



Wie wirkt sich das Führungsverhalten von Kita-Leitungen auf die Arbeitszufriedenheit ihrer pädagogischen Fachkräfte aus?

Ergebnisse aus der LeKi-Studie

Mittwoch, 24. April 2024

18.30 – 20.00 Uhr

Dr. Thilo Schmidt¹, Vera Eling¹ & Prof. Dr. Wilfried Smidt²

¹RPTU; ²Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

Schmidt, Thilo; Eling, Vera & Smidt, Wilfried (2024). Wie wirkt sich das Führungsverhalten von Kita-Leitungen auf die Arbeitszufriedenheit ihrer pädagogischen Fachkräfte aus? Ergebnisse aus der LeKi-Studie. Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung „Forschung und Praxis in der Frühen Kindheit“ des Binationalen Zentrums Frühe Kindheit (BiKi), Konstanz und Thurgau, 24. April 2024

Inhalt

1. Ausgangslage	3
2. Führungsstile und Arbeitszufriedenheit	5
3. Bisherige Befunde	9
4. Fragestellung und forschungsmethodisches Vorgehen	12
5. Ergebnisse	17
6. Fazit	25

1. Ausgangslage

Ausgangslage

- Einfluss des Führungsverhaltens von Führungskräften auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen: bisher nur wenige wiss. Befunde für das Arbeitsfeld der Kitas

Kita-Leitung:

- Aufgabenspektrum umfasst Management- und Führungsaufgaben
- Hat nur sehr begrenzten Einfluss auf strukturelle Rahmenbedingungen (z. B. die Vergütung von Mitarbeiter:innen oder den Fachkraft-Kind-Schlüssel)
- Wirkt durch ihr Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter:innen ein

2. Führungsstile und Arbeitszufriedenheit

Führungsstile

- Definition von Führung in Arbeitszusammenhängen:

Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zugrunde liegt (Wegge/Rosenstiel 2007)
- Führungsstile: unterschiedliche Arten von Führungsverhalten
- Gängige Führungsstile (Auswahl):
 - Transformationale Führung
 - Transaktionale Führung
 - Authentische Führung
 - Laissez-faire/passive Führung
 - Despotische Führung
 - Katalytische Führung

Führungsstile

Führungsstil	Rolle der Führungskraft	Verhalten der Führungskraft	Konnotation
transformational	Ideengeber:in, Vorbild	inspirierende und motivierende Führung mit dem Ziel der Leistungssteigerung	positiv
transaktional	Austauschpartner:in	Führungskraft regt zu Leistung durch Belohnung an	positiv
authentisch	Moralisches Vorbild	Führungskraft verhält sich kongruent zu verinnerlichten Wertvorstellungen	positiv
katalytisch	Impulsgeber:in	Führungskraft regt behutsam zu Veränderung und beruflicher Weiterentwicklung an	positiv
laissez-faire/passiv	(weitgehender) Verzicht auf eine Führungsrolle	wenig oder kein aktives Führungsverhalten	eher negativ
despotisch	Peiniger:in	feindseliges Führungsverhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden	negativ

Quellen: Felfe 2006; Felfe/Goihl 2014; Kaiser/Craig 2014; May et al. 2016; McDowall Clark 2012; Murray/McDowall Clark 2013; Schilling/May 2014; Wesche/Fleig 2016

Arbeitszufriedenheit

- Umfasst personale, situative, soziale und materielle Aspekte
- Subjektive Bewertung der eigenen Arbeitssituation:
 - Zufriedenheit mit den Bedingungen und Tätigkeiten
 - individuelle Ansprüche an die Arbeit
 - Emotionen gegenüber der Arbeit

(Meier/Spector 2015; Roedenbeck 2008; Felfe/Six 2006; Fuchs-Heinritz 2020)

- Relevanz:
 - Wesentlicher Indikator für das Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit
 - Bedeutung für die psychische und physische Belastbarkeit im Beruf
 - Potentielle Auswirkung auf die pädagogische Qualität in Kitas

(Bader 2022; Rudow et al. 2021; Schreyer et al. 2014; Weltzien et al. 2016)

3. Bisherige Befunde

Bisherige Befunde

- Allgemein hohe Zufriedenheit frühpädagogischer Fachkräfte (Bader 2022; Rudow et al. 2021; Schreyer et al. 2014 u. 2015)
- Geringere Zufriedenheit hinsichtlich: Vergütung, Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen (Bader 2022; Rudow et al. 2021; Schreyer et al. 2014 u. 2015)
- Positive Zusammenhänge zwischen guten Arbeitsbedingungen und hohen Werten der Arbeitszufriedenheit (Schreyer et al. 2014)
- Höhere Arbeitszufriedenheit fördert den Verbleib pädagogischer Fachkräfte im Beruf und bei ihrem Arbeitgeber (Schreyer et al. 2014; Bader 2022; Rudow et al. 2021)

