

IFP-Projektbericht 40/2022  
Handlungsfeld: Qualitäts- und Organisationsentwicklung



## Kita-Leitung in Zeiten von Corona

Studie im Rahmen des Projekts „Landesweite Befragung von Leitungen in Kindertageseinrichtungen: Leitungsprofile und Bedarfe“

Laura Harbecke, Verena Dederer & Beatrix Broda-Kaschube

# Kita-Leitung in Zeiten von Corona

Studie im Rahmen des Projekts „Landesweite Befragung von Leitungen in Kindertageseinrichtungen: Leitungsprofile und Bedarfe“

Laura Harbecke, Verena Dederer & Beatrix Broda-Kaschube

## **Danksagung**

Wir danken allen, die dazu beigetragen haben, dass die Studie „Kita-Leitung in Zeiten von Corona“ durchgeführt werden konnte.

Unser Dank gilt insbesondere

- den Kita-Leitungen, die sich trotz der vielen Aufgaben und der herausfordernden Pandemielage die Zeit für die Beteiligung an der Studie genommen und Einblicke in ihre Praxis gewährt haben,
- Ilja Rauscher-Laheij, die im Rahmen eines Forschungspraktikums an der Fragebogenerstellung und Auswertung der Daten mitwirkte sowie Isabel Wöhr, die als Praktikantin und studentische Hilfskraft an der qualitativen Auswertung mitarbeitete,
- unseren Kolleginnen und Kollegen am Staatsinstitut für Frühpädagogik, die ihre Expertise und ihr wertvolles Feedback bei der Fragebogenkonstruktion und der Datenanalyse eingebracht haben,
- dem Referat V 4 „Kindertagesbetreuung“ am StMAS für die Unterstützung bei der Durchführung der Studie und der Verbreitung des Fragebogens.

# Inhalt

<b>1. Kitas in der Pandemie</b> .....	<b>4</b>
1.1 Leitungskräfte in Zeiten der Pandemie.....	4
1.2 Forschungsstand .....	5
<b>2. Studiendesign</b> .....	<b>7</b>
2.1 Aufbau des Gesamtprojekts .....	7
2.2 Zielsetzung und Fragestellung der Teilstudie.....	7
2.3 Fragebogenkonstruktion und Onlinebefragung .....	8
2.4 Statistische Auswertung .....	9
<b>3. Stichprobe</b> .....	<b>9</b>
3.1 Stichprobenakquise .....	9
3.2 Merkmale der Kitas.....	10
3.3 Merkmale der Leitung.....	12
3.4 Repräsentativität.....	14
<b>4. Quantitative Ergebnisse</b> .....	<b>15</b>
4.1 Leitung braucht Zeit – Allgemeine Rahmenbedingungen .....	15
4.2 Ein ständiger Aushandlungsprozess – Rahmenbedingungen unter Corona .....	25
4.3 Der Spagat zwischen Selbstschutz und pädagogischem Auftrag – Einstellungen zur Pandemie.....	36
4.4 Führungskompetenzen gefragt – Aufgaben und Anforderungen in der Pandemie.....	39
4.5 Allen Anforderungen gerecht werden – Arbeitsbelastung der Leitungskräfte in der Pandemie.....	44
4.6 Zwischen Zusammenhalt und Spaltung – Zusammenarbeit im Team .....	54
4.7 Unterstützt oder allein gelassen? – Zusammenarbeit mit dem Träger .....	60
4.8 Wir schaffen das – Schutz- und Risikofaktoren.....	63
4.9 Es braucht Netzwerke – Unterstützungserfahrungen von Leitungskräften.....	67
4.10 Pandemie als Chance .....	70
4.11 Von A wie Apps bis Z wie ZOOM – Digitalisierung .....	72
<b>5. Qualitative Ergebnisse der offen gestellten Fragen</b> .....	<b>77</b>
5.1 Was brauchen die Leitungskräfte und ihre Teams nach der Pandemie? .....	78
5.2 Wo und von wem wünschen sich die Leitungskräfte in Zeiten der Pandemie konkrete Unterstützung? .....	84
5.3 Was sind die größten Herausforderungen in Bezug auf die Arbeit der Leitungskräfte in Zeiten der Pandemie? .....	87
5.4 Weitere offene Themen und Anmerkungen der Leitungskräfte .....	90
<b>6. Fazit und Ausblick</b> .....	<b>91</b>
6.1 Limitationen .....	93
6.2 Handlungsempfehlungen.....	96
<b>Literatur</b> .....	<b>97</b>

# 1. Kitas in der Pandemie

## 1.1 Leitungskräfte in Zeiten der Pandemie

Die Frage nach dem Stellenwert einer guten Leitung für die Qualität von Kindertageseinrichtungen ist in den vergangenen Jahren zunehmend in den Fokus der fachlichen Diskussion gerückt und wurde auch durch das Handlungsfeld „Starke Kita-Leitung“ im Rahmen des Gute-Kita-Gesetzes bundesweit untermauert. Seit 2019 werden in Bayern finanzielle Mittel aus dem Bundesgesetz zur Stärkung und Entlastung der Leitungen eingesetzt. Leitungskräfte, so stellt es die Forschungsgruppe unter Leitung von Nentwig-Gesemann (2016) trefflich dar, haben in Kindertageseinrichtungen eine Schlüsselfunktion inne, die die Koordination und Steuerung der Einrichtung übernimmt und eine Vielzahl an Verantwortungsfeldern innerhalb der Organisation innehat. Sie steuern nicht nur die Erfüllung der pädagogischen und organisationsbezogenen Anforderungen innerhalb der Einrichtung, sondern verantworten auch die Vertretung der Kindertageseinrichtung nach außen sowie eine zukunftsorientierte Qualitätsentwicklung (Strehmel & Ulber, 2014).

Derzeit besuchen rund 580.000 Kinder in Bayern eine Kindertageseinrichtung. Sie und ihre Familien waren von den bundesweiten Schließungen der Einrichtungen im Rahmen der Einschränkungen zur Eindämmung des Corona-Virus seit Mitte März 2020 betroffen. Um den Bedarfen von Eltern und Kindern in spezifischen Situationen gerecht zu werden und auch in dieser Zeit die Betreuung ihrer Kinder zu gewährleisten, wurde in den Kindertageseinrichtungen eine Notbetreuung sichergestellt. Diese hat die Einrichtungen vor große Herausforderungen gestellt. Innerhalb kürzester Zeit mussten neue Strategien für die Betreuung der Kinder entwickelt und fortlaufend an die aktuellen Vorgaben und Bestimmungen des Infektionsschutzgesetzes angepasst werden. Die stufenweise Öffnung der Angebote und schließlich der Übergang zurück in den Regelbetrieb waren mit weitreichenden organisatorischen Herausforderungen verbunden. Die Leitungen der Einrichtungen mussten dabei sowohl Aspekte des Kindeswohls als auch der Elternbedarfe und parallel den Schutz der Mitarbeitenden im Blick behalten.

Im Befragungszeitraum von Mitte Februar bis Mitte März 2021 galt in den bayerischen Kindertageseinrichtungen die Notbetreuung. Diese wurde Mitte Dezember 2020 aufgrund steigender Fallzahlen im Zuge eines erneuten Lockdowns eingeführt. Im Gegensatz zu der ersten Notbetreuung im Frühjahr 2020, in der ausschließlich Eltern mit systemrelevanten Berufen die Notbetreuung in Anspruch nehmen durften, konnten in der zweiten Phase der

Notbetreuung alle Eltern, die die Betreuung ihrer Kinder nicht anderweitig sicherstellen konnten, die Notbetreuung nutzen. Diese Regelung, die den Eltern und Einrichtungen relativ viel Ermessensspielraum ermöglichte, führte zu unterschiedlichen Betreuungsauslastungen. Ab Ende Februar 2021 wurde, abhängig von den Inzidenzen in den jeweiligen Landkreisen, der eingeschränkte Regelbetrieb aufgenommen (DJI & RKI, 2021a). Jedoch hat sich bis Stand heute (Anfang 2022) kein wirklicher Regelbetrieb eingestellt, da die Einrichtungen, abhängig von jeweiligen Inzidenzen, jederzeit mit neuen Regelungen konfrontiert werden sowie Maßnahmen flexibel umgesetzt werden müssen.

Die vorliegende Studie geht davon aus, dass sich Leitung in diesen bewegten Zeiten sehr unterschiedlich ausgestaltet, sodass je nach individueller Einschätzung der Situation und des eigenen Leitungshandelns, der Unterstützung von Team, Träger und Gesellschaft sowie den vorliegenden Rahmenbedingungen unterschiedliche Erfahrungen als Leitung in Zeiten der Corona-Pandemie gemacht worden sind. Es ist davon auszugehen, dass Kita-Leitungen auf der Suche nach Lösungen sind, wie sie mit den permanenten Veränderungen umgehen sollen. Der Alltag, die tradierten pädagogischen Strukturen, Personaleinsatz und Gruppenstrukturen müssen den sich wandelnden Anforderungen flexibel und agil angepasst werden.

## **1.2 Forschungsstand**

Es handelt sich bei der Erforschung der Leitung von Kindertageseinrichtungen noch um ein recht junges Forschungsgebiet. Auch wenn das Bewusstsein für Leitungskräfte gewachsen ist, existieren nur wenige systematische Untersuchungen, um die Komplexität der Führung von Kindertageseinrichtungen aufzuzeigen. Herausfordernd kommt hinzu, dass dem Leitungshandeln in Deutschland je nach Bundesland, Träger und Einrichtungsart unterschiedliche Aufgaben sowie strukturelle und gesetzliche Rahmenbedingungen zugrunde liegen. Insofern beleuchten vorhandene Untersuchungen ein sehr heterogenes Forschungsfeld.

Ein guter Überblick auf Basis statistischer Erhebungen und deskriptiver Auswertungen besteht über die soziodemografischen Merkmale von Leitungskräften und Leitungsstrukturen (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2014; Bock-Famulla, Münchow, Sander, Akko & Schütz, 2021; Lange, 2017).

Strehmel und Ulber (2014) zeigen in ihrer Expertise zur Leitung von Kindertageseinrichtungen sieben Kernaufgaben von Kita-Leitung auf. Empirische Studien geben Hinweise darauf, dass spezielle Merkmale im Leitungshandeln, z. B. Fachkompetenz, eigene Visionen,

Teamorientierung und Veränderungsorientierung mit einer guten pädagogischen Einrichtungsqualität korrespondieren (Strehmel, 2016). Eine Gegenüberstellung der Kernaufgaben von Leitung mit den Dimensionen der Trägerqualität nach Fthenakis, Hanssen, Oberhuemer & Schreyer (2003) macht deutlich, dass es hier viele Überschneidungen gibt (Strehmel, 2016). Die Frage der Aufgabenteilung kann hierbei je nach Einrichtung, Träger und rechtlichen Vorgaben unterschiedlich aussehen. Studien belegen jedoch, dass eine verbindliche Aufgabenklärung und eine Unterstützung durch den Träger zu mehr Arbeitsengagement, einer geringeren Belastung sowie einer höheren Arbeitszufriedenheit führen (Schreyer, Krause, Brandl & Nicko, 2014).

Wie Leitungskräfte mit den neuen Herausforderungen des anhaltenden Pandemiegeschehens umgehen und wie sie ihre Aufgaben wahrnehmen und einschätzen, ist bisher noch nicht systematisch analysiert und in den Fokus der Öffentlichkeit geraten. Bei der Erforschung des Pandemiegeschehens in Kindertageseinrichtungen stehen oftmals die Perspektive der Kinder und Familien in Zeiten der Pandemie und die Auswirkungen der Kita-Schließung auf den Familienalltag im Fokus (Langmeyer, Guglhör-Rudan, Naab, Urlen & Winklhofer, 2020; Lochner et al., 2021; Cohen, Oppermann & Anders, 2020). Erste Ergebnisse zeichnen ein fundiertes Bild über das Kindsein in Zeiten der Corona-Pandemie und zeigen, für welche Kinder und unter welchen familiären Umständen es in diesen Zeiten besonders herausfordernd ist (u. a. Langmeyer et al., 2020).

In ersten Ergebnissen einer Kita-Studie der Universität Bamberg, an der bundesweit 4968 Fachkräfte teilgenommen haben, zeichnet sich ab, dass sich insgesamt die Tätigkeitsfelder und Arbeitsbedingungen der Kita-Fachkräfte verändert haben. Insbesondere die Nutzung digitaler Medien hat einen erhöhten Stellenwert bekommen. Auch zeigt sich, dass Fachkräfte Unterstützung im Digitalisierungsprozess benötigen und insgesamt klare Vorgaben von Seiten der Leitung und Träger erforderlich sind. Die befragten Fachkräfte bewerteten die getroffenen Maßnahmen zur Eindämmung des Pandemiegeschehens, wie die Kita-Schließung und Notbetreuung, für sinnvoll (Cohen et al., 2020). In einer Interviewstudie des DJI wurden 83 Einrichtungsleitungen zu ihren Herausforderungen und Bewältigungsstrategien befragt (Flämig & Kalicki, 2020). Hier zeichnet sich ab, dass die Umstrukturierung des Gruppenbetriebs eine Herausforderung darstellte, jedoch die zum Teil kleineren Gruppenstärken als positiv wahrgenommen werden. Zusätzliche Aufgaben und Konfliktbewältigung haben die Leitungen besonders in ihrer stärker wahrgenommenen Führungsverantwortung belastet.

## 2. Studiendesign

### 2.1 Aufbau des Gesamtprojekts

Das breit angelegte bayerische Projekt „Landesweite Befragung von Leitungen in Kindertageseinrichtungen: Leitungsprofile und Bedarfe“ setzt an diesem Forschungsdesiderat an. Das übergeordnete Ziel der Gesamtstudie ist es, das komplexe Bild von Kita-Leitung aus Sicht der Leitungskräfte zu schärfen und hieraus empirisch gestützt Empfehlungen für Politik, Anstellungsträger und Praxis zu entwickeln.

Die quantitative, inhaltlich breit angelegte, repräsentative Hauptbefragung musste aufgrund der durch Covid-19 bedingten Situation verschoben werden, da die Pandemiesituation die Antworten der Teilnehmenden stark beeinflusst hätte. Das ursprünglich geplante Studiendesign wurde deshalb um zwei weitere Teilstudien ergänzt: Erstens einer qualitativen Studie, deren Interviewleitfaden sowohl allgemeine Fragen zu Leitungsprofilen und Leitungshandeln als auch Fragen zu den Auswirkungen der Corona-Situation auf die Leitungskräfte beinhaltete. Und zweitens eine u. a. auf diesen Ergebnissen aufbauende, quantitative, landesweite Online-Befragung zur aktuellen Leitungssituation in Zeiten der Pandemie („Corona-Befragung“), die im Frühjahr 2021 durchgeführt wurde und deren wichtigste Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden sollen.

### 2.2 Zielsetzung und Fragestellung der Teilstudie

Ziel der landesweiten Onlinebefragung war es, die Rahmen- und Arbeitsbedingungen von Leitungskräften in Zeiten der Pandemie zu erfassen und die Aufmerksamkeit darauf zu richten, was in den Einrichtungen in dieser Zeit geleistet wird, wie zufrieden Leitung und Team sind und welche Wünsche bestehen. Jede Leitung und ihr Team haben in dieser Zeit eigene Strategien entwickelt und Herausforderungen gemeistert. Es soll ein umfassendes Bild über die aktuelle Situation von Leitungskräften und Leitungshandeln in Zeiten der Pandemie abgebildet werden, um hieraus unter anderem empirisch gestützte Empfehlungen zu entwickeln.

Zentrale Fragen der Studie lauten:

- Wie haben sich die Aufgaben von und Anforderungen an Leitungen durch die Pandemie verändert?
- Wie belastet fühlen sich die Leitungen und welche Variablen beeinflussen die Arbeitsbelastung?



- Hat das persönliche Stressempfinden zugenommen?
- Haben sich die Zusammenarbeit im Team und die Zusammenarbeit mit dem Träger verändert?
- Welche Unterstützungserfahrungen machen Leitungen während der Pandemie?
- Liegen aus Sicht der Leitungen auch Chancen in der Pandemie bzw. finden die Leitungen einen positiven Umgang mit der Pandemie?

### **2.3 Fragebogenkonstruktion und Onlinebefragung**

Die „Corona-Befragung“ wurde von Mitte Februar bis Mitte März 2021 mithilfe des Online-tools SosciSurvey durchgeführt.

Der Fragebogen basiert auf theoretischen Überlegungen sowie auf den Ergebnissen der Interview-Teilstudie „Stimmen aus der Praxis: Kita-Leitungen in Zeiten von Corona“ (Oeltjendiers, Dobliger & Broda-Kaschube, 2020). In einem ersten Schritt wurden fachliche Rückmeldungen von Trägern und Kitapersonal sowie von Mitarbeitenden des Staatsinstituts für Frühpädagogik und des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales (StMAS) in den Fragebogen integriert. Daran anschließend wurde der Fragebogen im Rahmen eines Pretests an Leitungskräfte (n=9) versendet und auf die Anwendbarkeit in der Praxis hin überprüft.

Der Fragebogen umfasst u. a. strukturelle Angaben zur Einrichtung und zur Leitung, zu den Aufgaben im Kita-Alltag, der wahrgenommenen Belastung, pandemiebedingten Veränderungen sowie zur Zusammenarbeit im Team, mit dem Träger und zu Unterstützungsstrukturen.

Für die Messung der Arbeitsbelastung wurden acht der elf Items der Subskala „Arbeits- und Berufsbelastung“ des Fragebogens „Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf“ verwendet (Weyer, Hodapp & Neuhäuser, 2014). Die Fragen zum Teamklima sind z. T. angelehnt an Schreyer et al. (2014). Die Einteilung der verschiedenen Aufgabenbereiche ist angelehnt an Strehmel & Ulber, 2014 und die Anforderungen durch die Pandemie wurden z. T. mit Items abgefragt, die aus der Skala „Aufgabenvielfalt“ stammen (Benninhaus, 2014). Die Items wurden teilweise auf die Pandemiesituation angepasst. Die weiteren hier berichteten Ergebnisse wurden mittels selbst konstruierter Items erfragt. Die meisten Antwortformate waren vierstufig skaliert.

