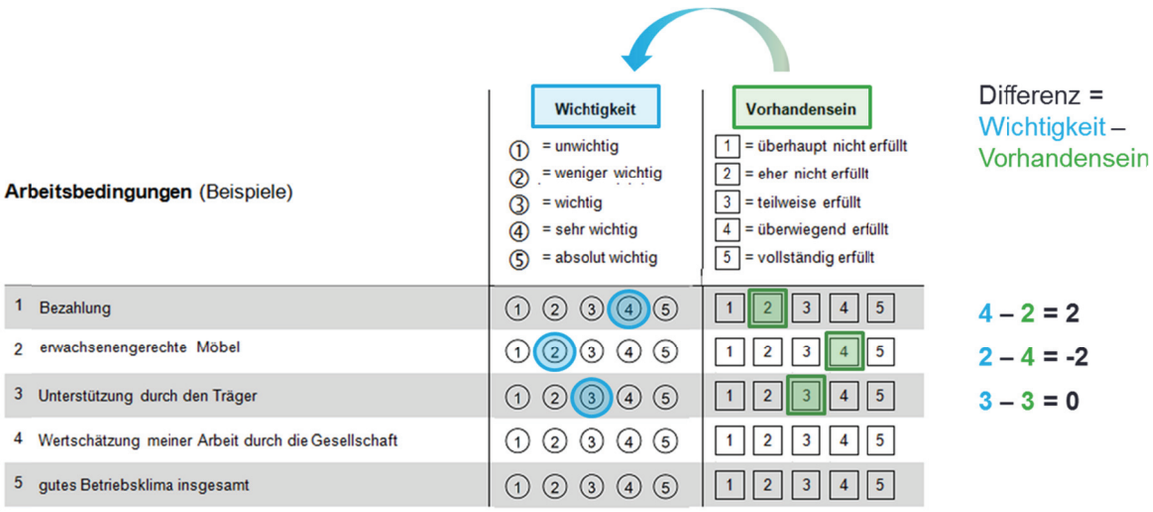

Abb. 23: Bildung des Differenzwertes aus der Wichtigkeit und dem Vorhandensein von Arbeitsbedingungen

Wie Tab. 23 zeigt, besteht bei der gerechten und leistungsbezogenen Bezahlung, beim Ersatz für Personalausfälle oder bei Maßnahmen für ältere Mitarbeiter/innen ein großer Handlungsbedarf. Dies sind auch diejenigen Aspekte, die als eher nicht vorhanden eingestuft wurden. Andererseits gibt es auch Arbeitsbedingungen, die eher als Ressourcen identifiziert werden können und die als eher vorhanden eingeschätzt wurden (z.B. selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten, interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben oder individuelle Gesprächsangebote mit der/dem Vorgesetzten), da hier ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein vorliegt.

Tab. 23: Durchschnittliche Differenzen zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein (N=6.045-6.399)

Rang	Arbeitsbedingung	Ø Differenz	*SD*
1	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	1,92	1,47
2	zusätzliche MA, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool)	1,70	1,52
3	spez. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	1,56	1,44
4	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	1,50	1,13
5	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	1,44	1,31
	…….		
35	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	0,20	0,78
36	interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe	0,19	0,83
37	individuelles Gesprächsangebot mit der/dem Vorgesetzten	0,15	1,13
38	Feste und Ausflüge nur mit den Kita-Kolleg(inn)en	0,03	1,37
39	Aufmerksamkeiten bei Jubiläen, Geburtstagen etc.	-0,38	1,55

Um die Darstellung der Ergebnisse übersichtlicher zu gestalten und um den Einflussfaktor „Arbeitsbedingungen“ für die folgenden Auswertungen operationalisierbar zu machen, wurden für weitere Berechnungen im Rahmen einer Gruppendiskussion, an der neben dem Projektteam auch Kita-Mitarbeiter/innen teilnahmen, insgesamt zehn zentrale Items ausgewählt und hinsichtlich ihres wahrgenommenen Vorhandenseins zu einem gemeinsamen Summenwert (AQUA-Index) zusammengefasst. Bei der Erstellung des AQUA-Index war es den Autor(inn)en wichtig, einen Itemsatz mit hoher inhaltlicher Plausibilität zu generieren, welcher eine große Akzeptanz im Feld erfährt. Inhaltlich können die Items aufgeteilt werden in „materielle Rahmenbedingungen“, „ver-

tragliche Rahmenbedingungen“, „organisationale Rahmenbedingungen“ und „Team und Vorgesetzte“ - Aspekte, die als Voraussetzung für gute Struktur- und Organisationsqualität gelten (s.a. Tietze, 1998; Strehmel, 2008; Viernickel et al., 2013). Bei den organisationalen Rahmenbedingungen waren die ausgewählten Items jeweils für Kita-Leitungen (L) und für Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (FoL) unterschiedlich formuliert, bezogen sich aber auf den gleichen Sachverhalt und wurden entsprechend zu je einem Wert zusammengefasst (s. Tab. 24).

Tab. 24: Zusammensetzung des AQUA-Index

Materielle Rahmenbedingungen	1) gute Ausstattung mit Arbeitsmaterialien 2) angenehme räumliche Arbeitsbedingungen
Vertragliche Rahmenbedingungen	3) Sicherheit des Arbeitsplatzes 4) gerechte und leistungsbezogene Bezahlung
Organisationale Rahmenbedingungen	5) Personal-Kind-Relation (L) bzw. angemessene Anzahl von Kindern in meiner Zuständigkeit (FoL) 6) gute Einarbeitung als Leitung (L) bzw. gute Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen (FoL) 7) ausreichend Zeit für Leitungsaufgaben (L) bzw. ausreichend Vor- und Nachbereitungszeit (FoL)
Team und Vorgesetzte	8) Einhaltung von Zusagen und Versprechen von Seiten des Trägers 9) gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten 10) gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en

Der Summenwert dieses Index kann rechnerisch bei der vorgegebenen 5-stufigen Skala Werte zwischen 10 und 50 erreichen. Der kleinste tatsächlich erreichte Summenwert beträgt 14, der höchste 50.

Damit für varianzanalytische Auswertungen ein mehrstufiger Faktor vorliegt, wurden die Daten der befragten Fachkräfte in drei Gruppen geteilt. Dabei ließ sich jedoch eine exakte Gleichverteilung nicht realisieren, weshalb eine annährend symmetrische Aufteilung mit zwei etwa gleich großen „äußeren“ Gruppen (schlechte und gute Arbeitsbedingungen) gewählt wurde (AQUA-Index).

Ein ähnliches Vorgehen, das jedoch stärker auf die Auswirkung von strukturellen Einrichtungsmerkmalen (z.B. Gruppengröße, Qualifikation des Personals, Erzieher/in-Kind-Schlüssel) auf die Gesundheit der Erzieher/innen abzielte, wurde 2013 von Viernickel & Voss in ihrer Untersuchung STEGE bei Kitas in Nordrhein-Westfalen gewählt.

In die Gruppe der Fachkräfte, die unter schlechten Arbeitsbedingungen arbeiten, fallen in der AQUA-Studie somit 30,5% (*N*=1.741) der befragten Personen, in die mit mittleren Arbeitsbedingungen 41,1% (*N* = 2.346) und 28,4% (*N*=1.617) gehören der Gruppe mit guten Arbeitsbedingungen an (s. Abb. 24).

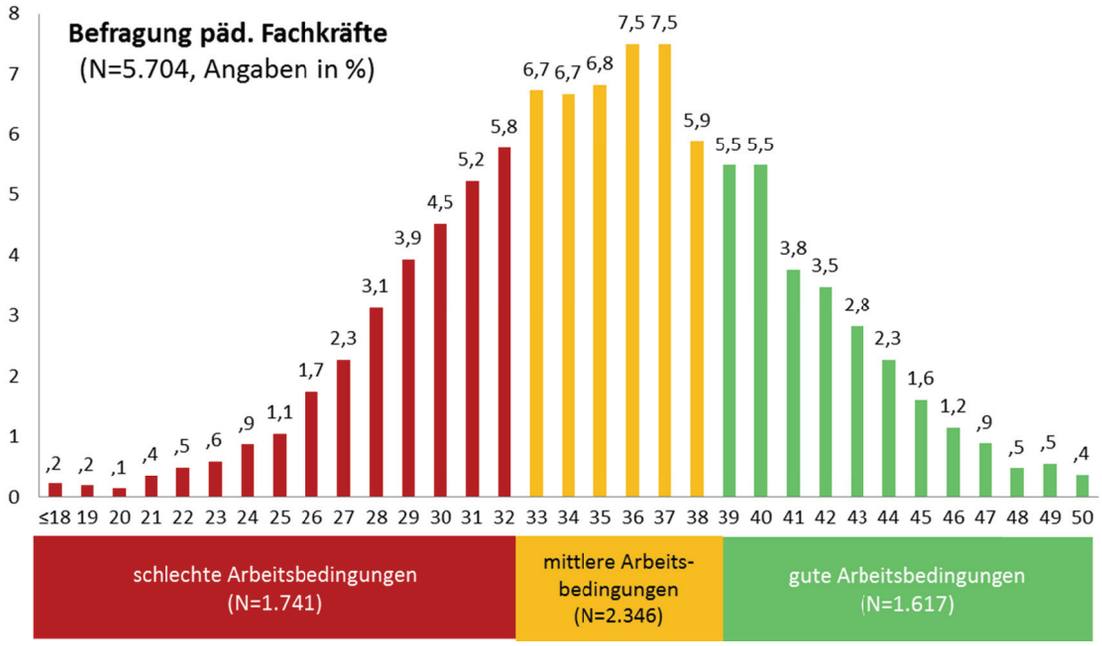

Abb. 24: AQUA-Index der Arbeitsbedingungen

Leitungen und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion nehmen die Qualität der Arbeitsbedingungen in ungefähr gleicher Weise wahr (s. Abb. 25). Ihre Summenwerte befinden sich hinsichtlich des AQUA-Index damit im oben definierten Bereich der mittleren Qualität (M_L=35,2, *SD*=5,2, *N*=1.322 vs. M_{FoL}=35,3, *SD*=5,7, *N*=4.382).

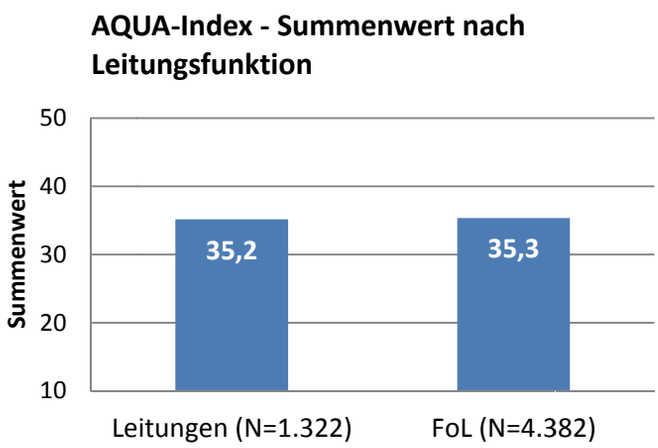

Abb. 25: Von Leitungen und Nicht-Leitungen eingeschätzte Qualität der Arbeitsbedingungen

Betrachtet man Fachkräfte verschiedener Trägerarten, kann festgestellt werden, dass Personal in kommunalen und kirchlichen Einrichtungen die Arbeitsqualität insgesamt etwas schlechter einschätzt als dies ihre Kolleg(inn)en im nicht-kirchlichen freien Bereich tun (s. Abb. 26). Auch diese Summenwerte liegen im Bereich der mittleren Qualität ($M_{kommunal}$=34,9, *SD*=5,3, *N*=1.916; M_{frei}=36,7, *SD*=5,8, *N*=1.631; $M_{kirchlich}$=34,5, *SD*=5,5, *N*=2.074).

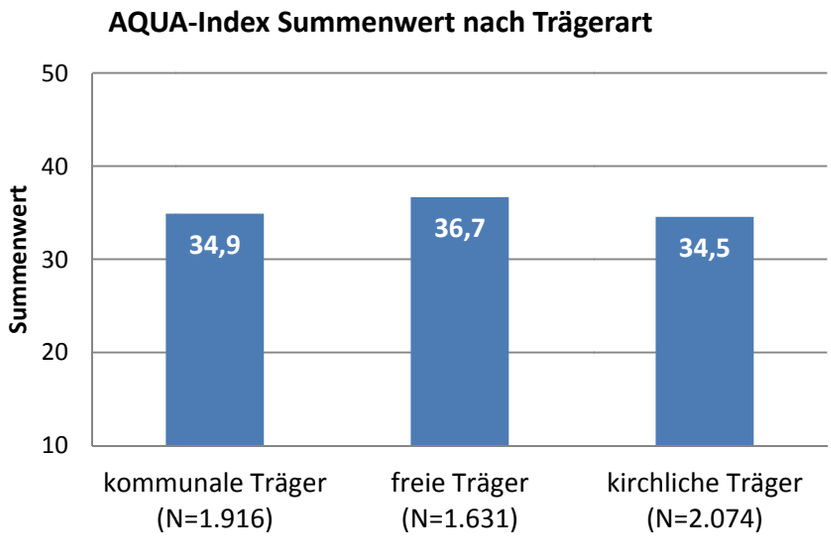

Abb. 26: Von Fachkräften verschiedener Trägerarten eingeschätzte Qualität der Arbeitsbedingungen

In den folgenden Kapiteln wird wiederholt auf diese eben beschriebene Einteilung der Arbeitsqualität (AQUA-Index) Bezug genommen. Daher wird an dieser Stelle nicht auf weitere Zusammenhänge mit anderen Variablen eingegangen.

Zusammenfassung

Die Auflistung von Arbeitsbedingungen, sortiert nach der Differenz zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein, enthält eine Reihe möglicher „Stellschrauben“ im Kita-Bereich, die dazu dienen könnten, die Rahmenbedingungen in den Kitas zu verbessern. An den obersten fünf Plätzen befinden sich bei Leitungen und Nicht-Leitungen die gleichen Aspekte, wenn auch in teilweise etwas anderer Reihenfolge. Darunter befindet sich wie vermutet auch die Bezahlung, deren Verbesserung jedoch in den meisten Fällen nicht einfach und auch nicht nur über den Träger zu bewerkstelligen ist. Pädagogischen Fachkräften, sowohl Leitungen als auch ihren Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion, war es dennoch am wichtigsten – noch vor der angemessenen Bezahlung – genügend Zeit für gute pädagogische Arbeit zu haben, die jedoch meist nicht wie gewünscht vorhanden ist. Damit hängt auch ein weiteres Merkmal zusammen, das in dieser Liste einen der Top-Plätze einnimmt: der Zugriff auf einen Springerpool. Durch zusätzliche Mitarbeiter/innen, die im Notfall kurzfristig einspringen können, könnte das Zeitproblem erheblich abgemildert werden.

Nach Meinung der Fachkräfte wird vor allem für ältere Mitarbeiter/innen zu wenig getan. Dies korrespondiert mit den Angaben der Träger, von denen nur 5% (N_{ges}=1.524) angaben, Angebote für diese Altersgruppe zu haben (➢ Kap. 4.2).

Die meisten Fachkräfte haben zudem das Gefühl, dass ihre Arbeit von der Gesellschaft nicht genügend wertgeschätzt wird: 44,1% (N_{ges}=6.319) waren der Meinung, die Wertschätzung ist überhaupt nicht bzw. überwiegend nicht vorhanden.

Rangreihen der von den Fachkräften eingeschätzten Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen wurden wie beschrieben mit über 40 Einzelitems erfragt. Dabei wurde die Wichtigkeit einer Bedingung auf einer Skala von 1=unwichtig bis 5= absolut wichtig, ihr Vorhandensein auf einer Skala von 1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt angegeben.

Auf den nächsten Seiten sind die Häufigkeiten der Einschätzungen von Wichtigkeit und Vorhandensein dieser Rahmenbedingungen dargestellt (Abb. 27 und Abb. 28). Darauf folgen die Rangreihen der Wichtigkeit (Tab. 25) und des Vorhandenseins (Tab. 26) der einzelnen Bedingungen sowie die Rangreihe der Differenzen zwischen Wichtigkeit und Vorhandendsein (Tab. 27) – jeweils gesondert für Leitungen und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion. Einige Items wurden nur der Leitung (L, rötliche Schattierung), andere nur den Fachkräften ohne Leitungsfunktion (FoL, blaue Schattierung) vorgegeben.

Trägervertreter/innen können diese Listen dazu benutzen, um sich darüber klar zu werden, wo in ihrem Bereich eventuell Verbesserungen oder Änderungen angezeigt sind. Auch wenn diese Rangreihen nicht die jeweilige individuelle Meinung einer Fachkraft, sondern den Durchschnitt aller Einschätzungen darstellen, kann dies doch dem Träger dazu dienen, Maßnahmen und Angebote, die er für seine Mitarbeiter/innen vorhält, neu zu reflektieren.

3.2

Eingeschätzte Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen
(N_{ges}= 6.006, N_L=1.454, N_{FoL}=5.152)

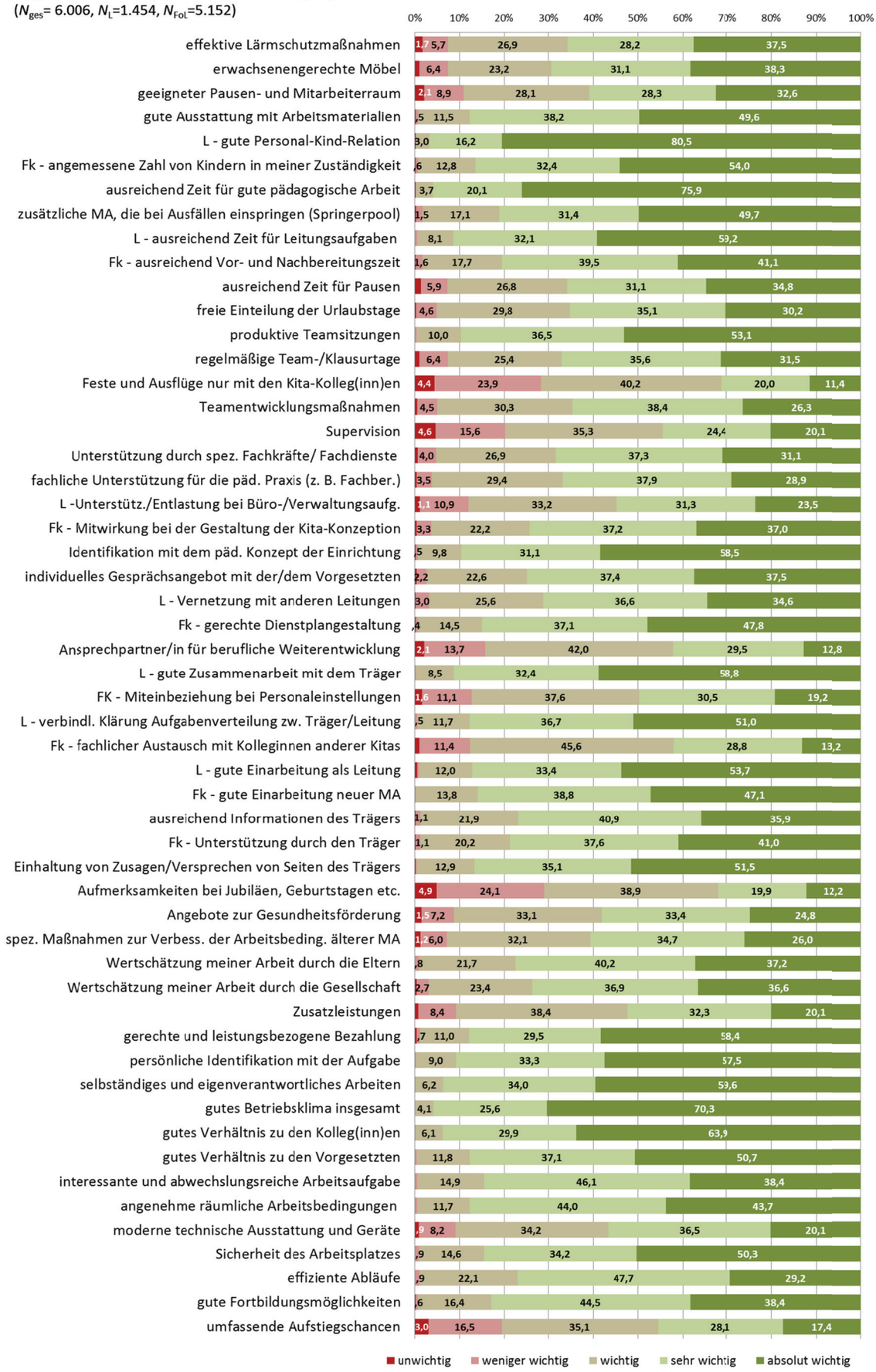

Abb. 27: Eingeschätzte Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen

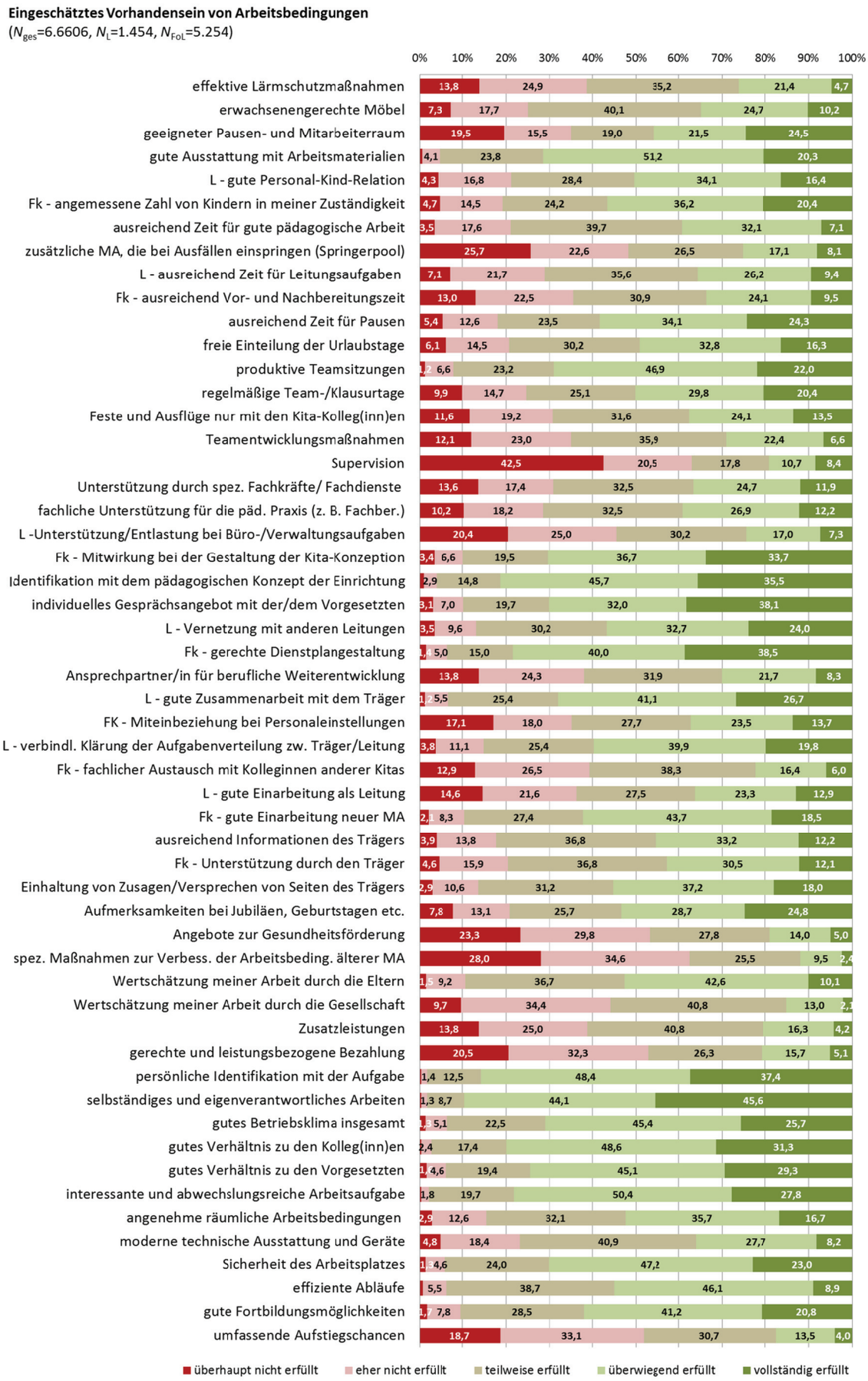

Abb. 28: Eingeschätztes Vorhandensein von Arbeitsbedingungen

3.2

Subjektiv eingeschätzte Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen

Tab. 25: Einschätzungen der Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen (Leitungen und FoL)

	Wichtigkeit Leitung - sortiert	*MW*	*SD*	*N*
1	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	4,79	0,50	1.425
2	L - gute Personal-Kind-Relation	4,77	0,52	1.430
3	gutes Betriebsklima insgesamt	4,68	0,54	1.430
4	Identifikation mit dem päd. Konzept der Einrichtung	4,67	0,59	1.431
5	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	4,60	0,57	1.429
6	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	4,60	0,61	1.426
7	gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en	4,54	0,64	1.427
8	produktive Teamsitzungen	4,52	0,63	1.436
9	L - ausreichend Zeit für Leitungsaufgaben	4,51	0,66	1.434
10	Einhaltung von Zusagen und Versprechen von Seiten des Trägers	4,50	0,65	1.421
11	gute Zusammenarbeit mit dem Träger	4,50	0,66	1.426
12	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	4,41	0,79	1.420
13	zusätzliche Mitarbeiter/innen, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool)	4,41	0,81	1.433
14	L - gute Einarbeitung als Leitung	4,40	0,75	1.412
15	L - verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Träger und Leitung	4,39	0,70	1.412
16	ausreichend Informationen des Trägers	4,35	0,70	1.417
17	gute Ausstattung mit Arbeitsmaterialien	4,35	0,73	1.430
18	gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	4,33	0,72	1.423
19	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,28	0,77	1.419
20	gute Fortbildungsmöglichkeiten	4,28	0,69	1.191
21	interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe	4,23	0,72	1.424
22	angenehme räumliche Arbeitsbedingungen	4,22	0,72	1.426
23	ausreichend Zeit für Pausen	4,16	0,94	1.432

	Wichtigkeit FoL - sortiert	*MW*	*SD*	*N*
1	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	4,69	0,56	5.043
2	gutes Betriebsklima insg.	4,65	0,56	5.020
3	gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en	4,58	0,60	5.019
4	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	4,51	0,63	5.000
5	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	4,46	0,73	4.966
6	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	4,45	0,68	4.904
7	Identifikation mit dem päd. Konzept der Einrichtung	4,42	0,72	4.983
8	FoL - angemessene Zahl von Kindern in meiner Zuständigkeit	4,40	0,74	4.930
9	produktive Teamsitzungen	4,40	0,70	5.035
10	gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	4,39	0,70	5.004
11	gute Ausstattung mit Arbeitsmaterialien	4,37	0,72	5.017
12	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,35	0,75	4.981
13	Einhaltung von Zusagen und Versprechen von Seiten des Trägers	4,34	0,74	4.921
14	angenehme räumliche Arbeitsbedingungen	4,33	0,69	5.006
15	FoL - Unterstützung durch den Träger	4,33	0,72	4.905
16	FoL - gerechte Dienstplangestaltung	4,32	0,74	4.949
17	zusätzliche Mitarbeiter/innen, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool)	4,25	0,82	5.017
18	interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe	4,22	0,71	4.986
19	FoL - ausreichend Vor- und Nachbereitungszeit	4,20	0,79	4.951
20	gute Fortbildungsmöglichkeiten	4,19	0,74	4.990
21	FoL - gute Einarbeitung neuer MA	4,18	0,80	4.880
22	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Eltern	4,16	0,77	5.012
23	individuelles Gesprächsangebot mit der/dem Vorgesetzten	4,10	0,85	4.986

	Wichtigkeit Leitung - sortiert	MW	SD	N
24	erwachsenengerechte Möbel	4,12	0,95	1.434
25	effiziente Abläufe	4,11	0,73	1.179
26	geeigneter Pausen- und Mitarbeiterraum	4,08	1,01	1.431
27	effektive Lärmschutzmaßnahmen	4,07	0,99	1.427
28	individuelles Gesprächsangebot mit der/dem Vorgesetzten	4,07	0,83	1.424
29	fachliche Unterstützung für die pädagogische Praxis (z. B. Fachberatung)	4,06	0,83	1.419
30	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Eltern	4,06	0,80	1.427
31	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	4,05	0,85	1.422
32	regelmäßige Team-/Klausurtage	4,04	0,95	1.427
33	L - Vernetzung mit anderen Leitungen	4,04	0,86	1.431
34	Teamentwicklungsmaßnahmen	3,97	0,85	1.419
35	moderne technische Ausstattung und Geräte	3,84	0,86	1.426
36	Unterstützung durch spezialisierte Fachkräfte/ Fachdienste	3,84	0,92	1.426
37	spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	3,82	0,94	1.410
38	freie Einteilung der Urlaubstage	3,79	0,94	1.429
39	Angebote zur Gesundheitsförderung	3,72	0,94	1.421
40	L -Unterstützung/Entlastung bei Büro-/Verwaltungsaufgaben	3,67	0,99	1.428
41	Supervision	3,54	1,08	1.422
42	umfassende Aufstiegschancen	3,52	1,04	1.166
43	Zusatzleistungen	3,50	0,95	1.353
44	Aufmerksamkeiten bei Jubiläen, Geburtstagen etc.	3,34	1,05	1.426
45	Feste und Ausflüge nur mit den Kita-Kolleg(inn)en	3,32	1,04	1.433
46	Ansprechpartner/in für berufl. Weiterentwicklung	3,31	0,96	1.416

	Wichtigkeit FoL - sortiert	MW	SD	N
24	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	4,07	0,86	4.974
25	FoL Mitwirkung bei d. Gestaltung der Kita-Konzeption	4,07	0,87	4.913
26	ausreichend Informationen des Trägers	4,04	0,80	4.949
27	effiziente Abläufe	4,04	0,75	4.816
28	Unterstützung durch spez. Fachkräfte/ Fachdienste	3,97	0,88	4.971
29	erwachsenengerechte Möbel	3,96	0,98	5.032
30	freie Einteilung der Urlaubstage	3,94	0,88	5.031
31	effektive Lärmschutzmaßnahmen	3,90	1,02	4.911
32	fachliche Unterstützung für die pädagogische Praxis (z. B. Fachberatung)	3,87	0,87	4.882
33	regelmäßige Team-/Klausurtage	3,86	0,95	4.930
34	ausreichend Zeit für Pausen	3,85	0,98	4.993
35	Teamentwicklungsmaßnahmen	3,82	0,88	4.904
36	spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	3,77	0,94	4.820
37	Angebote zur Gesundheitsförderung	3,73	0,97	4.928
38	geeigneter Pausen- und Mitarbeiterraum	3,73	1,06	5.012
39	Zusatzleistungen	3,66	0,91	4.579
40	moderne technische Ausstattung und Geräte	3,62	0,93	4.983
41	FOL - Miteinbeziehung bei Personaleinstellungen	3,54	0,98	4.914
42	FoL - fachlicher Austausch mit Kolleginnen anderer Kitas	3,42	0,89	4.886
43	Ansprechpartner/in für berufl. Weiterentwicklung	3,39	0,94	4.864
44	umfassende Aufstiegschancen	3,38	1,05	4.869
45	Supervision	3,36	1,12	4.787
46	Feste und Ausflüge nur mit den Kita-Kolleg(inn)en	3,04	1,02	5.022
47	Aufmerksamkeiten bei Jubiläen, Geburtstagen etc.	3,04	1,05	4.983

3.2

Subjektiv eingeschätztes Vorhandensein von Arbeitsbedingungen

Tab. 26: Einschätzungen des Vorhandenseins von Arbeitsbedingungen (Leitungen und FoL)

	Vorhandensein Leitung - sortiert	*MW*	*SD*	*N*
1	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	4,43	0,67	1.435
2	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	4,38	0,68	1.423
3	gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en	4,17	0,69	1.428
4	Identifikation mit dem pädagogischen Konzept der Einrichtung	4,17	0,77	1.428
5	interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe	4,16	0,71	1.428
6	gutes Betriebsklima insgesamt	4,07	0,74	1.432
7	gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	3,95	0,86	1.427
8	gute Ausstattung mit Arbeitsmaterialien	3,94	0,78	1.430
9	Sicherheit des Arbeitsplatzes	3,90	0,79	1.427
10	produktive Teamsitzungen	3,88	0,73	1.432
11	gute Zusammenarbeit mit dem Träger	3,87	0,91	1.427
12	gute Fortbildungsmöglichkeiten	3,78	0,89	1.194
13	Einhaltung von Zusagen und Versprechen von Seiten des Trägers	3,74	0,97	1.422
14	L - Vernetzung mit anderen Leitungen	3,66	1,05	1.433
15	individuelles Gesprächsangebot mit der/dem Vorgesetzten	3,63	1,11	1.425
16	L - verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Träger und Leitung	3,61	1,04	1.417
17	ausreichend Informationen des Trägers	3,60	0,98	1.419
18	angenehme räumliche Arbeitsbedingungen	3,58	1,00	1.431
19	effiziente Abläufe	3,56	0,72	1.176
20	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Eltern	3,50	0,87	1.427
21	freie Einteilung der Urlaubstage	3,47	1,10	1.437
22	L - gute Personal-Kind-Relation	3,41	1,08	1.428
23	ausreichend Zeit für Pausen	3,40	1,17	1.430

	Vorhandensein FoL - sortiert	**MW**	**SD**	**N**
1	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	4,30	0,73	4.968
2	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	4,16	0,74	4.851
3	Identifikation mit dem päd. Konzept der Einrichtung	4,11	0,85	4.944
4	FoL - gerechte Dienstplangestaltung	4,09	0,93	4.938
5	gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en	4,06	0,80	4.993
6	Individ. Gesprächsangebot mit der/dem Vorgesetzten	4,04	1,03	4.966
7	interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe	4,00	0,77	4.954
8	gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	3,96	0,91	4.960
9	FoL - Mitwirkung bei der Gestaltung der Kita-Konzeption	3,91	1,05	4.865
10	FOL - Miteinbeziehung bei Personaleinstellungen	3,87	0,90	76
11	Sicherheit des Arbeitsplatzes	3,85	0,88	4.922
12	gute Ausstattung mit Arbeitsmaterialien	3,84	0,80	4.996
13	gutes Betriebsklima insgesamt	3,84	0,92	4.997
14	produktive Teamsitzungen	3,80	0,93	5.007
15	gute Fortbildungsmöglichkeiten	3,70	0,95	4.943
16	FoL - Unterstützung durch den Träger	3,68	0,94	4.854
17	ausreichend Zeit für Pausen	3,65	1,13	4.949
18	effiziente Abläufe	3,57	0,77	4.763
19	Aufmerksamkeiten bei Jubiläen, Geburtstagen etc.	3,54	1,21	4.871
20	FoL - angemessene Zahl von Kindern in meiner Zuständigkeit	3,53	1,11	4.894
21	Einhaltung von Zusagen und Versprechen von Seiten des Trägers	3,52	1,00	4.819
22	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Eltern	3,51	0,85	4.968
23	angenehme räumliche Arbeitsbedingungen	3,48	1,01	4.978

	Vorhandensein Leitung - sortiert	*MW*	*SD*	*N*
24	moderne technische Ausstattung und Geräte	3,34	1,00	1.429
25	Aufmerksamkeiten bei Jubiläen, Geburtstagen etc.	3,34	1,21	1.428
26	erwachsenengerechte Möbel	3,33	1,05	1.438
27	fachliche Unterstützung für die pädagogische Praxis (z. B. Fachberatung)	3,27	1,19	1.418
28	geeigneter Pausen- und Mitarbeiterraum	3,20	1,52	1.432
29	regelmäßige Team-/Klausurtage	3,20	1,29	1.428
30	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	3,11	0,94	1.422
31	L - ausreichend Zeit für Leitungsaufgaben	3,09	1,07	1.437
32	Feste und Ausflüge nur mit den Kita-Kolleg(inn)en	3,02	1,20	1.435
33	L - gute Einarbeitung als Leitung	2,98	1,25	1.398
34	Unterstützung durch spezialisierte Fachkräfte/ Fachdienste	2,90	1,19	1.425
35	effektive Lärmschutzmaßnahmen	2,83	1,10	1.423
36	Ansprechpartner/in für beruf. Weiterentwicklung	2,78	1,11	1.410
37	Teamentwicklungsmaßnahmen	2,73	1,06	1.415
38	L -Unterstützung/Entlastung bei Büro-/Verwaltungsaufgaben	2,65	1,19	1.426
39	Zusatzleistungen	2,58	1,03	1.348
40	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	2,52	0,92	1.417
41	Angebote zur Gesundheitsförderung	2,51	1,11	1.419
42	umfassende Aufstiegschancen	2,43	1,11	1.153
43	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	2,40	1,12	1.424
44	zusätzliche Mitarbeiter/innen, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool)	2,32	1,32	1.437
45	spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	2,17	1,01	1.407
46	Supervision	2,08	1,31	1.414

	Vorhandensein FoL - sortiert	**MW**	**SD**	**N**
24	regelmäßige Team-/Klausurtage	3,41	1,22	4.883
25	freie Einteilung der Urlaubstage	3,36	1,11	5.009
26	FoL - gute Einarbeitung neuer MA	3,30	1,02	4.804
27	ausreichend Informationen des Trägers	3,29	0,99	4.893
28	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	3,25	0,93	5.011
29	geeigneter Pausen- und Mitarbeiterraum	3,15	1,43	4.998
30	moderne technische Ausstattung und Geräte	3,11	0,96	4.944
31	Feste und Ausflüge nur mit den Kita-Kolleg(inn)en	3,11	1,20	4.950
32	fachliche Unterstützung für die pädagogische Praxis (z. B. Fachberatung)	3,08	1,14	4.833
33	Unterstützung durch spezialisierte Fachkräfte/ Fachdienste	3,08	1,20	4.940
34	erwachsenengerechte Möbel	3,07	1,05	5.009
35	FoL - ausreichend Vor- und Nachbereitungszeit	2,95	1,17	4.916
36	Teamentwicklungsmaßnahmen	2,93	1,10	4.850
37	Ansprechpartner/in für berufl. Weiterentwicklung	2,89	1,16	4.760
38	effektive Lärmschutzmaßnahmen	2,77	1,07	4.841
39	Zusatzleistungen	2,77	1,02	4.477
40	FoL - fachlicher Austausch mit Kolleginnen anderer Kitas	2,76	1,06	4.831
41	zusätzliche Mitarbeiter/innen, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool)	2,67	1,23	4.999
42	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	2,67	0,89	4.902
43	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	2,56	1,13	4.905
44	umfassende Aufstiegschancen	2,53	1,05	4.695
45	Angebote zur Gesundheitsförderung	2,46	1,15	4.827
46	Supervision	2,26	1,32	4.687
47	spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	2,26	1,04	4.677

3.2

Differenz zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein von Arbeitsbedingungen (Rangreihe des Handlungsbedarfs)

Tab. 27: Differenz zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein von Arbeitsbedingungen (Leitungen/FoL)

	Differenz Leitung - sortiert	***MW***	***SD***	***N***
1	zusätzliche Mitarbeiter/innen, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool)	2,09	1,51	1.428
2	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	2,01	1,47	1.413
3	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	1,69	1,09	1.412
4	spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	1,65	1,37	1.399
5	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	1,54	1,34	1.408
6	Supervision	1,46	1,45	1.408
7	L - gute Einarbeitung als Leitung	1,43	1,44	1.390
8	L - ausreichend Zeit für Leitungsaufgaben	1,42	1,29	1.429
9	L - gute Personal-Kind-Relation	1,36	1,22	1.422
10	effektive Lärmschutzmaßnahmen	1,24	1,52	1.417
11	Teamentwicklungsmaßnahmen	1,24	1,22	1.407
12	Angebote zur Gesundheitsförderung	1,22	1,40	1.411
13	umfassende Aufstiegschancen	1,10	1,53	1.145
14	L -Unterstützung/Entlastung bei Büro-/Verwaltungsaufgaben	1,02	1,53	1.420
15	Unterstützung durch spezialisierte Fachkräfte/ Fachdienste	0,94	1,29	1.419
16	Zusatzleistungen	0,93	1,35	1.338
17	geeigneter Pausen- und Mitarbeiterraum	0,88	1,66	1.425
18	regelmäßige Team-/Klausurtage	0,85	1,28	1.421
19	erwachsenengerechte Möbel	0,79	1,32	1.431
20	fachliche Unterstützung für die pädagogische Praxis (z.B. Fachberatung)	0,79	1,28	1.408
21	L - verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Träger und Leitung	0,78	1,21	1.407

	Differenz FoL - sortiert	**MW**	**SD**	**N**
1	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	1,90	1,47	4.877
2	zusätzliche Mitarbeiter/innen, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool)	1,59	1,50	4.969
3	spezielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	1,53	1,46	4.646
4	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	1,45	1,13	4.987
5	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	1,41	1,31	4.876
6	Angebote zur Gesundheitsförderung	1,28	1,48	4.803
7	FoL - ausreichend Vor- und Nachbereitungszeit	1,25	1,47	4.896
8	effektive Lärmschutzmaßnahmen	1,15	1,57	4.813
9	Supervision	1,11	1,60	4.664
10	Zusatzleistungen	0,90	1,35	4.445
11	Teamentwicklungsmaßnahmen	0,90	1,32	4.818
12	Unterstützung durch spezialisierte Fachkräfte/ Fachdienste	0,89	1,28	4.909
13	erwachsenengerechte Möbel	0,89	1,48	4.984
14	FoL - gute Einarbeitung neuer MA	0,89	1,21	4.779
15	umfassende Aufstiegschancen	0,88	1,44	4.661
16	FoL - angemessene Zahl von Kindern in meiner Zuständigkeit	0,87	1,41	4.867
17	angenehme räumliche Arbeitsbedingungen	0,85	1,20	4.954
18	Einhaltung von Zusagen und Versprechen von Seiten des Trägers	0,82	1,18	4.796
19	gutes Betriebsklima insgesamt	0,82	0,99	4.969
20	fachliche Unterstützung für die pädagogische Praxis (z.B. Fachberatung)	0,79	1,26	4.798
21	ausreichend Informationen des Trägers	0,75	1,20	4.868

	Differenz Leitung - sortiert	***MW***	***SD***	***N***
22	Einhaltung v. Zusagen/ Versprechen v. Seiten d.Trägers	0,77	1,09	1.414
23	ausreichend Zeit für Pausen	0,76	1,38	1.422
24	ausreichend Informationen des Trägers	0,75	1,12	1.410
25	produktive Teamsitzungen	0,65	0,87	1.427
26	angenehme räumliche Arbeitsbedingungen	0,64	1,17	1.421
27	gute Zusammenarbeit mit dem Träger	0,63	0,97	1.418
28	gutes Betriebsklima insgesamt	0,61	0,80	1.424
29	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Eltern	0,56	1,13	1.420
30	effiziente Abläufe	0,55	0,91	1.171
31	Ansprechpartner/in für berufliche Weiterentwicklung	0,55	1,23	1.404
32	Identifikation mit dem pädagogischen Konzept der Einrichtung	0,50	0,83	1.423
33	gute Fortbildungsmöglichkeiten	0,50	0,99	1.187
34	moderne technische Ausstattung und Geräte	0,50	1,20	1.419
35	individuelles Gesprächsangebot mit der/dem Vorgesetzten	0,44	1,17	1.417
36	gute Ausstattung mit Arbeitsmaterialien	0,41	0,99	1.422
37	gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	0,39	0,94	1.417
38	L - Vernetzung mit anderen Leitungen	0,37	1,04	1.424
39	Sicherheit des Arbeitsplatzes	0,37	0,98	1.414
40	gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en	0,37	0,77	1.420
41	freie Einteilung der Urlaubstage	0,32	1,21	1.426
42	Feste und Ausflüge nur mit den Kita-Kolleg(inn)en	0,31	1,30	1.428
43	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	0,22	0,71	1.416
44	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	0,17	0,76	1.427
45	interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe	0,07	0,77	1.417
46	Aufmerksamkeiten bei Jubiläen, Geburtstagen etc.	0,00	1,53	1.420

	Differenz FoL - sortiert	**MW**	**SD**	**N**
22	FoL – fachl. Austausch mit Kolleginnen anderer Kitas	0,66	1,19	4.805
23	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Eltern	0,66	1,09	4.940
24	FoL - Unterstützung durch den Träger	0,65	1,10	4.824
25	produktive Teamsitzungen	0,60	1,12	4.986
26	geeigneter Pausen- und Mitarbeiterraum	0,58	1,81	4.968
27	freie Einteilung der Urlaubstage	0,57	1,33	4.983
28	FOL - Miteinbeziehung bei Personaleinstellungen	0,57	1,32	4.778
29	gute Ausstattung mit Arbeitsmaterialien	0,53	1,05	4.967
30	gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en	0,53	0,85	4.966
31	moderne technische Ausstattung und Geräte	0,52	1,31	4.920
32	Ansprechpartner/in für berufliche Weiterentwicklung	0,51	1,26	4.740
33	Sicherheit des Arbeitsplatzes	0,51	1,07	4.891
34	gute Fortbildungsmöglichkeiten	0,49	1,14	4.918
35	effiziente Abläufe	0,47	0,97	4.735
36	regelmäßige Team-/Klausurtage	0,46	1,28	4.855
37	gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	0,43	0,99	4.936
38	Identifikation mit dem pädagogischen Konzept der Einrichtung	0,32	0,93	4.912
39	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	0,29	0,78	4.820
40	FoL - gerechte Dienstplangestaltung	0,23	1,13	4.906
41	interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgabe	0,23	0,85	4.928
42	ausreichend Zeit für Pausen	0,21	1,39	4.921
43	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten	0,21	0,80	4.945
44	FoL - Mitwirkung bei der Gestaltung der Kita-Konzeption	0,17	1,11	4.831
45	individuelles Gesprächsangebot mit der/dem Vorgesetzten	0,06	1,10	4.935
46	Feste und Ausflüge nur mit den Kita-Kolleg(inn)en	-0,06	1,38	4.929
47	Aufmerksamkeiten bei Jubiläen, Geburtstagen etc.	-0,49	1,54	4.846

3.2

Das Wichtigste in Kürze:

- Am wichtigsten ist den Fachkräften, dass sie **genügend Zeit für gute pädagogische Arbeit** haben – noch vor der angemessenen Bezahlung.
- Auch das **gute Betriebsklima** bzw. ein gutes Verhältnis zu den Kolleg(innen) und die Möglichkeit, **selbständig arbeiten** zu können, sind ihnen äußerst wichtig.
- Handlungsbedarf besteht u.a. im Hinblick auf einen „**Springerpool**“ und **Angebote für ältere Mitarbeiter/innen** – hier klaffen die Bewertungen der Wichtigkeit und des tatsächlichen Vorhandenseins stark auseinander.
- Fachkräfte wünschen sich zudem mehr **Wertschätzung der Gesellschaft** für die Kita-Arbeit.

3.3 Arbeitsbelastung, Arbeitsfähigkeit und Anforderungen der Arbeit

Im folgenden Abschnitt werden neben den erlebten Arbeitsbelastungen auch die subjektive Einschätzung der Arbeitsfähigkeit und die wahrgenommenen Anforderungen der Arbeit beschrieben.

Pädagogische Fachkräfte haben eine Vielzahl von Aufgaben zu erfüllen: Die Umsetzung von Bildungscurricula, regelmäßige Beobachtung und Dokumentation von Entwicklungsprozessen, Zusammenarbeit mit Eltern oder Grundschule, der Umgang mit Kindern aus unterschiedlichen kulturellen und sozialen Kontexten sind nur einige der fachlichen Herausforderungen, denen sich Kita-Mitarbeiterinnen zunehmend stellen müssen (s.a. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, 2013). Eine subjektiv hoch eingeschätzte Arbeitsfähigkeit, optimale Herausforderungen in der Arbeit und möglichst wenig Stresserleben ist für die Erfüllung dieser Aufgaben hilfreich.

3.3.1 „Gratifikationskrise“ und Burnout-Gefährdung

Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen

In den letzten Jahren standen Untersuchungen zum Stresserleben im sozialen Arbeitsfeld häufiger im Fokus (z.B. GEW, 2007; Jungbauer & Ehlen, 2013). Bödecker & Dragano (2005) sowie Siegrist und Kollegen (2013) wiesen darauf hin, dass Mitarbeiter/innen in Berufen im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen besonders belastet sind.

Zu den genannten vielfältigen Anforderungen der Fachkräfte kommen oftmals stressbedingte gesundheitliche Probleme wie Rückenprobleme, Kopfschmerzen etc. hinzu. Darüber hinaus belastet eine hohe Arbeitsdichte bei niedrigen zeitlichen Ressourcen. Auch erweiterte Öffnungszeiten und damit einhergehend Schichtarbeit, flexible Buchungsmodelle, häufig nur kurzfristig planbare Arbeitszeiten und ein erhöhter Einsparungsdruck werden als zusätzliche Belastungen erlebt (s.a. SMS, 2009).

Eine Untersuchung von Rudow (2004) besagt zudem, dass in der Arbeit von Erzieher/innen im Vergleich zu anderen Berufen überdurchschnittlich hohe psychische Belastungen auftreten. 10% der 947 von ihm befragten Fachkräfte aus Baden-Württemberg leiden unter einem Burnout-Syndrom; davon waren vor allem Leitungskräfte betroffen. Andere Studien berichten sogar von ca. 28% Kita-Mitarbeiter/innen und 47% Kita-Leitungen, die ein erhöhtes Burnout-Risiko haben (Buch & Frieling, 2002). Auch die Untersuchung von Jungbauer & Ehlen (2013) stellte fest, dass 18,9% (N_{ges}=834) der Erzieher/innen starken bis sehr starken beruflichen Belastungen ausgesetzt sind und somit als Hochrisiko-Gruppe für Burnout angesehen werden können. Die besondere Belastung von Leitungen wird u.a. auch im Gutachten des Aktionsrats Bildung (vbw, 2014) hervorgehoben: Neben ständig wachsenden Anforderungen und bürokratischen Aufgaben wird vor allem eine mangelnde Kooperation zwischen Träger und Leitung als Belastung empfunden. Am wenigsten unter Belastungen leiden pädagogische Mitarbeiter/innen unter 30 Jahren (N_{ges}=489; LAGS, 2007).

Bildungspersonal, das nicht durch physische oder psychische Beschwerden beeinträchtigt ist, arbeitet effektiver, hat weniger Fehlzeiten und nimmt seltener Frührente in Anspruch – was letztendlich auch eine gewisse wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz hat (s.a. vbw, 2014).

Beruflicher Stress in Kindertageseinrichtungen wurde im Fragebogen der AQUA-Studie mit dem „Effort-Reward Imbalance – ERI“- Modell zu Gratifikationskrisen (Siegrist et al., 2004) erfasst. Beschäftigte werden bezüglich ihrer Arbeitssituation und den dabei erlebten Belastungen befragt. Im Zentrum steht die Frage nach einem Gleichgewicht bzw. einem Ungleichgewicht zwischen geforderter Anstrengung („effort“) und erfahrenen oder zu erwartenden Belohnungen („reward“; Bezahlung, Wertschätzung, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit). Ist das Verhältnis zwischen Anstrengung und Belohnung nicht im Gleichgewicht, d.h. die Anstrengungen überwiegen die Be-

lohnungen, befinden sich die betroffenen Personen in einer sog. „beruflichen Gratifikationskrise“; „innere Kündigung" oder gesundheitliche Beeinträchtigungen können die Folge sein (s. Abb. 29).

Zusätzlich wurden Informationen zum Verhalten bei Arbeitsanforderungen erhoben („overcommitment“: berufliche Verausgabungsneigung). Mittels dieser Skala können Personen identifiziert werden, die dazu tendieren, sich in ihrer Arbeit zu verausgaben, was beispielsweise dadurch gekennzeichnet ist, dass sie schlecht abschalten können und das Gefühl haben, sich für die Arbeit aufzuopfern.

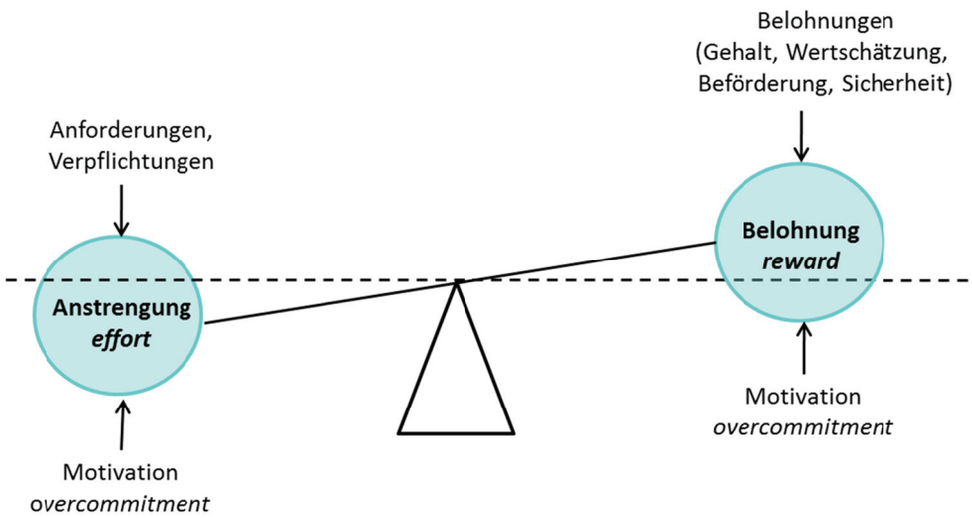

Abb. 29: Effort-reward imbalance-Modell von Siegrist et al, (2004, eigene Übersetzungen)

In der vorliegenden Untersuchung kam die deutsche Fassung der Kurzversion des ERI-Instrumentes mit insgesamt 16 Items zum Einsatz. Wie von den Autoren empfohlen (Siegrist & Montano, 2013), wurde die 4-stufige Likert-Skala (1=stimme gar nicht zu bis 4=stimme voll zu) angewandt.

Mit der Skala „Anstrengung“ (3 Items) werden die fordernden Aspekte des Arbeitslebens abgefragt (z.B. „Bei meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen und gestört“), die Skala „Belohnung“ enthält 7 Items, die sowohl finanzielle als auch ideelle Belohnungen für die geleistete Arbeit umfassen (z.B. „Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen“).

Mittels des Quotienten aus dem Summenwert der Skala „Anstrengungen“ und dem Summenwert der Skala „Belohnungen“ (drei Items rekodiert) können aufaddierte Werte zwischen 3 und 12 bzw. zwischen 7 und 28 erreicht werden. Diese Werte beschreiben das (Un-)Gleichwicht des Verhältnisses zwischen Anstrengung und wahrgenommenen Belohnungen: Ein niedriger Quotient (≤ 1,0) kennzeichnet Personen, bei denen dieses Verhältnis eher im Gleichgewicht ist; je höher der Quotient, desto markanter ist die Gratifikationskrise anzusehen. Die unterschiedliche Item-Anzahl der beiden Skalen (3 gegenüber 7) wird durch einen Korrekturfaktor (0,4286 bei der Kurzversion) ausgeglichen. Die genaue Berechnung des Quotienten erfolgt nach folgender Formel:

$$\text{ERI-Quotient} = \frac{\text{Summenscore der Skala Anstrengung}}{(\text{Summenscore der Skala Belohnung} \times 0{,}4286)}$$

Die Skala „Overcommitment“ bildet mit 6 Items den subjektiven Umgang mit besonderen beruflichen Anforderungen im Arbeitsleben ab (z.B. „Es passiert mir oft, dass ich schon beim Aufwachen an Arbeitsprobleme denke“). Siegrist und Kollegen (2004) gehen davon aus, dass Personen, deren Summenwerte der Overcommitment-Skala im obersten Drittel liegen (erreichbare Summenwerte

zwischen 6 und 24; ein Item rekodiert) als Risikogruppe für Gesundheitsprobleme und Burnout-*Gefährdung* zu betrachten sind. Beachtet werden muss, dass dies nicht bedeutet, dass diese Personen unter einem Burnout-*Syndrom* leiden. Letzteres kann mit den vorliegenden Daten nicht nachgeprüft werden.

Ergebnisse

Vergleicht man in der AQUA-Untersuchung die Mittelwerte der Skala „Anstrengung" (M_{Ges}=3,1, *SD*=0,7, *N*=6.296; alle Einzelitems s. Abb. 30) nach Leitungsfunktionen, wird klar, dass die Anstrengungen der Leitungen deutlich größer sind als die der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (M_L=3,4, *SD*=0,5, *N*=1.424 gegenüber M_{FoL}=3,0, *SD*=0,7, *N*=4.872). Bei beiden Gruppen hat das Item „Im Laufe der letzten Jahre ist meine Arbeit immer mehr geworden" (M_L=3,6, *SD*=0,6 gegenüber M_{FoL}=3,1, *SD*=0,8) den höchsten Mittelwert.

Hinsichtlich der Skala „Belohnung" (M_{ges}=2,5, *SD*=0,5, *N*=5.764) gibt es keine Unterschiede zwischen Leitungen und Fachkräften ohne Leitungsfunktion (M_L=2,5, *SD*=0,5, *N*=1.335 gegenüber M_{FoL}=2,5, *SD*=0,5, *N*=4.429). Bei beiden Gruppen entfallen hier die niedrigsten Mittelwerte auf das Item „Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich mein Gehalt/meinen Lohn für angemessen" (M_L=1,8, *SD*=0,8 bzw. M_{FoL}=1,8, *SD*=0,8). D.h. die befragten Personen sind eher der Meinung, dass ihr Gehalt, gemessen an ihren Leistungen, zu gering ist.

Die Skala „Overcommitment" zeigt für Leitungen etwas höhere Werte als für Nicht-Leitungen (M_{Ges}=2,5, *SD*=0,6, *N*=6.224; M_L=2,7, *SD*=0,6, *N*=1.404; M_{FoL}=2,5, *SD*=0,6, *N*=4.820). Die höchsten Mittelwerte finden sich bei beiden Gruppen beim Item: „Die Arbeit lässt mich selten los, das geht mir auch abends noch im Kopf rum" (M_L=2,8, *SD*=0,9 bzw. M_{FoL}=2,6, *SD*=0,9).

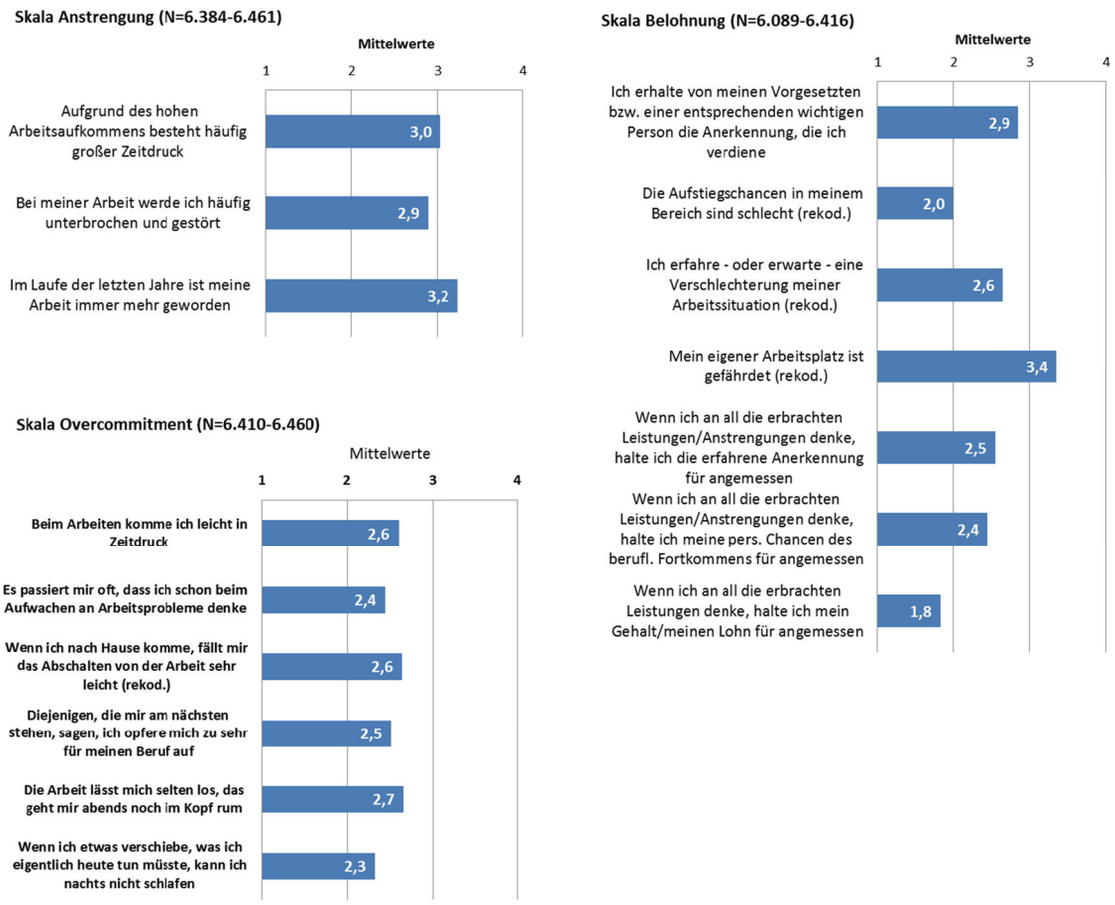

Abb. 30: Einzelitems der Skalen Anstrengung, Belohnung, Overcommitment

Folgende Korrelationstabelle (Tab. 28) zeigt die Zusammenhänge der in diesem Abschnitt dargestellten Variablen als Hintergrundinformationen auf. Hinsichtlich des ERI-Quotienten bestehen deutliche negative Zusammenhänge zu den Arbeitsbedingungen (AQUA-Index) und mittlere zur Arbeitszufriedenheit, zum positiven Führungsverhalten, zum Commitment, zur Arbeitsfähigkeit, und zu den Anforderungen in der Arbeit. Etwas schwächere Korrelationen finden sich zum Teamklima, zum Arbeitsengagement und zur Kündigungsabsicht. Die Zusammenhänge dieser Variablen mit dem Overcommitment-Summenwert sind insgesamt etwas geringer ausgeprägt.

Tab. 28: Korrelationstabelle aller in diesem Abschnitt dargestellter Variablen (Korrelation nach Pearson)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Mittlerer ERI-Quotient	--	,47	-,54	-,39	-,35	,35	,28	-,22	-,30	-,30	-,27	-,38	,33	-,30	,25	,28
2	Overcommitment-Summenwert		--	-,34	-,22	-,19	,21	,17	-,20	-,12	-,18	-,18	-,32	,37	-,32	,18	,17
3	AQUA-Index			--	,53	,49	-,47	-,38	,47	,48	,33	,34	,44	-,23	,28	-,32	-,33
4	pos. Führungsverh. - Transparenz				--	,75	-,70	-,62	,39	,34	,26	,26	,30	-,09	,25	-,29	-,30
5	pos. Führungsverh. – Übereinstimmung					--	-,63	-,53	,37	,41	,29	,32	,34	-,08	,24	-,33	-,32
6	neg. Führungsverh. - Passivität						--	,65	-,35	-,30	-,21	-,20	-,27	,09	-,22	,26	,27
7	neg. Führungsverh. - Vermeidung							--	-,29	-,25	-,17	-,17	-,22	,07	-,18	,21	,21
8	Teamklima								--	,29	,26	,31	,34	-,09	,19	-,27	-,21
9	Org. Commitment									--	,40	,38	,39	-,12	,17	-,31	-,41
10	Berufl. Commitment										--	,66	,56	-,10	,32	-,29	-,30
11	Arbeitsengagement											--	,55	-,15	,39	-,22	-,21
12	Arbeitszufriedenheit												--	-,22	,35	-.34	-,33
13	Anforderungen in der Arbeit													--	-,18	,05	,06
14	Arbeitsfähigkeit														--	-,16	-,17
15	Kündigungsabsicht Kita															--	,74
16	Kündigungsabsicht Träger																--

alle Korrelationen sind auf dem Niveau p<.01 signifikant (zweiseitig), N=5.111-6.444

ERI-Quotient

Hinsichtlich des ERI-Quotienten konnte festgestellt werden, dass in der vorliegenden Gesamtstichprobe (*N*=5.646) der Mittelwert des Quotienten bei *M*=1,3 (*SD*=0,5) liegt. Insgesamt 28,3% aller pädagogischen Fachkräfte liegen damit unter dem Grenzwert von 1,0 – bei diesen Mitarbeiter/innen herrscht ein mehr oder weniger ausgeglichenes Verhältnis zwischen beruflichen Anstrengungen und Belohnungen vor (s. Abb. 31). Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass fast drei Viertel (71,7%) aller Fachkräfte unter einer Gratifikationskrise leiden.

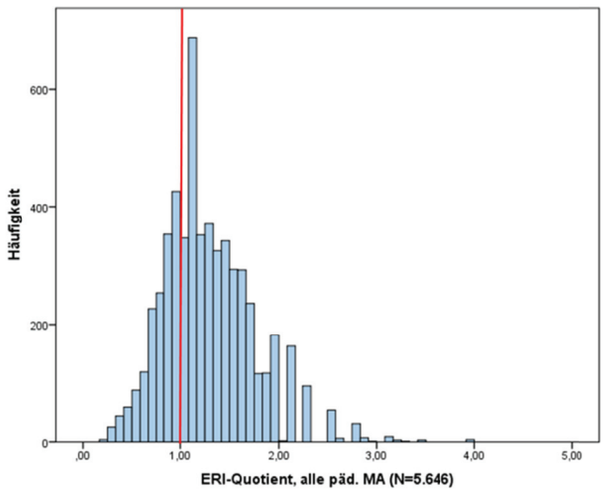

Abb. 31: Werte des ERI-Quotienten bei allen pädagogischen Mitarbeiter/innen

Auch wenn man verschiedene Untergruppen genauer betrachtet, muss festgestellt werden, dass die allermeisten der Befragten unter einer Gratifikationskrise leiden.

Es fällt besonders auf, dass sich deutlich mehr Leitungen als Nicht-Leitungen (86,7% vs. 67,1%, s. Tab. 29) beruflich besonders belastet fühlen. Anders ausgedrückt, empfinden nur 13,3% der Leitungen und ein knappes Drittel (32,9%) der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion demnach das Verhältnis zwischen den beruflichen Anstrengungen und dafür erhaltenen Belohnungen als ausgeglichen.

Betrachtet man die Stichprobe getrennt nach der Trägerzugehörigkeit der Befragten, so ist festzustellen, dass vor allem Mitarbeiter/innen kirchlicher Träger (*N*=2.044) unter einer Gratifikationskrise leiden: 77,8% von ihnen finden, dass sie viel mehr in ihren Beruf investieren, als sie zurückbekommen. Auch bei 71,8% der kommunalen Mitarbeiter/innen (*N*=1.896) liegt der ERI-Quotient deutlich über dem Wert 1,0. Der größte Anteil derer, die ihre Anforderungen und Belohnungen als ausgeglichen erleben, ist bei den Mitarbeiter/innen nicht-kirchlich freier Träger (*N*=1.621, 35,8% zu finden.

Nahezu drei Viertel der Personen aus westlichen Bundesländern (*N*=4.777, 73,2%) erleben eine Gratifikationskrise gegenüber 62,5% der Befragten aus östlichen Bundesländern (ohne Berlin, *N*=717).

In der Auswertung nach verschiedenen Altersgruppen zeigen sich große Unterschiede: Knapp die Hälfte der Personen unter 30 Jahren erleben – über alle betrachteten Gruppen hinweg – das Verhältnis Anstrengung/Belohnung am ehesten als ausgeglichen (*N*=1.268, 43,8%). Mit dem Alter steigt auch das Empfinden eines Ungleichgewichts zwischen Anstrengungen und Belohnungen: Fast drei Viertel der 30- bis unter 50-Jährigen (*N*=2.904) leidet unter einer Gratifikationskrise (74%) und unter den über 50-Jährigen (*N*=1.413) finden sich nur 20%, bei denen die Relation zwischen Anforderungen und Belohnung im Gleichgewicht ist.

Hinsichtlich der Auswertung nach Berufsgruppen zeigt sich, dass sich die Kinderpfleger/innen vergleichsweise am seltensten (60,7%) in einer Gratifikationskrise befinden, Erzieher/innen sind in dieser Gruppe deutlich häufiger vertreten (74,5%). Fachkräfte mit akademischer Ausbildung nehmen mit 69,7% eine Mittelposition ein.