Bisherige Befunde

- Professionell wahrgenommenes Leitungshandeln fördert die Arbeitszufriedenheit und das Commitment (Bader 2022)
- Positiv konnotiertes Führungsverhalten von Kita-Leitungen steht mit Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter:innen in einem positiven Zusammenhang (Schreyer et al. 2014)

4. Fragestellung und forschungsmethodisches Vorgehen

der hier berichteten Studie im Rahmen unsere Forschungsprojekts *Leitungsqualität in Kindertageseinrichtungen* (LeKi)

Forschungsfragen

- Wie gut gelingen Kita-Leiterinnen und -leitern ihre Leitungsaufgaben?
- Welche Führungsstile haben Kita-Leitungen?
- Lassen sich auf der Basis gängiger Führungsstile bestimmte Führungstypen von Kita-Leitungen ermitteln? Wenn ja, welche?
- Wie wirkt sich ihr Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit ihres Kita-Team aus?

Forschungsmethodisches Vorgehen

Forschungsdesign



Befragung von 77 Kita-Leitungen und
182 Kita-Mitarbeiter*innen in Rheinland-Pfalz
im Jahr 2020

- Leitungsfragebogen
- Fachkräftefragebogen

Zusätzlich:

- Fachkräftefragebogen Kurzversion: 678 ausgefüllte Bögen
- Beobachtungen in 79 Kita-Gruppen zur Erhebung der Interaktionsqualität



Fragbogen-Instrumente

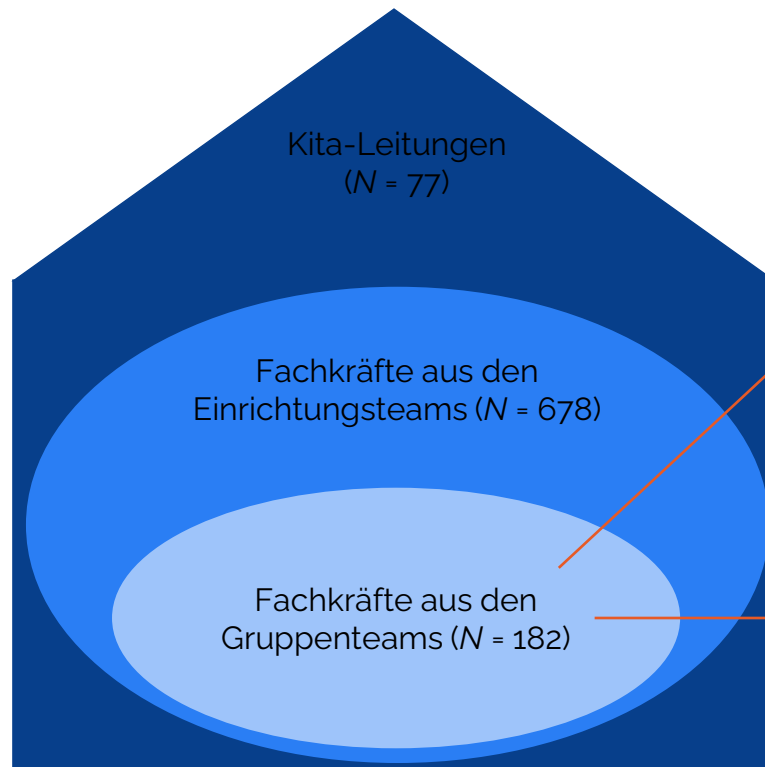
Führungsstile

- Multifactor Leadership Questionnaire (Felfe/Goihl 2014)
- Deutschen Inventar Authentischer Führung (Franke-Bartholdt et al. 2018)
- Abusive Supervision Scale (Loock/Schilling 2010)
- Catalytic Leadership (eigene Entwicklung)

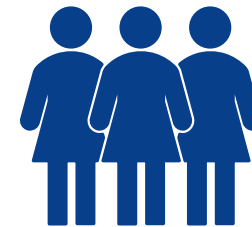
Arbeitszufriedenheit

- Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit von Erzieher:innen (Rudow o. J.)