Da es sich bei den Befragten um eine relativ homogene Gruppe handelt und demzufolge ein ähnliches Verständnis von Begriffen erwartet werden kann, erfolgte keine weitere explizite Definition der in den Items enthaltenen Konzepte (z. B. Teamklima, Führungsqualität).

## **2.4 Statistische Auswertung**

Alle Auswertungen erfolgten mit SPSS (Version 22). Für die Zusammenfassung in den Abschnitten „Das Wichtigste in Kürze“ wurden bei den Ergebnissen von vierstufigen Skalen jeweils die Häufigkeiten der Antworten „trifft zu“ und „trifft eher zu“ sowie „trifft eher nicht zu“ und „trifft nicht zu“ addiert. Unterschiede im Stressempfinden und im Teamklima wurden jeweils mithilfe eines t-Test für abhängige Stichproben analysiert. Um Bedingungsfaktoren für die Arbeitsbelastung zu untersuchen, wurde eine lineare Regressionsanalyse berechnet. Signifikanztests wurden zweiseitig und mit einem Signifikanzniveau von .05 durchgeführt.

In der deskriptiven Ergebnisdarstellung werden die Antworten auf die einzelnen Fragen berichtet, der Wortlaut der Items wird hierbei paraphrasiert.

## **3. Stichprobe**

### **3.1 Stichprobenakquise**

Die Rekrutierung erfolgte landesweit über die Internetseite des Staatsinstituts für Frühpädagogik und das Anschreiben der Jugendämter, Regierungen und Verbände, mit der Bitte um Weiterleitung per Mail sowie über einen Newsletter des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales.

Die Befragung richtete sich ausschließlich an Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen, die durch den Freistaat Bayern gefördert wurden (nach BayKiBiG). Insgesamt nahmen 3.996 Kita-Leitungen aus den insgesamt 9.645 bayerischen Kindertageseinrichtungen (Stand 03/2020; Bayerisches Landesamt für Statistik, 2020) an der Onlinebefragung teil.

## 3.2 Merkmale der Kitas

### 3.2.1 Trägerzugehörigkeit

Der Großteil der teilnehmenden Einrichtungen befand sich in kirchlicher (41,4 %) und kommunaler Trägerschaft (28,9 %). Kitas freigemeinnütziger Träger waren mit 14,8 %, Elterninitiativen mit 4,4 % und privat-nichtgemeinnützige Träger mit 7,8 % vertreten. Unter den privat-nichtgemeinnützigen Trägern machten die Betriebskitas 0,6 %, die Selbstträger 0,8 % und die sonstigen privaten Träger 6,4 % aus.

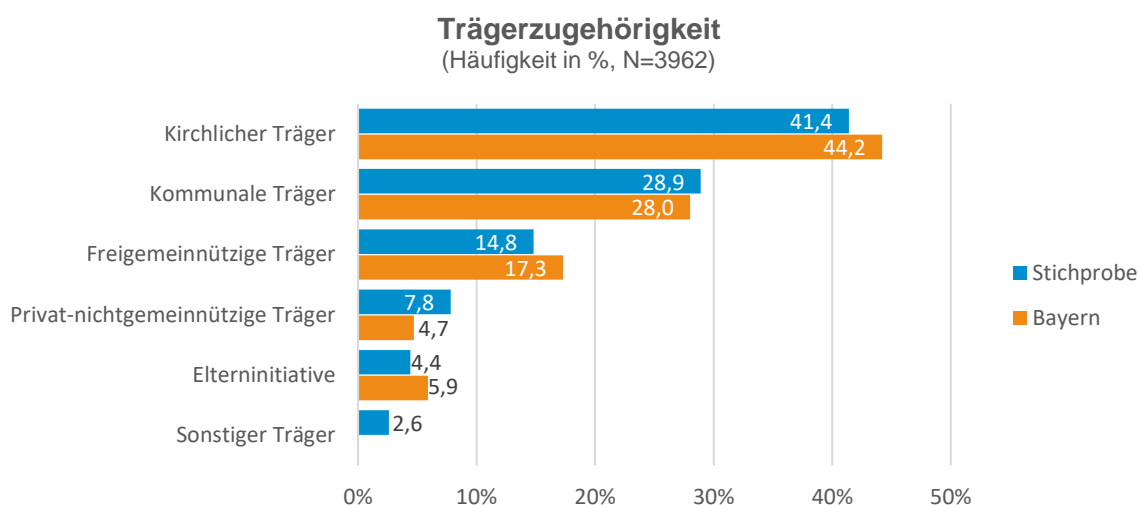


Abbildung 1 Trägerzugehörigkeit der teilnehmenden Kitas im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern; Quelle: Bock-Famulla et al., 2021 (Daten von 03/2020)

Die kirchlichen und freigemeinnützigen Träger sowie Elterninitiativen waren in der vorliegenden Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern leicht unterrepräsentiert, die privat-nichtgemeinnützigen leicht überrepräsentiert. Insgesamt entspricht die Verteilung auf die Träger jedoch weitgehend der Trägerverteilung in Bayern (s. Abb. 1).

### 3.2.2 Lage der Einrichtungen

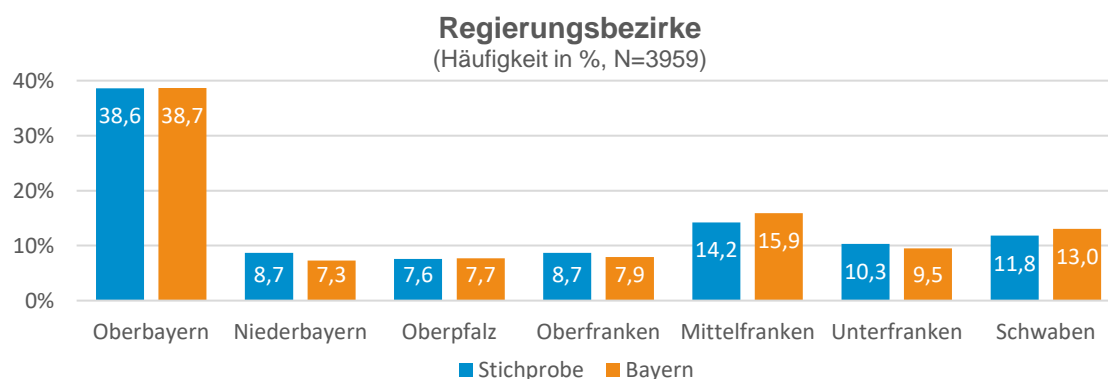


Abbildung 2 Lage der teilnehmenden Kitas im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern; Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik, 2020 (Daten von 03/2020)

Die Befragten verteilten sich über das gesamte Bundesland, wobei Leitungen aus Oberbayern mit 38,6 % am häufigsten vertreten waren. Aus Mittelfranken nahmen 14,2 %, aus Schwaben 11,8 %, aus Unterfranken 10,3 %, aus Niederbayern und Oberfranken jeweils 8,7 % und aus der Oberpfalz 7,6 % teil. Diese Verteilung auf die Regierungsbezirke entspricht der Grundgesamtheit in Bayern (s. Abb. 2).

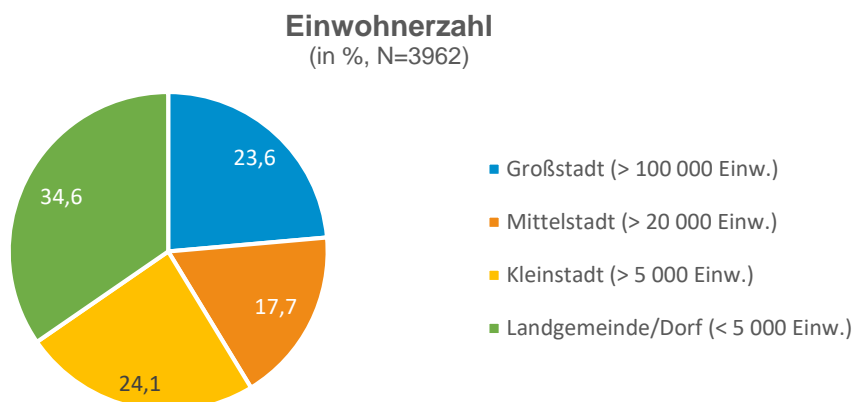


Abbildung 3 Einwohnerzahl der Orte, in denen die Kitas ansässig sind

Gut ein Drittel der Befragten arbeitete in Landgemeinden/ Dörfern mit unter 5 000 Einwohner und Einwohnerinnen (34,6 %), während die Einrichtungen von 24,1 % der Befragten in Kleinstädten (>5 000 Einw.), 17,7 % in Mittelstädten (>20 000 Einw.) und 23,6 % in Großstädten (>100 000 Einw.) lagen. Vom Landesamt für Statistik liegen uns für diese Variable keine Vergleichsdaten vor.

### 3.2.3 Einrichtungsart

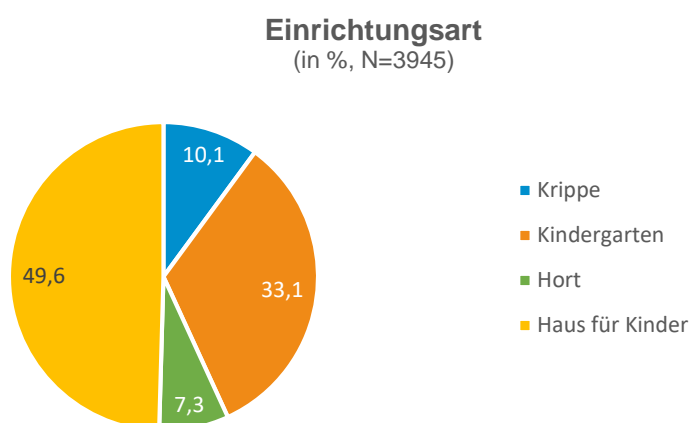


Abbildung 4 Einrichtungsart bzgl. betreuter Altersgruppen der teilnehmenden Kitas

Die meisten Befragten leiteten altersgemischte Kitas bzw. Häuser für Kinder (49,6 %), gefolgt von Kindergärten mit 3- bis 6-jährigen Kindern (33,1 %), Krippen mit unter 3-jährigen

Kindern (10,1 %) und Horten mit 6- bis 10-jährigen Kindern (7,3 %). Die altersgemischten Häuser für Kinder setzten sich zusammen aus Einrichtungen, die 0- bis 6-jährige (33,6 %), 0- bis 10-jährige (11,9 %) und 3- bis 10-jährige (4,0 %) Kinder betreuten. Vom Landesamt für Statistik liegen uns für diese Variable keine Vergleichsdaten vor.

### 3.2.4 Einrichtunggröße

Durchschnittlich betreuten die teilnehmenden Einrichtungen 75.08 Kinder (SD=42.53).

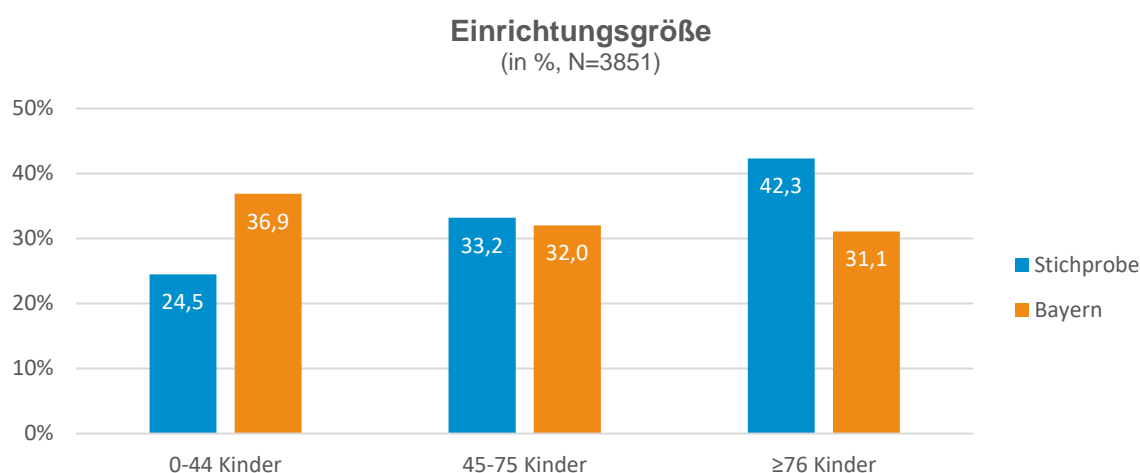


Abbildung 5 Einrichtunggröße bzgl. Anzahl angemeldeter Kinder im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern; Quelle: Bock-Famulla et al, 2021 (Daten von 03/2020)

In der vorliegenden Stichprobe sind etwas weniger Kitas mit unter 45 Kindern und etwas mehr Kinder mit über 75 Kindern enthalten als in der Grundgesamtheit in Bayern (s. Abb. 5).

Durchschnittlich waren in den teilnehmenden Kitas 6.43 Erzieherinnen und Erzieher (SD=3.95), 4.85 Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger (SD=3.17) sowie 2.18 sonstige pädagogische Angestellte (SD=1.84) beschäftigt.

## 3.3 Merkmale der Leitung

### 3.3.1 Geschlecht und Alter

Erwartungsgemäß waren 95,3 % der teilnehmenden Leitungen weiblich. Dies entspricht der Verteilung in Bayern mit 93,9 % weiblichen Leitungen (Bayerisches Landesamt für Statistik, 2020) und Deutschland mit 93,5 % weiblichen Leitungen (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021).

Die meisten Leitungen (61,3 %) waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 40 und 59 Jahre alt, 30,0 % unter 40 Jahre und 8,8 % 60 Jahre und älter. Die Verteilung auf die

Altersgruppen entspricht der Altersverteilung der Grundgesamtheit der bayerischen Kita-Leitungen (s. Abb. 6; Bayerisches Landesamt für Statistik, 2020). Der Altersdurchschnitt von Leitungen liegt in Bayern bei 45,9 und in Deutschland bei 47,3 Jahren (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021).

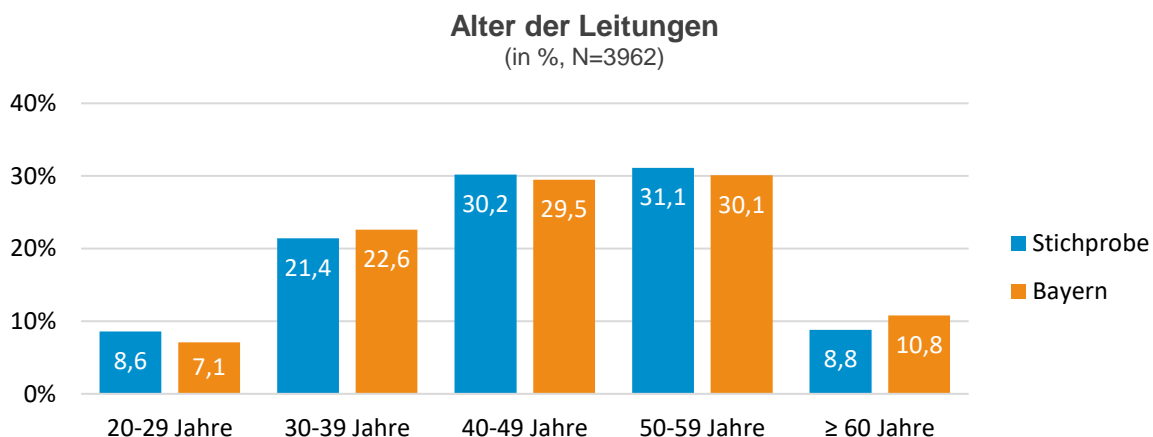


Abbildung 6 Alter der Leitungen im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern; Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik, 2020 (Daten von 03/2020)

### 3.3.2 Berufserfahrung

Die befragten Leitungskräfte verfügten im Durchschnitt über 11,16 Jahre Berufserfahrung in einer Leitungsposition (SD=9,85). Die meisten Leitungen (59,8 %) brachten bis zu 10 Jahre Berufserfahrung als Leitung mit. In einer deutschlandweiten Befragung wiesen die teilnehmenden Kita-Leitungen durchschnittlich 13,3 Jahre Berufserfahrung als Leitung (Schreyer et al., 2014) und in einer bayernweiten Befragung die teilnehmenden Hortleitungen durchschnittlich 9,9 Jahre (Wildgruber & Kottmair, 2021) Berufserfahrung als Leitung auf. Die Berufserfahrung der Leitungen dieser Studie ist somit vergleichbar mit anderen Stichproben.

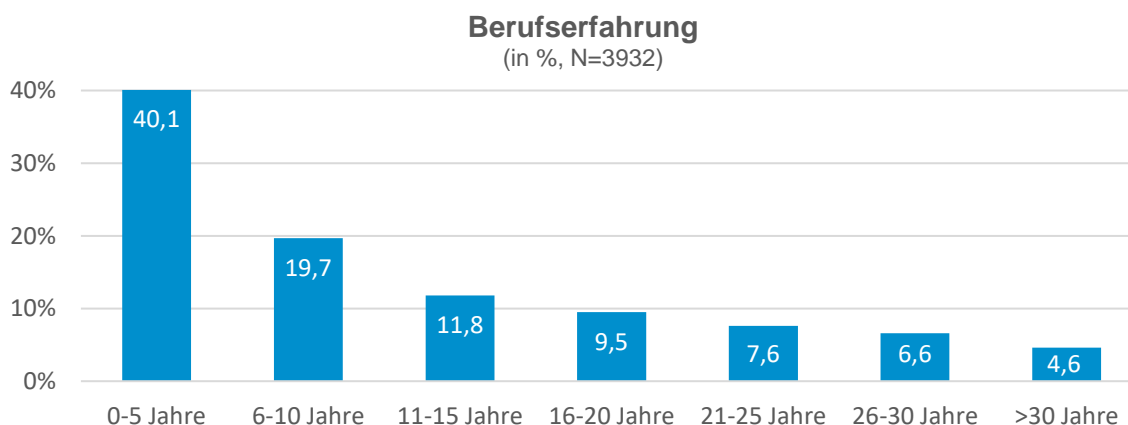


Abbildung 7 Berufserfahrung als Leitung

### 3.4 Repräsentativität

Wie in den einzelnen Abbildungen ersichtlich, entsprechen die Merkmale der Einrichtungen und Leitungen der vorliegenden Stichprobe hinsichtlich der Trägerzugehörigkeit des Geschlechts und Alters der Leitungen sowie der Regierungsbezirke der Verteilung in Bayern (Bayerisches Landesamt für Statistik, 2020; Bock-Famulla et al., 2021). Lediglich bei der Anzahl der betreuten Kinder sind in der vorliegenden Stichprobe mehr große Einrichtungen und weniger kleine Einrichtungen als in den bayerischen Vergleichsdaten enthalten. Der Anteil der mittelgroßen Kitas (45-75 Kinder) entspricht dem generellen Anteil in Bayern.