Tab. 29: ERI-Quotienten und deren Mittelwerte bei verschiedenen Stichprobengruppen

	ERI-Q über 1,0	Mittelwert des Quotienten	*SD*	*N*
Pädagogische MA, gesamt	71,7%	1,3	0,5	5.646
Leitungen	86,7%	1,5	0,5	1.321
FoL	67,1%	1,3	0,5	4.325
Trägerzugehörigkeit				
MA kommunaler Träger	71,8%	1,3	0,5	1.896
MA freier Träger	64,2%	1,2	0,5	1.621
MA kirchlicher Träger	77,8%	1,4	0,5	.2.044
Bundesländer				
Westliche BL	73,2%	1,3	0,5	4.777
Östliche BL (ohne Berlin)	62,5%	1,2	0,4	717
Berlin	67,1%	1,2	0,5	152
Altersgruppen				
unter 30 Jahre	56,2%	1,1	0,4	1.268
30 bis unter 50 Jahre	74,0%	1,3	0,5	2.904
über 50 Jahre	80,0%	1,4	0,5	1.413
Berufsgruppen				
Kinderpfleger/innen, Sozialassistent(inn)en	60,7%	1,2	0,5	760
Erzieher/innen, andere Fachschulausbildungen	74,5%	1,3	0,5	4.339
akademische Ausbildungen	69,7%	1,3	0,5	498

Overcommitment – Burnout-Gefährdung

Wie bereits erwähnt, werden von den Autoren der Skala (Siegrist et al., 2004) diejenigen Personen, deren aufsummierte Werte der Skala „Overcommitment“ im oberen Drittel liegen, als Risikogruppe für Gesundheitsprobleme und *Neigung zu Burnout-Symptomen* betrachtet – nicht jedoch als Personen mit *Burnout-Syndrom*: Sie haben subjektiv das Gefühl, sich für ihren Beruf aufzuopfern und sind schlecht in der Lage, abzuschalten.

In der AQUA-Untersuchung liegt der Grenzwert zum obersten Tertil beim Summenwert 17, was bedeutet, dass – ungeachtet verschiedener Stichprobengruppen – alle Personen, die Summenwerte über 17 erreichen, zur von den Autoren definierten Risikogruppe gehören.

Betrachtet man verschiedene Stichprobengruppen genauer, kann festgestellt werden, dass neben der Gruppe der Kita-Leitungen (47,3%) Mitarbeiter/innen von Kitas kirchlicher Träger (38,5%) und Fachkräfte in östlichen Bundesländern (45,7%) sowie ältere Fachkräfte (45,7%) und die Berufsgruppe der Erzieher/innen (37,4%) häufiger der Risikogruppe zugerechnet werden müssen (s. Tab. 30).

Tab. 30: Mittelwerte der ERI-Overcommitment-Summenscores bei verschiedenen Stichprobengruppen

	Anteile in % im obersten Tertil	Mittlerer Summenwert der Skala	*SD*	*N*
Päd. MA, gesamt	36,1%	15,2	3,7	6.224
Leitungen	47,3%	16,2	3,8	1.404
FoL	32,8%	14,9	3,6	4.820

	Anteile in % im obersten Tertil	Mittlerer Summenwert der Skala	*SD*	*N*
Trägerzugehörigkeit				
MA kommunaler Träger	35,4%	15,1	3,6	2.094
MA freier Träger	33,6%	14,9	3,8	1.776
MA kirchlicher Träger	38,5%	15,5	3,7	2.259
Bundesländer				
Westliche BL	35,2%	15,1	3,7	5.244
Östliche BL (ohne Berlin)	42,2%	15,7	3,7	801
Berlin	34,1%	15,0	3,6	179
Altersgruppen				
unter 30 Jahre	28,6%	14,4	3,6	1.394
30 bis unter 50 Jahre	34,6%	15,1	3,7	3.197
über 50 Jahre	45,7%	16,1	3,6	1.553
Berufsgruppen				
Kinderpfleger/innen, Sozialassistent(inn)en	32,2%	14,7	3,7	874
Erzieher/innen, andere Fachschulausbildungen	37,4%	15,3	3,6	4.747
akademische Ausbildungen	33,5%	14,9	3,8	537

Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung nach verschiedenen Merkmalen von Kitas bzw. Mitarbeiter/innen

Von den Personen, die unter einer Gratifikationskrise leiden, ist fast die Hälfte (43,6%) auch burnout-gefährdet. Auch hier sind die Leitungen etwas mehr betroffen als die Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (s.a. Abb. 32).

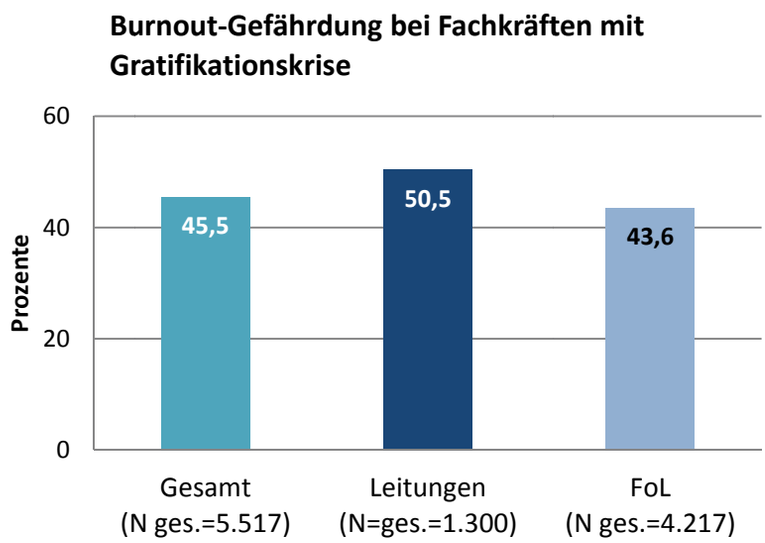

Abb. 32: Burnout-Gefährdung bei Fachkräften mit Gratifikationskrise

Die ***Freistellung der Leitungen*** vom Gruppendienst (➢ Kap. 3.1) wirkt sich nicht auf das Erleben einer Gratifikationskrise aus (86,2% vs. 86,3%, N_{ges}=1.475). Nicht-freigestellte Leitungen sind jedoch etwas häufiger burnout-gefährdet als Freigestellte (50,8% vs. 42,9%, N_{ges}=1.462).

Für Auswertungen nach der ***Größe der Einrichtungen*** – definiert als die Anzahl der pädagogischen Mitarbeiter/innen in einer Kita (➢ **Kap. 3.1**) – wurde die Stichprobe in drei Gruppen geteilt: 1) in kleine (weniger als sechs Mitarbeiter/innen; *N*=555), 2) mittlere (sechs bis unter 11 Mitarbeiter/innen; *N*=440) und 3) große Einrichtungen (über elf Mitarbeiter/innen; *N*=527). Weder hinsichtlich der Gratifikationskrise noch im Hinblick auf die Burnout-Gefährdung zeigen sich wesentliche Unterschiede zwischen Leitungen verschieden großer Einrichtungen.

Hinsichtlich der ***wahrgenommen Unterstützung der Leitungen durch den Träger*** wurde die Stichprobe ebenfalls in drei Gruppen geteilt mit 1) wenig wahrgenommener Unterstützung (*N*=463), eine Gruppe mit 2) mittelmäßiger (*N*=591) und eine Gruppe mit 3) viel Unterstützung durch den Träger (*N*=464; ➢ **Kap. 3.1**). Bereits Hees (2008) und Roth (2009) betonten die Wichtigkeit der unterstützenden Funktion des Trägers für die Leitung: Die Zusammenarbeit von Leitungen und Träger ist für das reibungslose Funktionieren einer Kita unabdingbar. Oftmals jedoch fühlen sich Leitungen nur ungenügend unterstützt oder haben das Gefühl, Aufgaben zu erledigen, die eigentlich nicht in ihren Verantwortungsbereich fallen, was in der Folge zu einem Gefühl der starken beruflichen Belastung[5] führen kann.

Betrachtet man die von den Leitungen wahrgenommene Unterstützung der Träger in Zusammenhang mit der Gratifikationskrise und der Burnout-Gefährdung, so kann festgestellt werden, dass Leitungen, die angeben viel Unterstützung von ihrem Träger zu erhalten, sich bedeutend seltener (76,5%) in einer Gratifikationskrise befinden als Kolleg(inn)en, die berichten, nur wenig unterstützt zu werden (92,3%, s. Abb. 33). Auch sind in der Burnout-Risiko-Gruppe deutlich weniger Personen, die laut Angaben viel Unterstützung erhalten.

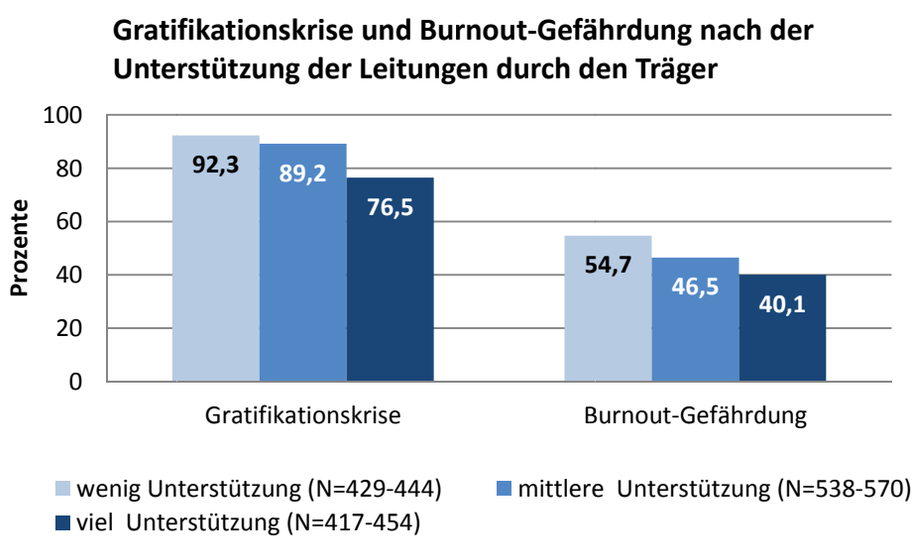

Abb. 33: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung nach wahrgenommener Unterstützung des Trägers

Zudem wurden Leitungen befragt, ob eine ***verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Leitung und Träger*** existiert (1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt; *M*=3,6, *SD*=1,0, *N*=1.493; ➢ **Kap. 3.2**). Die Antworten wurden per Median-Split (*Mdn*=4,0, *SD*=1,0, *N*=1.493) in zwei Gruppen eingeteilt. Dabei wurde eine Teilung in zwei gleich große Gruppen angestrebt; eine exakte Zweitteilung konnte jedoch nicht realisiert werden: 1) Der Gruppe, bei denen verbindliche Klärungen mit dem Träger eher nicht vorhanden sind, gehören *N*=601 der be-

[5] Im Folgenden sind mit „beruflich stark belasteten Personen“ diejenigen gemeint, die sich in einer Gratifikationskrise befinden bzw. burnout-gefährdet sind.

fragten Leitungen an, während 2) *N*=892 der Leitungen erklären, dass bei ihnen verbindliche Klärungen eher vorhanden sind.

Ähnlich wie bei der Unterstützung durch den Träger ist die Gruppe von Leitungen, bei denen klare Absprachen mit dem Träger vorhanden sind, deutlich seltener beruflich stark belastet (s. Abb. 34).

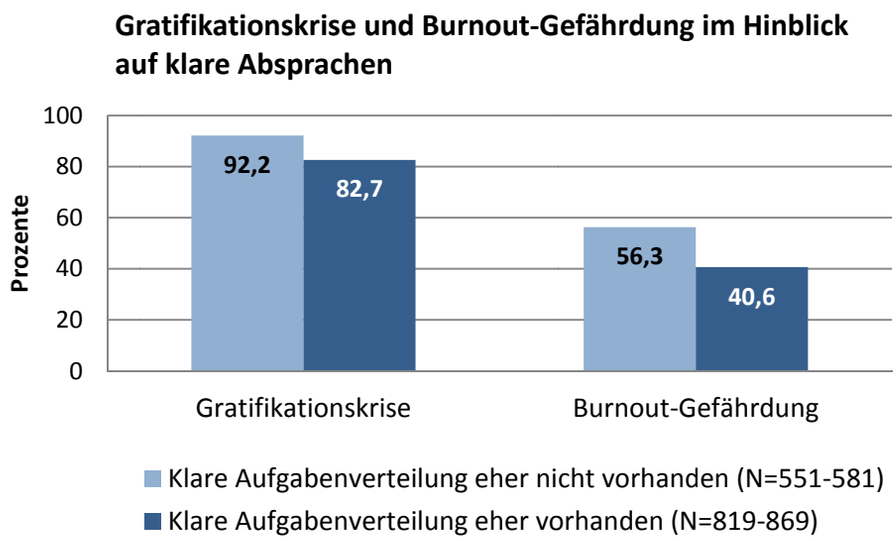

Abb. 34: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung nach klaren Aufgabenverteilungen

In der Auswertung mit dem AQUA-Index (➢ **Kap. 3.2**) konnte festgestellt werden, dass mit steigender ***Qualität der Arbeitsbedingungen*** der Anteil der Fachkräfte, die beruflich stark belastet sind, stetig sinkt: So sind fast alle Fachkräfte (90,8%), die unter schlechten Arbeitsbedingungen arbeiten, der Meinung, ihre Anstrengungen überwiegen die erhaltenen Anerkennungen. Unter guten Arbeitsbedingungen sinkt dieser Anteil um fast die Hälfte auf 46%. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Hinblick auf die Burnout-Gefährdung: Hier ist bei schlechten Arbeitsbedingungen die Hälfte der Fachkräfte (50,9%) gefährdet, während es unter guten Arbeitsbedingungen nur noch 20,1% sind (s. Abb. 35).

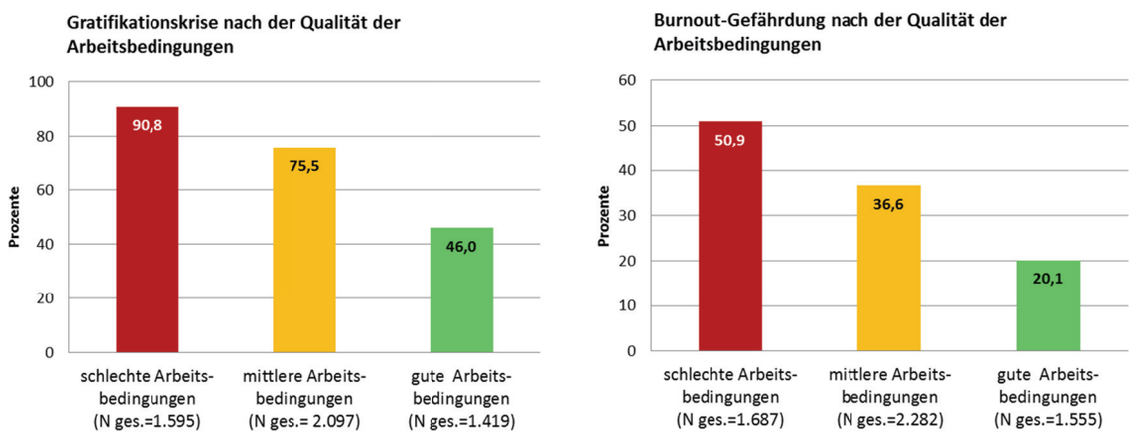

Abb. 35: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung nach der Qualität der Arbeitsbedingungen

Unterscheidet man zusätzlich nach der Leitungsfunktion, so fällt auf, dass – ungeachtet der Qualität der Arbeitsbedingungen – die Leitungen deutlich häufiger sowohl unter einer Gratifikationskrise leiden als auch burnout-gefährdet sind (s. Abb. 36). Insgesamt sinkt bei beiden Gruppen der Anteil der beruflich belasteten Personen von schlechten zu guten Arbeitsbedingungen beträcht-

lich; dabei ist diese Differenz bei Fachkräften ohne Leitungsfunktion deutlich größer als bei Kita-Leitungen.

Auch wenn man hier die mittleren ERI-Quotienten genauer betrachtet, sind es nur diejenigen Fachkräfte ohne Leitungsposition in guten Arbeitsbedingungen, deren Mittelwert mit *M*=1,0 (*SD*=0,3, *N*=1.101) knapp an der Grenze zur Gratifikationskrise liegt. Auch Leitungen, die ihre Arbeitsbedingungen als gut einschätzen, liegen mit *M*=1,2 (*SD*=0,3, *N*=318) bereits über dem Grenzwert.

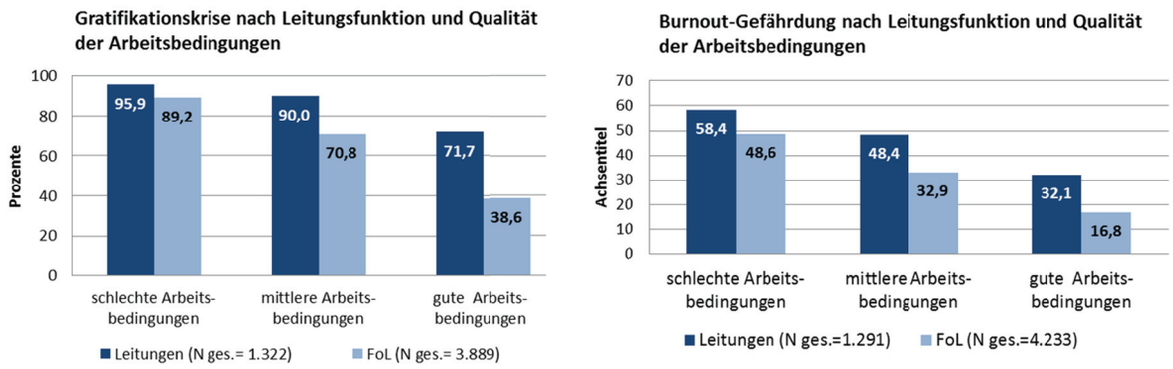

Abb. 36: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung nach Leitungsfunktion und der Qualität der Arbeitsbedingungen

Positive Aspekte des ***Führungsverhaltens von Vorgesetzten*** wurden durch zwei eigens erstellte Skalen mit je fünf Items (5-stufiges Antwortformat von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu), negative Aspekte durch zwei Skalen mit je vier Items (4-stufiges Antwortformat von 1=nie bis 4=(fast)immer) von Harazd & van Ophuysen (2011) erfasst (➢ **Kap. 3.4**).

Fachkräfte, die beruflich stark belastet sind, beschreiben die Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten deutlich negativer als ihre Kolleg(inn)en, die das Gefühl haben, ihre Anstrengungen und Belohnungen befänden sich im Gleichgewicht. Dies betrifft sowohl die Skalen des negativen als auch die Skalen des positiven Führungsverhaltens, wobei die Unterschiede zwischen den einzelnen Skalen eher gering sind (s. Tab. 31). Beruflich stark belastete Leitungen schätzen ihre Vorgesetzten schlechter ein als sie selbst von den Fachkräften ohne Leitungsfunktion beurteilt werden.

Tab. 31: Gratifikationskrise, Burnout-Gefährdung und wahrgenommenes Führungsverhalten

	Skala Transparenz			Skala Übereinstimmung		
Positives Führungsverhalten	***M***	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Gesamt, keine Gratifikationskrise (ERI-Quotient ≤ 1)	4,1	0,8	1.538	4,1	0,8	1.511
Gesamt, Gratifikationskrise (ERI-Quotient > 1)	3,5	1,0	3.870	3,6	1,0	3.825
Leitungen, Gratifikationskrise	3,2	0,9	1.041	3,4	0,9	1.021
FoL, Gratifikationskrise	3,6	1,0	2.829	3,7	1,0	2.804
Gesamt, Overcommitment, 1. Tertil	3,9	0,9	1.990	3,9	0,9	1.947
Gesamt, Overcommitment, 2. Tertil	3,7	0,9	1.816	3,8	0,9	1.794
Gesamt, Overcommitment, 3. Tertil – Burnout-Risiko	3,5	1,0	2.116	3,6	1,0	2.086
Leitungen, 3. Tertil – Burnout-Risiko	3,2	1,0	589	3,4	1,0	579
FoL, 3. Tertil – Burnout-Risiko	3,6	1,0	.1527	3,6	1,0	1.507

Negatives Führungsverhalten	Skala Passivität *M*	*SD*	*N*	Skala Vermeidung *M*	*SD*	*N*
Gesamt, keine Gratifikationskrise (ERI-Quotient ≤ 1)	1,5	0,5	1.500	1,7	0,5	1.531
Gesamt, Gratifikationskrise (ERI-Quotient > 1)	1,8	0,7	3.780	1,9	0,6	3.840
Leitungen, Gratifikationskrise	2,0	0,7	1.022	2,1	0,6	1.041
FoL, Gratifikationskrise	1,8	0,7	2.758	1,9	0,6	2.799
Gesamt, Overcommitment, 1. Tertil	1,6	0,6	1.933	1,7	0,6	1.962
Gesamt, Overcommitment, 2. Tertil	1,7	0,6	1.757	1,8	0,6	1.804
Gesamt, Overcommitment, 3. Tertil – Burnout-Risiko	1,9	0,7	2.055	2,0	0,6	2.099
Leitungen, 3. Tertil – Burnout-Risiko	2,0	0,7	575	2,1	0,6	591
FoL, 3. Tertil – Burnout-Risiko	1,8	0,7	1.480	1,9	0,6	1.508

Das ***Teamklima*** wurde mit einer vom Projektteam entwickelten Skala mit sieben Items erfasst (5-stufiges Antwortformat von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu; ➢ **Kap. 3.4**).

Fachkräfte, die sich in einer Gratifikationskrise oder in der Risikogruppe für Burnout befinden, schätzen das Klima in ihrer Arbeitsgruppe deutlich schlechter ein als dies Kolleg(inn)en tun, die sich beruflich weniger belastet fühlen (s. Tab. 32). Auffallend ist, dass beruflich stark belastete Leitungen das Teamklima deutlich besser einschätzen als ihre Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion. Möglicherweise liegt dies daran, dass Leitungen es als ihre Aufgabe betrachten, für ein gutes Klima im Team zu sorgen und somit ein Stück weit ihre eigene Arbeit einschätzen.

Tab. 32: Gratifikationskrise, Burnout-Gefährdung und Teamklima

Teamklima	*M*	*SD*	*N*
Gesamt, keine Gratifikationskrise (ERI-Quotient ≤ 1)	4,2	0,6	1.567
Gesamt, Gratifikationskrise (ERI-Quotient > 1)	3,9	0,7	3.975
Leitungen, Gratifikationskrise	4,0	0,6	1.126
FoL, Gratifikationskrise	3,8	0,7	2.849
Gesamt, Overcommitment, 1. Tertil	4,1	0,6	2.040
Gesamt, Overcommitment, 2. Tertil	4,0	0,6	1.856
Gesamt, Overcommitment, 3. Tertil – Burnout-Risiko	3,8	0,7	2.199
Leitungen, Burnout-Risiko	4,0	0,6	649
FoL, Burnout-Risiko	3,8	0,7	1.550

Die ***Bindung an den Beruf und an den Arbeitgeber*** (hier: den Träger) wurde mit zwei Skalen von Felfe und Kollegen (2006, 2008, ➢ **Kap. 3.5.2**), die insgesamt aus 12 Items bestehen, erfasst. Auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu) wurden die Fachkräfte gebeten, Angaben zur beruflichen oder organisationalen Bindung zu machen.

Wie Abb. 37 zeigt, sind Fachkräfte, die unter einer Gratifikationskrise leiden, deutlich weniger an Beruf und Träger gebunden als diejenigen, deren Anstrengungen und Belohnungen sich im Gleichgewicht befinden. Ein identisches Bild ergibt sich im Hinblick auf die Burnout-Gefährdung.

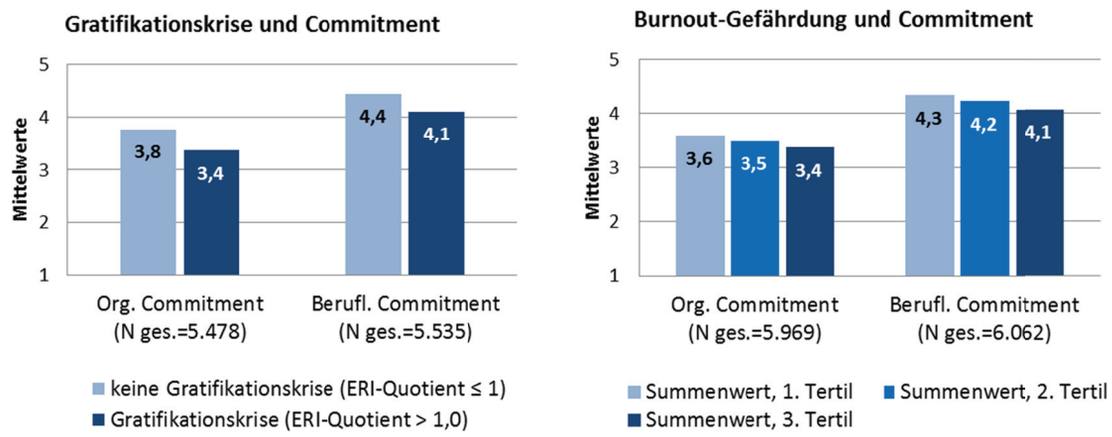

Abb. 37: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung und Commitment

3.3

Insgesamt geben Fachkräfte mit starker beruflicher Belastung an, weniger an Beruf und Träger gebunden zu sein. Berufliches Commitment wird dabei etwas höher eingeschätzt als die Bindung zum Träger. Leitungen – trotz Gratifikationskrise oder Burnout-Risiko – fühlen sich etwas mehr an den Träger gebunden als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion.

Tab. 33: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung und Commitment nach Leitungsfunktion

	Leitungen			FoL		
Organisationales Commitment	***M***	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
keine Gratifikationskrise, ERI-Quotient ≤ 1	4,0	0,7	172	3,7	0,8	1.377
Gratifikationskrise, ERI-Quotient > 1,0	3,6	0,9	1.111	3,3	0,9	2.818
Overcommitment, 1. Tertil	3,9	0,9	339	3,6	0,9	1.649
Overcommitment, 2. Tertil	3,7	0,8	380	3,4	0,8	1.451
Overcommitment, 3. Tertil, Burnout-Risiko	3,6	0,9	636	3,3	0,9	1.514
Berufliches Commitment	***M***	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
keine Gratifikationskrise, ERI-Quotient ≤ 1	4,4	0,6	176	4,5	0,6	1.391
Gratifikationskrise, ERI-Quotient > 1,0	4,1	0,7	1.111	4,1	0,7	2.837
Overcommitment, 1. Tertil	4,2	0,7	348	4,4	0,6	1.669
Overcommitment, 2. Tertil	4,2	0,7	384	4,2	0,7	1.464
Overcommitment, 3. Tertil, Burnout-Risiko	4,1	0,7	654	4,1	0,8	1.543

Das ***Arbeitsengagement*** wurde mittels der Kurzskala der Utrecht Work Engagement Scale (Schauefli & Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2006) mit neun Items (6-stufige Antwortskala von 1=fast nie bis 6=immer) erfasst (➢ **Kap. 3.5.1**).

Wie Abb. 38 zeigt, ist das Arbeitsengagement beträchtlich geringer, wenn sich die Fachkräfte in einer Gratifikationskrise befinden bzw. burnout-gefährdet sind. Unterschiede zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen sind minimal.

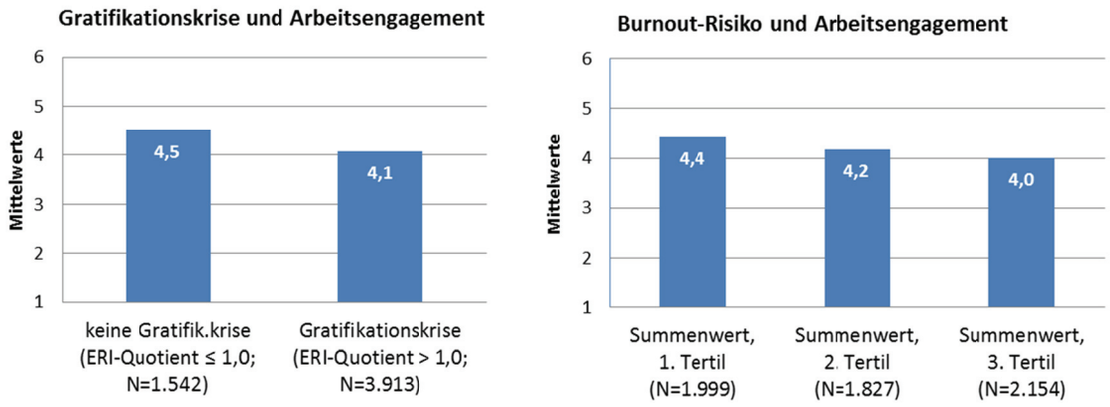

Abb. 38: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung und Arbeitsengagement

3.3

Starke berufliche Belastung geht auch mit hoher ***Kündigungsabsicht*** einher, entweder hinsichtlich der aktuellen Stelle in der Kita oder des Arbeitsverhältnisses beim Träger. Diese Kündigungsabsichten wurden mit je einem Item auf einer 5-stufigen Antwortskala (1=trifft nicht zu bis 5=trifft zu) erfragt (➢ **Kap. 3.5.4**). Für folgende Auswertungen wurden Personen, die eine hohe Kündigungsabsicht hatten und daher die beiden positivsten Antworten (4=trifft überwiegend zu und 5=trifft zu) gewählt hatten, zur Gruppe der Fachkräfte mit hoher Kündigungsabsicht zusammengefasst.

Obwohl diese Absichten insgesamt relativ gering sind, kann doch in der Gruppe der Fachkräfte, die unter einer Gratifikationskrise leidet, ein deutlich höherer Anteil an Personen mit Kündigungsabsicht gefunden werden als in der Gruppe derer, die sich beruflich nicht belastet fühlt. Hinsichtlich der Absicht, den Träger zu verlassen, ist dieser Anteil mehr als dreimal so hoch (2,3% vs. 7,1%; s. Tab. 34). Beruflich stark belastete Leitungen tendieren eher zur Kündigung beim Träger, Fachkräfte ohne Leitungsfunktion zur Kündigung ihrer Kita-Position.

Tab. 34: Gratifikationskrise und hohe Kündigungsabsicht

	Hohe Kündigungsabsicht - Kita		**Hohe Kündigungsabsicht - Träger**	
	Anteil	***N***	***Anteil***	***N***
Päd. MA, gesamt, ohne Gratifikationskrise	3,2%	1.584	2,3%	1.588
Leitungen ohne Gratifikationskrise	3,4%	6	1,7%	3
FoL ohne Gratifikationskrise	3,1%	44	2,3%	33
Päd. MA, gesamt, mit Gratifikationskrise	8,1%	4.005	7,1%	3.999
Leitungen mit Gratifikationskrise	6,5%	73	6,3%	71
FoL mit Gratifikationskrise	8,7%	250	7,5%	214

Allgemeine Arbeitszufriedenheit wurde mit einem Item des Instruments von Neuberger & Allerbeck (1978, ➢ **Kap. 3.5.3**) auf einer 7-stufigen Likert-Skala mit den Polen 1 (=sehr unzufrieden) und 7 (=sehr zufrieden) erfasst.

Es konnte festgestellt werden, dass beruflich stark belastete Personen deutlich weniger zufrieden sind als ihre weniger belasteten Kolleg(inn)en (*M*=5,4, *SD*=1,1, *N*=4.005 vs. *M*=6,1, *SD*=0,9, *N*=1.590). Auch im Hinblick auf die Burnout-Gefährdung zeigt sich ein ähnlicher Effekt: Fachkräfte, die zur Risikogruppe gezählt werden, fühlen sich bedeutend unzufriedener (*M*=5,3, *SD*=1,2, *N*=2.219; s. Abb. 39).

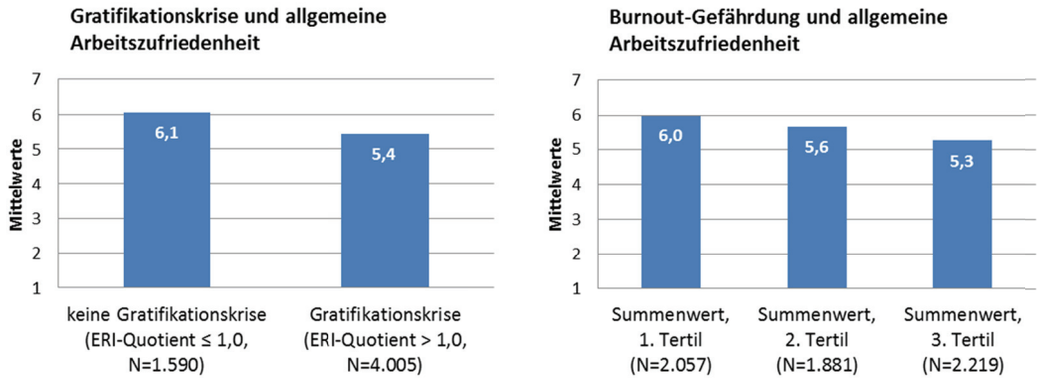

Abb. 39: Arbeitszufriedenheit nach Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung

3.3

Die eben präsentierten Verhältnisse stellen sich gleichermaßen dar, wenn nach Leitungen und Personal ohne Leitungsfunktion unterschieden wird (s. Tab. 35). Generell sind die Leitungen über alle Gruppen hinweg geringfügig zufriedener als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion.

Tab. 35: Arbeitszufriedenheit nach Gratifikationskrise, Burnout-Gefährdung und Leitungsfunktion

	Leitungen			FoL		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Keine Gratifikationskrise, ERI-Quotient ≤ 1,0	6,2	0,9	175	6,0	0,9	1.415
Gratifikationskrise, ERI-Quotient > 1,0	5,6	1,0	1.133	5,4	1,1	2.872
Overcommitment, 1. Tertil	6,0	0,9	347	6,0	0,8	1.710
Overcommitment, 2. Tertil	5,8	0,9	388	5,6	1,0	1.493
Overcommitment, 3. Tertil, Burnout-Risiko	5,4	1,1	654	5,2	1,2	1.565

Zusammenfassung

Die vielfältigen, komplexen und sich ständig weiter entwickelnden Aufgaben in einer Kita fordern von den Fachkräften ihren Tribut: Immer mehr fühlen sich stark belastet – bis hin zum Risiko eines beruflichen Burnouts. Beachtet werden muss, dass aus den Daten der vorliegenden Studie keine Kausalbeziehungen zwischen den verschiedenen Variablen abgeleitet werden können. Auch die jeweilige Wirkrichtung eines Zusammenhangs kann nicht bestimmt werden. Es ist beispielsweise nachvollziehbar, dass Personen, die sich in einer Gratifikationskrise befinden, unzufriedener sind als Personen, die sich beruflich nicht belastet fühlen. Aber es ist auch denkbar, dass zufriedene Personen generell weniger Bedingungen als belastend einschätzen als es unzufriedene Personen tun.

Insgesamt festgestellt werden, dass mit steigender Qualität der Arbeitsbedingungen weniger Belastungserleben, eine größere Bindung an Beruf und Träger und eine höhere Zufriedenheit einhergehen. Trotzdem ist die Gruppe der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion, wenn sie unter guten Arbeitsbedingungen arbeiten, die einzige, deren ERI-Quotient sich nicht über der Grenze von 1,0 befindet.

Leitungen sind sowohl im positiven als auch im negativen Sinn mehr betroffen: Sie berichten einerseits sogar unter schlechten Arbeitsbedingungen noch über mehr Zufriedenheit als Fachkräfte

ohne Leitungsfunktion – andererseits finden sich auch unter guten Arbeitsbedingungen nahezu doppelt so viele Leitungen mit beruflicher Gratifikationskrise wie Nicht-Leitungen. Damit werden die Befunde etlicher Studien bestätigt werden, die ebenfalls die besondere Belastung von Leitungskräften hervorheben (z.B. Jungbauer & Ehlen, 2013; Viernickel & Voss, 2013; vbw, 2014). Sehr ähnliche Ergebnisse konnten hinsichtlich des Burnout-Risikos festgestellt werden: Auch hier sind Leitungen mehr betroffen als Nicht-Leitungen.

Wie das Gutachten des Aktionsrat Bildung (vbw, 2014) feststellt, wird neben ständig wachsenden Anforderungen und bürokratischen Aufgaben vor allem eine mangelnde Kooperation zwischen Träger und Leitung als Belastung empfunden. Hier konnte die AQUA-Studie nachweisen, dass Leitungen, die sich von ihrem Träger unterstützt fühlen, über deutlich weniger berufliche Belastungen berichten als ihre Kolleg(inn)en, die wenig unterstützt werden. Diese Unterstützung wird vor allem als Ressource im Arbeitsleben wahrgenommen.

Ebenso wie in der Untersuchung der Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung im Saarland (LAGS, 2007) leiden auch in der AQUA-Studie jüngere Fachkräfte unter 30 Jahren am wenigsten unter Belastungen. Am meisten burnout-gefährdet sind die Mitarbeiter/innen über 50 Jahren. Gerade für diese Gruppe von Arbeitnehmer/innen sollte über besondere Maßnahmen nachgedacht werden, die Belastungen reduzieren bzw. ihnen helfen, besser damit umzugehen.

Betrachtet man verschiedene Berufsgruppen genauer, fällt auf, dass es die Fachkräfte mit eher niedrigen Qualifikationen sind (Kinderpfleger/innen oder Sozialassistent(inn)en), die angeben, vergleichsweise wenig belastet zu sein. Ein Grund dafür könnte sein, dass sie in ihrer Arbeit weniger Verantwortung tragen und ihre Aufgaben beispielsweise auch weniger administrative Anteile enthalten.

Stress in der Arbeit kann auch zur Folge haben, dass Fachkräfte darüber nachdenken, ihre Stelle zu wechseln. Dies konnte in den AQUA-Daten bestätigt werden: Gegenüber den nicht-belasteten Fachkräften geben die Fachkräfte, die sich in einer Gratifikationskrise befinden, bis zu dreimal häufiger an, sich mit Kündigungsgedanken zu beschäftigen. Besonders hoch ist dieser Anteil bei Leitungen, die den Träger wechseln möchten. Hier ist der Anteil unter den Leitungen, die sich in einer Gratifikationskrise befinden, 3,7 Mal höher als unter ihren nicht-belasteten Kolleg(inn)en.

Die Daten deuten darauf hin, dass weder die Freistellung der Leitungen noch die Größe einer Kita auf das Belastungserleben Einfluss hat.

Um die Daten hinsichtlich der Gratifikationskrise in einen umfassenderen Kontext stellen zu können, kann eine von Li & Siegrist (2013) entwickelte Formel herangezogen werden. Damit wird für die Einzelskalen „Anstrengung“, „Belohnung“ und „Overcommitment“ ein Vergleich zwischen verschiedenen Studien möglich, die das ERI-Instrument eingesetzt haben. Insgesamt finden sich unter den höchsten Werten der Skala „Anstrengung“ und „Overcommitment“ und unter den geringsten Werten der Skala „Belohnung“ viele Studien, die Personen aus sozialen Bereichen (z.B. Mitarbeiter/innen im Gesundheitsdienst, Krankenschwestern, Lehrer/innen) untersuchten. Der angepasste Wert der Skala „Anstrengung“ der vorliegenden Untersuchung liegt an oberster Stelle der 34 Studien umfassenden Liste, derjenige für die Skala „Belohnung“ befindet sich unter den geringsten drei Werten von 36 Studien. Auch der angepasste AQUA-Wert der Skala „Overcommitment“ liegt unter den obersten 10% von 31 Studien. Dass die Werte der vorliegenden Studie an den jeweiligen Enden der Rangreihen positioniert sind, ist eine weitere Bestätigung der Annahmen von Siegrist und Kollegen (2013) sowie Bödecker & Dragano (2005), dass Beschäftigte im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen besonderen Belastungen unterliegen.

Ähnlich wie in der Studie von Li und Kollegen (2005) konnten die vorliegenden Auswertungen insgesamt zeigen, dass Fachkräfte mit starker beruflicher Belastung weniger zufrieden und auch weniger an ihren Beruf und den Träger gebunden sind. Sie haben auch häufiger die Absicht, zu kündigen als ihre Kolleg(inn)en, die nicht unter einer Gratifikationskrise leiden oder burnout-gefährdet sind.

Aber die Daten weisen ebenfalls darauf hin, dass vor allem Kita-Leitungen, von denen sich sehr viele in beruflichen Gratifikationskrisen befinden, andererseits mit ihrer Arbeit an sich sehr zufrieden sind. Diese Ambivalenz zwischen starker Belastung auf der einen und hoher Zufriedenheit auf der anderen Seite wurde auch schon in anderen Studien festgestellt (s. z.B. GEW, 2007; vbw, 2014) und scheint ein Charakteristikum dieser Berufsgruppe zu sein – möglicherweise sind die pädagogischen Fachkräfte als resiliente Personengruppe besonders gut in der Lage, von den positiven Aspekten des Berufsfeldes zu zehren.

3.3.2 Subjektiv eingeschätzte Arbeitsfähigkeit

Informationen über Arbeitsbelastungen werfen auch die Frage nach der Arbeitsfähigkeit einer Person auf. Arbeitsfähigkeit kann immer als das Ergebnis einer Interaktion zwischen Arbeit und Individuum gelten. Sie ist eine wesentliche Grundlage für das Wohlbefinden der Arbeitenden und auch für die effektive Erledigung von Aufgaben. Arbeitsfähigkeit wird von einer Vielzahl von Faktoren mitbestimmt: Neben den individuellen Ressourcen einer Person sind dies vor allem die Merkmale ihres Arbeitsumfeldes. Um Informationen über die subjektiv eingeschätzte Arbeitsfähigkeit einer Fachkraft zu erhalten, wurde ein Item des Work Ability Index (WAI, Hasselhorn & Freude, 2007) eingesetzt. Die Fachkräfte wurden gebeten, auf einer 11-stufigen Skala (0=völlig arbeitsunfähig bis 10=derzeit die beste Arbeitsfähigkeit) folgende Frage einzuschätzen: „Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben (0 bedeutet, dass Sie derzeit arbeitsunfähig sind)?“ Auf dieser Skala lag der Mittelwert über alle pädagogischen Fachkräfte bei *M*=7,5 (*SD*=1,6, *N*=6.409). Mehr als drei Viertel der Fachkräfte (78%) schätzten ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit im oberen Bereich über 7 ein (s. Abb. 40).

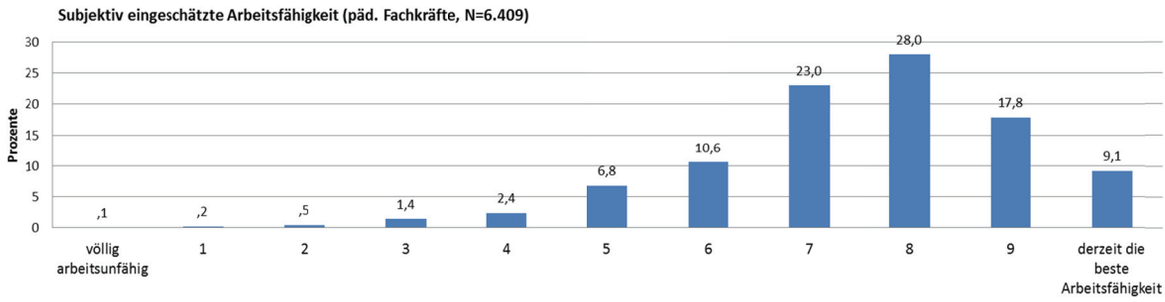

Abb. 40: Subjektive Arbeitsfähigkeit

Fachkräfte ohne Leitungsfunktion berichten häufiger über eine gute Arbeitsfähigkeit als Leitungen (81,3%; M_{FoL}=7,7, *SD*=1,6, *N*=4.971 vs. 66,8%; M_{L}=6,9, *SD*=1,6, *N*=1.438). Dies ist sogar dann der Fall, wenn sie unter einer Gratifikationskrise leiden oder burnout-gefährdet sind (s. Tab. 36). Da Leitungen insgesamt stärker beruflich belastet sind (s.a. oben), schätzen sie möglicherweise ihre Arbeitsfähigkeit schlechter ein als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion. Insgesamt jedoch ist die Arbeitsfähigkeit von Personen, die beruflich sehr belastet sind, deutlich geringer als bei Fachkräften, bei denen die Anstrengungen und Anerkennungen im Gleichgewicht sind. Sowohl bei Leitungen als auch bei Fachkräften ohne Leitungsfunktion nimmt die subjektiv wahrgenommene Arbeitsfähigkeit mit dem Alter ab, auch hier berichten Nicht-Leitungen über eine etwas bessere Arbeitsfähigkeit als die Leitungen.

Tab. 36: Subjektive Arbeitsfähigkeit nach verschiedenen Stichprobengruppen

	Leitungen			FoL		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Päd. Mitarbeiter/innen, gesamt	6,9	1,6	1.438	7,7	1,6	4.971
keine Gratifikationskrise, ERI-Quotient ≤ 1,0	7,4	1,4	175	8,1	1,3	1.406
Gratifikationskrise, ERI-Quotient > 1,0	6,8	1,6	1.143	7,4	1,7	2.870
Overcommitment – 1. Tertil	7,5	1,3	347	8,2	1,4	1.697
Overcommitment – 2. Tertil	7,1	1,3	390	7,8	1,4	1.487
Overcommitment – 3. Tertil, Burnout-Risiko	6,5	1,7	664	7,1	1,8	1.559

	Leitungen			FoL		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
unter 30 Jahre	7,2	1,6	87	7,9	1,5	1.354
30 bis unter 50 Jahre	6,9	1,5	731	7,6	1,6	2.560
über 50 Jahre	6,8	1,6	601	7,5	1,7	994

3.3.3 Anforderungen in der Arbeit

Um die Vielzahl an Aufgaben qualitativ gut erfüllen zu können, benötigen Fachkräfte Fachwissen und Fachkenntnisse. Sind die Anforderungen an eine Person zu hoch, etwa weil bestimmte erforderliche Kompetenzen fehlen oder die zeitlichen Ressourcen zu knapp sind, so fühlen diese sich überfordert. Sind die Aufgaben dagegen zu leicht zu bewältigen, ist dies eine Quelle für Langeweile oder Frustration. Wie schon Deci & Ryan (2002) und Csikszentmihalyi (1991) feststellten, ist eine optimale Herausforderung in der Arbeit – mit Aufgaben, die gut zu bewältigen sind, d.h. nicht zu schwierig, aber auch nicht zu leicht sind – für beste Arbeitsergebnisse und für das subjektive Erleben am günstigsten. Sie gehen davon aus, dass die Bewältigung von optimalen Herausforderungen zu den Grundbedürfnissen eines Individuums gehört. Sowohl Überforderungen als auch Unterforderungen können als (berufliche) Belastung empfunden werden.

Um Informationen über die beruflichen Anforderungen zu erhalten, wurden in der AQUA-Untersuchung die Fachkräfte gebeten, auf einer Skala von 0 bis 10 (0=völlig unterfordert, 5=optimal gefordert und 10=völlig überfordert) anzugeben, wie sie die Anforderungen in ihrer Arbeit einschätzen. Der Mittelwert liegt mit *M*=5,9 (*SD*=1,4, *N*=6.397) leicht über der optimalen Herausforderung mit Tendenz zur leichten Überforderung.

Wie die Abb. 41 zeigt, fühlen sich deutlich mehr Fachkräfte überfordert als unterfordert. Optimale Herausforderungen in ihrer Arbeit finden etwa ein Viertel (25,7%) der Befragten.

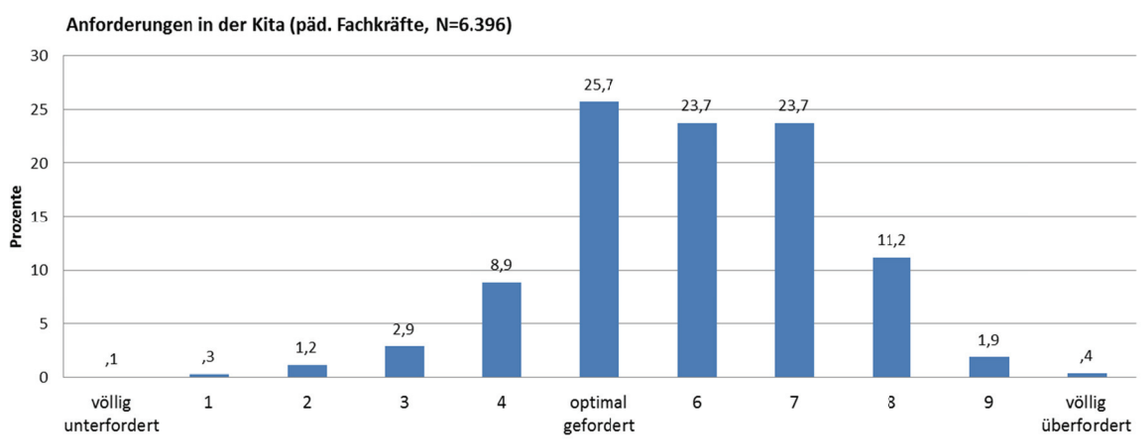

Abb. 41: Anforderungen in der Kita

Betrachtet man die Unterschiede zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen, so fällt auf, dass etwas weniger Leitungen als Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (22,2% vs. 26,8%) angeben, sich optimal gefordert zu fühlen.

Personal, das unter einer Gratifikationskrise leidet oder burnout-gefährdet ist, tendiert eher dazu, die Aufgaben in der Kita als Überforderung einzuschätzen, wobei sich Fachkräfte ohne Leitungsfunktion etwas mehr überfordert fühlen als Leitungen. Ältere Mitarbeiter/innen schätzen die Aufgaben häufiger als überfordernd ein als jüngere (s. Tab. 37).

Tab. 37: Herausforderungen in der Arbeit nach verschiedenen Stichprobengruppen

	Leitungen			FoL		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Päd. Mitarbeiter/innen, gesamt	5,7	1,4	1.433	6,0	1,5	4.963
keine Gratifikationskrise, ERI-Quotient ≤ 1,0	4,8	1,2	175	5,4	1,2	1.403
Gratifikationskris, ERI-Quotient > 1,0e	5,9	1,4	1.138	6,3	1,5	2.848
Overcommitment – 1. Tertil	4,9	1,3	345	5,4	1,3	1.705
Overcommitment – 2. Tertil	5,5	1,3	391	6,0	1,4	1.479
Overcommitment – 3. Tertil, Burnout-Risiko	6,3	1,2	660	6,7	1,5	1.546
unter 30 Jahre	5,5	1,4	87	5,8	1,4	1.358
30 bis unter 50 Jahre	5,7	1,4	728	6,0	1,5	2.556
über 50 Jahre	5,8	1,4	599	6,3	1,5	988

Um den Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit genauer zu betrachten, wurde die Stichprobe nach dem Ausmaß der Herausforderungen in fünf Gruppen eingeteilt, wobei die Randgruppen zusammengefasst wurden: 1) sehr unterfordert („0, 1, 2 und 3“ der Antwortskala), 2) etwas unterfordert („4“ der Antwortskala), 3), optimal gefordert, („5“ der Antwortskala), 4) etwas überfordert („6“ der Antwortskala) und 5) sehr überfordert („7, 8, 9 und 10“ der Antwortskala). So konnte festgestellt werden, dass diejenigen Fachkräfte, die ihre Aufgaben als „optimal herausfordernd“ beschreiben, die höchste Arbeitszufriedenheit zeigen. Sowohl Unterforderung als auch Überforderung geht mit niedrigeren Zufriedenheitswerten einher (s. Abb. 42).

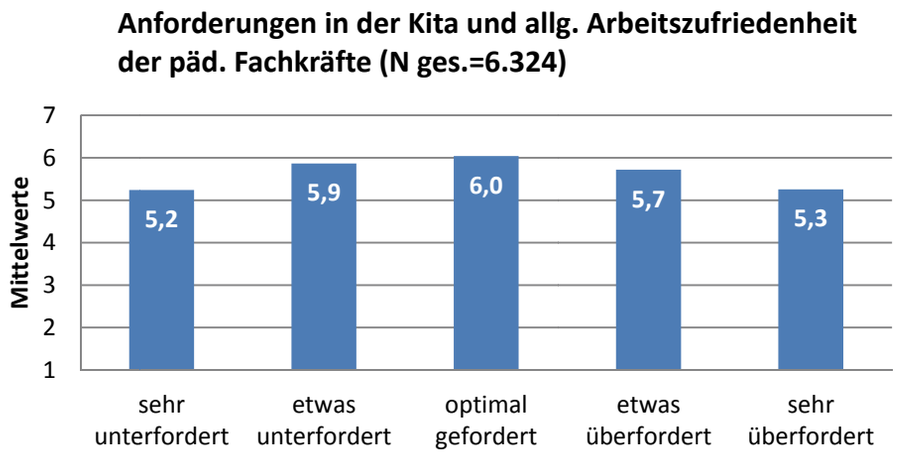

Abb. 42: Herausforderungen in der Kita und allgemeine Arbeitszufriedenheit

Zusammenfassung

Die befragten Fachkräfte schätzen ihre subjektive Arbeitsfähigkeit generell als relativ gut ein. Belastungen in der Arbeit gehen jedoch mit einer weniger gut beurteilten Arbeitsfähigkeit einher – sowohl bei Leitungen als auch bei Fachkräften ohne Leitungsfunktion. Insgesamt berichten Leitungen und auch ältere Mitarbeiter/innen über eine weniger gute Arbeitsfähigkeit als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsverantwortung bzw. jüngere Kolleg(inn)en.

Etwa ein Viertel der Befragten fühlt sich in der Arbeit optimal gefordert, über alle Fachkräfte hinweg besteht nur eine leichte Tendenz zur Überforderung. Stark belastete Personen, die sich beispielsweise in einer Gratifikationskrise befinden oder burnout-gefährdet sind, fühlen sich eher

überfordert als Fachkräfte, die wenig belastet sind. Ältere Mitarbeiter/innen und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion empfinden etwas mehr Überforderung.

Die Annahme von Deci & Ryan (2002) und Csikszentmihalyi (1991), dass eine optimale Forderung mit dem individuellen Wohlbefinden einher geht, konnte mit den vorliegenden Daten bestätigt werden – Personen, die sich optimal gefordert fühlen, sind am zufriedensten.

Das Wichtigste in Kürze:

- 72% aller Fachkräfte leiden unter übermäßigem beruflichem Stress – sie befinden sich in einer **Gratifikationskrise;**
  Leitungen sind deutlich mehr betroffen als Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (FoL).

- Etwa 36% der Fachkräfte sind **burnout-gefährdet** – auch hier deutlich mehr Leitungen.

- Die berufliche **Belastung** ist dann **geringer**,
  wenn **gute Arbeitsbedingungen** vorliegen,
  wenn die **Leitung durch den Träger unterstützt** wird und die Aufgabenverteilung verbindlich geklärt ist.

- Fachkräfte mit **hoher beruflicher Belastung** oder **Burnout-Risiko**
  sind **unzufriedener**,
  weniger engagiert,
  fühlen sich **weniger an Beruf oder Träger gebunden**,
  schätzen ihre Vorgesetzten und das **Teamklima schlechter** ein,
  neigen eher zu Kündigung.

- **Unterschiede Leitungen – FoL:**
  Leitungen mit Gratifikationskrise sind vergelichsweise zufriedener, mehr an den Träger gebunden und schätzen das Teamklima besser ein als FoL;
  FoL mit Gratifikationskrise schätzen das Führungsverhalten ihrer Leitungen besser ein als diese ihre Vorgesetzten.

- Ein Viertel (25,7%) aller Fachkräfte fühlt sich **optimal gefordert** in der Arbeit, ca. 60% fühlen sich überfordert;
  Fachkräfte, die sich optimal gefordert fühlen, sind am zufriedensten.

- FoL schätzen ihre **Arbeitsfähigkeit** individuell besser ein als Leitungen, auch wenn sie sich in einer Gratifikationskrise befinden.

3.4 Kommunikation und Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleg(inn)en

Im folgenden Abschnitt werden Kommunikation und Zusammenarbeit der pädagogischen Fachkräfte mit ihren Vorgesetzten einerseits und mit ihren Kolleg(inn)en im Team andererseits näher betrachtet.

3.4.1 Führungsverhalten von Vorgesetzten

Bei der Betrachtung der Arbeitsbedingungen pädagogischer Mitarbeiter/innen wurde in der AQUA-Studie auch ein Fokus auf das Führungsverhalten von Vorgesetzten gelegt. Bereits im Rahmen der INQA-Studie (2008), einer Befragung unter 5.338 Erwerbstätigen, betonten 84% der Teilnehmenden die Wichtigkeit einer „guten Behandlung“ durch Vorgesetzte. In der vorliegenden Untersuchung konnte diese Wichtigkeit auch für den pädagogischen Bereich bestätigt werden: 87,8% (N_{ges}=6.427) der befragten Kita-Fachkräfte schätzten die Wichtigkeit eines guten Verhältnisses zu Vorgesetzten ebenfalls sehr hoch ein (➢ Kap. 3.2). Auch beurteilten nahezu alle Leitungen (91,2%; N_{ges}=1.504) zudem die gute Zusammenarbeit mit dem Träger, der in den meisten Fällen ihr/e Vorgesetzte/r ist, als „absolut“ oder „sehr wichtig“.

Um vorgegebene Ziele erreichen zu können, bedarf es Führungskräfte in den Kitas und bei den Trägern, die neben Fachwissen auch Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeiter/innen haben, sich effektiv für diese einsetzen, nötige Entscheidungen im Sinne der Mitarbeiter/innen fällen, klar begründen und bei Problemen verfügbar sind (vgl. Felfe, 2006).

Viele Studien weisen auf eine Beziehung zwischen erfolgreicher Personalführung, d.h. von den Mitarbeiter/innen positiv wahrgenommenem Führungsverhalten, und einer Vielzahl von externen Kriterien hin: Erfolgreiche Führung geht einher mit hoher Zufriedenheit des Einschätzenden (Dumdum et al., 2002), mit hoher Bindung an die Organisation, mit vermindertem Stresserleben (Felfe, 2006) und verringerter Fluktuationsquote (Bycio, et al., 1995).

Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen

Um Führungskompetenzen abzubilden, kamen verschiedene Skalen und Items zum Einsatz, welche sowohl positives als auch negatives Führungsverhalten aus Sicht der Geführten erfassen (Fremdeinschätzung). Pädagogische Mitarbeiter/innen wurden gebeten, Angaben zum Führungsverhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten zu machen: Kita-Leitungen schätzten dabei in der Regel das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten beim Träger ein und pädagogische Fachkräfte ohne Leitungsfunktion bewerteten ihre Kita-Leitung.

Zur Untersuchung positiver Aspekte von Führungsverhalten wurden in Anlehnung an die Prüfliste von Rudow (2001), an eine Skala von Felfe (2008) sowie an das Modell von Great Place to Work (2012) insgesamt 22 Items entwickelt, die vor allem auf eine klare und transparente Begründung von Entscheidungen, gerechte und unterstützende Kritik sowie auf gegenseitigen Respekt und Übereinstimmungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen abzielten. Nach einer Faktorenanalyse wurden zwölf Items wegen nicht eindeutig identifizierbarer bzw. zu geringer Ladungen ausgeschlossen. Somit verblieben insgesamt zehn Items in zwei Skalen, die für die weiteren Auswertungen die Grundlage bildeten. Die Skala „Transparenz“ umfasste z.B. Aspekte wie „Meine/e Vorgesetzte/r formuliert die Erwartungen an mich klar und deutlich“, ein Beispielitem der Skala „Übereinstimmung“ ist „Meine/e Vorgesetzte/r und ich haben einen guten Draht zueinander“. Die Beantwortung erfolgte auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu).

Über die jeweils fünf Items der zwei Skalen hinweg ergab sich eine sehr gute interne Konsistenz von α=0,91 (N=6.162) für die Skala „Transparenz“ und α=0,92 (N=6.041) für die Skala „Übereinstimmung“.

Um negative Aspekte von Führung zu erforschen, wurden zwei Skalen des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 x Short) von Harazd & van Ophuysen (2011) in der deutschen Übersetzung eingesetzt. Mit dem MLQ lassen sich aktive und effektive sowie passive und ineffektive Führungsweisen messen (Felfe, 2006). Harazd und van Ophuysen entwickelten ihr Instrument auf der Grundlage von Bass und Avolio (2000), die davon ausgehen, dass jede Führungskraft sowohl transaktionale Züge – Zielerreichungen der Mitarbeiter/innen werden kurzfristig belohnt – als auch transformationale Züge zeigt, bei denen auf eine nachhaltige Änderungen der Ziele von Mitarbeiter/innen Wert gelegt wird. Daneben postulieren sie eine weitere Dimension, die auf Verhaltensweisen von „Nicht-Führung“, einem eher vermeidenden Verhalten, abzielt.

In der vorliegenden Untersuchung wurden die beiden Skalen *Management by Exception passive (im Folgenden: Passivität)* und *Laissez Faire (im Folgenden: Vermeidung)* mit jeweils vier Items verwendet. Die Skala Passivität beschreibt eine weitgehende Zurückhaltung der Führungskraft, die erst dann eingreift, wenn Probleme entstehen (z.B. „Mein/e Vorgesetzte/r wartet bis etwas schief gegangen ist“ oder „Mein/e Vorgesetzte/r ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern muss“). Die Skala Vermeidung drückt eine Abwesenheit von Autorität aus, dringende Entscheidungen werden aufgeschoben oder verzögert (z.B. „Mein/e Vorgesetzte/r ist nicht da, wenn er/sie gebraucht wird“ oder „Mein/e Vorgesetzte/r hält sich heraus, wenn wichtige Angelegenheiten anstehen“). Die einleitende Formulierung der Items, die ursprünglich für den schulischen Kontext konzipiert worden waren, wurde nach Rücksprache mit den Autorinnen entsprechend für den Kita-Kontext angepasst: „Meine Kita-Leitung…“ für die pädagogischen Mitarbeiter/innen und „Mein/e Vorgesetzte/r…“ für die Kita-Leitungen. Die vierstufige Likert-Skala wurde wie im Original eingesetzt: 1=nie, 2=selten, 3=häufig, 4=(fast) immer. Die beiden positiv formulierten Items „… trifft schnell und ohne zu zögern ihre/seine Entscheidungen“ und „… klärt wichtige Fragen sofort“ der Skala Vermeidung wurden vor den Auswertungen rekodiert.

Bei Harazd und van Ophuysen (2011) ergab sich für die Skala Passivität eine gute interne Konsistenz (Cronbachs α) von α=0,85 (N=2.814). Dieser Wert konnte mit den Daten der vorliegenden Untersuchung leicht übertroffen werden: α=0,88 (N=5.958). Für die Skala Vermeidung berichteten Harazd und van Ophuysen eine interne Konsistenz von α=0,76 (N=2.905). In der vorliegenden Untersuchung konnte für diese Skala ein noch akzeptabler Wert von α=0,64 (N=6.084) erreicht werden.

Ergebnisse

Da die Teilnehmenden jeweils unterschiedliche Personengruppen als ihre Vorgesetzten einschätzten, werden im Folgenden die meisten Ergebnisse getrennt für Leitungen und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion dargestellt.

Die Skalenmittelwerte der Skalen des positiven Führungsverhaltens ($M_{\text{Transparenz}}$=3,7, SD=1,0, N=6.162 bzw. $M_{\text{Übereinstimmung}}$=3,8, SD=1,0, N=6.041) fallen ähnlich hoch aus: Die pädagogischen Mitarbeiter/innen bewerten ihre Führungskräfte damit insgesamt relativ gut, d.h. sie sind u.a. der Meinung, ihre Vorgesetzten geben klare Begründungen für Entscheidungen und die Übereinstimmung zwischen ihnen und den Führungskräften ist hoch.

In beiden Skalen beurteilen die Leitungen ihre Vorgesetzten insgesamt schlechter ($M_{\text{Transparenz}}$=3,3, SD=0,9, N=1.297 bzw. $M_{\text{Übereinstimmung}}$=3,5, SD=0,9, N=1.261) als sie selbst von ihren Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion beurteilt werden ($M_{\text{Transparenz}}$=3,8, SD=0,9, N=4.865 bzw. $M_{\text{Übereinstimmung}}$=3,8, SD=0,9, N=4.780). Diese Verhältnisse stellen sich hinsichtlich der Einzelitems ebenso dar (s. Abb. 43).

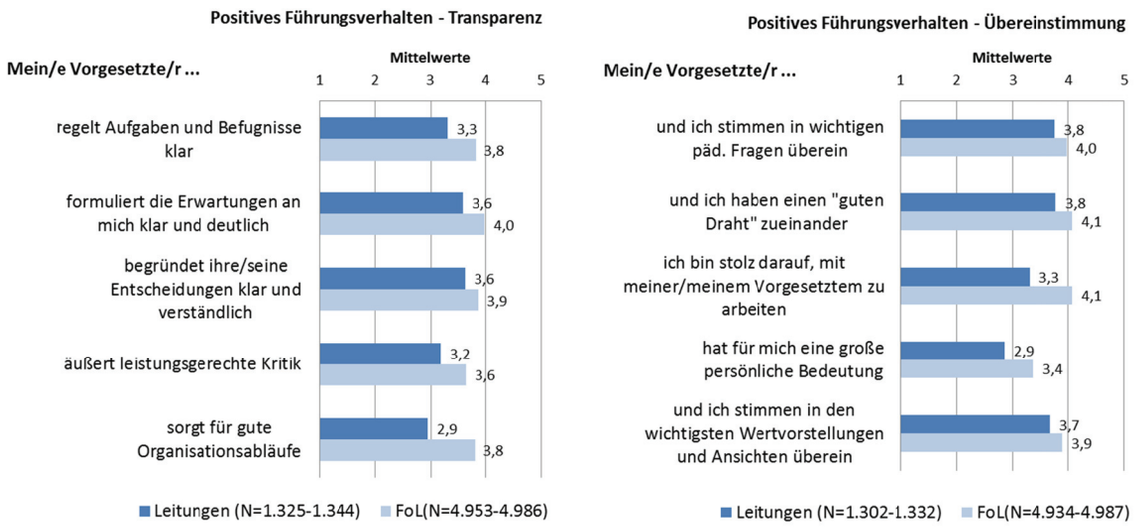

Abb. 43: Positives Führungsverhalten nach Leitungsfunktion

3.4

Im Hinblick auf die negativen Aspekte von Führung beträgt der Mittelwert der Skala Passivität für die Gesamtstichprobe *M*=1,7 (*SD*=0,7, *N*=5.958), derjenige der Skala Vermeidung *M*=1,8 (*SD*=0,6, *N*=6.084). Generell gilt für diese beide Skalen: Je niedriger der Wert, umso positiver wird das Führungsverhalten der Vorgesetzten eingeschätzt. Die beschriebenen Mittelwerte befinden sich auf der Skala von 1 bis 4 deutlich im unteren Bereich – d.h. insgesamt stellen die Fachkräfte damit ihren Vorgesetzten auch hier ein relativ gutes Zeugnis als Führungskraft aus – sie sind zum Großteil nicht der Meinung, dass ihre Vorgesetzten sich passiv verhalten oder Entscheidungen aufschieben.

Die Skalenmittelwerte der Kita-Leitungen liegen sowohl für die Skala Passivität etwas über dem der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (M_L=1,9, *SD*=0,7; *N*=1.331 vs. M_{FoL}=1,7, *SD*=0,6; *N*=4.627). als auch für die Skala Vermeidung (M_L=2,0, *SD*=0,6; *N*=1.362 vs. M_{FoL}=1,8, *SD*=0,6; *N*=4.722). Im Vergleich hierzu berichten Harazd & Ophuysen (2011) in einer Befragung von 2.373 Lehrer/innen, die ihre Schulleiter/innen einschätzten, ähnliche Werte ($M_{Passivität}$ =2,0, *SD*=0,7; $M_{Vermeidung}$=2,0, *SD*=0,6) wie sie in der AQUA-Studie die Leitungen zeigen.

Auch hinsichtlich des negativen Führungsverhaltens schätzen die Kitaleitungen somit ihre Vorgesetzten etwas schlechter ein als sie selbst von ihren Mitarbeiter/innen eingeschätzt werden (s. Abb. 44). Die höchsten Item-Mittelwerte (d.h. vergleichsweise die schlechtesten Einschätzungen) zeigen sich bei den Items „trifft schnell und ohne Zögern die Entscheidungen“ und „klärt wichtige Fragen sofort“.

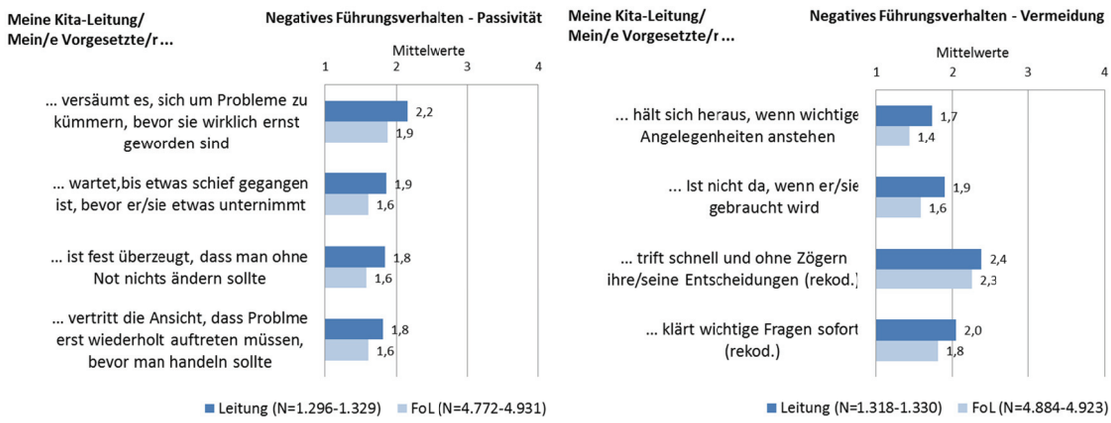

Abb. 44: Negatives Führungsverhalten nach Leitungsfunktion

Im Folgenden werden die Skalenmittelwerte des positiven Führungsverhaltens für verschiedene Stichprobengruppen dargestellt (s. Tab. 38). Es besteht generell die Tendenz, dass die Skala Übereinstimmung geringfügig besser eingeschätzt wird als die Skala Transparenz, aber die Unterschiede sind nicht substantiell. Mitarbeiter/innen freier Träger, Personen mit niedrigeren Qualifikationen, jüngere Fachkräfte und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion schätzen ihre Vorgesetzten etwas besser ein. Möglicherweise wird die Kita-Leitung von ihren Mitarbeiter/innen eher als ein Teammitglied denn als Vorgesetzte gesehen.