Fokus: die befragten Fachkräfte



Stichprobe

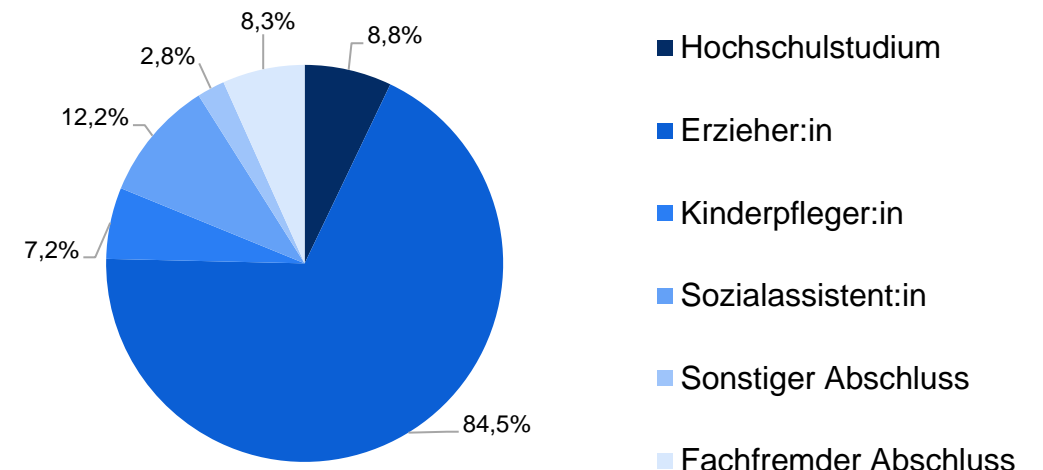


Ø 40 Jahre alt

96 % weiblich, 4 % männlich

Ø 15 Jahre Berufserfahrung

Berufsabschluss (höchster)



