

# Info-Mail des Forschungsprojektes Leitungsqualität in Kindertageseinrichtungen (LeKi): Erste Ergebnisse

## Zielsetzung

Leitungskräften kommt in Kindertageseinrichtungen eine Schlüsselfunktion zu. Sie prägen ihre Kita in pädagogisch-konzeptioneller wie organisatorischer Hinsicht und wirken dadurch auf die pädagogische Arbeit ein. Trotz ihrer zentralen Bedeutung für die Ausgestaltung des Kita-Geschehens liegen in Deutschland bisher kaum empirisch gesicherte Erkenntnisse darüber vor, welche Wirkungen Kita-Leitungen auf die pädagogische Arbeit in Kindertageseinrichtungen entfalten und was eine ‚gute‘ Kita-Leitung ausmacht. Das Forschungsprojekt LeKi setzt hier an, indem über die Teamqualität vermittelte Zusammenhänge zwischen der Leitungsqualität und der pädagogischen Qualität in Kitas untersucht werden.

Hierfür wurden im Jahr 2020 Kita-Leitungskräfte und pädagogische Fachkräfte in Rheinland-Pfalz zu ihren Sichtweisen und Einschätzungen befragt. Darüber hinaus wurden in den beteiligten Kitas von Oktober 2019 bis Juli 2021 standardisierte Beobachtungen durchgeführt, die einen Einblick in das praktische Kita-Geschehen ermöglichen.

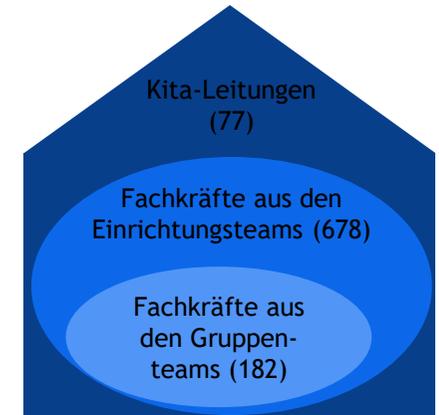
Geplant waren in der Projektlaufzeit zudem leitfadengestützte Interviews mit einer Auswahl an Leitungskräften. Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie musste auf die Interviews leider verzichtet werden.

Die vorliegende Info-Mail informiert über erste Ergebnisse des Forschungsprojekts.

## Stichprobenbeschreibung

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde eine Zufallsstichprobe von 90 Kitas in Rheinland-Pfalz gezogen. 77 Kita-Leitungen und 678 Fachkräfte aus den Einrichtungsteams nahmen an der Befragung teil. Weitere 182 Fachkräfte aus Kita-Gruppenteams konnten ergänzend ausführlicher befragt werden.

Die befragten Kita-Leitungen sind im Mittel für 20 Mitarbeiter\*innen (min. 6, max. 57) und 93 Kinder (min. 30, max. 231) zuständig. Sie verfügten zu 94,7 % über einen Berufsabschluss als staatlich anerkannte/r Erzieher\*in. 14,7 % haben ein einschlägiges Hochschulstudium (z. B. Kindheitspädagogik, Sozialpädagogik) abgeschlossen.



Kita-Leitung



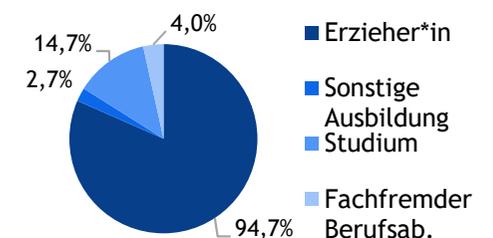
Ø 50 Jahre  
(min. 32, max. 63)  
92,2 % weiblich