Tab. 38: Skalenmittelwerte „positives Führungsverhalten“ bei verschiedenen Stichprobengruppen

	Skala Transparenz			**Skala Übereinstimmung**		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Päd. MA, gesamt	3,7	1,0	6.162	3,8	1,0	6.041
Leitungen	3,3	0,9	1.297	3,5	0,9	1.261
FoL	3,8	0,9	4.865	3,8	0,9	4.780
Trägerzugehörigkeit						
MA kommunaler Träger	3,7	1,0	2.091	3,7	1,0	2.051
MA freier Träger	3,8	0,9	1.729	3,9	0,9	1.697
MA kirchlicher Träger	3,6	1,0	2.242	3,7	1,0	2.197
Berufsgruppen						
Kinderpfleger/in, Sozialassistent/in	3,9	0,9	883	3,9	0,9	877
Erzieher/in, andere Fachschulausbildung	3,7	1,0	4.711	3,7	1,0	4.606
Akademische Ausbildung	3,6	1,0	501	3,6	1,0	494
Altersgruppen						
unter 30 Jahre	3,8	0,9	1.419	3,9	0,9	1.395
30 bis unter 50 Jahre	3,7	1,0	3.161	3,8	1,0	3.096
über 50 Jahre	3,6	1,0	1.499	3,7	0,9	1.471

Betrachtet man die negativen Führungsqualitäten der Vorgesetzten nach den verschiedenen Trägerarten, so zeigen sich ebenfalls nur wenige Differenzen (s. Tab. 39). Auch die Unterschiede zwischen verschiedenen Berufsgruppen sind nicht sehr groß, tendenziell fallen auch hier die Einschätzungen bei niedriger Qualifizierten, jüngeren Mitarbeiter/innen und Nicht-Leitungen etwas besser aus.

Tab. 39: Skalenmittelwerte „negatives Führungsverhalten“ bei verschiedenen Stichproben

	Skala Passivität			Skala Vermeidung		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Päd. MA, gesamt	1,7	0,7	5.958	1,8	0,6	6.084
Leitungen	1,9	0,7	1.266	2,0	0,6	1.295
FoL	1,7	0,6	4.692	1,8	0,6	4.789
Trägerzugehörigkeit						
MA kommunaler Träger	1,7	0.7	2.011	1,8	0,6	2.070
MA freier Träger	1,7	0,6	1.687	1,8	0,6	1.706
MA kirchlicher Träger	1,8	0,7	2.167	1,9	0,6	2.210
Berufsgruppen						
Kinderpfleger/in, Sozialassistent/in	1,6	0,7	852	1,8	0,6	867
Erzieher/in, andere Fachschulausbildung	1,7	0,7	4.548	1,8	0,6	4.951
Akademische Ausbildung	1,8	0,7	492	1,9	0,6	496
Altersgruppen						
unter 30 Jahre	1,6	0,6	1.383	1,8	0,5	1.408
30 bis unter 50 Jahre	1,7	0,7	3.039	1,8	0,6	3.102
über 50 Jahre	1,8	0,7	1.458	1,9	0,6	1.488

Folgende Tab. 40 zeigt die Zusammenhänge aller in diesem Kapitel behandelten Skalen und Variablen auf. Wie ersichtlich, stehen positive und negative Führungsqualitäten in einem engen Zusammenhang. Positives Führungsverhalten zeigt mittlere positive Korrelationen zum Teamklima, organisationalem Commitment sowie mittlere negative zum Belastungserleben. Etwas geringere positive Zusammenhänge finden sich zur Arbeitszufriedenheit, zum Arbeitsengagement und negative zu Kündigungsabsichten. Die Korrelationen mit negativem Führungsverhalten sind insgesamt etwas geringer ausgeprägt.

Tab. 40: Korrelationstabelle aller in diesem Kapitel dargestellten Variablen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	pos. Führungsverh. – Transparenz	--	,78	-,70	-,62	,38	-,39	-,29	-,30	,26	,34	,30
2	pos. Führungsverh. – Übereinstim.		--	-,63	-,53	,37	-,35	-,33	-,32	,32	,41	,34
3	neg. Führungsverh. – Passivität			--	,65	-,35	,35	,26	,27	-,20	-,30	-,27
4	neg. Führungsverh. – Vermeidung				--	-,29	,28	,21	,21	-,17	-,25	-,22
5	Teamklima					--	-,22	-,27	-,21	,31	,29	,34
6	ERI-Quotient						--	,25	,28	-,27	-,30	-,38
7	Kündigungsabsicht Kita							--	,73	-,22	-,31	-,34
8	Kündigungsabsicht Träger								--	-,21	-,41	-,33
9	Arbeitsengagement									--	,38	,55
10	Org. Commitment										--	,39
11	Arbeitszufriedenheit											--

alle Korrelationen sind auf dem Niveau p<.01 signifikant (zweiseitig), N=5.280-6.444

Führungsverhalten und berufliche Belastung (Gratifikationskrise)

Stress im Berufsleben wurde in der vorliegenden Untersuchung mittels der Kurzversion des „Effort-Reward-Imbalance"- Verfahrens zu Gratifikationskrisen (ERI, Siegrist et al, 2004) erhoben (➢ Kap. 3.3). Mittels des ERI-Quotienten kann ein (Un-)Gleichgewicht des Verhältnisses zwischen beruflichen Anstrengung und wahrgenommenen Belohnungen ausgedrückt werden. Ein niedriger Quotient (≤ 1,0) kennzeichnet Personen, bei denen dieses Verhältnis eher im Gleichgewicht ist; je höher der Quotient, desto markanter ist die Gratifikationskrise anzusehen.

Die pädagogischen Mitarbeiter/innen mit einem ERI-Quotienten unter 1,0 – d.h. diejenigen, die sich beruflich wenig belastet fühlen – geben sowohl für die Skala Transparenz (M=4,1, SD=0,8, N=1.538), als auch für die Skala Übereinstimmung (M=4,1, SD=0,8, N=1.511) deutlich höhere Werte bezüglich der Führungsqualitäten an als Personen mit einem ERI-Quotienten über 1,0 ($M_{Transparenz}$=3,5, SD=1,0; N=3.870; $M_{Übereinstimmung}$=3,6, SD=1,0, N=3.825). Das heißt, Personen, deren Anstrengung und Belohnungen im Gleichgewicht sind, schätzen auch die Führungsqualitäten der Vorgesetzten positiver ein.

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich im Hinblick auf die negativen Führungsaspekte: Im Vergleich zu weniger belasteten Fachkräften ($M_{Passivität}$=1,5, SD=0,5, N=1.500 bzw. $M_{Vermeidung}$=1,6, SD=0,5, N=1.531) geben Fachkräfte, die sich in einer Gratifikationskrise befinden ($M_{Passivität}$=1,8, SD=0,7; N=3.780 bzw. $M_{Vermeidung}$=1,9, SD=0,6, N=3.840) höhere Werte an. D.h., Personen, die sich nicht in der Gratifikationskrise befinden, bewerten ihre Vorgesetzen auch weniger negativ.

Tendenziell schätzen Kita-Leitungen – auch wenn sie sich in einer Gratifikationskrise befinden – ihre Vorgesetzten schlechter ein sie selbst von den Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion bewertet werden (s. Abb. 45 und Abb. 46).

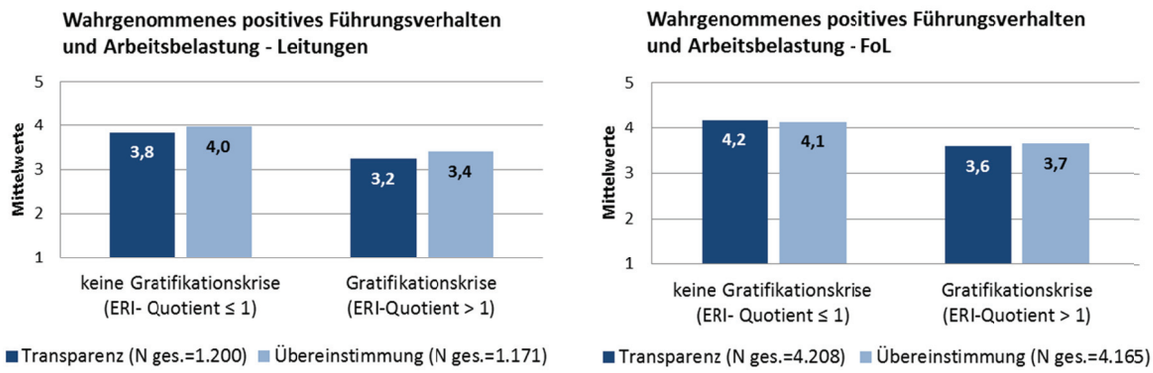

Abb. 45: Wahrgenommenes positives Führungsverhalten und Arbeitsbelastungen (Gratifikationskrise)

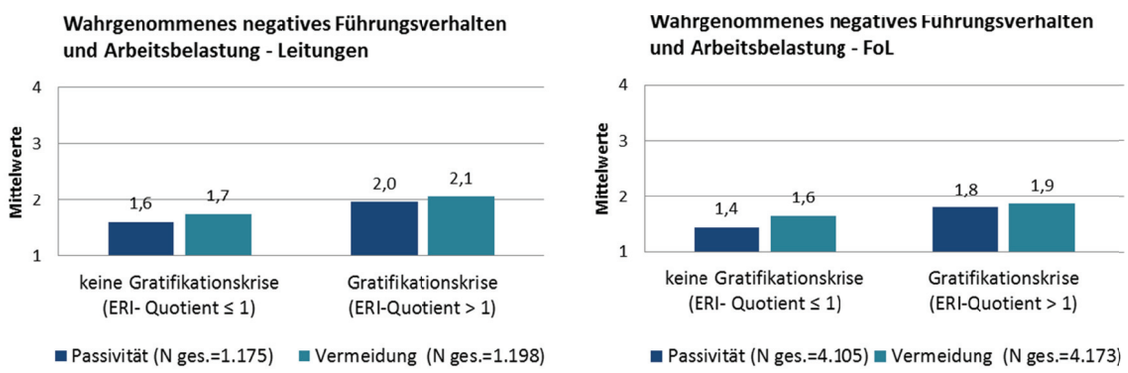

Abb. 46: Negatives Führungsverhalten und Arbeitsbelastungen (Gratifikationskrise)

Führungsverhalten und Kündigungsabsicht

Neben schlechten Arbeitsbedingungen sind Vorgesetzte mit mangelnden Führungsqualitäten ein Grund weshalb Arbeitnehmer darüber nachdenken, ihr Arbeitsverhältnis zu beenden. In der AQUA-Studie wurden die Teilnehmenden u.a. gefragt (5-stufige Antwortskala von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft zu), ob sie die Absicht haben, in ihrer Kita oder bei ihrem derzeitigen Träger zu kündigen. Insgesamt gesehen, ist diese Absicht relativ gering. Um Personen zu identifizieren, deren Kündigungsabsichten hoch ausgeprägt sind, wurden jeweils zwei Gruppen gebildet: 1) Fachkräfte, die die beiden höchsten Ausprägungen (4=trifft überwiegend zu und 5=trifft zu) gewählt hatten, wurden denen gegenüber gestellt, die 2) die niedrigeren Ausprägungen 1 bis 3 (trifft nicht zu, trifft weniger zu, trifft teilweise zu) gewählt hatten (➢ **Kap. 3.5.4**).

Betrachtet man Leitungen und Nicht-Leitungen mit hoher Kita-Kündigungsabsicht hinsichtlich der von ihnen wahrgenommenen positiven Führungsqualität ihrer Vorgesetzten, so lassen sich nur marginale Unterschiede feststellen (s. Tab. 41). Ein anders Bild ergibt sich bei der Absicht, die Stelle beim Träger zu kündigen: Leitungen bewerten hier die Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten deutlich schlechter als Nicht-Leitungen.

Tab. 41: Wahrgenommenes positives Führungsverhalten und hohe Kündigungsabsicht

	Skala Transparenz			***Skala Übereinstimmung***		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Niedrige Kündigungsabsicht – Kita						
Gesamt	3,8	0,9	5.700	3,8	0,9	5.583
Leitungen	3,4	0,9	1.199	3,5	0,9	1.163
FoL	3,9	0,9	4.501	3,9	0,9	4.420
Hohe Kündigungsabsicht – Kita						
Gesamt	3,1	1,1	393	3,0	1,1	91
Leitungen	3,0	1,0	82	3,0	1,0	83
FoL	3,1	1,1	311	3,0	1,1	314
Niedrige Kündigungsabsicht – Träger						
Gesamt	3,8	0,9	5.749	3,8	0,9	5.640
Leitungen	3,4	0,9	1.202	3,5	0,9	1.169
FoL	3,9	0,9	4.547	3,9	0,9	4.471
Hohe Kündigungsabsicht – Träger						
Gesamt	3,0	1,1	340	3,0	1,1	337
Leitungen	2,7	1,0	78	2,7	1,0	78
FoL	3,1	1,1	262	3,0	1,1	259

Analog zu den Ergebnissen im Hinblick auf positives Führungsverhalten bewerten Fachkräfte, die eine große Bereitschaft zeigen, bei der aktuellen Kita zu kündigen oder ihr Arbeitsverhältnis beim Träger zu beenden, das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten als deutlich passiver und vermeidender als Personen, die nicht beabsichtigen ihre Stelle zu kündigen (s. Tab. 42). Auch hier schätzen Leitungen, die die Absicht haben, den Träger zu verlassen, die Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten schlechter ein als sie selbst von ihren Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion beurteilt werden.

Tab. 42: Wahrgenommenes negatives Führungsverhalten und hohe Kündigungsabsicht

	Skala Passivität			Skala Vermeidung		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Niedrige Kündigungsabsicht – Kita						
Gesamt	1,7	0,6	5.512	1,8	0,6	5.625
Leitungen	1,8	0,7	1.179	2,0	0,6	1.204
FoL	1,6	0,6	4.387	1,8	0,6	4.473
Hohe Kündigungsabsicht – Kita						
Gesamt	2,1	0,8	384	2,1	0,7	387
Leitungen	2,1	0,8	77	2,2	0,7	80
FoL	2,1	0,8	307	2,1	0,7	307
Niedrige Kündigungsabsicht – Träger						
Gesamt	1,7	0,6	5.566	1,8	0,6	5.677
Leitungen	1,9	0,7	1.179	2,0	0,6	1.204
FoL	1,6	0,6	4.387	1,8	0,6	4.473
Hohe Kündigungsabsicht – Träger						
Gesamt	2,2	0,8	325	2,1	0,7	331
Leitungen	2,4	0,8	71	2,4	0,8	74
FoL	2,1	0,8	254	2,0	0,7	257

Insgesamt geht eine große Bereitschaft, bei der aktuellen Kita oder beim Träger zu kündigen mit einer deutlich negativeren Einschätzung beider Skalen von Führungsqualitäten einher als dies bei einer niedrigen Kündigungsabsicht der Fall ist.

Führungsverhalten und organisationales Commitment

Personen fühlen sich vor allem dann an den Arbeitgeber gebunden, wenn sie beispielsweise mit ihm in ihren Wertvorstellungen übereinstimmen oder wenn sie ein Gefühl der Zugehörigkeit haben. Auf einer 5-stufigen Skala (1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu) konnten die Fachkräfte fünf Items zur Bindung an ihren Arbeitgeber, d.h. an den Träger, einschätzen (➢ Kap. 3.5.2). Um Fachkräfte mit niedriger und hoher Bindung an den Arbeitgeber voneinander unterscheiden zu können, wurde die Stichprobe per Median-Split (*Mdn*=3,4, *SD*=0,9, *N*=6.195) in zwei Gruppen geteilt.

Fachkräfte in der Gruppe mit niedrigem organisationalen Commitment schätzen ihre Vorgesetzten hinsichtlich der positiven Führungsaspekte schlechter ein ($M_{\text{Transparenz}}$=3,4, *SD*=1,0, *N*=3.037; $M_{\text{Übereinstimmung}}$=3,4, *SD*=1,0, *N*=3.000) als dies ihre Kolleg(inn)en tun, die sich durch eine hohe organisationale Bindung auszeichnen ($M_{\text{Transparenz}}$=4,0, *SD*=0,9, *N*=2.878; $M_{\text{Übereinstimmung}}$=4,1, *SD*=0,8, *N*=2.842).

Vor allem hinsichtlich der eingeschätzten positiven Skala Transparenz ergeben sich bei Fachkräften ohne Leitungsfunktion deutlich höhere Korrelationen mit organisationalem Commitment ($r_{\text{Transparenz}}$=0,66) als für Kita-Leitungen ($r_{\text{Transparenz}}$=0,52). Auch wenn man den Zusammenhang mit der Skala Übereinstimmung betrachtet, ist dieser für Leitungen geringer ($r_{\text{Übereinstimmung(L)}}$=0,33 vs. $r_{\text{Übereinstimmung(FoL)}}$=0,38).

Wie Abb. 47 zeigt, gehen positive Führungsaspekte sowohl bei Leitungen als auch bei Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion mit einem höheren organisationalem Commitment einher. Auch

wenn Leitungen über eine hohe Bindung zu ihrem Arbeitgeber verfügen, beurteilen sie ihre unmittelbaren Vorgesetzten schlechter als sie selbst von ihren Mitarbeiter/innen bewertet werden.

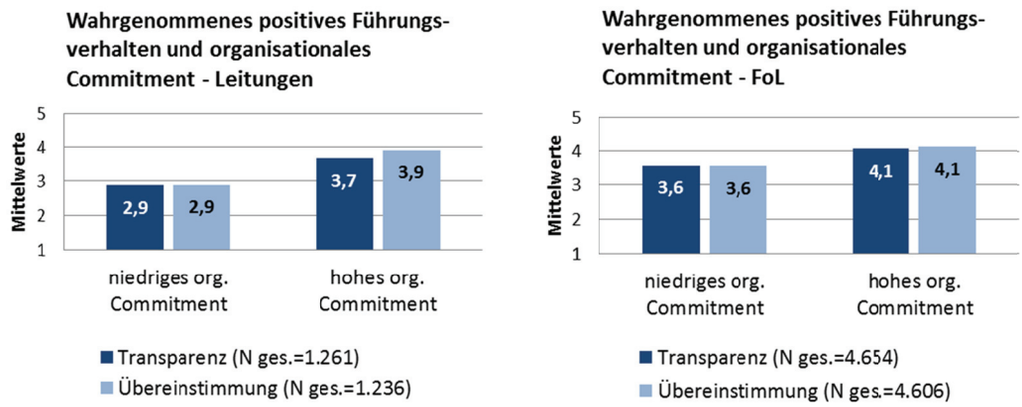

Abb. 47: Positives Führungsverhalten und organisationales Commitment

3.4

Im Hinblick auf das eingeschätzte negative Führungsverhalten ergeben sich bei Kita-Leitungen höhere negative Korrelationen mit organisationalem Commitment ($r_{Passivität}$ =-0,47, $r_{Vermeidung}$=-0,43) als für Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion ($r_{Passivität}$=-0,23, $r_{Vermeidung}$ =-0,28). Harazd & Ophuysen (2011) berichteten bei Lehrer/innen, die ihre Schulleiter/innen beurteilten, ähnliche Zusammenhänge wie sie hier bei Kita-Leitungen erfasst wurden ($r_{Passivität}$=-0,49, $r_{Vermeidung}$ =-0,48). Einschränkend muss erwähnt werden, dass das organisationale Commitment in ihrer Studie mit einer anderen Skala erfasst wurde.

Im Umkehrschluss zu den Ergebnissen bei der Beurteilung von positiven Führungsaspekten von Vorgesetzten kann auch bei einer Einschätzung der negativen Führungseigenschaften von Vorgesetzten zusammengefasst werden, dass eine hohe Bindung an den Arbeitgeber mit einer deutlich weniger negativen Beurteilung der Führungsqualitäten einhergeht (s. Abb. 48).

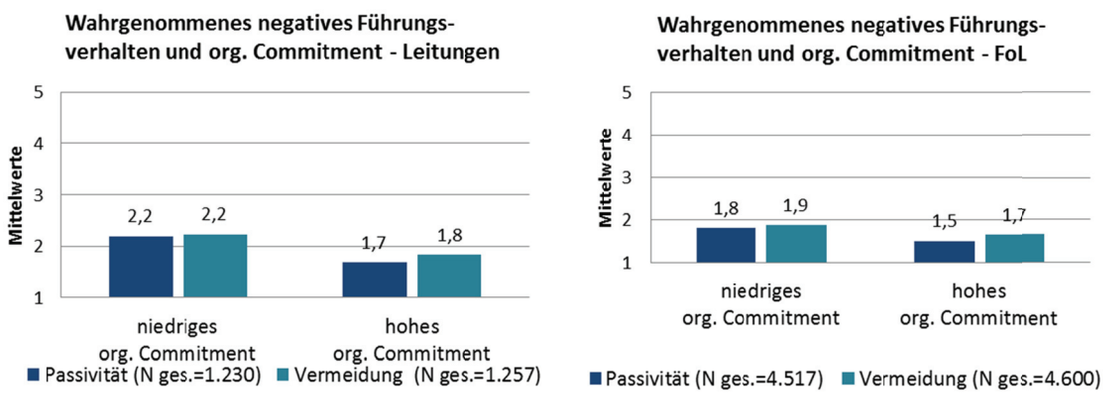

Abb. 48: Negatives Führungsverhalten und organisationales Commitment

Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit wurde auf einer 7-stufigen Antwortskala (1=sehr unzufrieden) bis 7=sehr zufrieden) eingeschätzt (➤ Kap. 3.5.3). Wegen der besseren Anschaulichkeit wurde die Stichprobe auch hier per Median-Split (*Mdn*=6,0, *SD*=1,1, *N*=6.444) in zwei Gruppen geteilt, in deren einer Hälfte sich diejenigen befinden, die eine höhere Zufriedenheit zeigen und in der anderen diejenigen mit niedrigerer Arbeitszufriedenheit.

Wie sich zeigt, gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen höherer Arbeitszufriedenheit und positiver Einschätzung von Führungsqualitäten: Zufriedenere Fachkräfte beurteilen beide Skalen deutlich positiver ($M_{Transparenz}$=3,9, *SD*=0,9 *N*=3.973; $M_{Übereinstimmung}$=4,0, *SD*=0,9, *N*=3.875) als dies Personen mit niedrigerer Arbeitszufriedenheit tun ($M_{Transparenz}$=3,4, *SD*=1,0, *N*=2.126; $M_{Übereinstimmung}$=3,4, *SD*=1,0, *N*=2.106), d.h. sie sind häufiger der Meinung, von ihren Vorgesetzten klare Entscheidungen erwarten zu können und auch in wichtigen Fragen mit ihnen übereinzustimmen.

Eine hohe Zufriedenheit geht auch bei getrennter Betrachtung von Leitungskräften und Nicht-Leitungen immer mit einer positiveren Wahrnehmung der Führungsqualitäten einher (s. Abb. 49). Bei Fachkräften ohne Leitungsfunktion ist dies zudem viel ausgeprägter als bei Kita-Leitungen, sowohl über die beiden Führungsaspekte als auch über die Zufriedenheitsgruppen hinweg.

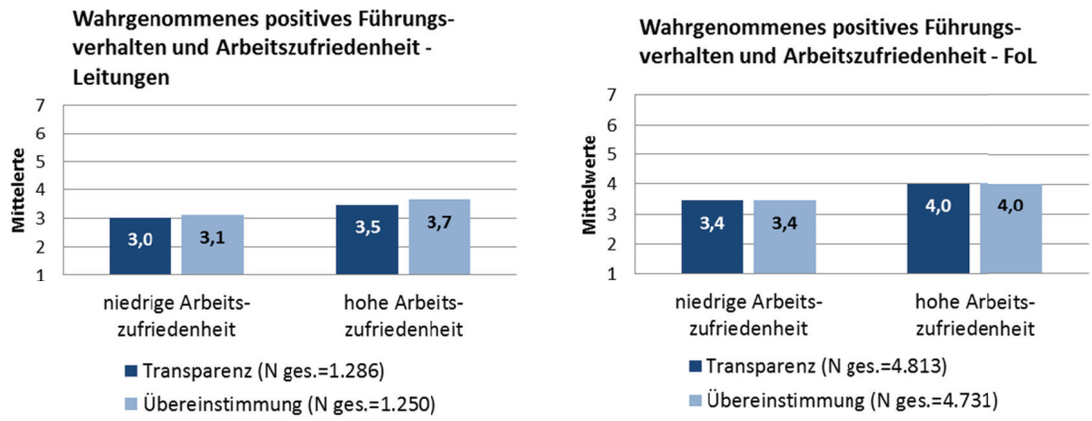

Abb. 49: Positives Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit

Ein ganz ähnliches Bild zeigt sich bei der Beurteilung der negativen Führungsstile: Personen mit höherer Arbeitszufriedenheit beurteilen sowohl passive als auch vermeidende Aspekte der Führung als weniger vorhanden ($M_{Passivität}$=1,6, *SD*=0,6, *N*=3.846; $M_{Vermeidung}$=1,7, *SD*=0,6, *N*=3.923) als dies Personen mit niedrigerer Arbeitszufriedenheit tun ($M_{Passivität}$=1,9, *SD*=0,7, *N*=2.063; $M_{Vermeidung}$ =2,0, *SD*=0,6, *N*=2.108; s. Abb. 50).

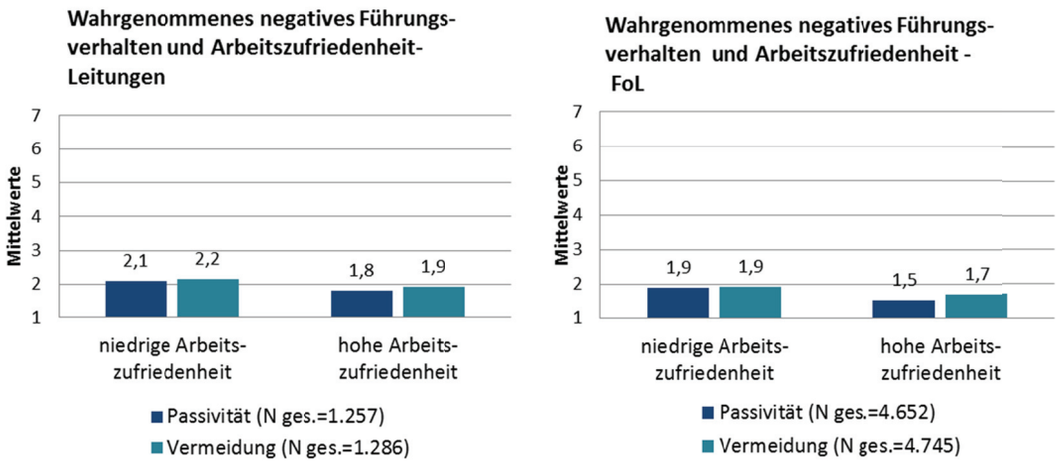

Abb. 50: Negatives Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit

Zusammenfassung

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Befragten der AQUA-Studie ihre Führungskräfte sehr positiv bewerten. Dabei schätzen vor allem Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion ihre jeweilige Leitung sehr positiv ein. Vergleichsweise fällt die Einschätzung der Führungskräfte der Leitungen etwas weniger positiv aus. Zwischen den Auswertungen zu negativen und positiven Führungsstilen besteht kein großer Unterschied: Die befragten Fachkräfte machen von der Möglichkeit, das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten negativ zu beurteilen, kaum Gebrauch. Sie stellen ihren Führungskräften damit ein sehr gutes Zeugnis aus: Diese zeigen ein Führungsverhalten, bei dem es wichtig ist, sich mit den Untergebenen auszutauschen, klare Erwartungen zu formulieren, aber auch Entscheidungen begründen zu können, aktiv Probleme anzugehen und sich nicht aus der Verantwortung zu stehlen.

Auch in der AQUA-Studie zeigt sich analog zu den Befunden von Bycio und Kollegen (1995), dass eine hohe Kündigungsbereitschaft eher mit negativ eingeschätztem Führungsverhalten der Vorgesetzten einhergeht: Leitungen, die ihre Führungskräfte negativ einschätzen, weisen eine höhere Bereitschaft auf, bei ihrem Träger zu kündigen. Fachkräfte ohne Leitungsfunktion, welche das Führungsverhalten der Leitung negativ bewerten, weisen dagegen eine höhere Absicht auf, in ihrer Kita zu kündigen.

Insgesamt konnten positive Führungseigenschaften der Vorgesetzten mit höherer Zufriedenheit und höherem organisationalem Commitment in Verbindung gebracht werden (vgl. Dumdum et al., 2002), ebenso wie es die Autorinnen der Skalen (Harazd & van Ophuysen, 2011) in ihrer Untersuchung mit Lehrer/innen festgestellt hatten. Aber es wurde auch ein Zusammenhang mit niedrigerem Stresserleben und weniger Kündigungsabsicht identifiziert, wie Felfe (2006) es ebenfalls festgestellt hatte. Generell fällt auf, dass Fachkräfte ohne Leitungsfunktion alle vorgegebenen Führungsstile der Vorgesetzten positiver bewerten als die Kita-Leitungen, selbst dann, wenn sie weniger zufrieden sind, sich weniger an den Arbeitgeber gebunden fühlen oder mehr belastet sind. Möglicherweise bringen sie negative Arbeitsaspekte weniger mit den Leitungen in Verbindung, sondern sehen diese eher als externe „Widrigkeiten“ an und nehmen die Leitung eher als ein Mitglied des Teams wahr.

An dieser Stelle muss nochmals darauf hingewiesen werden, dass mit den Auswertungen keine kausalen Beziehungen nachgewiesen werden können. Auch die Wirkrichtung kann nicht bestimmt werden: So kann es möglich sein, dass beispielsweise besonders zufriedene Personen das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten grundsätzlich positiver beurteilen. Es kann aber umgekehrt auch der Fall sein, dass durch besonders negatives Führungsverhalten die Zufriedenheit sinkt.

3.4.2 Teamklima

Theoretischer Hintergrund

Ein gutes Teamklima ist eine wichtige Voraussetzung für hochwertige pädagogische Arbeit. Bereits in der INQA-Studie (2008) wurde die Bedeutung eines guten Teamklimas von 76% der Erwerbstätigen (*N*=5.388) als sehr wichtig eingestuft. Fast alle teilnehmenden Fachkräfte (93,8%; N_{ges}=6.446) der AQUA-Studie schätzten ein gutes Teamklima ebenfalls als „absolut wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ ein (➢ Kap. 3.2). Durch steigende Anforderungen und den sich dadurch ergebenden Belastungen kann ein gutes Teamklima als eine bedeutende Ressource und auch als Schutzfunktion im Alltag fungieren (s.a. Viernickel & Voss, 2013). Wie Brodbeck und Kollegen (2000) anmerken, ist eine Gruppe immer „mehr als die Summe ihrer Teile“ (S. 5): Teams profitieren von den unterschiedlichen Ressourcen der einzelnen Mitglieder, ein Gewinn, der in der Regel auch eine zeitlich begrenzte Mitarbeit einzelner Personen überlebt. Wie Skribot (2013) anmerkt, wird ein gutes Teamklima in der Beurteilung der Arbeitseffektivität häufig unterschätzt. Er postuliert einen engen Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement, warnt jedoch auch davor, „automatisch“ positive Auswirkungen auf die übrige Arbeit anzunehmen.

Verwendete Skalen

In Anlehnung an die Prüfliste von Rudow (2001) sowie an das Teamklima-Inventar von Brodbeck (2000) und die Skalen von Felfe (2008) wurde eine Liste von elf Items erstellt, die verschiedenste Aspekte umfassten. Auf einer 5-stufigen Antwortskala (1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu) sollten die Fachkräfte beispielsweise einschätzen, ob sie sich im Team bei Problemen gegenseitig unterstützen oder ob neue Kolleg(inn)en gut ins Team integriert werden.

Nach einer durchgeführten Faktorenanalyse wurden vier Items von den weiteren Auswertungen ausgeschlossen. Die Skalenreliabilität über die sieben verbleibenden Items hinweg betrug α=.90 (*N*=6.350).

Ergebnisse

Der Skalenmittelwert ist mit *M*=4,0 (*SD*=0,7, *N*=6.350) sehr hoch, d.h. die Befragten bewerten ihr Teamklima insgesamt als sehr gut. Leitungen schätzen das Teamklima etwas besser ein als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion (M_L=4,1, *SD*=0,6, *N*=1.413 vs. M_{FoL}=3,9, *SD*=0,7, *N*=4.937).

Die höchsten Mittelwerte fallen auf die Items „Der Umgangston im Team ist freundlich“ und „Neue Kolleg(inn)en werden gut ins Team integriert“ (*M*=4,2, *SD*=0,8, *N*=6.467 bzw. *M*=4,2, *SD*=0,8, *N*=6.453). Den geringsten Mittelwert erzielte das Item „In unserem Team gibt es Spannungen/Konflikte“ (rekodiert – *M*=3,4, *SD*=1,0, *N*=6.456; s. Abb. 51).

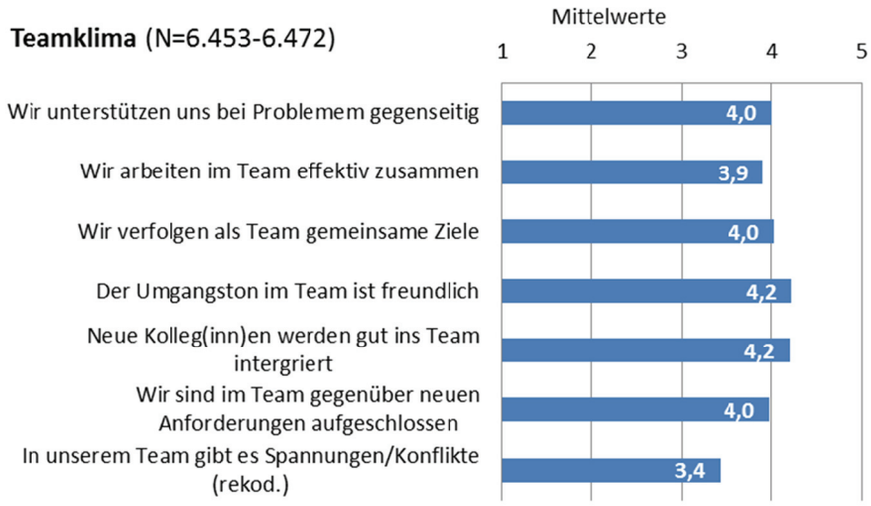

Abb. 51: Von den Fachkräften beurteiltes Teamklima

3.4

Hinsichtlich verschiedener Stichprobengruppen wie den verschiedenen Trägerarten, Bundesländern, Alters- oder Berufsgruppen lassen sich nur sehr geringe Unterschiede feststellen (s. Tab. 43): Alle schätzen ihr Teamklima mit einem durchschnittlichen Mittelwert von etwa 4,00 als sehr gut ein.

Tab. 43: Eingeschätztes Teamklima (Skalenmittelwerte) nach verschiedenen Stichprobengruppen

	M	*SD*	*N*
Gesamt	4,0	0,7	6.350
Leitungen	4,1	0,6	1.413
FoL	3,9	0,7	4.937
Trägerart			
Kommunale Träger	3,9	0,7	2.127
Freie Träger	4,1	0,7	1.831
Kirchliche Träger	3,9	0,7	2.294
Bundesländer			
West	4,0	0,7	5.344
Ost, ohne Berlin	4,0	0,7	827
Berlin	3,8	0,8	179
Altersgruppen			
MA unter 30 Jahre	4,0	0,7	1.439
MA 30 bis unter 50 Jahre	4,0	0,7	3.251
MA über 50 Jahre	4,0	0,6	1.567
Berufsgruppen			
Kinderpfleger/innen, Sozialassistent(inn)en	4,0	0,7	897
Erzieher/innen, andere Fachschulausbildung	4,0	0,7	4.846
akademische Ausbildung	3,9	0,7	538

In der Korrelationstabelle (s. oben, Tab. 40) zeigten sich mittlere positive Zusammenhänge mit positivem Führungsverhalten, Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und der Bindung an den

Arbeitgeber sowie negative mit negativen Führungsstilen. Etwas schwächere negative Korrelationen zeigen sich zur Kündigungsabsicht und zu wahrgenommenen Belastungen.

Wenn Fachkräfte ein Ungleichgewicht zwischen ihren Anstrengungen und den dafür erhaltenen Belohnungen wahrnehmen und sich daher in einer **Gratifikationskrise** befinden (➢ **Kap. 3.3**), geht dies mit einem etwas schlechter eingeschätzten Teamklima einher. Da in der AQUA-Studie festgestellt wurde, dass Leitungen besonderen Belastungen ausgesetzt sind, werden die folgenden Auswertungen getrennt für Leitungen und Nicht-Leitungen betrachtet. Leitungen und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion, die sich nicht in einer Gratifikationskrise befinden, berichten über ein ähnlich gutes Teamklima. Leitungen, die sich in der Gratifikationskrise befinden, empfinden dagegen das Teamklima etwas besser als ihre ebenfalls stark belasteten Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion (s. Abb. 52). Möglicherweise sehen Leitungen es als eine ihrer Aufgaben an, für ein gutes Teamklima zu sorgen und beurteilen daher ihre eigene Arbeit etwas besser als Fachkräfte ohne Leitungsverantwortung, die dies nicht als ihre Pflicht sehen.

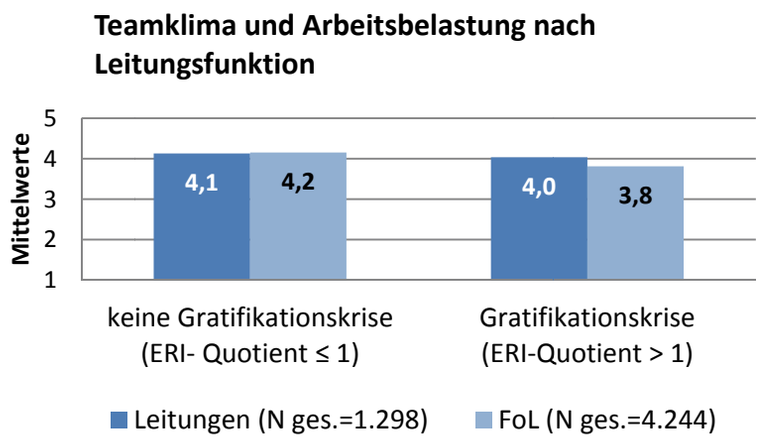

Abb. 52: Wahrgenommenes Teamklima und Arbeitsbelastungen

Schlechte Arbeitsbedingungen und Führungskräfte, die nicht auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter/innen eingehen, können Gründe sein, den aktuellen Arbeitsplatz zu verlassen. Aber auch, wenn der Umgang mit den Kolleg(inn)en problematisch ist, kann dies eine Person veranlassen, über eine Kündigung nachzudenken (➢ **Kap. 3.5.4**). Die befragten Fachkräfte in der AQUA-Studie, die eine hohe **Kündigungsbereitschaft** erkennen lassen – sowohl hinsichtlich ihrer aktuellen Einrichtung als auch ihres Trägers – nehmen das Klima in ihrer Arbeitsgruppe deutlich schlechter wahr als dies ihre Kolleg(inn)en tun, die eher wenig darüber nachdenken, ihre Arbeitsstelle zu wechseln (s. Tab. 44).

Tab. 44: Teamklima und Kündigungsabsicht

	M	*SD*	*N*
Niedrige Kündigungsabsicht – Kita	4,0	0,6	5.860
Niedrige Kündigungsabsicht – Träger	4,0	0,6	5.917
Hohe Kündigungsabsicht – Kita	3,6	0,9	410
Hohe Kündigungsabsicht – Träger	3,6	0,9	349

Das organisationale und berufliche **Commitment** (➢ **Kap. 3.5.2**), d.h. die Bindung an den Beruf oder den Träger, wurde mit zwei Skalen des Instrumentes von Felfe & Franke (2012) jeweils auf einer 5-stufigen Likertskala (1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu) erfasst. Zur Unterscheidung

von Personen, die eine eher hohe bzw. eine eher niedrige Bindung aufweisen, wurde die Stichprobe per Median-Split zwei Gruppen geteilt.

Wie festgestellt werden konnte, geht mit einem hoch eingeschätzten Commitment auch eine positive Beurteilung des Teamklimas einher. Dabei sind die Werte hinsichtlich des organisationalen und des beruflichen Commitments identisch (s. Tab. 45). Auch Felfe (2008) betont einen engen Zusammenhang zwischen Teamklima und Commitment.

Tab. 45: Teamklima und Commitment

	M	*SD*	*N*
Niedriges organisationales Commitment	3,8	0,7	3.093
Niedriges berufliches Commitment	3,8	0,6	3.264
Hohes organisationales Commitment	4,1	0,6	2.988
Hohes berufliches Commitment	4,1	0,6	2.884

Arbeitszufriedenheit wurde mit einem Item von Neuberger & Allerbeck (1978) auf einer 7-stufigen Antwortskala erfasst (➢ Kap. 3.5.3). Zur Gruppenbildung wurde die Stichprobe hier ebenfalls per Median-Split geteilt. Die Befragten in der AQUA-Studie, deren Arbeitszufriedenheit hoch ist, schätzen das Klima in ihren Teams deutlich besser ein als diejenigen mit niedriger Arbeitszufriedenheit (s. Abb. 53).

Ganz ähnlich verhält es sich, wenn man das **Arbeitsengagement** betrachtet, das mit der Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003) und einem 6-stufigen Antwortformat abgefragt wurde. Hier wurden ebenfalls per Median-Split zwei Gruppen mit hohem und niedrigem Arbeitsengagement unterschieden (➢ Kap. 3.5.1): Das Teamklima wird von Personen, die über viel Arbeitsengagement verfügen, sehr viel besser eingeschätzt als von denjenigen, die wenig engagiert sind.

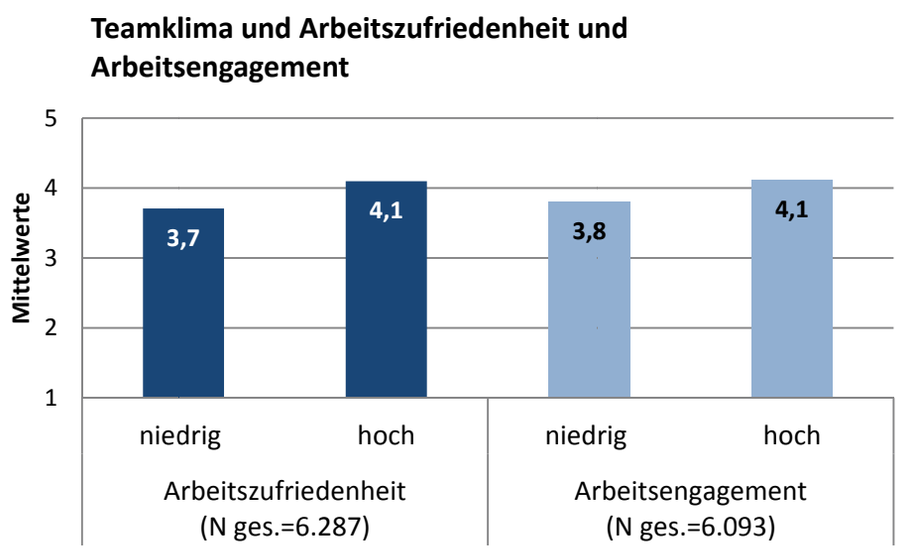

Abb. 53: Wahrgenommenes Teamklima und Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement

Zusammenfassung

Insgesamt kann man feststellen, dass das Teamklima eine sehr wichtige Rolle im Arbeitsleben der pädagogischen Fachkräfte spielt: 93,8% der Fachkräfte (N_{ges}=6.446) hatten angegeben, dass es für sie „absolut bzw. sehr wichtig“ ist. Auch die Ausprägungen der jeweiligen Items sind relativ hoch. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Leitungskräfte oder Fachkräfte ohne Leitungsfunktion handelt, ob sie verschiedenen Trägern angehören oder ob es jüngere oder ältere Fachkräfte sind. Alle berichten über eine etwa gleich gute Qualität. 79,9% der Fachkräfte (N_{ges}=6.421) waren zudem der Meinung, dass in ihrem Arbeitsbereich ein gutes Verhältnis zu ihren Kolleg(inn)en „vollständig bzw. überwiegend erfüllt“ ist.

Leitungen schätzen das Teamklima in der Regel etwas besser ein als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion – auch dann, wenn sie beruflich stark belastet sind. Möglicherweise kann dies damit zusammenhängen, dass Leitungen es als ihre Aufgabe ansehen, in ihrer Kita für ein gutes Teamklima zu sorgen, während Mitarbeiter/innen dies nicht als ihre Pflicht empfinden. Somit beurteilen Leitungen hier ein Stück weit ihre eigene Arbeit.

Mit einem Teamklima, das von den Befragten als gut eingeschätzt wird, gehen über alle untersuchten Personengruppen eine höhere Zufriedenheit mit der Arbeit, eine höhere Bindung an den Arbeitgeber und an den Beruf einher. Diese Personen berichten auch über weniger Arbeitsbelastungen, sind engagierter und haben seltener die Absicht, zu kündigen. Ein gutes Teamklima scheint damit eine Art „Pufferfunktion“ gegenüber Belastungen zu haben, wie es auch die STEGE-Untersuchung von Viernickel & Voss (2013) festgestellt hat. Darüber hinaus kann auch die Annahme von Skribot (2013) bestätigt werden, dass ein gutes Teamklima eng mit hohem Arbeitsengagement verbunden ist.

3.4

Das Wichtigste in Kürze:

- Das **Führungsverhalten** von Vorgesetzten wird sowohl von Leitungen als auch von Fachkräften ohne Leitungsfunktion generell **sehr positiv** bewertet. Negative Einschätzungsoptionen werden fast nicht genutzt.
- **FoL bewerten ihre Kita-Leitungen besser** als diese ihre Vorgesetzten.
- **Positive Bewertungen der Führungseigenschaften** gehen einher mit
  hoher Bindung an den Träger,
  hoher Zufriedenheit,
  niedriger Kündigungsabsicht,
  viel wahrgenommener Unterstützung der Leitung durch den Träger.
- **Führungsverhalten der Vorgesetzten wird schlechter eingeschätzt** bei
  Fachkräften mit Gratifikationskrise,
  älteren Mitarbeiter/innen,
  Fachkräften mit höheren Qualifikationen.
- Insgesamt wird das **Teamklima sehr positiv** beurteilt, Leitungen schätzen es tendenziell besser ein.
- **Schlechter eingeschätztes Teamklima** geht einher mit
  niedriger Bindung an Beruf und Träger,
  hoher Kündigungsabsicht,
  Gratifikationskrise.
- **Positiv eingeschätztes Teamklima** geht einher mit
  hoher Arbeitszufriedenheit,
  hohem Arbeitsengagement.
- **Leitungen bewerten Teamklima besser als FoL**, sogar wenn sie sich in einer Gratifikationskrise befinden.

3.5 Arbeitsengagement, Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit Arbeitsengagement, Commitment bzw. der Bindung an Beruf und Arbeitgeber, Arbeitszufriedenheit und der Fluktuationsneigung. Damit sich Kinder, die eine Kita besuchen, in der Einrichtung wohlfühlen, tragfähige Beziehungen aufbauen und Bildungsanregungen nutzen können, bedarf es motivierter und engagierter Fachkräfte, die ihren Beruf gerne ausüben und sich auch mit ihrem Träger und der Kita identifizieren können. Eng damit verknüpft sind eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit und eine geringe Fluktuationsneigung oder Kündigungsabsicht.

3.5.1 Arbeitsengagement

Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen

Arbeitsengagement wird nach Schaufeli und Bakker (2003, S.4f.) folgendermaßen definiert: "Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior". Engagierte Arbeitnehmer fühlen sich also bei ihrer Arbeit im Allgemeinen kraftvoll, geben sich ihrer Tätigkeit hin und profitieren durch ihre Arbeit. Sie sehen sich in der Lage, den Anforderungen ihrer Arbeit gerecht zu werden. Ein hohes Niveau an Energie sowie der Wille, sich in und für die Arbeit anzustrengen prägen ihre Arbeitsleistung. Die Autoren betrachten das Arbeitsengagement als einen Gegenpol zum Burnout.

Bereits Kahn (1990), auf dessen grundlegende Beschreibungen sich die Autoren stützen, sah Arbeitsengagement als ein eher motivationales Konzept und postulierte eine psychologische Verbindung mit der Durchführung von Arbeitsaufgaben sowie das Einbringen von persönlichen Ressourcen. Neuere Forschungen bestätigten dies und betrachteten Arbeitsengagement zudem als ein zwar relativ überdauerndes, aber individuell auch Schwankungen unterworfenes Konzept (Schaufeli et al, 2002; Sonnentag, 2003). Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass Arbeitsbedingungen, in denen grundlegende Bedürfnisse nach Autonomie, sozialen Beziehungen und Kompetenzerleben befriedigt werden können, in der Folge auch das Auftreten von Arbeitsengagement erleichtern (Deci & Ryan, 2002; Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009).

Schaufeli & Bakker (2003) sehen vor allem drei wichtige Aspekte im Hinblick auf Arbeitsengagement, die sie auch in drei Skalen zum Ausdruck bringen: 1) Kraft bzw. Energie („vigor"), die aktuelle Arbeitsaufgabe erledigen zu können, 2) dies mit Hingabe zu tun („dedication"), und 3) dabei eine Art Versunkenheit („absorption") zu erreichen, wie sie dem Konzept des „Flow" von Csikszentmihalyi (1991; s.a. Salanova et al., 2003) ähnlich ist, d.h. sich vollkommen und mühelos mit fokussierter Aufmerksamkeit konzentrieren zu können, sich ganz in die Arbeit zu vertiefen.

Inwiefern sich pädagogische Fachkräfte bei der Arbeit in der Kita engagieren und einbringen, wurde mit Hilfe der „Utrecht Work Engagement Scale" (UWES) von Schaufeli & Bakker (2003) erfasst. In der vorliegenden Untersuchung wurde die UWES-Kurzform mit neun Items eingesetzt. Beispiel-Items sind: „Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie" („vigor"), „Meine Arbeit inspiriert mich" („dedication") und „Meine Arbeit reißt mich mit" („absorption"). Es kam eine 6-stufige Likert-Skala von 1=fast nie bis 6=immer zum Einsatz.

Im Hinblick auf die Abgrenzung von ähnlichen Konstrukten konnten Hallberg & Schaufeli (2006) zeigen, dass es sich bei „Arbeitsengagement", „Job Involvement" und „organisationalem Commitment" um unterschiedliche Konstrukte handelt.

In verschiedenen Studien (für einen Überblick s. Schaufeli & Salanova, 2007) konnte zudem festgestellt werden, dass Personen vor allem dann über hohes Arbeitsengagement berichten, wenn die Arbeitsbedingungen gut sind – beispielsweise dann, wenn Autonomie, Aufgabenvielfalt oder Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen erlebt wird (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009).

Darüber hinaus konnten positive Zusammenhänge zwischen Arbeitsengagement und affektivem organisationalem Commitment aufgezeigt werden (vgl. Hallberg & Schaufeli, 2006; Field & Buitendach, 2011) sowie ein schwacher Zusammenhang mit dem Alter (Schaufeli & Salanova, 2007).

Ergebnisse

Die von Schaufeli & Bakker (2003) berichtete Skalenreliabilität (α=,90, N=12.631) der UWES-Kurzform konnte für die vorliegende Untersuchung repliziert werden (α=,94, N=6.607).

Der Skalenmittelwert über die neun Items hinweg liegt bei M=4,2 (SD=0,9) auf der 6-stufigen Likert-Skala. D.h. die Mitarbeiter/innen sind relativ engagiert in ihrer Arbeit. Der höchste Mittelwert zeigt sich beim Item „Ich bin stolz auf meine Arbeit“ (M=4,7, SD=1,1; s. Abb. 54). Unterschiede zwischen Leitungen und Fachkräften ohne Leitungsfunktion sind marginal.

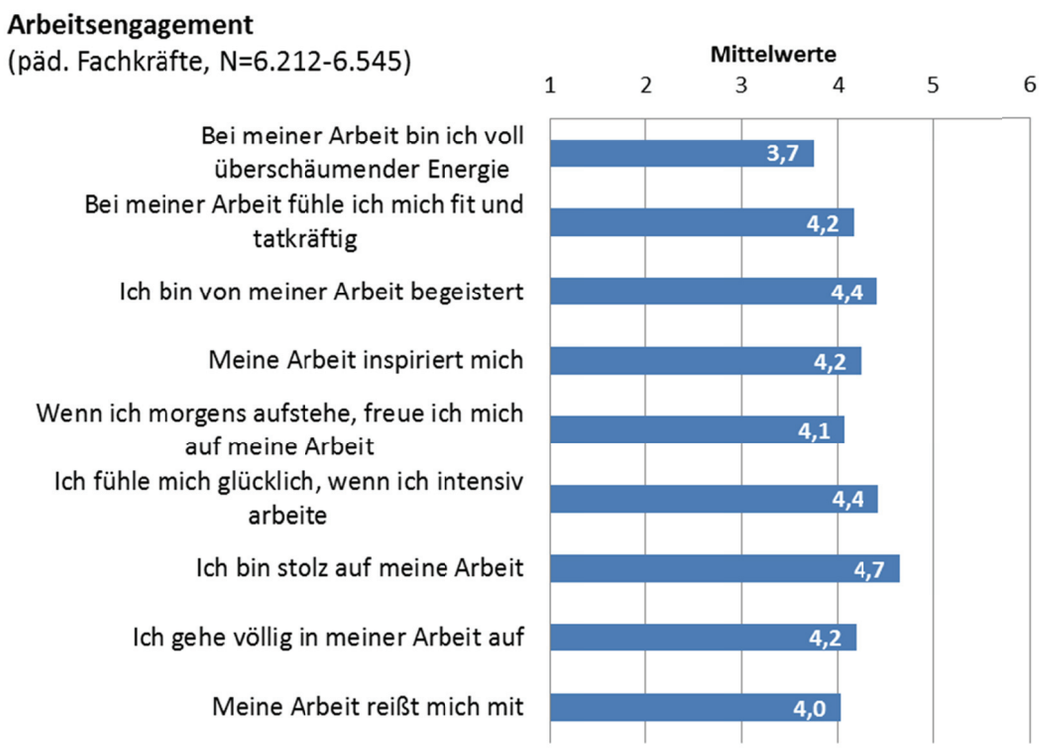

Abb. 54: Arbeitsengagement der päd. Mitarbeiter/innen

Folgende Korrelationstabelle (Tab. 46) stellt die Zusammenhänge aller in diesem Abschnitt behandelten Variablen in der Übersicht dar. Man findet starke Zusammenhänge zwischen dem Engagement, der Bindung an den Beruf und der Arbeitszufriedenheit, mittlere Korrelationen zum organisationalen Commitment, den Arbeitsbedingungen, dem positivem Führungsverhalten und dem Teamklima. Etwas schwächere negative Zusammenhänge zeigen sich bei den beruflichen Belastungen, der Kündigungsabsicht sowie beim negativen Führungsverhalten.

Tab. 46: Korrelationstabelle aller in diesem Abschnitt dargestellten Variablen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Arbeitsengagement	--	,38	,66	,55	,34	-,27	-,22	-,21	,26	,32	-,20	-,17	,31
2	org. Commitment		--	,40	,39	,48	-,30	-,31	-,41	,34	,41	-,30	-,25	,29
3	berufl. Commitment			--	,56	,33	-,30	-,29	-,30	,26	,29	-,21	-,17	,26
4	Arbeitszufriedenheit				--	,44	-,39	-,34	-,33	,30	,34	-,27	-,22	,34
5	AQUA-Index					--	-,54	-,32	-,33	,53	,49	-,47	-,38	,47
6	Mittlerer ERI-Quotient						--	,27	,28	-,39	-,35	,35	,28	-,22
7	Kündigungsabsicht – Kita							--	,74	-,29	-,33	,26	,21	-,27
8	Kündigungsabsicht – Träger								--	-,30	-,32	,27	,21	-,21
9	pos. Führungsverh.-Transparenz									--	,78	-,70	-,62	,38
10	pos. Führungsverh. – Übereinstimmung										--	-,63	-,53	,37
11	neg. Führungsverh. – Passivität											--	,65	-,35
12	neg. Führungsverh. – Vermeidung												--	-,29
13	Teamklima													--

alle Korrelationen sind auf dem Niveau p<.01 signifikant (zweiseitig), N=5.111-6.444

Arbeitsengagement nach verschiedenen Merkmalen der pädagogischen Fachkräfte

Wie Tab. 47 entnommen werden kann, zeigen die Skalenmittelwerte in der AQUA-Studie zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen oder Fachkräften verschiedener Trägerangehörigkeit keine oder nur geringe Unterschiede hinsichtlich des Arbeitsengagements. Fachkräfte aus den östlichen Bundesländern berichten über etwas mehr Arbeitsengagement als ihre Kolleg(inn)en aus westlichen Bundesländern oder aus Berlin.

Es hat den Anschein, dass höheres Engagement mit niedrigerer Qualifikation einhergeht: Kinderpfleger/innen zeigen ein höheres Arbeitsengagement als Erzieher/innen oder akademisch ausgebildetes Personal. Etwas engagierter als ihre älteren Kolleg(inn)en sind auch jüngere Fachkräfte unter 30 Jahre.

Tab. 47: Skalenmittelwerte bei verschiedenen Stichprobengruppen

	M	*SD*	*N*
Päd. MA, gesamt	4,2	0,9	6.211
Leitungen	4,2	0,9	1.380
FoL	4,2	1,0	4.325
Trägerzugehörigkeit			
MA kommunaler Träger	4,2	0,9	2.074
MA freier Träger	4,3	1,0	1.786
MA kirchlicher Träger	4,2	0,9	2.256
Bundesländer			
Westliche BL	4,2	0,9	5.217
Östliche BL (ohne Berlin)	4,5	0,9	818
Berlin	4,1	0,9	176
Berufsgruppen			
Kinderpfleger/in, Sozialassistent/in	4,3	1,0	872
Erzieher/in, andere Fachschulausbildung	4,2	0,9	4.754
Akademische Ausbildung	4,0	1,0	518

	M	*SD*	*N*
Altersgruppen			
unter 30 Jahre	4,4	0,9	1.411
30 bis unter 50 Jahre	4,2	1,0	3.175
über 50 Jahre	4,2	0,9	1.540

Berufserfahrung

Das Arbeitsengagement der Fachkräfte in der AQUA-Studie unterscheidet sich hinsichtlich der Länge der Berufstätigkeit kaum: Berufsanfänger, die weniger als fünf Jahre arbeiten, sind geringfügig engagierter (*M*=4,3; *SD*=0,9, *N*=955) als ihre Kolleg(inn)en, die schon länger im Kitabereich tätig sind (5 bis unter 10 Jahre: *M*=4,2, *SD*=1,0, *N*=990; 10 bis unter 20 Jahe: *M*=4,2, *SD*=0,9, *N*=1.648; über 20 Jahre: *M*=4,2; *SD*=0,9, *N*=2.380).

Merkmale des Arbeitsplatzes

In einer Metaanalyse von Christian und Kollegen (2011) wurden positive Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsengagement (erfasst mit UWES) und Autonomie (*r*=,33, *N*=24.499) sowie Aufgabenvielfalt (*r*=,44, *N*=9.211) und Feedback (*r*=,27, *N*=7.179) gefunden.

In der AQUA-Studie wurden ähnliche Aspekte erfragt: Die pädagogischen Fachkräfte wurden im Rahmen der Abfrage von Arbeitsbedingungen danach gefragt, ob in ihrem Arbeitsumfeld „selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten“ bzw. „interessante und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben“ vorhanden sind (5-stufiges Antwortformat von 1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt). Im Vergleich zur Metaanalyse konnten für diese beiden Aussagen in der vorliegenden Untersuchung Korrelationen von *r*=,30 (*N*=6.099) bzw. *r*=,39 (*N*=6.097) gefunden werden. Ein dem „Feedback“ der Metaanalyse ähnlicher Sachverhalt wurde ebenfalls in der AQUA-Studie untersucht: Die Fachkräfte gaben an, ob ihr/e Vorgesetzte/r „leistungsgerechtes Lob“ bzw. „leitstungsgerechte Kritik“ äußert. Hierzu ergaben sich zum Arbeitsengagement Korrelationen von *r*=,25 (*N*=6.033) bzw. *r*=,24 (*N*=6.010).

Um den Zusammenhang zwischen dem Arbeitsengagement und den beschriebenen Aspekten genauer zu untersuchen, wurde die Stichprobe per Median-Split in zwei nahezu gleich große Gruppen geteilt (*Mdn*=4,3, *SD*=0,9, *N*=6.211); 3.079 Personen gehören der Gruppe mit eher niedrigem, 3.132 der Gruppe mit eher hohem Arbeitsengagment an.

Es zeigte sich, dass Personen, die ein hohes Engagement zeigen, auch das selbständige Arbeiten und den Abwechslungsreichtum der Aufgaben deutlich höher einschätzen. Zudem geben sie häufiger an, dass ihre Vorgesetzten leistungsgerechtes Lob und Kritik äußern (s. Tab. 48).

Tab. 48: Arbeitsengagement und Aspekte des Arbeitsumfeldes

	M	*SD*	*N*
Selbständiges, eigenverantwortliches Arbeiten			
geringes Arbeitsengagement	4,2	0,7	3.032
hohes Arbeitsengagement	4,5	0,6	3.067
Interessante, abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben			
geringes Arbeitsengagement	3,8	0,8	3.025
hohes Arbeitsengagement	4,3	0,7	3.072
Leistungsgerechts Lob			
geringes Arbeitsengagement	3,3	1,2	3.004
hohes Arbeitsengagement	3,7	1,2	3.029

	M	*SD*	*N*
Leistungsgerechte Kritik			
geringes Arbeitsengagement	3,3	1,1	2.994
hohes Arbeitsengagement	3,8	1,1	3.016

Arbeitsbedingungen – AQUA-Index

Die Qualität der Arbeitsbedingungen ist für die Fachkräfte äußerst wichtig. Nur dann kann auch gute Arbeit geleistet werden und die Personen sind auch bereit, sich dafür einzusetzen. Erwartungsgemäß berichten Personen, deren Arbeitsbedingungen (➢ Kap. 3.2) gut sind, von bedeutend mehr Engagement in ihrer Arbeit als Fachkräfte, die ihr Arbeitsumfeld eher schlecht beurteilen (s. Abb. 55).

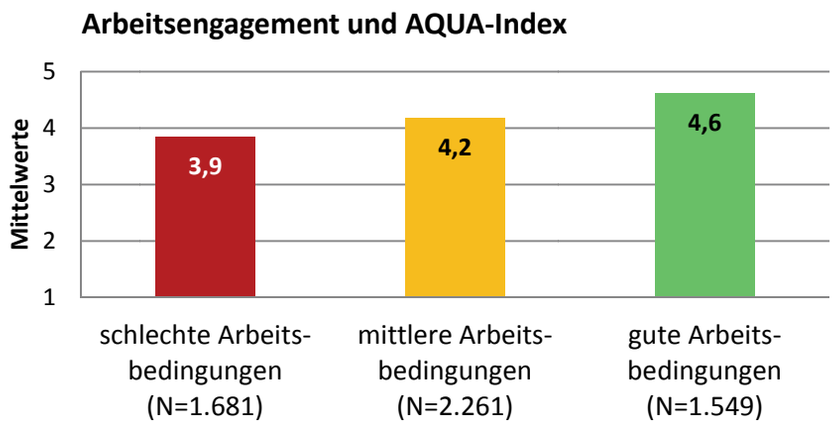

Abb. 55: Arbeitsengagement und AQUA-Index

Unterstützung durch den Träger

Leitungen wurden gebeten, für acht Bereiche (z.B. hinsichtlich der Verwaltungsaufgaben oder des Personalmanagements) auf einer 5-stufigen Skala (1=trifft nicht zu bis 5=trifft zu) anzugeben, ob sie sich von ihrem Träger unterstützt fühlen. Die Stichprobe wurde anhand dieser Angaben in drei Gruppen geteilt mit wenig, mittlerer und viel wahrgenommener Unterstüzung (➢ Kap. 3.1).

Leitungen, die berichten, von ihrem Träger viel Unterstützung zu erhalten, sind beträchtlich engagierter bei der Arbeit als ihre Kolleg(inn)en, die nur auf wenig oder mittlere Untestützung zählen können (s. Tab. 49).

Tab. 49: Zusammenhang Arbeitsengagement und wahrgenommene Unterstützung durch den Träger

	M	*SD*	*N*
wenig Unterstützung durch den Träger	4,1	0,9	444
mittlere Unterstützung durch den Träger	4,1	0,9	565
viel Unterstützung durch den Träger	4,4	0,9	436

Arbeitsbelastung – Gratifikationskrise

Berufliche Belastungen von Fachkräften wurden mit dem „Effort-Reward Imbalance"-Modell von Siegrist und Kollegen (2004) erfasst (➢ **Kap. 3.3**). Das (Un-)Gleichgewicht des Verhältnisses zwischen beruflichen Anforderungen und wahrgenommenen Belohnungen wird dabei durch den ERI-Quotienten ausgedrückt: Ein niedriger Quotient unter 1,0 kennzeichnet Personen, bei denen dieses Verhältnis eher im Gleichgewicht ist; je höher der Quotient, desto markanter ist die Gratifikationskrise anzusehen. Hinsichtlich des Arbeitsengagements wird deutlich, dass pädagogische Mitarbeiter/innen, bei denen das Verhältnis von Anforderung und Belohnung eher im Gleichgewicht ist, ein höheres Engagement zeigen als Mitarbeiter/innen in einer Gratifikationskrise (*M*=4,5, *SD*=0,9, *N*=1.542 vs. *M*=4,1, *SD*=1,0, *N*=3.913). Zudem finden sich in der Gruppe derer, die sich in einer Gratifikationskrise befinden, deutlich mehr Personen mit niedrigem als mit hohem Arbeitsengagement (55,1% vs. 44,9%, s. Abb. 56).

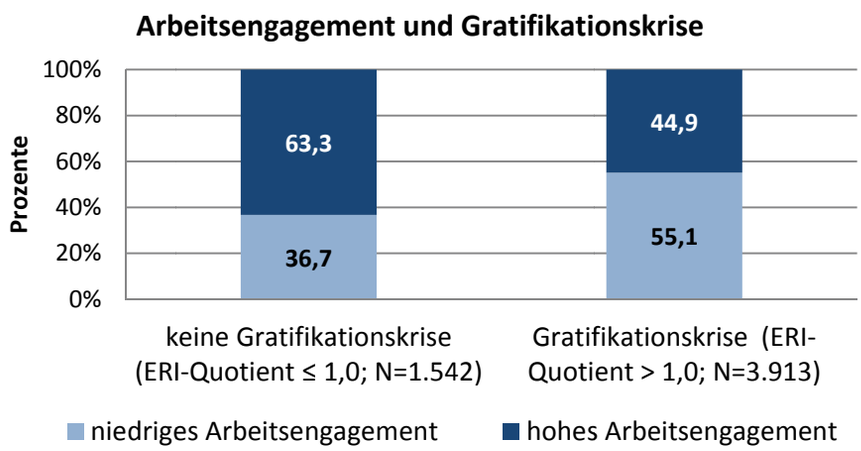

Abb. 56: Arbeitsengagement und Gratifikationskrise

Da festgestellt werden konnte, dass besonders Leitungen sehr belastet sind (➢ **Kap. 3.3**), soll an dieser Stelle geprüft werden, ob sich Leitungen und Nicht-Leitungen mit und ohne Gratifikationskrise hinsichtlich ihres Arbeitsangagements unterscheiden. Wie aus Tab. 50 ersichtlich ist, sind sowohl Leitungen als auch Fachkräfte ohne Leitungsfunktion engagierter, wenn sie Anstrengungen und Belohnungen in ihrer Arbeit als ausgewogen einschätzen. Dennoch fällt auf, dass Leitungen, auch wenn sie sich in einer Gratifikationskrise befinden, geringfügig mehr Engagement zeigen als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsverantwortung.

Tab. 50: Arbeitsengagement und Arbeitsbelastungen nach Leitungsfunktion

	Leitungen			**Fachkräfte ohne Leitungsfunktion**		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
keine Gratifikationskrise, ERI-Quotient ≤ 1	4,5	0,9	171	4,5	0,8	1.371
Gratifikationskrise, ERI-Quotient > 1,0	4,2	0,9	1.100	4,0	1,0	2.813

Führungsverhalten der Vorgesetzten

Positives Führungsverhalten wurde mit zwei eigenen Skalen mit je fünf Items und einer 5-stufigen Antwortskala erfasst, die die Übereinstimmung von Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen sowie transparente Entscheidungsstrategien von Führungskräften abfragen. Negative Aspekte von Führungsverhalten wurden mit zwei Skalen der deutschen Version des „Multifactor Leadership

Questionnaire“ (➢ Kap. 3.4) erhoben, die passives oder vermeidendes Führungsverhalten auf einer 4-stufigen Antwortskala erfassen: Je niedriger der Wert, desto weniger negativ wird der Führungsstil eingeschätzt.