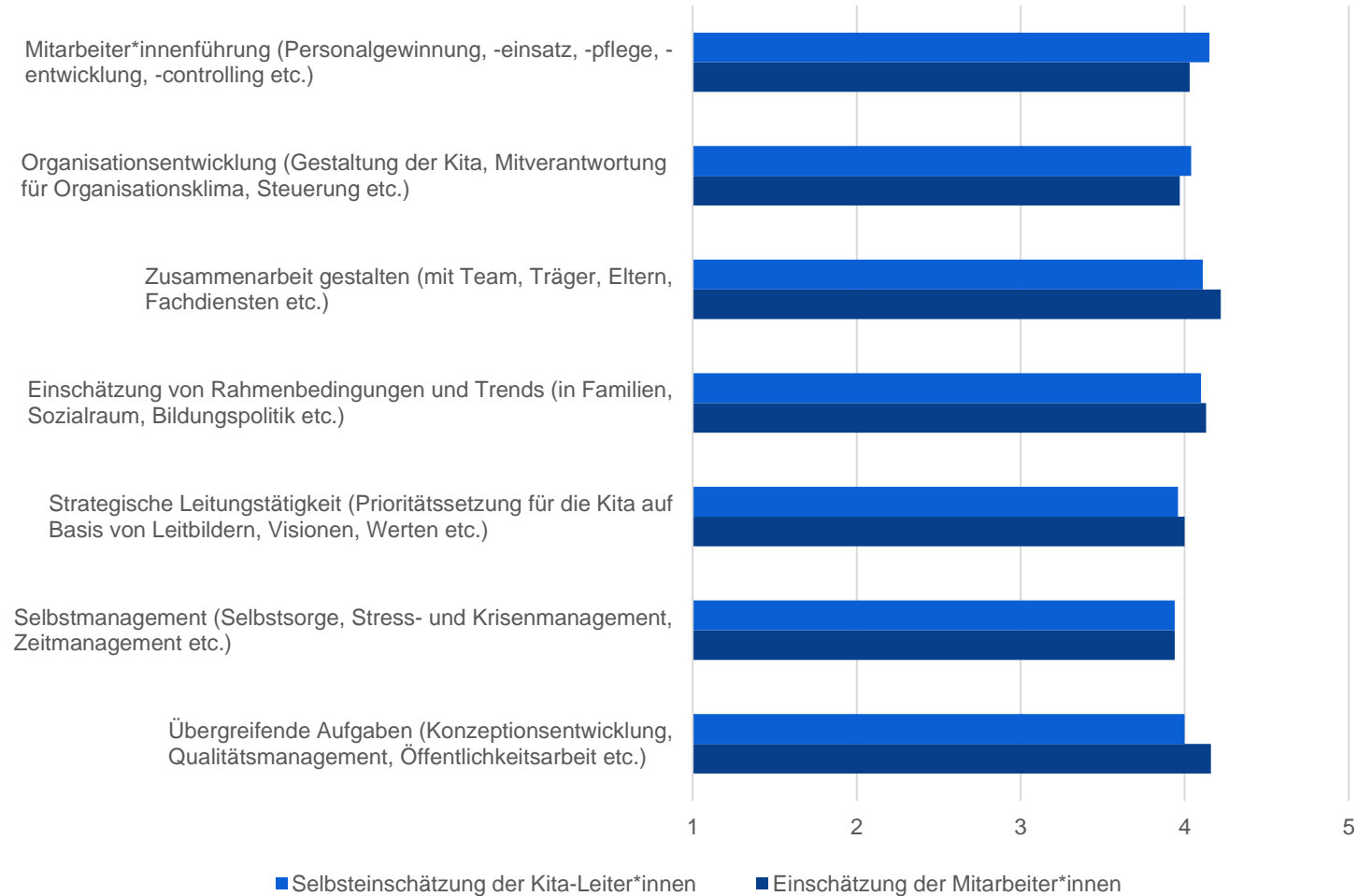
Statistische Auswertungen

- Clusteranalyse (bündelt zu Typen)
- Multiple Regressionsanalyse (zeigt Zusammenhänge/Einflüsse auf)

5. Ergebnisse

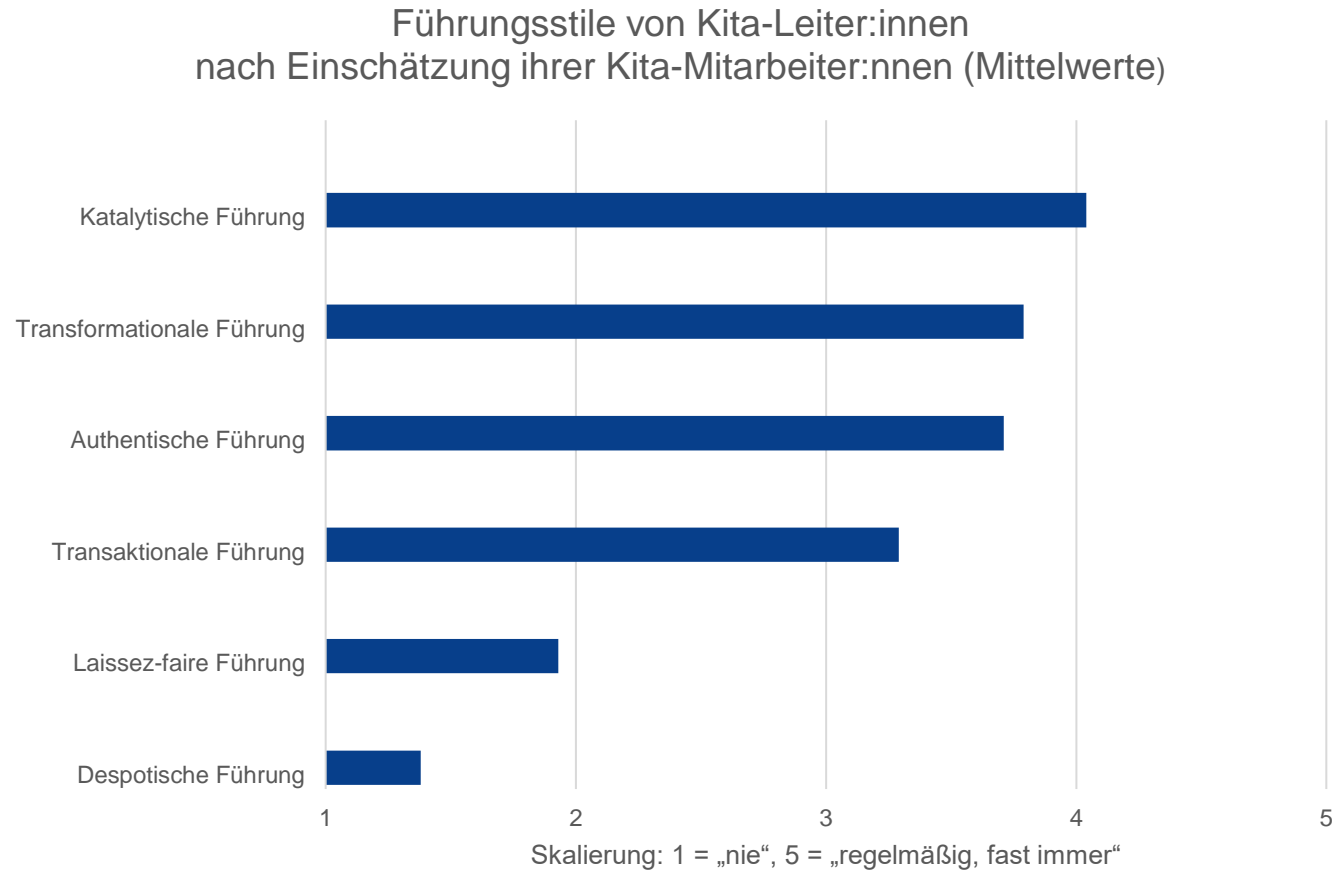
1. Frage: Wie gut gelingen Kita-Leiterinnen und -leitern ihre Leitungsaufgaben?