Fachkräfte



Ø 39 Jahre  
(min. 17, max. 67)  
94,9 % weiblich

Berufsabschluss Kita-Leitung



## Kurze Erläuterung der Führungsstile

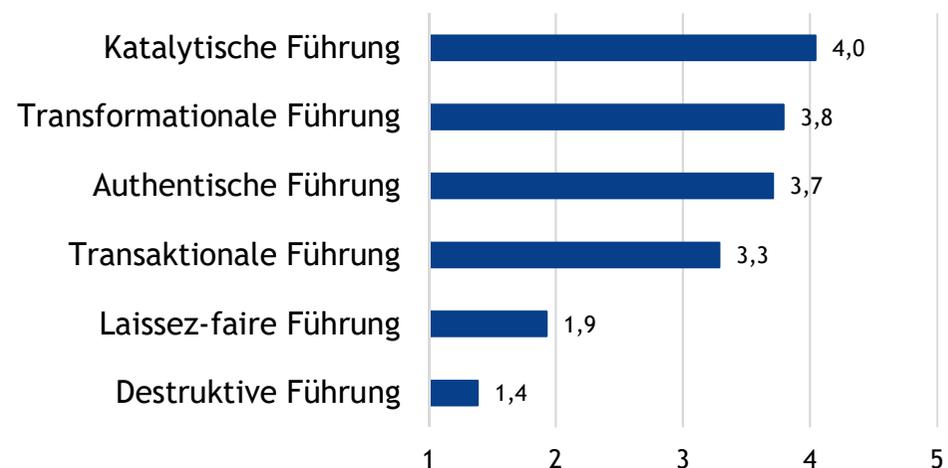
In unserer Studie haben wir das Führungsverhalten der Kita-Leitung anhand verschiedener Führungsstile erhoben. Diese beschreiben die Art und Weise, wie Führungskräfte agieren, um ein organisationales Ziel zu erreichen, und wie sie auf ihre Mitarbeiter\*innen Einfluss nehmen. Inhaltliche Überschneidungen zwischen den Führungsstilen sind dabei möglich. Die im Fragebogen berücksichtigten Führungsstile werden im Folgenden kurz skizziert:

- **Katalytische Führung:** Die Kita-Leitung strebt nach kontinuierlicher Reflexion und Verbesserung. Sie wirkt auf ihre Mitarbeiter\*innen behutsam ein und bringt Veränderung und Umstrukturierung damit eher indirekt ins Rollen.
- **Transformationale Führung:** Die Kita-Leitung wirkt insbesondere durch Motivation und Ideen (Visionen) auf die Werte, Motive und Ziele ihrer Mitarbeiter\*innen ein.
- **Authentische Führung:** Die Kita-Leitung tritt aufrichtig und transparent in Interaktion mit anderen. Sie besitzt eine gute Selbstkenntnis und Reflexionsfähigkeit und agiert entsprechend ihrer moralischen Werthaltungen.
- **Transaktionale Führung:** Die Kita-Leitung handelt nach dem Prinzip der gegenseitigen Verstärkung. Sie klärt Erwartungen, vereinbart Ziele, kontrolliert ihre Mitarbeiter\*innen und belohnt Leistungen.
- **Laissez-faire Führung:** Das Führungsverhalten ist geprägt durch einen weitgehenden Verzicht auf Führung und Einflussnahme.
- **Destruktive Führung:** Eine Kita-Leitung mit destruktivem Führungsverhalten beeinflusst die Handlungen, Erfahrungen und Beziehungen ihrer Mitarbeiter\*innen wiederholt so, dass diese das Verhalten der Führungskraft als feindselig und/oder unaufrichtig empfinden.

## Ergebnisse zu den Führungsstilen

Nach Einschätzung der im Forschungsprojekt befragten Fachkräfte zeigen deren Leitungskräfte relativ häufig katalytisches Führungsverhalten, gefolgt von transformationalem, authentischem und, mit etwas Abstand, transaktionalem Führungsverhalten. Negatives Führungsverhalten in Form von passiver/keiner oder destruktiver Führung tritt hingegen selten auf.

### Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens



$N_{\text{Fachkräfte}} = 156$ ; 1 = „nie“ bis 5 = „regelmäßig, fast immer“

## Ergebnisse zu den Leitungsaufgaben

Weiterhin haben wir danach gefragt, wie gut der Kita-Leitung bestimmte Leitungsaufgaben gelingen. Hierbei wurden sieben Tätigkeitsschwerpunkte unterschieden. Diese beinhalten jeweils verschiedene Teilaufgaben, die im Zusammenspiel ein erfolgreiches Kita-Management ausmachen können.

Die pädagogischen Fachkräfte bewerten ihre Kita-Leitung hinsichtlich des Gelingens der Leitungsaufgaben über alle Bereiche als gut. Die Selbsteinschätzungen der Kita-Leitungen fallen im Mittel geringfügig niedriger aus.