Sehr engagierte Fachkräfte bewerten ihre Vorgesetzten besser, als dies wenig engagierte Kolleg(inn)en tun (s. Tab. 51). Hier lassen sich hinsichtlich des bewerteten negativen Führungsverhaltens deutliche Unterschiede zwischen Leitungskräften und Personen ohne Leitungsfunktion feststellen: Fachkräfte ohne Leitungsfunktion schätzen ihre Vorgesetzten – in der Regel die Kita-Leitungen – bedeutend besser ein als dies die Leitungskräfte tun, die meist ihre/n Trägervertreter/in beurteilen. Analog dazu sehen die Auswertungen zu den positiven Führungsstilen aus: Personen mit hohem Arbeitsengagement beurteilen ihre Vorgesetzten besser – in besonderem Maße betrifft dies auch hier Fachkräfte ohne Leitungsverantwortung.

Tab. 51: Führungsverhalten der Vorgesetzten und Arbeitsengagement

Negatives Führungsverhalten	**Skala Passivität**			**Skala Vermeidung**		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Gesamt						
niedriges Arbeitsengagement	1,8	0,65	2.862	1,9	0,6	2.907
hohes Arbeitsengagement	1,6	0,65	2.891	1,8	0,6	2.948
Leitungen						
niedriges Arbeitsengagement	2,0	0,7	622	2,1	0,6	627
hohes Arbeitsengagement	1,8	0,7	601	1,9	0,6	615
FoL						
niedriges Arbeitsengagement	1,8	0,6	2.240	1,9	0,6	2.280
hohes Arbeitsengagement	1,6	0,6	2.290	1,7	0,6	2.333

Positives Führungsverhalten	**Skala Transparenz**			**Skala Übereinstimmung**		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Gesamt						
niedriges Arbeitsengagement	3,5	0,9	2.941	3,5	0,9	2.888
hohes Arbeitsengagement	3,9	0,9	2.975	4,0	0,9	2.928
Leitungen						
niedriges Arbeitsengagement	3,2	0,9	632	3,3	0,9	616
hohes Arbeitsengagement	3,5	1,0	612	3,7	0,9	593
FoL						
niedriges Arbeitsengagement	3,6	0,9	2.309	3,6	0,9	2.272
hohes Arbeitsengagement	4,0	0,9	2.363	4,1	0,9	2.335

Teamklima

Das Klima und die Zusammenarbeit im Team sind wichtige Aspekte im Kita-Alltag (➢ Kap. 3.4). Es wurde mit eigens dafür erstellten Items auf einer 5-stufigen Antwortskala erfragt. Fachkräfte, die in der Befragung ein hohes Arbeitsengagement erkennen lassen, schätzen auch das Klima in ihrem Team deutlich besser ein als ihre Kolleg(inn)en, die weniger engagiert sind (*M*=4,1, *SD*=0,7, *N*=3.071 vs. *M*=3,8, *SD*=0,6, *N*=3.022). Dies trifft auch dann zu, wenn man Leitungen und Nicht-Leitungen getrennt betrachtet: Leitungen beurteilen – ungeachtet, ob sie niedrig oder hoch engagiert sind – das Teamklima besser als ihre Mitarbeiter/innen (s. Tab. 52).

Tab. 52: Arbeitsengagement und Teamklima nach Leitungsfunktion

	M	*SD*	*N*
Leitungen – niedriges Arbeitsengagement	3,9	0,6	679
Leitungen – hohes Arbeitsengagement	4,2	0,6	675
FoL – niedriges Arbeitsengagement	3,8	0,6	2.343
FoL – hohes Arbeitsengagement	4,1	0,7	2.396

Berufliches und organisationales Commitment

Deutliche Zusammenhänge zeigen sich auch zwischen dem Arbeitsengagement und dem beruflichen und dem organisationalen Commitment (s. unten, ➢ Kap. 3.5.2). Fachkräfte mit niedrigem Arbeitsengagement sind deutlich weniger an ihren Beruf oder Träger gebunden als diejenigen, die ein hohes Arbeitsenagement aufweisen. Dabei sind die Werte des beruflichesn Commitments beträchtlich höher – auch dann, wenn die Fachkräfte nur wenig engagiert sind (s. Abb. 57). Zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen bestehen sowohl hinsichtlich des organisationalen als auch des beruflichen Commitments nur geringfügige Unterschiede mit jeweils marginal höheren Werten der Leitungen.

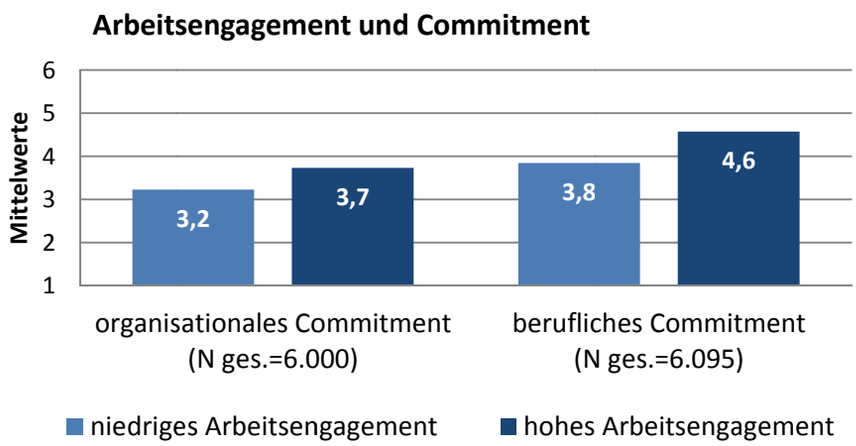

Abb. 57: Arbeitsengagement und Commitment

Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit (➢ Kap. 3.5.3) wurde mit dem globalen Item „Zufriedenheit mit der Arbeit an sich“ aus dem Instrument von Neuberger & Allerbeck (1978) auf einer 7-stufigen Antwortskala erfragt. Es konnte festgestellt werden, dass Personen mit hohem Arbeitsengagement deutlich zufriedener (M=6,0, SD=0,8, N=3.115) sind als Personen, deren Arbeitsengagement eher niedrig ist (M=5,2, SD=1,1, N=3,055). Betrachtet man die Leitungen und Nicht-Leitungen getrennt, so ergeben sich nur geringe Unterschiede (niedriges Arbeitsengagement: M_L=5,3, SD=1,0, N=692, M_{FoL}=5,1, SD=1,1, N=2.363 vs. hohes Arbeitsengagement: M_L=6,1, SD=0,8, N=683, M_{FoL}=6,0, SD=0,8, N=2.432). Dennoch muss hier darauf hingewiesen werden, dass es nicht möglich ist, von einer kausalen Beziehung dieser Aspekte auszugehen oder deren Wirkrichtung zu bestimmen.

Zusammenfassung

Diese Auswertungen zeigen die Bedeutung des Arbeitsengagements und bestätigen zugleich eine ganze Reihe von Annahmen wissenschaftlicher Studien: Erwartungsgemäß und wie auch in vielen Studien (z.B. Schaufeli & Bakker, 2003; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Salanova, 2007; Felfe, 2008; Field & Buitendach, 2011) berichtet, konnte auch in der AQUA-Studie festgestellt werden, dass hohes Arbeitsengagement mit einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer höheren Bindung an Beruf und Arbeitgeber einhergeht. Es tritt vor allem dann auf, wenn die Arbeitsbedingungen gut sind. Darüber hinaus konnte die Annahme von Deci & Ryan (2002), Christian und Kollegen (2011) sowie Schaufeli und Kollegen (2009) bestätigt werden, dass bestimmte Variablen von Arbeitsbedingungen – wie selbständiges Arbeiten als ein Ausdruck von Autonomieerleben, der Abwechslungsreichtum von Aufgaben und klares Feedback – ebenfalls deutlich mit dem Arbeitsengagement zusammenhängen. Auch die Aussage von Skribot (2013), dass bei einem positiv wahrgenommenen Teamklima die Mitarbeiter/innen sehr engagiert in ihrer Arbeit sind, konnte bestätigt werden, dies trifft vor allem auf Leitungen zu, die das Teamklima – auch wenn sie nur wenig Arbeitsengagement zeigen – besser beurteilen als Personen ohne Leitungsverantwortung. Außerdem scheinen Fachkräfte, die bei ihren Vorgesetzen ein eher negatives Führungsverhalten beobachten, weniger engagiert zu sein. Leitungen, die von ihrem Träger viel Unterstützung erfahren, sind, wie auch Schaufeli, Bakker & van Rhenen (2009) feststellten, deutlich engagierter als ihre wenig unterstützten Kolleg(inn)en.

Der schwache Anstieg des Arbeitsengagements mit zunehmenden Alter wie ihn Schaufeli & Bakker (2003) in ihrer Untersuchung entdeckt haben, konnte jedoch in dieser Studie nicht bestätigt werden.

3.5.2 Commitment

Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen

„Commitment bedeutet Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation“ (Felfe, 2008, S.26). Laut Felfe beschreibt das Commitmentkonzept die individuelle emotionale Einstellung und die daraus resultierende Bindung an eine Organisation (organisationales Commitment), an Teile der Organisation (Team oder Führungskraft) oder den Beruf an sich (berufliches Commitment). Mitarbeiter mit hohem organisationalem Commitment oder beruflichem Commitment haben den Wunsch der Organisation bzw. dem Beruf treu zu bleiben (Felfe & Six, 2006). Commitment ist zudem ein relativ stabiles Konstrukt (van Dick, 2004), das kaum Schwankungen unterliegt.

Nach van Dick (2004) entwickelt sich Commitment auf der Grundlage von folgenden zwei Faktoren: 1) Merkmale, die einen Arbeitgeber oder Beruf für das Individuum interessant und wertvoll erscheinen lassen, z.B. Abwechslungsreichtum, Sinnerfüllung oder Arbeitsplatzsicherheit; 2) austauschtheoretische Aspekte, d.h. der Arbeitnehmer erhält für seine Tätigkeit ein angemessenes Gehalt, Sonderzahlungen oder gesellschaftliche Anerkennung etc.

Um das Commitment zu erfassen, wurden Teile der Commitment-Skalen (COMMIT) von Felfe und Franke (2012) eingesetzt, welche auf den englischen Skalen zur Erfassung von Commitment von Meyer und Allen (1990) und den Skalen zur Erfassung beruflichen Commitments von Meyer und Kollegen (1993) basieren. COMMIT baut auf die gängige Theorie von Meyer und Allen (1984, 1990) auf, wonach Commitment ein mehrdimensionales Konzept ist. Durch verschiedene Studien (vgl. z.B. Meyer et al., 2002) konnte folgende Dreifaktorenstruktur belegt werden: affektives (emotionales), fortsetzungsbedingtes und normatives Commitment.

Affektives Commitment drückt sich in individuellem positiven Empfinden und Erleben von Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation aus (Meyer & Allen, 1984). Jede/r Mitarbeiter/in nimmt aufgrund der persönlichen Wertvorstellungen, Einstellungen und Ziele im Hinblick auf seinen Arbeitgeber oder Beruf eine Erwartungshaltung ein und prüft, ob seine Bedürfnisse (Soll) von der Organisation bzw. im Beruf (Ist) befriedigt werden. Dieser kognitive Soll-Ist-Abgleich beeinflusst in der Folge die Emotionen des Einzelnen, die im Hinblick auf den Arbeitgeber/Beruf auftreten (Felfe, 2008). Meyer & Allen (1984) weisen darauf hin, dass Commitment auch durch rationale Kosten-Nutzen-Abwägungen beeinflusst wird. Mitarbeiter/innen wägen im Hinblick auf ein mögliches Verlassen der Organisation bzw. eines Berufswechsels ab, ob die Kosten, die durch den Wechsel entstehen, den Nutzen übersteigen oder umgekehrt.

Das normative Commitment erfasst den moralisch-ethischen Aspekt von Commitment (Meyer & Allen, 1990). „Normatives Commitment meint, inwieweit sich die Person auf Grund moralischer Verpflichtungen und normativer Vorstellungen an die Organisation gebunden fühlt“ (van Dick, 2004, S.17).

Bereits Mathieu & Zajac (1990) ermittelten hohe Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und verschiedenen Facetten der Arbeitszufriedenheit, wie z.B. allgemeiner Arbeitszufriedenheit (r=,53), Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten (r=,39), mit der Führung (r=,40) und mit der Arbeit selbst (r=,63). Die Relation zur Zufriedenheit mit der Bezahlung fällt dagegen deutlich niedriger aus (r=,23). Meyer und Kollegen (2002) fanden einen ebenfalls sehr hohen Zusammenhang zwischen globaler Arbeitszufriedenheit (r=,65) und organisationalem Commtiment und konnten damit diese Zusammenhänge in etwa bestätigen. Als gemeinsames Element von Commitment und Zufriedenheit postulieren sie die affektive Bewertung.

Theoretisch lassen sich verschiedene kausale Beziehungen zwischen Zufriedenheit und Commitment herleiten. So könnte man davon ausgehen, dass zufriedene Personen eine stärkere Bindung an ihre Organisation entwickeln (s. z.B. Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979). Denkbar ist aber auch die gegensätzliche Variante, dass Commitment zur Zufriedenheit führt (z.B. Tett & Meyer,

1993; Wegge & van Dick, 2006). Ein drittes Modell besagt, dass sich beide Konzepte abwechselnd gegenseitig beeinflussen: Zufriedenheit führt zu Commitment und dieses steigert wiederum die Zufriedenheit (Farkas & Tetrick, 1989; Vandenberg & Lance, 1992). Wie Felfe (2008) zusammenfasst, sind bisher jedoch keine eindeutigen Bestätigungen einer Kausalität bzw. deren Wirkrichtung nachweisbar, u.a. auch weil die meisten Studien keine Längsschnittdaten erfassen. So kann zwar von einer starken Überschneidung zwischen Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment ausgegangen werden; die Zusammenhänge sind jedoch nicht so hoch, dass von völliger Redundanz gesprochen werden kann (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993).

Forschungen haben darüber hinaus gezeigt, dass Commitment vor allem mit Arbeitsengagement und Leistung zusammenhängt, aber auch weniger Fluktuationsabsicht und Stresserleben bedeuten kann (Felfe, 2008).

Im Rahmen der AQUA-Studie wurde die Skala „affektiv organisationales Commitment“ mit fünf Items eingesetzt, die die Verbundenheit zum Arbeitgeber bzw. der Organisation, d.h. in der vorliegenden Untersuchung der jeweilige Träger, thematisiert (z.B. „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben bei diesem Träger verbringen zu können“.) Um die Bindung zum Beruf einer pädagogischen Fachkraft abzubilden, wurde die Skala „affektiv berufliches Commitment“ mit sieben Items verwendet (z.B. „Mit meiner Tätigkeit kann ich mich identifizieren“). Beide Skalen wurden auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu) beantwortet.

Der emotionale Aspekt des Commitments erschien für die vorliegenden Fragestellungen am wichtigsten: Personen mit affektivem Commitment halten eine Bindung aufrecht, weil es ihr eigener Wunsch ist und nicht, weil rationale oder moralische Elemente vorherrschen.

Ergebnisse

Hinsichtlich der Skalenreliabilitäten konnten die von Felfe & Franke (2012) berichteten Cronbach’s Alpha für die Skala affektives organisationales Commitment (α=0,87, N=9.363) und für die Skala affektives berufliches Commitment (α=0,89, N=9.363) in der vorliegenden Untersuchung repliziert werden (α=0,86, N=6.195 bzw. α=0,92, N=6.267).

Über die fünf Items der Skala *organisationales Commitment* hinweg beträgt der Skalenmittelwert M=3,5 (SD=0,9, N=6.195), d.h. insgesamt fühlen sich die Fachkräfte ihrem Träger sehr verbunden. Den höchsten Mittelwert zeigt das Item „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben bei diesem Träger verbringen zu können“ (M=3,9, SD=1,1, N=6.415), den geringsten das Item „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Träger“ (M=3,1, SD=1,1, N=6.347; s. Abb. 58).

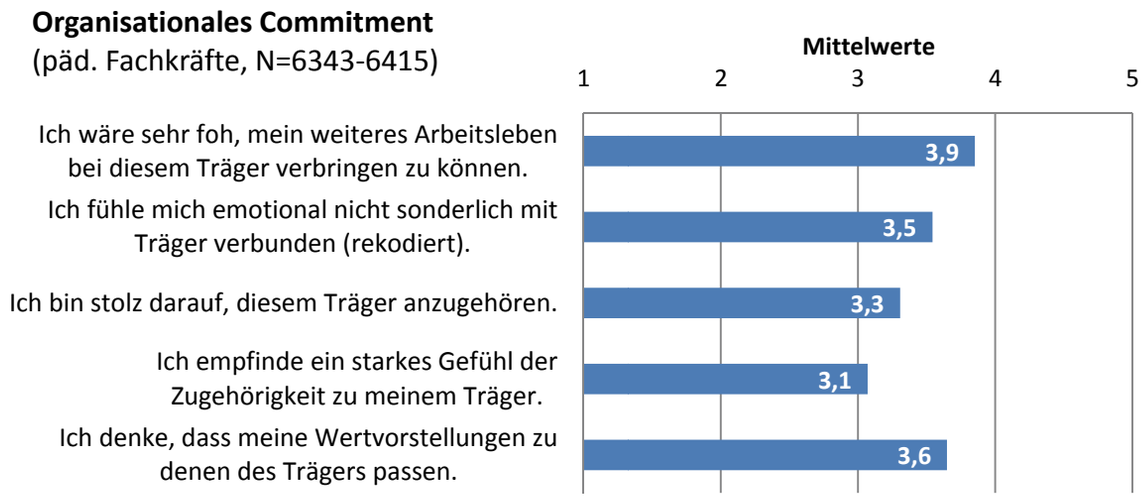

Abb. 58: Organisationales Commitment der pädagogischen Mitarbeiter/innen

Der Skalenmittelwert für die sieben Items der Skala *berufliches Commitment* liegt mit *M*=4,2 (*SD*=0,7, *N*=6.307) über dem eben Dargestellten der Skala organisationales Commitment. Der höchste Mittelwert entfällt auf das Item „Mit meiner Tätigkeit kann ich mich identifizieren.“ (*M*=4,4, *SD*=0,7, *N*=6.419), der geringste auf das Item „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Beruf verbringen zu können “ (*M*=4,1, *SD*=1,0, *N*=6.404, s. Abb. 59).

3.5

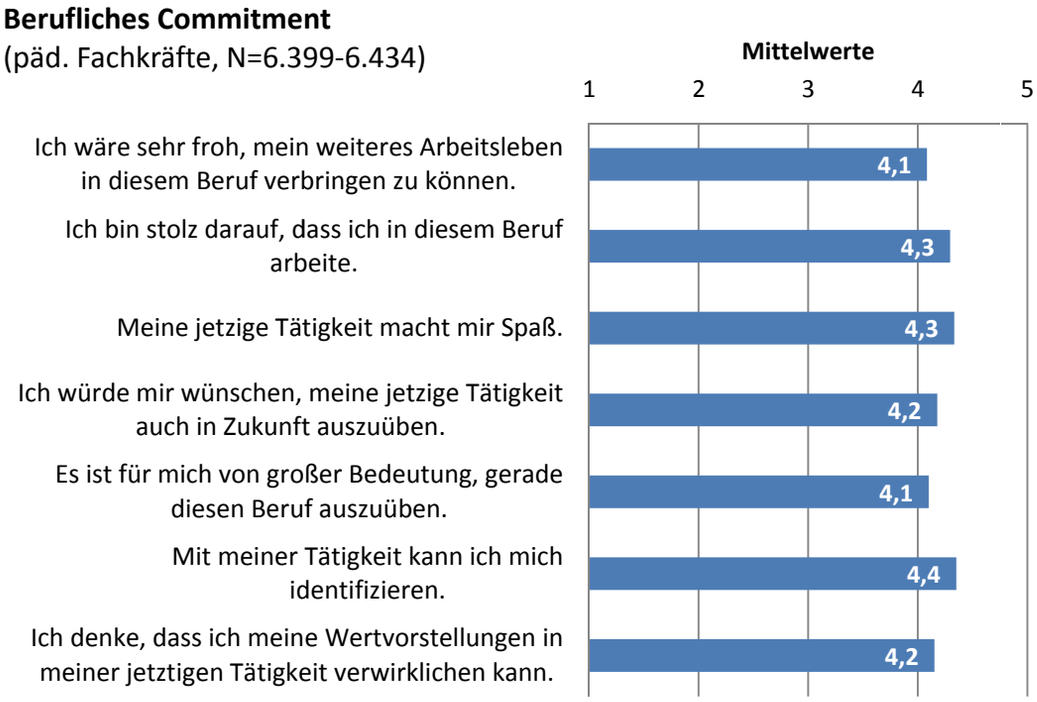

Abb. 59: Berufliches Commitment der pädagogischen Mitarbeiter/innen

Felfe und Franke (2012) stellten, basierend auf Daten aus 39 Betrieben, die zwischen 2000 und 2007 gewonnen wurden, Skalenmittelwerte einer Normstichprobe zusammen.

Tab. 53 zeigt einige Daten im Vergleich zu den AQUA-Daten auf. Ebenso wie bei Felfe und Franke fühlen sich die Fachkräfte insgesamt stärker an den Beruf als an den Arbeitgeber gebunden. Der Gesamt-Skalenmittelwert ist in der AQUA-Studie für das organisationale Commitment etwas ge-

ringer, für das berufliche Commitment jedoch deutlich höher. Anders als bei Felfe & Franke sind in der AQUA-Studie Fachkräfte ohne Leitungsfunktion stärker an den Beruf gebunden als Leitungen. Der Anstieg über die Altersgruppen hinweg kann nur beim organisationalen Commitment in den AQUA-Daten bestätigt werden. Bei der Bindung an den Beruf zeigt sich bei Felfe & Franke ebenso ein deutlicher Anstieg, bei den AQUA-Daten dagegen ein geringfügiger Abfall.

Tab. 53: Vergleich der Skalenmittelwerte der Normstichprobe mit den Skalenmittelwerten der AQUA-Daten

	Gesamt	Altersgruppen			Leitungsfunktion	
Organisationales Commitment		unter 35 Jahre	36-45 Jahre	über 45 Jahre	Leitung	FoL
Skalenmittelwerte der Normstichprobe (Felfe & Franke, 2012; N_{ges}=11.119)	3,6	3,4	3,5	3,7	3,8	3,4
Skalenmittelwerte AQUA (N_{ges}=6.606)	3,5	3,4	3,5	3,5	3,7	3,4
Berufliches Commitment		unter 35 Jahre	36-45 Jahre	über 45 Jahre	Leitung	FoL
Skalenmittelwerte der Normstichprobe (Felfe & Franke, 2012; N_{ges}=11.119)	3,9	3,7	3,9	4,1	4,0	3,8
Skalenmittelwerte AQUA (N_{ges}=6.606)	4,2	4,3	4,2	4,2	4,2	4,2

Commitment und verschiedene Merkmale der pädagogischen Fachkräfte

3.5

Aus Tab. 54 wird ersichtlich, dass hinsichtlich der Gesamtstichprobe die Bindung an den Beruf generell höher ausgeprägt ist als die an den jeweiligen Arbeitgeber. Leitungen empfinden ein höheres Commitment ihrem Arbeitgeber gegenüber als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion.

Im Hinblick auf verschiedene Trägerzugehörigkeiten kann festgestellt werden, dass sich die Mitarbeiter/innen freier Träger am stärksten an den Arbeitgeber gebunden fühlen. Hinsichtlich des beruflichen Commitments gibt es keine Unterschiede. Pädagogische Fachkräfte aus östlichen Bundesländern (ohne Berlin) fühlen sich mehr an Beruf und Arbeitgeber gebunden als die aus westlichen Bundesländern.

Ältere Fachkräfte empfinden eine größere Bindung an die Organisation als Jüngere – im Hinblick auf die Bindung an den Beruf kann dies nicht bestätigt werden – hier fühlen sich die unter 30-Jährigen am ehesten an den Beruf gebunden.

Betrachtet man verschiedene Berufsgruppen genauer, so haben Kinderpfleger/innen, d.h. Fachkräfte mit einer eher niedrigen Qualifikation, die höchsten Mittelwerte bei organisationalem und beruflichem Commitment, wobei jedoch die Unterschiede – vor allem bei der Bindung an den Träger – nicht sehr groß sind.

Tab. 54: Commitment nach verschiedenen Stichprobengruppen

	Organisationales Commitment			Berufliches Commitment		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Päd. MA, gesamt	3,5	0,9	6.195	4,2	0,7	6.307
Leitungen	3,7	0,9	1.390	4,2	0,7	1.425
FoL	3,4	0,9	4.805	4,2	0,7	4.882
Trägerzugehörigkeit						
MA kommunaler Träger	3,4	0,8	2.067	4,2	0,7	2.120
MA freier Träger	3,6	0,9	1.792	4,2	0,7	1.813

	Organisationales Commitment			Berufliches Commitment		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
MA kirchlicher Träger	3,5	0,9	2.242	4,2	0,7	2.278
Bundesländer						
Westliche BL	3,4	0,9	5.217	4,2	0,7	5.305
Östliche BL (ohne Berlin)	3,7	0,9	804	4,5	0,6	825
Berlin	3,6	0,9	174	4,1	0,7	177
Altersgruppen						
unter 30 Jahre	3,4	0,9	1.412	4,3	0,7	1.430
30 bis unter 50 Jahre	3,5	0,9	3.168	4,2	0,7	3.229
über 50 Jahre	3,6	0,9	1.538	4,2	0,7	1.565
Berufsgruppen						
Kinderpfleger/in, Sozialassistent/in	3,6	0,8	866	4,3	0,7	883
Erzieher/in, andere Fachschulausbildung	3,5	0,9	4.731	4,2	0,7	4.832
akademische Ausbildungen	3,5	0,9	533	4,0	0,8	537

Organisationales Commitment und verschiedene Merkmale des Arbeitsplatzes

Um zwischen *organisationalem Commitment* und verschiedenen Arbeitsbedingungen Zusammenhänge zu untersuchen, wurden einige Arbeitsbedingungen ausgewählt, die eine Verbindung zum Arbeitgeber, d.h. dem Träger, erkennen lassen. So hatten beispielsweise mehr als 80% der Fachkräfte die „ausreichende Information durch den Träger“ (80,8%, *N*=6.366) und das „Einhalten von Zusagen des Trägers“ (86,6%, *N*=6.342) als „absolut“ bzw. „sehr wichtig“ eingeschätzt (➢ Kap. 3.2).

Es zeigt sich, dass vor allem die Zusammenarbeit mit dem Träger, dessen Unterstützung sowie die Art dieser Zusammenarbeit – wie z.B. verbindliche Klärungen von Aufgabenverteilung oder das Einhalten von Zusagen – deutliche positive Zusammenhänge mit dem organisationalen Commitment aufweisen (s. Tab. 55).

Tab. 55: Korrelationstabelle – Org. Commitment und ausgewählte Arbeitsbedingungen (Korrelation nach Pearson)

	1	2	3	4	5	6
1 – Org. Commitment	--	,52	,59	,47	,48	,49
2 – Unterstützung durch den Träger (nur FoL)		---	a	a	,66	,65
3 – gute Zusammenarbeit mit dem Träger (nur Leitung)			--	,62	,62	,64
4 – verbindliche Klärung der Aufgabenteilung Träger/ Leitung (nur Leitung)				--	,60	,54
5 – ausreichend Information des Trägers					--	,65
6 – Einhalten von Zusagen des Trägers						--

Alle Korrelationen auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant (N_{ges}=5.969-6.387, N_L=1.441-1.503, N_{FoL}=4.578-4.804)
a: kann nicht berechnet werden, weil die Werte jeweils nur für Leitungen oder für FoL vorliegen

Für folgende Auswertungen wurde die Stichprobe hinsichtlich des Commitments per Median-Split in zwei Gruppen geteilt (*Mdn*=3,4, *SD*=0,9, *N*=6.195): In 1) eine Gruppe, deren organisationales Commitment eher niedrig ist und in 2) eine Gruppe, deren Bindung zum Arbeitgeber eher hoch ist.

Leitungen, die eine hohe Bindung an den Träger aufweisen, bewerten auch die **gute Zusammenarbeit mit dem Träger** als deutlich mehr vorhanden (5-stufige Antwortskala von 1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt) als Leitungen, deren Commitment niedrig ist. Ebenso beurtei-

len Fachkräfte mit hoher organisationaler Bindung die Informationen des Trägers eher als ausreichend als dies ihre Kolleg(inn)en mit weniger Bindung zum Träger tun (s. Tab. 56).

Tab. 56: Org. Commitment und Zusammenarbeit mit dem Träger bzw. Information des Trägers

	Gute Zusammenarbeit mit Träger (L)			Ausreichend Information des Trägers		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Niedriges organisationales Commitment	3,3	0,89	603	3,0	0,94	3.089
Hohes organisationales Commitment	4,2	0,72	846	3,8	0,89	2.953

Verfügungszeiten für mittelbare pädagogische Arbeiten, d.h. Arbeiten, die nicht im direkten Kontakt mit Kindern erledigt werden können, sind sehr unterschiedlich geregelt. Ein allgemeingültiger Standard dafür existiert nicht – zudem kann es vorkommen, dass zwar theoretisch Zeit zur vor- und Nachbereitung verfügbar ist, aber die Situation in der Kita es nicht gestattet, diese Zeit auch in Anspruch zu nehmen (➢ **Kap. 3.1**). Für 80,6% (*N*=4,951) der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion ist es „absolut“ bzw. „sehr wichtig“, ausreichend Verfügungszeit zu haben. Auch wenn nicht überall der Träger festlegt, ob und wenn ja, wie lange, die Fachkräfte Verfügungszeit haben – in vielen Fällen kann dies auch die Leitung bestimmen – wird es anscheinend doch eher als eine Trägeraufgabe gesehen: Fachkräfte, bei denen es oft bzw. immer unmöglich ist, die ihnen zustehende Verfügungszeit zu nehmen, weisen vergleichsweise wenig Bindung zum Träger auf (s. Abb. 60).

Org. Commitment und die Möglichkeit, Verfügungszeit nehmen zu können (FoL, N ges.=4.006)

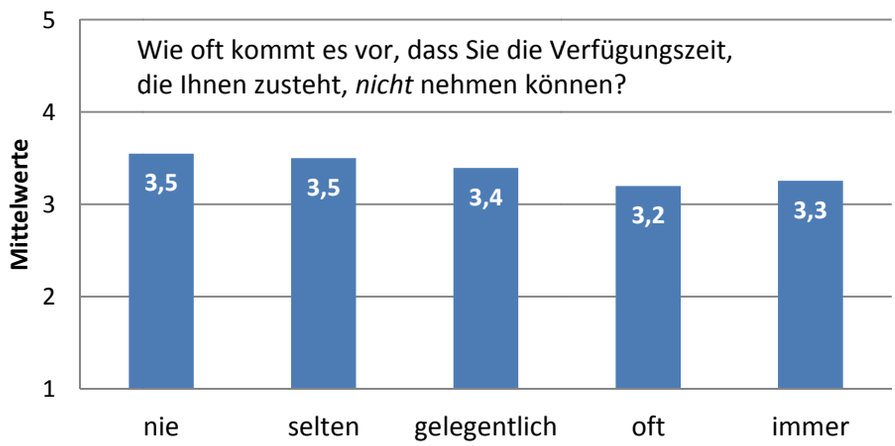

Abb. 60: Organisationales Commitment und die Möglichkeit, Verfügungszeit nehmen zu können

Für Leitungen ist die **Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Träger** eine bedeutende Ressource; 71,2% (*N*=1.504), erklärten, dass ihnen dies „absolut“ bzw. „sehr wichtig“ ist – ebenso wie die „verbindliche Klärung der Aufgabenteilung zwischen Träger und Leitung“ (87,7%, *N*=1.490). Leitungen wurden dabei detailliert nach den Bereichen gefragt, in denen sie sich unterstützt fühlen. Für folgende Auswertungen wurde die Stichprobe in drei Gruppen geteilt: 1) mit wenig wahrgenommener Unterstützung (*N*=463), 2) mit mittelmäßiger Unterstützung (*N*=591) und 3) mit viel wahrgenommener Unterstützung (*N*=464, (➢ **Kap. 3.1**). Wie aus Abb. 61 zu erkennen ist, empfinden Leitungen, die der Meinung sind, von ihrem Träger viel Unterstützung zu erhalten, auch deutlich mehr Commitment ihm gegenüber (*M*=4,2 *SD*=0,7) als diejenigen, die sich nur wenig (*M*=3,3, *SD*=0,9) oder mittelmäßig (*M*=3,6, *SD*=0,8) unterstützt fühlen.

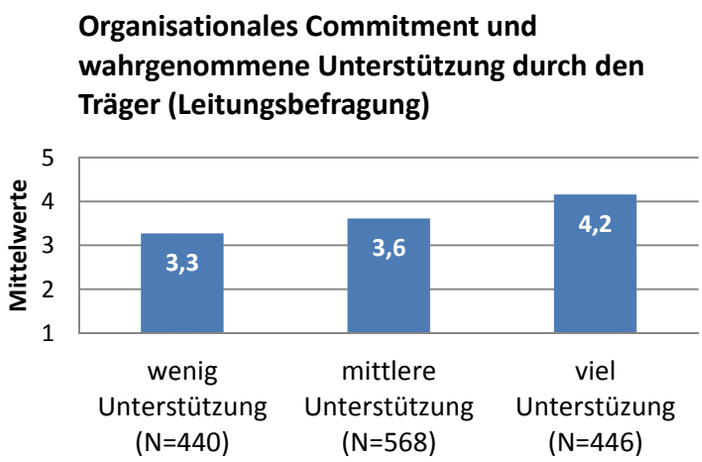

Abb. 61: Organis. Commitment und wahrgenommene Unterstützung der Leitungen durch den Träger

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass organisationales Commitment auch mit der Verbindlichkeit von Aufgabenverteilungen zwischen Träger und Leitungen einhergeht: In der Gruppe der Leitungen, deren organisationales Commitment eher hoch ist, wird diese Aufgabenverteilung deutlich verbindlicher beurteilt (*M*=4,0, *SD*=0,9, *N*=844) als in der Gruppe der Leitungen, deren Bindung zum Träger eher niedrig ist (*M*=3,1, *SD*=1,1, *N*=597).

3.5

Berufliches Commitment und verschiedene Merkmale des Arbeitsplatzes

Zur Analyse von Zusammenhängen zwischen *beruflichem Commitment* und Arbeitsbedingungen wurden ebenfalls einige Aspekte ausgewählt, die jedoch einen Bezug zur pädagogischen Arbeit haben. Nahezu alle Fachkräfte (96%, *N*=6.468), schätzten es als „absolut“ bzw. „sehr wichtig“ ein, beispielsweise ausreichend Zeit für pädagogische Arbeit zu haben, selbständig arbeiten zu können (93,6% (*N*=6.429) oder sich persönlich mit der Aufgabe identifizieren zu können (90,8%, *N*=6.330; (➢ Kap. 3.2).

Insgesamt gesehen sind die Zusammenhänge nicht so ausgeprägt wie diejenigen beim organisationalen Commitment (s.o.). Die höchsten positiven Zusammenhänge zum beruflichen Commitment ergeben sich, wenn sich Fachkräfte mit der Aufgabe persönlich identifizieren können oder an interessanten Aufgaben arbeiten, etwas schwächere Korrelationen werden hinsichtlich der Zeitressource für gute pädagogische Arbeit, der Identifikation mit dem pädagogischen Konzept und dem selbständigen Arbeiten gefunden (s. Tab. 57).

Tab. 57: Korrelationstabelle berufliches Commitment und ausgewählte Arbeitsbedingungen (Korrelation nach Pearson)

	1	2	3	4	5	6
1 – Berufliches Commitment	--	,22	,24	,35	,26	,34
2 – ausreichend Zeit f. gute pädagogische Arbeit		--	,29	,21	,21	,26
3 – Identifikation mit pädagogischem Konzept			--	,38	,38	,36
4 – persönliche Identifikation mit Aufgabe				--	,48	,43
5 – selbständiges Arbeiten					--	,43
6 – interessante Aufgabe						--

Alle Korrelationen sind auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant (N=6.094-6.433)

Personen, die eine hohe Bindung an den Beruf aufweisen, schätzen zudem ihre persönliche Identifikation mit der Aufgabe höher ein und empfinden ihre Aufgaben als interessanter und abwechslungsreicher (5-stufige Antwortskala von 1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt) als Kolleg(inn)en, die weniger berufliche Bindung zeigen (s. Tab. 58).

Tab. 58. Berufliches Commitment und Identifikation mit der Aufgabe bzw. Interessantheit der Aufgabe

	Identifikation mit der Aufgabe			Interessantheit der Aufgabe		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Niedriges berufliches Commitment	4,0	0,7	3.223	3,8	0,8	3.261
Hohes berufliches Commitment	4,4	0,7	2.831	4,3	0,7	2.888

Commitment und AQUA-Index

Durch die Einführung des AQUA-Index (➤ Kap. 3.2) können die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Commitment noch deutlicher dargestellt werden. Fachkräfte, deren Arbeitsumfeld gut ist, sind deutlich mehr sowohl an den Träger als auch an den Beruf gebunden (s. Abb. 62). Vor allem hinsichtlich des organisationalen Commitments ist der Unterschied zwischen Personen mit guten (*M*=4,0, *SD*=0,8) und schlechten Arbeitsbedingungen (*M*=3,0, *SD*=0,8) beträchtlich. Aber auch die Bindung an den Beruf ist in einer guten Arbeitsumgebung (*M*=4,5, *SD*=0,6) um einiges höher als bei schlechten Arbeitsbedingungen (*M*=4,0, *SD*=0,8).

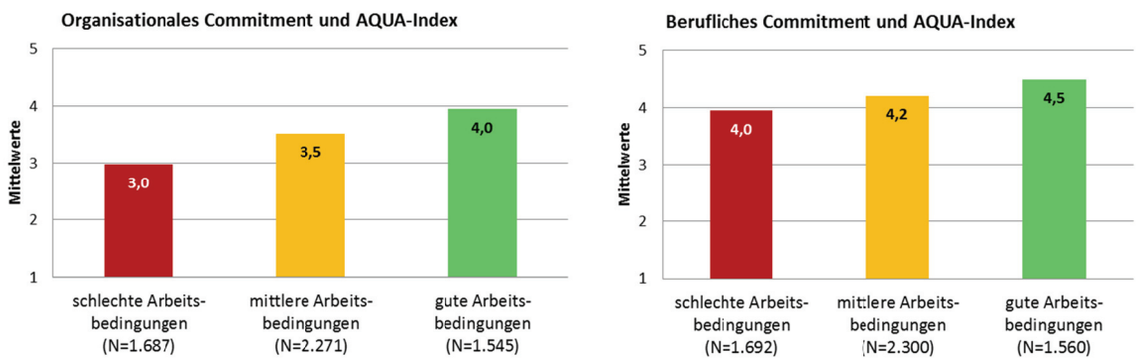

Abb. 62: Commitment und Arbeitsbedingungen (AQUA-Index)

Commitment und Arbeitsbelastungen

Generell kann festgestellt werden, dass Arbeitsbelastungen negative Auswirkungen auf das Commitment haben. Fachkräfte fühlen sich weniger an Beruf und Arbeitgeber gebunden, wenn ihre wahrgenommenen beruflichen Anstrengungen ihre Belohnungen übersteigen – d.h. wenn sie unter einer Gratifikationskrise leiden – als Personen, bei denen sich die Anstrengungen und Belohnungen im Gleichgewicht befinden.

Untersucht man das Commitment von beruflich stark belasteten Leitungen und Nicht-Leitungen, findet man hinsichtlich der Bindung an den Beruf keine Unterschiede. Im Hinblick auf die Bindung an den Träger jedoch kann bei Leitungen, auch wenn sie sich in einer Gratifikationskrise befinden, ein deutlich höheres organisationales Commitment als bei ihren Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion gefunden werden (s. Tab. 59). Detaillierte Angaben dazu sind im ➤ Kap. 3.3 beschrieben.

Tab. 59: Commitment und Gratifikationskrise nach Leitungsfunktion

	Leitungen			FoL		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Organisationales Commitment						
keine Gratifikationskrise, ERI-Quotient ≤ 1	4,0	0,7	172	3,7	0,8	1.377
Gratifikationskrise, ERI-Quotient > 1,0	3,6	0,9	1.111	3,3	0,9	2.818
Berufliches Commitment						
keine Gratifikationskrise, ERI-Quotient ≤ 1	4,4	0,6	176	4,5	0,6	1.391
Gratifikationskrise, ERI-Quotient > 1,0	4,1	0,7	1.106	4,1	0,7	2.837

Commitment und Fluktuationsneigung

Die Absicht, in der aktuellen Kita oder beim Träger zu kündigen, wurde mit jeweils einem Item (5-stufige Likert-Skala von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft zu) erfasst (s. unten, ➢ **Kap. 3.5.4**).

Meyer et al. (2002) berichten in ihrer Metaanalyse einen Zusammenhang von *r*=-,56 zwischen organisationalem Commitment und der Absicht die Organisation zu verlassen. In der AQUA-Studie liegt dieser entsprechende Wert mit *r*(6.123)=-,41 deutlich niedriger (s. oben, Tab. 46). Die negativen Zusammenhänge zwischen beruflichem Commitment und der Absicht, die Organisation oder Kita (*r*(6.229)=-,30 bzw. *r*(6.235)=-,29) zu verlassen, entsprechen in etwa denen aus der Metaanalyse von Lee und Kollegen (2000). Sie fanden einen Durchschnittswert von *r*=-,30 zwischen beruflichem Commitment und der Absicht die Organisation zu verlassen und verweisen zudem auf einen hohen Wert von *r*=-,62 für die Absicht eine andere Beschäftigung auszuüben. Der Zusammenhang zwischen der Absicht, das Berufsfeld zu verlassen und dem beruflichen Commitment ist auch in der AQUA-Studie mit *r*(6.235)=-,49 relativ hoch.

Insgesamt gesehen haben die befragten Fachkräfte eher selten die Absicht, ihre Stelle in der Kita oder beim Träger zu kündigen oder sich eine Arbeit in einem anderen Berufsfeld zu suchen. Wie Abb. 63 zeigt, sind die Kündigungsabsichten oder die Bereitschaft, das Berufsfeld zu verlassen, in der Gruppe der Fachkräfte – sowohl bei Leitungen als auch bei Nicht-Leitungen – mit hohem organisationalen Commitment deutlich weniger ausgeprägt als bei ihren Kolleg(inn)en mit niedrigem Commitment. Der größte Unterschied zwischen den Commitment-Gruppen zeigt sich im Hinblick auf eine Kündigung beim Träger: Die Mittelwerte der Fachkräfte mit hohem Commitment sind mit M_L=2,0 (*SD*=1,3, *N*=568) bzw. M_{FoL}=1,8 (*SD*=1,2, *N*=2.536) deutlich höher als diejenigen der Gruppe mit niedrigem Commitment (M_L=1,3, *SD*=0,7, *N*=807 bzw. M_{FoL}=1,2, *SD*=0,6, *N*=2.212).

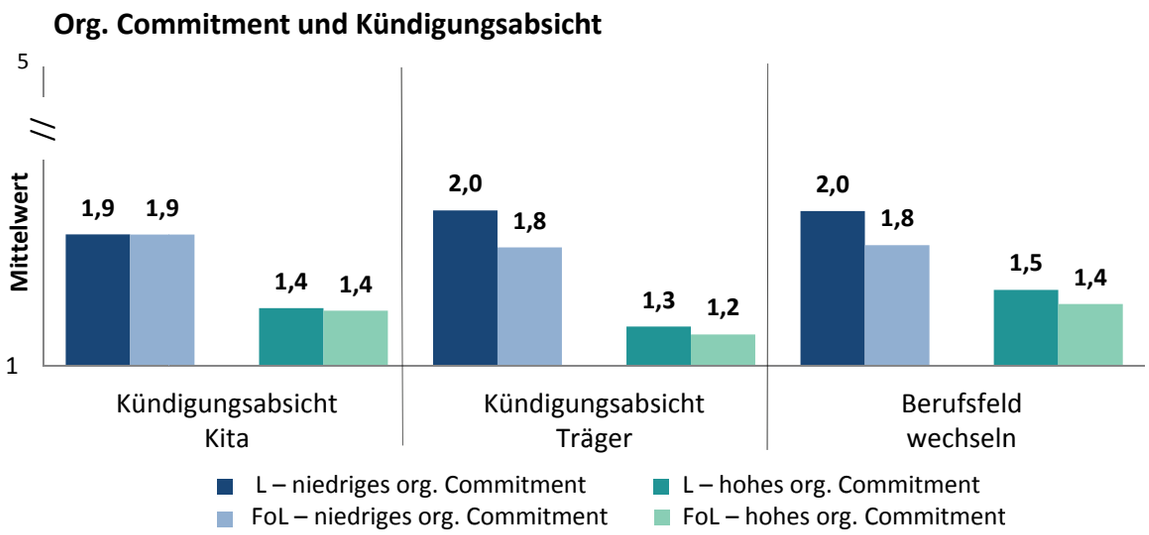

Abb. 63: Org. Commitment und Kündigungsabsichten nach Leitungsfunktion

Commitment, Führungsqualitäten der Vorgesetzten und Teamklima

Ähnlich wie auch schon beim Arbeitsengagement ausgeführt, geht eine positive Einschätzung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten (➤ Kap. 3.4) mit höherem Commitment einher, sowohl was die Bindung an den Träger als auch was die Bindung an den Beruf betrifft (s. Tab. 60). Die Unterschiede zwischen den jeweiligen Skalen sind nicht bedeutend. Auch das Teamklima wird in der Gruppe der Personen, die sich durch hohes Commitment auszeichnet, besser beurteilt.

Tab. 60: Commitment, Führungsverhalten und Teamklima

	Skala Transparenz			Skala Übereinstimmung		
Positives Führungsverhalten	***M***	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Niedriges org. Commitment	3,4	1,0	3.037	3,4	1,0	3.000
Hohes org. Commitment	4,0	0,9	2.878	4,1	0,8	2.842
Niedriges berufl. Commitment	3,5	0,9	3.174	3,5	0,9	3.110
Hohes berufl. Commitment	3,9	0,9	2.793	4,0	0,9	2.774

	Skala Passivität			Skala Vermeidung		
Negatives Führungsverhalten	***M***	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Niedriges org. Commitment	1, 9	0,7	2.952	1,9	0,6	3.009
Hohes org. Commitment	1,6	0,6	2.795	1,7	0,5	2.848
Niedriges berufl. Commitment	1,8	0,7	3.072	1,9	0,6	3.134
Hohes berufl. Commitment	1,6	0,6	2.720	1,7	0,6	2.774

Teamklima	***M***	***SD***	***N***
Niedriges org. Commitment	3,8	0,7	3.093
Hohes org. Commitment	4,1	0,6	2.988
Niedriges berufl. Commitment	3,8	0,6	3.264
Hohes berufl. Commitment	4,1	0,6	2.882

Commitment und Arbeitsengagement

Arbeitsengagement wurde mit der Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003; 2006) mit neun Items auf einer 6-stufigen Antwortskala (1=fast nie bis 6=immer) erfasst (s. oben, ➢ Kap. 3.5.1). Bereits im Abschnitt Arbeitsengagement wurde deutlich, dass ein hohes berufliches oder organisationales Commitment auch mit hohem Engagement in der Arbeit einhergeht. Zwischen Leitungen und Fachkräften ohne Leitungsfunktion konnten nur marginale Unterschiede gefunden werden.

Commitment und Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit wurde mit einem Item aus dem Instrument von Neuberger & Allerbeck (1978) auf einer 7-stufigen Antwortskala (1=sehr unzufrieden bis 7=sehr zufrieden) erfasst. Die Fachkräfte sind im Großen und Ganzen sehr zufrieden – Leitungen sind geringfügig zufriedener als ihre Mitarbeiter/innen (ausführliche Informationen s. unten, ➢ Kap. 3.5.3).

Personen mit hohem Commitment berichten von deutlich höherer Arbeitszufriedenheit (s. Tab. 61). Die Werte hinsichtlich des beruflichen Commitments und die der Leitungen sind tendenziell geringfügig höher.

Tab. 61: Commitment und Arbeitszufriedenheit nach Leitungsfunktion

Allg. Arbeitszufriedenheit	**Organisationales Commitment**			**Berufliches Commitment**		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Leitungen – niedriges Commitment	5,2	1,1	577	5,4	1,0	821
Leitungen – hohes Commitment	6,0	0,8	809	6,1	0,8	561
FoL- niedriges Commitment	5,3	1,1	2.555	5,2	1,1	2.482
FoL – hohes Commitment	5,9	0,9	2.220	6,1	0,8	2.366

Um weitere Zusammenhänge mit dem organisationalen Commitment aufzuzeigen, wurden neben der allgemeinen Arbeitszufriedenheit Items ausgewählt, die eine Verbindung zur Organisation, d.h. zum Träger, erkennen lassen. Es zeigt sich, dass die Personengruppe, die eine hohe Bindung an den Arbeitgeber aufweist, mit der Arbeit an sich, den Vorgesetzten, mit der Organisation und Leitung und den Entwicklungsbedingungen deutlich zufriedener ist (s. Abb. 64). Die Unterschiede zwischen Leitungskräften und Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion sind gering.

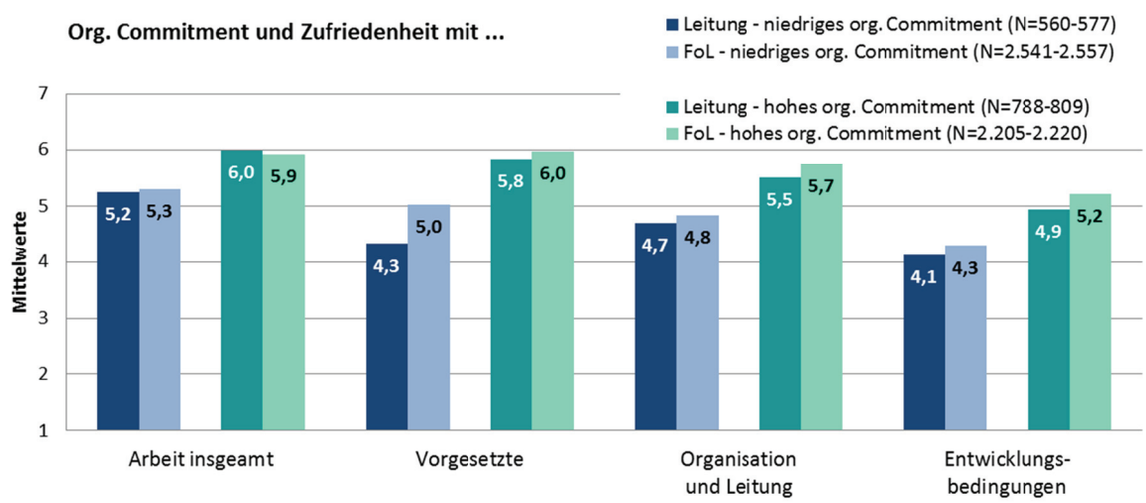

Abb. 64: Organisationales Commitment und Facetten der Arbeitszufriedenheit

Ganz ähnlich stellt sich das Bild dar, wenn man die Bindung an den Beruf betrachtet. Die Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen und mit der Tätigkeit an sich sind eher Aspekte, die eine Verbindung zum beruflichen Commitment zeigen. Hier sind die Mittelwerte sowohl der Leitungen als auch der Nicht-Leitungen höher als im eben betrachteten Zusammenhang mit dem organisationalen Commitment – auch hier sind die Unterschiede zwischen den Funktionen gering (s. Abb. 65).

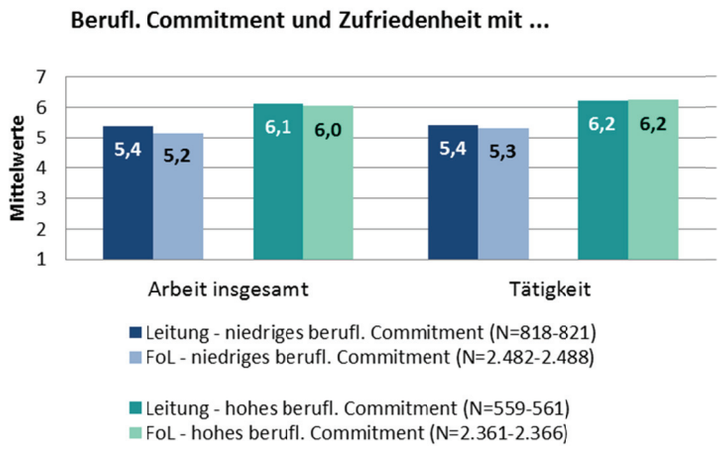

Abb. 65: Berufliches Commitment und Facetten der Arbeitszufriedenheit

Ebenso wie schon in der Untersuchung von Mathieu & Zajac (1990) finden sich in der AQUA-Studie deutliche Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und der Zufriedenheit mit Vorgesetzten (r(6.117)=,41 – Mathieu & Zajac: ,40), mit der Arbeit insgesamt (r(6.161)=,37 – ,53), mit Entwicklungsmöglichkeiten (r(6.132)=,36 – ,39), und der Tätigkeit (r(6.153)=,36 – ,63). Die Beziehung zur Zufriedenheit mit der Bezahlung ist dagegen etwas weniger ausgeprägt (r(6.147)=,26 – ,23).

Zusammenfassung

Insgesamt scheint die Bindung an den Beruf und auch an die Organisation ein sehr wichtiges Element im Arbeitsleben zu sein, das Zusammenhänge zu vielen weiteren Variablen hat, auch wenn – wie Felfe (2008) und etliche andere Studien darauf verweisen – die genaue Art der Beziehungen nicht kausal interpretiert werden kann und auch die Wirkrichtung nicht feststeht. Felfe schlug vor allem vor, die Forschungen zu Commitment, Engagements und der Zufriedenheit auf den Bereich der sozialen und pädagogischen Berufe auszudehnen. Er geht davon aus, dass bei diesen stark belasteten Berufsgruppen Commitment eine Voraussetzung für ihr hohes Engagement ist. Diese kausale Annahme konnte auch in der vorliegenden Untersuchung nicht geklärt werden. Jedoch konnten verschiedene weitere Annahmen aus der Literatur bestätigt werden:

Ebenso wie in den Ausführungen von Felfe (2008) besteht ein großer Zusammenhang zwischen guten Arbeitsbedingungen und Commitment, auch bestimmte Merkmale von Aufgaben wie beispielsweise ihre Interessantheit oder dass eine Fachkraft sich mit ihnen identifizieren kann, gehen mit hohem, vor allem beruflichen, Commitment einher.

Darüber hinaus sind auch Arbeitsbedingungen, bei denen – wie schon beim Abschnitt Arbeitsengagement ausgeführt – Bedürfnisse nach Autonomie- und Kompetenzerleben sowie nach sozialen Beziehung befriedigt werden können (Deci & Ryan, 2002), mit höherem Commitment verknüpft.

Über alle Teilnehmenden hinweg kann festgestellt werden, dass die Fachkräfte eher eine Bindung an den Beruf als an den Träger zeigen. Möglicherweise ist dies eine Eigenart des Feldes, in dem nicht wenige Fachkräfte immer wieder angeben, ihre Tätigkeit aus Berufung auszuüben. Bei einer

differenzierteren Betrachtung zwischen Leitungen und Fachkräften ohne Leitungsfunktion fällt bei verschiedenen Aspekten erneut auf, dass Leitungen mehr organisationales Commitment zeigen und ihre Mitarbeiter/innen höhere Werte beim beruflichen Commitment angeben. Möglicherweise haben Leitungen einen näheren Kontakt zum Träger als Arbeitgeber, da dieser in der Regel auch ihr Vorgesetzter ist. Für Personen ohne Leitungsverantwortung ist meist die Kita-Leitung die/der nächste Vorgesetzte, der Kontakt zum Träger ist eventuell hier nicht so präsent.

Erwartungsgemäß konnte auch gezeigt werden, dass die Unterstützung durch den Träger auf jeden Fall eine wichtige Ressource für die Leitungen ist: Sie geht mit deutlich höheren Werten beim organisationalen Commitment einher.

Hohes Commitment geht außerdem Hand in Hand mit einer positiven Einschätzung von Führungsverhalten und Teamklima sowie mit höherer Zufriedenheit und hohem Engagement in der Arbeit (Felfe, 2008). Wenn die beruflichen Anstrengungen die entsprechenden Belohnungen nicht übersteigen, d.h. wenn Personen beruflich eher wenig belastet sind, konnte außerdem festgestellt werden, dass die Bindung an den Träger höher ist, als bei den Kolleg(inn)en, die unter einer Gratifikationskrise leiden. Dabei fällt auf, dass Leitungen – obwohl sie stärker belastet sind als ihre Mitarbeiter/innen – eine stärkere Bindung an den Träger zeigen.

Der Befund von Felfe (2008) sowie von Lee und Kollegen (2000), dass Personen, die sich mit ihrer Organisation, d.h. dem Träger, sehr verbunden fühlen, seltener beabsichtigen, ihre Stelle zu kündigen, konnte ebenfalls bestätigt werden. Dies betrifft sowohl die Absicht, die derzeitige Stelle in der Kita zu aufzugeben als auch das Arbeitsverhältnis mit dem Träger zu beenden oder das aktuelle Berufsfeld zu wechseln. Leitungen beabsichtigen vergleichsweise etwas häufiger beim Träger zu kündigen oder ein anderes Berufsfeld zu wählen.

Zudem konnte eine Tendenz gefunden werden, dass ältere Fachkräfte eine höhere Bindung zum Träger, aber eine niedrigere Bindung zum Beruf aufweisen als ihre jüngeren Kolleg(inn)en. Eher niedriger Qualifizierte wie die Kinderpfleger/innen geben an, eine höhere Bindung sowohl zu ihrem Beruf als auch zum Träger zu haben. Dieser Befund deckt sich mit der Annahme von Felfe (2008), der ebenfalls einen Zusammenhang zwischen niedriger Qualifikation und höherem Commitment fand. Er nimmt an, dass bei höheren Qualifikation größere Chancen für einen Arbeitsplatzwechsel bestehen, was in der Folge mit niedrigerer Bindung einhergeht.

.

3.5.3 Arbeitszufriedenheit

Zufriedenheit in der Arbeit ist für Arbeitnehmer/innen ein äußerst wichtiger Aspekt. Dabei kann unter Zufriedenheit subjektiv Unterschiedliches verstanden werden. Generell können verschiedenen Facetten identifiziert werden: Wichtig sind hier u.a. neben materiellen Bedingungen wie Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten auch soziale Rahmenbedingungen wie das Verhältnis zu Kolleg(inn)en und Vorgesetzten.

Theoretischer Hintergrund und verwendete Skalen

Insgesamt besteht eine allgemeine Übereinstimmung darüber, dass Arbeitszufriedenheit ein sehr heterogenes und auch mehrdimensionales Konstrukt ist (s.a. Spector, 1997), das immer in einem weiteren Kontext gesehen werden muss. Roedenbeck (2008) berücksichtigt dies, indem er vier sich überschneidende Facetten von Arbeitszufriedenheit postuliert: 1) Die affektive Komponente beinhaltet Aspekte wie Stolz, Spaß an der Arbeit und die Identifikation mit dem Arbeitgeber, 2) die soziale Komponente umfasst neben der Anerkennung durch den Arbeitgeber und dem Teamklima beispielsweise auch die wahrgenommene Wertschätzung der Arbeit durch die Gesellschaft. 3) Zur materiellen Komponente von Arbeitszufriedenheit gehören neben der Arbeitsplatzsicherheit und der materiellen Ausstattung auch die Bezahlung und unter der 4) kognitiven Komponente werden u.a. Aufstiegschancen, die wahrgenommene Interessantheit der Arbeit und die individuelle Verantwortung zusammengefasst (s. Abb. 66).

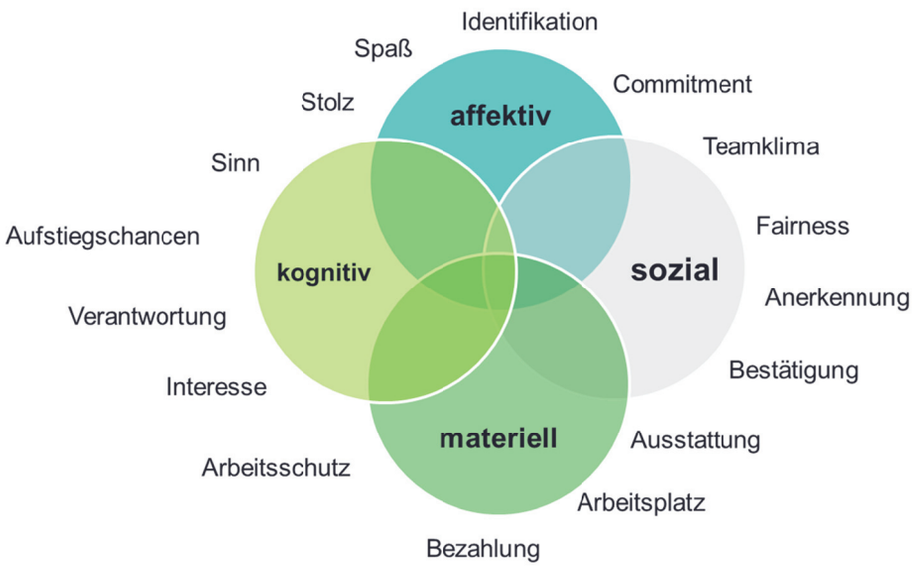

Abb. 66: Facetten der Arbeitszufriedenheit nach Roedenbeck (2008)

Diverse Autoren (u.a. Bruggemann, 1974) verweisen zudem auf den subjektiven Charakter des Konstrukts „Arbeitszufriedenheit“: Neben objektiv bestimmbaren Kriterien wie Ausstattung, Bezahlung, Organisationsstruktur etc. wird die wahrgenommene Arbeitszufriedenheit immer auch von Merkmalen der Person wie Einstellungen, individuellem Anspruchsniveau, Persönlichkeitseigenschaften und kognitiven Verarbeitungsstilen bestimmt. Auch Büssing & Bissels (1998) verweisen darauf, dass Arbeitszufriedenheit eine subjektive Erfahrung ist und Menschen ihre Situation am Arbeitsplatz immer aus einer individuellen Anspruchshaltung heraus und nicht losgelöst von verschiedenen Einstellungen und Erfahrungen mit dem Ist-Zustand bewerten.

Dieser Subjektivität von Arbeitszufriedenheit tragen auch Neuberger & Allerbeck (1978) in ihrem Fragebogen Rechnung: Sie erfragen verschiedene Aspekte von Arbeitszufriedenheit mit jeweils

einer Skala, geben aber zusätzlich ein übergreifendes Item vor, welches die subjektiven Aspekte des Konstrukts aufgreifen soll.

Arbeitszufriedenheit an sich weist viele Überschneidungen mit anderen Konstrukten wie beispielsweise dem beruflichen oder organisationalen Commitment auf. Felfe & Six (2006) grenzen Arbeitszufriedenheit und Commitment dahingehend voneinander ab, dass sie unter Arbeitszufriedenheit die aktuelle Bewertung der Arbeitssituation verstehen, während mit Commitment eher die längerfristige Bindung an den Beruf bzw. die Organisation gemeint ist. Als Gemeinsamkeiten der beiden Konstrukte sehen sie, dass beiden kognitive Vergleichs- und Bewertungsprozesse zu Grunde liegen und dass sowohl Arbeitszufriedenheit als auch Commitment zur Befriedigung von emotionalen Bedürfnissen beitragen. Die Autoren gehen davon aus, dass sich beide Konzepte wechselseitig beeinflussen.

Darüber hinaus berichten etliche Studien, vor allem aus dem Arbeits- und Organisationsbereich, dass zufriedene Mitarbeiter/innen weniger Fluktuationstendenzen zeigen (z.B. Spector, 1997; Wright & Bonnett, 2007).

In Anlehnung an die Skala von Neuberger & Allerbeck (1978) wurden insgesamt zehn Aspekte von Arbeitszufriedenheit mit jeweils einem Item erfragt: die Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt, mit den Kolleg(inn)en, den Vorgesetzten, der Tätigkeit an sich, den Arbeitsbedingungen, der Organisation und Leitung, den Entwicklungsmöglichkeiten, der Bezahlung und dem Leben insgesamt. Das Item „Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ wurde vom Projektteam hinzugefügt. Neuberger & Allerbeck begründen die Einzelitems damit, dass sie den Befragten die Möglichkeit eröffnen, in die Beantwortung auch Aspekte einfließen zu lassen, die nicht extra abgefragt wurden, aber individuell bedeutsam sind. Die Beantwortung erfolgte wie im Original auf einer 7-stufigen Likert-Skala mit den Polen 1 (=sehr unzufrieden) und 7 (=sehr zufrieden).

Ergebnisse

Betrachtet man die durchschnittlichen Mittelwerte der Teilnehmenden (*N*=6.391-6.452) für die einzelnen Facetten von Arbeitszufriedenheit, stellt man fest, dass die meisten Werte auf der 7-stufigen Skala deutlich über 5,0 und somit im oberen Bereich liegen. Dieser Befund spricht insgesamt für eine hohe Arbeitszufriedenheit. Allerdings fällt auch auf, dass die Fachkräfte in den Bereichen Bezahlung (*M*=3,4, *SD*=1,6), Entwicklungsmöglichkeiten (*M*=4,7, *SD*=1,4) und Arbeitsbedingungen (*M*=4,7, *SD*=1,5) deutlich niedrigere Werte aufweisen (s. Abb. 67). Unterschiede zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen sind nicht sehr ausgeprägt. Leitungen sind jedoch mit ihren Vorgesetzten und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwas unzufriedener als ihre Mitarbeiter/innen ohne Leitungsverantwortung.

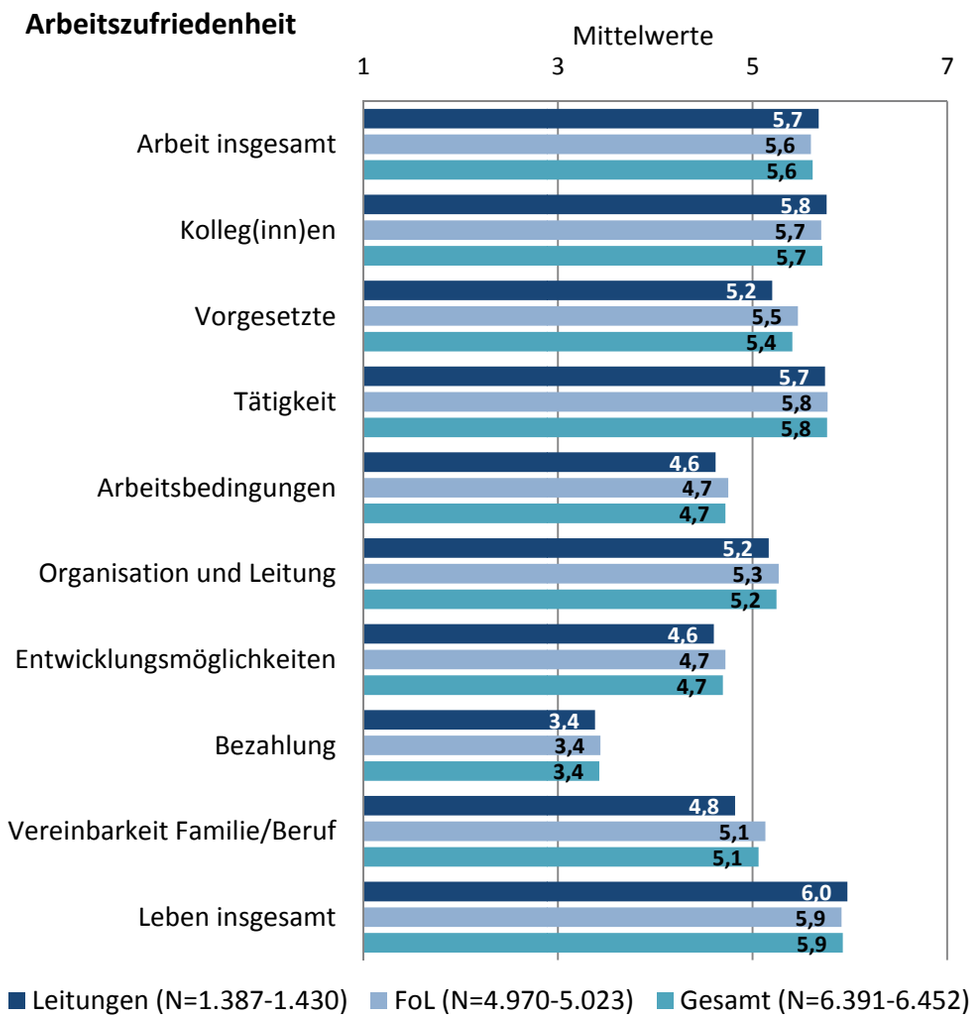

Abb. 67: Arbeitszufriedenheit der pädagogischen Fachkräfte

In ihren eigenen Publikationen haben Neuberger & Allerbeck (1978) die beschriebenen Skalen stets getrennt voneinander betrachtet. Als globales Maß für „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“, in das alle für das Individuum wichtigen Aspekte der Arbeit einfließen, griffen sie auf das Item „Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt“ zurück. Für die weiteren Berechnungen wird hier in gleicher Weise vorgegangen.