Wie gut gelingen Kita-Leiter*innen die folgenden Leitungsaufgaben?



Anzahl teilgenommener Mitarbeiter:innen = 158; Anzahl teilgenommener Kita-Leiter:innen = 68; Skalierung: 1 = „sehr schlecht“ bis 5 = „sehr gut“

2. Frage: Welche Führungsstile haben Kita-Leitungen?



Anzahl teilgenommener pädagogischer Fachkräfte = 156

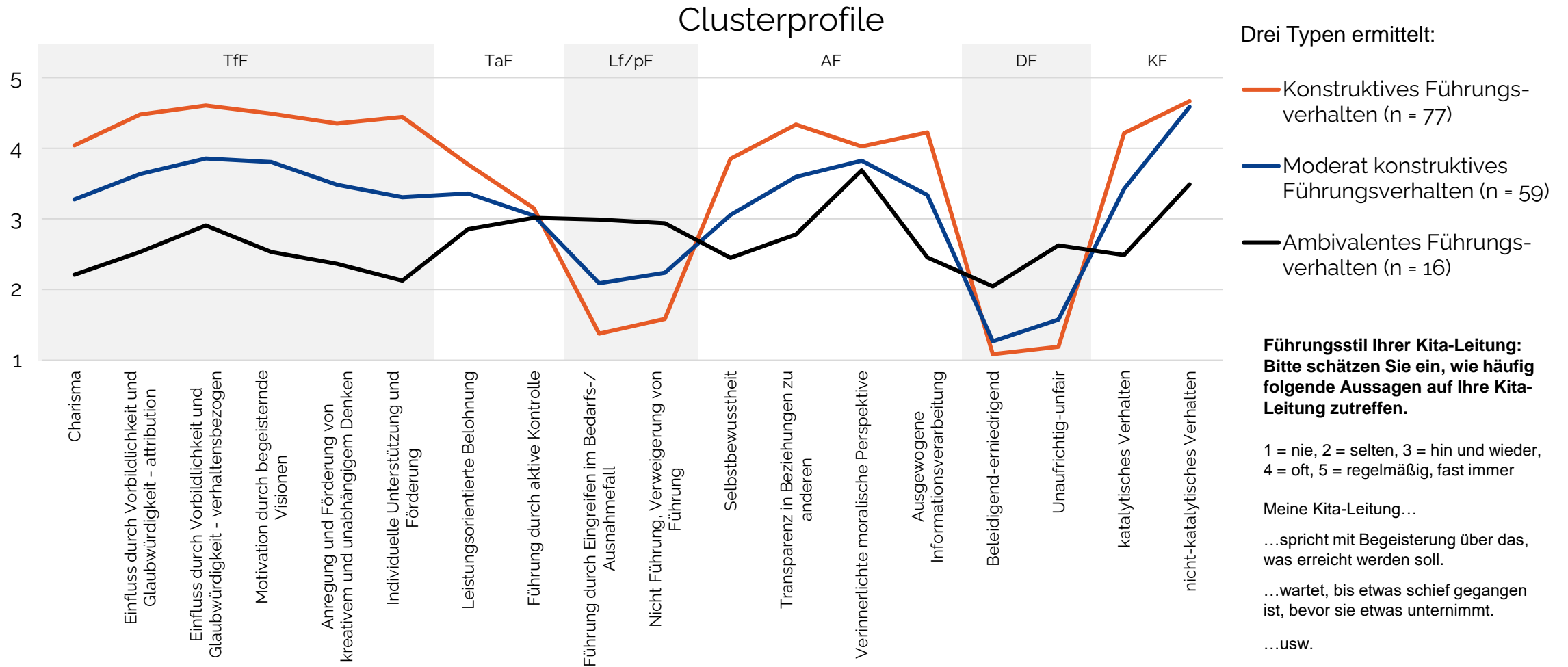
Einführung der Fragebogen-Items: „Bitte schätzen Sie ein, wie häufig folgende Aussagen auf Ihre Kita-Leitung zutreffen.“

Beispiel-Item für katalytische Führung: „Meine Kita-Leitung regt Weiterentwicklungen im Team behutsam an.“

Beispiel-Item für transformationale Führung: „Meine Kita-Leitung versteht es, mich immer wieder zu begeistern.“

Frage 3: Lassen sich auf der Basis gängiger Führungsstile bestimmte Führungstypen von Kita-Leitungen ermitteln? Wenn ja, welche?