Die Stichprobe bildet somit die Struktur der Kindertageseinrichtungen in Bayern gut ab und kann als weitgehend repräsentativ und aussagekräftig für bayerische Kitas betrachtet werden.

#### 3. Stichprobe

##### Das Wichtigste in Kürze

- Teilnahme von **3 996** Kita-Leitungen aus insgesamt **9 645** bayerischen Kindertageseinrichtungen an der Onlinebefragung.
- 95,3 % der Leitungskräfte sind **Frauen**, 61,3 % der Befragten sind zwischen **40 und 59 Jahre** alt.
- Die Leitungen verfügten im Durchschnitt über 11,16 Jahre **Berufserfahrung als Leitungskraft**.
- Der **Großteil** der teilnehmenden Einrichtungen befand sich in **kirchlicher** (41,4 %) und **kommunaler** Trägerschaft (28,9 %). Kitas freigemeinnütziger Träger waren mit 14,8 % vertreten.
- In **Oberbayern** lagen die meisten der teilnehmenden Einrichtungen (38,6%). Die Verteilung auf die **Regierungsbezirke** entspricht der Verteilung aller Einrichtungen in Bayern.
- Die Kitas der Befragten lagen zu 34,6 % in **Landgemeinden/ Dörfern**, und zu 23,6 % in **Großstädten**.
- Die **meisten** Befragten leiteten **altersgemischte Kitas bzw. Häuser für Kinder** (49,6 %), gefolgt von Kindergärten (33,1 %).
- Die teilnehmenden Einrichtungen betreuten im Durchschnitt 75,08 **Kinder** und beschäftigten durchschnittlich 6,43 **Erzieherinnen und Erzieher**, 4,85 **Kinderpflegerinnen und Kinderpfleger**.
- Die Stichprobe kann als **weitgehend repräsentativ** für Bayern betrachtet werden.

## 4. Quantitative Ergebnisse

### 4.1 Leitung braucht Zeit – Allgemeine Rahmenbedingungen

#### 4.1.1 Arbeitszeit und Zeitressourcen für die Leitungstätigkeit

Die wöchentliche Arbeitszeit der Teilnehmenden betrug im Mittel 35.81 Stunden (SD=5.71). Über 38,5 Stunden pro Woche, was als Vollzeitbeschäftigung betrachtet werden kann, arbeiteten mit 57,7 % die Mehrheit der Befragten.

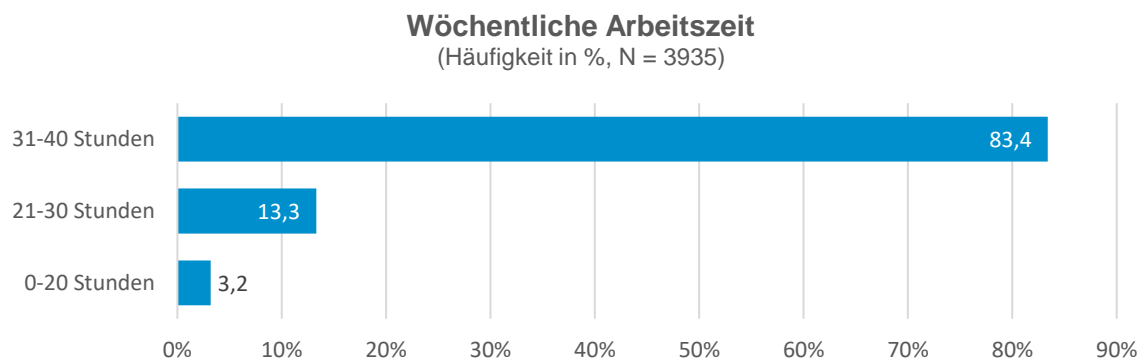


Abbildung 8 Wöchentliche Arbeitszeit der Leitungen

Die Leitungen wurden zudem nach ihrer vereinbarten Arbeitszeit für ihre Leitungstätigkeit gefragt. Dabei gaben 21,9 % der Leitungen an, vollumfänglich vom Gruppendienst freigestellt zu sein, während 40,4 % nicht freigestellt und 37,6 % teilweise freigestellt waren. Die Leitungen, die teilweise freigestellt waren, gaben an, durchschnittlich 14.42 Stunden (SD=8.64) vom Gruppendienst freigestellt zu sein.

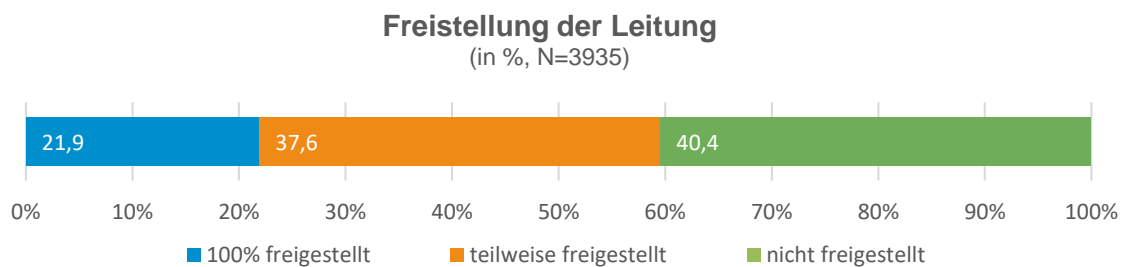


Abbildung 9 Vereinbarte Arbeitszeit für die Leitungstätigkeit (Freistellung)

Um zu überprüfen, ob sich die Höhe der Freistellung je nach Trägerart unterschiedlich ausprägt, wurde die Freistellung nach Trägerart aufgeschlüsselt ausgewertet und in Abbildung 10 dargestellt. Es zeigt sich, dass die Zeitkontingente trägerabhängig uneinheitlich geregelt sind. Am häufigsten vollständig freigestellt waren Leitungen der privat-nichtgemeinnützigen Träger, am seltensten vollständig freigestellt die Leitungen von Elterninitiativen.



### Freistellung der Leitung nach Träger (Häufigkeit in %, N=3825)

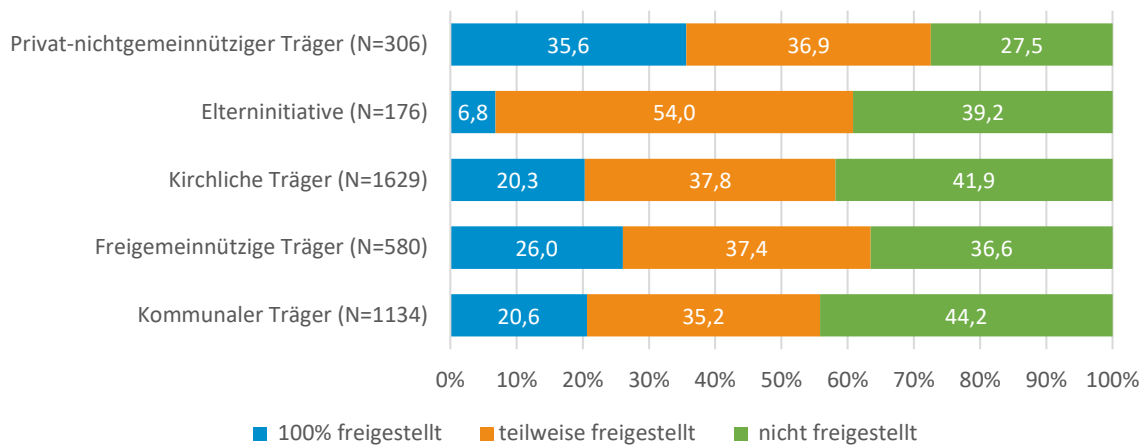


Abbildung 10 Freistellung nach Trägerart

Zudem zeigt Abbildung 11, dass sich der Umfang der vereinbarten Zeit für Leitungsaufgaben je nach Einrichtunggröße unterscheidet. Leitungen, die vollständig freigestellt waren sind, arbeiteten in Kitas, die durchschnittlich 102.93 (SD=47.63) Kinder betreuten. In den Einrichtungen der teilweise freigestellten Leitungen wurden durchschnittlich 70.1 (SD=37.69) und in den Einrichtungen der nicht freigestellten Leitungen 64,51 (SD=36.98) Kinder betreut. Die Leitungen verfügten also über mehr Leitungsressourcen je größer die Einrichtung ist. Dies ist erwartbar, da der Zeitaufwand für Verwaltungs-, Organisationsaufgaben oder die Elternarbeit durch die größere Anzahl an Betreuungsplätzen erhöht ist.

### Freistellung der Leitung nach Kitagröße (Häufigkeit in %, N=3816)

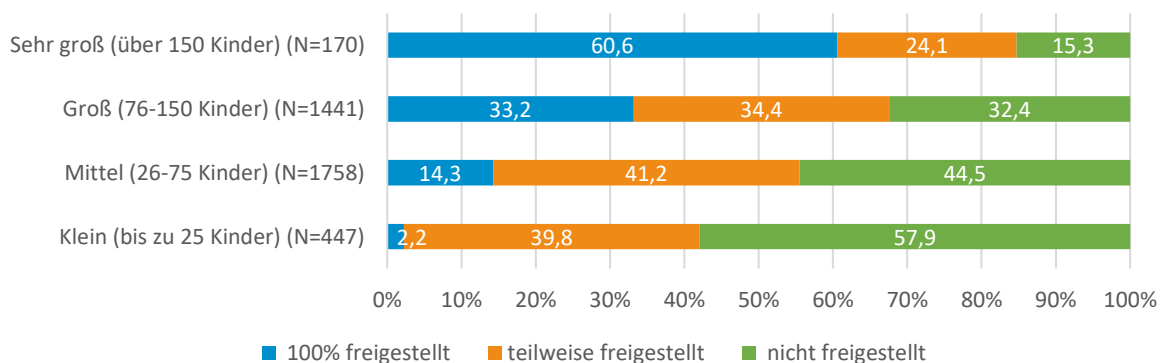


Abbildung 11 Freistellung nach Einrichtunggröße

Wie Strehmel (2016) in eigener Darstellung gegenüberstellt, gibt es in sechs von 16 Bundesländern keine verbindlichen Vorgaben zum Umfang der Zeitressourcen für die

Leitungstätigkeit. Dies trifft auch auf Bayern zu. Die Ausgestaltung der Freistellung obliegt in größten Teilen den Anstellungsträgern. Behr und Lange (2014) konnten feststellen, dass manche Leitungskräfte auch mehr Zeitkontingente zur Verfügung haben, als in den Länderregelungen vorgeschrieben ist. Diese Daten deuten darauf hin, dass der Umfang der Zeitressourcen für Leitungstätigkeiten in einem individuellen Aushandlungsprozess mit Trägern und Kommunen festgelegt wird und dies nicht systematisch und transparent erfolgt (Strehmel, 2016). Dies verdeutlicht die Notwendigkeit „transparente[r] und vergleichbare[r] Regelungen zur Bereitstellung eines ausreichenden Zeitkontingents, das es den Leitungen ermöglicht, ihren Aufgaben gerecht zu werden“ (Strehmel, 2016, S. 233).

In Bayern wird allerdings auch die Arbeitszeit von Leitungen, die ausschließlich mittelbare pädagogische Tätigkeiten beinhaltet - wie zum Beispiel Arbeiten, die in Verbindung mit dem Bildungs- und Erziehungsplan oder gesetzlichen Vorschriften stehen (z. B. Konzeptionsentwicklung, Netzwerktreffen oder die Überwachung des Personals) - in den Anstellungsschlüssel miteingerechnet. Die Leitung, die vom Träger für mittelbare pädagogische Tätigkeiten vom Gruppendienst freigestellt wird, kann somit weiterhin im Anstellungsschlüssel eingerechnet werden, steht jedoch in dieser Zeit den Gruppen nicht als personelle Ressource zur Verfügung. Daher bleibt es offen, ob in den Einrichtungen die Leitungskräfte mit ihrer vereinbarten Zeitressource aus dem Anstellungsschlüssel herausgerechnet sind.

Im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfestatistik zeigt sich, dass in 17,1 % der Kitas, in denen es Leitungskapazitäten gibt, Leitungen vollständig vom Gruppendienst freigestellt sind (Bock-Famulla et al., 2021). Dies ist vergleichbar mit dem Anteil von 21,9 % vollumfänglich freigestellten Leitungen in der vorliegenden Stichprobe. Die Befunde der Kinder- und Jugendhilfestatistik, dass in Bayern 5 % der Leitungskräfte bzw. im Falle von kleinen Einrichtungen mit unter 45 Kindern 10 % der Leitungskräfte keine Zeitressourcen für ihre Leitungstätigkeiten verfügen (Bock-Famulla et al., 2021), unterscheiden sich von den vorliegenden Daten. Dies könnte auf unterschiedliche Definitionen und Abfragemodalitäten zurückzuführen sein.

Zudem zeigt sich, dass die Leitungskräfte in Bayern weniger Leitungsressourcen zur Verfügung haben als der gesamtdeutsche Durchschnitt. Während in Bayern 17 % (Bock-Famulla et al., 2021) bzw. 20 % (Fachkräftebarometer, 2021) keine weiteren Arbeitsbereiche als die Leitungstätigkeit haben, also vollumfänglich freigestellt sind, sind dies bezogen auf ganz Deutschland 36 % (Bock-Famulla et al., 2021) bzw. 43 % (Fachkräftebarometer, 2021). Bayern ist dabei hinsichtlich der Anzahl vollständig freigestellter Leitungen das

Schlusslicht (Fachkräftebarometer, 2021). Strehmel (2016) hat eine wissenschaftlich fundierte Empfehlung zur Berechnung des benötigten Zeitkontingents für die Kita-Leitung und -Verwaltung ermittelt. Dabei sollte ein Sockel von 28 % einer Vollzeitstelle für die Kita-Leitung und 14 % für die Kita-Verwaltung zur Verfügung stehen. Hinzu kommen variable Anteile je nach Anzahl der betreuten Kinder und in der Einrichtung tätiger Personen. Dabei ist es wichtig, „dass Träger und Leitung ihre Arbeitsteilung untereinander klären und die Zeitanteile für die Verwaltung und Betriebsführung entsprechend vereinbaren“ (Strehmel, 2016, S. 136).

Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass in Bayern Nachholbedarf hinsichtlich einheitlicher Regelungen zur Freistellung von Leitungen für ihre Leitungsaufgaben besteht.

#### **4.1.2 Qualifikation**

Die Qualifikation von Kita-Leitungen ist von Bedeutung für die gesamte Einrichtung. In der groß angelegten EPPE-Studie konnte gezeigt werden, dass eine hohe Qualifikation von Einrichtungsleitungen mit einer generell höheren pädagogischen Qualität sowie größeren Entwicklungsschritten der betreuten Kinder einhergeht (Sylva, Melhuish, Sammons, Siraj-Blatchford & Taggart, 2010). Angesichts dessen und des Wandels der Kitalandschaft und frühen Bildung in den letzten Jahrzehnten wurde der Qualifikation von Kitaleitungen im fachlichen und politischen Diskurs wenig Beachtung geschenkt (Schneewind & Landowsky, 2015). In Bayern sollen Fachkräfte in Leitungsfunktion „über ausreichend praktische Erfahrung verfügen und an einer Fortbildung für Führungskräfte teilgenommen haben“ (BayKiBiG § 16, 2015). Eine Spezifizierung der Anforderung oder eine Mindestgrenze ist dabei nicht benannt. Die Definition und Entscheidung obliegt den Anstellungsträgern. Da nur wenige Führungskräfte in ihrer Fachschulausbildung Inhalte zur Ausübung einer Leitungstätigkeit wie u. a. Führungskompetenz oder betriebliche Organisation behandelt haben, besteht hier Weiterbildungsbedarf (DJI, 2014).

Die Leitungen wurden daher befragt, ob sie eine spezielle Qualifizierung für Ihre Leitungstätigkeit abgelegt haben (Mehrfachnennungen möglich). Mit der speziellen Leitungsweiterbildung ist eine berufsbegleitende modularisierte Weiterbildung für Führungskräfte in Kitas gemeint. Das für Führungskräfte spezielle Studium meint u. a. Studiengänge der Sozialpädagogik, Kindheitspädagogik und Pädagogik. Die sonstige spezielle Aus- und Weiterbildung umfasst u.a. die Weiterbildungen als Fachwirt oder Fachwirtin im Erziehungs- und Sozialwesen oder Qualitätsmanagement.