Wie in Tab. 62 ersichtlich, sind die Mittelwertunterschiede hinsichtlich der Leitungsfunktion, der Trägerart, des Bundeslandes und auch im Hinblick auf die Alters- und Berufsgruppen nur minimal. Bei allen untersuchten Gruppen jedoch ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit mit einem Mittelwert zwischen 5,5, und 5,7 auf der 7-stufigen Skala sehr hoch ausgeprägt.

Tab. 62: Arbeitszufriedenheit – Skalenmittelwerte verschiedener Stichprobengruppen

	M	*SD*	*N*
Päd. Mitarbeiter/innen, gesamt	5,6	1,1	6.444
Leitungen	5,7	1,0	1.430
FoL	5,6	1,1	5.014

	M	*SD*	*N*
Trägerzugehörigkeit			
MA kommunaler Träger	5,6	1,0	2.163
MA freier Träger	5,7	1,1	1.856
MA kirchlicher Träger	5,6	1,0	2.323
Bundesländer			
Westliche BL	5,6	1,1	5.414
Östliche BL (ohne Berlin)	5,7	1,0	848
Berlin	5,6	1,0	182
Altersgruppen			
unter 30 Jahre	5,7	1,1	1.462
30 bis unter 50 Jahre	5,6	1,1	3.299
über 50 Jahre	5,7	1,0	1.592
Berufsgruppen			
Kinderpfleger/in, Sozialassistent/in	5,7	1,0	913
Erzieher/in, andere Fachschulausbildung	5,6	1,0	4.920
akademische Ausbildungen	5,5	1,2	543

Ein sehr deutlicher Unterschied zeigt sich bezüglich der **Qualität der Arbeitsbedingungen**, die mittels des AQUA-Index (➢ **Kap. 3.2**) in drei Gruppen mit schlechter, mittlerer und guter Qualität eingeteilt wurden. Je besser die Qualität, umso höher wird die Arbeitszufriedenheit eingeschätzt (s. Abb. 68).

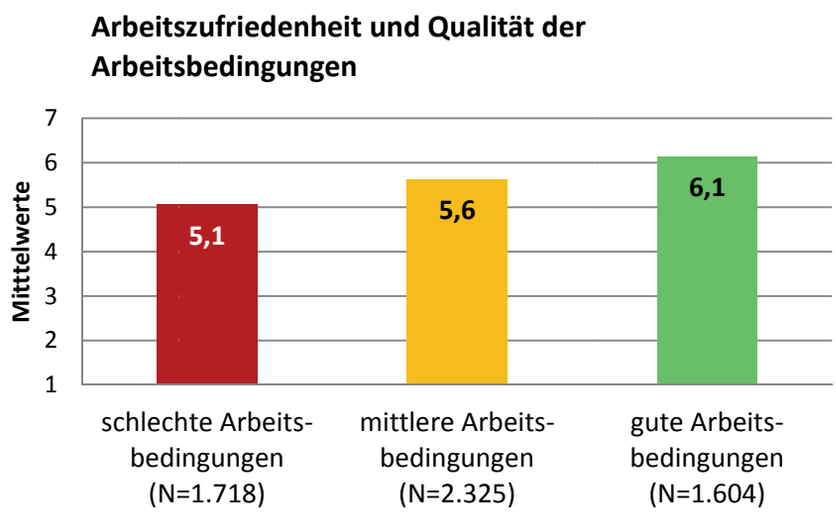

Abb. 68: Arbeitszufriedenheit nach der Qualität der Arbeitsbedingungen

Deci & Ryan (2002) nahmen an, dass interessante Arbeiten und die Möglichkeit, selbständig arbeiten zu können subjektiv als bedeutsam wahrgenommen werden und zum Wohlbefinden einer Person beitragen. Wie Tab. 63 zeigt, bestehen zwischen diesen Merkmalen der Arbeit mittlere positive Zusammenhänge.

Tab. 63: Korrelationstabelle Arbeitszufriedenheit und ausgewählte Merkmale von Arbeit (Korrelation nach Pearson

	1	2	3	4
1 – Arbeitszufriedenheit	--	,32	,30	,37
2 – ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit		--	,21	,26
3 – selbständiges Arbeiten			--	,43
4 – interessante Aufgabe				--

Alle Korrelationen sind auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant (N=6.322-6.444)

Um Personen mit einer hohen Arbeitszufriedenheit von denen mit einer eher niedrigen Arbeitszufriedenheit unterscheiden zu können, wurde die Stichprobe per Median-Split (*Mdn*=6,0, *SD*=1,1, *N*=6.444) in zwei Gruppen geteilt. In die Gruppe mit hoher Zufriedenheit fallen *N*=4.218 Personen, in die mit eher niedriger *N*=2.226. Wie Abb. 69 zeigt, geht eine hohe Arbeitszufriedenheit mit einer deutlich höheren Einschätzung des Vorhandenseins von Zeit, Selbständigkeit und Interessantheit der Aufgaben einher (5-stufige Likert-Skala von 1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt).

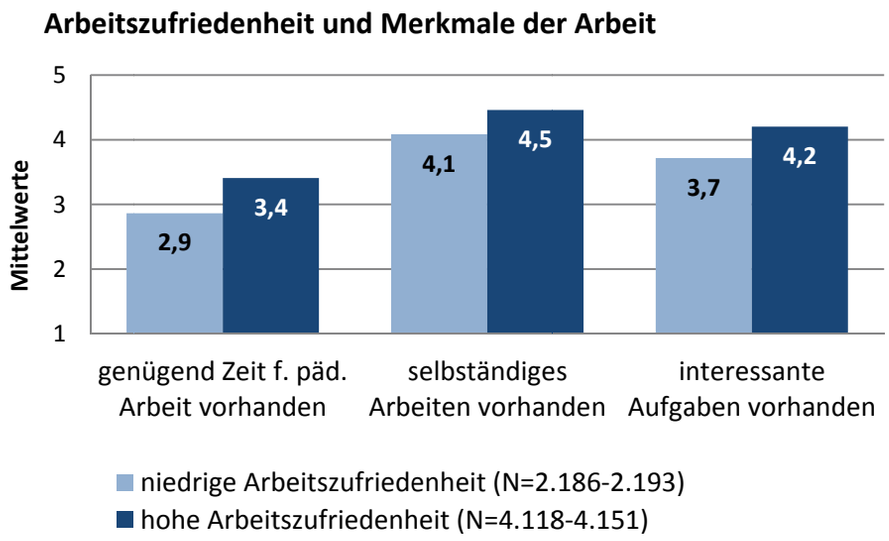

Abb. 69: Arbeitszufriedenheit und Merkmale der Arbeit

Hinsichtlich der **Arbeitsbelastung**, gemessen mit dem „Effort-Reward-Imbalance"–Instrument von Siegrist und Kollegen (2004; ➢ **Kap. 3.3**), besteht ein deutlicher Unterschied zwischen Fachkräften, die sich in einer Gratifikationskrise befinden und denjenigen, die ein Gleichgewicht zwischen ihren Anstrengungen und Belohnungen wahrnehmen. Mitarbeiter/innen, die beruflich stark belastet sind, sind beträchtlich unzufriedener als ihre Kolleg(inn)en, die nur wenig belastet sind (M_{Krise}=5,4, *SD*=1,1, *N*=4.005 vs. $M_{keine\ Krise}$=6,0, *SD*=0,8, *N*=1.590). Die Werte von Leitungen und Fachkräften ohne Leitungsfunktion unterscheiden sich dabei nicht substantiell (s. Abb. 70).

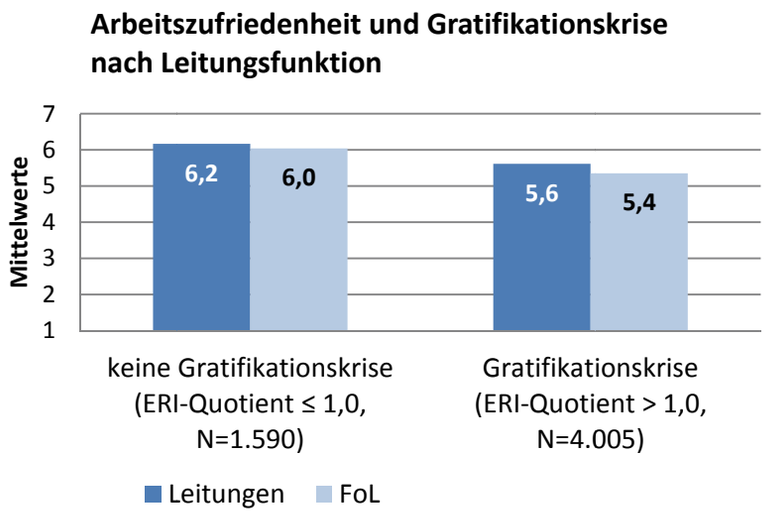

Abb. 70: Arbeitszufriedenheit und Gratifikationskrise nach Leitungsfunktion

Wie bereits festgestellt werden konnte, ist die **Unterstützung durch den Träger** für Leitungen sehr wichtig (➤ **Kap. 3.1**). Leitungen, die sich viel unterstützt fühlen, befinden sich seltener in einer Gratifikationskrise (➤ **Kap. 3.3**). Im Hinblick auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit zeigt sich, dass Leitungen, die angeben, vom Träger viel Unterstützung zu erhalten, auch deutlich zufriedener sind als ihre Kolleg(inn)en, die sich nur wenig unterstützt fühlen (s. Tab. 64).

Tab. 64: Arbeitszufriedenheit und wahrgenommene Unterstützung der Leitungen durch den Träger

	M	*SD*	*N*
wenig wahrgenommene Unterstützung	5,5	1,0	456
mittlere wahrgenommene Unterstützung	5,6	1,0	584
viel wahrgenommene Unterstützung	5,9	1,0	456

Für die Auswertung des **organisationalen und beruflichen Commitments,** für deren Feststellung zwei Skalen von Felfe & Franke (2012) verwendet wurden, wurde die Stichprobe per Median-Split in zwei Gruppen mit jeweils 1) niedrigem und 2) hohem Commitment eingeteilt (siehe oben, ➤ **Kap. 3.5.2**). Es zeigt sich, dass Fachkräfte, die sich ihrem Träger sehr verbunden fühlen, deutlich zufriedener sind als diejenigen, deren Bindung eher niedrig ist. Hinsichtlich der Bindung an den Beruf ist dieser Unterschied noch etwas ausgeprägter (s. Abb. 71). Zwischen Kita-Leitungen und ihren Mitarbeiter/innen ohne Leitungsfunktion ergeben sich nur geringfügige Unterschiede.

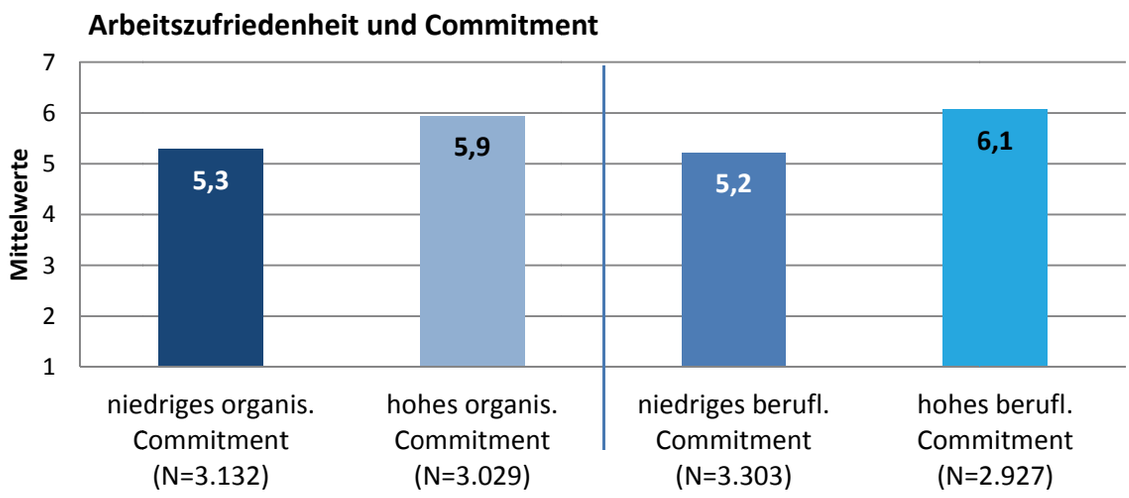

Abb. 71: Arbeitszufriedenheit und Commitment

Um Personen mit hohem und niedrigem **Arbeitsengagement**, das mit der „Utrecht Work Engagement Scale“ (Schaufeli & Bakker, 2003) erfasst wurde, zu identifizieren, wurde die Stichprobe per Median-Split zweigeteilt (➢ **Kap. 3.5.1**): Fachkräfte mit hohem Arbeitsengagement sind eindeutig zufriedener (*M*=6,0, *SD*=0,8, *N*=3.115) als Personen, deren Arbeitsengagement eher niedrig ist (*M*=5,2, *SD*=1,1, *N*=3,055). Betrachtet man die Leitungen und Nicht-Leitungen getrennt, so ergeben sich nur geringe Unterschiede.

Das **Führungsverhalten von Vorgesetzten** wurde hinsichtlich der positiven Aspekte mit eigenen Skalen, im Hinblick auf die negativen Führungsmerkmale mit zwei Skalen des MLQ (Harazd & van Ophuysen, 2011) erfasst (nähere Informationen ➢ **Kap. 3.4**).

Es konnte festgestellt werden, dass Fachkräfte mit hoher Zufriedenheit ihre Führungskräfte deutlich positiver einschätzen als Fachkräfte, die weniger zufrieden sind – ungeachtet ob positive oder negative Merkmale von Führungsverhalten eingeschätzt wurden. Bei sehr zufriedenen Fachkräften ohne Leitungsfunktion wurde über alle Skalen hinweg eine positivere Beurteilung der Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten, d.h. der jeweiligen Kita-Leitungen, ermittelt als bei den Leitungen.

Das **Teamklima** wurde mit eigenen Items auf einer 5-stufigen Antwortskala (1=trifft nicht zu bis 5= trifft vollständig zu) abgefragt (nähere Informationen ➢ **Kap. 3.4**). Fachkräfte, die eine hohe Arbeitszufriedenheit aufweisen, schätzen ihr Teamklima bedeutend besser ein als ihre Kolleg(inn)en mit niedriger Arbeitszufriedenheit (s. Tab. 65); Leitungen empfinden es geringfügig besser als Nicht-Leitungen.

Tab. 65: Arbeitszufriedenheit und Teamklima

	niedrige Arbeitszufriedenheit			**hohe Arbeitszufriedenheit**		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Gesamt	3,7	0,7	2.173	4,1	0,6	4.114
Leitungen	3,8	0,6	486	4,2	0,5	935
Fachkräfte ohne Leitungsfunktion	3,7	0,7	1.707	4,1	0,6	3.179

Auch **Kündigungsabsichten** – sei es die Stelle in der Kita zu kündigen oder das Arbeitsverhältnis beim Träger zu beenden (s. unten, ➢ **Kap. 3.5.4**) – zeigen durchaus Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit. Insgesamt kann festgestellt werden, dass Personen, deren Absicht, in der Kita zu kündigen hoch ist, ganz offensichtlich unzufriedener sind als ihre Kolleg(inn)en, die eine geringe Kündigungsabsicht hegen (M_{hoch}=4,8, *SD*=1,5, *N*=416 vs. $M_{niedrig}$=5,7, *SD*=1,0, *N*=5.943). Ganz ähnlich stellt sich die Situation dar, wenn man die Absicht betrachtet, beim Träger zu kündigen (M_{hoch}=4,7, *SD*=1,5, *N*=354 vs. $M_{niedrig}$=5,7, *SD*=1,0, *N*=5.999).

Fachkräfte ohne Leitungsfunktion und Kita-Leitungen zeigen, wenn sie wenig Absicht haben, in der Kita oder beim Träger zu kündigen, eine gleich hohe Zufriedenheit (s. Tab. 66). Ist ihre Bereitschaft zu kündigen – ungeachtet ob in der Kita oder beim Träger – jedoch hoch, sind sie insgesamt unzufriedener. Dies betrifft vor allem Fachkräfte ohne Leitungsfunktion.

Tab. 66: Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht nach Leitungsfunktion

	Leitungen			FoL		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Niedrige Kündigungsabsicht Kita	5,7	1,0	1.324	5,7	1,0	4.619
Hohe Kündigungsabsicht Kita	4,9	1,3	89	4,7	1,5	327
Niedrige Kündigungsabsicht Träger	5,7	1,0	1.330	5,7	1,0	4.669
Hohe Kündigungsabsicht Träger	4,9	1,3	83	4,6	1,6	271

Zusammenfassung

Die Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt ist bei allen befragten Fachkräften sehr hoch. Ausgenommen werden müssen die Bereiche Bezahlung, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten, mit denen die Fachkräfte eher unzufrieden sind. Es existieren nur geringe Unterschiede zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen.

Eine hohe Arbeitszufriedenheit geht immer auch mit guten Arbeitsbedingungen einher, sowie mit wenig erlebten Belastungen, hoher Verbundenheit gegenüber dem Beruf und dem Arbeitgeber und mit hohem Arbeitsengagement.

Darüber hinaus sind Leitungen, die sich von ihrem Träger viel unterstützt fühlen, deutlich zufriedener als ihre Kolleg(inn)en, die nur wenig Unterstützung wahrnehmen. Zufriedenere Fachkräfte schätzen darüber hinaus ihre jeweiligen Vorgesetzten und das Teamklima deutlich positiver ein als unzufriedene.

Der Befund von Spector (1997) sowie Wright & Bonnett (2007), dass zufriedenere Arbeitnehmer/innen weniger Kündigungsabsichten zeigen, konnte mit den AQUA-Daten bestätigt werden. Hier fällt auf, dass Leitungen, trotz hoher Kündigungsbereitschaft, etwas zufriedener sind als ihre Kolleg(inn)en ohne Leitungsfunktion.

3.5.4 Fluktuationsneigung bzw. Kündigungsabsicht

Die Fluktuationsneigung der Fachkräfte wird an dieser Stelle berichtet, obwohl sie nicht zu emotionalen Befindlichkeiten gezählt werden kann. Dennoch hat beispielsweise der Grad an Zufriedenheit oder Engagement bzw. die Bindung an Beruf und Träger durchaus einen Einfluss auf die Absicht, sich beruflich verändern zu wollen.

Wie viele Studien nachwiesen (z.B. Clugston, 2000; Meyer et al., 2002; Schmidt, 2006), gibt es vor allem zwischen Commitment und Fluktuationsneigung deutliche negative Zusammenhänge. Aber auch hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit wurden Zusammenhänge gefunden (z.B. Spector, 1997; Randall et al., 1999; Clugston, 2000). Zudem können schlechte Arbeitsbedingungen, starke berufliche Belastungen oder schlechtes Führungsverhalten von Vorgesetzen (z.B. Bycio et al., 1995; Harazd & van Ophuysen, 2011) häufig ein Grund sein, sich darüber Gedanken zu machen, die derzeitige Stelle zu kündigen.

In der AQUA-Untersuchung wurden die pädagogischen Fachkräfte mit eigens dafür erstellten Items gefragt, ob sie beabsichtigen, ihre Position in der Kita oder beim Träger zu kündigen, das Berufsfeld oder den Arbeitsort zu wechseln, sich um eine nächsthöhere Position zu bewerben, ein Studium aufzunehmen, sich selbständig zu machen oder sich eine andere Stelle in der Kinder-und Jugendhilfe zu suchen (5-stufige Antwortskala von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft zu).

Ergebnisse

Generell ist die Bereitschaft, sich beruflich zu verändern, eher gering. Wie Abb. 72 zeigt, haben die wenigsten Fachkräfte die Absicht, sich zu verändern, was durch die niedrigen Mittelwerte bis maximal 1,7 ersichtlich ist. Die entsprechenden Werte von Kita-Leitungen und Fachkräfen ohne Leitungsfunktion unterscheiden sich nur geringfügig.

Die geringste Bereitschaft zur Veränderung betrifft einen Wohnortwechsel, auch wenn dort eventuell bessere Arbeitsbedingungen zu finden wären (*M*=1,3, *SD*=0,8, *N*=6.432). Die vergleichsweise höchste Absicht besteht darin, sich um die nächsthöhere Position zu bemühen (*M*=1,7, *SD*=1,2, *N*=6.415), gefolgt vom Kündigungswunsch in der Kita (*M*=1,6, *SD*=1,1, *N*=6,437), einem Wechsel des Berufsfelds (*M*=1,6, *SD*=1,1, *N*=6.427) und der Absicht die Stelle beim Träger aufzugeben (*M*=1,5, *SD*=1,0, *N*=6.429).

.

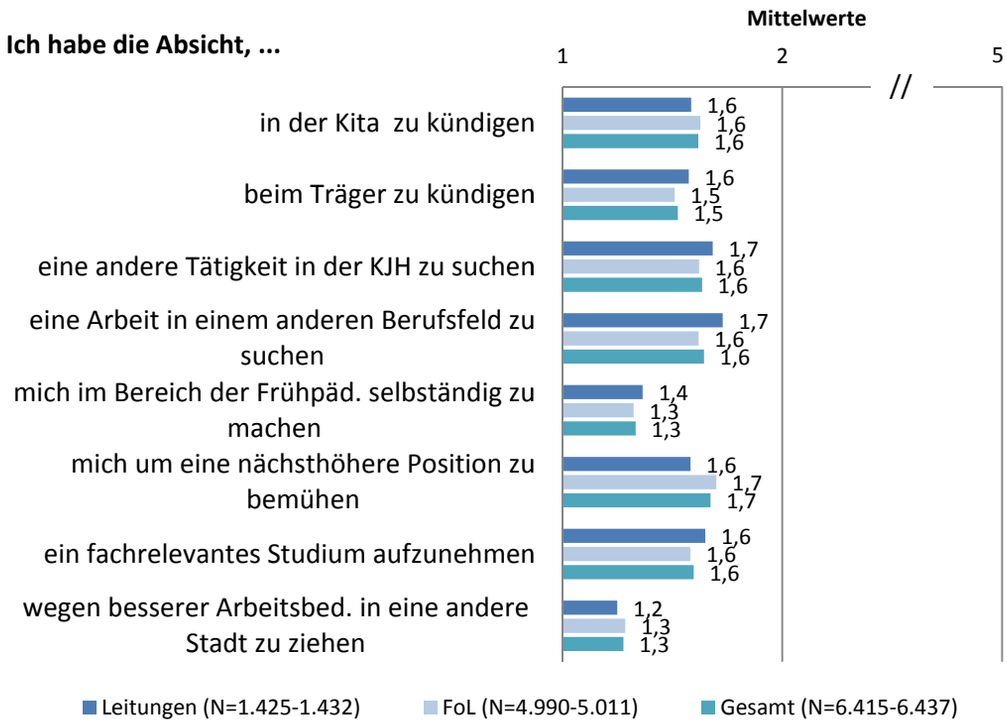

Abb. 72: Fluktuationsneigung der pädagogischen Fachkräfte

3.5

Um Personen zu identifizieren, deren Kündigungsabsicht hinsichtlich der Kita oder des Trägers hoch ausgeprägt ist, wurden jeweils zwei Gruppen gebildet: 1) Fachkräfte, die die beiden höchsten Ausprägungen (4=trifft überwiegend zu und 5=trifft zu) gewählt hatten, wurden denen gegenüber gestellt, die 2) die niedrigeren Ausprägungen 1 bis 3 (trifft nicht zu, trifft weniger zu, trifft teilweise zu) gewählt hatten. Da die meisten Fachkräfte nur eine geringe Neigung verspüren, zu kündigen, besteht die Gruppe 1 aus 421 Fachkräften, die in Erwägung ziehen, ihre Kita zu verlassen (91 Leitungen, 330 Nicht-Leitungen) und aus 358 Personen, die bei ihrem Träger kündigen wollen (84 Leitungen, 274 Nicht-Leitungen).

Die Unterschiede zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen nicht sehr ausgeprägt (s. Tab. 67). Es besteht eine leichte Tendenz, dass etwas mehr Leitungen in Betracht ziehen, den Träger zu wechseln (5,9% vs. 5,5% der Gesamtstichprobe), während Fachkräfte ohne Leitungsfunktion eher dazu neigen, das Beschäftigungsverhältnis in ihrer derzeitigen Kita zu beenden (6,6% vs. 6,4%).

Fachkräfte, die sich in einer **Gratifikationskrise** befinden, d.h. deren berufliche Anstrengungen ihre Belohnungen überwiegen (➢ **Kap. 3.3**), zeigen eine höhere Kündigungsabsicht als ihre Kolleg(inn)en, die wenig belastet sind. Fachkräfte ohne Leitungsfunktion berichten häufiger als Leitungen über ihre Kündigungsabsicht.

Hinsichtlich der verschiedenen Berufsgruppen lässt sich eine Tendenz feststellen, dass Fachkräfte mit höheren Qualifikationen insgesamt häufiger den Wunsch haben, sowohl die Stelle in der Kita als auch beim Träger zu kündigen.

Untersucht man die Kündigungsabsicht nach der **Qualität der Arbeitsbedingungen**, so kann festgestellt werden, dass die Anteile der Personen, die ihr Arbeitsumfeld schlecht einschätzen, mindestens sechsmal häufiger eine Kündigung in Betracht ziehen als Fachkräfte, deren Arbeitsbedingungen gut sind. Bei Leitungen, die beim Träger kündigen wollen, sind die Anteile unter guten Arbeitsbedingungen sogar dreizehnmal geringer als bei einem schlechten Arbeitsumfeld. Hier

drücken Leitungen häufiger als Nicht-Leitungen ihren Kündigungswunsch beim Träger aus und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion möchten häufiger ihre Kita-Stelle beenden. Ein Grund dafür kann sein, dass Fachkräfte ohne Leitungsfunktion bei einem trägerinternen Wechsel des Arbeitsplatzes ihren Status (z.B. die Gehaltsstufe) nicht verlieren und diese Möglichkeit vorziehen. Für eine Leitung ist es in der Regel schwieriger, trägerintern eine neue Position zu finden – wenn sie Gründe hat, ihre Position zu kündigen, wird sie daher vermutlich auch den Träger wechseln.

Tab. 67: Hohe Kündigungsabsicht nach verschiedenen Stichprobengruppen

	Hohe Kündigungsabsicht - Kita		**Hohe Kündigungsabsicht - Träger**	
	Anteil	***N***	***Anteil***	***N***
alle päd. Fachkräfte	6,5%	91	5,6%	84
Leitungen	6,4%	330	5,9%	274
FoL	6,6%	421	5,5%	358
Berufsgruppen				
Kinderpfleger/innen, Sozialassistent(inn)en	6,3%	62	5,3%	52
Erzieher/innen, andere Fachschulausbildungen	6,0%	299	5,2%	260
akademische Ausbildungen	9,9%	55	7,8%	43
Gratifikationskrise				
Leitungen mit Gratifikationskrise	6,5%	73	6,3%	71
Leitungen ohne Gratifikationskrise	3,4%	6	1,7%	3
FoL mit Gratifikationskrise	8,7%	250	7,5%	214
FoL ohne Gratifikationskrise	3,1%	44	2,3%	33
Qualität der Arbeitsbedingungen				
Leitungen, schlechte Arbeitsbedingungen	12,3%	50	13,2%	54
Leitungen, mittlere Arbeitsbedingungen	5,8%	32	3,2%	18
Leitungen, gute Arbeitsbedingungen	1,7%	6	0,9%	3
FoL, schlechte Arbeitsbedingungen	13,8%	180	12,0%	156
FoL mittlere Arbeitsbedingungen	4,9%	86	3,7%	66
FoL, gute Arbeitsbedingungen	2,5%	32	1,5%	23

Eine Ursache, die Arbeitsstelle zu wechseln, können neben den Arbeitsbedingungen auch die **Führungsqualitäten der Vorgesetzten** sein. In der AQUA-Studie wurde positives und negatives Führungsverhalten mit jeweils zwei Skalen abgefragt. Um positives Führungsverhalten abzubilden, wurden eigene Skalen verwendet, um negatives Führungsverhalten zu erfassen, wurden Skalen des MLQ von Harazd & van Ophuysen (2011; ➢ **Kap. 3.4**) angewandt.

Es zeigt sich, dass hohe Kündigungsabsichten, sowohl hinsichtlich der Kita als auch des Trägers mit einer deutlich schlechteren Einschätzung der Führungsqualitäten der Vorgesetzten einhergehen. Dabei sind die Unterschiede zwischen den Bewertungen der positiven und der negativen Eigenschaften der Vorgesetzten ebenso marginal wie die Differenzen zwischen den jeweiligen Skalen (s. Tab. 68).

Tab. 68: Kündigungsabsicht und Führungsverhalten

Positives Führungsverhalten	**Skala Transparenz**			**Skala Übereinstimmung**		
	M	***SD***	***N***	***M***	***SD***	***N***
Niedrige Kündigungsabsicht Kita	3,8	0,9	5.700	3,8	0,9	5.583
Hohe Kündigungsabsicht Kita	3,0	1,1	393	3,0	1,1	397
Niedrige Kündigungsabsicht Träger	3,8	0,9	5.748	3,8	0,9	5.640
Hohe Kündigungsabsicht Träger	3,0	1,1	340	3,0	1,1	337

Negatives Führungsverhalten	Skala Passivität			Skala Vermeidung		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Niedrige Kündigungsabsicht Kita	1,7	0,6	5.512	1,8	0,6	5.625
Hohe Kündigungsabsicht Kita	2,1	0,8	384	2,1	0,7	387
Niedrige Kündigungsabsicht Träger	1,7	0,6	5.566	1,8	0,6	5.677
Hohe Kündigungsabsicht Träger	2,2	0,8	325	2,1	0,7	331

Fachkräfte mit hohem Kita-Kündigungswunsch schätzen ihre Vorgesetzten - ungeachtet der Leitungsfunktion – nahezu gleich ein. Betrachtet man den Wunsch, den Träger zu verlassen, so kann festgestellt werden, dass die Fachkräfte ohne Leitungsfunktion ihre Kita-Leitungen besser einschätzen als diese ihre eigenen Vorgesetzten (s. Tab. 69).

Tab. 69: Kündigungsabsicht und Führungsverhalten nach Leitungsfunktion

Positives Führungsverhalten	Skala Transparenz			Skala Übereinstimmung		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Kündigungsabsicht in der Kita						
Leitungen						
Niedrige Kündigungsabsicht	3,4	0,9	1.199	3,5	0,9	1.163
Hohe Kündigungsabsicht	3,0	1,0	82	3,0	1,0	83
Fol						
Niedrige Kündigungsabsicht	3,9	0,9	4.501	3,9	0,9	4.420
Hohe Kündigungsabsicht	3,1	1,1	311	3,0	1,1	314
Kündigungsabsicht beim Träger						
Leitungen						
Niedrige Kündigungsabsicht	3,4	0,9	1.202	3,6	0,9	1.169
Hohe Kündigungsabsicht	2,7	1,0	78	2,7	1,0	78
Fol						
Niedrige Kündigungsabsicht	3,9	0,9	4.547	3,9	0,9	4.471
Hohe Kündigungsabsicht	3,1	1,1	262	3,0	1,1	259

Negatives Führungsverhalten	Skala Passivität			Skala Vermeidung		
	M	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*
Kündigungsabsicht in der Kita						
Leitungen						
Niedrige Kündigungsabsicht	1,9	0,7	1.174	2,0	0,6	1.199
Hohe Kündigungsabsicht	2,1	0,8	77	2,2	0,7	80
Fol						
Niedrige Kündigungsabsicht	1,6	0,6	4.338	1,8	0,6	4.426
Hohe Kündigungsabsicht	2,1	0,8	307	2,1	0,7	307
Kündigungsabsicht beim Träger						
Leitungen						
Niedrige Kündigungsabsicht	1,9	0,7	1.179	2,0	0,6	1.204
Hohe Kündigungsabsicht	2,4	0,8	71	2,4	0,7	74
Fol						
Niedrige Kündigungsabsicht	1,6	0,6	4.387	1,8	0,6	4.473
Hohe Kündigungsabsicht	2,1	0,8	254	2,1	0,7	257

Wie schon in den beiden vorangegangenen Abschnitten dargelegt, geht eine hohe Kündigungsabsicht auch mit vermindertem **organisationalen Commitment** und deutlich weniger **Arbeitszufriedenheit** einher (siehe oben, ➢ **Kap. 3.5.2 und 3.5.3**).

Zusammenfassung

Insgesamt gesehen ziehen nur wenige pädagogische Fachkräfte in Betracht, ihre Stelle in der Kita oder beim Träger zu kündigen oder das Berufsfeld zu wechseln. Kita-Fachkräfte scheinen eine relativ loyale Berufsgruppe zu sein. Es konnte auch gezeigt werden, dass sie, selbst wenn sie in einer anderen Stadt oder Gegend bessere Arbeitsbedingungen fänden, ihren Wohnort eher nicht verlassen würden. Diese Tatsache bestätigt auch die Studie von Sell & Kersting (2010), die für Rheinland-Pfalz eine ebensolche Immobilität der pädagogischen Fachkräfte feststellten. Zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen konnten nur marginale Unterschiede festgestellt werden.

Die Auswertungen zeigen, dass Personen, die über eine hohe Kündigungsabsicht berichten, in der Regel starken beruflichen Belastungen unterworfen sind oder schlechte Arbeitsbedingungen haben. Vor allem die Qualität der Arbeitsbedingungen hat einen deutlichen Einfluss auf die Kündigungsbereitschaft: unter schlechten Rahmenbedingungen berichten bis zu dreizehnmal mehr Leitungen über eine hohe Kündigungsabsicht als dies ihre Kolleg(inn)en tun, die gute Arbeitsbedingungen vorfinden. Wie schon Felfe (2008) angemerkt hat, berichten auch in der AQUA-Studie Personen mit höheren Qualifikationen, wie z.B. einem Hochschulabschluss, häufiger über Kündigungsabsichten als ihre Kolleg(inn)en mit niedrigerer Qualifikation. Damit konnte diese Annahme von Felfe bestätigt werden.

Schlechte Führungsqualitäten der Vorgesetzten sind ebenfalls ein Grund, über eine Kündigung nachzudenken. Hinsichtlich eines Wunsches, die derzeitige Kita zu verlassen, bestehen keine Unterschiede zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen. Die Absicht den Träger zu verlassen, wird häufiger von Leitungen geäußert.

Das Wichtigste in Kürze:

- Leitungen und FoL zeigen ein gleichermaßen **hohes Arbeitsengagement.**
- **Mehr Arbeitsengagement** zeigen
  jüngere Mitarbeiter/innen, Fachkräfte mit niedrigerer Qualifikation und Fachkräfte mit viel Berufserfahrung,
  Fachkräfte, deren Arbeitsbedingungen gut sind,
  Leitungen, die viel Unterstützung durch den Träger wahrnehmen,
  Fachkräfte, die selbständig arbeiten können, deren Aufgaben interessant sind und die leistungsgerechtes Lob oder Kritik erhalten,
  Fachkräfte, deren Bindung an Beruf und Träger hoch ist.
- Sehr engagierte Mitarbeiter/innen schätzen ihre Vorgesetzten und das **Teamklima** besser ein und sind zufriedener.
- Fachkräfte, die sich in einer **Gratifikationskrise** befinden, zeigen weniger Arbeitsengagement.
- **Sehr hohe Bindung an Träger und Beruf** – berufliches Commitment wird in der Regel höher eingeschätzt als organisationales.
- **Höheres organisationales Commitment** bei:
  Leitungen, Mitarbeiter/innen freier Träger, älteren und Fachkräften mit niedrigerer Qualifikation.
  Höheres berufliches Commitment bei:
  jüngeren Mitarbeiter/innen, Fachkräften mit niedrigerer Qualifikation.
- **Niedriges organisationales Commitment** geht einher mit
  Gratifikationskrise – Leitungen zeigen auch unter Belastung mehr organisationales Commitment als FoL;
  hoher Kündigungsabsicht – vor allem bei Leitungen, die beim Träger kündigen wollen;
  negativerer Einschätzung von Führungsverhalten und Teamklima;
  schlechten Arbeitsbedingungen.

Das Wichtigste in Kürze - Fortsetzung:

- Insgesamt **sehr hohe Arbeitszufriedenheit**, die einhergeht mit:
  guten Arbeitsbedingungen,
  wenig erlebten Belastungen,
  hohem organisationalen und beruflichen Commitment,
  hohem Arbeitsengagement und
  viel wahrgenommener Unterstützung durch den Träger.

  Unterschiede zwischen Leitungen und Nicht-Leitungen sind marginal.

- Insgesamt ist die **Fluktuationsneigung** sehr gering, FoL neigen eher dazu, in der aktuellen Kita zu kündigen, Leitungen beabsichtigen eher, beim Träger zu kündigen.
  Fachkräfte mit höheren Qualifikationen haben häufiger den Wunsch zu kündigen als niedrig Qualifizierte;
  gute Arbeitsbedingungen gehen mit deutlich verminderter Kündigungsabsicht einher.

3.6 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben hat sich in den letzten Jahren zu einem substanziellen gesellschaftlichen Thema entwickelt, welchem es auf wirtschafts- und sozialpolitischer Ebene gerecht zu werden gilt. Im Rahmen dieser gesellschaftlichen Bestrebungen spielt der Ausbau der Kindertagesbetreuung eine zentrale Rolle. Seit 1996 gilt in Deutschland der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für Kinder im Alter vom vollendeten dritten Lebensjahr bis zum Schuleintritt. Zum 1. August 2013 ist der gesetzliche Anspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr dazugekommen. Die damit einhergehende Expansion und Flexibilisierung des Kita-Systems hatte auch für das pädagogische Personal weitreichende Folgen und hat die Arbeitsumstände in Kindertageseinrichtungen grundlegend verändert: Erweiterte Öffnungszeiten und die damit einhergehende Schichtarbeit, flexible Buchungsmodelle und vielerorts nur sehr kurzfristig planbare Arbeitszeiten werden oftmals als zusätzliche Belastungen erlebt.

Kita-Fachkräfte leisten im Rahmen ihrer pädagogischen Tätigkeit einen wichtigen gesamtgesellschaftlichen Beitrag und ermöglichen unzähligen Familien eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben. Aber wie ist es um die Vereinbarkeit dieser Lebensbereiche bei den Kita-Mitarbeiter/innen *selbst* bestellt, die ja oftmals auch Eltern sind? Dieser Frage soll im folgenden Abschnitt auf den Grund gegangen werden.

Theoretischer Hintergrund

Den theoretischen Hintergrund für die im Folgenden beschriebenen Ergebnisse bildet u.a. das integrative Rahmenmodell von Schneewind und Kupsch (2006). In diesem wird beschrieben, wie berufliche, familiäre und persönliche Merkmale das Erleben und Verhalten im Berufs- und Familienkontext beeinflussen. Zentraler Bestandteil des Modell ist die sog. Schnittstelle von Beruf und Familie, innerhalb derer die beiden Lebensbereiche in eine Wechselwirkung treten. Im Rahmen dieses Austauschs kann es zu positiven und negativen Transfereffekten in Form von Konflikt (Conflict) und Erleichterung (Facilitation) kommen. Durch inter- und intrapersonelle Aushandlungsprozesse ergibt sich idealerweise ein Gleichgewicht zwischen den Bereichen Beruf und Familie. Adaptive Strategien auf verschiedenen Ebenen können dazu beitragen, diese (gefühlte) Balance zu erreichen.

Um die Work-Family-Balance[6] anhand der Konstrukte Conflict und Facilitation zu beschreiben, wird auf das Schema von Frone (2003) zurückgegriffen. Hier wird davon ausgegangen, dass die Spillover- bzw. Transfereffekte zwischen den Lebensbereichen Beruf und Familie in beide Richtungen verlaufen können und entweder eine negative oder positive Valenz haben. Entsprechend ergeben sich vier mögliche Effekte: Die Work-Family Facilitation (WFF), der Work-Family Conflict (WFC), die Family-Work Facilitation (FWF) und der Family-Work Conflict (FWC) (vgl. Abb. 73). Nach Frone (2003) ist eine gute Vereinbarkeit der Lebensbereiche Familie und Beruf dann gegeben, wenn das Ausmaß an Conflict gering und zugleich das Ausmaß an Facilitation hoch ist.

Diverse Studien (siehe u.a. Frone, 2003; Byron, 2005; Grzywacz & Butler, 2005; Schneewind und Kupsch, 2006; Lapierre et al., 2008) belegen, dass sich familiäre Faktoren (wie z.B. das Alter der Kinder) stärker auf den Transfer „Familie → Beruf“ (WFC, WFF) auswirken und berufliche (z.B. die Anzahl der Überstunden) in besonderem Maße den Transfer „Beruf → Familie“ (FWC, FWF) beeinflussen.

[6] Der Begriff „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ist streng genommen weiter gefasst als der Begriff „Work-Family-Balance“ (WFB), welcher impliziert, dass eben jene Vereinbarkeit der beiden Lebensbereiche durch ein ausgeglichenes Verhältnis bzw. Gleichgewicht erreicht wird. Im Folgen werden die Begriffe jedoch synonym verwendet.

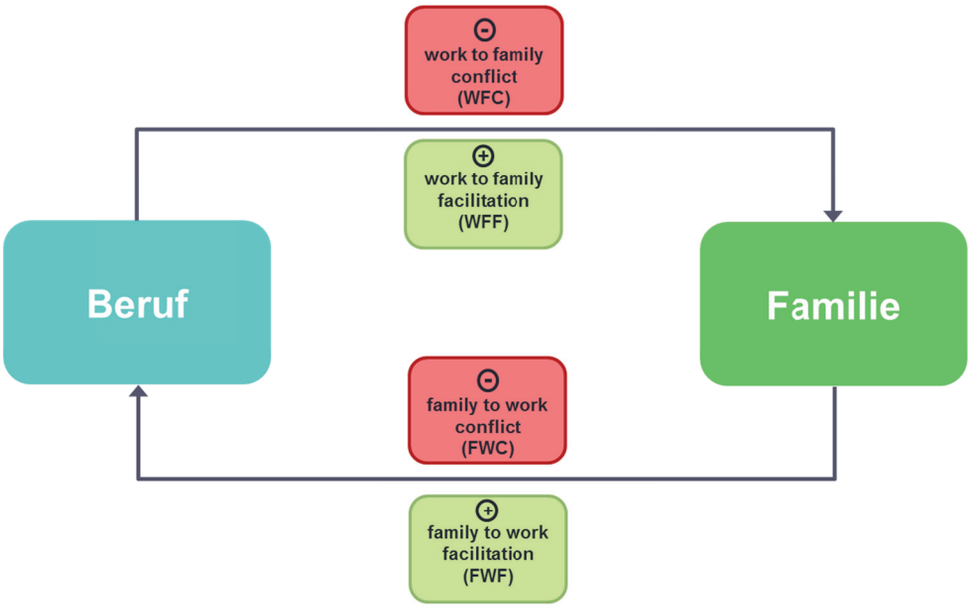

Abb. 73: Transfereffekte zwischen den Lebensbereichen Beruf und Familie

Verwendete Skalen

Um die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ bzw. „Work-Family-Balance“ (WFB) im Rahmen der AQUA-Studie erfassen zu können, wurde eine eigene Skala mit insgesamt zwölf Items entwickelt[7]. Jede der vier Dimensionen (WFC, WFF, FWC und FWF) wird mit jeweils drei Items erfasst. Die Beantwortung der Items erfolgte auf einer sechsstufigen Likert-Skala mit den Polen „1“ (= trifft gar nicht zu) und „6“ (= trifft völlig zu). Ein Beispielitem für jede Dimension zeigt Abb. 74 .

Beispielitems:

WFF: *„Durch die Arbeit in der Kita erhalte ich eine Vielzahl von Ideen und Anregungen für die Freizeitgestaltung mit meinen eigenen Kindern“*

WFC: *„Ich könnte noch mehr Geduld und Verständnis für meine eigenen Kinder aufbringen, wenn ich nicht als pädagogische Fachkraft tätig wäre“*

FWF: *„Dadurch, dass ich selbst Mutter/Vater bin, bringe ich noch mehr Verständnis für die Kinder auf, die ich betreue“*

FWC: *„Es kommt vor, dass ich Ärger oder Stress, den ich zu Hause habe, mit in die Kita nehme“*

Abb. 74: Beispielitems für die vier Dimensionen der Work-Family-Balance

Um das Konstrukt „Work-Family-Balance“ mit einer einzigen Variable abbilden zu können, wurde in Anlehnung an das Differenzmodell von Grzywacz und Bass (2003) ein Gesamtscore errechnet. Die Formel für diesen Gesamtwert lautet: WFB = (WFF + FWF) - (WFC + FWC).

[7] Für nähere Informationen zur WFB-Skala siehe Krause (2014)

Neben der beschriebenen Skala zur WFB wurden den Teilnehmenden noch diverse Einzelitems vorgegeben, in welchen sie z.B. gebeten wurden, die Zufriedenheit mit der Betreuungssituation ihrer eigenen Kinder oder das Vorhandensein von Spannungen zwischen Kollegen mit und ohne familiären Verpflichtungen zu bewerten. Auch hier kam eine sechsstufige Likert-Skala zum Einsatz.

Die Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurden an das Ende des Fragebogens gestellt und richteten sich nur an Kita-Mitarbeiter/innen mit eigenen Kindern unter 18 Jahren.

Ergebnisse

Für die Auswertungen wurden nur die Fragebögen der Fachkräfte berücksichtigt, die angegeben hatten, zum Zeitpunkt der Befragung eigene Kinder unter 18 Jahren zu haben (➢ Kap. 2.2.2), was auf 33,2% (*N*=2.196) der Teilnehmenden zutraf. Insgesamt 12,0% (*N*=795) dieser Kita-Mitarbeiter/innen gaben an, mindestens ein Kind unter sieben Jahren zu haben.

Betreuungssituation der eigenen Kinder

Der überwiegende Teil der befragten Fachkräfte scheint mit der Betreuungssituation für die eigenen Kinder zufrieden zu sein. Insgesamt 68,2% (*N*=1.476) stimmten einer entsprechenden Aussage *völlig* bzw. *überwiegend* zu (siehe Abb. 75). Bezüglich der Frage, ob es für Kita-Mitarbeiter/innen eine Entlastung darstellt, wenn die Kinder in der eigenen Kita einen Platz erhalten, fallen die Antworten weniger eindeutig aus. Annähernd die Hälfte (44,9%, *N*=960) der Teilnehmenden geben zwar an, dass sie dieser Aussage *völlig* oder *überwiegend* zustimmen, allerdings wird die Aussage auch von 39,1% (*N*=835) eher abgelehnt. Sie haben die unteren Kategorien *trifft nicht zu*, *trifft überwiegend nicht* zu oder *trifft eher nicht zu* angekreuzt.

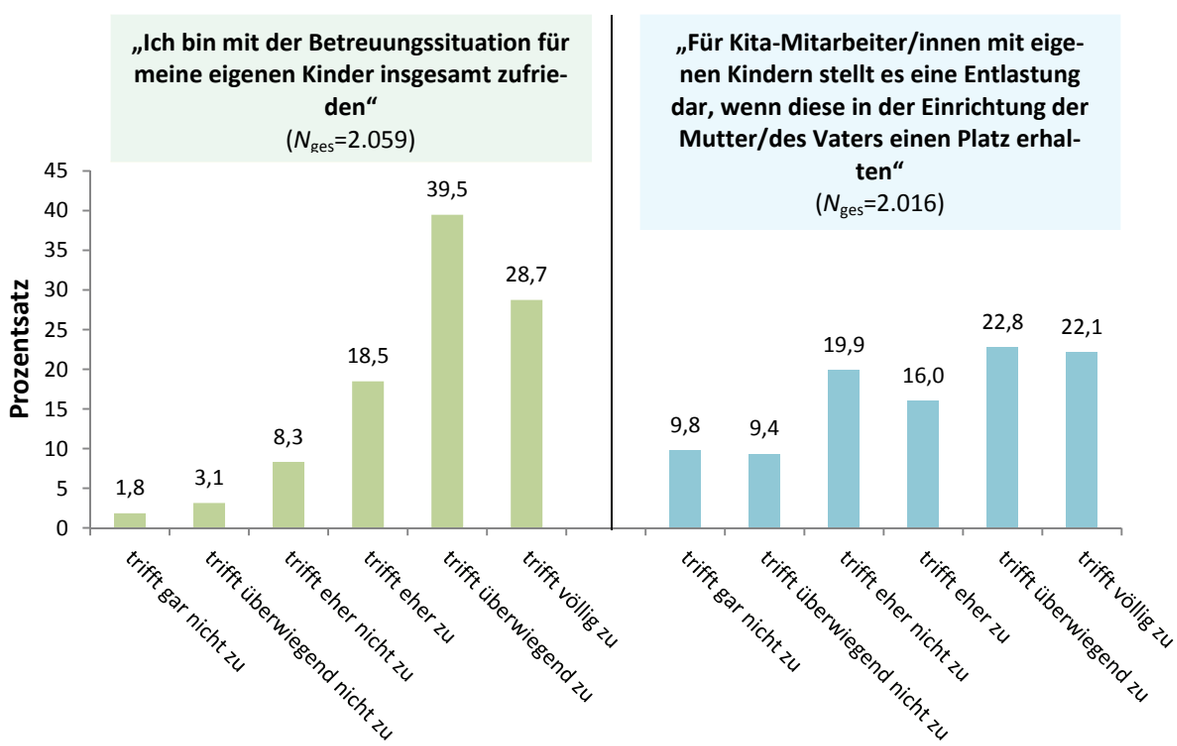

Abb. 75: Antworten auf Fragen zur Betreuungssituation

Wechselwirkunken zwischen Familie und Beruf – Allgemeine Fragen

Über die Hälfte (53,7%, *N*=1.121) der Fachkräfte mit eigenen Kindern unter 18 Jahren geben an (s. Abb. 76), dass es in ihrer Kita zu *keinen* oder *überwiegend keinen* Spannungen zwischen Mitarbeiter/innen mit und ohne familiären Verpflichtungen kommt. Bei gut einem Fünftel (21,1%, *N*=434) der Kita-Mitarbeiter/innen scheint es allerdings gewisse Konflikte zu geben: Sie hatten die Kategorien *trifft eher zu*, *trifft überwiegend* zu oder *trifft völlig zu* angekreuzt. Fast die Hälfte der Fachkräfte mit Kindern (47,0%, *N*=973) lehnt die Aussage, dass sie gegenüber Kolleginnen und Kollegen ohne familiäre Verpflichtungen benachteiligt werden, stark ab (Kategorie: *trifft gar nicht zu*). Weitere 19,1% (*N*=403) lehnen das Statement *überwiegend* ab. In 10,7% (*N*=219) der Fälle scheint es aber zumindest manchmal zu Benachteiligungen zu kommen (Kategorien *trifft eher zu*, *trifft überwiegend* zu oder *trifft völlig zu)*.

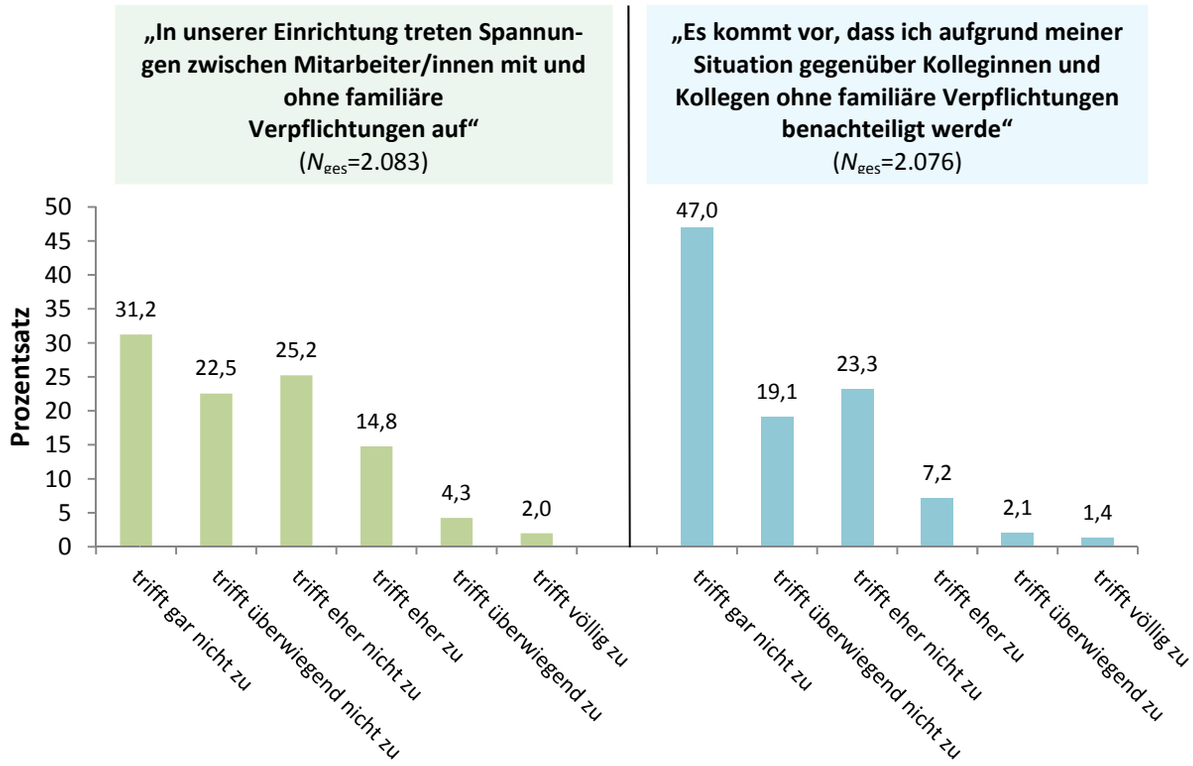

Abb. 76: Antworten auf allgemeine Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Vereinbarkeit von Familie und Beruf (WFB)

Im Folgenden werden die Mittelwerte der WFB-Skala für verschiedene Stichproben-Untergruppen dargestellt (siehe Tab. 70). Dabei wird vor allem auf den WFB-Gesamtwert (WFB) eingegangen. Die Mittelwerte für die Gesamtstichprobe (d.h. alle Kita-Fachkräfte mit Kindern unter 18 Jahren, *N*=1.997[8]) betragen: M_{WFF}=12,6 (*SD*=2,8), M_{FWF}=15,3 (*SD*=2,7), M_{WFC}=8,2 (*SD*=3,5), M_{FWC}=6,9 (*SD*=2,8) und *M*=12,9 (*SD*=7,4) für den WFB-Gesamtscore.

Kita-Leitungen (M_{WFB}=11,9, *SD*=7,7, *N*=344) scheint die Balance zwischen Familie und Beruf etwas weniger gut zu gelingen als Fachkräften ohne Leitungsfunktion (FoL) (M_{WFB}=13,1, *SD*=7,4, *N*=1.644). Ein Grund hierfür könnte sein, dass Leitungen in der Regel eine höhere Wochenarbeitszeit haben und mehr Überstunden leisten als FoL (➢ Kap. 3.1). Zwischen den einzelnen Trägerarten ergeben sich bezüglich der WFB nur marginale Unterschiede, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen wird. Ein deutlicher Unterschied ist zwischen Fachkräften aus den westlichen

[8] Die Differenz zur oben genannte Zahl von *N*=2.196 erklärt sich daraus, dass nicht alle Kita-Fachkräfte mit Kindern unter 18 Jahren die WFB-Skala komplett beantwortet haben.

und den östlichen Bundesländern (ohne Berlin) zu verzeichnen. Ostdeutsche Kita-Mitarbeiter/innen erzielen mit M_{WFB}=14,5 (*SD*=7,3, *N*=251) einen deutlich höheren Wert als ihre Kolleg(inn)en im Westen mit M_{WFB}=12,7 (*SD*=7,4, *N*=1.672). Ein deutlicher Unterschied zeichnet sich auch zwischen den verschiedenen Altersgruppen ab: Fachkräfte unter 30 Jahren erzielten einen WFB-Wert von *M*=13,8 (*SD*=7,9, *N*=151). Ihnen scheint die Balance zwischen Beruf und Familie besser zu gelingen als ihren Kolleg(inn)en zwischen 30 und 50 Jahren, welche einen mittleren Wert von M_{WFB}=12,8 (*SD*=7,5, *N*=1.716) erreichten. Die Kita Mitarbeiter/innen über 50 Jahren wiesen einen Mittelwert von M_{WFB}=13,2 (*SD*=7,2, *N*=101) auf. Möglicherweise erzielen die älteren Fachkräfte deshalb eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, weil ihre Kinder in der Regel schon etwas älter und selbständiger sind. Auch zwischen den einzelnen Berufsgruppen gibt es Unterschiede: Den höchsten WFB-Mittelwert erzielten die Kinderpfleger/innen bzw. Sozialassistent(inn)en mit M_{WFB}=13,8 (*SD*=7,7, *N*=286), gefolgt von den Kolleg(inn)en mit Fachschulabschluss (Erzieher/innen, Heilpädagog(inn)en etc.) mit einem Wert von M_{WFB}=12,7 (*SD*=7,3, *N*=1.504). Den niedrigsten Wert haben die Fachkräfte mit (Fach)Hochschulabschluss (M_{WFB}=12,3, *SD*=8,0, *N*=175).

Tab. 70: WFB – Skalenmittelwerte verschiedener Stichprobengruppen

	WFF		FWF		WFC		FWC		WFB		*N*
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	
Funktion											
Leitungen	11,9	3,0	14,9	2,9	8,2	3,5	6,7	2,8	11,9	7,7	335
FoL	12,7	2,9	15,5	2,3	8,1	3,5	6,9	2,9	13,1	7,4	1.644
Trägerzugehörigkeit											
MA komm. Träger	12,7	2,9	15,2	2,3	8,1	3,5	6,8	2,8	12,9	7,3	685
MA freier Träger	12,6	3,0	15,1	2,6	8,2	3,7	7,0	3,0	12,6	8,0	541
MA kirchlicher Träger	12,5	2,9	15,2	2,5	8,0	3,4	6,7	2,8	12,9	7,3	721
Bundesländer											
West	12,5	2,9	15,2	2,5	8,1	3,5	6,9	2,9	12,7	7,4	1.672
Ost (ohne Berlin)	13,2	3,0	15,2	2,4	7,9	3,6	6,2	2,6	14,5	7,3	251
Berlin	11,9	2,9	14,7	2,2	8,9	4,2	7,7	2,9	10,3	7,9	56
Altersgruppen											
unter 30 Jahre	13,8	3,0	14,8	3,1	8,0	3,6	6,8	3,0	13,8	7,9	151
30 bis unter 50 Jahre	12,6	2,9	15,3	2,3	8,2	3,5	6,9	2,8	12,8	7,5	1.716
über 50 Jahre	11,6	3,2	14,9	2,4	7,2	3,3	6,3	2,7	13,2	7,2	101
Berufsgruppen											
Kinderpfl./innen (u.ä.)	13,1	2,9	15,3	2,2	7,8	3,5	6,7	3,0	13,8	7,7	286
Erzieher/innen (u.ä.)	12,6	2,8	15,3	2,2	8,3	3,5	6,9	3,8	12,7	7,3	1.504
Akademiker/innen	12,0	3,2	14,9	2,8	7,9	3,5	6,9	2,8	12,3	8,0	175
Gesamt	12,6	2,8	15,3	2,7	8,2	3,5	6,9	2,8	12,9	7,4	1.979

Im Folgenden werden die Auswirkungen ausgewählter Merkmale auf die mittels der WFB-Skala erfasste wahrgenommene Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben der Kita-Mitarbeiter/innen untersucht.

Das **Alter des jüngsten Kindes** scheint einen Einfluss auf das Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie zu haben. Kita-Mitarbeiter/innen mit mindestens einem Kind unter sieben Jahren (M_{WFB}=13,4, *SD*=7,8, *N*=729) erzielten einen höheren Gesamtwert als ihre Kolleg(inn)en mit Kindern über sieben Jahren (M_{WFB}=12,5, *SD*=7,2, *N*=1.250; siehe Abb. 77). Eine genauere Betrachtung zeigt, dass dieser Effekt fast vollständig durch die Skala „Work-Family-Facilitation“ (WFF) bedingt ist. Die Fachkräfte mit jüngeren Kindern haben mit M_{WFF}=13,4, *SD=2,7* einen deutlich höheren Wert als jene mit älteren Kindern (M_{WFF}=12,2, *SD=2,8*). Kita-Mitarbeiter/innen mit Kindern, die

selbst im Kita-Alter sind, profitieren als Eltern offenbar sehr stark von ihrer pädagogischen Tätigkeit.

Facilitation und Conflict nach Alter des jüngsten Kindes (N_{ges}= 1.979)

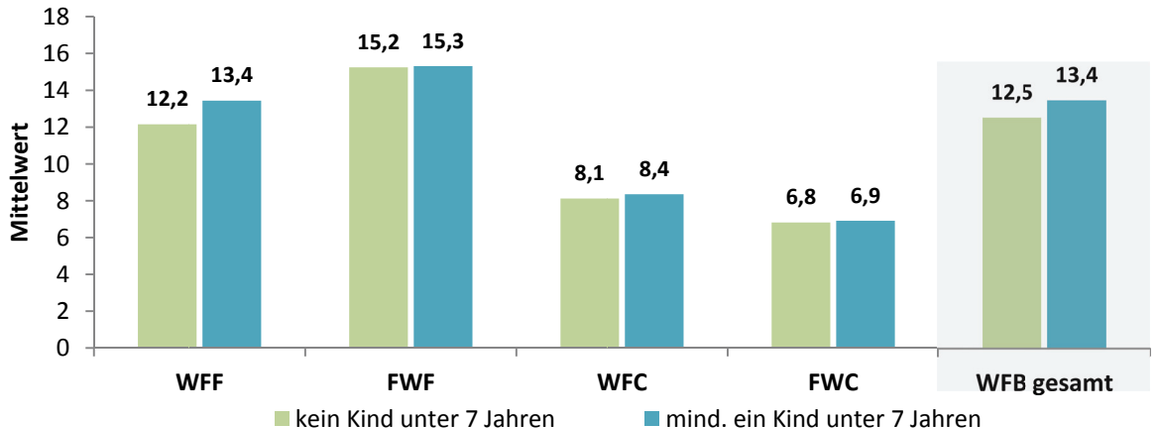

Abb. 77: Transfereffekte zwischen Familie und Beruf in Abhängigkeit vom Alter des jüngsten Kindes

Um den **Partnerschaftsstatus** der befragten Fachkräfte zu ermitteln, wurden die Angaben zum Familienstand (➢ **Kap. 2.2.2**) zusammengefasst und dichotomisiert. Es zeigte sich, dass die meisten Fachkräfte mit Kindern unter 18 Jahren (84,1%, *N*=1.838) in einer Partnerschaft leben. Lediglich 15,9% (*N*=348) gaben an, getrennt lebend oder verwitwet zu sein. Kita-Mitarbeiter/innen in einer Partnerschaft (M_{WFB}=13,1, *SD*=7,3, *N*=1.666) erzielten einen höheren WFB-Gesamtwert als ihre Kolleg(inn)en ohne Partner/in (M_{WFB}=11,5, *SD*=7,9, *N*=306; siehe Abb. 78). Der Effekt ist offenbar durch alle Unterskalen bedingt: Es zeigt sich, dass Fachkräfte mit Partner/in gegenüber ihren Kolleg(inn)en ohne Partner/in zum einen etwas höhere Facilitation-Werte (WFF, FWF) haben, und zum anderen ihre Conflict-Werte (WFC, FWC) etwas niedriger sind. Ein Partner/eine Partnerin scheint somit zum Gelingen der Work-Family-Balance beizutragen.

Facilitation und Conflict nach Partnerschaftsstatus (N_{ges} = 1.971)

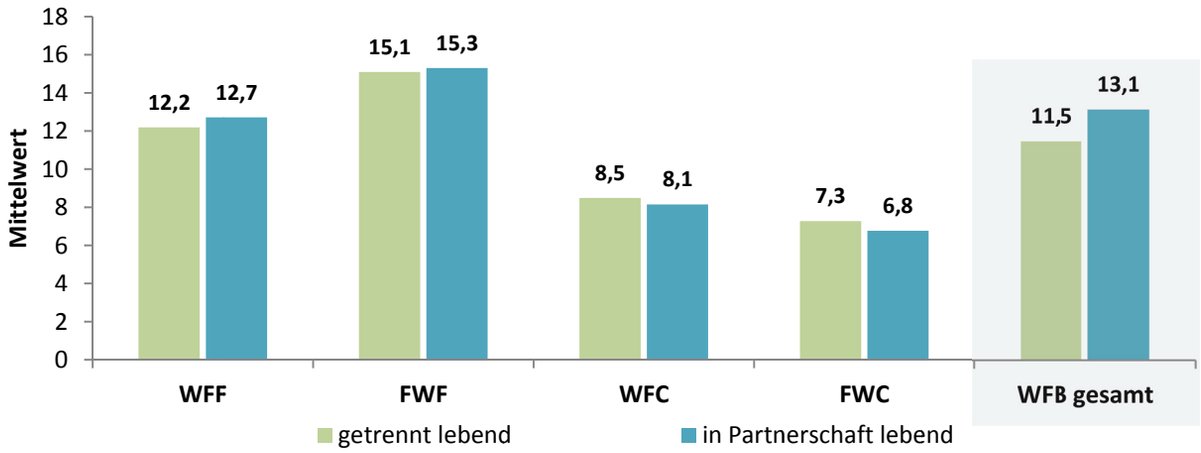

Abb. 78: Transfereffekte zwischen Familie und Beruf in Abhängigkeit vom Partnerschaftsstatus

Um den Einfluss der **Arbeitsbedingungen** auf die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben zu untersuchen, wurde auf den bereits bekannten „AQUA-Index“ zurückgegriffen (➢ **Kap. 3.2**).

Die Arbeitsbedingungen scheinen einen erheblichen Einfluss auf die erlebte Balance zwischen den beiden Lebensbereichen zu haben: Der WFB-Gesamtwert steigt mit dem AQUA-Index stark an (siehe Abb. 79): Fachkräfte mit schlechten Arbeitsbedingungen erzielten lediglich einen Mittelwert von M_{WFB}=10,6 (*SD*=7,1, *N*=533), wohingegen Kita-Mitarbeiter/innen mit mittleren Arbeitsbedingungen einen Wert von M_{WFB}=12,5 (*SD*=7,3, *N*=735) aufweisen. Der Mittelwert für die Fachkräfte mit guten Arbeitsbedingungen liegt bei M_{WFB}=15,6 (*SD*=7,5, *N*=502). Wie die Grafik zeigt, wirken sich die Arbeitsbedingungen auf alle vier Unterskalen aus: Je *besser* die Bedingungen, desto *höher* die Facilitation (WFF, FWF) und desto niedriger der Conflict (WFC, FWC). Von allen vier Skalen haben die Arbeitsbedingungen jedoch den stärksten Effekt auf den Work-Family-Conflict (WFC). Hier unterscheiden sich die Werte zwischen den unterschiedlichen Bedingungen – relativ gesehen – am stärksten: Fachkräfte mit schlechten Arbeitsbedingungen erzielen einen Mittelwert von M_{WFC}=9,1 (*SD*=3,5), ihre Kolleg(inn)en mit mittleren Bedingungen einen Wert von M_{WFC}=8,3 (*SD*=3,6) und Mitarbeiter/innen mit guten Arbeitsbedingungen einen Mittelwert von nur M_{WFC}=7,2 (*SD*=3,3).