Tätigkeitsschwerpunkt	Einschätzung der Fachkräfte (Mittelwerte)	Einschätzung der Kita-Leitungen (Mittelwerte)
Mitarbeiter*innenführung	4,0	4,2
Selbstmanagement	3,9	3,9
Zusammenarbeit	4,2	4,1
Organisationsentwicklung	4,0	4,0
Rahmenbedingungen und Trends	4,1	4,1
Strategische Leitungstätigkeit	4,0	4,0
Übergreifende Aufgaben	4,2	4,0

$N_{\text{Kitaleitung}} = 68$ ;  $N_{\text{Fachkräfte}} = 158$ ; 1 = „sehr schlecht“ bis 5 = „sehr gut“

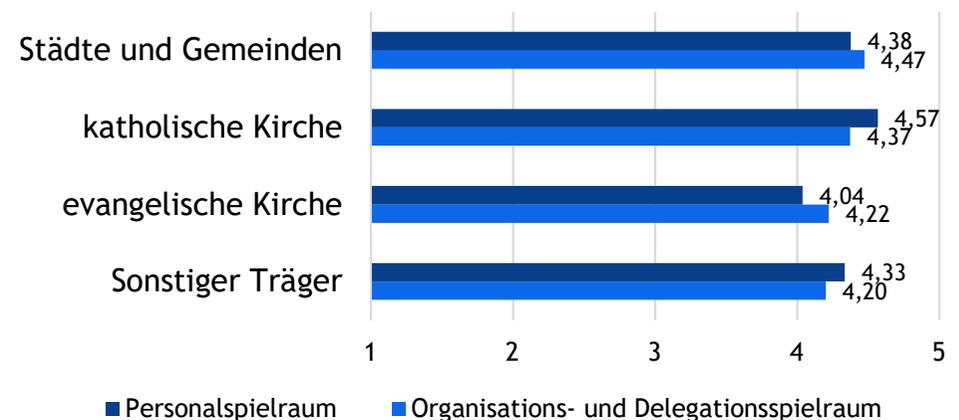
## Ergebnisse zum Führungsspielraum

Der Führungsspielraum beschreibt das Ausmaß des Einflusses und Mitspracherechtes von Kita-Leitungen in Bereichen wie Organisation, Personalauswahl und Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es wird zwischen dem Personalspielraum (z.B. „Als Kita-Leitung kann ich bei der Einstellung neuer Kolleg\*innen mitentscheiden.“) sowie dem Organisations- und Delegationsspielraum (z.B. „Als Kita-Leitung kann ich in meinem Verantwortungsbereich alle notwendigen Entscheidungen selbst treffen.“) unterschieden.

Kita-Leitungen berichten (erfreulicherweise) von einem hohen Spielraum sowohl in Bezug auf das Personal als auch auf die Organisation und Delegation. Sie können in diesen Bereichen im Mittel weitgehend eigenständig Entscheidungen treffen und eigenverantwortlich gestalten.

Hinsichtlich der Art des Trägers zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede.

Führungsspielraum nach Träger



$N_{\text{Kitaleitung}} = 76$ ; Städte und Gemeinden = 42; katholisch = 20; evangelisch = 9; sonstiger Träger = 5; 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 5 = „trifft vollkommen zu“

## Danksagung

Liebe Studienteilnehmer\*innen,

im Juli 2021 konnten wir nach beinahe zwei Jahren unsere Erhebung abschließen. 90 Kindertageseinrichtungen haben sich an den Befragungen beteiligt und standardisierte Beobachtungen in ihren Kitas ermöglicht. Trotz der für uns alle unerwarteten Schwierigkeiten durch den Corona-Virus und der damit einhergehenden hohen Belastungssituationen in den Kindertageseinrichtungen haben Sie es uns ermöglicht, unsere Erhebungen durchzuführen.

Erfreulicherweise wurde unser Forschungsprojekt aufgrund der Auswirkungen der Pandemie zwischenzeitlich bis Mitte 2022 verlängert. Hierdurch erhalten wir die Möglichkeit uns auf die Auswertung der mit Ihrer Hilfe gewonnenen Daten zu konzentrieren. Über erste Ergebnisse konnten wir Sie in dieser Info-Mail informieren.

Das Team des Forschungsprojekts *Leitungsqualität in Kindertageseinrichtungen* (LeiKi) bedankt sich ganz herzlich bei allen Studienteilnehmer\*innen! Ohne Sie und ihre Teilnahmebereitschaft wäre dieses Forschungsprojekt nicht möglich gewesen.

Bedanken möchten wir uns auch bei allen Studierenden, die im Forschungsprojekt an den Erhebungen mitgewirkt haben. Wir hoffen, dass Sie für Ihr Studium hilfreiche Einblicke in die Kita-Praxis und in die Arbeit in einem Forschungsprojekt erlangen konnten!

Mit freundlichen Grüßen

Das Projektteam

**Gefördert vom**



Förderkennzeichen: 01NV1810



Dr. Thilo Schmidt  
Projektleitung



Prof. Dr. Wilfried Smidt  
Projektleitung



Vera Eling, M.A.  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin



Katharina Frank, B.A.  
Studentische Mitarbeiterin