### Qualifikation der Leitungen

(Häufigkeit in %, N=3996)

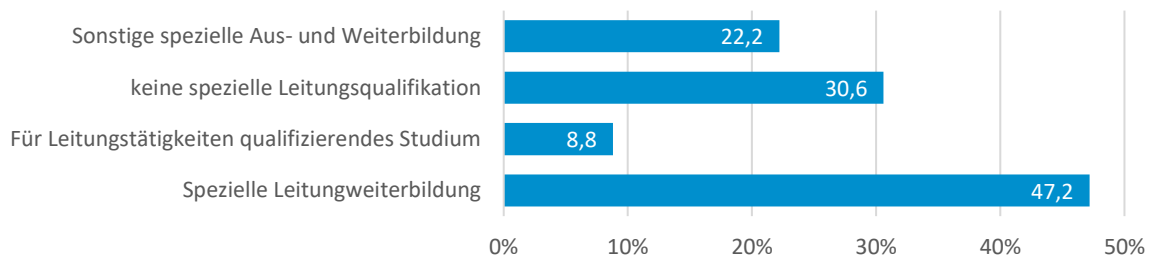


Abbildung 12 Qualifikation der Leitungen (Mehrfachnennungen möglich)

Diese Ergebnisse decken sich mit den Ergebnissen der bayerischen Hortbefragung 2019 (Wildgruber & Kottmair, 2021). Hier wurden Einrichtungsleitungen in Horten nach ihren Qualifizierungen gefragt. In bayerischen Horten verfügten 50,4 % der Leitungen über eine spezielle Leitungsbildung und 31,6 % über keine spezielle Leitungsqualifikation. 11,0 % hatten ein für die Leitungstätigkeit qualifizierendes Studium und 16,7 % der befragten Hortleitungskräfte sonstige spezielle Aus- und Weiterbildungen absolviert. In Gesamtdeutschland verfügten im Jahr 2020 19 % der Leitungskräfte über einen einschlägigen Hochschulabschluss (Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2021).

Eine Aufschlüsselung der Qualifikation nach Altersgruppen der Leitungen (s. Abb. 13) zeigt, dass 20- bis 29-jährige Leitungskräfte am häufigsten keine für Leitungstätigkeiten spezielle Aus- oder Weiterbildung abgeschlossen hatten. Ein für Leitungstätigkeiten spezielles Studium hingegen konnten junge Leitungen der Altersgruppe 20 bis 29, gefolgt von der Altersgruppe 30 bis 39, am häufigsten vorweisen. In diesen Zahlen könnten sich die Bestrebungen zur zunehmenden Akademisierung der frühen Bildung widerspiegeln.

### Qualifikation der Leitung nach Alter

(Häufigkeit in %, N=3962)

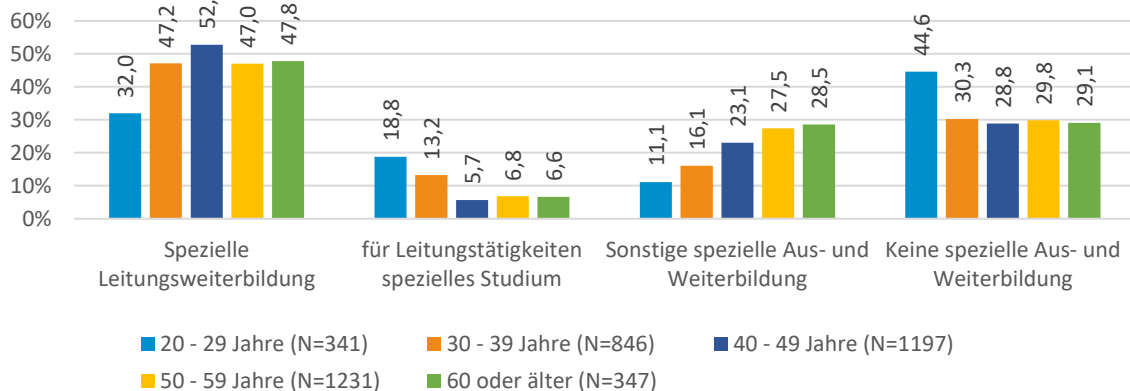


Abbildung 13 Qualifikation der Leitungen nach Alter (Mehrfachnennungen möglich)

Da es keine verbindlichen gesetzlichen Anforderungen für die Qualifikation von Führungskräften gibt, sondern primär die Anstellungsträger für die Auswahl von geeignetem Personal für die Leitungspositionen verantwortlich sind, wurde die Qualifikation nach Trägerart aufgeschlüsselt (s. Abb. 14). Insgesamt zeigen sich keine großen Unterschiede zwischen den Trägern. Die befragten Führungskräfte aus Elterninitiativen verfügten häufiger über keine für Leitungstätigkeiten spezielle Aus- und Weiterbildung im Vergleich mit den anderen Trägern. Führungskräfte mit einem für Leitungstätigkeiten speziellem Studium waren etwas seltener bei kommunalen und kirchlichen Trägern angestellt als bei den anderen Trägerarten. Führungskräfte von Kitas in kommunalen und kirchlichen Trägerschaften hatten jedoch häufiger eine spezielle Weiterbildung für Führungskräfte, also eine berufsbegleitende modularisierte Weiterbildung, absolviert als Leitungen der anderen Träger.

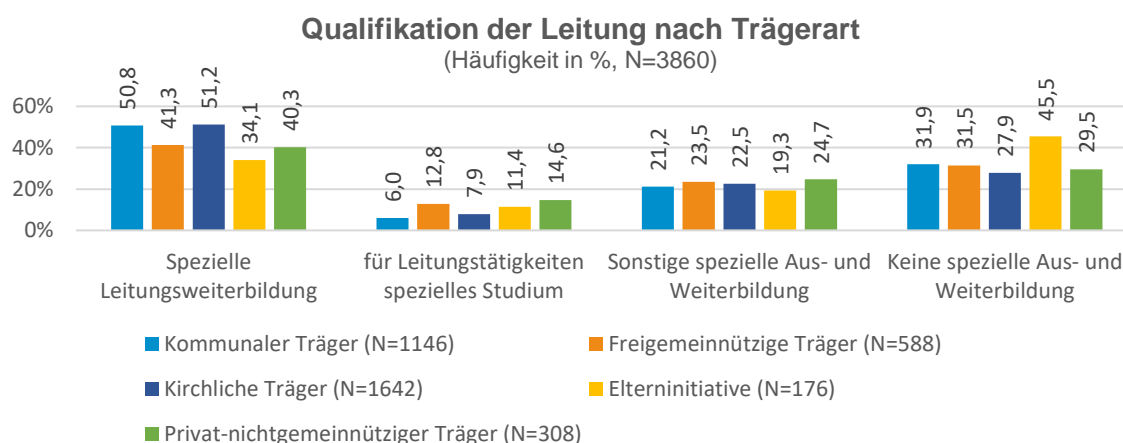


Abbildung 14 Qualifikation der Leitungen nach Trägerart (Mehrfachnennungen möglich)

Darüber hinaus wurde die Qualifikation der Führungskräfte nach den verschiedenen Einrichtungsarten aufgeschlüsselt (s. Abb. 15). Führungskräfte von Kinderkrippen hatten seltener eine spezielle Leitungsweiterbildung absolviert. Davon abgesehen ist die Qualifikation der Leitungen zwischen den Einrichtungsarten relativ ähnlich.

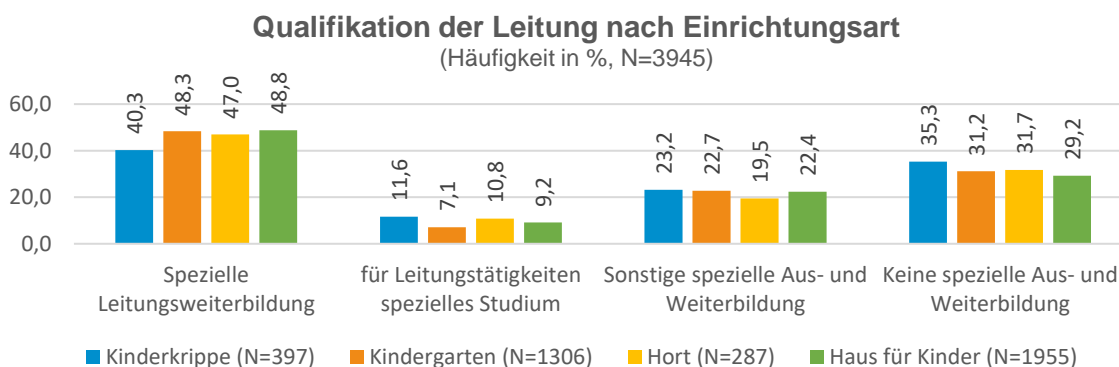


Abbildung 15 Qualifikation der Leitung nach Einrichtungsart (Mehrfachnennungen möglich)

### **4.1.3 Leitungsstrukturen**

Als alleinige Leitung arbeiteten 47,7 % der befragten Leitungen, während 53,4 % eine ständige Stellvertretung zur Verfügung hatten. In 6,3 % der teilnehmenden Kitas war die Leitungsfunktion auf mehrere Personen aufgeteilt (Leitungsteam). Bei der Abfrage der Leitungsstrukturen in der Einrichtung waren Mehrfachnennungen möglich.

Ein Vergleich mit Zahlen zur Grundgesamtheit in Bayern zeigt, dass in 10 % der Einrichtungen die Leitungsfunktion auf mehrere Personen aufgeteilt ist (Bock-Famulla et al., 2021).

### **4.1.4 Leitungs- und Verwaltungsbonus**

Um Leitungskräfte zu entlasten und die Arbeitsbedingungen zu verbessern, wurde in Bayern die Richtlinie zur Gewährung eines Leitungs- und Verwaltungsbonus im Rahmen des Gute-Kita-Gesetzes gewährt. Diese staatliche Maßnahme soll dazu beitragen, dass sich Leitungskräfte auf ihre pädagogische Kernaufgaben und Weiterentwicklung der Qualität fokussieren können und von anderen Aufgaben entlastet werden. Insbesondere sind Entlastungen anzunehmen, wenn der Bonus für zusätzliches Personal, Praktikantenausbildung oder technische Ausstattung eingesetzt wird. Im Fragebogen wurden die Leitungskräfte zu diesem Bonus befragt. 60,1 % der Leitungen wurden von ihrem Träger über die Möglichkeit des Leitungs- und Verwaltungsbonus im Rahmen des Gute-Kita-Gesetzes informiert, während 26,8 % diese Informationen anderweitig bekommen haben. 13,1 % der Befragten waren gar nicht informiert über den Leitungs- und Verwaltungsbonus.

Für 61,0 % der Leitungskräfte wurde der Leitungs- und Verwaltungsbonus vom Träger beantragt, für 16,4 % wurde er nicht beantragt und 22,6 % gaben an, nicht zu wissen, ob er beantragt wurde.

Die 61,0 % der Befragten (N=2409), für die der Bonus beantragt wurde, wurden gefragt, ob sie in die Auswahl und Entscheidung der Maßnahmen zur Entlastung im Rahmen des Leitungs- und Verwaltungsbonus eingebunden wurden, was 80,7 % bejahten. Darüber hinaus sollten sie angeben, für welche Bereiche der Leitungs- und Verwaltungsbonus verwendet bzw. beantragt wurde:

## Verwendungszwecke des Leitungs- und Verwaltungsbonus

(Häufigkeit in %, N=2328)

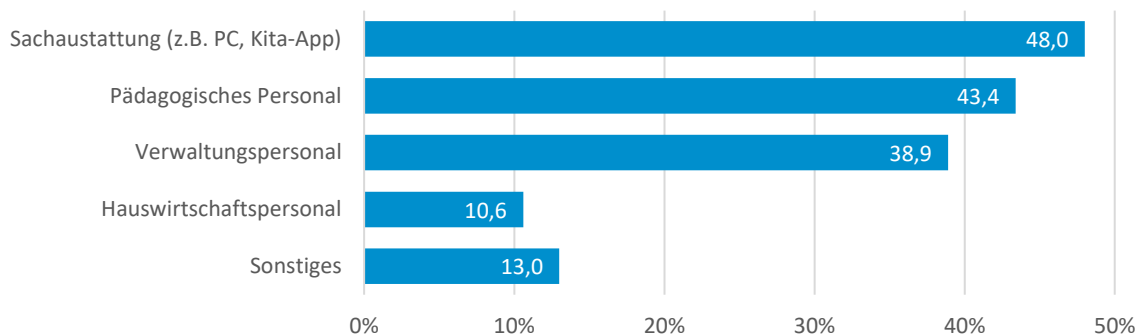


Abbildung 16 Verwendungszwecke des Leitungs- und Verwaltungsbonus (Mehrfachnennungen möglich)

Im Freitextfeld „Sonstiges“ (n=286) wurde häufig zusätzlich zu den Antwortvorgaben nochmals spezifisch angegeben, dass der Bonus für eine Erhöhung der Leitungsressourcen verwendet wurde, indem etwa eine stellvertretende Leitung eingestellt wurde oder die Leitung (teilweise) vom Gruppendienst freigestellt und aus dem Anstellungsschlüssel herausgerechnet wurde. Des Weiteren wurde von vielen Leitungen Fort- oder Weiterbildung, Coaching sowie Supervision angegeben.

Für den Erhalt des Leitungs- und Verwaltungsbonus ist das Vorhandensein eines Leitungsprofils erforderlich. Laut der Richtlinie des StMAS zur Gewährung eines Leitungs- und Verwaltungsbonus sollte ein Leitungsprofil Rolle und Verantwortung der Leitung, Führungsstil sowie Aufgaben beinhalten. Von den Leitungen, für die der Bonus beantragt wurde, verfügten wissentlich 77,6 % über ein Leitungsprofil, bei 12,5 % war dies in Arbeit und 9,9 % verfügten wissentlich über kein Leitungsprofil. Da ein Leitungsprofil Fördervoraussetzung ist, stellt sich hier die Frage, ob der Träger das Profil für die Leitungen ohne die Leitungskräfte erstellt hat. Der Einbezug der Leitungskräfte ist sowohl bei der Bestimmung des Einsatzes der Entlastung als auch bei der Erstellung des Leitungsprofils wünschenswert. Das Profil kann auch bei der aktuellen Mehrbelastung und entsprechenden erhöhten Verantwortungsübernahme Transparenz bieten und genutzt werden, um die Leitung von anderen Aufgaben zu entlasten.

Inwieweit die Entlastung des Leitungs- und Verwaltungsbonus tatsächlich bei den Leitungen ankommt und auch nachhaltige Verbesserungen der Leitungsressourcen mit sich bringt, ist in dieser Erhebung nicht erfasst worden. Ebenfalls ist zu bezweifeln, ob die Förderung durch den Bonus, die bis Ende 2023 bewilligt wird, eine langfristige Auswirkung auf die Leitungssituation in Bayern hat (Bock-Famulla et al., 2021).

#### 4.1.5 Leitungsprofil

Ein Leitungsprofil definiert die Aufgabenteilung zwischen Träger und Leitung innerhalb der Kita, den Rhythmus von bestimmten Tätigkeiten sowie geschätzte Zeitressourcen für diese Tätigkeiten (Cramer & Münchow, 2017). In einer Interviewstudie mit 140 Leitungen wurde deutlich, dass Leitungskräfte angesichts des großen Aufgabenspektrums einen großen Bedarf an klaren Aufgabenprofilen haben, insbesondere wenn keine spezifische Leitungsqualifikation abgeschlossen wurde (Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2015).

In der vorliegenden Studie gaben 68,4 % der Leitungen an, dass ihre Aufgaben mithilfe eines Leitungsprofils definiert wurden. Bei 14,3 % der Leitungen ist ein Leitungsprofil in Arbeit und 17,3 % verfügten über kein Leitungsprofil.

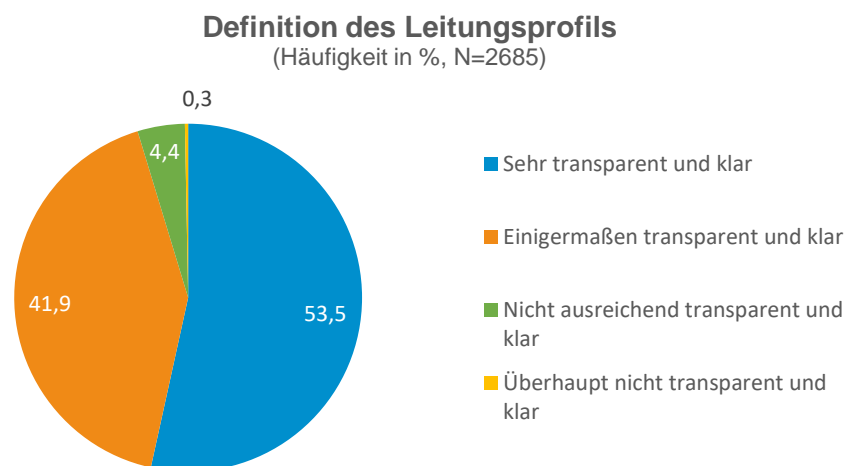


Abbildung 17 Einschätzung der Leitungen zum Leitungsprofil

Die 68,4 % der Leitungen, die über ein Leitungsprofil verfügten (N=2701), schätzten zudem ein, wie die Aufgaben im Leitungsprofil definiert sind (s. Abb. 17). Über die Hälfte der Leitungen sahen ihr Leitungsprofil als sehr transparent und klar an, während lediglich unter 4,7 % die Aufgaben als (überhaupt) nicht transparent und klar definiert sahen. Dies spricht für eine gute Umsetzung des Leitungsprofils in der Praxis.



## 4.1 Allgemeine Rahmenbedingungen

### Das Wichtigste in Kürze

- Die **wöchentliche Arbeitszeit** der teilnehmenden Führungskräfte betrug im Mittel 35.81 Stunden, 57,7 % arbeiteten Vollzeit.
- Die Führungskräfte verfügten zu 40,4 % über keine **vereinbarten Zeitressourcen für ihre Leitungstätigkeit**, 21,9 % waren hingegen vollumfänglich vom Gruppendienst freigestellt und 37,6 % teilweise.
- Knapp die Hälfte der Leitungen hat eine **spezielle Leitungsweiterbildung** absolviert (47,2 %), 8,8% ein für Leitungstätigkeiten qualifizierendes Studium und 30,6 % verfügten über keine spezielle Leitungsqualifikation.
- Als **alleinige Leitung** arbeiteten 47,7 % der Leitungen, 53,4 % hatten eine ständige Stellvertretung zur Verfügung und 6,3 % arbeiteten in einem Leitungsteam.
- Der **Leistungs- und Verwaltungsbonus** im Rahmen des Gute-Kita-Gesetzes wurde für 61,0 % der Befragten beantragt, hauptsächlich für Sachausstattung, pädagogisches und Verwaltungspersonal.
- Bei 68,4 % der Leitungen wurden die Aufgaben über ein **Leistungsprofil** definiert, diese wurden überwiegend als sehr transparent und klar definiert eingeschätzt (53,5 %).