Facilitation und Conflict in Abhängigkeit von den Arbeitsbedingungen (AB) (N_{ges}= 1.770)

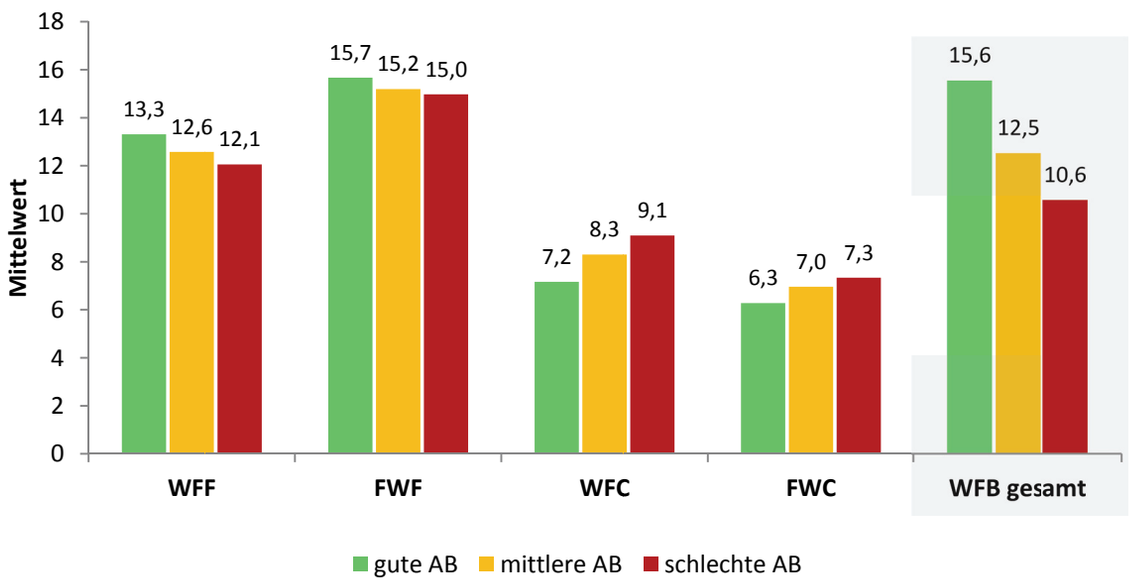

Abb. 79: Transfereffekte zwischen Familie und Beruf in Abhängigkeit von den Arbeitsbedingungen

Zusammenhänge zwischen der WFB-Skala und anderen zentralen Konstrukten

Betrachtet man die Zusammenhänge zwischen den einzelnen WFB-Skalen, so fällt auf, dass die beiden Facilitation-Skalen (WFF und FWF) untereinander mit *r*(1.979)=,47 korreliert sind. Auch die beiden Conflict-Skalen (WFC und FWC) weisen untereinander mit *r*(1.979)=,50 eine mittlere Korrelation auf. Die Zusammenhänge zwischen den Conflict- und den Facilitation-Skalen (bzw. umgekehrt) sind mit $r < 1$ statistisch quasi bedeutungslos. Diese Tatsachen deuten darauf hin, dass die Konstrukte „Conflict“ und „Facilitation“ voneinander unabhängig sind. Der WFB-Gesamtwert ist erwartungsgemäß positiv mit den Skalen WFF (*r*(1.979)=,60) und FWF (*r*(1.979)=,55) korreliert und weist stark negative Zusammenhänge mit WFC (*r*(1.979)=-,72) und FWC (*r*(1.979)=-,65) auf. Für den WFB-Gesamtwert zeigen sich schwach positive Zusammenhänge mit dem AQUA-Index (*r*(1.770)=,25), der allgemeinen Arbeitszufriedenheit (*r*(1.969)=,30) und dem organisationalen

Commitment (*r*(1.920)=,21). Höher sind die Zusammenhänge von WFB mit dem beruflichen Commitment (*r*(1.941)=,42) und dem Arbeitsengagement (*r*(1.914)=,44). Die Zusammenhänge mit dem ERI-Quotienten (*r*(1.749)=-,20), der Kündigungsabsicht in der Kita (*r*(1.965)=-,15) und der Kündigungsabsicht beim Träger (*r*(1.964)=-,14) fallen schwach negativ aus (siehe Tab. 71).

Tab. 71: Korrelationstabelle der WFB-Variablen mit anderen zentralen Konstrukten

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	WFF	--	,47	-,01	-,04	,60	,17	,14	,18	,25	-,13	-,10	-,08	,28
2	FWF		--	-,07	-,08	,55	,10	,12	,10	,20	-,01	-,02	-,02	,25
3	WFC			--	,50	-,72	-,20	-,28	-,14	-,33	,22	,14	,13	-,29
4	FWC				--	-,65	-,15	-,24	-,13	-,28	,12	,11	,12	-,31
5	WFB gesamt					--	,25	,30	,21	,42	-,20	-,15	-,14	,44
6	AQUA-Index						--	,44	,48	,33	-,54	-,32	-,33	,34
7	Arbeitszufriedenheit							--	,39	,56	-,38	-,34	-,33	,55
8	org. Commitment								--	,40	-,30	-,31	-,41	,38
9	beruf. Commitment									--	-,30	-,29	-,30	,66
10	ERI- Quotient										--	,25	,28	-,27
11	Kündigungsabsicht - Kita											--	,74	-,22
12	Kündigungsabsicht - Träger												--	-,21
13	Arbeitsengagement													--

Das Wichtigste in Kürze:

- Gut zwei Drittel (62,8%) der Kita-Mitarbeiter/innen sind selbst **Eltern**. Etwa ein Drittel (32,2%) hat minderjährige **Kinder unter 18 Jahren**.
- Der überwiegende Teil (62,2%) der Fachkräfte mit Kindern unter 18 Jahren ist mit der **Betreuungssituation** für die eigenen Kinder zufrieden.
- In den meisten Kitas scheint es nicht zu **Spannungen** zwischen Kolleg(inn)en mit und ohne **familiäre Verpflichtungen** zu kommen. Bei gut einem Fünftel (20,8%) der Kita-Mitarbeiter/innen treten diese Spannungen jedoch auf.
- Die meisten Fachkräfte (60,9%) empfinden es grundsätzlich als entlastend, wenn das **eigene Kind** einen **Platz in der eigenen Kita erhält**.
- Fachkräften **ohne Leitungsfunktion** gelingt es etwas besser, Beruf und Familie zu vereinbaren, als ihren Kolleg(inn)en **mit Leitungsfunktion**.
- Kita-Mitarbeiter/innen, die **selbst Kinder im Kita-Alter** haben, scheinen als **Eltern** von ihrer **pädagogischen Tätigkeit** zu profitieren.
- Die Güte der **Arbeitsbedingungen** scheint substanziell zur **Work-Family-Balance** der pädagogischen Fachkräfte beizutragen. Schlechte Arbeitsbedingungen wirken sich besonders stark auf den Work-Family-Conflict aus.
- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der **Work-Family-Balance** und der allgemeinen **Arbeitszufriedenheit**, dem **beruflichen** und **organisationalen Commitment** und dem **Arbeitsengagement**.

4. Auswertungen Trägervertreter/innen

Träger von Kindertageseinrichtungen zeichnen sich in Deutschland durch eine enorme Heterogenität aus: Zwischen Trägern, die kleine, eingruppige Einrichtungen unterhalten und großen, beispielsweise kommunalen Trägern, die mehrere Hundert Einrichtungen haben, existiert eine ganze Bandbreite von verschiedenen Trägern, die oftmals kaum miteinander zu vergleichen sind. Naturgemäß sehen die Managementaufgaben eines Trägers mit nur einer Einrichtung anders aus als diejenigen eines Trägers von vielen Einrichtungen. Bestimmte Aufgaben betreffen selbstverständlich alle Arten von Trägern – wie z.B. für die Betriebserlaubnis zu sorgen und die Qualitätssicherung in der Kita zu gewährleisten (§45, §22 KJHG, SGB VIII, 2013). Aber schon wenn es um die Umsetzung der Qualitätssicherung geht, wird dies bei einem „kleinen" Träger, der seine Kita-Mitarbeiter/innen täglich trifft und die Kita genau kennt, völlig anders aussehen als bei einem „großen" Träger, der eventuell bestimmte Aufgabenbereiche an separate Abteilungen delegieren kann und die Häuser der Kitas nur dem Namen nach kennt. Dazu kommt, dass bei kleineren Trägern der Kita-Bereich oftmals nur einer von vielen ist, die täglich bewältigt werden müssen.

In nicht wenigen Fällen finden sich zudem Personen relativ unvermittelt in der Rolle von Trägervertreter/innen wieder – ohne wirklich darauf vorbereitet zu sein. Beispielsweise sind Eltern, die eine Betreuungs-Initiative gründen, plötzlich Arbeitgeber von mehreren pädagogischen Fachkräften, müssen sich mit pädagogischen Konzeptionen auseinandersetzen und die Qualität, die Finanzen und die Administration im Auge behalten. Da „Trägervertreter/in" jedoch kein Ausbildungsberuf ist, werden Personen in solchen Fällen versuchen, mit gesundem Menschverstand vorzugehen und sich möglichst gut und schnell die nötigen Kenntnisse anzueignen. Vor einer ähnlichen Situation steht vielleicht auch ein Pfarrer, zu dessen seelsorgerischen Aufgaben eventuell plötzlich die Kindertagesbetreuung dazukommt, mit der er bisher nicht konfrontiert war. Trägervertreter/innen von mehreren Einrichtungen sind in der Regel meist in ein größeres System eingebunden, von dem sie sich Hilfe, Unterstützung oder Beratung holen können.

In der AQUA-Studie ist diese ganze Bandbreite an verschiedenen Trägervertreter/innen vertreten. Nachdem die Kitas in den Bundesländern - geschichtet nach Trägerzugehörigkeit - zufällig ausgewählt worden waren, wurden deren Trägervertreter/innen ebenfalls angeschrieben (nähere Informationen zum Rücklauf der Träger-Fragebögen im Kapitel 2). Auch wenn der Träger – was bei Elterninitiativen häufig der Fall war – identisch mit der Leitung war, wurden die beiden Fragebogen-Sendungen an die Kita und den Träger separat verschickt, um deutlich zu machen, dass die Leitung in diesem Fall in zwei verschiedene Rollen schlüpfen muss – wie sie es auch in ihrem Alltag ständig tut.

Im Fragebogen wurden die Trägervertreter/innen neben Angaben zu ihrer Person und um Daten zu den Kitas in ihrer Verantwortung gebeten. Darüber hinaus sollten sie Fragen zum Qualitäts-und Personalmanagement in ihren Kitas beantworten. Alle dargestellten Auswertungen stützen sich auf die Gesamtstichprobe von *N*=1.524 Trägervertreter/innen.

In den folgenden Abschnitten werden die Angaben der Träger detailliert beschrieben, teilweise getrennt für verschiedene Trägerarten oder Träger in westlichen oder östlichen Bundeländern – aus ökonomischen Gründen wurde dies jedoch nicht überall durchgeführt. An einigen Stellen leiten jeweils Querverweise zu weiteren Auswertungen: z.B. ➢ **Kap. 3.1**

Kapitel 4.1 beschreibt persönliche Angaben zur Person der Trägervertreter/innen und strukturelle Angaben zu den Kitas.

Kapitel 4.2: Hier werden die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte aus Trägersicht und ihre Angebote für Fachkräfte und Kitas dargestellt.

Kapitel 4.3 umfasst Angaben zum Personalmanagement und zur Personalentwicklung.

4.1 Trägervertreter/innen: Persönliche Angaben und strukturelle Merkmale der Kitas

4.1.1 Persönliche Merkmale

Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsausbildung und Berufserfahrung der Trägervertreter/innen

Das Durchschnittsalter der befragten Trägervertreter/innen beträgt 48,2 Jahre (*SD*=9,76, *N*=1.434); 60,1% sind weiblich, 39,9% männlich (N_{ges}=1.465).

Mehr als zwei Drittel der Befragten (N_{ges}1.451) haben (Fach-)Abitur (71,5%), fast ein Viertel (23,9%) Mittlere Reife oder einen vergleichbaren Abschluss, 4,5% einen Hauptschulabschluss. Ebenfalls mehr als zwei Drittel (68,7%, N_{ges}=1.460) absolvierten nach ihrer Schulbildung ein Studium, 30,4% eine Ausbildung/Lehre.

Die Bandbreite der Fachrichtungen von Ausbildungen und Studien ist sehr vielfältig: Von 291 Personen, die zu ihrer Ausbildungsrichtung eine genauere Angabe machten, gaben 41,9% an, eine Ausbildung im Verwaltungswesen zu haben, ein Drittel (32,9%) hat eine Ausbildung im pädagogischen Bereich: Sie sind beispielsweise Erzieher/in oder haben eine Ausbildung in der Heilpädagogik. Daneben werden unter vielem anderen beispielsweise Ausbildungen im Bankwesen, in der Industriemechanik oder im Reiseverkehrswesen genannt. Hinsichtlich der Angaben zur Fachrichtung des Studiums (insgesamt 852 Nennungen) gaben über ein Drittel (35,9%) der Befragten an, Pädagogik oder ein verwandtes Fach wie z.B. Sozialpädagogik, soziale Arbeit oder Erziehungswissenschaften studiert zu haben. Fast ein Viertel (23,7%) absolvierte ein Studium im Verwaltungsbereich (z.B. Verwaltungswirt, allg. innere Verwaltung) und 19,6% studierten Theologie oder Religionspädagogik. Darüber hinaus reichten die Studienrichtungen von Pharmazie über Ingenieurswesen, Chemie bis zur Agrarwissenschaft.

Durchschnittlich sind die Trägervertreter/innen zum Zeitpunkt der Befragung seit 9,1 Jahren in ihrer jetzigen Position tätig (*SD*=8,1, *N*=1.451), mit einer Streuung von 1 Monat bis zu 48 Jahren. Träger in den östlichen Bundesländern haben mit 10 Jahren etwas mehr Berufserfahrung (*SD*=7,6, *N*=242) als ihre Kolleg(inn)en in den westlichen Ländern (8,9 Jahre, *SD*=8,2, *N*=1.163).

Trägerart und Funktion in der Trägerstruktur

Hinsichtlich der Trägerart lässt sich bei den befragten Trägern (*N*=1.501) – ebenso wie im gesamten Bundesgebiet – eine ungefähre Dreiteilung feststellen: Jeweils etwa ein Drittel gehört kommunalen (34,8%), kirchlichen (34,2%) bzw. nicht-kirchlich freien Trägern an (30,9%; s. Abb. 80).

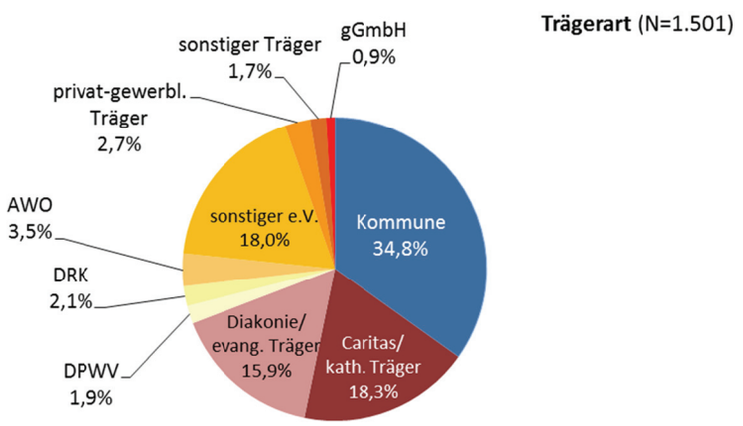

Abb. 80: Trägerarten

Sieht man sich diese Aufteilung getrennt nach westlichen und östlichen Bundesländern an (s. Abb. 81), so ist ein deutlicher Unterschied festzustellen: Während die ungefähre Dreiteilung in kommunale, nicht-kirchlich freie und kirchliche Träger im Westen annährend bestehen bleibt, gibt es im Osten[9] (ohne Berlin) mit nur 11,5% deutlich weniger kirchliche Träger. Die Anteile der kommunalen (43,7%) und der freien (44,8%) Träger sind entsprechend größer.

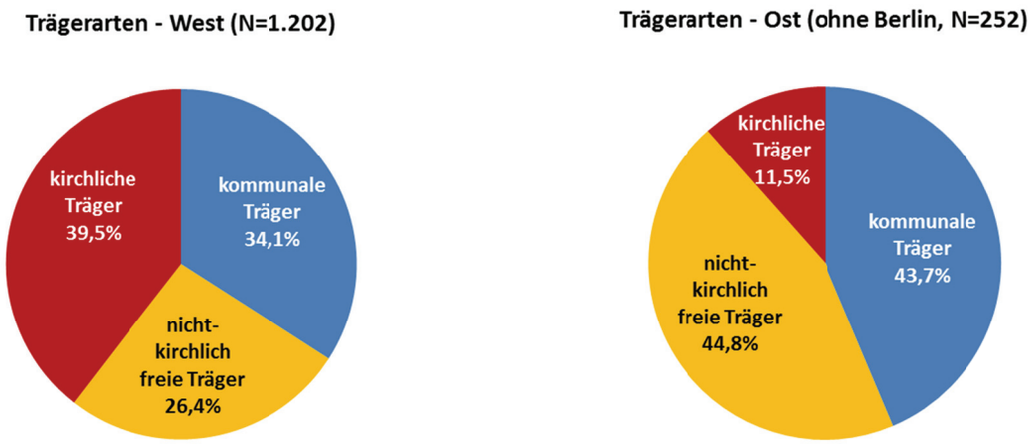

Abb. 81: Trägerarten nach Bundesländern

Mehr als drei Viertel aller Befragten (76,1%) arbeitet hauptamtlich als Trägervertreter/in, 23,9% ehrenamtlich (N_{Ges}=1.446). Dabei lassen sich große Unterschiede hinsichtlich der verschiedenen Trägerarten erkennen: Während bei den kommunalen Trägern nahezu alle Trägervertreter/innen (93%) hauptamtlich beschäftigt sind, ist dies bei den kirchlichen Trägern nur bei etwas mehr als drei Viertel (76,7%) der Fall. Nicht-kirchlich freie Trägervertreter/innen arbeiten am häufigsten ehrenamtlich (43,7%). Bei einem Vergleich nach Bundesländern fällt auf, dass in den westlichen Bundesländern mehr als doppelt so häufig (26,3% vs. 11,5%) ehrenamtlich gearbeitet wird wie in den östlichen Ländern.

Innerhalb ihres Trägers haben 43,3% die Leitung einer Abteilung, eines Dezernats, eines Fachbereichs oder Referats inne bzw. sind Stellvertreter/in oder Mitarbeiter/in dieser Abteilung. Ca. 3% vertreten einen kommunalen Träger als Bürgermeister/in, mehr als ein Viertel (28,3%) ist Vorstand oder Geschäftsführer/in und insgesamt 16,1% sind als Pfarrer oder Kirchenvorstand für kirchliche Einrichtungen zuständig. Unter den sonstigen Nennungen (9,3%) finden sich beispielsweise Mitglieder von Kirchengemeinderäten oder Pfarrsekretariaten, Fachberatungen, aber auch Kita-Leitungen mit Trägeraufgaben (s. Abb. 82).

[9] Wenn im Folgenden von östlichen Bundesländern die Rede ist, ist Berlin immer ausgeschlossen.

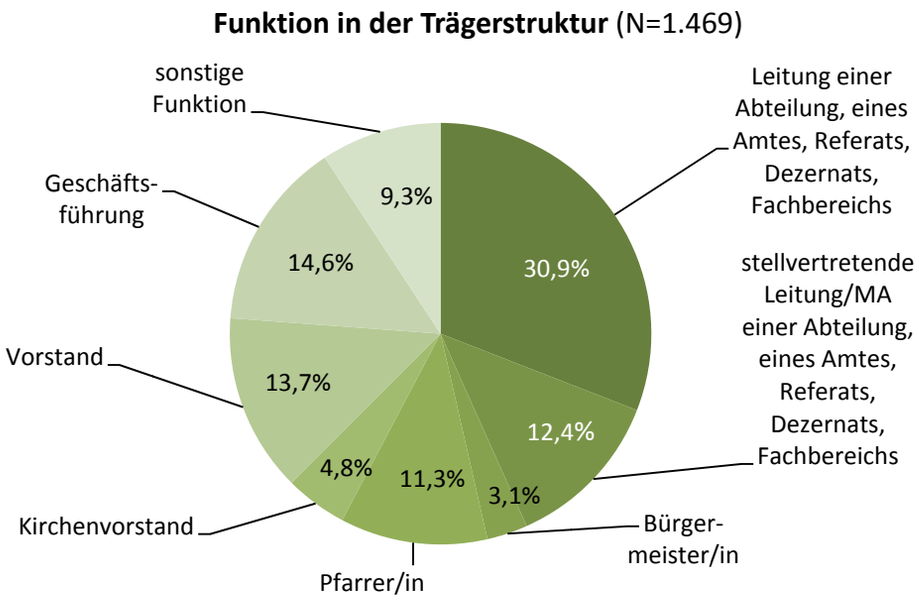

Abb. 82: Funktion der Befragten in der Trägerstruktur

Subjektiv wahrgenommener Handlungsbedarf

Handlungsbedarf aus Trägersicht

Die Trägervertreter/innen wurden gebeten, anzugeben, in welchen Bereichen sie derzeit einen Handlungsbedarf in ihrem Zuständigkeitsbereich sehen. Dazu wurden ihnen 13 Items mit einer 4-stufigen Likert-Skala (1=kein Bedarf bis 4=großer Bedarf) vorgegeben. Den größten Handlungsbedarf sehen die Trägervertreter/innen demnach bei der Finanzierung, gefolgt von der Personalentwicklung und der Gesundheit der Mitarbeiter/innen. Am wenigsten Handlungsbedarf in ihrem Umfeld sehen sie beim Informationsfluss zwischen Kita und Träger und bei der Erreichbarkeit von Ansprechpartner/innen (s. Tab. 72).

Tab. 72: Handlungsbedarf aus Trägersicht

	M	*SD*	*N*
Finanzierung	2,8	1,0	1.405
Personalentwicklung	2,6	0,9	1.411
Gesundheit der Mitarbeiter/innen	2,6	0,9	1.418
bauliche/räumliche Ausstattung	2,5	1,0	1.420
Personalakquise	2,5	1,0	1.411
Qualitätsmanagement	2,5	0,9	1.414
Vergütung	2,5	1,0	1.413
Öffentlichkeitsarbeit	2,4	0,8	1.419
päd. Arbeit und Konzeption	2,4	0,9	1.414
Betriebs- und Teamklima	2,3	0,9	1.416
materielle Ausstattung	2,3	0,8	1.422
Informationsfluss	2,0	0,9	1.409
Erreichbarkeit von Ansprechpartnern	1,9	0,8	1.409

Hinsichtlich des Informationsflusses zwischen Träger und Leitungen hatten – zum Vergleich – 87,7% der Leitungen (N_{ges}=1.490) angegeben, dass ihnen eine verbindliche Klärung der Aufgabenteilung zwischen ihnen und dem Träger „absolut bzw. sehr wichtig“ ist und nur 59,7% hielten die-

sen Aspekt auch für „vollständig bzw. überwiegend“ erfüllt. Im Hinblick auf die Gesundheitsförderung sehen auch die pädagogischen Fachkräfte einen großen Handlungsbedarf: So beurteilten mehr als die Hälfte (58,2%, *N*=6.349) diesen Aspekt als „absolut bzw. sehr wichtig“, aber weniger als ein Fünftel (19%, *N*=6.246) war auch der Meinung, dass dies in ihrem Umfeld vorhanden ist (➢ Kap. 3.2).

Bei einem Ost-West-Vergleich fällt auf, dass Träger im Osten in fast allen Bereichen häufiger einen zumindest mittleren Handlungsbedarf erkennen als ihre Kolleg(inn)en im Westen. Dies betrifft vor allem die Finanzierung (69,7% vs. 59%), aber auch die Gesundheit der Mitarbeiter/innen (61,8% vs. 52,8%) und die bauliche/räumliche Ausstattung (56,6% vs. 49,7%).

Politischer Handlungsbedarf

Sechs Bereiche sollten von den Trägervertreter/innen im Hinblick auf den politischen Handlungsbedarf anhand einer 4-stufigen Likert-Skala (1=kein Bedarf bis 4=großer Bedarf) eingeschätzt werden (s. Tab. 73). Den größten politischen Handlungsbedarf sehen die Träger mit Abstand auch hier bei der Finanzierung, gefolgt von einer Verbesserung der Personal-Kind-Relation, was jedoch auch eng mit finanziellen Aspekten verknüpft ist. Den geringsten Bedarf sehen die Träger bei der Überarbeitung der Bildungspläne und hinsichtlich ihrer Vernetzungsbestrebungen.

Tab. 73: Politischer Handlungsbedarf

	M	*SD*	*N*
Finanzierung	3,4	0,8	1.420
Verbesserung der Personal-Kind-Relation	3,2	1,0	1.416
Schaffung weiterer Ausbildungs- und Studienplätze	3,0	1,0	1.390
Professionalisierung der päd. MA	2,9	0,9	1.415
Vernetzung und Kooperation mit anderen Institutionen	2,6	0,8	1.412
Überarbeitung der Bildungspläne	2,6	0,9	1.410

Unter den verschiedenen Trägerarten zeigt sich bezüglich des politischen Handlungsbedarfs ein heterogenes Bild. Insgesamt wird der politische Handlungsbedarf in allen abgefragten Bereichen von kommunalen Trägern als weniger brisant wahrgenommen als von ihren Kolleg(inn)en im kirchlichen und nicht-kirchlich freien Bereich. So empfinden nahezu zwei Drittel der freien (64,2%, N_{ges}=439) und kirchlichen Träger (63,6%, N_{ges}=484) großen Handlungsbedarf bei der Finanzierung, während das von den kommunalen Trägervertreter/innen nur knapp die Hälfte (48,9%, N_{ges} =487) so sieht. Ähnlich stellt sich das Verhältnis im Hinblick auf die Verbesserung der Personal-Kind-Relation dar: 61,6% der freien und 52,3% der kirchlichen Träger sehen die Politik hier im Zugzwang, jedoch nur 39% der kommunalen Träger.

Bindung an die Organisation und Arbeitszufriedenheit

Fragen zur Zufriedenheit mit der Arbeit und zur Bindung an die Trägerorganisation wurden nur von hauptamtlichen Trägervertreter/innen beantwortet.

Bindung an die Organisation

Um die Identifikation der Trägervertreter/innen mit ihrer Organisation zu erfassen, wurde hier die Skala zum affektiven Commitment gegenüber der Organisation von Felfe et al. (2006, ➢ Kap. 3.5.2) mit einem 5-stufigen Antwortformat (1=trifft nicht zu bis 5=trifft vollständig zu) eingesetzt. Diese Skala wurde auch bei der Befragung der pädagogischen Fachkräfte angewendet. Personen

mit hohem organisationalen Commitment halten eine Bindung aufrecht, weil es ihr eigener Wunsch ist und nicht, weil rationale oder moralische Elemente vorherrschen.

Insgesamt fühlen sich die Befragten sehr an ihre Organisation – in diesem Fall der Trägerverein/-verband – gebunden, worauf die hohen Mittelwerte hindeuten (s. Abb. 83): Über die fünf Items der Skala hinweg beträgt der Mittelwert 4,3 (*SD*=0,7, *N*=965); der Geringste fällt auf das Item „Ich bin stolz darauf, diesem Träger(verein) anzugehören." (*M*=4,1; *SD*=1,0), der Höchste auf das Item „Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit diesem Träger verbunden" (*M*=4,5, *SD*=1,0); dieses Item wurde vor den Berechnungen rekodiert.

Zwischen Trägervertreter/innen aus westlichen und östlichen Bundesländern bestehen nur geringfügige Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung der Mittelwerte der Einzelitems. Im Hinblick auf die verschiedenen Trägerarten kann festgestellt werden, dass kommunale Trägervertreter/innen sich etwas weniger an die Trägerorganisation gebunden fühlen als es bei ihren Kolleg(inn)en im freien oder kirchlichen Bereich der Fall ist. Bei einem Vergleich mit den Auswertungen der Fachkräfte (➢ Kap. 3.5.2) fällt auf, dass das organisationale Commitment der Trägervertreter/innen bei allen Items höher ist.

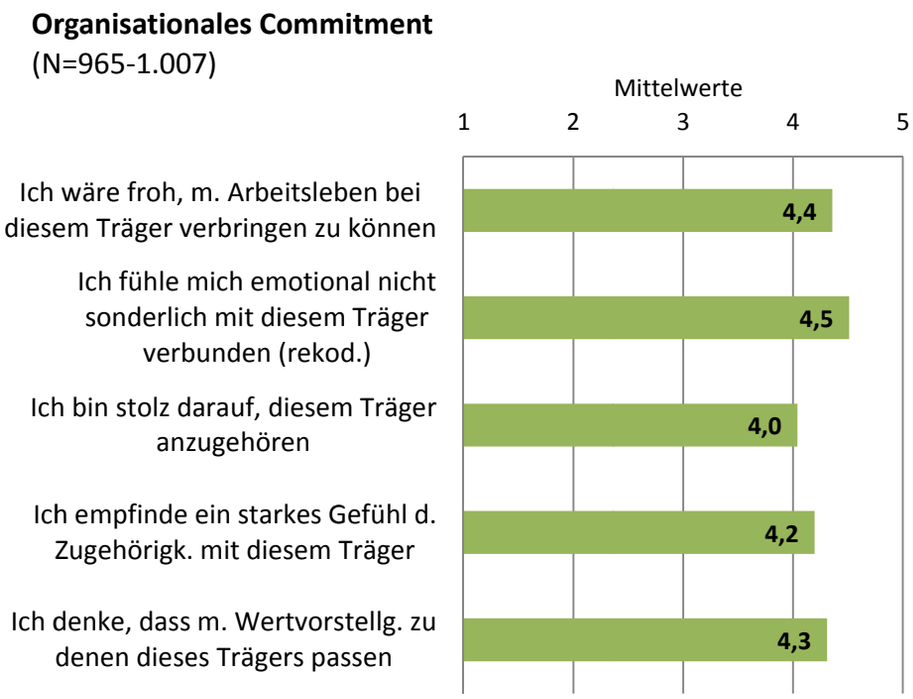

Abb. 83: Bindung an die Trägerorganisation

Arbeitszufriedenheit

Zur Erfassung der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Arbeitslebens wurden Items aus dem Instrument von Neuberger & Allerbeck (1978) eingesetzt (➢ Kap. 3.5.3), die ebenfalls bei pädagogischen Fachkräften erfragt wurden. Die Skala umfasst folgende Bereiche: Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt, mit den Kollegen, den Vorgesetzten, der Tätigkeit an sich, den Arbeitsbedingungen, der Organisation und Leitung, den Entwicklungsmöglichkeiten, der Bezahlung und dem Leben insgesamt. Vom Projektteam wurde das Item „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben" hinzugefügt. Die Einschätzung fand auf einer 7-stufigen Skala (1= sehr unzufrieden bis 7= sehr zufrieden) statt.

Da es bei den Trägern unterschiedlichste Konstellationen und Strukturen gibt, konnte bei den vier Items „Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kolleg(inn)en?“, „Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Vorgesetzten?“, „Wie zufrieden sind Sie mit Organisation und Leitung?“ und „Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?“ auch angegeben werden, dass dies auf die eigene Arbeitssituation nicht zutrifft – beispielsweise bei sehr kleinen Elterninitiativen, deren Träger keine Vorgesetzten hat. Über die vier Items hinweg hatten bis zu 140 Personen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

Es fällt auf, dass die befragten Trägervertreter/innen – ebenso wie die befragten Fachkräfte – sich als relativ zufrieden einschätzen, was die Mittelwerte im oberen Bereich belegen (s. Abb. 84). Am wenigsten zufrieden sind sie mit ihrer Bezahlung und den Arbeitsbedingungen – auch hier analog zu den pädagogischen Fachkräften. Mit der Arbeit insgesamt und ihrer Tätigkeit an sich sind sie dagegen sehr zufrieden. Wie schon beim organisationalen Commitment sind die Werte der Trägervertreter/innen etwas höher als bei den Fachkräften (➢ Kap. 3.5.3).

Zufriedenheit mit der Arbeit
(N=876-995)

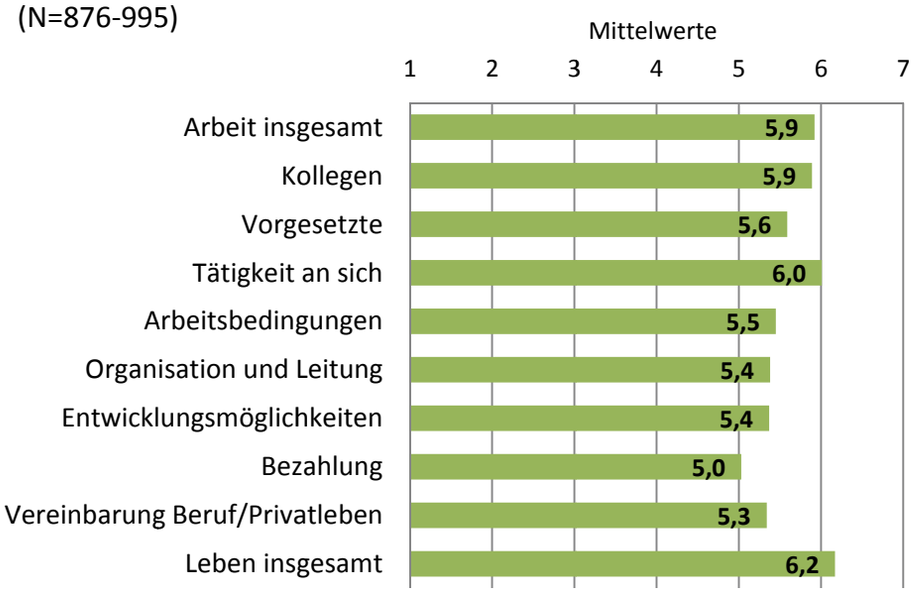

Abb. 84: Arbeitszufriedenheit

4.1.2 (Struktur-)Merkmale der Kitas in der eigenen Verantwortung

Ort

Nahezu alle befragten Träger waren für Kitas in nur einem Bundesland verantwortlich, lediglich elf Trägervertreter/innen (0,8%) berichteten, für Kitas in zwei und mehr Bundesländern zuständig zu sein. Dabei sind 80% der Befragten für Kitas im Westen Deutschlands verantwortlich, 17% für Einrichtungen in östlichen Bundesländern und 3% für Kitas in Berlin. Lediglich zwei Träger berichteten, sowohl in westlichen als auch in östlichen Bundesländern Kitas zu betreiben.

Die Kitas von 41,6% der Befragten liegen überwiegend im städtischen Bereich, bei 42,9% sind diese überwiegend im ländlichen Bereich zu finden. 15,5% der Träger geben an, dass ihre Einrichtungen gleichermaßen in beiden Bereichen liegen. Der größte Teil der Befragten (88,3%) betreibt bereits seit mehr als 10 Jahren Kindertageseinrichtungen. Wesentliche Unterschiede zwischen Trägern in Ost- und Westdeutschland konnten nicht gefunden werden.

Anzahl

Die Anzahl der Kitas, für die die befragten Träger zuständig sind, reicht von einer Einrichtung bis zu 580 Kitas. Der Großteil der Trägervertreter/innen (85%) hat bis zu zehn Kitas in ihrem Zuständigkeitsbereich, gefolgt von ca. 10%, die für bis zu 25 Kitas verantwortlich sind; lediglich je 1% der Befragten sind für 51 bis 100 bzw. für mehr als 100 Einrichtungen verantwortlich. Durchschnittlich besteht die Trägerschaft für etwa sieben Einrichtungen (*SD*=24,4, *N*=1.354; s. Abb. 85).

Anzahl der Kitas, für die Trägerschaft besteht (N=1.500)

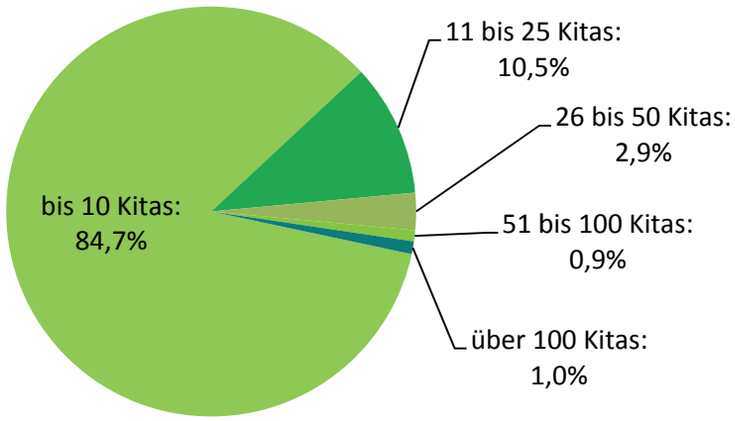

Abb. 85: Anzahl der Kitas

Neueröffnungen

Beim Großteil der Befragen (82,5%) wurden in den letzten beiden Jahren vor der Befragung (2010 und 2011) keine Kitas neu eröffnet. Bei nahezu zwei Drittel (64,2%) derjenigen, die eine (oder mehrere) neue Kita(s) eröffnet hatten (*N*=257), handelt es sich um eine Einrichtung, bei fast einem Drittel (31,5%) waren es zwei bis fünf neue Kitas. Lediglich elf Träger (0,8%) vergrößerten die Anzahl ihrer Kitas um sechs bis 14 Einrichtungen. Durchschnittlich eröffnete jeder Träger in den letzten beiden Jahren vor der Befragung 1,8 neue Einrichtungen (*SD*=1,7, *N*=257).

Betreute Kinder

Nahezu alle befragten Träger gaben an, in ihren Kitas Kinder unter 3 Jahren (89,4%) und/oder Kinder von 3 Jahren bis zum Schuleintritt (92,8%) zu betreuen; 38,5% der Träger bieten auch Einrichtungen für Schulkinder an (Mehrfachnennungen waren möglich).

Mitarbeiter/innen – Anzahl

41,2% der befragten Träger beschäftigen zwischen 11 und 50 pädagogische Mitarbeiter/innen (im Westen: 42,5%, im Osten: 37,7%). In den östlichen Bundesländern folgen darauf mit einem Fünftel der Angaben diejenigen, die zwischen 101 und 500 Mitarbeiter/innen haben, in den westlichen Bundesländern mit ebenfalls fast einem Fünftel die kleineren Träger mit sechs bis zehn Mitarbeiter/innen. Sehr kleine Träger mit bis zu fünf Mitarbeiter/innen sind in beiden Teilen Deutschlands mit etwa 10 bis 13% vertreten, sehr große Träger mit über 500 Mitarbeiter/innen kommen mit nur je 2% relativ selten vor. Tendenziell gibt es im Osten häufiger größere Einrichtungen (s. Abb. 86).

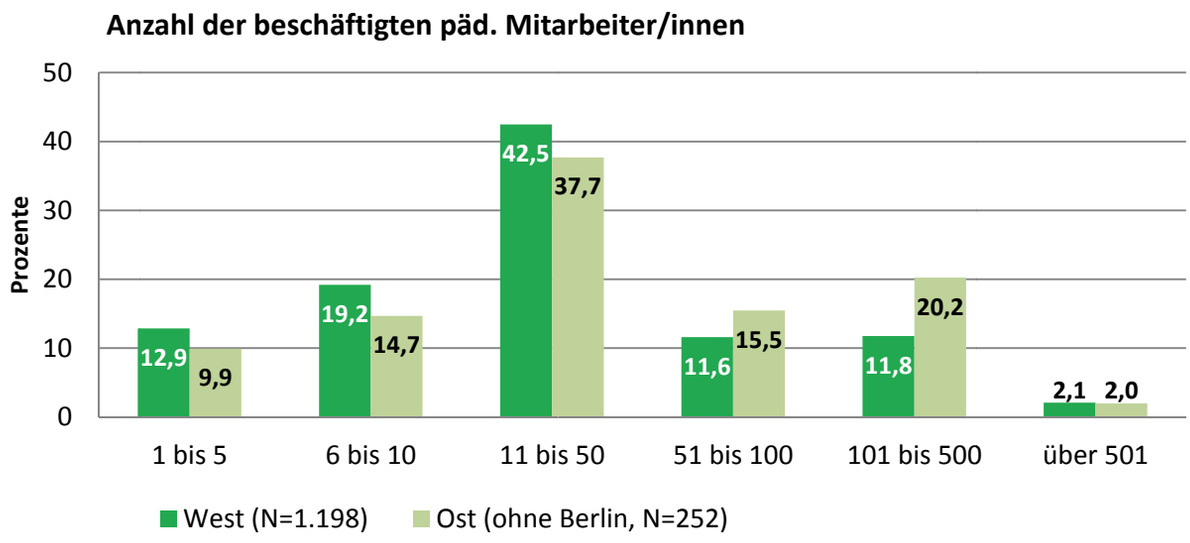

Abb. 86: Anzahl der beschäftigten pädagogischen Mitarbeiter/innen

Berufsabschlüsse der Mitarbeiter/innen

Die Träger wurden gebeten anzugeben, welchen Berufsgruppen die bei ihnen beschäftigten Fachkräfte angehören (Mehrfachantworten waren möglich). Nahezu alle Träger, sowohl im Westen (99,7%, N_{ges}=1.220) als auch im Osten (99,3%; N_{ges}=257), beschäftigen in ihren Kitas vor allem staatlich anerkannte Erzieher/innen. Im Westen folgen darauf dann bei drei Viertel der Träger (75,6%) die Kinderpfleger/innen, die im Osten mit nur 17,6% vertreten sind. Dieser große Unterschied liegt daran, dass dieser Abschluss nicht in allen Bundesländern existiert. Berufspraktikant(inn)en und auch andere Praktikant(inn)en machen in beiden Teilen Deutschlands mit einem Anteil von bis zu über 80% eine weitere große Gruppe der Beschäftigten aus. Personen mit einem akademischen Abschluss an einer Fachhochschule in Kindheitspädagogik, Sozialpädagogik, Pädagogik oder Erziehungswissenschaften oder mit einem Universitätsabschluss findet man im Osten (FH Kindheitspädagogik: 34,8%, FH Sozialpädagogik: 62,5%, Uni-Abschluss: 20,0%, N_{ges}=24) anteilsmäßig sehr viel häufiger als im Westen (FH Kindheitspädagogik: 21,4%, FH Sozialpädagogik: 46,8%, Uni-Abschluss: 19,0%, N_{ges}=124). Fast die Hälfte aller Träger (46,1%) beschäftigt auch Personen, die ehrenamtlich arbeiten. Auch der Anteil an geringfügig Beschäftigten ist mit über 60% im Westen und 50% im Osten relativ hoch.

Deutliche Unterschiede zwischen den östlichen und westlichen Bundesländern zeigen sich auch hinsichtlich weiterer Berufsabschlüsse der Mitarbeiter/innen: Im Westen sind doppelt so viele Personen mit anerkannten ausländischen Abschlüssen in Kitas beschäftigt wie im Osten (20,3% vs. 10,5%), auch Personen mit einer fachfremden Ausbildung werden im Westen von deutlich mehr Trägern eingestellt (11,5% gegenüber 4,5%). Dagegen arbeiten in Kitas im Osten häufiger Personen mit anerkannten, fachlich verwandten Berufsausbildungen. Auch Personen mit Externenprüfungen finden sich dort öfter als im Westen (s. Abb. 87).

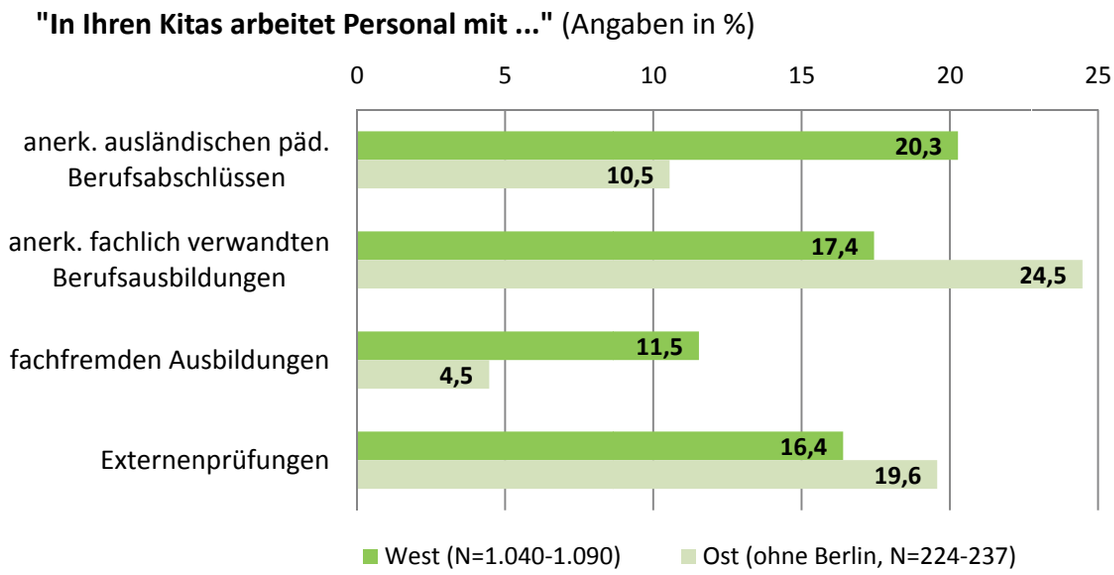

Abb. 87: Berufsabschlüsse der beschäftigten pädagogischen Mitarbeiter/innen

Springerstellen

Springerstellen, auf die eine Kita im Falle von Krankheit oder anderen unvorhergesehenen Ereignissen kurzfristig zurückgreifen kann, sind für die Flexibilität eines Teams äußerst vorteilhaft – jedoch gibt nur die Hälfte der Träger (50%) an, über solche Stellen zu verfügen. Im Westen ist dies häufiger der Fall (53,2%) als in den östlichen Bundesländern (35,2%), kommunale Träger haben diese Möglichkeit häufiger (56,3%) als freie (51,0%) oder kirchliche (42,8%) Träger.

Auch Fachkräfte stuften einen sog. „Springerpool“ als selten vorhanden ein: Nur 25,2% (N_{ges}=6.436) berichteten, dass dies in ihrem Umfeld „vollständig“ bzw. „überwiegend erfüllt“ sei. Dabei hielten jedoch 81,1% (N_{ges}=6.450) es für „absolut“ bzw. „sehr wichtig“, gegebenenfalls kurzfristig auf zusätzliche Mitarbeiter/innen zurückgreifen zu können (➢ **Kap. 3.2**).

Veränderungen im Kita-Bereich in den letzten beiden Jahren

Nach den Veränderungen befragt, die es bei den Trägern in den letzten beiden Jahren (rückgerechnet vom Befragungszeitpunkt: 2010 und 2011) gab, wird erwartungsgemäß am häufigsten die Ausweitung von Betreuungsplätzen für Unter-Dreijährige genannt: Über zwei Drittel der Träger mit Kitas im Westen und knapp die Hälfte der Träger mit Kitas im Osten Deutschlands berichteten davon (s.a. Abb. 88) – ein Trend, der sicher mit dem Rechtsanspruch ab August 2013 für die Betreuung von Kindern ab dem vollendeten ersten Lebensjahr zusammenhängt. Da im Osten die Betreuung von Unter-Dreijährigen traditionell besser ausgebaut ist, ist dort der Bedarf an Plätzen nicht ganz so ausgeprägt wie im Westen. Konzeptuelle bzw. inhaltliche Veränderungen, die als zweithäufigste Änderung genannt werden, gehen vermutlich ebenfalls mit diesen Ausbaubestrebungen einher. Aber auch die Ausweitung von Plätzen für Über-Dreijährige wird hervorgehoben, vor allem von Trägern aus dem Osten (28% gegenüber 17% aus dem Westen). Eine Kürzung der öffentlichen Zuschüsse mussten hauptsächlich Träger mit Kitas im Osten (17%) hinnehmen, wohingegen dieser Anteil bei den Trägern im Westen mit 4% relativ gering war. Nennungen unter „sonstiges“ umfassten beispielsweise neben personellen auch gesetzliche und bauliche Veränderungen.

Etwa ein Fünftel der Träger in östlichen Bundesländern nahm keine Veränderungen in ihrem Bereich wahr, im Westen ist dieser Anteil mit 16% etwas geringer.

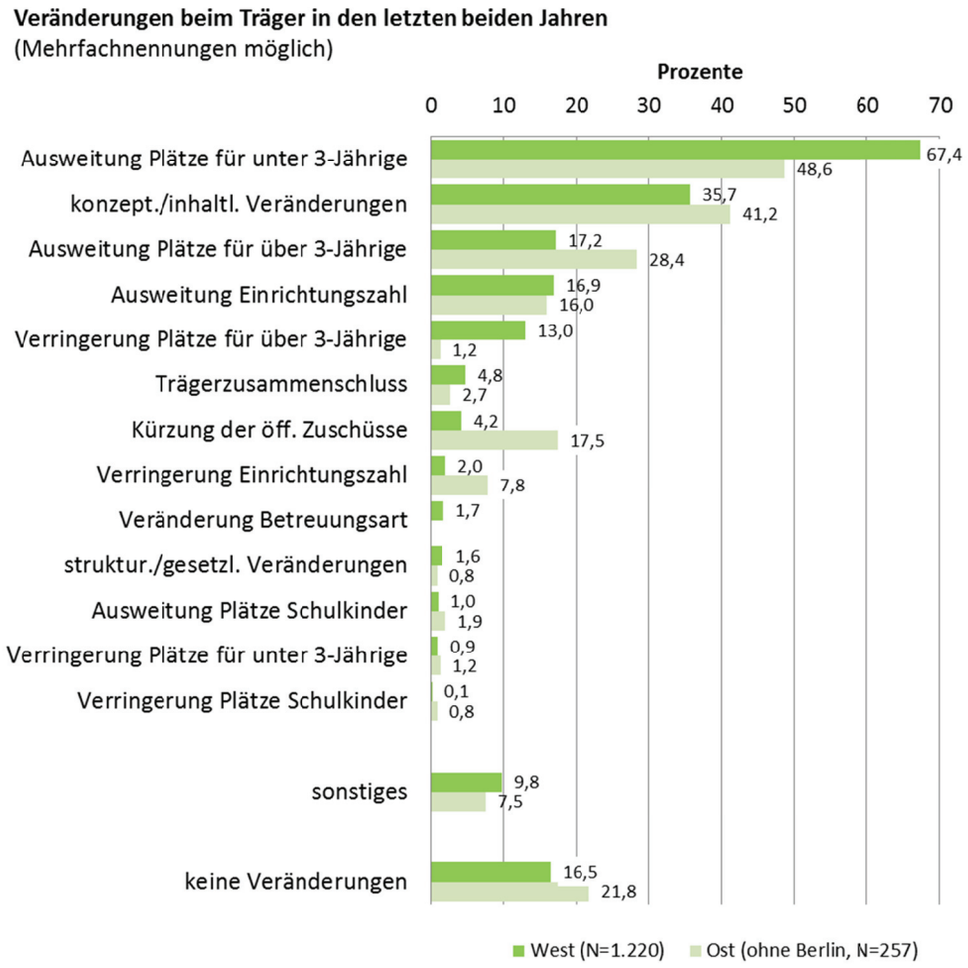

Abb. 88: Veränderungen beim Träger

Träger-Leitbild

Insgesamt geben knapp zwei Drittel der befragten Träger (64,7%, N_{ges}=1.451) an, über ein Träger- bzw. Unternehmensleitbild zu verfügen. Während dies bei jeweils drei Viertel der freien (75,1%) und kirchlichen (76,5%) Träger der Fall ist, geben nur 44% der kommunalen Träger an, sich an einem derartigen Leitbild zu orientieren.

Qualitätsmanagement in der Kita – verbindliche QM-Maßnahmen

Sowohl bei Trägern in westlichen als auch in östlichen Bundesländern ist ein Selbstevaluations-Instrument die häufigste (50,7% vs. 59,9%), für die Kitas verbindliche, Qualitätsmanagement-Maßnahme. Fremdevaluations-Instrumente werden dagegen in Kitas im Osten fast doppelt so häufig (28% vs. 14,6%) verbindlich eingesetzt wie im Westen. Viele Träger berichten auch, ihre eigenen, selbst erstellten Qualitätshandbücher als verbindliche Maßnahmen festzulegen. Fast ein Viertel der befragten Träger (23,4%) in den westlichen Bundesländern und 9,7% in den östlichen Bundesländern schreiben ihren Kitas jedoch keine verbindlichen Maßnahmen zum Qualitätsmanagement vor (s. Abb. 89).

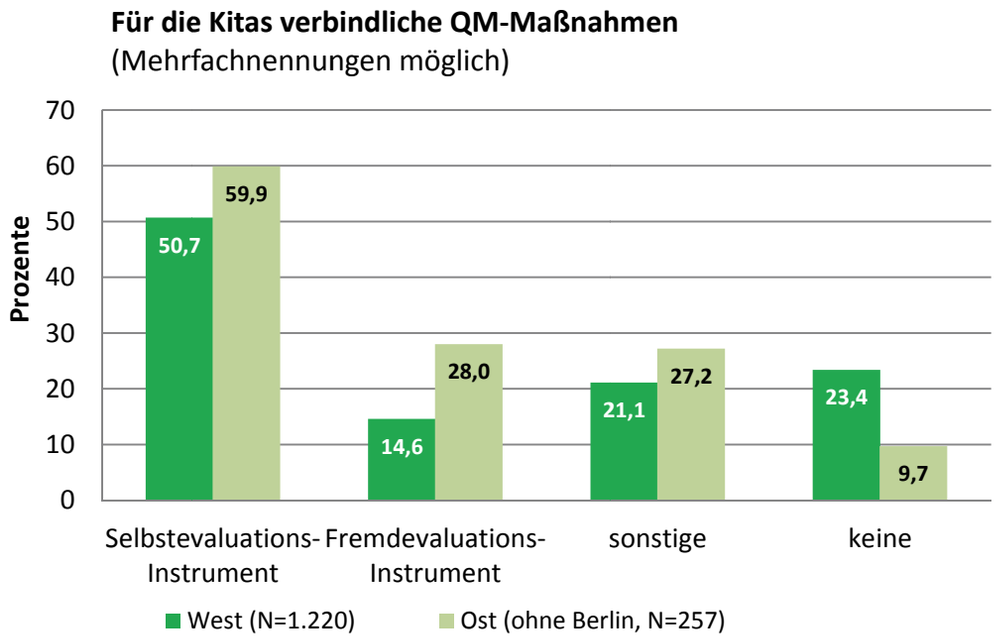

Abb. 89: Verbindliche QM-Maßnahmen

Etwa ein Fünftel (22,2%, N=339) der Trägervertreter/innen machte genauere Angaben zur Art der Qualitätsmanagement-Maßnahme. Dabei wurden etablierte QM-Verfahren wie z.B. TQM oder DIN ISO relativ selten (14,5%) genannt. Trägerinterne Verfahren wie z.B. das KTK Gütesiegel oder das BETA-Qualitätshandbuch wurden mit Abstand am häufigsten von kirchlichen Trägern (38,4%) gewählt. Über alle Trägerarten hinweg entfallen die häufigsten Nennungen (41,3%) auf „sonstige, aber nicht genauer bestimmbare QM-Maßnahmen“.

Hinsichtlich der Unterschiede zwischen den Bundesländern fällt auf, dass in den östlichen Bundesländern etablierte QM-Maßnahmen mehr als viermal so häufig eingesetzt werden wie im Westen (36,6% vs. 8,5%).

4.1.3 Zusammenfassung

Insgesamt kann festgestellt werden, dass das Umfeld, in dem Trägervertreter/innen agieren, hinsichtlich der Anzahl und Größe der Einrichtungen äußerst heterogen ist. Aber auch bezüglich ihrer eigenen Vorkenntnisse und Ausbildungen ist die Bandbreite groß.

Tendenziell sind Träger in den östlichen Bundesländern für mehr Mitarbeiter/innen verantwortlich als im Westen. Im Osten verfügen mehr Fachkräfte über einen akademischen Berufsabschluss; Personen mit anerkannten ausländischen Abschlüssen arbeiten dagegen häufiger im Westen. Zur Unterstützung ihrer Kitas bieten jedoch nur die Hälfte der Träger Springerstellen an, die kurzfristige Ausfälle ausgleichen könnten.

Der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder nach dem vollendeten ersten Lebensjahr ist vermutlich ein Grund für den von den Trägern in den letzten beiden Jahren vor der Erhebung berichteten Ausbau von Betreuungsplätzen vor allem für diese Altersgruppe von Kindern.

Über die Trägerarten und Bundesländer hinweg sehen die befragten Träger den häufigsten Handlungsbedarf, sowohl im eigenen Trägerumfeld als auch in der Politik – im Bereich der Finanzierung. Beim Träger selbst steht der Aspekt Personalentwicklung an zweiter Stelle des Handlungs-

bedarfs, die Politik sehen die Befragten auch vor allem hinsichtlich der Verbesserung der Personal-Kind-Relation in Zugzwang.

Verbindliche Qualitätsmanagement-Maßnahmen für die Kitas sind (noch) nicht überall die Regel: Vor allem in den westlichen Bundesländern sind bei knapp einem Viertel der Träger keine Maßnahmen festgelegt, im Osten ist dies nur bei knapp jedem Zehnten der Fall.

Dennoch konnte – wie auch bei den Fachkräften – festgestellt werden, dass sich die Trägervertreter/innen sehr an ihren Trägerverein gebunden fühlen und dass sie zudem auch eine relativ hohe Arbeitszufriedenheit erkennen lassen. Am wenigsten zufrieden sind sie mit ihrer Bezahlung – auch dies analog zu den Fachkräften, wenn auch nicht in der gleichen Ausprägung – und mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten.

Das Wichtigste in Kürze:

- Der **berufliche Hintergrund** der Trägervertreter/innen ist sehr heterogen.

  Im kommunalen Bereich arbeiten fast nur (93%) **hauptamtliche** Trägervertreter/innen,
  bei freien Trägern ist fast die Hälfte (ca. 44%) **ehrenamtlich** tätig;

  durchschnittlich haben die Trägervertreter/innen ca. 9 Jahre **Berufserfahrung.**

- Der Großteil der Trägervertreter/innen (ca. 85%) ist **für bis zu 10 Kitas verantwortlich**, ca. 41% beschäftigen zwischen 11 und 50 Kita-Mitarbeiter/innen.

- **Akademisch ausgebildetes Kita-Personal** ist häufiger bei Trägern im Osten angestellt.

- Nur die Hälfte (50%) der Träger kann den Kitas einen **Springerpool** zur Verfügung stellen.

- Ein **Trägerleitbild** existiert bei knapp zwei Drittel (65%) der Träger, häufiger bei kirchlichen und freien, seltener bei kommunalen Trägern.

- **Verbindliche Qualitätsmanagement**-Maßnahmen sind oft (noch) nicht die Regel, am ehesten wird ein Selbstevaluationsinstrument verlangt.

- Der **größte Handlungsbedarf**, sowohl im eigenen Umfeld als auch in der Politik, wird bei Finanzierungen gesehen.

- In den letzten beiden Jahren vor der Befragung wurde in erster Linie die **Ausweitung von Plätzen für Unter-Dreijährige** vorangetrieben.

4.2 Angaben der Trägervertreter/innen: Arbeitsbedingungen der pädagogischen Mitarbeiter/innen

Verschiedene Studien (z.B. GEW, 2007; DGB-Index, 2009; Viernickel & Voss, 2013), die Untersuchungen zur Qualität der Arbeitsbedingungen im Kita-Bereich durchführten, hatten den Fokus meist auf bestimmte Regionen gelegt und/oder ganz bestimmte Schwerpunkte wie beispielsweise die Gesundheit gewählt. Wie die vorliegende Untersuchung zeigt, existieren zwischen Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen sowie hinsichtlich ihrer Bindung an Arbeitgeber und Beruf deutliche Zusammenhänge (➢ Kap. 3.5). Darüber hinaus ziehen Fachkräfte, die unter guten Arbeitsbedingungen arbeiten, es seltener in Betracht, ihre Stelle zu kündigen. Nicht zuletzt wegen des vielerorts vorherrschenden Fachkräftemangels sollten Träger daher darauf bedacht sein, ihren Mitarbeiter/innen möglichst gute Rahmenbedingungen zu bieten.

4.2.1 Organisationale Arbeitsbedingungen

Bezahlung nach Tarif

Der größte Teil der Träger (88,7%, N_{ges}=1.484) bezahlt seine Mitarbeiter/innen nach Tarif, der Anteil ist im Westen mit 91,5% etwas höher als im Oster (80%). Ähnliches wurde auch in einer Online-Umfrage (WSI, 2014) festgestellt, nach der drei Viertel aller Erzieher/innen in Einrichtungen mit Tarifbindung arbeiten. Insgesamt 85,4% der Träger bezahlen nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bzw. nach einem Tarif, der an diesen angelehnt ist. Eine über dem TVöD liegende Vergütung erhalten pädagogische Mitarbeiter/innen der AQUA-Studie nur bei 4,8% der Träger im Westen. Fast ein Drittel der Träger im Osten (30,2%) bezahlt ihre Mitarbeiter/innen unter dem Niveau des TVöD.

Ein differenzierteres Bild zeigt sich, wenn man die einzelnen Trägergruppen hinsichtlich dieser Frage genauer betrachtet (s. Abb. 90): Nahezu alle kommunalen Träger (98,8%) bezahlen ihre Mitarbeiter/innen nach dem TVöD bzw. an diesen angelehnt. Der Anteil der kirchlichen Träger liegt mit 89,2% etwas darunter, bei den freien Trägern sind es nur etwa zwei Drittel (65,7%). Übertarifliche Vergütung ist relativ selten (bei 1% der kommunalen, 6,4% der freien und 5,4% der kirchlichen Träger). Mehr als ein Viertel der freien Träger (27,8%) zahlt ihren Mitarbeiter/innen weniger als im TVöD festgelegt, da sie meist rechtlich nicht an diesen gebunden sind. Dies trifft zwar auch auf die kirchlichen Träger zu, dennoch zahlen in dieser Gruppe nur 5,4% Gehälter, die unter dem TVöD liegen.

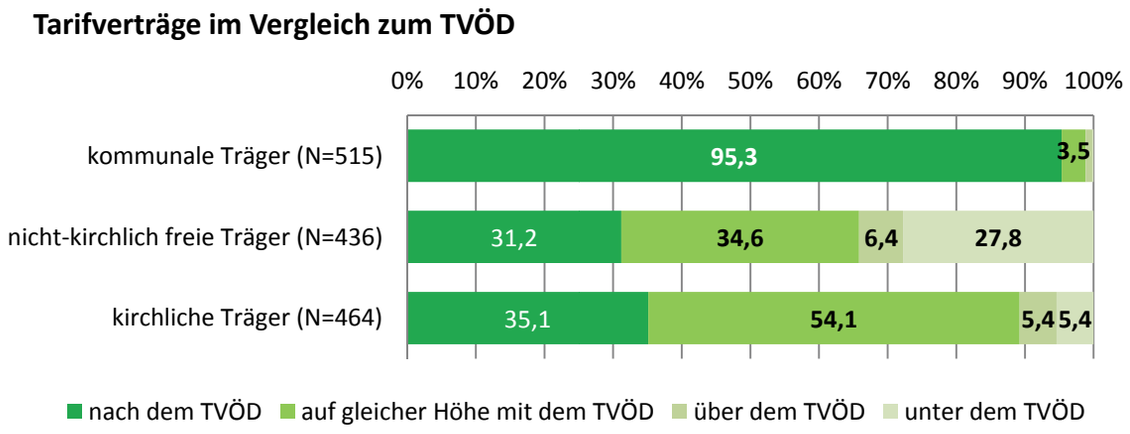

Abb. 90: Bezahlung nach Tarif

Gehalt und Zulagen

Die Frage nach dem Brutto-Monatsgehalt von Erzieher/innen war im Fragebogen explizit als freiwillige Angabe formuliert. 37,8% (*N*=461) der Trägervertreter/innen im Westen und 43,2% (*N*=111) im Osten machten davon Gebrauch. Von insgesamt 606 Personen – 482 aus den westlichen und 124 aus den östlichen Bundesländern – liegen Angaben vor.

Das durchschnittliche Einstiegs-Bruttogehalt von Erzieher/innen, die Vollzeit beschäftigt sind, wird mit 2.200 EUR (*SD*=226,2, *N*=578) angegeben. Träger im Westen beziffern es mit durchschnittlich 2.232 EUR (*SD*=218,1, *N*=464), im Osten verdienen Erzieher/innen mit 2.086 EUR (*SD*=206,2, *N*=91) knapp 150 EUR weniger (➢ **Kap. 3.1**). In der neuesten Umfrage des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI, 2014) wird das Bruttomonatseinkommen von Erzieher/innen bei einer Vollzeit-Stelle (*N*=716) mit durchschnittlich 2.490 EUR (West: 2.540 EUR, Ost: 2.340 EUR) angegeben. Allerdings wird auch festgestellt, dass etwa die Hälfte weniger als 2.420 EUR verdient.

In der AQUA-Studie geben kirchliche Träger das Bruttogehalt einer Vollzeitkraft mit 2.248 EUR (*SD*=255,3, *N*=168) am höchsten an, gefolgt von den kommunalen Trägern mit 2.236 EUR (*SD*=184,9, *N*=241) und den freien Trägern mit 2.099 EUR (*SD*=219,8, *N*=166).

Entsprechend berichten Vollzeit-Fachkräfte aus kirchlichen Kitas über ein Durchschnittsgehalt von 2.474 EUR (*SD*=481,6, *N*=266); es folgen Fachkräfte aus dem kommunalen Bereich mit 2.443 EUR (*SD*=450,6, *N*=230) und ihre Kolleg(inn)en aus dem nicht-kirchlich freien Bereich (2.312 EUR, *SD*=458,2, *N*=232). Insgesamt wurde in der Fachkraftbefragung ein durchschnittliches Bruttoeinkommen von 2.409 EUR (*SD*=471,4, *N*=741) ermittelt (➢ **Kap. 3.1**).

Bei drei Viertel der kommunalen Träger (75,8%) ist im Entgeltsystem eine leistungsorientierte Bezahlung vorgesehen, während dies nur bei 29,5% der freien und bei 13,8% der kirchlichen Träger der Fall ist. Dieser große Unterschied liegt vermutlich daran, dass die Leistungsorientierung in den Tarifsystemen, an die kommunale Träger gebunden sind, in der Regel bereits festgelegt ist. Ein Ost-West-Vergleich zeigt allerdings große Landesunterschiede: Bei über der Hälfte der Träger (53,8%) in den östlichen Bundesländern, aber nur bei etwas mehr als einem Drittel der Träger (37,8%) im Westen wird leistungsorientiert bezahlt.

Arbeitsvertrag

Fast die Hälfte der Trägervertreter/innen (48,2%, N_{ges}=1.455) gibt zum Zeitpunkt der Befragung an, pädagogische Mitarbeiter/innen überwiegend befristet einzustellen. Nur etwas über ein Viertel (28,7%) der Fachkräfte erhält unbefristete Verträge, etwas weniger als ein Viertel der Befragten (23,1%) gibt an, gleichermaßen unbefristet als auch befristet einzustellen.

Von den befragten Fachkräften geben 16,2% (N_{ges}=6.518) an, einen befristeten Vertrag zu haben, Leitungen sind seltener befristet beschäftigt als Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (5,2%, N_{ges}=1.453 vs. 19,3%, N_{ges}=5.086; ➢ **Kap. 3.1**).

Am häufigsten (38,4%) werden bei freien Trägern unbefristete Verträge angeboten. Jeweils knapp über die Hälfte der kommunalen, kirchlichen Träger bzw. der Träger in östlichen Bundesländern stellen überwiegend befristet ein (s. Abb. 91).

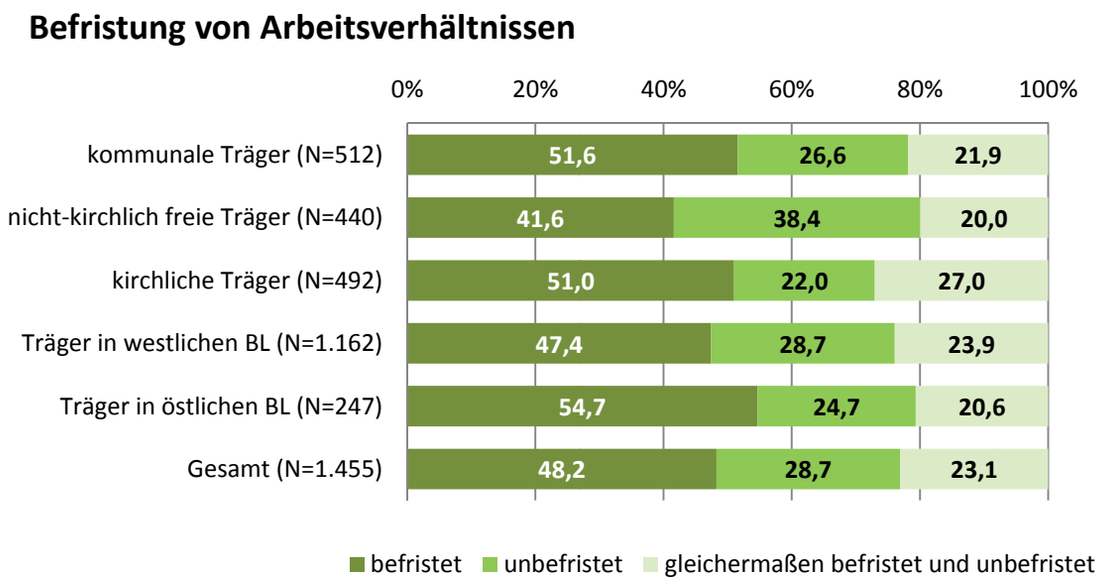

Abb. 91: Art des Arbeitsvertrages

Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeit

Insgesamt bieten mehr als drei Viertel der Träger (79,1%, s. Abb. 92) verschiedene Arbeitszeitmodelle an. Vollzeitstellen sind deutlich häufiger im Westen (83,4%) als im Osten (48,2%) verfügbar. Dort werden mehr Teilzeitstellen mit 75% der Arbeitszeit angeboten. Ein Grund dafür könnte noch in der Solidaritätsmaßnahme aus den 1990er-Jahren liegen, als viele pädagogische Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeit freiwillig reduzierten, um Kündigungen bzw. Schließungen von Kitas zu verhindern. Dies resultierte in viele Teilzeitstellen, die vermutlich noch immer Bestand haben.