Führungsverhalten der Kita-Leitungen

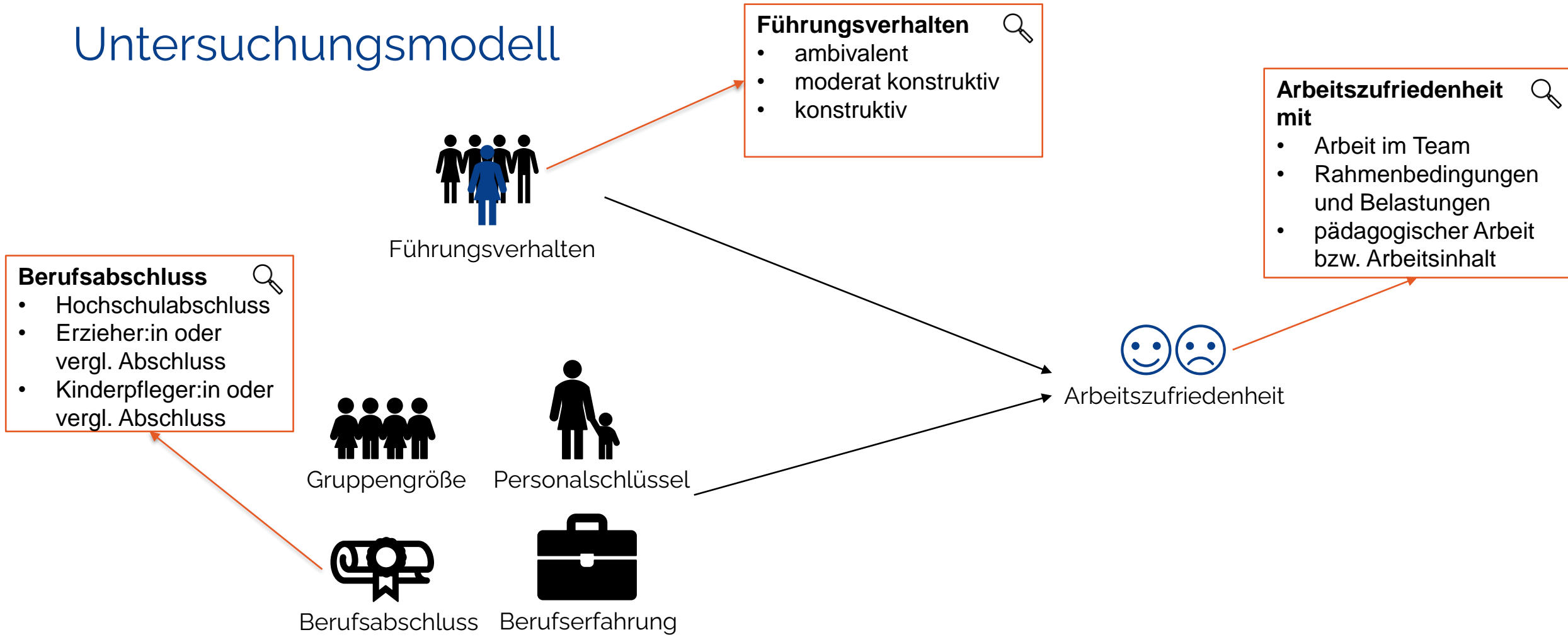


Anmerkung: n = 152; Tff = Transformationale Führung, TaF = Transaktionale Führung, Lf/pF = Laissez-faire/passive Führung, AF = Authentische Führung, DF = despotische Führung, KF = Katalytische Führung

Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit

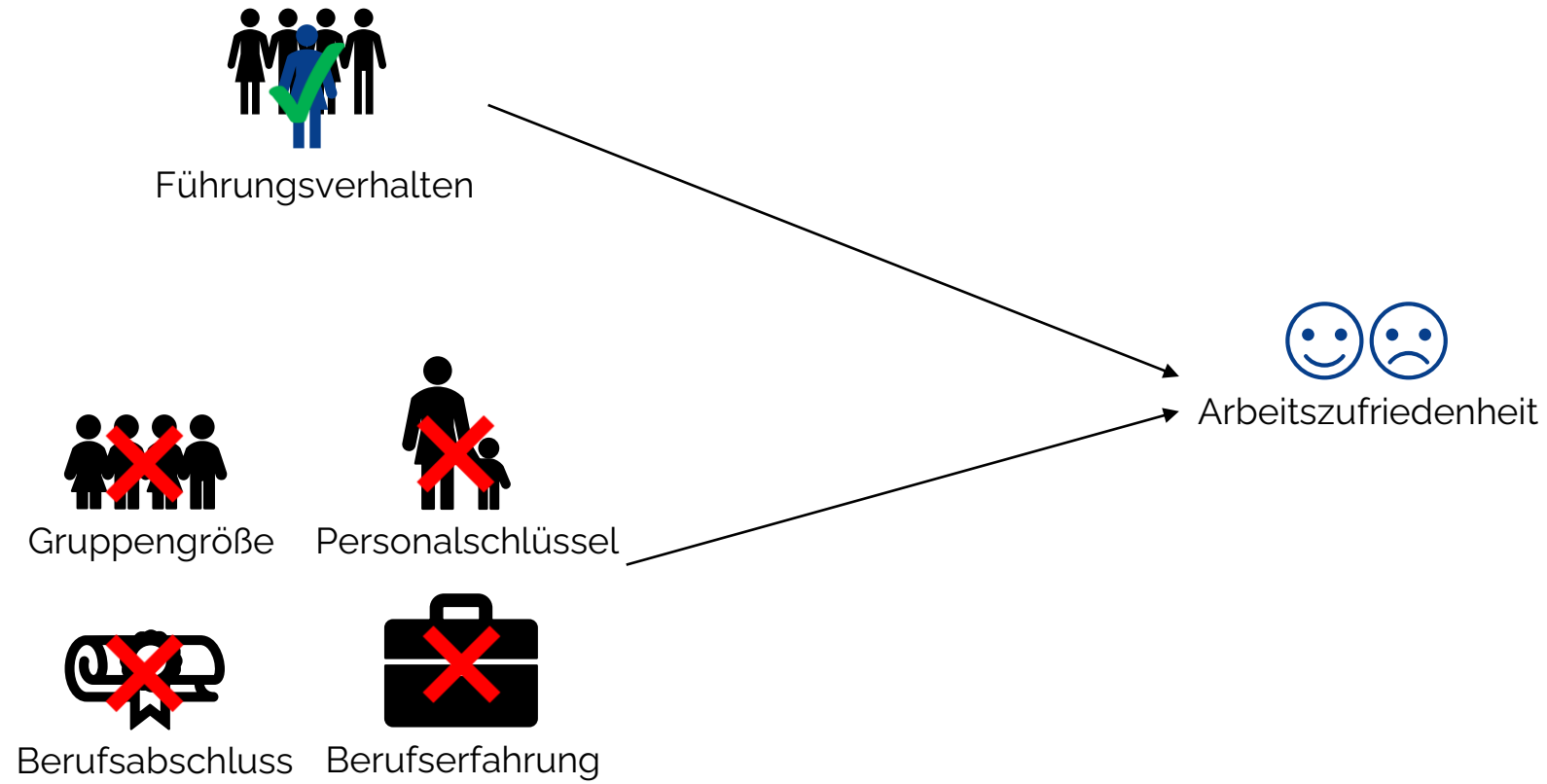
4. Wie wirkt sich ihr Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit ihres Kita-Team aus?

Untersuchungsmodell



4. Wie wirkt sich ihr Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit ihres Kita-Team aus?

Ermittelte Wirkungen



4. Wie wirkt sich ihr Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit ihres Kita-Team aus?

Ermittelte Wirkungen

Im Mittel zeigten sich folgende Zusammenhänge:

Laissez-faire und despotisches Führungsverhalten von Kita-Leitungen wirkt negativ auf die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter:innen. → Erhöht die Gefahr von psychischen Belastungen und Kündigungen der Mitarbeiter:innen.

Umgekehrt wirkt sich vor allem katalytisches, transformationales und authentisches Führungsverhalten von Kita-Leitungen positiv auf Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter:innen. → Erhöht den Teamgeist und wirkt sich zudem potenziell positiv auf die Qualität der pädagogischen Arbeit aus.