## 4.2 Ein ständiger Aushandlungsprozess – Rahmenbedingungen unter Corona

### 4.2.1 Inanspruchnahme der Notbetreuung

Bei der Frage, wie viele Kinder im Lockdown im Januar 2021 im Durchschnitt anwesend waren, zeigte sich folgendes Bild:

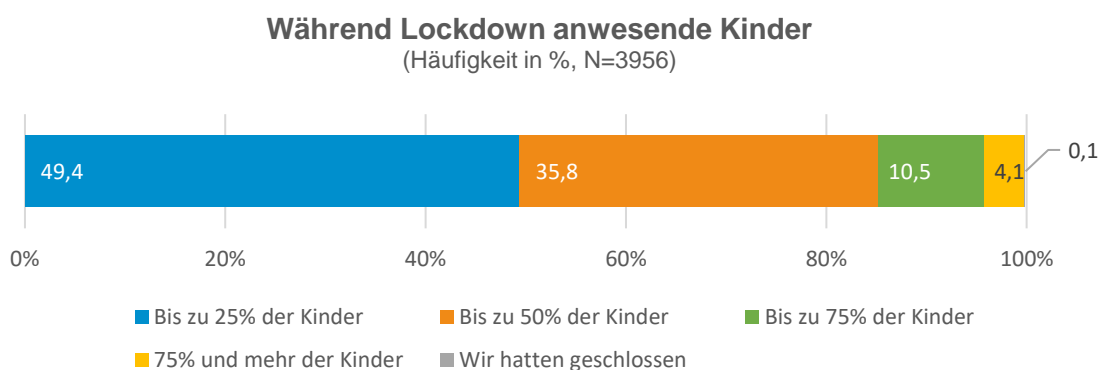


Abbildung 18 Anzahl der während des Lockdowns anwesenden Kindern (% aller Bestandskinder)

In knapp der Hälfte der Einrichtungen waren während des Lockdowns im Januar 2021 bis zu 25 % der Kinder anwesend. Ein gutes Drittel der Einrichtungen betreute bis zu 50 % der Kinder und in etwa jeder zehnten Kita waren bis zu 75 % der Kinder anwesend. In 4,1 % der Fälle nahmen über 75 % der Kinder die Notbetreuung in Anspruch.

Vergleichszahlen der Corona-Kita-Studie zeigen, dass in Bayern in den ersten vier Kalenderwochen durchschnittlich 28-37 % der Kinder in den Kitas betreut wurden (DJI & RKI, Corona-Kita-Dashboard, 2021). Damit lag Bayern knapp unter dem deutschlandweiten Durchschnitt von 44 % (ebd.). Im Durchschnitt wurden deutschlandweit zwischen Mitte Dezember 2020 und Mitte Februar 2021 ungefähr knapp die Hälfte der Kinder in den Einrichtungen betreut. Zwischen den Bundesländern zeigte sich eine große Variabilität in der Inanspruchnahme der Notbetreuung (DJI & RKI, 2021b).

Die Unterschiede zwischen den Bundesländern sind zum einen auf bundeslandspezifische Vorgaben und Maßnahmen zurückzuführen. Gleichzeitig hängt die Inanspruchnahme der Kinderbetreuung auch von sozioökonomischen Bedingungen ab, die auch innerhalb der Bundesländer divergieren (DJI & RKI, 2021b). Dabei spielen sowohl Einrichtungsträger und Leitungen eine Rolle, die bestehende Regelungen in die Praxis umsetzen, sowie die soziale und ökonomische Situation der Familien, die die Möglichkeiten alternativer Kinderbetreuung beeinflusst (ebd.). Wie oben beschrieben, galten für die Notbetreuung im Januar 2021 in Bayern Zugangsregelungen, die relativ viel Ermessensspielraum für die Eltern und

Einrichtungen ermöglichten, was zu unterschiedlichen Auslastungen führte. Vor diesem Hintergrund wurden die Betreuungszahlen während des Lockdowns in der vorliegenden Stichprobe nach Trägerart, Einwohnerzahl und Regierungsbezirk aufgeschlüsselt analysiert.

In der Aufschlüsselung nach Trägern wird deutlich, dass die Inanspruchnahme der Kinderbetreuung in den Kitas privat-nichtgemeinnütziger Träger am höchsten ausfiel (s. Abb. 19). In 19,9 % dieser Kitas waren über dreiviertel der Kinder anwesend und in nur 25,2 % dieser Kitas waren unter einem Viertel der Kinder anwesend. Dies könnte auf sozioökonomische Faktoren der Familie zurückzuführen sein. Privat-nichtgemeinnützige Kitas erfordern häufig hohe Beitragszahlungen der Eltern und werden somit häufig von Eltern gewählt, die ein hohes Familieneinkommen haben bzw. beide berufstätig sind und somit weniger Möglichkeiten haben, die Kinder selbst zuhause zu betreuen. Zudem kompensieren die allgemeinen Beitragserstattungen aufgrund des Lockdowns die hohen privaten Kitabeiträge nur geringfügig, was zu einer höheren Inanspruchnahme geführt haben könnte. Die Kitas kommunaler und kirchlicher Träger waren ähnlich und im Vergleich mit den anderen Trägerarten am wenigsten ausgelastet. In über der Hälfte dieser Einrichtungen waren weniger als 25 % der Kinder anwesend. Dies könnte auf trägerinterne einheitliche Regelungen zurückzuführen sein, die strenger ausfielen als bei anderen Trägern. Die freigemeinnützigen Kitas und Elterninitiativen lagen im Mittelfeld hinsichtlich der Betreuungsauslastung.

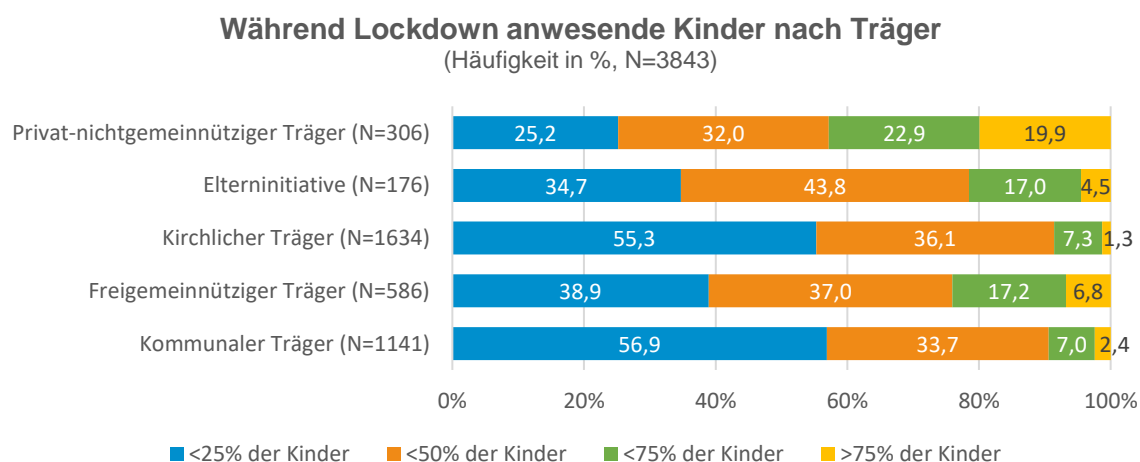


Abbildung 19 Anzahl der während des Lockdowns anwesenden Kinder nach Trägerart

Des Weiteren zeigt ein Vergleich der Inanspruchnahme der Notbetreuung hinsichtlich der Ortsgröße ein Stadt-Land-Gefälle (s. Abb. 20). In Großstädten mit über 100 000 Einwohnenden wurde die Notbetreuung während des Lockdowns im Januar am meisten genutzt.

Während in Großstädten lediglich 30,0 % der Kitas unter 25 % ausgelastet waren, waren 61,2 % der Kitas in Dorf- und Landgemeinden unter 25 % ausgelastet. Zwischen Klein-/Mittelstädten mit 5 000 bis 100 000 Einwohnenden und Dorf/Landgemeinden mit unter 5 000 Einwohnenden zeigten sich weniger deutliche Unterschiede als mit den Großstädten. Hier könnten gesellschaftliche und soziale Unterschiede ursächlich sein, wie zum Beispiel geringere Anteile von berufstätigen Müttern bzw. Alleinverdiener-Familien oder bessere Einbindung in ein familiäres Netz durch bspw. Großeltern in ländlichen Regionen, die die außerfamiliäre Betreuung besser ersetzen können.

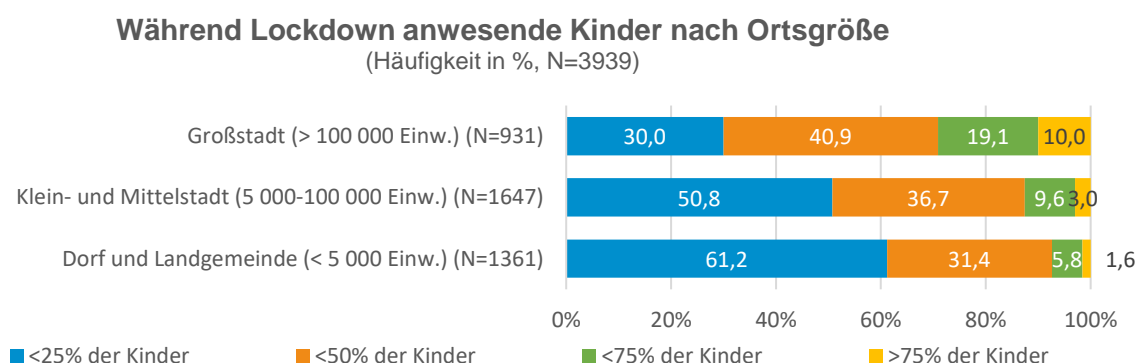


Abbildung 20 Anzahl der während des Lockdowns anwesenden Kinder nach Ortsgröße

Zwischen den Regierungsbezirken zeigten sich ebenfalls unterschiedliche Betreuungsauslastungen während der Notbetreuung im Januar (s. Abb. 21). Während in Oberbayern, gefolgt von Mittelfranken, die Notbetreuung am meisten in Anspruch genommen wurde, war dies in Niederbayern am seltensten der Fall. Dies könnte durch die Lage von Großstädten bzw. ländlichen Regionen in diesen Regierungsbezirken zustande kommen. Diese Ergebnisse entsprechen Angaben des Sozialministeriums, dass in Oberbayern und Mittelfranken die Notbetreuung am häufigsten und in Niederbayern am wenigsten in Anspruch genommen wurde (Günther, 2021).

### Während Lockdown anwesende Kinder nach Regierungsbezirk (Häufigkeit in %, N=3942)

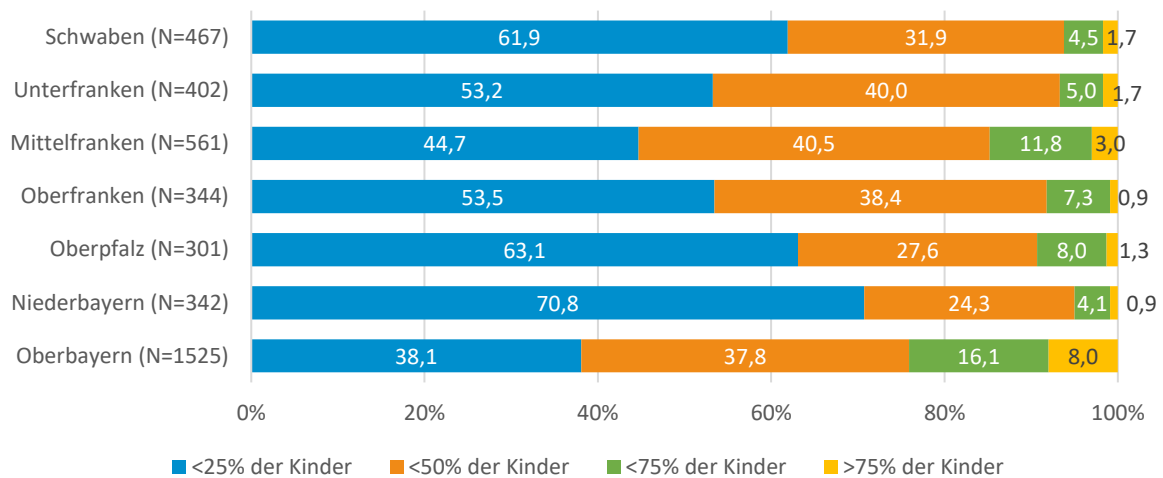


Abbildung 21 Anzahl der während des Lockdowns anwesenden Kinder nach Regierungsbezirk

#### 4.2.2 Gruppen- bzw. Einrichtungsschließung

Bei 26,2 % der Leitungen musste seit Beginn der Pandemie die Einrichtung bzw. eine Gruppe einmal wegen eines Covid-19-Falls geschlossen werden, bei 11,9 % war dies mehrfach der Fall. In 61,9 % der Fälle musste weder die Einrichtung noch einzelne Gruppen geschlossen werden.

Gegen Ende, jedoch vor allem kurz nach dem Befragungszeitraum bis Mitte März 2021, stiegen die Zahlen der Gruppen- und Einrichtungsschließungen deutschlandweit nochmals steil an und erreichten in der letzten Aprilwoche mit 5,8 % Gruppen- und 1,1 % Kitaschließungen den Höchststand in der Pandemie (Stand Dezember 2021) (Corona-Kita-Dashboard; DJI & RKI, 2021c). Ähnliche hohe Zahlen waren bereits vor der Befragung Ende des Jahres 2020 sowie danach - nach einer Phase mit sehr wenigen Kitaschließungen im Sommer 2021 - im November 2021 wieder zu verzeichnen. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die vorliegenden Zahlen, wie oft die Einrichtungen insgesamt seit Beginn der Pandemie eine Gruppe bzw. die Einrichtung schließen mussten, mittlerweile deutlich höher ausfallen würden. Der Anteil an Kindern im Alter von 0-5 Jahren an Corona-Ausbrüchen in Einrichtungen stieg ab Juni 2021 an und sank dann mit den Inzidenzen in dieser Altersgruppe wieder ab ca. September 2021. Die Inzidenzen in der Altersgruppe von 6-10 Jahren blieben hingegen weiterhin in den Herbst hinein sehr hoch, was vermutlich vor allem in (Kitas mit) Horten zu erhöhten Belastungen und Organisationsaufwand geführt haben dürfte (DJI & RKI, 2021d).

### 4.2.3 Corona-Sonderzahlung

Von den befragten Leitungen gaben 63,7 % an, eine Corona-Sonderzahlung erhalten zu haben. Weiteren 7,9 % wurde eine Sonderzahlung bereits zugesichert. 28,4 % der Leitungen gaben an, keine Corona-Sonderzahlung zu erhalten.

### 4.2.4 Kurzarbeit

Je nach Branche griffen vor allem zu Beginn der Corona-Pandemie viele Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen auf die Möglichkeit zurück, für ihre Mitarbeitenden Kurzarbeit anzumelden. Um zu erfassen, wie verbreitet diese Lösung in der Kita-Landschaft war, wurden die Leitungen nach Kurzarbeit im Team und für sich selbst befragt.

4,6 % der befragten Kita-Leitungen waren in den letzten 12 Monaten vor der Befragung im März 2020 zeitweise in Kurzarbeit und 9,0 % der Leitungen gaben an, dass auch das Team im letzten Jahr zeitweise in Kurzarbeit musste – davon in 5,0 % der Fälle das ganze Team und in 4,0 % der Fälle einige Mitarbeitende.

Um Trägerunterschiede in der Nutzung von Kurzarbeit zu erkennen, wurden die Häufigkeiten der Kurzarbeit nach Träger aufgeschlüsselt (s. Abb. 22).

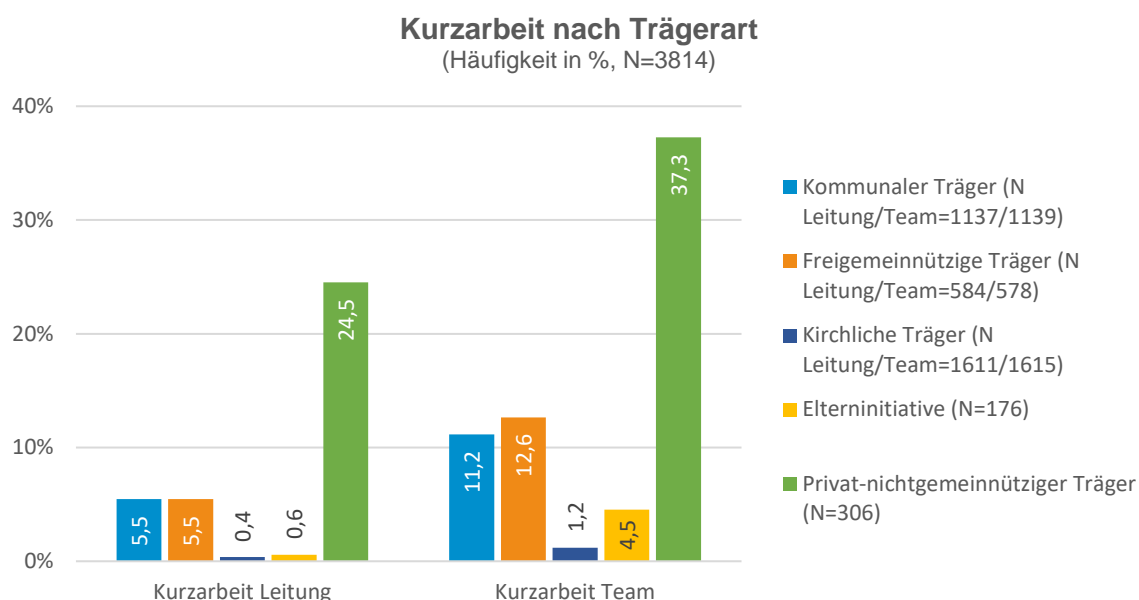


Abbildung 22 Kurzarbeit der Leitung und des Teams nach Trägerart

Für Mitarbeitende in Kindertageseinrichtungen aus kommunalen Trägerschaften war die Vereinbarung von Kurzarbeit aufgrund fehlender Regelungen im TVöD zur Kurzarbeit in der Regel nicht möglich. Zwar gab es einen Beschluss zur Regelung von Kurzarbeit in Zeiten

der Pandemie, diese war aber an gesetzliche Voraussetzungen gebunden. Vermutlich gelten ähnliche tarifliche Einschränkungen oder zu erfüllende Voraussetzungen auch für die kirchlichen und freigemeinnützigen Träger. Dies spiegelt sich in den unterschiedlichen Ergebnissen zur Kurzarbeit zwischen den Trägerarten wider (s. Abb. 22).