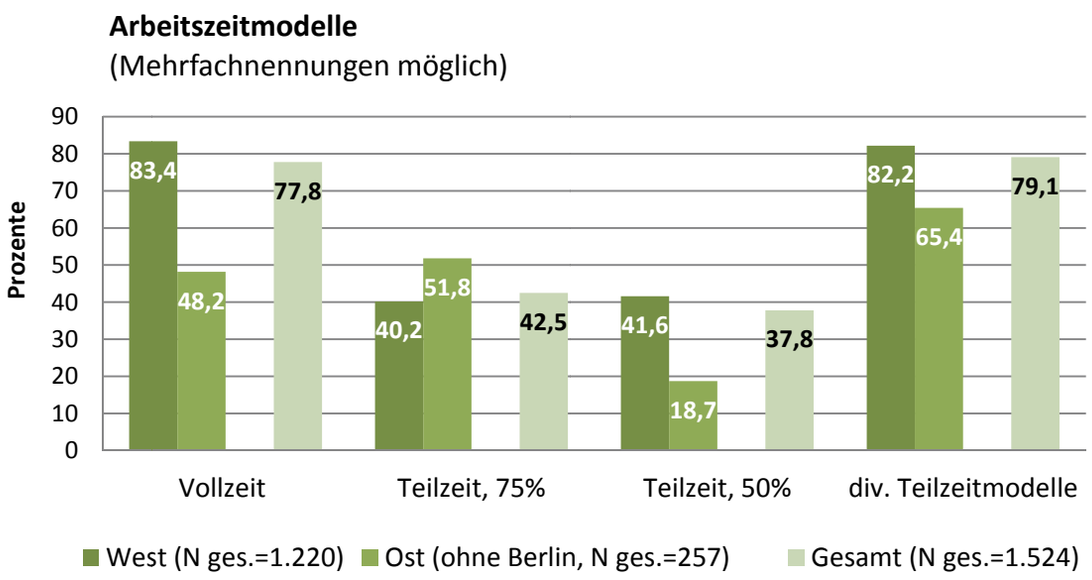

Abb. 92: Arbeitszeitmodelle

Im Vergleich zu den oben genannten theoretisch verfügbaren Arbeitszeitmodellen zeigten sich auch hinsichtlich der tatsächlichen Anstellungspraxis einige Unterschiede (s. Abb. 93): Zum Befragungszeitpunkt wurden pädagogische Fachkräfte nur bei etwas mehr als einem Viertel der befragten Träger (26,4%) überwiegend in Vollzeit beschäftigt, bei mehr als einem Drittel arbeiteten die

Fachkräfte jeweils überwiegend in Teilzeit bzw. gleichermaßen in Voll- und Teilzeit (38,8% bzw. 34,7%). Die Daten unterstützen die o.g. Annahme, dass im Osten zur Vermeidung von Kündigungen/Schließungen vornehmlich Teilzeitstellen vergeben wurden (66,5% gegenüber 33,4% im Westen).

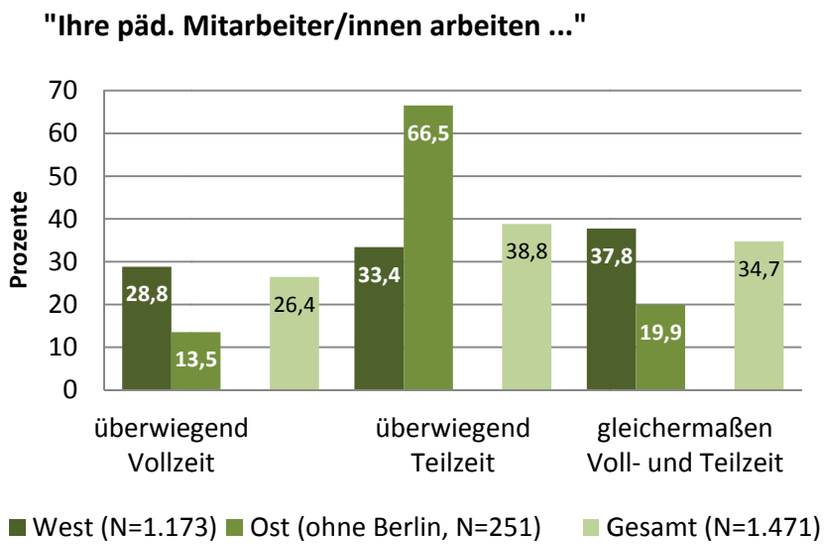

Abb. 93: Arbeitszeit der pädagogischen Fachkräfte

Fast zwei Drittel der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (62,3%, N_{ges}=5.044) gaben in der AQUA-Befragung an, in Teilzeit zu arbeiten, während sich das Verhältnis bei den Leitungen nahezu gegenteilig darstellt: Hier gaben 66,9% (N_{ges}=1.431) an, in Vollzeit beschäftigt zu sein. Über alle Befragten (N_{ges}=6.475) hinweg arbeiten 44,2% in Vollzeit (➢ **Kap. 3.1**).

Verfügungszeit – mittelbare pädagogische Arbeitszeit

Mit dem Begriff der „mittelbaren pädagogischen Arbeit“ bzw. auch „Vor- und Nachbereitungszeit“ oder „Verfügungszeit“ werden üblicherweise die Zeiten beschrieben, die für die Erledigung von Arbeiten notwendig sind, die nicht im direkten Kontakt mit den Kindern ausgeübt werden. Für das Ausmaß dieser Zeiten existieren keine allgemeingültigen Standards (➢ **Kap. 3.1**).

Bei 10,7% der befragten Träger (N_{ges}=1.405) sind keine Regelungen im Hinblick auf die Verfügungszeit ihrer Mitarbeiter/innen vorhanden. Auch 30,5% der befragten Leitungen berichten, dass bei ihnen keine Regelungen hinsichtlich der Verfügungszeit existieren (➢ **Kap. 3.1**). Große Unterschiede gibt es zwischen den Bundesländern: Mehr als dreimal so viele Träger in den östlichen Bundesländern (24,3%) wie in den westlichen Bundesländern (7,5%) geben an, keine Regelungen dafür zu haben. Bei etwa der Hälfte (47,4%; West: 45,7% vs. Ost: 51,0%) der Befragten wird eine eventuelle Regelung durch die jeweilige Leitung entschieden.

Durchschnittlich geben die Träger an, dass ihre pädagogischen Mitarbeiter/innen 5,3 Stunden wöchentliche Verfügungszeit haben. Hinsichtlich der verschiedenen Trägerarten fällt auf, dass die Verfügungszeit mit durchschnittlich 4,1 Wochenstunden bei den freien Trägern am geringsten, bei den kirchlichen mit 5,9 Stunden am höchsten ist. Mitarbeiter/innen von Trägern in westlichen Bundesländern verbringen mehr als doppelt so viel Zeit mit der mittelbaren pädagogischen Arbeit wie ihre Kolleg(inn)en im Osten (5,6 vs. 2,7 Stunden; s. Tab. 74). Diese Angaben übersteigen allerdings die Angaben, die von den Leitungen gemacht wurden, zum Teil erheblich. Möglicherweise können wegen kita-interner Engpässe die zur Verfügung stehenden Zeiten nicht ausgeschöpft werden oder es könnte auch an einem Kommunikationsproblem zwischen Trägern und Leitungen liegen.

Tab. 74: Verfügungszeit der päd. Mitarbeiter/innen (Angaben der Träger und Leitungen)

	Angaben der Träger			*Angaben der Leitungen*		
	Ø Stunden-Anzahl	***SD***	***N***	**Ø Stunden-Anzahl**	***SD***	***N***
Gesamt	5,3	3,0	573	4,8	3,7	952
Kommunale Träger	5,7	2,9	207	4,7	2,5	295
Freie Träger	4,1	2,6	178	4,1	3,8	266
Kirchliche Träger	5,9	3,0	185	5,4	4,3	385
Westliche Bundesländer	5,6	2,9	499	5,0	3,4	853
Östliche Bundesländer (ohne Berlin)	2,7	1,7	58	3,4	6,1	73

Bei einem guten Drittel der Träger (36,2%) kann die Verfügungszeit auch außerhalb der Einrichtung genommen werden, wobei aber auch ein gutes Viertel (26,0%) angibt, darüber keine Kenntnis zu haben, weil diese Entscheidung die jeweilige Leitung trifft. 45,9% der befragten Leitungen (N_{ges}=1.451) gaben an, dass in ihrer Kita die Verfügungszeit auch außerhalb genommen werden kann.

Stellenbeschreibungen

Die genaue Beschreibung einer Funktionsstelle in der Kita trägt sehr zur Transparenz der jeweiligen Verantwortlichkeiten bei. Damit ist bereits zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses klar, welche Aufgaben mit welcher Stelle einhergehen und Missverständnisse können vermieden werden.

Dennoch gibt etwas mehr als ein Viertel (28,3%) der Träger an, keine Stellenbeschreibungen zu haben (N_{ges}=1.524, Mehrfachnennungen waren möglich). Am häufigsten werden Stellenbeschreibungen für Leitungen (64,7%) genannt, gefolgt von Beschreibungen für pädagogische Fachkräfte mit Gruppenleitung (50,5%), für Fachkräfte ohne Gruppenleitung (35,8%), für stellvertretende Leitungen (35,7%) und für Ergänzungskräfte (32,5%).

Eine Betrachtung nach Trägerarten zeigt, dass bei den kirchlichen Trägern am häufigsten Stellenbeschreibungen für diverse pädagogische Fachkräfte vorliegen, bei den Kommunalen ist dies am seltensten der Fall. Am häufigsten (40,9%) geben kommunale Träger an, gar keine Stellenbeschreibungen zu haben (s. Abb. 94).

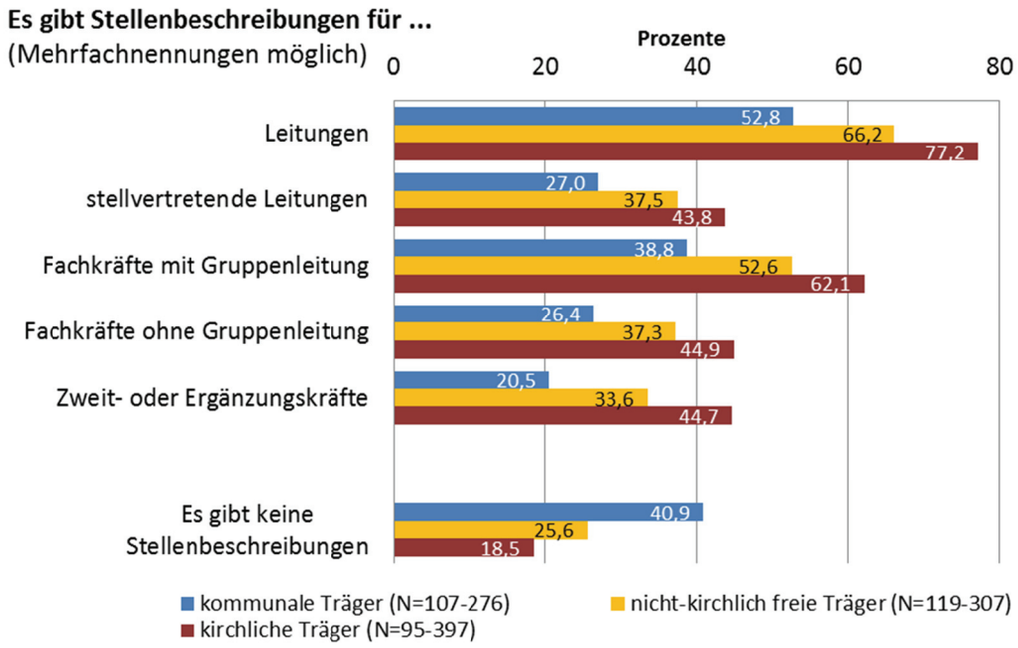

Abb. 94: Stellenbeschreibungen

Voraussetzungen für Leitungen

Eine Kita-Leitung hat vielfältige Anforderungen und Aufgaben zu bewältigen. Neben diversen Managementaufgaben ist sie auch für die betriebswirtschaftliche Steuerung der Kita, für die Führung der Mitarbeiter/innen, aber auch für die inhaltlich-konzeptionelle Ausrichtung der Kita verantwortlich. In der Führungshierarchie steht eine Kita-Leitung daher zwischen den pädagogischen Fachkräften und dem Träger. Eine rechtliche Regelung von Leitungsaufgaben findet man jedoch explizit nur in manchen Ländergesetzen oder auch in Trägerrichtlinien.

Generell sind für die Position einer Kita-Leitung keine besonderen Voraussetzungen vorgeschrieben, dennoch variiert dies über die verschiedenen Trägerarten und auch über die Bundesländer hinweg. Insgesamt gibt daher auch ein Drittel der befragten Träger (33,3%) an, dass keine Voraussetzungen nötig sind.

Am seltensten wird für eine Leitungsposition eine (Fach)Hochschulausbildung vorausgesetzt – außer bei Trägern in östlichen Bundesländern, von denen knapp ein Drittel der Träger (31,5%) dies angegeben hatte (s. Tab. 75).

Tab. 75: Voraussetzungen für Leitungen (Anteile der Träger, Mehrfachnennungen möglich)

	Gesamt (N_{ges}=508)	**Komm. Träger** (N_{ges}=212)	**Freier Träger** (N_{ges}=151)	**Kirchl. Träger** (N_{ges}=161)	**West** (N_{ges}=458)	**Ost** (N_{ges}=138)
(Fach-)Hochschulausbildung	11,1%	11,5%	14,4%	7,8%	6,5%	31,5%
best. Leitungsqualifikationen	29,3%	27,0%	32,5%	28,8%	23,5%	53,7%
Berufserfahrung als Leitung	26,6%	26,2%	24,4%	29,6%	27,6%	21,0%
Berufserf. stellvertr. Leitung	25,0%	25,8%	22,8%	26,7%	26,1%	18,3%
Berufserfahrung als Fachkraft	23,4%	18,9%	26,7%	25,7%	23,0%	23,7%
keine bes. Voraussetzungen	33,3%	40,5%	29,1%	31,3%	37,5%	15,2%

Die Tendenz der befragten Träger geht – mit Ausnahme der Träger im Osten – dahin, dass für eine Leitungsposition keine besonderen Voraussetzungen nötig sind. Vor allem die kommunalen Trä-

ger (40,5%) setzen keine besonderen Bedingungen voraus. Wird eine bestimmte Voraussetzung gewünscht, ist dies in der Regel eine bestimmte Leitungsqualifikation oder eine Ausbildung zum Fachwirt, die besonders von freien Trägern oder Trägern in östlichen Bundesländern vorausgesetzt wird. Zwischen einem Fünftel und einem Viertel der Befragten gibt aber auch an, dass ein/e Bewerber/in über Berufserfahrung verfügen sollte: entweder bereits als Leitung, stellvertretende Leitung oder als Fachkraft. Durchschnittlich werden vier Jahre Berufserfahrung (*M*=4,08, *SD*=2,56, *N*=300) gewünscht.

Von den befragten Leitungen gibt analog dazu fast die Hälfte (45,6%, N_{ges}=1.382) an, keine besondere Ausbildung zu besitzen, die sie speziell für die Leitungsposition qualifiziert, 44,6% haben eine spezielle Weiterbildung für Leitungen.

Nach Meinung vieler Träger kommt es in erster Linie auf die persönliche Eignung an, auf die Fachkompetenz, die Bereitschaft zur Weiterbildung oder die Identifikation mit der Konzeption der Einrichtung bzw. bei konfessionellen Trägern die Zugehörigkeit zur betreffenden Religionsgemeinschaft – Aspekte, die in der Regel im Bewerbungsgespräch zur Sprache kommen.

Einarbeitungskonzept

Knapp die Hälfte (44,5%) der befragten Träger (*N*=1.451) gibt an, für neue Mitarbeiter/innen ein Einarbeitungskonzept zu haben. Während dies etwa bei der Hälfte der freien (52,9%, *N*=446) und kirchlichen Träger (51,9%, *N*=501) vorliegt, ist ein derartiges Einarbeitungskonzept jedoch nur bei 29,2% (*N*=496) der kommunalen Träger vorhanden.

Auch 44,5% der Leitungen (*N*=1.496) berichten, ein Einarbeitungskonzept zu haben; hier existiert ein solches Konzept ebenfalls eher in freien (47,7%, *N*=455) und kirchlichen (44,2%, *N*=554) als in kommunalen (35,4%, *N*=474) Kitas (➢ **Kap. 3.1**).

Mitarbeiter-Befragungen/Mitarbeiter-Leitbild

Befragungen der Mitarbeiter/innen sind (noch) nicht die Regel: Nur etwas mehr als ein Drittel (37,6%) der Träger (N_{ges}=1.461) berichtet, derartige Befragungen durchzuführen. Am seltensten ist dies der Fall bei kommunalen Trägern (29,3%, *N*=508), am häufigsten bei freien Trägern (49,2%, *N*=449). Finden Befragungen statt (*N*=536), werden sie bei 40,7% der Träger seltener als einmal in zwei Jahren durchgeführt, bei 38,4% werden die Mitarbeiter/innen einmal jährlich, bei einem Fünftel (20,9%) im Zweijahresrhythmus befragt.

Auch ein Leitbild, das den Umgang mit Mitarbeiter/innen schriftlich festhält, ist eher die Ausnahme als die Regel: Nur bei weniger als einem Viertel (24,3%, *N*=1.447) der befragten Träger existiert ein solches (kirchliche Träger: 33,1%, *N*=493; freie Träger: 26,2%, *N*=439; kommunale Träger: 14,2%, *N*=506).

Verteilung der Verantwortung zwischen Träger und Leitung

Die verschiedenen Verantwortungsbereiche von Träger und Leitung teilen sich je nach Gebiet unterschiedlich auf die beiden Partner auf (➢ **Kap. 3.1**). Vor allem die Verantwortung für die Finanzierung der Kita liegt in erster Linie beim Träger (s. Abb. 95). Auch die Budgetverwaltung und die Personalakquise wird zum größten Teil von den Trägern geleistet – hier gibt jedoch auch jeweils etwa ein Drittel der Träger an, diese Verantwortung mit ihren Leitungen zu teilen. Der Bereich, in dem die Verantwortung überwiegend bzw. vollständig die Leitung trägt, betrifft die Platzvergabe (insg. 62,6%). Öffentlichkeitsarbeit und Arbeitssicherheit sind die beiden Bereiche, die am häufigsten von beiden Partnern gleichermaßen verantwortet werden – jeweils etwa knapp die Hälfte der befragten Träger berichtet, sich hier die Verantwortung mit ihren Leitungen zu teilen.

Verteilung der Verantwortung zwischen Träger und Leitung
(N=1.449-1.464)

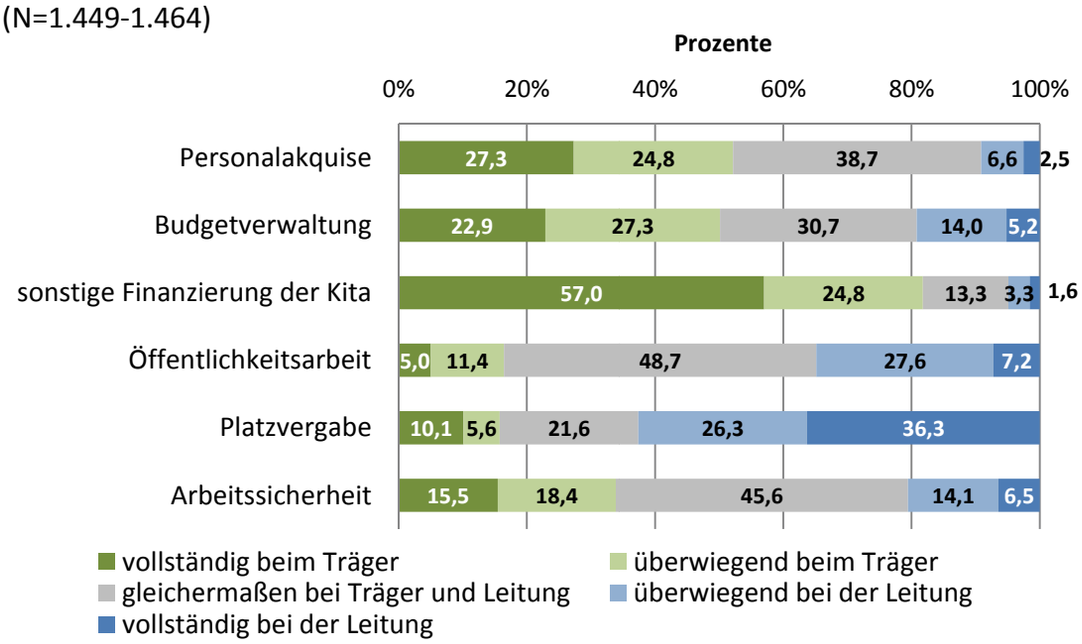

Abb. 95: Teilung der Verantwortung zwischen Trägern und Leitung

Auch die Leitungen wurden gebeten, diese Aspekte hinsichtlich der Verantwortungsverteilung einzuschätzen (➢ Kap. 3.1). Bei einem Vergleich fällt auf, dass die beiden Gruppen für sich selbst jeweils häufiger die vollständige Verantwortung für bestimmte Bereiche annehmen. Dennoch stimmen sie hinsichtlich des jeweiligen Hauptakteurs der Aufgabenbereiche grundsätzlich in etwa überein.

Zertifizierung des Trägers

Die Teilnahme an Zertifizierungen, Benchmarkstudien oder Audits ist im Trägerbereich generell (noch) nicht sehr verbreitet – nur etwa insgesamt ein Fünftel (21,3%, N_{ges}=743) berichtet davon, an derartigen Zertifizierungen teilzunehmen. Betrachtet man die Trägerarten getrennt, so lassen sich freie Träger am häufigsten (26,4%) zertifizieren, gefolgt von kirchlichen (23,5%) und kommunalen (15,0%).

4.2.2 Maßnahmen und Angebote der Träger für Mitarbeiter/innen und Teams

Als Ausdruck ihrer Wertschätzung für die Mitarbeiter/innen und als Anerkennung für ihre Leistungen stellen Träger ihrem Kita-Personal unterschiedliche Maßnahmen und Angebote zur Verfügung.

Honorierung von guten Leistungen einzelner Mitarbeiter/innen

Fast alle Träger (N_{ges}=1.524) erkennen gute Leistungen einzelner Mitarbeiter/innen durch das Aussprechen von Lob an (92,7%). Darüber hinaus wurden weitere Möglichkeiten genannt, um gute Leistungen zu honorieren. Über alle Trägergruppen hinweg wird am häufigsten angegeben (44,8%), dass der Verantwortungsbereich der betreffenden Fachkraft ausgeweitet wird. Im Vergleich der drei Trägergruppen (s. Abb. 96) werden Gehaltserhöhungen, zusätzliche Urlaubs- oder Fortbildungstage am häufigsten von freien Trägern als Anerkennung vergeben, während sonstige finanzielle Zulagen von gut einem Viertel der kommunalen Träger gewährt werden.

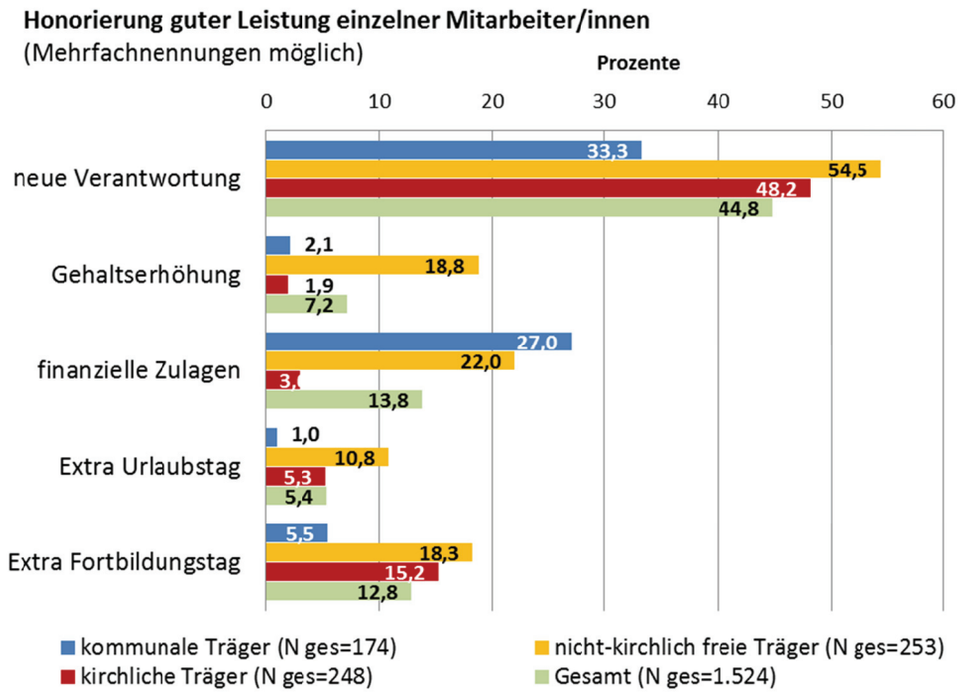

Abb. 96: Honorierung guter Leistungen

Maßnahmen und Angebote für die Mitarbeiter/innen

Mehr als 70% der befragten Träger geben an (Mehrfachnennungen waren möglich), ihren Mitarbeiter/innen vermögenswirksame Leistungen, betriebliche Altersvorsorge und regelmäßige Mitarbeitergespräche zu bieten. Auch Aufmerksamkeiten bei Feiern und Jubiläen sind bei den meisten die Regel. Bei mehr als zwei Drittel gehören auch Betriebsausflüge und einrichtungsübergreifende Veranstaltungen zu den Angeboten (s. Abb. 97). Ein internes Fortbildungsangebot gibt es bei mehr als der Hälfte der Befragten. Explizite Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie jedoch existieren nur bei etwas mehr als einem Viertel der Träger (28,5%). Auch Gesundheitsleistungen sowie Sport- und Erholungsangebote sind mit 14% bzw. 10,9% eher selten vertreten. Nur vereinzelt (5,2%) werden auch Maßnahmen für ältere Mitarbeiter/innen genannt. Hier hatten die Befragten die Möglichkeit, genauere Maßnahmen anzugeben – am häufigsten nannten sie Arbeitszeitreduzierung, Teilzeitangebote, besondere Gruppen für über 50-Jährige, spezielle Fortbildungen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Die Daten der Fachkräfte untermauern dieses Ergebnis: Nur 11,9% (*N*=6.084) hatten Maßnahmen für ältere Mitarbeiter/innen als „vollständig“ oder „überwiegend erfüllt“ deklariert, auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung kommen laut ihren Angaben eher selten (19%, *N*=6.246) vor. Gleichzeitig wurden diese beiden Bereiche von mehr als der Hälfte der Fachkräfte jedoch als „absolut“ bzw. „sehr wichtig“ eingeschätzt (60,7%, *N*=6.230 bzw. 58,2%, *N*=6.349; ➢ **Kap. 3.2**).

Etwa 1% der Träger gibt an, keine besonderen Maßnahmen für ihre Kita-Mitarbeiter/innen zu haben.

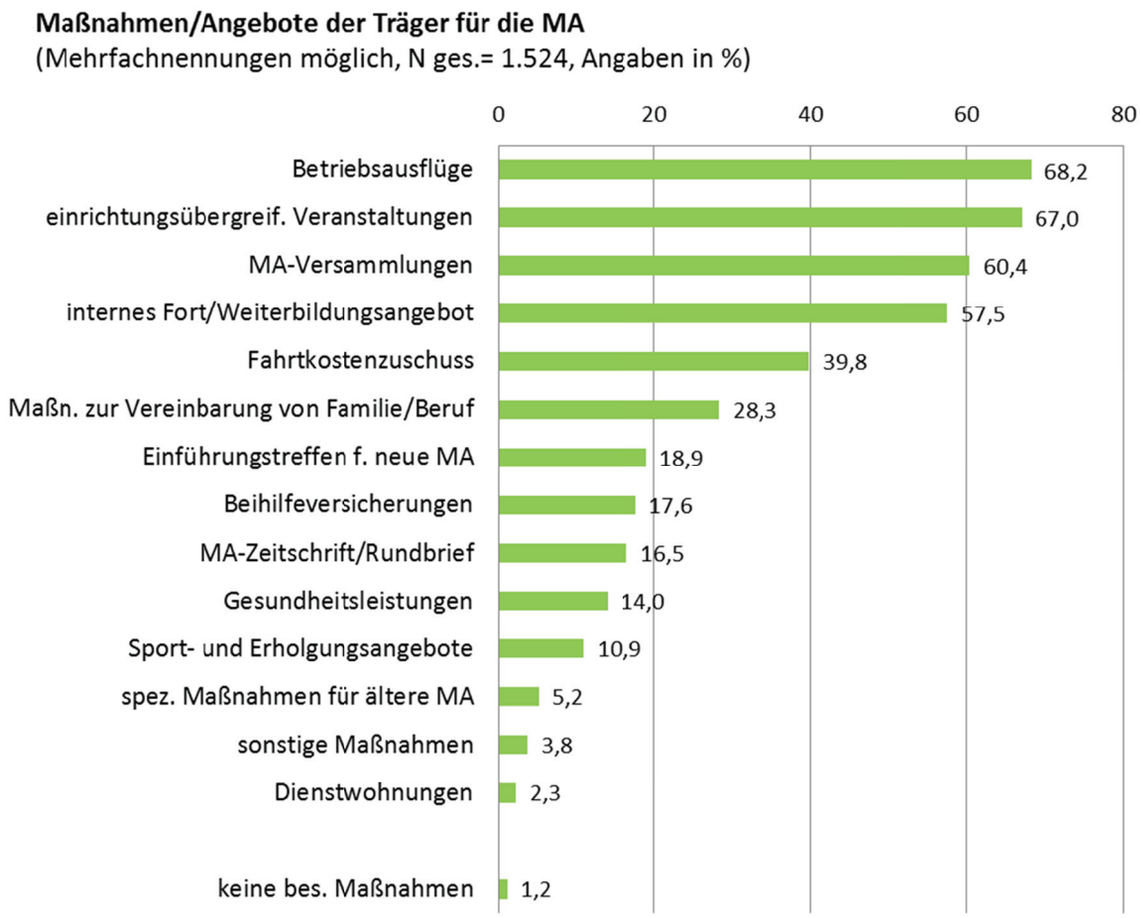

Abb. 97: Angebote der Träger (Auswahl) für die päd. Mitarbeiter/innen

Maßnahmen und Angebote für die Leitungen

Etwa zwei Drittel der befragten Träger bieten ihren Leitungen besondere Fortbildungen (69,6%) oder regelmäßige Mitarbeitergespräche (65,4%) als spezielle Maßnahmen an. Über ein Drittel stellt bestimmte Materialien für die Leitungstätigkeit (38,7%) zur Verfügung. Dennoch gibt es auch ca. 10%, die speziell für ihre Kitaleitungen keine besonderen Angebote haben.

Berücksichtigt man die verschiedenen Trägerarten, fällt auf, dass am häufigsten kirchliche Träger Angebote für ihre Leitungen haben (s. Abb. 98).

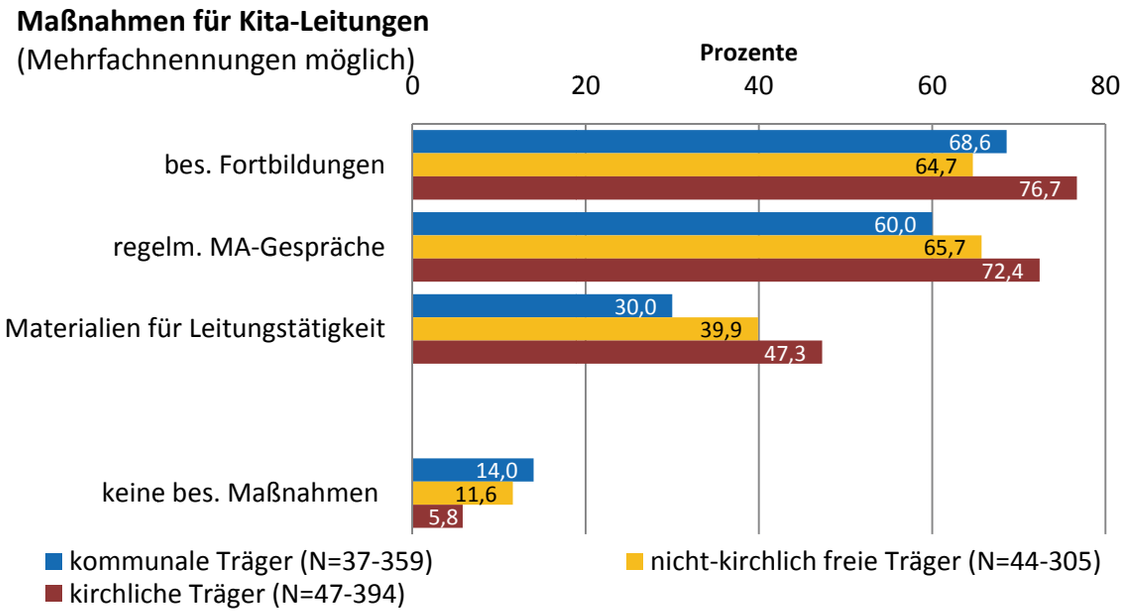

Abb. 98: Angebote der Träger für die Leitungen

Leitungstreffen

Die befragen Träger halten die Kommunikation mit ihren Leitungen für wichtig – die meisten organisieren einmal pro Monat (36,4%; N_{ges}=1.462) bzw. einmal pro Quartal (28,8%) ein Leitungstreffen; 9,6% haben halbjährliche, 4,4% jährliche Treffen. Der Anteil der Träger, bei denen Leitungstreffen seltener als einmal im Jahr stattfindet, ist mit 1,2% sehr gering. Etwa ein Fünftel (19,5%, *N*=285) der Träger gab an, dass diese Frage unzutreffend ist. Von diesen waren die Hälfte (50,0%) freie Träger, zu denen u.a. auch Elterninitiativen gehören, die meist eher wenige Mitarbeiter/innen haben und bei denen oftmals die Leitung zugleich auch die Funktion des Trägers ausübt.

Auch in der Befragung der Leitungen (➢ **Kap. 3.1**) geben die meisten an, einmal pro Monat (42,7%, *N*=1.489) oder einmal pro Quartal (31,3%) ein Treffen bei ihrem Träger zu besuchen. Seltener als einmal pro Jahr finden derartige Treffen nur bei 1,7% der befragten Leitungen statt. Bei 8% (*N*=125) traf diese Frage nicht zu: Von diesen waren 45,6% Leitungen freier Träger, in deren Umfeld solche Treffen nicht vorkommen.

Unterstützung der Kita-Teams

Die Träger konnten angeben, ob sie ihre Kita-Teams mit bestimmten Maßnahmen unterstützen. Am häufigsten bieten Träger – mehr als drei Viertel der Befragten – ihren Kitas Fachberatung an, die von externen Kräften durchgeführt wird. Bei mehr als der Hälfte der Träger wird aber auch trägerinterne Fachberatung (55,2%) und Supervision (57,5%) angeboten. Weniger als die Hälfte der Träger gibt an, Coaching und Teamentwicklungsmaßnahmen zu offerieren (s. Abb. 99). Gefragt nach der Art der Teamentwicklungsmaßnahmen geben die Träger am häufigsten „Fort-und Weiterbildungen“ an, gefolgt von „Teamtagen und Teamsitzungen“.

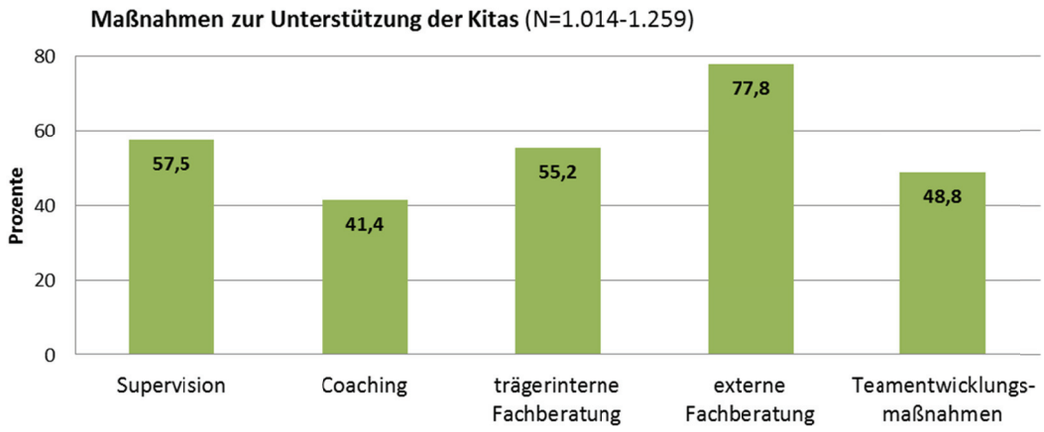

Abb. 99: Unterstützung der Kita-Teams

Auch die Leitungen (*N*=1.219-1.330) wurden gebeten anzugeben, ob das Team derartige Unterstützungen erhält. Ebenso wie die Träger bezeichnen auch sie die externe Fachberatung als die am häufigsten vorkommende Unterstützungsform (55,1%), gefolgt von der trägerinternen Fachberatung (42,8%). Teamentwicklungsmaßnahmen wurden von 30,5% der Leitungen angegeben, Supervision von 25,4%. Über Coaching als Unterstützungsmaßnahme berichten nur 12,7% der Leitungskräfte (➢ Kap. 3.1).

Ein Grund für die teilweise sehr unterschiedlichen Ausprägungen in der Häufigkeit könnte sein, dass Träger bei der Beantwortung dieser Frage immer alle ihre Einrichtungen im Blick haben, möglicherweise aber diejenige Kita, deren Leitung die Fragen beantwortete, bestimmte Maßnahmen noch nicht erhalten hat. In der Einzelauswertung der Arbeitsbedingungen stuften nur 16,4% (*N*=1.414) der Leitungen Supervision und nur 22,8% Teamentwicklungsmaßnahmen als „vollständig“ bzw. „überwiegend erfüllt“ ein.

4.2.3 Maßnahmen zur Vereinbarung von Berufs- und Privatleben

„Job-Sharing“

Insgesamt gibt es bei knapp der Hälfte (45,4%, *N*=1.462) der befragten Träger für pädagogische Mitarbeiter/innen die Möglichkeit sich gemeinsam eine Stelle zu teilen. Dabei lassen sich große West-Ost-Unterschiede feststellen: In den östlichen Bundesländern wird diese Möglichkeit nur bei 13% (N=247) der Träger angeboten – in den westlichen Bundesländern besteht diese Arbeitsvariante bei mehr als jedem zweiten (53,1%, *N*=1.168).

Position der Kita-Leitung auch für Teilzeitkräfte

Bei 60,3% aller Träger ist es auch für Teilzeitkräfte möglich Kita-Leitung zu sein. Dabei sind es deutlich mehr Träger im Osten (72,2%, *N*=248), die diese Möglichkeit anbieten als im Westen (57,5%, *N*=1.172). Bei jeweils etwa zwei Drittel der kommunalen (66,1%, *N*=513) und freien Träger (65,8%, *N*=448) ist dies ebenfalls möglich, jedoch nur bei weniger als der Hälfte der kirchlichen Träger (48,9%, *N*=495).

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Nur bei 8% der befragten Träger existieren keine besonderen Maßnahmen für Mitarbeiter/innen, um ihr Berufs- und Privatleben zu vereinbaren (s. Abb. 100). Zwei Drittel (66,3%) der Träger bieten flexible Arbeitszeiten an und bei mehr als der Hälfte (59,8%) ist es möglich, die Kinder kurzfristig mit in die Einrichtung zu bringen – letzteres ist häufiger bei Trägern im Westen als im Osten möglich (61,5% vs. 49,8%). Jeweils ungefähr die Hälfte gewährt unbezahlten Urlaub (50,5%) bzw. Vor-

rang bei der Urlaubsplanung (48,7%), was eher im Osten als im Westen möglich ist (61,5% vs. 45,5%).

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
(Mehrfachnennungen möglich, N ges.=1.524)

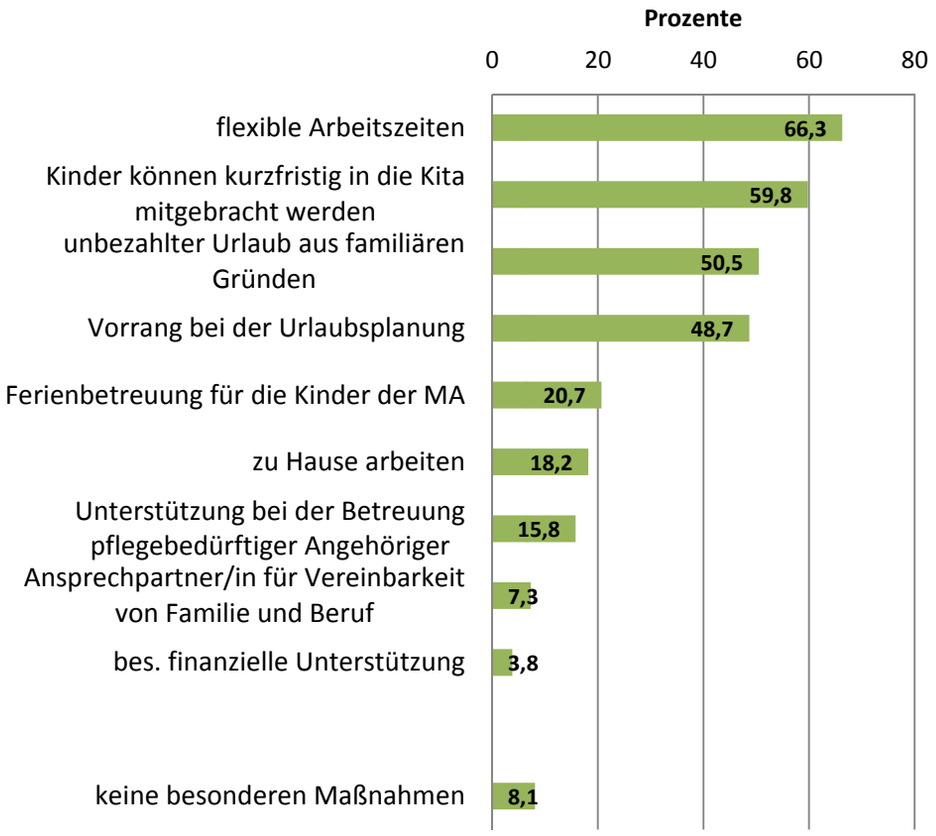

Abb. 100: Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Zusammenfassung

Wie auch in der neuesten Studie der WSI (2014), bezahlt der Großteil der Träger seine Mitarbeiter/innen nach Tarif. Fast die Hälfte stellt die pädagogischen Fachkräfte allerdings vorwiegend befristet an, Vollzeit-Verträge sind nur bei gut einem Viertel der befragten Träger die Regel.

Wie auch in der gesamten Kita-Landschaft sind die Unterschiede hinsichtlich der Länge der wöchentlichen Verfügungszeit zwischen den Trägern sehr groß. Bei jedem Zehnten gibt es dafür keine feste Regelung; fast jeder zweite Träger berichtet, dass die Entscheidung über die Verfügungszeit in den Händen der jeweiligen Leitungen liegt.

Bei einem Drittel der Träger existieren keine bestimmten Voraussetzungen für die Position einer Kita-Leitung, am ehesten werden bestimmte Leitungsqualifikationen oder -weiterbildungen gewünscht bzw. es wird eine Mindestanzahl von Berufsjahren vorausgesetzt. Nur in östlichen Bundesländern wird in knapp einem Drittel der Fälle ein akademischer Berufsabschluss bevorzugt.

Stellenbeschreibungen für verschiedene Funktionsstellen sind nicht überall die Regel: Während knapp zwei Drittel der Träger Stellenbeschreibungen für Leitungspositionen vorhält, gibt auch mehr als ein Viertel an, gar keine Stellenbeschreibungen zu haben. Auch Einarbeitungskonzepte für neue Mitarbeiter/innen liegen nur bei knapp der Hälfte der Befragten vor.

Nahezu alle Träger honorieren gute Leistungen ihrer Fachkräfte durch Lob, auch neue Verantwortungsbereiche werden von knapp der Hälfte als eine Incentive-Maßnahme vergeben, wogegen finanzielle Zulagen jeglicher Art eher selten sind. Mindestens zwei Drittel der Träger bieten ihren Angestellten mit Ausflügen, Feiern, aber auch mit internen Fortbildungen Zusatzangebote; mindestens die Hälfte der Träger bietet den Kita-Teams externe und auch trägerinterne Fachberatung und Supervision an.

Zur besseren Vereinbarung von Beruf und Familie können bei vielen Trägern auch Stellen geteilt werden, Arbeitszeiten flexibel gehandhabt werden und die eigenen Kinder auch kurzfristig mit in die Kita gebracht werden.

Das Wichtigste in Kürze:

- Der Großteil der Träger (89%) bezahlt seine Mitarbeiter/innen nach **Tarif**. Das **Bruttomonatsgehalt** von Erzieher/innen ist im Osten um ca. 150 EUR geringer als im Westen. Durchschnittlich ist das Gehalt bei freien Trägern geringer als bei kommunalen oder kirchlichen Trägern.
- Etwa die Hälfte (48%) stellt die Kita-Fachkräfte überwiegend **befristet** ein. Bei über drei Viertel (79%) existieren diverse Arbeitszeitmodelle.
- Die durchschnittliche **Verfügungszeit** einer Kita-Fachkraft wird mit 5,3 Wochenstunden angegeben.
- Mehr als ein Viertel der Träger (28%) hat keine **Stellenbeschreibungen.**
- Bei einem Drittel der Träger gibt es keine besonderen **Voraussetzungen für Leitungspositionen**, tendenziell werden bestimmte Leitungsqualifikationen oder Berufserfahrung vorausgesetzt – im Osten häufiger eine akademische Ausbildung.
- Weniger als die Hälfte (44%) der Träger hat für neue Mitarbeiter/innen ein **Einarbeitungskonzept**, knapp ein Viertel (24%) ein Mitarbeiterleitbild.
- Hinsichtlich der **Aufgabenverteilung zwischen Leitung und Träger** sehen die Träger ihre Aufgaben vor allem in der Finanzierung und der Personalakquise.
- Träger bieten ihren Mitarbeiter/innen vielfältige **Angebote** an, wie z.B. Ausflüge, einrichtungsübergreifende Veranstaltungen, interne Fortbildungsangebote. Wenig Angebote gibt es für ältere Mitarbeiter/innen und zur Gesundheitsförderung.

4.3 Personalmanagement

Personalmanagement ist ein Bereich, der für jeden Träger – ungeachtet seiner Größe oder Ausrichtung – sehr wichtig ist. Dazu gehören neben der Personalplanung auch die Personalentwicklung und -gewinnung, das Personalcontrolling sowie die Personalverwaltung. Bei größeren Trägern können bestimmte Bereiche durchaus an andere Personen – auch an Kita-Leitungen – delegiert werden. Leitfragen sowie exemplarische Qualitätskriterien zum Personalmanagement für Träger von Kitas sind auch in einem Selbstevaluationsinstrument zusammengefasst, das im Projekt „Trägerqualität“ im Rahmen der Nationalen Qualitätsinitiative entstand (Fthenakis et al., 2009).

4.3.1 Personalplanung und Personalgewinnung

Personalbedarfsplanungen

Knapp zwei Drittel der befragten Trägervertreter/innen (63,1%, *N*=1.455) gaben an, regelmäßig systematische Personalbedarfsplanungen durchzuführen. Mit derartigen Bedarfsplanungen sollen die vorhandenen Ressourcen an den vorhersehbaren Entwicklungsbedarf in der Kita angepasst werden. Im Westen (*N*=1.166) sind es mit 57,6% deutlich weniger als im Osten (87,7%, *N*=243).

Neueinstellungen, Kündigungen, offene Stellen

Bei den hier dargestellten Ergebnissen muss beachtet werden, dass es sich um Momentaufnahmen handelt, die stark von den Gegebenheiten der aktuellen Personalsituation im frühpädagogischen Bereich abhängen. So würden sich die Verhältnisse zum Zeitpunkt des Drucks dieser Publikation durch den seit einiger Zeit vielerorts herrschenden Fachkräftemangel deutlich anders darstellen.

Die meisten Träger (92,5%) gaben an, in den letzten 12 Monaten vor der Erhebung (d.h. etwa ab Herbst 2011) mindestens eine/n weitere/n pädagogische/n Mitarbeiter/in eingestellt zu haben; 7,5% der Träger hatten kein neues pädagogisches Personal eingestellt. Durchschnittlich wurden neun neue Mitarbeiter/innen beschäftigt (*M*=8,7, *SD*=19,3, *N*=1.365) – 15 große Träger, mit teils über 500 Mitarbeiter/innen, brachten 100 oder mehr neue Mitarbeiter/innen unter. Es lassen sich nur geringfügige Unterschiede zwischen West und Ost oder zwischen den Trägerarten feststellen.

Ein Viertel (25,4%) der befragten Träger hatte in den letzten 12 Monaten keine Kündigung durch das pädagogische Personal zu verzeichnen. Bei 29,6% kündigte eine pädagogische Fachkraft von sich aus – im Durchschnitt waren es drei Mitarbeiter/innen (*M*=3,0, *SD*=7,1). Auch hier gab es kaum Unterschiede zwischen den Bundesländern oder den Trägerarten.

Etwas über die Hälfte (52,5%, *N*=982) der Träger hatten zum Befragungszeitpunkt keine offenen Stellen zu vergeben. Im Durchschnitt hätten pro Träger 1,5 Stellen (*M*=1,5, *SD*=3,6) neu besetzt werden können. Dabei war der Bedarf im Westen mit durchschnittlich 1,6 offenen Stellen (*N*=764) höher als im Osten, wo pro Träger nur rund eine Stelle (*N*=178) zu vergeben war. Die meisten Stellen fehlten bei kommunalen Trägern (1,7), gefolgt von der freien (1,5) und den kirchlichen (1,2).

Nur insgesamt 58 der befragten Träger geben an, offene Stellen zu haben, die sie in den letzten sechs Monaten nicht besetzen konnten. Im Durchschnitt handelt es sich um nur eine Stelle (*M*=1,0, *SD*=0,2).

Mangels geeigneter Bewerber/innen mussten 42,9% der Träger schon einmal pädagogische Mitarbeiter/innen einstellen, die ihren Vorstellungen nicht entsprachen – im Westen etwas weniger (41,7%, *N*=1.185) als im Osten (48,2%, *N*=247). Bei kommunalen Trägern traf dies deutlich seltener zu (36,7%, *N*=512) als bei freien (46,4%, *N*=453) oder kirchlichen Trägern (45,6%, *N*=504).

Auch die Hälfte der befragten Leitungen (50,8%, N_{ges}=1.496) berichtete, schon ungeeignete Bewerber/innen eingestellt zu haben (➤ Kap. 3.1). Im Hinblick auf die Betreuungsqualität ist dies ein alarmierendes Ergebnis.

Ausschreibung vakanter Stellen

Nahezu drei Viertel der Träger (74%, s. Abb. 101) nutzen für Stellenausschreibungen Regional- oder Tageszeitungen. Im Westen wählen dies 80%, während sich im Osten nur etwas weniger als die Hälfte für diese Variante entscheiden. An zweiter Stelle steht die Agentur für Arbeit, an dritter die Ausschreibung auf der eigenen Homepage. Job-Börsen im Internet, trägerinterne Medien oder die Werbung über Ausbildungsinstitute werden von maximal einem guten Drittel der Träger genutzt. Anzeigen in Fachzeitschriften, um pädagogische Mitarbeiter/innen zu gewinnen, sind – besonders im Osten – sehr wenig verbreitet.

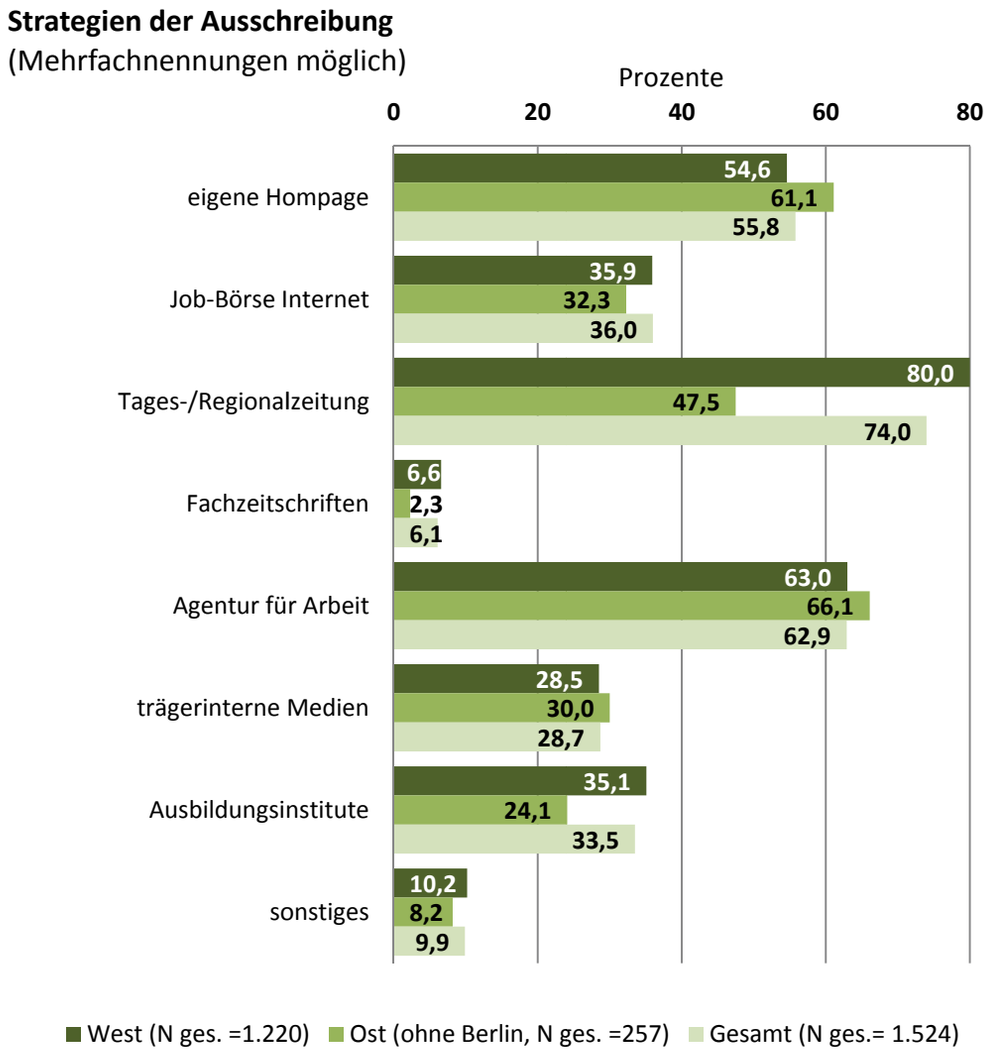

Abb. 101: Ausschreibungsstrategien

Private Vermittlungsagenturen werden bei der Suche nach Personal eher selten in Anspruch genommen (14,4%, *N*=1.478). Es zeigen sich aber deutliche Unterschiede zwischen West und Ost: Während im Westen nur 10,8% der Träger solche Agenturen beauftragten, sind es im Osten über ein Viertel (26,7%). Auch hinsichtlich der Trägerarten gibt es Unterschiede: 18,3% der freien Träger nutzen diese Dienste, aber nur 13,9% der kommunalen und 11,1% der kirchlichen Träger.

Einbezug von pädagogischen Mitarbeiter/innen bei Neueinstellungen

Außer dem Träger werden vor allem die Kita-Leitungen (bei 92,2% der Befragten) bei Neueinstellungen miteinbezogen. Die Arbeitnehmervertretung wird von knapp der Hälfte (46,5%) der Träger in die Entscheidung eingebunden, etwa ein Fünftel (19,2%) bezieht auch das Team mit ein. Entsprechend gaben auch Leitungen (N_{ges}=1.454) in der Befragung an, den Träger (87,3%) einzubeziehen, etwa die Hälfte (49,0%) bindet auch das Team und 38,4% den Personalrat mit ein (➢ **Kap. 3.1**).

Vor allem hinsichtlich der Teams und der Arbeitsnehmervertretung zeigen sich große Unterschiede zwischen den Trägerarten: Während der Großteil (86,8%) der kommunalen Träger auch das jeweilige Team befragt, ist dies nur bei knapp der Hälfte der freien (47%) und bei weniger als einem Drittel der kirchlichen Träger (31,7%) der Fall. Nicht bei jedem Träger gibt es jedoch eine Arbeitnehmervertretung: Dies ist nur bei 943 (64%, N_{ges}=1.474) der befragten Träger der Fall. Aus dieser Gruppe wird die Arbeitnehmervertretung von nahezu allen kommunalen Trägern (89,1%) bei Neueinstellungen einbezogen, jedoch nur von etwas mehr als der Hälfte der freien Träger (55,8%) und von zwei Drittel der kirchlichen Träger (66,3%).

4.3.2 Personalentwicklung

Im Rahmen der Personalentwicklung im Kita-Bereich geht es in erster Linie darum, eine Balance zwischen dem Potential der Mitarbeiter/innen und den sich ständig ändernden Anforderungen am Arbeitsplatz zu erreichen. Dazu gehört neben der (Weiter-)Qualifizierung von Personal für bestimmte Funktionsstellen auch der gesamte Bereich der Fort- und Weiterbildung.

Im Unterschied zur *Aus*bildung ist die *Fort*- und *Weiter*bildung frühpädagogischer Fachkräfte jedoch wenig gesteuert und der Anbietermarkt ist groß und unübersichtlich. In einer Analyse von Baumeister & Grieser (2011) wird ein systematischer Überblick gegeben über die größten Weitbildungsanbieter, die angebotenen Themen, die Qualifizierung der Referent(inn)en sowie über Kosten und Dauer. Darüber hinaus hat es sich eine multiprofessionelle Expertengruppe zur Aufgabe gemacht, Grundlagen und Qualitätsstandards für die Fort-und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte zu erarbeiten (DJI, 2013).

Fort- und Weiterbildungsbedarf

Mehr als ein Drittel der Träger (39%, N_{ges}=1.471) führt regelmäßig systematische Analysen durch, um den Fort- und Weiterbildungsbedarf der pädagogischen Mitarbeiter/innen zu ermitteln. Dies wird deutlich häufiger bei Trägern in östlichen Bundesländern (55,6%, *N*=250) und bei freien Trägern (50,3%, *N*=449) praktiziert als im Westen (34,3%, *N*=1.174) oder bei kommunalen Trägern (30,9%, *N*=512) und kirchlichen Trägern (36,7%, *N*=499).

Um den Fortbildungsbedarf zu analysieren nutzen die Träger – über alle Trägergruppen und Bundesländer hinweg – am häufigsten Mitarbeitergespräche (29,9%) und die Informationen, die sie über ihre Leitungen erhalten (28,5%).

Die Träger wurden gebeten, auf einer 4-stufigen Likertskala (1=kein Bedarf bis 4= großer Bedarf) einzuschätzen, in welchen Bereichen sie vor allem Fortbildungsbedarf für ihre Mitarbeiter/innen sehen. Dabei lag der größte durchschnittliche Bedarf bei Fort- und Weiterbildungen, die Kinder mit besonderem Unterstützungsbedarf (*M*=3,0, *SD*=0,9; s. Abb. 102) sowie Kinder unter drei Jahren (*M*=3,0, *SD*= 0,9) betreffen, am geringsten schätzten die Träger den Bedarf für die Weiterbildung zum/zur Erzieher/in (*M*=1,7; *SD*=0,9) und für ein berufsbegleitendes Studium ein (*M*=1,5; *SD*=0,8) ein.

Von Trägern eingeschätzter Fortbildungsbedarf der päd. Mitarbeiter/innen, (N=1.297-1.438)

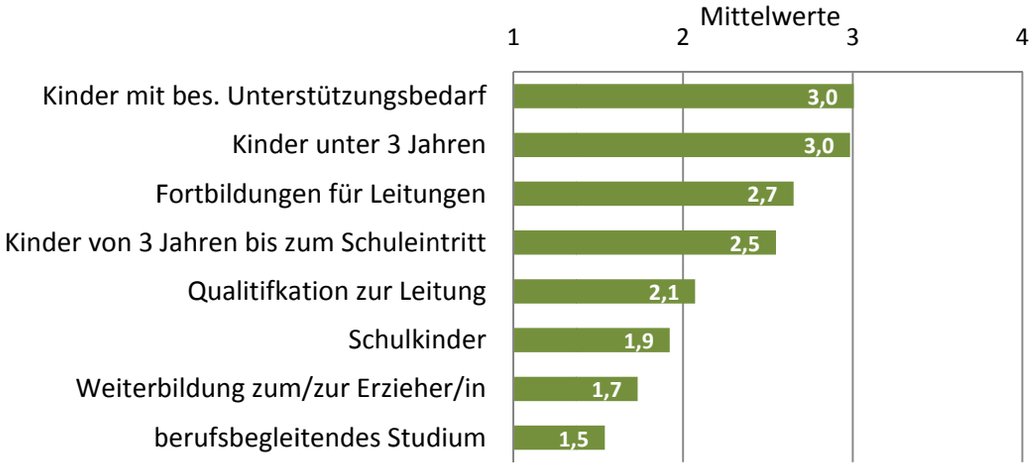

Abb. 102: Eingeschätzter Fort- und Weiterbildungsbedarf

Fort- und Weiterbildungen: Verpflichtung, Länge

Insgesamt geben mehr als zwei Drittel der Befragten (69,4%, N_{ges}=1.473) an, dass Fort- und Weiterbildungen für die pädagogischen Fachkräfte verpflichtend sind. Während im Westen 64,9% der Träger Fortbildungen als Verpflichtung für ihre Mitarbeiter/innen sehen, sind es im Osten sogar 88,6%. Ebenso zeigen sich Unterschiede bezüglich der Trägerart: Drei Viertel (75,2%, *N*=503) der kirchlichen Träger legen Wert auf verpflichtende Fortbildungen, etwas seltener die freien (70,8%, *N*= 452) und die kirchlichen Träger (61,9%, *N*= 509).

Etwa die Hälfte aller Träger (52,5%) stellt ihren Mitarbeiter/innen durchschnittlich 4,5 Tage (*SD*=1,6) für Fortbildungen zur Verfügung – kirchliche Träger gewähren am häufigsten (67,4%) feste Fortbildungstage und sie bieten auch die höchste Anzahl von Tagen (4,9) an (s. Tab. 76).

Tab. 76: Fort- und Weiterbildungstage (FB-Tage) für päd. Mitarbeiter/innen (Angaben von Trägern und päd. Fachkräften)

	Angaben der Träger				**Angaben der päd. Fachkräfte**		
	Feste Anzahl von FB-Tagen (Träger-Anteil)	Ø Anzahl der FB-Tage/ Vollzeitkraft	*SD*	*N*	In 2011/12 in Anspruch genommene FB-Tage	*SD*	*N*
Gesamt	52,5%	4,5	1,6	1.469	3,8	3,6	5.742
Kommunale Träger	38,2%	3,9	1,6	511	3,6	3,3	1.939
Freie Träger	52,1%	4,4	1,6	449	3,9	4,1	1.621
Kirchliche Träger	67,4%	4,9	1,5	500	3,9	3,5	2.096
West	52,1%	4,5	1,6	1.177	3,7	3,4	4.839
Ost	54,7%	4,3	1,6	247	4,5	4,8	745

Pädagogische Fachkräfte gaben in der Befragung an, im Kindergartenjahr 2011/2012 durchschnittlich 3,8 Fortbildungstage in Anspruch genommen zu haben (➤ Kap. 3.1). Mitarbeiter/innen freier und kirchlicher Träger verbrachten jeweils knapp vier Tage (3,9) auf Fortbildungen. Hier zeigte sich auch ein deutlicher West-Ost-Unterschied: Während Fachkräfte in westlichen Bundesländern 3,7 Fortbildungstage in Anspruch nahmen, waren es im Osten (ohne Berlin) mit 4,5 Tagen beträchtlich mehr. Ähnlich wie bei den Angaben zur Länge der Verfügungszeiten (➤ Kap. 4.2) können die Differenzen zwischen den Trägerangaben und denen der Fahkräfte entweder darauf zurückzuführen sein, dass es wegen Personalengpässen in der Kita nicht möglich ist, die zur Verfügung stehenden Tage in Anspruch zu nehmen oder in den Kitas ist die Anzahl der verfügbaren Tage nicht bekannt.

Trägerinterne Fort- und Weiterbildungen

Etwas mehr als die Hälfte (56,3%, *N*=1.467) der befragten Träger bietet ein eigenes Fort- und Weiterbildungsangebot an, im Osten etwas häufiger (64,8%, *N*=247) als im Westen (53,7%, *N*=1.175). Träger, die ein eigenes Fortbildungsangebot stellen, bieten – über alle Trägerarten und die Bundesländer hinweg – am häufigsten pädagogische Themen (65%) an, gefolgt von Fortbildungen für Leitungen (42,8%), administrativen Themen (27,4%), Qualifikationen zur Leitung (17,1%) und Soft Skills (14,9%; Mehrfachnennungen waren möglich).

Qualitätsprüfung von Fort- und Weiterbildungen

Etwa die Hälfte aller befragten Träger (52,2%, N=1.469) überprüft die Qualität von Fort- und Weiterbildungen, die von ihren pädagogischen Mitarbeiter/innen besucht werden. Am häufigsten tun dies freie Träger (62,5%, N=451), am seltensten die kommunalen Träger (44,5%, N=512). Im Osten werden etwas mehr (58,9%, N=248) Qualitätsprüfungen vollzogen als im Westen (50,3%, N=1.174).

Knapp die Hälfte der Träger (43,3%) überprüft die Qualität der Fortbildungen, indem sie die Mitarbeiter/innen nach der erfolgten Maßnahme befragen. Im Osten sind es mit 52,1% etwas mehr als im Westen (41,1%). Ein geringer Anteil an Trägern (12,8%) führt eine Befragung über die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mittels Fragebogen durch.

Finanzierung von Fort- und Weiterbildungen

Während nahezu alle Träger (91,9%) Fortbildungen, die der Erweiterung oder Erhaltung vorhandener Kenntnisse und Kompetenzen dienen, ganz oder zumindest überwiegend finanzieren, sinkt dieser Anteil bei Qualifizierungen, mit denen in der Regel zusätzliche Qualifikationen erworben werden, auf etwa die Hälfte (48,5%). Bei diesen Weiterbildungen wird von den Mitarbeiter/innen erwartet, dass sie sich zumindest anteilig an den Kosten beteiligen, bei etwa 10% der Träger finanzieren die Mitarbeiter/innen die Weiterbildungen völlig selbst (s. Abb. 103). Dieser Anteil ist im Westen doppelt so groß wie im Osten (11,3% vs. 5,6%).

Finanzierung von Fort- und Weiterbildungen (N=1.317-1.454**)**

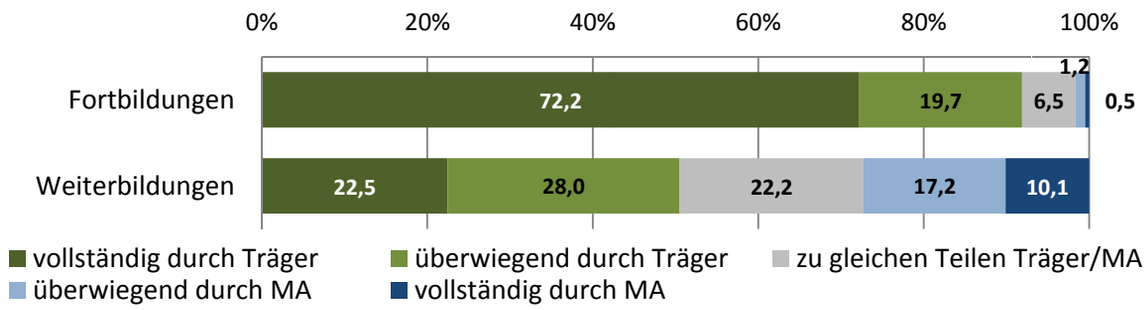

Abb. 103: Finanzierung von Fort- und Weiterbildungen

Weiterbildung von Kinderpfleger/innen und Sozialassistent(inn)en in Kitas

Da häufiger die Möglichkeit diskutiert wird, Kinderpfleger/innen oder Sozialassistent(inn)en zum Erzieher/zur Erzieherin weiterzubilden, um dadurch höherqualifiziertes Personal zu haben, das selbständig eingesetzt werden kann, wurden die Träger gefragt, ob sie Personen dieser beiden Berufsgruppen beschäftigen, und ob sie Hindernisse bei einer eventuellen Weiterbildung sehen.

Bei 65% der befragten Träger (*N*=1.478) sind Kinderpfleger/innen beschäftigt, bei 17,8% der Träger (*N*=1.412) Sozialassistent(inn)en. Zwischen Trägern in westlichen und östlichen Bundesländern können hier große Unterschiede festgestellt werden: Während im Westen bei über drei Viertel der Träger (77,4%, N_{ges}=1.183) Kinderpfleger/innen arbeiten, ist dies im Osten nur bei 12,5% (N_{ges}=248) der Fall. Auch Sozialassistent(inn)en sind mehr als doppelt so oft bei Trägern im Westen angestellt als im Osten (20,3% gegenüber 8%). Ein Grund dafür ist, dass diese beiden Berufsgruppen nicht in allen Bundesländern gleichermaßen vertreten sind. Wie die Daten des statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt, 2014, Stand: 01.03.2013) zeigen, ist die Beschäftigung eines Kinderpflegers/einer Kinderpflegerin vor allem in den östlichen Bundesländern (ohne Berlin) eher unüblich (760 in östlichen, vs. 56.536 in westlichen Bundesländern).

Am häufigsten arbeiten Kinderpfleger/innen bei kirchlichen Trägern (75%, *N*=504), gefolgt von den kommunalen (66,6%, *N*=512) und den freien (52,5%, *N*=451). Die Unterschiede bei den Sozialassistent(inn)en sind marginal.