6. Fazit

Einordnung der Ergebnisse

- Konstruktives Führungsverhalten überwiegt u. begünstigt Arbeitszufriedenheit
- Moderat-konstruktives Führungsverhalten ist ebenfalls verbreitet u. begünstigt Arbeitszufriedenheit eher nicht
- Ambivalentes Führungsverhalten tritt erfreulicherweise seltener auf u. begünstigt Arbeitsunzufriedenheit
- Ermittelte Ergebnisse entsprechen in der Tendenz bisherigen Befunden (Bader 2022; Schreyer et al. 2014)

Forschungsmethodische Einordnung der Studie

Stärken

- Systematische (durchdachte) Befragung von Mitarbeiter:innen zu Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit
- Stichprobengrößen erlauben statistisch aussagekräftige Zusammenhangsanalysen

Zu bedenken

- (moderate) Verzerrungen in der Stichprobe können aufgrund potenziell selektiver Studienteilnahme nicht ausgeschlossen werden
- Es handelt sich um eine Befragungsstudie; ergänzende Beobachtungsstudien wären wünschenswert

Schlussfolgerungen für die Praxis

- Angemessener Führungsstil und hohe Arbeitszufriedenheit wichtig für Fachkräftebindung und potenziell auch für gute Prozessqualität
- Ergebnisse können Impulse zur Vermeidung problematischen Führungsverhaltens geben
- Nutzung des Wissens über Führungsstile in Fortbildung, Coaching und Leitungssupervision

So erreichen Sie uns



Dr. Thilo Schmidt

Akademischer Oberrat,
Arbeitsbereich Pädagogik der
frühen Kindheit

📍 RPTU, Campus Landau
Rheinland-Pfälzische Technische
Universität Kaiserslautern Landau

✉️ thilo.schmidt@rptu.de

☎️ +49 6341 280-34205



Prof. Dr. Wilfried Smidt

Professur für Erziehungs-
wissenschaft m. d. Schwerpunkt
frühe Bildung und Erziehung

📍 Leopold-Franzens-
Universität Innsbruck

✉️ wilfried.smidt@uibk.ac.at

☎️ +43 512 507 44700



Vera Eling, M. A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

RPTU, Campus Landau
Rheinland-Pfälzische
Technische Universität
Kaiserslautern Landau

✉️ eling@uni-landau.de

☎️ +49 6341 280-33257

Literatur

Zum Forschungsprojekt (Auswahl):

Eling, V., Heß, I., Schmidt, T. & Smidt, W. (2023). Zum Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten von Kita-Leitungen und der Arbeitszufriedenheit frühpädagogischer Fachkräfte. In: R. Schelle, K. Blatter, S. Michl & B. Kalicki (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung in der frühen Bildung. Akteure – Organisationen – Systeme*. Weinheim: Beltz Juventa, S. 96–119.

Schmidt, T. & Eling, V. (2023). Führungsqualität zeigen, um in der Kita etwas zu bewegen. Ergebnisse des LeKi-Projekts zum Führungsverhalten von Kita-Leiter*innen. *KiTa Aktuell*, 31 (5), S. 19–21.

Literatur

Ergänzende Fachliteratur (Auswahl):

Bader, Samuel (2022): Die Arbeitsbedingungen des pädagogischen Personals als Stellschraube für die Fachkräftebindung. In: Turani, Daniel/Seibel, Carolyn/Bader, Samuel (Hrsg.): Kita-Alltag im Fokus – Deutschland im internationalen Vergleich. Ergebnisse der OECD-Fachkräftebefragung 2018. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 137–175.

Felfe, Jörg/Goihl, Katja (2014): Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. [https://zis.gesis.org/skala/Felfe-Goihl-Deutscher-Multifactor-Leadership-Questionnaire-\(MLQ\)](https://zis.gesis.org/skala/Felfe-Goihl-Deutscher-Multifactor-Leadership-Questionnaire-(MLQ)) (Abfrage: 15.02.2022).

Felfe, Jörg/Six, Bernd (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit. Göttingen: Hogrefe, S. 37–60.

Fuchs-Heinritz, Werner (2020): Arbeitszufriedenheit. In: Klimke, Daniela/Lautmann, Rüdiger/Stäheli, Urs/Weischer, Christoph/Wienold, Hanns (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 53.

McDowall Clark, Rory (2012): 'I've never thought of myself as a leader but ...': The Early Years Professional and catalytic leadership. In: European Early Childhood Education Research Journal 20, H. 3, S. 391–401.

Rudow, Bernd/Fischer, Bernd/Püttmann, Carsten (2021): Arbeitszufriedenheit von pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen. Forschungsstand, methodische Anforderungen und Perspektiven. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik 19, H. 4, S. 381–396.

Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl, Marion/Nicko, Oliver (2014): AQUA. Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.