#### 4.2.5 Krankenstand

Die meisten Leitungen (91,3 %) gaben an, im regulären Kita-Alltag (eher) nicht krankheitsanfällig zu sein und 91,1 % der Kita-Leitungen antworteten, dass sie in Folge der Pandemie nicht häufiger krank waren als in den vergangenen Jahren.

Die Leitungen wurden gefragt, ob sich in ihren Einrichtungen der Krankenstand seit der Pandemie erhöht hat. In 28,8 % der Einrichtungen verzeichneten die Leitungen seit Beginn der Pandemie einen erhöhten Krankenstand im Team. Nach der Einschätzung der Höhe des Krankenstandes gefragt, gaben 12,2 % der Leitungskräfte an, dass der Krankenstand während der Pandemie (sehr) hoch sei (s. Abb. 23). Abgefragt wurde der generelle Krankenstand und nicht spezifisch der coronabedingte Krankenstand oder Personalausfälle aufgrund von Quarantänemaßnahmen.

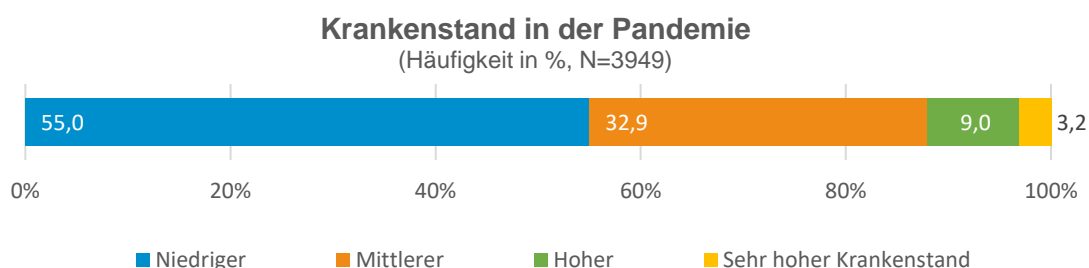


Abbildung 23 Von den Leitungen eingeschätzte Höhe des Krankenstands während der Pandemie

Aufgrund der Maßnahmen und der ausschließlichen Notbetreuungen im vergangenen Winter 2020 bis nach dem Befragungszeitraum im März 2021 sind Kinder und Mitarbeitende in Kitas mit viel weniger Erkältungserregern als üblich in Kontakt gekommen. Insgesamt war die Häufigkeit von Atemwegserkrankungen in der Gesamtbevölkerung seit Beginn der Corona-Maßnahmen im Frühjahr 2020 analog zu den Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie gegenüber den Vorjahren erheblich verringert und stieg jeweils mit der Lockerung der Maßnahmen wieder an (DJI & RKI, 2020; 2021d). Im Zuge der schrittweisen Lockerungen der Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie erhöhten sich die Fallzahlen von Atemwegserkrankungen insbesondere im Herbst 2021 deutlich in allen Altersgruppen, besonders jedoch in der Altersgruppe der 0-5-jährigen (DJI & RKI, 2021d). Es ist anzunehmen, dass dies auch zu einem erhöhten Krankenstand in Kita-Teams geführt hat und somit

die Zahlen zum Krankenstand höher ausfallen würden, als die hier erhobenen im Frühjahr 2021, die rückblickend für den Zeitraum seit Beginn der Pandemie gemacht wurden und sich somit auf Zeiten mit unterdurchschnittlicher Inzidenz von allgemeinen Erkältungskrankheiten beziehen. Im Dezember 2021 spitzte sich die Lage aufgrund von steigenden Corona-Fallzahlen weiter zu, was in den meisten Bundesländern zu einem coronabedingten Personalausfall von über 5 %, in drei Bundesländern sogar von über 10 % geführt hat (Autorengruppe Corona-Kita-Studie, 2021e). Diese Zahlen sind vor dem Hintergrund eines generellen Fachkräftemangels in deutschen Kitas und unter Berücksichtigung von zusätzlichen nicht-pandemiebedingten Krankschreibungen alarmierend, besonders dann, wenn der Krankenstand entsprechend hoch bleibt, die Regelungen zur Eindämmung der Pandemie wieder strenger werden und die Kinderzahlen in den Einrichtungen konstant hoch bleiben. In Verbindung mit dem bereits bestehenden Fachkräftemangel muss der Träger diese Situation gut im Blick behalten und seiner Fürsorgepflicht entsprechend nachkommen.

#### **4.2.6 Homeoffice**

Seit Beginn der Pandemie wurde von der Politik zur Kontaktreduzierung und Vermeidung von Corona-Infektionen, wenn möglich, ein Arbeiten im Homeoffice empfohlen und von vielen Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen umgesetzt. Im Kitabereich ist das Arbeiten im Homeoffice noch nicht üblich und in den meisten Fällen für pädagogische Fachkräfte nicht möglich, da ein Großteil der Arbeitszeit die pädagogische Arbeit mit den Kindern ausmacht. Leitungskräfte hingegen haben viele Verwaltungs- und Organisationstätigkeiten, die prinzipiell auch im Homeoffice umsetzbar sind. Vor diesem Hintergrund war es von Interesse, ob die Leitungskräfte die Möglichkeit hatten, regelmäßig im Homeoffice zu arbeiten und welche Tätigkeiten sie dort ausgeführt haben.

18,5 % der Leitungen gaben an, in den 12 Monaten vor der Befragung regelmäßig (d. h. mehr als einmal pro Woche) im Homeoffice gearbeitet zu haben. Folgende Tätigkeiten im Homeoffice wurden von den Leitungen angegeben:



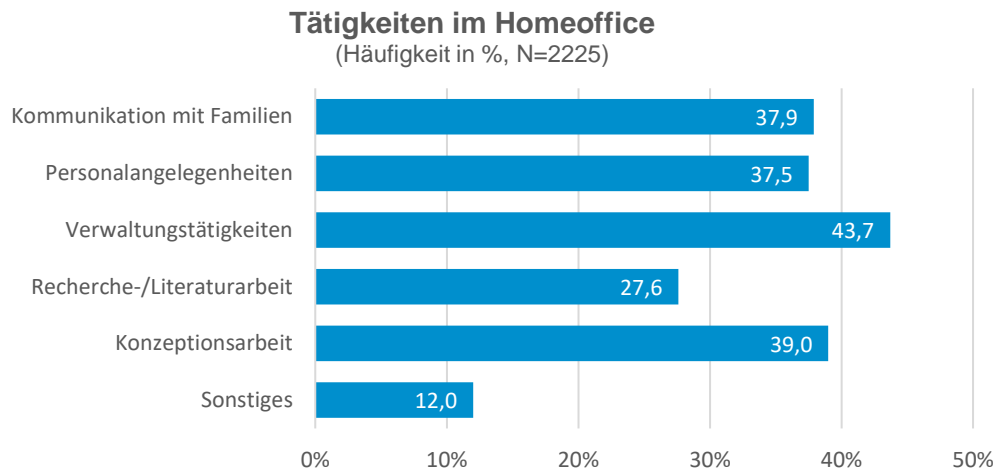


Abbildung 24 Tätigkeiten im Homeoffice (Mehrfachnennungen möglich)

Unter den sonstigen Tätigkeiten im Homeoffice nannten insgesamt 480 Leitungen unter anderem die Teilnahme an Online-Fortbildungen und Videokonferenzen sowie die Planung und Dokumentation der pädagogischen Arbeit. Die Planung der Umsetzung der Corona-Maßnahmen, die z. B. das Erstellen von Hygienekonzepten umfasst, wurde ebenso genannt.

Dies zeigt, dass die Ausübung bestimmter Leitungstätigkeiten im Homeoffice möglich ist. In den offenen Fragen (s. Kap. 5) wurde zudem der Wunsch von vielen Leitungen nach der Möglichkeit von Homeoffice auch nach der Pandemie deutlich. Für die Zukunft wäre von den Trägern zu prüfen, wie flexible Homeoffice-Regelungen für nicht unmittelbare pädagogischen Tätigkeiten auch nach der Pandemie sinnvoll in den Arbeitsalltag von Leitungen integrierbar sind. Dies könnte zur Entlastung von Leitungen beitragen, indem bestimmte Tätigkeiten ohne spontane Störungen und unvorhergesehene Änderungen im Tagesablauf durchführbar wären. Dies könnte dazu beitragen, die Attraktivität der Leitungstätigkeit zu erhöhen und dem Personalmangel entgegenzuwirken.

#### 4.2.7 Arbeitssituation

Da die Corona-Pandemie und die Maßnahmen zur Eindämmung tiefgehende Veränderungen mit sich gebracht haben, wurden die Leitungen zunächst gebeten, generelle Einschätzungen zu ihrer Arbeitssituation vorzunehmen (s. Abb. 25).

## Einschätzungen zur Arbeitssituation

(Häufigkeit in %, N=3884-3925)

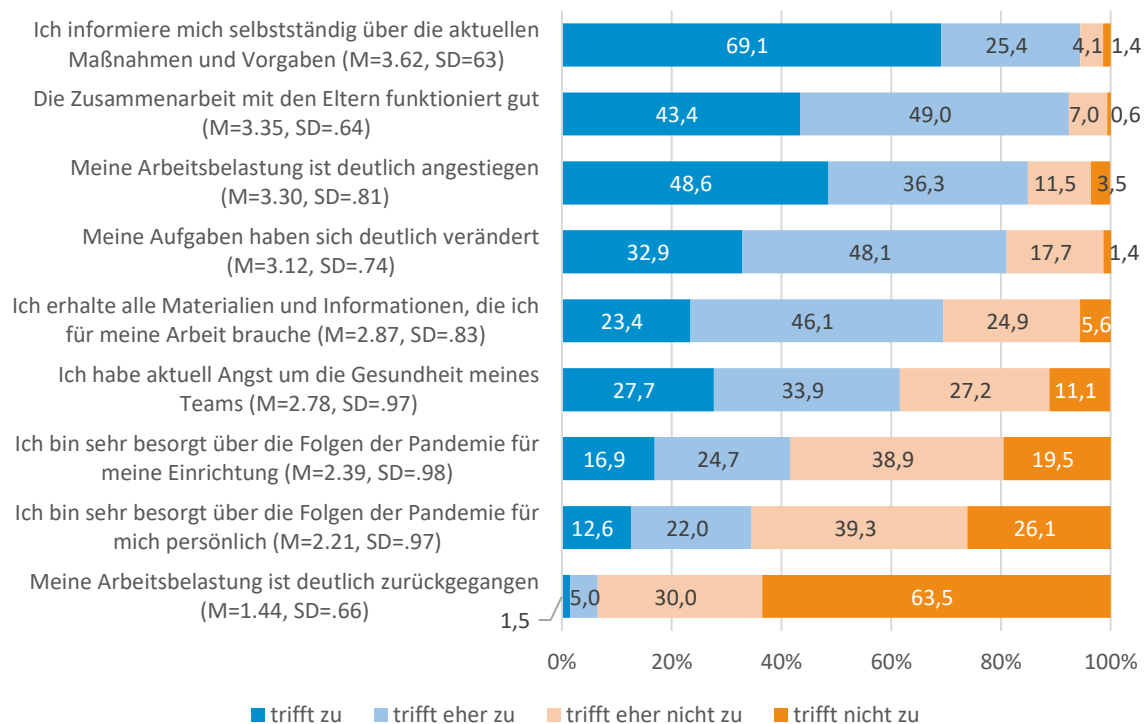


Abbildung 25 Verschiedene Einschätzungen zur Arbeitssituation während der Pandemie (M und SD der vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu)

Hier wird deutlich, dass die Pandemie für viele der Befragten mit Sorgen und Ängsten einhergeht. Die Führungskräfte machten sich dabei häufiger (eher) Sorgen über die Gesundheit ihres Teams (61,6 %) und über die Folgen der Pandemie für ihre Einrichtung (41,6 %) als über die Folgen der Pandemie für sie selbst (34,6 %). Allerdings machte sich die Mehrheit der Leitungen (eher) keine Sorgen über die Folgen der Pandemie für sie selbst oder ihre Einrichtung.

Die Zusammenarbeit mit den Eltern wurde von den Führungskräften überwiegend positiv berichtet. So stimmten 92,4 % der Leitungen (eher) zu, dass die Zusammenarbeit mit den Eltern gut funktioniert. Dies ist vor dem Hintergrund der häufig wechselnden Vorgaben hinsichtlich Zugangsregelungen und Hygienemaßnahmen, die von den Leitungen an die Eltern kommuniziert werden mussten, und der grundsätzlich belasteten Situation von Familien während der Pandemie ein erfreuliches Ergebnis. Womöglich haben hier digitale Kommunikationswege die Zusammenarbeit erleichtert (s. Kap. 4.11). Für ein vollständiges Bild der Zusammenarbeit mit den Eltern während der Pandemie wäre zudem die Einschätzung des Gruppenpersonals interessant, da diese im alltäglichen Kontakt mit den Familien stehen. Man könnte jedoch davon ausgehen, dass im Falle von Konflikten mit den Eltern diese an

die Leitung herangetragen worden wären und diese somit eine realistische Einschätzung treffen kann.

Knapp ein Drittel der Leitungen stimmten (eher) zu, dass sie nicht alle Materialien und Informationen bekommen, die sie für ihre Arbeit während der Pandemie benötigten. Hier stellt sich die Frage, ob in diesen Fällen die Informationen intransparent oder verspätet zur Verfügung gestellt wurden oder ob die Zusammenarbeit mit dem Träger nicht gut funktioniert hat. Zudem stimmten mit 94,5 % fast alle der befragten Leitungen (eher) zu, sich selbstständig über die aktuellen Maßnahmen und Vorgaben zu informieren. Dieses kontinuierliche Einholen von Informationen kann als beträchtlicher Mehraufwand für Leitungen während der Pandemie gesehen werden.

Insgesamt fanden es 81,0 % der Leitungen (eher) zutreffend, dass sich ihre Aufgaben als Leitung durch die Pandemie deutlich verändert haben (s. Kap. 4.4) und 84,9 % stimmten (eher) zu, dass ihre Arbeitsbelastung gestiegen ist (s. Kap. 4.5). Immerhin 6,5 % der Leitungen schätzten ein, dass ihre Arbeitsbelastung im Zuge der Pandemie (eher) gesunken ist.

## 4.2 Rahmenbedingungen während der Pandemie

### Das Wichtigste in Kürze

- In knapp der Hälfte der Kitas (49,4 %) waren bis zu einem Viertel der Kinder während der Notbetreuung im Januar 2021 anwesend, in 35,8 % der Kitas bis zu 50% der Kinder. Die **Inanspruchnahme der Notbetreuung** prägte sich je nach Träger, Ortsgröße und Regierungsbezirk unterschiedlich aus.
- Seit Beginn der Pandemie mussten in 38,1 % der Kitas ein- oder mehrfach eine Gruppe oder die Einrichtung wegen eines Covid-19-Falls **geschlossen** werden.
- 63,7 % der Leitungen haben eine **Corona-Sonderzahlung** erhalten.
- Zeitweise in **Kurzarbeit** waren lediglich 4,6 % der Leitungen und in 9,0 % deren Mitarbeitende.
- Der **Krankenstand** wurde von 12,2 % der Leitungen als (sehr) hoch eingeschätzt und 28,8 % der Leitungen verzeichneten einen erhöhten Krankenstand seit Beginn der Pandemie.
- 18,5 % der Leitungen gaben an, in den 12 Monaten vor der Befragung regelmäßig im **Homeoffice** gearbeitet zu haben, hauptsächlich für Verwaltungstätigkeiten.
- Die Einschätzungen zur generellen **Arbeitssituation** während der Pandemie zeigen, dass
  - die Zusammenarbeit mit den **Eltern** mehrheitlich gut funktionierte.
  - sich die Leitungen fortlaufend über aktuelle Maßnahmen und Vorgaben **informierten**.
  - sich die **Aufgaben** der meisten Leitungen deutlich verändert haben und die **Arbeitsbelastung** gestiegen ist.
  - sich viele Leitungen **Sorgen** über die Folgen der Pandemie für die Einrichtung, sich selbst oder um die Gesundheit des Teams machten.

## **4.3 Der Spagat zwischen Selbstschutz und pädagogischem Auftrag – Einstellungen zur Pandemie**

### **4.3.1 Schutz der Fachkräfte**

Zahlreiche Maßnahmen und Vorgaben, um das Infektionsgeschehen einzudämmen, wurden auf politischer Ebene entwickelt und mussten von den Trägern und Leitungen im Kita-Alltag umgesetzt werden. Der Einsatz von Schutzmaßnahmen ist jedoch an vielen Stellen in Kitas nicht so möglich wie in anderen Arbeitsfeldern, da beispielsweise Abstände zwischen den Kindern und den Fachkräften nicht eingehalten werden können oder Kinder - je nach Alter – sich nicht selbst an Hygieneregeln halten oder Masken tragen können. Mitarbeitende in Kitas sind somit einem höheren Ansteckungsrisiko ausgesetzt (BMFSFJ & BMG, 2020).