Mittels einer 4-stufigen Likert-Skala (1=kein Hindernis bis 4=großes Hindernis) wurden diejenigen Trägervertreter/innen, die angegeben hatten, entweder Kinderpfleger/innen oder Sozialassistent(inn)en oder beide Berufsgruppen zu beschäftigen (*N*=1.017), nach den Hindernissen befragt, die einer berufsbegleitenden Weiterbildung zum Erzieher/zur Erzieherin im Wege stehen könnten.

Insgesamt sind die Träger nicht der Meinung, dass eine fehlende Eignung das größte Hindernis ist. Im Durchschnitt schätzen sie von den vorgegebenen Aspekten (s. Tab. 77) vielmehr die „fehlende Vereinbarkeit von Beruf, Qualifizierung und Familie“ als größtes Hindernis ein, gefolgt von „Personalengpässen in der Kita durch die Teilnahme von Mitarbeiter/innen“ und der „fehlenden Motivation“. Bei Trägern aus westlichen Bundesländern (*N*=783-848) zeigt sich die gleiche Reihenfolge, Träger aus dem Osten (ohne Berlin, *N*=34-37) hatten die größten Bedenken hinsichtlich der Personalengpässe in den Kitas, gefolgt von fehlender finanzieller Förderung und Motivation.

Tab. 77: Wahrgenommene Hindernisse bei der Weiterbildung zum Erzieher/zur Erzieher/in

	M	*SD*	*N*
fehlende Vereinbarkeit von Beruf, Qualifizierung und Familie	2,9	1,0	889
Personalengpässe in der Kita durch Teilnahme von MA	2,8	1,1	885
fehlende Motivation	2,7	1,1	893
unzureichende finanzielle Förderung der Teilnehmer/innen	2,7	1,1	877
fehlende Zugangsvoraussetzung	2,5	1,1	882
unzureichende Eignung	2,5	1,2	878
fehlende regionale Qualifizierungsangebote	2,4	1,1	875
fehlende Ausbildungskonzepte für diese spez. Berufsgruppe	2,3	1,1	861
fehlende Rechtsgrundlage	2,0	1,1	828

Im Durchschnitt schätzen die befragten Träger, dass etwa die Hälfte der in der eigenen Kita tätigen Kinderpfleger/innen (50%, *N*=464) und Sozialassisten(inn)en (56,5%, *N*=137) eine Ausbildung zum Erzieher/zur Erzieherin erfolgreich abschließen könnte. Etwa 6% gaben explizit an, diesen Anteil nicht einschätzen zu können.

Nachwuchsförderung

Fast drei Viertel der befragten Träger (ca. 72%, s. Abb. 104) sehen vor allem in der Beschäftigung von Praktikant(inn)en eine Möglichkeit, um Nachwuchs für die Kita zu gewinnen. Fast die Hälfte (46,1%) arbeitet mit Ausbildungsinstituten zusammen und etwa ein Fünftel (21,5%) bietet duale bzw. praxisintegrierte Ausbildungen an. Die Teilnahme an Ausbildungsmessen, Image-Kampagnen oder die Vergabe von Abschlussarbeiten wird nur von wenigen genutzt. Nur ca. 3% geben an, gar keine Maßnahmen zu ergreifen.

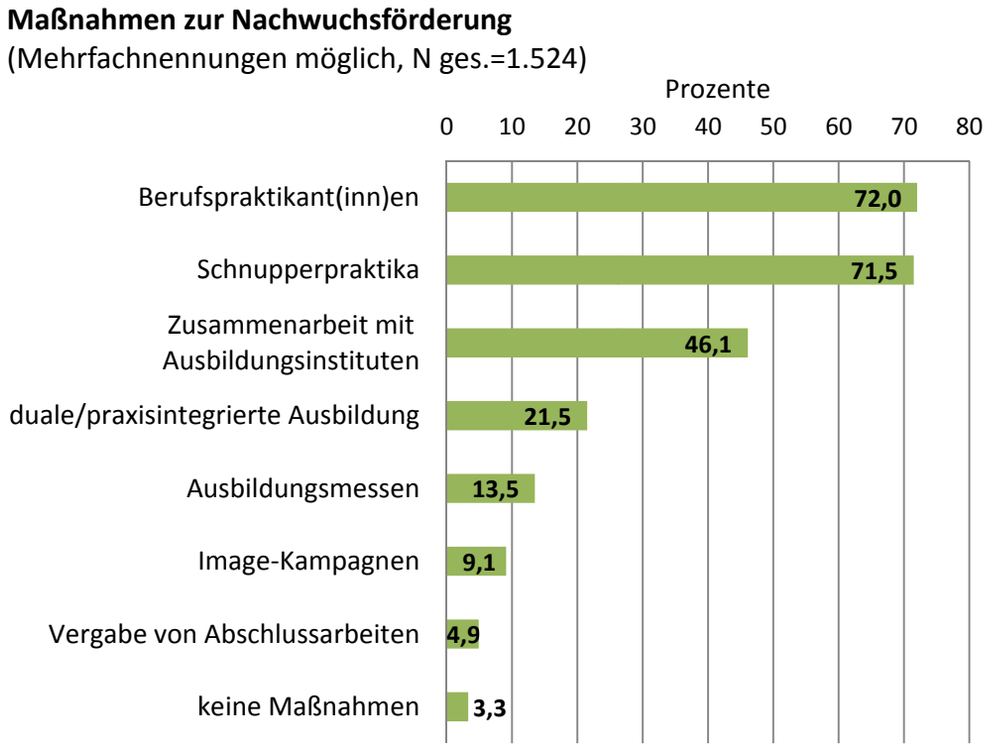

Abb. 104: Maßnahmen zur Nachwuchsförderung

Aktueller Handlungsbedarf in der Kita hinsichtlich Fort- und Weiterbildungen

Anhand einer 4-stufigen Likert-Skala (1=kein Bedarf bis 4=großer Bedarf) wurden die Trägervertreter/innen dazu aufgefordert den aktuellen Handlungsbedarf in der Kita in Bezug auf neun vorgegebene Bereiche einzuschätzen.

Sowohl bezüglich der Schaffung zeitlicher Ressourcen für ihre Mitarbeiter/innen, um überhaupt Fort- und Weiterbildungen besuchen zu können, als auch im Hinblick auf Nachwuchsförderung sehen die Träger den größten Handlungsbedarf (s. Tab. 78). Hier wählten 27,2% bzw. 26,3% die höchste Ausprägung.

Tab. 78: Aktueller Handlungsbedarf der Träger hinsichtlich Fort- und Weiterbildungen

	M	*SD*	*N*
Schaffung zeitl. Freiräume für Fort- und Weiterbildung der MA	2,7	1,0	1.421
Nachwuchsförderung	2,7	1,1	1.395
Sicherstellung des Transfers von Fort-/ Weiterbildung in die Praxis	2,6	1,0	1.403
Erhöhung des Finanzbudgets für Fort- und Weiterbildung	2,4	1,0	1.413
Anerkennung erworbener Zusatzqualifikationen (Schaffen von Aufstiegschancen, finanzielle Verbesserungen)	2,4	1,0	1.388
Qualitätskontrolle von Fort- und Weiterbildung	2,4	0,9	1.413

	M	*SD*	*N*
Planung von Fort- und Weiterbildungsangeboten	2,3	0,9	1.417
Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs	2,3	0,9	1.425
Information der MA über Fort- und Weiterbildungsangebote	2,1	0,9	1.407

Träger in westlichen Bundesländern sehen den größten Handlungsbedarf in der Nachwuchsförderung (*M*=2,7, *SD*=1,0, *N*=1.117), gefolgt von der Schaffung zeitlicher Ressourcen für die Fachkräfte (*M*=2,6, *SD*=1,0, *N*=1.139) und der Sicherstellung des Transfers des in einer Fortbildung Gelernten in die Praxis (*M*=2,6, *SD*=1,0, *N*=1.1125). Träger in östlichen Bundesländern sehen dies etwas anders: Sie sind der Meinung, zuerst müsste hinsichtlich der zeitlichen Freiräume ihrer Mitarbeiter/innen (*M*=3,0, *SD*=1,0, *N*=237) etwas getan werden, gefolgt von einem aufgestockten Finanzbudget für Fort- und Weiterbildungen (*M*=2,8, *SD*=1,0, *N*=236) und vom Theorie-Praxis-Transfer (*M*=2,8, *SD*=1,0, *N*=234).

Zusammenfassung

Zum Befragungszeitpunkt (Winter 2012/2013) war der Fachkräftemangel in deutschen Kitas – vor allem in Ballungsräumen – auch schon ausgeprägt, aber noch nicht so eklatant wie nach der Verabschiedung des Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz für Eltern von über einjährigen Kindern (d.h. nach August 2013). Dies erklärt vermutlich, dass verhältnismäßig wenige Träger berichteten, offene Stellen zu haben.

Dennoch gaben 43% der befragten Träger an, aus Mangel an geeigneten Bewerber/innen schon einmal Personen eingestellt zu haben, die nicht ihrer Vorstellung entsprachen. Auch die Hälfte der befragten Leitungen hatte dies berichtet. Vorausgesetzt es handelt sich um die Qualifizierung der Bewerber/innen, die nicht den Vorstellungen entsprach, ist dies im Hinblick auf die Qualität der pädagogischen Arbeit in der Kita eine bedenkliche Angelegenheit.

Bezüglich der Dauer und Verpflichtung zu Fort- und Weiterbildungen im Kita-Bereich gibt es keine allgemeinen gesetzlichen Regelungen. Etwa die Hälfte der Träger verpflichtet ihre Mitarbeiter/innen dazu und gewährt einer Vollzeitkraft durchschnittlich ca. 4,5 Fortbildungstage pro Jahr. Der tatsächliche Fortbildungsbedarf wird nur von etwas mehr als einem Drittel der Träger regelmäßig ermittelt.

Ungefähr die Hälfte der Träger hat ein eigenes Fort- und Weiterbildungsangebot für ihre Kita-Fachkräfte. Die Qualität externer Fortbildungen, die ihre Mitarbeiter/innen besuchen, wird ebenfalls von jedem zweiten Träger überprüft. Fortbildungen, die der Auffrischung und Erhaltung von Kompetenzen dienen, werden von nahezu allen Trägern zumindest überwiegend finanziert. Anders sieht es aus, wenn es sich um Weiterbildungen handelt, mit denen neue Qualifikationen erworben werden – hier erwartet die Hälfte der Träger von den Mitarbeiter/innen zumindest eine anteilige Finanzierung.

Die Methoden, um Personal-Nachwuchs für die Kitas zu gewinnen, beschränken sich bei den meisten Befragten auf die Beschäftigung von Praktikant(inn)en. Weniger als die Hälfte arbeitet mit Ausbildungsinstituten zusammen. Eine mögliche Weiterqualifizierung von Kinderpfleger/innen und Sozialassistent(inn)en zum/zur staatlich anerkannten Erzieher/in scheitert aus Sicht der Träger vor allem bei den dann auftretenden Problemen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Qualifizierung und Familienleben bzw. durch die sich daraus ergebenden Personalengpässe in der Kita. Fehlende Eignung der Personen oder fehlende Qualifizierungsangebote sehen sie nicht als große Hindernisse an. Ihren vordringlichsten Handlungsbedarf im Kita-Bereich sehen sie in der Schaffung von zeitlichen Ressourcen, damit Fachkräfte überhaupt Fortbildungen besuchen können.

Das Wichtigste in Kürze:

- Knapp zwei Drittel der Träger (63%) führen systematische **Personalbedarfsplanungen** durch, im Osten mehr (ca. 88%) als im Westen (ca. 58%).
- Aus **Mangel an geeigneten Bewerber/innen** mussten bei 43% schon Fachkräfte eingestellt werden, die nicht den Vorstellungen entsprachen.
- Neue Mitarbeiter/innen werden am häufigsten über Tageszeitungen oder die Agentur für Arbeit gesucht.
  Bei fast allen Trägern (92,2%) werden auch die jeweiligen Leitungen bei Neueinstellungen einbezogen.
- Hinsichtlich des **Fort- und Weiterbildungsbedarfs** der Mitarbeiter/innen führen 39% der Träger Bedarfsanalysen durch.
- Bei mehr als zwei Drittel der Träger (69%) sind Fort- und Weiterbildungen **verpflichtend**, vor allem im Osten (89%). Durchschnittlich werden 4,5 Tage/Jahr zur Verfügung gestellt.
- Mehr als die Hälfte (56%) bietet **trägerinterne Fort- und Weiterbildungen** an, nahezu ebenso viele (52%) überprüfen die Qualität der externen Veranstaltungen.
- Die **Finanzierung von Fortbildungen** wird am häufigsten vom Träger geleistet, bei **Weiterbildungen** tragen die Mitarbeiter/innen zumindest anteilig die Kosten.
- **Nachwuchsförderung** geschieht in erster Linie durch das Bereitstellen von Praktikumsplätzen aller Art.

5. Fazit und Ausblick

Mit den Auswertungen des Projektes AQUA liegen nun bundesweite Daten vor, die Arbeitsbedingungen in deutschen Kitas darstellen und Zusammenhänge zu individuellem, emotional affektivem Erleben aufzeigen. Viele Personen, die über Kenntnisse im System der Kindertageseinrichtungen verfügen, werden ihre eigenen Erfahrungen in den Ergebnissen wiederfinden können. Vor dem Hintergrund der großen, repräsentativen Datenbasis existieren nun empirisch belastbare Fakten, die als Grundlage dienen können, die Weiterentwicklung der Qualität in deutschen Kitas in den Blick zu nehmen. Die Verantwortung für gesetzliche Rahmenbedingungen in Bezug auf qualitative, personelle, strukturelle und finanzielle Ausgestaltung der Kindertagesbetreuung liegt in erster Linie bei den jeweiligen Ländern und dort bei verschiedenen Trägern und Verbänden. Im Rahmen einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Kindertageseinrichtungen ist es nötig, alle Partner gleichermaßen einzubeziehen (s.a. DV, 2013).

Die groß angelegte Untersuchung hat gezeigt, dass viele Kita-Mitarbeiter/innen in der BRD ihrer Arbeit gerne nachgehen und mit ihrer Arbeit sehr zufrieden sind. Die Ergebnisse weisen jedoch im Detail auch auf Missstände hin, welche zum Nachdenken anregen sollten und die auch Verbesserungspotential bergen.

Insgesamt konnte gezeigt werden, dass sich die Arbeitsbedingungen in deutschen Kitas unterscheiden. **Gute Arbeitsbedingungen** haben dabei durchwegs positive Auswirkungen auf verschiedene Aspekte der Arbeit: Je besser die Qualität der Arbeitsbedingungen, desto positiver sind alle untersuchten Variablen wie Arbeitszufriedenheit, Bindung, Engagement etc. ausgeprägt.

Auch wurde festgestellt, dass die befragten pädagogischen Fachkräfte mit ihrer Arbeit an sich **sehr zufrieden** sind und ein **hohes Arbeitsengagement** aufweisen.

Analog zu verschiedenen Studien (Deci & Ryan, 2002; Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009), sind die Fachkräfte vor allem dann zufrieden, wenn sie ihre Aufgaben als interessant wahrnehmen, wenn sie selbständig und eigenverantwortlich arbeiten können und von Vorgesetzten oder Kolleg(inn)en unterstützt werden. Wie die Fachkräfte angegeben hatten, ist dies in ihrer Arbeit in der Regel der Fall.

Forschungen haben gezeigt, dass **berufliches und organisationales Commitment**, d.h. die Bindung einer Person an den von ihr gewählten Beruf bzw. an ihren Arbeitgeber, vor allem mit Arbeitsengagement, Fluktuationsabsicht und Stresserleben zusammenhängt (Bentein et al., 2005; Felfe, 2008). Personen, die sich ihrer Organisation, d.h. dem Träger, sehr verbunden fühlen, beabsichtigen auch seltener ihre Stelle zu kündigen (Lee et al., 2000; Felfe, 2008), was durch die vorliegenden Auswertungen bestätigt werden konnte.

Der Beruf als „Berufung“ scheint bei den pädagogischen Fachkräften in besonderem Sinne zuzutreffen. Zudem ist aber auch die Bindung an den jeweiligen Arbeitgeber, in der Regel den Träger, hoch ausgeprägt – vor allem bei Kita-Leitungen. Es scheint sich also bei den pädagogischen Fachkräften um eine dem Beruf und Arbeitgeber gegenüber sehr loyale Gruppe zu handeln.

In diesem Zusammenhang konnte auch die Annahme von Felfe (2008) bestätigt werden, dass Personen mit höheren Qualifikationen ein niedrigeres Commitment aufweisen als niedrig Qualifizierte. Wegen ihrer vielfältigeren Alternativen auf dem Arbeitsmarkt sind sie wohl eher davon überzeugt, auch andere Tätigkeiten finden und ausüben zu können und bauen daher vermutlich eher wenig Bindung zum Arbeitgeber auf. Auch in der AQUA-Studie konnte bei höher qualifizierten Fachkräften eine größere Kündigungsabsicht gefunden werden.

Die Fachkräfte stellen in der Befragung ihren **Führungskräften** insgesamt ein sehr gutes Zeugnis aus: So sind sie der Meinung, dass ihre Vorgesetzten beispielsweise ihre Erwartungen an sie klar formulieren, Entscheidungen begründen, aktiv die Kita leiten und sich bei anstehenden Problemen nicht „aus der Verantwortung stehlen“. Auffallend ist hier, dass Fachkräfte ohne Leitungsverantwortung ihre Vorgesetzten, d.h. die Kita-Leitungen, besser beurteilen als diese ihre Vorgesetzten beim Träger bewerten. Eine mögliche Erklärung hierfür ist die enge Zusammenarbeit zwi-

schen Fachkräften und Leitungen in den Kitas, welche oftmals aktive Mitglieder des Kita-Teams sind, die Belange der Mitarbeiter/innen kennen und so ihre Führungsaufgaben gut bewältigen können. Hinzu kommt, dass Kita-Leitungen qualifizierte pädagogische Fachkräfte sind, welche sich durch Berufserfahrung und zusätzliche Qualifikationen in besonderem Maße auszeichnen. Möglicherweise machen Fachkräfte nicht die Kitaleitung für schlechte Arbeitsbedingungen, hohe berufliche Belastungen etc. verantwortlich, sondern den Träger oder politische Entscheidungsträger. Kita-Leitungen nehmen dagegen eine Zwischenposition zwischen Träger und Team ein und betrachten vielleicht ihre Vorgesetzten, die in der Regel beim Träger verortet sind, als die „Überbringer" von immer neuen Änderungen und Herausforderungen in ihrer Arbeit – was nachvollziehbar eine Auswirkung auf die Bewertung von deren Führungsqualitäten haben kann.

Dennoch bekräftigen viele Leitungen die Wichtigkeit einer guten **Unterstützung durch den Träger**. Fühlen sie sich von ihrem Träger unterstützt und empfinden auch die Aufgabenteilung zwischen ihnen und dem Träger als verbindlich geklärt, sind sie zufriedener, nehmen die Führungsqualitäten der Vorgesetzten positiver wahr und fühlen sich weniger belastet.

Auch das **Teamklima** wird insgesamt sehr gut eingeschätzt. Zusammen mit dem guten Verhältnis zu den Vorgesetzten können darin Ressourcen gesehen werden, die gegenüber der zunehmenden Arbeit und den Belastungen im Kita-Alltag einen gewissen Schutz bieten, wie es auch Viernickel & Voss (2013) in ihrer STEGE-Untersuchung feststellten.

Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass sich der Großteil der Fachkräfte (ca. 72%) in einer **Gratifikationskrise** befindet: Sie sind der Meinung, ihre beruflichen Anstrengungen überwiegen bei weitem die Anerkennungen und Belohnungen, die sie dafür erhalten. Nach der Definition von Siegrist und Kollegen (2004) wird auch über ein Drittel (ca. 36%) der Fachkräfte als **Risikogruppe für Burnout-Gefährdung** angesehen. Ebenso wie in der STEGE-Untersuchung (Viernickel & Voss, 2013) und verschiedenen anderen Studien (z.B. GEW, 2007; LAGS, 2010) sind Kita-Leitungen besonders betroffen. Diese starke berufliche Belastung geht einher mit weniger Zufriedenheit und Engagement, einer schlechteren Einschätzung der Führungskräfte und des Teamklimas sowie einem geringeren Commitment.

Zu diesen Belastungen tragen u.a. steigende Anforderungen und zunehmende Aufgaben bei, aber auch Mehrarbeit bedingt durch Fachkräftemangel, wenig Springerkräfte u.ä., sowie – vor allem Leitungen – häufige **Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit**, die unbezahlt für die Kita erledigt werden oder Veranstaltungen, die in der Freizeit besucht werden. Eine besondere Honorierung solcher außerplanmäßigen Aufgaben könnte die Wertschätzung dieses Einsatzes der Fachkräfte zum Ausdruck bringen, wenn sich solche Arbeiten nicht vermeiden lassen.

Mit der **Bezahlung**, den Arbeitsbedingungen und den Entwicklungsmöglichkeiten sind die Kita-Mitarbeiter/innen mit Abstand am wenigsten zufrieden. Vor allem die Bezahlung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen steht immer wieder neu im Fokus von Politik und Gewerkschaften (vgl. GEW, 2010, 2014). Häufig wird bemängelt, dass pädagogische Fachkräfte, vor allem in Ballungsräumen, von ihrem Gehalt nur schwer den Lebensunterhalt bestreiten können. In der AQUA-Studie gaben ca. 10% der Befragten an, einem Nebenjob nachzugehen, da sie auf dieses zusätzliche Einkommen finanziell angewiesen sind. Um diesen Missstand zu beseitigen, sind nicht nur die Träger gefragt, deren Spielraum hinsichtlich der Höhe von Gehältern auch begrenzt ist. Auch sie hatten angegeben, sie sehen den größten Handlungsbedarf – sowohl in ihrem eigenen Bereich als auch in der Politik – im Hinblick auf die Finanzen. Es muss generell ein Umdenken bei Entscheidungsträgern in der Politik stattfinden: Gut ausgebildete Fachkräfte, die mit der Bildung, Erziehung und Betreuung unserer Kinder betraut sind, sollten ein Einkommen erhalten, das dieser verantwortungsvollen und oftmals schwierigen Aufgabe angemessen ist.

Eng damit verknüpft ist auch der Aspekt der **gesellschaftlichen Anerkennung** der Arbeit von pädagogischen Fachkräften. Nur 2% der Fachkräfte hatten angegeben, eine Wertschätzung ihrer Arbeit durch die Gesellschaft sei „vollständig vorhanden". Eine Möglichkeit, Wertschätzung aus-

zudrücken, ist u.a. die Höhe des Gehaltes, das gezahlt wird. Dennoch bedarf es einer generellen Aufwertung dieses Arbeitsfeldes.

Bezahlung und Anerkennung sind den Fachkräften wichtig, belegen bei einer Abfrage nach der **Wichtigkeit verschiedener Arbeitsbedingungen** aber nicht die ersten Plätze: Hier rangieren noch vor der angemessenen Bezahlung **„ausreichend Zeit für pädagogische Arbeit“**, ein „gutes Betriebsklima“, „selbständig arbeiten können“ und sich „persönlich mit der Aufgabe identifizieren“. Bis auf den für sie wichtigsten Aspekt – ausreichend Zeit zu haben für gute pädagogische Arbeit – geben die Fachkräfte auch an, über diese Bedingungen im Großen und Ganzen zu verfügen.

Zu wenig Zeit für pädagogische Arbeit kann verschiedene Ursachen haben: Vorrangig wirkt sich hier in einigen Regionen der Fachkräftemangel aus. Aber auch durch ungünstige Personalschlüssel oder durch Urlaub, Fortbildungen oder Krankheitsausfälle, die von Kolleg(inn)en nur schwer aufgefangen werden können, ergeben sich personelle Engpässe, durch die hochwertige pädagogische Arbeit nicht mehr möglich ist. Ein **Springerpool** könnte hier Abhilfe schaffen, ist jedoch nach Angaben der Fachkräfte selten vorhanden. Auch von den Trägern gab nur etwa die Hälfte an, über Springerfachkräfte zu verfügen.

Ebenfalls großer Handlungsbedarf wird hinsichtlich der **Maßnahmen für ältere Mitarbeiter/innen** gesehen. Nur ca. 2% der Fachkräfte fanden, dass in ihrem Bereich derartige Maßnahmen „vollständig vorhanden“ seien. Entsprechend gaben auch nur 5% der befragten Träger an, Angebote für ältere Mitarbeiter/innen zu haben. Wenn man bedenkt, dass sich zudem 80% der über 50jährigen Mitarbeiter/innen in einer Gratifikationskrise befinden, wird deutlich, wie wichtig es in Zukunft sein wird, spezielle Maßnahmen für diese Altersgruppe anzubieten. Einzelne Träger bieten bereits bestimmte Angebote zur Gesundheitsförderung für ältere Arbeitnehmer/innen oder auch Fortbildungen, die auf diese Altersgruppe zugeschnitten sind bzw. spezielle Möglichkeiten zur Arbeitszeitreduzierung. Derartige Maßnahmen könnten weiter ausgebaut werden.

Hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Träger und Leitung scheint die **Rollenverteilung** häufig nicht klar abgegrenzt zu sein, obwohl die Träger in Bezug auf den Informationsfluss zur Kita nur geringen Handlungsbedarf sehen. Sowohl Leitungen als auch Trägervertreter/innen sind überzeugt davon, in vielen Bereichen selbst mehr Verantwortung und damit auch mehr Aufgaben zu haben. Eine transparent festgelegte Aufgabenteilung könnte beiden Partnern helfen, vor allem auch die Grenzen der jeweiligen Verantwortlichkeiten genau festzulegen.

In diesem Zusammenhang wurde auch die verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Leitung und Träger von fast allen (ca. 88%) Leitungen als äußerst wichtig eingeschätzt. Aber nur knapp 60% berichteten, dass dies in ihrem Bereich auch zumindest überwiegend vorhanden ist. In Kombination mit der Bedeutsamkeit, die Leitungen der Unterstützung durch den Träger beimessen, kann davon ausgegangen werden, dass die **Kommunikation zwischen Leitungen und Trägern** ein im Kita-Alltag sehr wichtiges Element ist, das noch besser in den Blick genommen werden muss.

Sowohl hinsichtlich der wöchentlichen Verfügungszeit als auch in Bezug auf die jährlichen Fortbildungstage liegen beispielsweise die Angaben der Träger über den Angaben der Leitungen zu tatsächlich in Anspruch genommenen Zeiten. Dies kann einerseits daran liegen, dass die Kita-Mitarbeiter/innen wegen Personalengpässen nicht genügend Vor- und Nachbereitungszeit nehmen können oder auf Fortbildungen verzichten müssen, andererseits aber auch auf einen mangelnden Austausch zwischen den beiden Partnern hindeuten.

Mehr als ein Viertel der Träger gibt darüber hinaus an, keine **Stellenbeschreibungen** zu haben. Auch dies birgt das Risiko von Rollendiffusion und unklaren Verantwortungsverhältnissen. Eine Stellenbeschreibung kann bereits vor Aufnahme einer Funktionsstelle genau klären, welche Verantwortungen mit einer bestimmten Stelle einhergehen. Zudem konnte festgestellt werden, dass ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter/innen nur bei ca. der Hälfte der Kitas und Träger existiert, obwohl die Einarbeitung neuer Kolleg(inn)en von den Fachkräften als sehr wichtig eingeschätzt wurde.

Zusammenfassend betrachtet ergeben sich jedoch viele der vorhandenen Probleme im Kita-Alltag aus dem aktuellen, vor allem in Ballungsräumen auftretenden **Fachkräftemangel**. So hat etwa die Hälfte der befragten Träger (ca. 43%) und Leitungen (ca. 51%) aus **Mangel an geeigneten Bewerber/innen** schon Fachkräfte eingestellt, die nicht ihren Vorstellungen entsprachen. Im Hinblick auf eine qualitativ hochwertige pädagogische Arbeit ist dies ein alarmierendes Ergebnis.

Bezüglich des Fachkräftemangels wurden für Verantwortliche und Träger in einer am Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend verorteten Expertengruppe aus Vertreter/innen von Bund und Ländern, Träger- und Berufsverbänden, Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Fachschulverbänden sowie weiteren Akteuren einige Empfehlungen zusammengetragen (BMFSFJ, 2014), in die u.a. auch AQUA-Ergebnisse eingeflossen sind.

Doch zeigen die AQUA-Ergebnisse auch, dass sich nur über eine Stundenaufstockung von teilzeitbeschäftigen pädagogischen Fachkräften der Fachkräftemangel nicht lösen lässt. Die Daten hinsichtlich einer solchen **Verlängerung der individuellen Arbeitszeit** belegen, dass gut ein Drittel der befragten Fachkräfte mit ihrem derzeitigen Arbeitszeitumfang zufrieden ist. Den befragten Teilzeitkräften, die an einer Aufstockung ihrer Stunden interessiert wären, stehen jedoch fast ebenso viele gegenüber, die lieber weniger arbeiten würden. Schon Sell & Kersting (2010) hatten für Rheinland-Pfalz festgestellt, dass auch eine nur geringe Erhöhung des Gesamtstundenvolumens einen immensen Bedarf an aufstockungsinteressierten Fachkräften bedeuten würde. In der AQUA-Studie konnte zudem festgestellt werden, dass die Fachkräfte eher nicht gewillt sind, ihren Wohnort zu verlassen – auch wenn sie in einer anderen Stadt bessere Arbeitsbedingungen vorfinden würden.

Die Auswertungen zeigen des Weiteren, dass die **Absicht, die Arbeitsstelle in der aktuellen Kita oder beim Träger zu kündigen**, bei den befragten Fachkräften generell relativ gering ausgeprägt ist. Fachkräfte ohne Leitungsfunktion haben vergleichsweise häufiger den Wunsch, ihre Stelle in der Kita zu verlassen, während von Kita-Leitungen eher die Absicht, die Position beim Träger zu beenden, zum Ausdruck gebracht wird. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Fachkräfte ohne Leitungsfunktion bei einem trägerinternen Wechsel des Arbeitsplatzes ihren Status (z.B. die Gehaltsstufe) nicht verlieren und diese Möglichkeit vorziehen. Für eine Leitung hingegen ist es in der Regel schwieriger, trägerintern eine neue Position zu finden – wenn sie Gründe hat, ihre Position zu kündigen, wird sie daher vermutlich den Träger wechseln.

Generell konnte festgestellt werden, dass eine Kündigungsabsicht vor allem mit hohen Belastungen, negativ empfundenem Führungsverhalten von Vorgesetzten, schlechtem Teamklima sowie mit schlechten Arbeitsbedingungen zusammenhängt. So erhöht sich – verglichen mit Arbeitsbedingungen, die als gut wahrgenommenen werden – die Kündigungsbereitschaft um das Sechsfache, wenn die Arbeitsbedingungen als schlecht wahrgenommen werden. Bei Leitungen, die ihre Stelle beim Träger kündigen wollen, steigt diese Absicht unter schlechten Arbeitsbedingungen sogar um das Dreizehnfache an.

Die gestiegenen Anforderungen im System der Kindertagesbetreuung haben natürlich nicht nur Auswirkungen auf die pädagogischen Fachkräfte, sondern auch auf die Trägervertreter/innen, die für die Einrichtungen die Verantwortung übernehmen müssen. Die Ergebnisse zeigen ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich der Qualifikationen der Trägervertreter/innen: Für viele von ihnen ist das Management der Kita/s nur eine Aufgabe von zahlreichen anderen. Etliche sind darüber hinaus von ihrem beruflichen Hintergrund her mit dem pädagogischen Umfeld weniger vertraut. Dennoch haben sich bereits viele Gedanken gemacht, wie sie die Fachkräfte am besten unterstützen können.

Die im Bericht dargestellten **Rangreihen der eingeschätzten Wichtigkeiten von Arbeitsbedingungen und deren Vorhandensein** können ihnen weiter dabei behilflich sein, in ihrem jeweiligen Bereich genauer nachzuforschen. Diese Rangreihen stellen die Durchschnittswerte aller Befragten dar und können als Hintergrundinformation dienen: Sie geben Trägern beispielsweise Aufschluss darüber, welche Arbeitsbedingungen den Fachkräften besonders wichtig sind und bei welchen

sich in der Befragung ein besonders großer Handlungsbedarf ergibt. Dies kann – ähnlich wie im Rahmen einer Selbstevaluation – dazu benutzt werden, sich über die eigene Situation bzw. über die der Mitarbeiter/innen besser klar zu werden und gegebenenfalls Änderungen einzuleiten.

Einschränkungen der Studie und Forschungsdesiderata

Die im Rahmen der AQUA-Studie beschriebenen Zusammenhänge dürfen nicht voreilig kausal interpretiert werden. Die Wirkrichtung der meisten Korrelationen ist nicht eindeutig bestimmbar. Wie schon Felfe (2008) sowie Felfe, Six & Schmook (2005) feststellten, sind beispielsweise zwischen den Konstrukten Commitment und Zufriedenheit unterschiedliche Konstellationen denkbar: Zunächst erscheint es vorstellbar, dass zufriedene Personen eine stärkere Verbundenheit zu ihrer Organisation entwickeln und unzufriedene sich nicht an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen. Hier würde Commitment – vorausgesetzt, dass es stabiler ist als Zufriedenheit – ursächlich von der Zufriedenheit abhängen. Andererseits lässt sich auch die umgedrehte Wirkrichtung theoretisch herleiten: Während ein hohes Commitment dazu führen kann, dass diese Personen ihre Arbeitssituation insgesamt positiver bewerten und daher auch zufriedener sind, könnte ein geringes Commitment die Bewertung der Arbeitssituation negativ beeinflussen und somit Unzufriedenheit auslösen. Darüber hinaus ist eine weitere Variante ebenfalls denkbar: Zufriedenheit und Commitment beeinflussen sich gegenseitig (s.a. Vandenberg & Lance, 1992). Um dies empirisch bestätigen zu können, müssten jedoch Daten von mehreren Messzeitpunkten vorliegen. Bisher sind die meisten der Studien jedoch Querschnittsuntersuchungen – wie auch die AQUA-Studie. Farkas & Terick (1989) konnten in einer der wenigen Längsschnittuntersuchungen allerdings auch keine eindeutige Wirkrichtung bestimmen. Eine zusätzliche Möglichkeit des Zusammenhangs wäre eine nicht untersuchte Drittvariable, die beide Konstrukte beeinflusst. In der Forschung wird daher zunächst davon ausgegangen, dass sich Arbeitszufriedenheit und Commitment gegenseitig bedingen – ohne etwas über die Wirkrichtung auszusagen.

Die AQUA-Studie ist – wie erwähnt – ebenfalls eine Querschnittsstudie. Aussagen, wie sich z.B. die Zufriedenheit oder das Belastungserleben über die Zeit hinweg entwickeln, können daher nicht gemacht werden. Zeigen beispielsweise jüngere und ältere Mitarbeiter/innen hinsichtlich ihres Arbeitsengagements Unterschiede, so kann daraus nicht direkt auf eine altersabhängige Entwicklung des Engagements geschlossen werden, sondern es können lediglich Fachkräfte unterschiedlichen Alters einander gegenübergestellt werden – auch wenn dies durchaus ein Hinweis auf entwicklungsbedingte Unterschiede sein kann. Differenziertere Aussagen wären nur mit Hilfe von Längsschnittuntersuchungen möglich.

Ähnliches zeigt sich beim Vergleich der weiteren erhobenen Variablen – auch hier können keine Ursache-Wirkungs-Analysen dargestellt werden. Dennoch geben auch die deskriptiven Ergebnisse für die Akteure im System der Kindertageseinrichtungen wertvolle Hinweise.

Insgesamt wird aus den Auswertungen deutlich, dass bei Kita-Mitarbeiter/innen eine starke Ambivalenz herrscht: Einerseits fühlen sich die allermeisten Fachkräfte beruflich stark belastet, andererseits berichten sie aber auch von großer Zufriedenheit mit ihrer Arbeit, von einer hohen beruflichen Bindung und von hohem Engagement. Diese Widersprüchlichkeit scheint ein Charakteristikum dieser Berufsgruppe zu sein – möglicherweise sind die pädagogischen Fachkräfte als resiliente Personengruppe besonders gut in der Lage, von den positiven Aspekten des Berufsfeldes zu zehren. Und möglicherweise ist dies aber auch mit ein Grund, warum das System trotz mancher Mängel immer noch funktionieren kann. Um dies genauer untersuchen zu können, wären weitere Forschungen mit einem Schwerpunkt auf Persönlichkeitsmerkmalen von pädagogischen Fachkräften, die bei AQUA nicht erfragt werden konnten, zu empfehlen.

6. Literatur

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report (2. Aufl.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Baumeister, K. & Grieser, A. (2011). Berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte – Analyse der Programmangebote. Online verfügbar unter http://www.weiterbildungsinitiative.de/uploads/media/Baumeister_Grieser_pdf.pdf, zuletzt geprüft am 12.8.2014.

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. Journal of applied Psychology, 90(3), 468-82.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (Hrsg.) (2013). 14. Kinder- und Jugendbericht. Online verfügbar unter http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/14-Kinder-und-Jugendbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, zuletzt geprüft am 17.8.2014.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (Hrsg.) (2014). Diskussionspapier zur Bindung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen Online verfügbar unter http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/kinder-und-jugend,did=207562.html, zuletzt geprüft am 25.9.2014.

BMI – Bundesministerium des Inneren (2014). Aktuelle Tarifvertragstexte TVöD und ergänzende Tarifverträge. Online verfügbar unter: http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/TVoeD-Tarifbeschaeftigte/Tarifvertragstexte/tarifvertragstexte_node.html, zuletzt geprüft am 19.6.2014

Bödecker, W. & Dragano, N. (2005). Das IGA-Barometer 2005. BKK Bundesverband. Online verfügbar unter http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga-Report_7_iga-Barometer_Umfrage_Beschaeftigte_Stellenwert_Arbeit_Handlungsspielraum_Gratifikationskrisen.pdf, zuletzt geprüft am 9.4.2014.

Brodbeck, F.C., Anderson, N. & West, M. (2000). Teamklima-Inventar. Göttingen: Hogrefe.

Bruggemann A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. Arbeit und Leistung, 28, 281-284.

Buch, M. & Frieling, E. (2002). Ableitung und Evaluation von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bei Erzieherinnen in Kindertagesstätten. In: B. Badura, M. Litsch & C. Vetter. Fehlzeitenreport 2001. S. 103-118. Springer: Berlin.

Büssing, A. & Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research. European Psychologist, 3, 209-218.

Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology, 80(4), 468-478.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. Journal of Vocational Behavior, 67, 169-198.

Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. Personnell Psychology, 64, 89-136.

Clugston, M. (2000). The mediating effects of mulitdimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. Journal of Organizational Behavior, 21, 4, 477-486.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinements of the happy – productive worker thesis. In: Consulting Psychology Journal, 53, 182-199.

Csikszentmihalyi, M. (1991). Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper.

DBS – Deutscher Bildungsserver. (2014). Die Nationale Qualitätsinitiative. Online verfügbar unter http://www.bildungsserver.de/Nationale-Qualitaetsinitiative-im-System-der-Tageseinrichtungen-fuer-Kinder-3768.html, zuletzt geprüft am 17.8.2014

Deci, E. L. & Ryan, R. (Eds.) (2002). Handbook of Self-Determination Research. Rochester: University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. (2000). The ''what'' and ''why'' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11, 319–338.

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung. (2013). Die Bildungspläne für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen in Deutschland. Online verfügbar unter:

https://www.anschwung.de/sites/default/files/Expertise_Bildungspl%C3%A4ne_1.pdf, zuletzt geprüft am 15.7.2014.

DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.). (2009). DGB-Index Gute Arbeit - Der Report 2009. Online verfügbar unter http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/diga_report_09.pdf, zuletzt geprüft am 9.4.2014.

DJI – Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) (2013). Expertengruppe Berufsbegleitende Weiterbildung: Qualität in der Fort- und Weiterbildung von pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen. Online verfügbar unter http://www.weiterbildungsinitiative.de/uploads/media/Koop_02_Expertengruppe-Berufsbegleitende-Weiterbildung.pdf, zuletzt geprüft am 12.8.2014.

Dumdum, U.R., Lowe, K.B. & Aviolo, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Aviolo & F.J. Yammarino (Eds.). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. pp 35-66. Amsterdam: JAI.

DV – Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2013). Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen. Online verfügbar unter http://www.deutscher-verein.de/05-empfehlungen/empfehlungen_archiv/2013/DV-33-12-Qualitaet-in-Kindertageseinrichtungen, zuletzt geprüft am 26.5.2014.

Farkas, A.J. & Tetrick, L.E. (1989). A three wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment in turnover decisions. Journal of Applied Psychology, 74, 855-868.

Felfe, J. (2006). Transformationale Führung und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 163–176.

Felfe, J. (2008). Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J. & Franke, F. (2012). Commitment Skalen (COMMIT). Bern: Verlag Hans Huber.

Felfe, J. & Goihl, K. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.). ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Felfe, J., Schmook, R. & Six, B. (2005). Skalen zur Erfassung von Commitment, Führung und kulturellen Wertorientierungen in Deutschland und China. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Bericht 1.

Felfe, J. & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In: L. Fischer (Hrsg.) Arbeitszufriedenheit. S. 37-60. Göttingen: Hogrefe.

Field, L.K. & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. SA Journal of Industrial Psychology, 37, 1. Online verfügbar unter: http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946, zuletzt geprüft am 27.7.2014.

Frone, M. R. (2003). Work-family-balance. In I. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of Occupational Health Psychology (S. 143-162). Washington DC: American Psychological Association.

Fthenakis, W.E., Hanssen, K., Oberhuemer, P. & Schreyer, I. (Hrsg.) (2009). Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Berlin: Cornelson, 2. Aufl.

GEW – Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.). (2007). Wie geht’s im Job? Kita-Studie der GEW. Online verfügbar unter http://www.gew.de/Binaries/Binary35437/GEW-Kitastudie.pdf, zuletzt geprüft am 9.4.2014.

GEW (2010). Die berufliche, familiäre und ökonomische Situation von Erzieherinnen und Kinderpflegerinnen. Coburg: Leutheußer.

GEW (2013). Entgelttabellen TVöD-VKA für den Sozial- und Erziehungsdienst, online verfügbar unter http://www.gew.de/Binaries/Binary90106/Entgelttabellen_SuE_2012.pdf, zuletzt geprüft am 4.3.2014.

GEW (2014). Tarifrunden Bund und Kommunen. Online verfügbar unter http://www.gew-tarifrunde-tvoed.de/Page16958.html, zuletzt geprüft am 26.8.2014.

Great place to work (2012). Was ist eine ausgezeichnete Arbeitsplatzkultur? Online verfügbar unter http://www.greatplacetowork.de/unser-ansatz/was-bedeutet-ausgezeichnete-arbeitsplatzkultur, zuletzt geprüft am 8.8.2014.

Grzywacz, J. G. & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: testing different models of work-family fit. Journal of Marriage and Family, 65, 248-262.

Grzywacz, J. G. & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct. Journal of Occupational Health Psychology, 10 (2), 97-109.

Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). Same same but different? European Psychologist, 11(2), 119-127.

Harazd, B. & van Ophuysen, S. (2011). Transformationale Führung in Schulen. Journal for Educational Research Online, 3 (1), 141-167.

Hasselhorn, H.M. & Freude, G. (2007). Der Work-Ability Index – ein Leitfaden. Online verfügbar unter: http://www.baua.de/de/Publikationen/Sonderschriften/2000-/S87.pdf?__blob=publicationFile&v=10, zuletzt geprüft am 10.7.2014.

Hees, S. (2008). Holen Sie den Träger ins Boot. Das Leitungsheft, 1, 21-26.

IKK-Bundesverband (2006). IKK Impuls-Berufsreport Erzieherinnen und Erzieher. Bergisch Gladbach: IKK Bundesverband.

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2008). Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Jungbauer, J. & Ehlen, S. (2013). Berufsbezogene Stressbelastungen und Burnout-Risiko bei Erzieherinnen und Erziehern. Abschlussbericht. Online verfügbar unter http://www.katho-nrw.de/fileadmin/ primaryMnt/Aachen/Dateien/Forschung/igsp/Abschlussbericht_Erzieherinnenstudie.pdf, zuletzt geprüft am 11.4.2014.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692-724.

Krause, M. (2014). Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung in der BRD. Unveröffentlichtes Manuskript.

Krause, M., Schreyer, I., Brandl, M. & Nicko, O. (2014, in Druck). Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf Arbeitszufriedenheit, Commitment und Fluktuationsneigung bei Kita-Mitarbeiter/innen – Ausgewählte Ergebnisse der AQUA-Studie. In K. Fröhlich-Gildhoff & I. Nentwig-Gesemann. Forschung in der Frühpädagogik.

LAGS – Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e.V. (2007). Arbeit und Gesundheit in saarländischen Kindertageeinrichtungen. Online verfügbar unter: http://www.lags.de/fileadmin/ Uploads/KiTas/Kita-Bericht_2007.pdf, zuletzt geprüft am 29.7.2014.

Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O´Driscoll, M. P., Sanchez, J. I., Brough, P. & Kinnunen, U. (2008). Family supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family-conflict, and employee satisfaction: a test of model across five samples. Journal of Vocational Behavior, 73, 92-106.

Lee, K., Carsfeld, J.J. & Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work related variables. Journal of Applied Psychology, 85, 799-811.

Li, J. & Siegrist, J. (2013). Overview of the scores (mean ± SD) based on the Effort-Reward-Imbalance measure. Online verfügbar unter http://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/ institut_fuer_medizinische_soziologie_id54/ERI/Overview_of_ERI_scores.pdf, zuletzt geprüft am 23.4.2014.

Li, J., Yang, W., Cheng, Y., Siegrist, J. & Cho, S. (2005). Effort reward imbalance at work and job dissatisfaction in Chinese healthcare workers: a validation study, International Archives of Occupational and Environmental Health, 78, 198–204. Online verfügbar unter http://homepage.ntu.edu.tw/~ycheng/index/ PDF/Public_paper/Public_17.pdf , zuletzt geprüft am 2.7.2014.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 180, 171-194.

MBJS – Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Brandenburg. (2012). Länderübersicht Kita: Personalstandards. Online verfügbar unter http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/ 5527/Personalstandards.pdf, zuletzt geprüft am 13.8.2014.

Meyer, J.P. & Allen, N.T. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.

Meyer, J.P. & Allen, N.T. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Vocational Psychology, 63, 1-18.

Meyer, J.P., Allen, N.T. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations. Extension and test of a three component model. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern: Hans Huber.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2006). Starting Strong II: Early Childhood Education and Care. Paris: OECD.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, job Satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.

Randall, D.M., Cropanzano, R., Bormann, C.A. & Birjuln, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 20, 159-174.

Roedenbeck, M. (2008). Theoretische Grundlagen eines komplexen Modells der Arbeitszufriedenheit (KMA) - Eine theoretische Meta-Analyse. In: Journal für Psychologie 16 (1). Online verfügbar unter http://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/197/107, zuletzt geprüft am 21.2.2014.

Roth, X. (2009). Starke Träger – starke Kitas. Das Leitungsheft, 1, 4-10.

Rudow, B. (2001). Die Entwicklung einer Prüfliste zur Erfassung vorwiegend psychischer Belastungen bei ErzieherInnen (PBE). Forschungsbericht im Auftrag der GEW Baden-Württemberg und der Johannes Löchner Stiftung. Stuttgart/Heddesheim.

Rudow, B. (2004). Arbeitsbedingungen für Erzieher/innen - Hohe psychische Belastung. Bildung & Wissenschaft, S. 6–13.

Rudow, B. (2009). Arbeitsbelastungen in der Kita. HLZ, Zeitschrift der GEW Hessen, 2/2009, 10-11.

Rudow, B. (2010). Arbeitsbelastungen in der Kita. GEW Zeitung Rheinland Pfalz (5-6), S. 20–21.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I. & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. Small Group Research, 34, 43–73.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66, 701-716.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. Journal of Organizational Behavior, 30, 893-917.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.). Research in social issues in management, Vol. 5: Managing social and ethical issues in organizations (pp. 135–177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.

Schleicher, D. J., Watt, J. D. & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the illusory correlation: The complexity of the satisfaction - performance relationship. In: Journal of Applied Psychology, 89, 165-177.

Schmidt, K.H. (2006). Haupt- und Moderatoreffekte der affektiven Organisationsbindung in der Belastungs-Beanspruchungs-Beziehung. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5(3), 121-130.

Schneewind, K. A. & Kupsch, M. (2006). Perspectives psychologiques de la recherche sur les liens entre vie familiale et vie professionnelle. [Psychological Perspectives of work-family research: a look at the present state and an integrative conceptual framework]. La Revue Internationale de L'Éducation Familiale, 19, 9-30.

Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M. & Nicko, O. (2014a, eingereicht). Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die Arbeitszufriedenheit und das Auftreten von beruflichen Gratifikationskrisen bei Kita-Mitarbeiter/innen in Deutschland. Frühe Bildung.

Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M. & Nicko, O. (2014b, eingereicht). Arbeitsplatz Kita: Zwischen Engagement und Verausgabung – Ausgewählte Ergebnisse der bundesweiten AQUA-Studie. In: A. König, H. R. Leu & S. Viernickel (Hrsg.) Frühpädagogik im Aufbruch.

Sell, S. & Kersting, A. (2010). Gibt es einen (drohenden) Fachkräftemangel im System der Kindertagesbetreuung in Rheinland-Pfalz? Online verfügbar unter: http://www.mbwjk.rlp.de/ uploads/media/Erzieher innenbedarf_ibus-Studie.pdf, zuletzt geprüft am 20.6.2014.

SGB VIII – Sozialgesetzbuch (2013). Achtes Buch - Kinder-und Jugendhilfe. Online verfügbar unter: http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbviii/1.html, zuletzt geprüft am 23.6.2014.

Siegrist, J. & Montano, D. (2013). ERI-Questionnaires User Guide. Online verfügbar unter http://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut_fuer_medizinische_soziologie_id54/ERI/Questionnaires/Users-Guide/Users-Guide.pdf, zuletzt geprüft am 4.4.2014.

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. In: Social Science and Medicine, Vol. 58, No. 8, pp. 1483–1499.

Skribot, M. (2013) Teamklima und leistungsbezogenes Arbeitsverhalten. München: AVM.

SMK – Staatsministerium für Kultus Sachsen (Hrsg.) (2009). Erzieherinnengesundheit. Handbuch für Kita-Träger und Kita-Leitungen. Online verfügbar unter: https://www.publikationen.sachsen.de/bdb/ artikel/13701, zuletzt geprüft am 29.7.2014.

SMS – Sächsisches Staatministerium für Soziales und Verbraucherschutz. (2009). Handbuch Erzieherinnengesundheit. Online verfügbar unter https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/13701, zuletzt geprüft am 14.8.2014.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. Journal of Applied Psychology, 88, 518-528.

Spector, P.E. (1997). Job satisfaction. London: Sage.

Statistisches Bundesamt (2012). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2012. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/ Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220127004.pdf;jsessionid=869A9EA8167518796537C13C8867ED73.cae1?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 26.8.2014.

Statistisches Bundesamt (2014). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2013. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/ KinderJugendhilfe/Tageseinrich tungenKindertagespflege5225402137004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 18.6.2014.

Statistisches Bundesamt (2014a). Befristet Beschäftigte. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension4/4_2_BefristetBeschaeftigte.html , zuletzt geprüft am 18.6.2014.

Strehmel, P. (2008). Wovon hängt “gute Bildung” tatsächlich ab? Kindergarten heute, 1, 8-13.

Tett, R.P. & Mayer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on metaanalytic findings. Personnell Psychology, 46, 259-293.

Tietze, W. (1998). Wie gut sind unsere Kindergärten? Weinheim: Beltz.

TK - Techniker Krankenkasse (2010). TK-Gesundheitsreport 2010. In: TK (Hrsg.). Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (Bd. 24). Hamburg: Techniker Krankenkasse.

Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. Journal of management, 18, 153-167.

vbw – Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.) (2014). Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal. Münster: Waxmann.

Van Dick, R. (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.

Viernickel, S., Nentwig-Gesemann I., Nicolai K., Schwarz S. & Zenker L. (2013). Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Bildungsaufgaben, Zeitkontingente und strukturelle Rahmenbedingungen in Kindertageseinrichtungen. Online verfügbar unter http://www.gew.de/Binaries/ Binary96129/Expertise_Gute_Bildung_2013.pdf, zuletzt geprüft am 21.2.2014.

Viernickel, S. & Voss, A. (2013). STEGE – Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Online verfügbar unter http://www.gew.de/Binaries/Binary 109551/STEGE_NRW_Abschlussbericht.pdf, zuletzt geprüft am 3.6.2014.

Wegge, J. & van Dick, R. (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei Der Arbeit und organisationale Identifikation. In L. Fischer (Hrsg.). Arbeitszufriedenheit (s. 11-37). Göttingen: Hogrefe.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. Journal of Management, 33, 141–160.

WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung. (2014). Online-Umfrage von www.lohnspiegel.de: Was verdienen Erzieherinnen und Erzieher? Online verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2014_07_08.pdf, zuletzt geprüft am 21.7.2014.

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Forschungsdesign der AQUA-Studie ... 11
Abb. 2: Rücklaufquoten der Träger-Befragung nach Bundesländern ... 17
Abb. 3: Rücklaufquoten der Kita-Befragung nach Bundesländern ... 18
Abb. 4: Trägerzugehörigkeit der teilnehmenden Kitas ... 20
Abb. 5: Einrichtungsart der teilnehmenden Kitas ... 21
Abb. 6: Lage der teilnehmenden Kitas nach Einwohnerzahl der Kommune ... 22
Abb. 7: Pädagogischer Ansatz der teilnehmenden Kitas ... 23
Abb. 8: Altersstruktur der Kita-Mitarbeiter/innen ... 24
Abb. 9: Familienstand der Kita-Mitarbeiter/innen ... 25
Abb. 10: Schulabschluss der Kita-Mitarbeiter/innen ... 26
Abb. 11: Berufsabschluss der Kita-Mitarbeiter/innen ... 26
Abb. 12: Funktion der Kita-Mitarbeiter/innen ... 27
Abb. 13: Berufsabschlüsse nach Funktionen ... 28
Abb. 14: Länge der Berufserfahrung pädagogischer Fachkräfte ... 29
Abb. 15: Berufserfahrung nach Jahren und Leitungsfunktion ... 29
Abb. 16: Differenz zw. aktueller/gewünschter Arbeitszeit päd. Fachkräfte ... 34
Abb. 17: Differenz zw. aktueller/gewünschter Arbeitszeit päd. Fachkräfte nach Bundesländern ... 35
Abb. 18: Verteilung der Verantwortung zwischen Träger und Leitung ... 40
Abb. 19: Wahrgenommene Unterstützung der Leitungen durch den Träger ... 42
Abb. 20: Wahrgenommene Unterstützung der Leitung durch den Träger, nach Trägerarten ... 43
Abb. 21: Maßnahmen zur Unterstützung der Teams ... 45
Abb. 22: Unterstützung der Teams durch externe Fachkräfte ... 46
Abb. 23: Bildung des Differenzwertes Wichtigkeit/Vorhandensein von Arbeitsbedingungen ... 51
Abb. 24: AQUA-Index der Arbeitsbedingungen ... 53
Abb. 25: Von Leitungen und Nicht-Leitungen eingeschätzte Qualität der Arbeitsbedingungen ... 53
Abb. 26: Von Fachkräften verschiedener Trägerarten eingeschätzte Qualität der Arbeitsbedingungen ... 54
Abb. 27: Eingeschätzte Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen ... 56
Abb. 28: Eingeschätztes Vorhandensein von Arbeitsbedingungen ... 57
Abb. 29: Effort-reward imbalance-Modell von Siegrist et al, (2004, eigene Übersetzungen) ... 66
Abb. 30: Einzelitems der Skalen Anstrengung, Belohnung, Overcommitment ... 67
Abb. 31: Werte des ERI-Quotienten bei allen pädagogischen Mitarbeiter/innen ... 69
Abb. 32: Burnout-Gefährdung bei Fachkräften mit Gratifikationskrise ... 71
Abb. 33: Gratifikationskrise/Burnout-Gefährdung nach wahrgen. Unterstützung des Trägers ... 72
Abb. 34: Gratifikationskrise/Burnout-Gefährdung nach klaren Aufgabenverteilungen ... 73
Abb. 35: Gratifikationskrise/Burnout-Gefährdung nach der Qualität der Arbeitsbedingungen ... 73
Abb. 36: Gratifikationskrise/Burnout-Gefährdung nach Leitungsfunktion und der Qualität der Arbeitsbedingungen ... 74
Abb. 37: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung und Commitment ... 76
Abb. 38: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung und Arbeitsengagement ... 77
Abb. 39: Arbeitszufriedenheit nach Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung ... 78
Abb. 40: Subjektive Arbeitsfähigkeit ... 81
Abb. 41: Anforderungen in der Kita ... 82
Abb. 42: Herausforderungen in der Kita und allgemeine Arbeitszufriedenheit ... 83
Abb. 43: Positives Führungsverhalten nach Leitungsfunktion ... 88
Abb. 44: Negatives Führungsverhalten nach Leitungsfunktion ... 89
Abb. 45: Wahrgenommenes positives Führungsverhalten und Gratifikationskrise ... 91
Abb. 46: Negatives Führungsverhalten und Arbeitsbelastungen (Gratifikationskrise) ... 91
Abb. 47: Positives Führungsverhalten und organisationales Commitment ... 94
Abb. 48: Negatives Führungsverhalten und organisationales Commitment ... 94
Abb. 49: Positives Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit ... 95
Abb. 50: Negatives Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit ... 95
Abb. 51: Von den Fachkräften beurteiltes Teamklima ... 98
Abb. 52: Wahrgenommenes Teamklima und Arbeitsbelastungen ... 99

Abb. 53: Wahrgenommenes Teamklima und Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement 100
Abb. 54: Arbeitsengagement der päd. Mitarbeiter/innen 104
Abb. 55: Arbeitsengagement und AQUA-Index 107
Abb. 56: Arbeitsengagement und Gratifikationskrise 108
Abb. 57: Arbeitsengagement und Commitment 110
Abb. 58: Organisationales Commitment der pädagogischen Mitarbeiter/innen 114
Abb. 59: Berufliches Commitment der pädagogischen Mitarbeiter/innen 114
Abb. 60: Organis. Commitment und die Möglichkeit, Verfügungszeit nehmen zu können 117
Abb. 61: Organis. Commitment und wahrgen. Unterstützung der Leitungen durch den Träger 118
Abb. 62: Commitment und Arbeitsbedingungen (AQUA-Index) 119
Abb. 63: Org. Commitment und Kündigungsabsichten nach Leitungsfunktion 121
Abb. 64: Organisationales Commitment und Facetten der Arbeitszufriedenheit 122
Abb. 65: Berufliches Commitment und Facetten der Arbeitszufriedenheit 123
Abb. 66: Facetten der Arbeitszufriedenheit nach Roedenbeck (2008) 125
Abb. 67: Arbeitszufriedenheit der pädagogischen Fachkräfte 127
Abb. 68: Arbeitszufriedenheit nach der Qualität der Arbeitsbedingungen 128
Abb. 69: Arbeitszufriedenheit und Merkmale der Arbeit 129
Abb. 70: Arbeitszufriedenheit und Gratifikationskrise nach Leitungsfunktion 130
Abb. 71: Arbeitszufriedenheit und Commitment 131
Abb. 72: Fluktuationsneigung der pädagogischen Fachkräfte 134
Abb. 73: Transfereffekte zwischen den Lebensbereichen Beruf und Familie 141
Abb. 74: Beispielitems für die vier Dimensionen der Work-Family-Balance 141
Abb. 75: Antworten auf Fragen zur Betreuungssituation 142
Abb. 76: Antworten auf allgemeine Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf 143
Abb. 77: Transfereffekte zwischen Familie/Beruf in Abhängigkeit vom Alter des jüngsten Kindes 145
Abb. 78: Transfereffekte zwischen Familie/Beruf in Abhängigkeit vom Partnerschaftsstatus 145
Abb. 79: Transfereffekte zwischen Familie/Beruf in Abhängigkeit von den Arbeitsbedingungen 146
Abb. 80: Trägerarten 150
Abb. 81: Trägerarten nach Bundesländern 151
Abb. 82: Funktion der Befragten in der Trägerstruktur 152
Abb. 83: Bindung an die Trägerorganisation 154
Abb. 84: Arbeitszufriedenheit 155
Abb. 85: Anzahl der Kitas 156
Abb. 86: Anzahl der beschäftigten pädagogischen Mitarbeiter/innen 157
Abb. 87: Berufsabschlüsse der beschäftigten pädagogischen Mitarbeiter/innen 158
Abb. 88: Veränderungen beim Träger 159
Abb. 89: Verbindliche QM-Maßnahmen 160
Abb. 90: Bezahlung nach Tarif 163
Abb. 91: Art des Arbeitsvertrages 165
Abb. 92: Arbeitszeitmodelle 165
Abb. 93: Arbeitszeit der pädagogischen Fachkräfte 166
Abb. 94: Stellenbeschreibungen 168
Abb. 95: Teilung der Verantwortung zwischen Trägern und Leitung 170
Abb. 96: Honorierung guter Leistungen 171
Abb. 97: Angebote der Träger (Auswahl) für die päd. Mitarbeiter/innen 172
Abb. 98: Angebote der Träger für die Leitungen 173
Abb. 99: Unterstützung der Kita-Teams 174
Abb. 100: Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf 175
Abb. 101: Ausschreibungsstrategien 179
Abb. 102: Eingeschätzter Fort- und Weiterbildungsbedarf 181
Abb. 103: Finanzierung von Fort- und Weiterbildungen 182
Abb. 104: Maßnahmen zur Nachwuchsförderung 184

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1: Aufbau und Inhalte der Fragebögen ... 12
Tab. 2: Rücklaufzahlen der Pilotstudie nach Art des Fragebogens ... 13
Tab. 3: Antwortzahlen nach Art des Fragebogens und Medium ... 16
Tab. 4: Antwortzahlen und Rücklaufquote der Trägerbefragung nach Bundesländern ... 17
Tab. 5: Antwortzahlen und Rücklaufquote der Kita-Befragung nach Bundesländern ... 18
Tab. 7: Migrationshintergrund im Ost-West-Vergleich ... 25
Tab. 8: Vergleich: Leitungen vs. Fachkräfte ohne Leitungsfunktion ... 28
Tab. 9: Freigestellte Leitungen nach Kita-Größe ... 32
Tab. 10: Befristung von Arbeitsverträgen bei Vollzeit- und Teilzeitkräften ... 32
Tab. 11: Befristung von Arbeitsverträgen bei verschiedenen Stichprobengruppen ... 33
Tab. 12: Wochenarbeitszeiten pädagogischer Fachkräfte ... 34
Tab. 13: Länge der Verfügungszeit nach Bundesländern ... 36
Tab. 14: Länge der Verfügungszeit nach Trägerarten ... 37
Tab. 15: Brutto-Monatsgehälter päd. Fachkräfte mit Vollzeitstellen ... 37
Tab. 16: Arbeiten außerhalb der Arbeitszeit oder Zuständigkeit, Befragung der Leitungen ... 38
Tab. 17: Arbeiten außerhalb der Arbeitszeit oder Zuständigkeit, Befragung der FoL ... 39
Tab. 18: In 2011/2012 in Anspruch genommene Fortbildungstage ... 39
Tab. 19: Verteilung der Verantwortung zwischen Träger und Leitung ... 41
Tab. 20: Häufigkeit von Leitungstreffen und Teamsitzungen ... 43
Tab. 21: Höchste/niedrigste Ausprägungen der eingeschätzten Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen ... 49
Tab. 22: Höchste/niedrigste Ausprägungen des eingeschätzten Vorhandenseins von Arbeitsbedingungen ... 50
Tab. 23: Durchschnittliche Differenzen zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein ... 51
Tab. 24: Zusammensetzung des AQUA-Index ... 52
Tab. 25: Einschätzungen der Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen (Leitungen und FoL) ... 58
Tab. 26: Einschätzungen des Vorhandenseins von Arbeitsbedingungen (Leitungen und FoL) ... 60
Tab. 27: Differenz zwischen Wichtigkeit/Vorhandensein von Arbeitsbedingungen (Leitungen/FoL) .. 62
Tab. 28: Korrelationstabelle aller in diesem Abschnitt dargestellter Variablen ... 68
Tab. 29: ERI-Quotienten und deren Mittelwerte bei verschiedenen Stichprobengruppen ... 70
Tab. 30: Mittelwerte der ERI-Overcommitment-Summenscores bei verschiedenen Stichprobengruppen ... 70
Tab. 31: Gratifikationskrise, Burnout-Gefährdung und wahrgenommenes Führungsverhalten ... 74
Tab. 32: Gratifikationskrise, Burnout-Gefährdung und Teamklima ... 75
Tab. 33: Gratifikationskrise und Burnout-Gefährdung und Commitment nach Leitungsfunktion ... 76
Tab. 34: Gratifikationskrise und hohe Kündigungsabsicht ... 77
Tab. 35: Arbeitszufriedenheit nach Gratifikationskrise, Burnout-Gefährdung und Leitungsfunktion .. 78
Tab. 36: Subjektive Arbeitsfähigkeit nach verschiedenen Stichprobengruppen ... 81
Tab. 37: Herausforderungen in der Arbeit nach verschiedenen Stichprobengruppen ... 83
Tab. 38: Skalenmittelwerte „positives Führungsverhalten“ bei versch. Stichprobengruppen ... 89
Tab. 39: Skalenmittelwerte „negatives Führungsverhalten“ bei versch. Stichproben ... 90
Tab. 40: Korrelationstabelle aller in diesem Kapitel dargestellten Variablen ... 90
Tab. 41: Wahrgenommenes positives Führungsverhalten und hohe Kündigungsabsicht ... 92
Tab. 42: Wahrgenommenes negatives Führungsverhalten und hohe Kündigungsabsicht ... 93
Tab. 43: Eingeschätztes Teamklima (Skalenmittelwerte) nach versch. Stichprobengruppen ... 98
Tab. 44: Teamklima und Kündigungsabsicht ... 99
Tab. 45: Teamklima und Commitment ... 100
Tab. 46: Korrelationstabelle aller in diesem Abschnitt dargestellten Variablen ... 105
Tab. 47: Skalenmittelwerte bei verschiedenen Stichprobengruppen ... 105
Tab. 48: Arbeitsengagement und Aspekte des Arbeitsumfeldes ... 106
Tab. 49: Zusammenhang Arbeitsengagement und wahrgenommene Unterstützung durch den Träger ... 107
Tab. 50: Arbeitsengagement und Arbeitsbelastungen nach Leitungsfunktion ... 108
Tab. 51: Führungsverhalten der Vorgesetzten und Arbeitsengagement ... 109
Tab. 52: Arbeitsengagement und Teamklima nach Leitungsfunktion ... 110

Tab. 53: Vergleich der Skalenmittelwerte der Normstichprobe mit den Skalenmittelwerten der AQUA-Daten 115
Tab. 54: Commitment nach verschiedenen Stichprobengruppen 115
Tab. 55: Korrelationstabelle – Org. Commitment und ausgewählte Arbeitsbedingungen 116
Tab. 56: Org. Commitment und Zusammenarbeit mit dem Träger bzw. Information des Trägers 117
Tab. 57: Korrelationstabelle berufliches Commitment und ausgewählte Arbeitsbedingungen 118
Tab. 58: Berufliches Commitment und Identifikation mit der Aufgabe bzw. Interessantheit der Aufgabe 119
Tab. 59: Commitment und Gratifikationskrise nach Leitungsfunktion 120
Tab. 60: Commitment, Führungsverhalten und Teamklima 121
Tab. 61: Commitment und Arbeitszufriedenheit nach Leitungsfunktion 122
Tab. 62: Arbeitszufriedenheit – Skalenmittelwerte verschiedener Stichprobengruppen 127
Tab. 63: Korrelationstabelle Arbeitszufriedenheit und ausgewählte Merkmale von Arbeit 129
Tab. 64: Arbeitszufriedenheit und wahrgenommene Unterstützung der Leitungen durch den Träger 130
Tab. 65: Arbeitszufriedenheit und Teamklima 131
Tab. 66: Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht nach Leitungsfunktion 132
Tab. 67: Hohe Kündigungsabsicht nach verschiedenen Stichprobengruppen 135
Tab. 68: Kündigungsabsicht und Führungsverhalten 135
Tab. 69: Kündigungsabsicht und Führungsverhalten nach Leitungsfunktion 136
Tab. 70: WFB – Skalenmittelwerte verschiedener Stichprobengruppen 144
Tab. 71: Korrelationstabelle der WFB-Variablen mit anderen zentralen Konstrukten 147
Tab. 72: Handlungsbedarf aus Trägersicht 152
Tab. 73: Politischer Handlungsbedarf 153
Tab. 74: Verfügungszeit der päd. Mitarbeiter/innen (Angaben der Träger und Leitungen) 167
Tab. 75: Voraussetzungen für Leitungen (Anteile der Träger, Mehrfachnennungen möglich) 168
Tab. 76: Fort- und Weiterbildungstage (FB-Tage) für päd. Mitarbeiter/innen (Angaben von Trägern und päd. Fachkräften) 181
Tab. 77: Wahrgenommene Hindernisse bei der Weiterbildung zum Erzieher/zur Erzieher/in 183
Tab. 78: Aktueller Handlungsbedarf der Träger hinsichtlich Fort- und Weiterbildungen 184

www.aqua-studie.de