Die Leitungen wurden deshalb gefragt, ob sie es als ungerecht empfinden, zusätzlichen gesundheitlichen Gefahren oft ungeschützt ausgesetzt zu sein, wozu 64,6 % (eher) zustimmten. Die am Arbeitsplatz wirksamen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie hielten 66,5 % für (eher) sinnvoll. Auf die Frage, wie Fachkräfte während der Pandemie bestmöglich geschützt werden sollen (Mehrfachnennungen möglich), gaben 15,6 % der Kita-Leitungen an, dass hierzu eine komplette Schließung der Einrichtung nötig wäre. 60,6 % der Befragten würden die Kita nur für bestimmte Familien öffnen, 49,1 % die Öffnungszeiten verkürzen und 36,7 % im Wechselbetrieb öffnen.

In einer früheren Befragung zu Beginn der Pandemie im April 2020 schätzten die teilnehmenden Fachkräfte und Leitungen die Kitaschließungen sowie die Notbetreuung als sinnvoll ein (Cohen et al., 2020).

### **4.3.2 Kinder, die Kita besuchen dürfen sollten**

Mit den Kitaschließungen im März 2020 durften in Bayern nur noch Kinder in den Kitas betreut werden, deren Eltern in Bereichen der kritischen Infrastruktur, wie u. a. der Gesundheits- oder Lebensmittelversorgung, tätig waren oder Kinder, deren Betreuung vom Jugendamt zur Sicherstellung des Kindeswohls angeordnet wurde. Die Notbetreuung wurde immer weiter ausgeweitet und im Juli 2020 wurde in den eingeschränkten Regelbetrieb übergegangen. Im Dezember 2020 wurde erneut ein Lockdown beschlossen, der Kita-Schließungen bzw. Notbetreuung mit weniger strengen Zugangsbedingungen ohne strenge Nachweispflicht beinhaltete und je nach Inzidenz in den Landkreisen bis Ende Februar 2021 andauerte.

Die Leitungen wurden gefragt, welche Kinder ihrer Meinung nach während eines Lock-downs die Kita besuchen dürfen sollten. Von den Befragten machten 19,3 % (N = 773) keinen Unterschied und sagten, dass alle Kinder die Kita besuchen können sollten. Die restlichen 80,7 % (N=3 223) machten folgende Angaben (Mehrfachnennungen möglich):

Tabelle 1 Einschätzung der Leitungskräfte über den Zugang zur Notbetreuung

<b>Kinder, die die Einrichtung besuchen dürfen sollten</b>	<b>Häufigkeit</b>
Kinder, deren Betreuung zur Sicherstellung des Kindeswohls von den zuständigen Jugendämtern angeordnet worden ist	89,1 %
Kinder, deren Eltern Anspruch auf Hilfen zur Erziehung nach den §§ 27 ff. SGB VIII haben	72,3 %
Kinder, bei denen beide Elternteile in systemrelevanten Berufen tätig sind	71,0 %
Kinder mit Behinderung und Kinder, die von wesentlicher Behinderung bedroht sind	65,2 %
Kinder von alleinerziehenden Elternteilen	58,2 %
Kinder, deren Eltern die Betreuung nicht auf andere Weise sicherstellen können, insbesondere, wenn sie ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen müssen	51,8 %
Kinder im letzten Kindergartenjahr	39,5 %
Kinder mit nicht deutscher Herkunfts- und/oder Familiensprache	28,1 %
Kinder mit Fluchthintergrund	27,9 %
Kinder, bei denen ein Elternteil in einem systemrelevanten Beruf tätig ist	22,1 %
Keine Kinder	2,8 %
Sonstige	4,9 %

In einem Freitextfeld konnten die Leitungen sonstige Kriterien nennen. In den insgesamt 187 Antworten wurde häufig beschrieben, dass Einzelfallentscheidungen auf Grundlage von Gesprächen mit den Familien über deren individuellen Situation am sinnvollsten seien. Häufig wurden hier soziale Faktoren wie die Wohnverhältnisse, psychische bzw. gesundheitliche Faktoren der Eltern oder der Umfang von sonstigen sozialen Kontakten der Kinder genannt und häufig der Fokus auf das Kindeswohl gelegt. Andere betonten, dass eine einheitliche Nachweispflicht über die Berechtigung zur Notbetreuung wichtig wäre. Zudem wurde genannt, dass alle Kinder, diese jedoch im Wechselbetrieb, die Kita besuchen dürfen sollten. Mehrmals wurde genannt, dass nur gesunde Kinder Zugang zur Kita haben sollten.

### Das Wichtigste in Kürze

- 64,6 % der Leitungen fanden es ungerecht, dass sie zusätzlichen **gesundheitlichen Gefahren** oft ungeschützt ausgesetzt werden. Die am Arbeitsplatz wirksamen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie betrachteten 66,5 % als **sinnvoll**.
- Für den bestmöglichen **Schutz der Fachkräfte** in der Einrichtung hielten 15,6 % der Leitungen eine komplette Schließung, 60,6 % die Öffnung nur für bestimmte Familien, 49,1 % eine Verkürzung der Öffnungszeiten und 36,7 % Wechselbetrieb für sinnvoll.
- 19,3 % der Leitungskräfte sagten, dass ihrer Meinung nach während des Lockdowns **alle Kinder** die Einrichtung besuchen können sollten. 80,7 % würden die Möglichkeit eines Besuchs auf **bestimmte Kindergruppen** beschränken, allen voran Kinder, deren Betreuung zur Sicherstellung des Kindeswohls angeordnet wurde, Kinder, deren Eltern Anspruch auf Hilfen zur Erziehung haben und Kinder, deren Eltern beide in systemrelevanten Berufen tätig sind.

## **4.4 Führungskompetenzen gefragt – Aufgaben und Anforderungen in der Pandemie**

Die Mehrheit der Befragten berichtete, dass sich ihre Aufgaben durch die Pandemie deutlich verändert haben (s. Kap. 4.2.7). Um dies genauer zu untersuchen, wurden die Leitungen zu ihrem Zeitaufwand für verschiedene Aufgaben sowie zu durch die Pandemie veränderten Anforderungen an die Leitungen befragt.

### **4.4.1 Veränderte Leitungsaufgaben**

Das Aufgabenspektrum von Kita-Leitungen ist bereits im regulären Kita-Alltag sehr vielfältig und umfasst mehrere Bereiche, die weit über die Organisation des Kita-Alltags hinausgehen. So sind laut Bayerischem Bildungs- und Erziehungsplan Leitungen unter anderem für das pädagogische Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung sowie die Teamentwicklung verantwortlich (StMAS, 2012). Die Vielfalt des Leitungshandeln wird anhand des von Strehmel & Ulber (2014) entwickelten Aufgabenprofils von Kitaleitungen ersichtlich, das sieben Dimensionen der Führung in Kindertageseinrichtungen beinhaltet. Die Dimension „Aufgabe“ umfasst die Konzeption und Konzeptionsentwicklung, die Gestaltung und Steuerung der pädagogischen Aufgaben, das Qualitätsmanagement, die Betriebsleitung mit u.a. Gewährleistung von Arbeitssicherheit und strukturellen Vorgaben sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Unter der Dimension „Selbstmanagement“ versteht man die fachliche Positionierung, Selbstreflexion, Zeitmanagement, Stressmanagement sowie Selbstsorge und -entwicklung. Im Rahmen der Dimension „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen“ sind die Leitungen für die Personalgewinnung, den Einsatz des Personals sowie die Mitarbeitendenführung und -entwicklung zuständig. In der Dimension „Zusammenarbeit gestalten“ ist die Zusammenarbeit im Team, mit den Eltern und mit dem Träger sowie die Vernetzung und Kooperation im Sozialraum und im System der Kindertagesbetreuung zusammengefasst. Des Weiteren fallen die Dimensionen „Die Organisation entwickeln“, worunter man u. a. die Gestaltung der Organisationskultur und des Organisationsklimas versteht, die Dimension „Einschätzung von Rahmenbedingungen und Trends“ sowie die Dimension „Entwicklung eines strategischen Rahmens für die Leitungstätigkeit“ in den Zuständigkeitsbereich von Kitaleitungen.

Die Leitungen wurden befragt, wie viel mehr Zeit sie mit den folgenden Leitungsaufgaben verbrachten. Die Kategorisierung der Leitungsaufgaben erfolgte teilweise in Anlehnung an die Kategorisierung von Strehmel & Ulber (2014) und wurde teilweise mit pandemiespezifischen, selbsterstellten Items ergänzt.



## Zeitaufwand für Leitungsaufgaben (Häufigkeit in %, N=3911-3945)

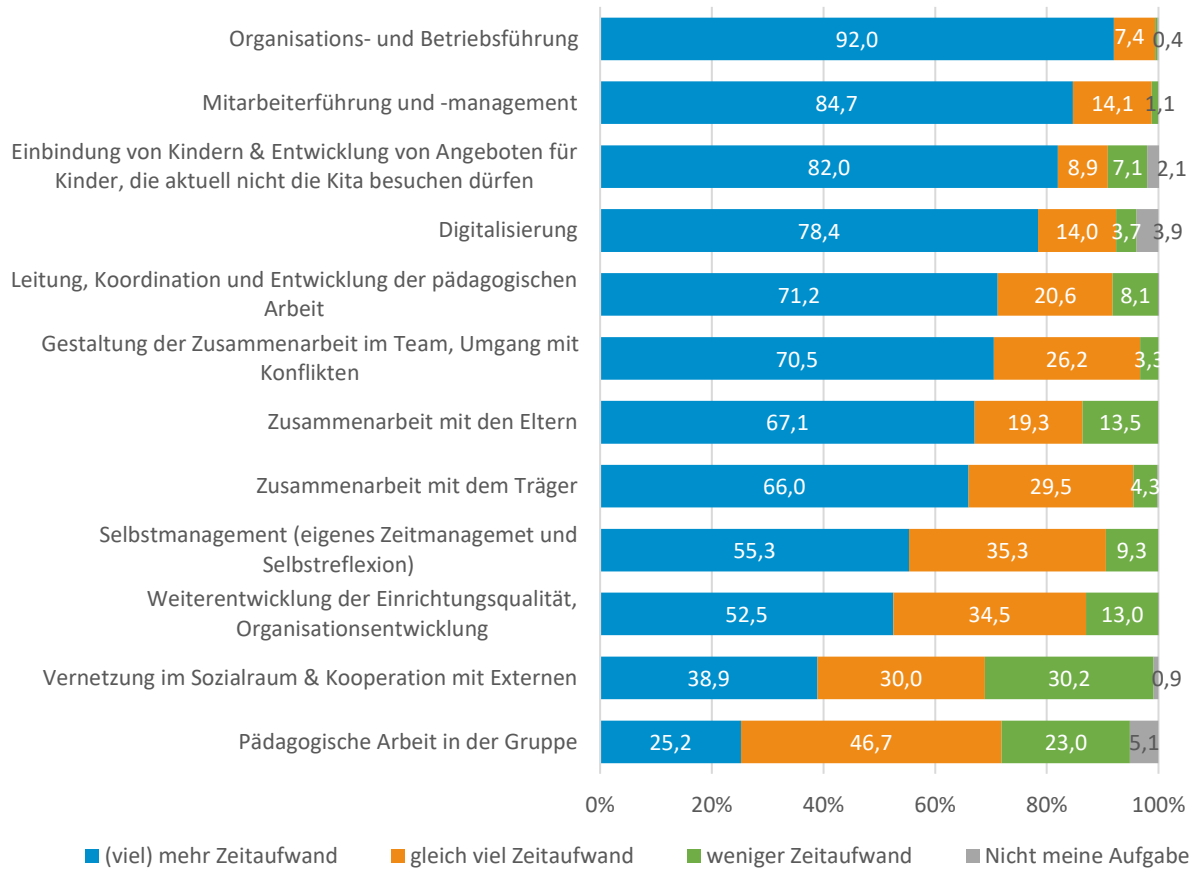


Abbildung 26 Einschätzung des Zeitaufwands für verschiedene Leitungsaufgaben während der Pandemie (Werte unter 0,3 % für „nicht meine Aufgabe“ nicht berichtet)

In Abbildung 26 wird ersichtlich, dass die Mehrheit der Leitungen mit fast allen Aufgabenbereichen (viel) mehr Zeit verbrachte. Der Bereich, der für die meisten Leitungen (viel) mehr Zeit in Anspruch nahm, ist die Organisations- und Betriebsführung (92,0 %), gefolgt von der Mitarbeitendenführung bzw. -management (84,7 %). Auch die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team sowie der Umgang mit Konflikten erforderte bei 70,5 % der Leitungen einen (viel) höheren Zeitaufwand. Es ist nicht verwunderlich, dass die meisten Leitungen (82,0 %) mehr Zeit damit verbrachten, Angebote für Kinder zu entwickeln, die aktuell nicht die Kita besuchen durften und diese einzubinden, da dies vor der Pandemie nur vereinzelt Kinder aufgrund von längeren Krankheitsphasen o.ä. betroffen haben dürfte. Die hohe Zahl zeigt aber auch, dass ein Großteil der Leitungen sich bemühte, diese Kinder miteinzubeziehen. Mit der Digitalisierung verbrachten 78,4 % der Leitungen (viel) mehr Zeit durch die Pandemie. Hier gaben allerdings auch 3,9 % an, dass dies nicht ihre Aufgabe sei. Die Leitung, Koordination und Entwicklung der pädagogischen Arbeit verlangte 71,2 % der Leitungen (viel) mehr Zeit ab. Jeweils rund zwei Drittel der Leitungen verbrachten (viel) mehr Zeit mit

der Zusammenarbeit mit Eltern (67,1 %) sowie mit dem Träger (66,0 %). In 13,5 % der Fälle berichteten die Leitungen jedoch auch von einem geringeren Zeitaufwand für die Elternarbeit. Was das Selbstmanagement, worunter das eigene Zeitmanagement und die Selbstreflexion fällt, und die Weiterentwicklung der Einrichtungsqualität bzw. die Organisationsentwicklung betrifft, zeigte sich ein geteiltes Bild. Während gut die Hälfte der Leitungen (viel) mehr Zeit mit dem Selbstmanagement (55,3 %) und der Weiterentwicklung (52,5 %) verbrachte, gab jeweils die andere Hälfte an, damit gleich viel oder weniger Zeit zu verbringen. Dies zeigt, dass in manchen Einrichtungen während der Pandemie Zeit bzw. Kapazitäten vorhanden waren, sich mit der Qualitätsentwicklung zu beschäftigen und dafür evtl. entstandene Personalkapazitäten in Notbetreuungszeiten mit sehr wenig anwesenden Kindern nutzen konnten. Die Zeit für die Vernetzung im Sozialraum und die Kooperation mit Externen ist der Bereich, in dem das Zeitinvestment am häufigsten durch die Pandemie weniger geworden ist (32,2 %), in 30,0 % der Fälle ist es gleich geblieben und in 38,9 % der Fälle mehr geworden. Ein Anstieg könnte zum einen auf die Zusammenarbeit mit Gesundheitsämtern oder anderen Akteuren, die für die Bewältigung der pandemischen Lage wichtig sind, zurückzuführen sein. Auf der anderen Seite haben möglicherweise die Maßnahmen zur Kontaktreduzierung zu einem Rückgang in diesem Bereich geführt, indem beispielsweise Bibliotheksbesuche oder runde Tische mit Fachdiensten nicht stattfinden konnten. Knapp die Hälfte der Leitungen (46,7 %) musste während der Pandemie genauso viel pädagogische Arbeit in der Gruppe leisten wie vor der Pandemie, bei 23,0 % wurde dies weniger und bei 25,2 % (viel) mehr. Es wäre denkbar, dass in manchen Fällen Leitungen für den erhöhten Organisationsaufwand und Zeitaufwand in den übrigen Arbeitsbereichen mehr vom Gruppendienst freigestellt wurden und andere aufgrund von pandemiebedingten Personalausfällen häufiger in den Gruppen aushelfen mussten.

#### **4.4.2 Veränderte Anforderungen an Leitungen**

Die durch die Pandemie veränderten Aufgaben und Rahmenbedingungen gehen einher mit veränderten Anforderungen. Den Leitungen wurden die in Abbildung 27 dargestellten Aussagen zu den Anforderungen, die die Pandemie mit sich bringt, präsentiert und sie wurden nach ihrer Einschätzung gefragt.

## Anforderungen während der Pandemie

(Häufigkeit in %, N=3937-3949)

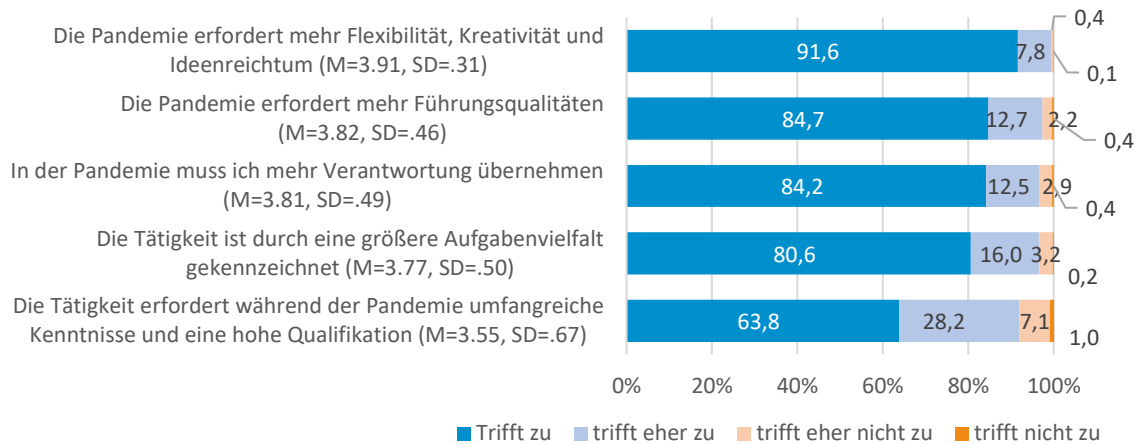


Abbildung 27 Einschätzung der beruflichen Anforderungen während der Pandemie (M und SD der vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu)

Bei dieser Frage zeigte sich ein sehr homogenes Bild, da fast alle Leitungen die genannten Anforderungen der Pandemie an ihre Arbeit durchweg als (eher) zutreffend einschätzten. Die große Mehrheit der Leitungen fand es (eher) zutreffend, dass die Pandemie mehr Flexibilität, Kreativität und Ideenreichtum (99,4 %) sowie mehr Führungsqualitäten (97,4 %) erfordert. 96,7 % stimmten (eher) zu, dass sie in Zeiten der Pandemie mehr Verantwortung übernehmen müssen. Mit einer größeren Aufgabenvielfalt sahen sich 96,6 % der Leitungen (eher) konfrontiert. Dass man für die Tätigkeit während der Pandemie umfangreiche Kenntnisse und eine hohe Qualifikation braucht, stimmten 92,0 % der Leitungen (eher) zu, wobei bei dieser Aussage im Vergleich zu den anderen Aussagen weniger Leitungen vollständig zustimmten (63,8 %). Dies deutet darauf hin, dass aus Sicht der Leitung eine hohe Qualifikation zwar schon sehr wichtig für das Leitungshandeln während der Pandemie ist, Soft Skills wie Flexibilität oder Führungsqualität oder die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme im direkten Vergleich noch wichtiger sind.

## 4.4 Veränderungen in Aufgaben und Anforderungen

### Das Wichtigste in Kürze

- Die Mehrheit der Führungskräfte gab an, dass die Pandemie zu einer deutlichen **Veränderung ihrer Aufgaben** als Leitung geführt hat (80,9 %). 96,6 % berichteten von einer größeren **Aufgabenvielfalt**.
- Die Mehrheit der Führungskräfte gab an, dass der **Zeitaufwand für die meisten Leitungsaufgaben** im Zuge der Pandemie gestiegen ist.
- Dies betrifft am häufigsten die Organisations- und Betriebsführung (92,0 %), die Mitarbeitendenführung (84,7 %), die Digitalisierung (78,4 %), die Leitung und Koordination der pädagogischen Arbeit (71,2 %).
- Lediglich für die Vernetzung im Sozialraum und Kooperation mit Externen (60,2 %) sowie für die pädagogische Arbeit in der Gruppe (69,7 %) gab die Mehrheit der Leitungen an, gleich viel oder weniger Zeit aufzuwenden.
- Zudem stellte die Pandemie veränderte **Anforderungen** an die Leitungen. Jeweils über 90 % gaben an, dass die Pandemie mehr Führungsqualitäten, Flexibilität, Kreativität und Ideenreichtum sowie umfangreiche Kenntnisse und eine hohe Qualifikation erfordert.
- 96,7 % der Leitungen gaben an, durch die Pandemie mehr Verantwortung übernehmen zu müssen.

#### **4.5 Allen Anforderungen gerecht werden – Arbeitsbelastung der Leitungskräfte in der Pandemie**

Im Rahmen dieser Studie wird Arbeitsbelastung verstanden als subjektives Belastungsempfinden bzw. psychische Beanspruchung, die durch die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1 zitiert nach Thinschmidt, 2010) entsteht. Gemäß dem transaktions-theoretischen Modell von Stress und Belastung (Lazarus & Launier, 1981) entstehen Stress und Belastungsreaktionen erst, wenn keine geeigneten Handlungsmöglichkeiten zur Situationsbewältigung bereitstehen und wenn Aufgaben und Anforderungen als herausfordernd eingeschätzt werden (Nürnberg, 2018). Nach dem Effort-Reward-Imbalance (ERI)-Modell (Siegrist et al., 2004) beschreiben Gratifikationskrisen das Ungleichgewicht von beruflicher Anstrengung und Belohnung (z. B. Bezahlung, Wertschätzung). Eine Gratifikationskrise bzw. eine erhöhte Arbeitsbelastung liegt demnach dann vor, wenn die Anstrengungen gegenüber den Belohnungen überwiegen.

Untersuchungen konnten zeigen, dass Erzieherinnen und Erzieher stärker durch beruflichen Stress belastet sind als Beschäftigte in anderen Branchen sowie über ein höheres Burnout-Risiko verfügen (Bauknecht & Wesselborg, 2021; Jungbauer & Ehlen, 2014). Die psychische Erschöpfung von Erzieherinnen und Erziehern ist zwischen 2006 und 2018 deutlich gestiegen und liegt in einem ähnlichen Bereich wie die von Alten- und Krankenpflegepersonen (Bauknecht & Wesselborg, 2021). In einer OECD Studie aus dem Jahr 2018 gab ein Viertel der Kita-Mitarbeitenden in Deutschland an, zu überlegen, den Beruf aus gesundheitlichen Gründe aufzugeben, was als Zeichen für ein erhöhtes Burn-out-Risiko gedeutet wird (OECD, 2020). In einschlägigen Studien werden darüber hinaus Leitungskräfte in Kitas als höher belastet eingeschätzt als Fachkräfte ohne Leitungsverantwortung (u. a. Schreyer et al., 2014; Viernickel & Voss, 2013). In der AQUA-Studie von Schreyer et al. (2014) befinden sich 86,7 % aller Leitungen in einer Gratifikationskrise, von diesen sind 50,5 % darüber hinaus Burnout-gefährdet.

Während Pädagoginnen und Pädagogen in Kitas und insbesondere Leitungskräfte also auch im regulären Kita-Alltag einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt sind, sind durch die Pandemie nochmals vielzählige Anforderungen hinzugekommen. In der vorliegenden Studie war es von Interesse, wie Leitungskräfte verschiedene Facetten ihrer Arbeitsbelastung während der Pandemie einschätzten und welche Zusammenhänge zu verschiedenen persönlichen und strukturellen Bedingungen bestehen.

Wie bereits oben berichtet, ist die Arbeitsbelastung der meisten befragten Führungskräfte im Zuge der Pandemie deutlich angestiegen (s. Kap. 4.2.7). Darüber hinaus stimmten dreiviertel der Leitungen (77,2 %) (eher) zu, dass sie sich von den ständigen Änderungen der Vorgaben und Maßnahmen unter Druck gesetzt fühlen. Im Folgenden werden tiefergehende Ergebnisse zur Arbeitsbelastung berichtet.

#### 4.5.1 Arbeitsbelastung

Für die Messung der Arbeitsbelastung wurden acht der elf Items der Subskala „Arbeits- und Berufsbelastung“ des Fragebogens „Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf“ verwendet, die ein Maß für subjektiv empfundene berufliche Arbeitsbelastung darstellt (Weyer, Hodapp & Neuhäuser, 2014). Die Skala wurde auf Grundlage der Stress-Theorie von Lazarus (1966) entwickelt (Weyer, Hodapp & Neuhäuser, 2014). Die Items wurden auf einer vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu abgefragt. Die Fragen wurden der Pandemiesituation angepasst und die Antworten sollten sich auf die Zeit seit Beginn der Pandemie beziehen, indem z. B. gefragt wurde „In Zeiten der Pandemie bin ich abends nach der Arbeit stärker erschöpft“. Die acht Items weisen als Skala eine hohe Reliabilität von  $\alpha=.92$  auf. Der Mittelwert der Skala Arbeitsbelastung liegt bei 2.58 (SD=.79).

#### Arbeitsbelastung während der Pandemie

(Häufigkeit in %; N=3920-3931)

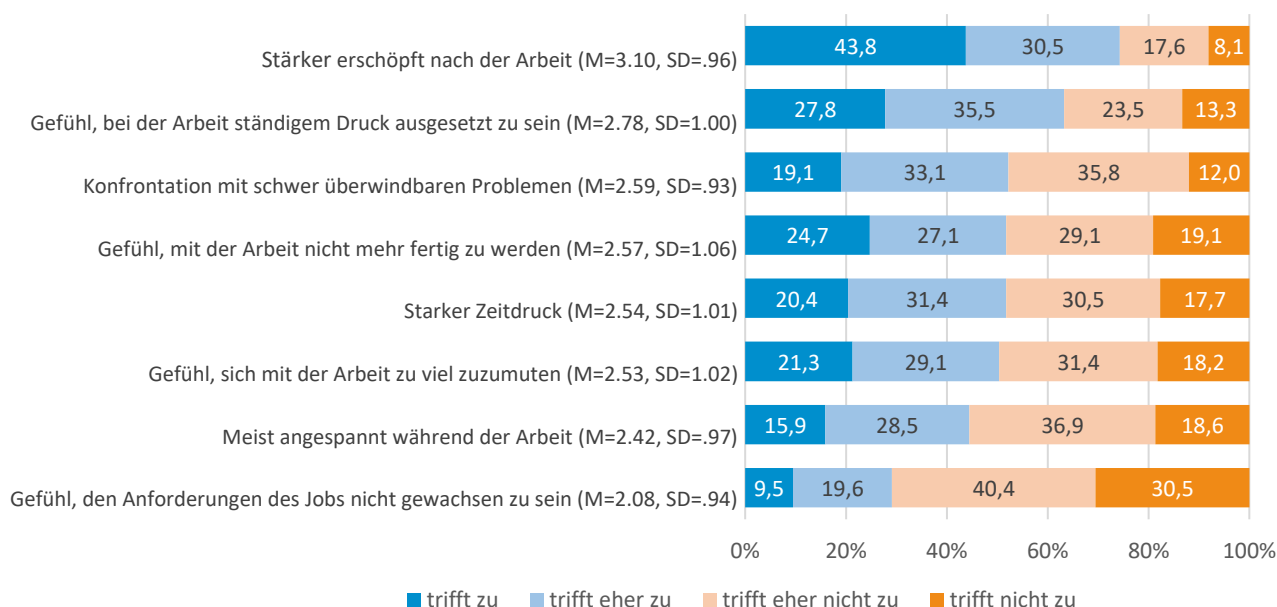


Abbildung 28 Einschätzung verschiedener Facetten der Arbeitsbelastung (M und SD der vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu)

Der Aspekt der Arbeitsbelastung, der auf die meisten Befragten (eher) zutrifft, ist, dass sie in Zeiten der Pandemie nach der Arbeit stärker erschöpft waren (74,3 %). In der Studie von Jungbauer & Ehlen (2014) fiel es Erzieherinnen und Erziehern signifikant schwerer nach der Arbeit zu entspannen und abzuschalten, je mehr Stress sie im Job erlebten. Auch unabhängig von der Corona-Pandemie denken viele Erzieherinnen und Erzieher täglich nach der Arbeit an die Probleme in der Arbeit bzw. der Kinder (Losch, 2016).

Zudem stimmten 63,3 % der Leitungen (eher) zu, dass sie sich während der Arbeit einem ständigen Druck ausgesetzt fühlen. Jeweils gut die Hälfte der Leitungen fanden darüber hinaus die folgenden Aspekte der Arbeitsbelastung (eher) zutreffend: Sie sehen sich mit schwer überwindbaren Problemen konfrontiert, haben das Gefühl mit der Arbeit nicht mehr fertig zu werden, stehen unter starkem Zeitdruck oder haben das Gefühl, sich mit der Arbeit zu viel zuzumuten. Mit 44,4 % stimmten etwas weniger als die Hälfte der Befragten (eher) zu, dass sie während der Arbeit meist angespannt sind. Das Gefühl, den Anforderungen des Jobs nicht gewachsen zu sein, traf während der Pandemie auf 29,1 % der Leitungen (eher) zu. 30,5 % der Leitungen fanden dies jedoch nicht zutreffend und auch in den anderen Bereichen gab es zwischen 12,0 % und 19,1 % der Leitungen, auf die die Merkmale der Arbeitsbelastung nicht zutrafen. Bei der Erschöpfung nach der Arbeit gab es jedoch nur einen sehr kleinen Teil von 8,1 % der Befragten, auf die dies nicht zutraf.

Diese Befunde zeigen, dass die Mehrheit der Befragten sich durch die Pandemie einer erhöhten Arbeitsbelastung ausgesetzt fühlte. Die Angaben der Leitungen zeugen von einem hohen Stresslevel und Druck während der Arbeit sowie Gefühlen von Überforderung. Dies deutet auf ein erhöhtes Erholungsbedürfnis nach der Arbeit hin, da knapp dreiviertel der Leitungen nach der Arbeit stärker erschöpft sind als vor der Pandemie. Angesichts der anhaltenden Pandemielage sind diese Umstände nicht haltbar und es müssen dringend Möglichkeiten der Entlastung der Leitungen ermittelt und umgesetzt werden.

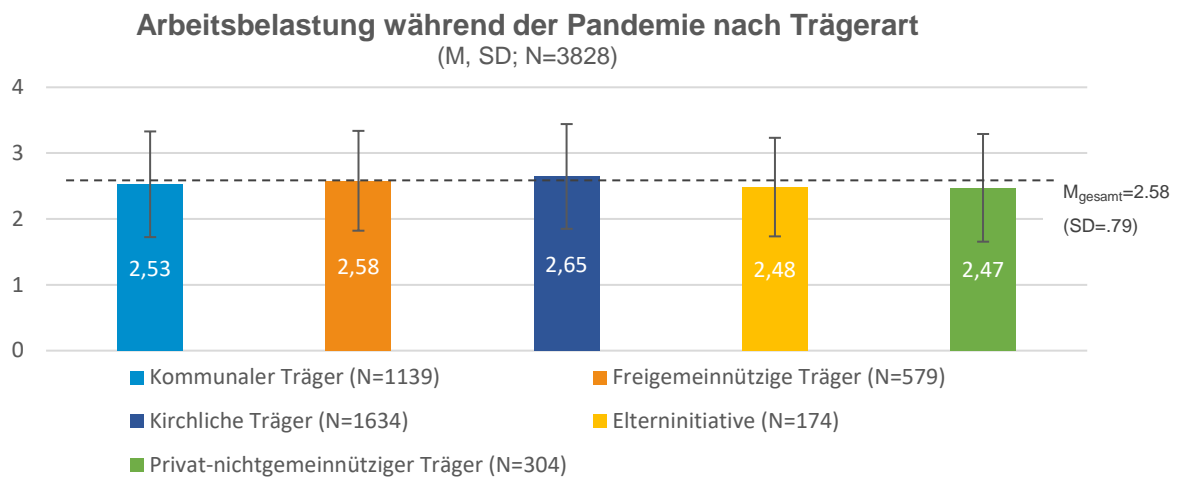


Abbildung 29 Einschätzung der Arbeitsbelastung nach Träger auf einer Skala von 1-4 (trifft nicht zu-trifft zu); Mittelwert aus 8 Items ( $\alpha=.92$ ; Items s. Abb. 30)

Ein Vergleich der durchschnittlichen Arbeitsbelastung (gemittelt über die acht Items der Skala) zwischen den Trägern zeigt, dass es in dieser Untersuchung keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Trägern gab. Deskriptiv betrachtet, schätzten Leitungen von kirchlichen Trägern ihre Arbeitsbelastung zwar am höchsten ein ( $M=2.65$ ,  $SD=.80$ ), gefolgt von den freigemeinnützigen Trägern ( $M=2.58$ ,  $SD=.76$ ). Am niedrigsten fiel die subjektive Arbeitsbelastung von Leitungen privat-nichtgemeinnütziger Träger ( $M=2.47$ ,  $SD=.82$ ) und Elterninitiativen ( $M=2.48$ ,  $SD=.75$ ) aus. Eine einfaktorielle ANOVA ergab, dass sich die Arbeitsbelastung zwischen den Trägerarten zwar signifikant unterscheidet ( $F(4,3825)=6.129$ ,  $p<.001$ ), die Effektstärke jedoch vernachlässigbar klein ist ( $\eta^2=.006$ ) und somit kein bedeutungsvoller Effekt vorliegt<sup>1</sup>.

#### 4.5.2 Bedingungsfaktoren für die Arbeitsbelastung während der Pandemie

Um den Effekt von möglichen Rahmenbedingungen und persönlichen Voraussetzungen auf die Arbeitsbelastung zu untersuchen, wurde eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Als abhängige Variable wurde der Summenscore ( $\alpha=.92$ ) der acht Items der Skala „Arbeits- und Berufsbelastung“ (Weyer, Hodapp & Neuhäuser, 2014) verwendet. Auf Grundlage von Studien zur Arbeitsbelastung und deren Bedingungen wurden die Prädiktoren Teamklima, Zusammenarbeit mit dem Träger, Berufserfahrung und das Vorhandensein eines beruflichen unterstützenden Netzwerks gewählt (u. a. Nürnberg, 2018; Schreyer et al. 2014; Thinschmidt, 2010; Viernickel & Voss, 2013). Darüber hinaus wurde vermutet, dass eine

<sup>1</sup>  $\eta^2 >.01$  = kleiner Effekt;  $\eta^2 >.06$  = mittlerer Effekt;  $\eta^2 >.14$  = großer Effekt (Cohen, 1988)



geringere Inanspruchnahme der Notbetreuung und ein höherer Zeitaufwand für Selbstmanagement die Arbeitsbelastung während der Pandemie reduzieren können. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse finden sich in Tabelle 2.

Tabelle 2 Regressionsanalyse zu den Bedingungsfaktoren für die Arbeitsbelastung während der Pandemie

Prädiktoren	Arbeitsbelastung während der Pandemie <sup>1,2</sup> (N=3626)				
	b	SE (b)	$\beta$	t	p
(Intercept)	-1.01	.15	.00	-6.70	<.001
Berufserfahrung als Leitung (Jahre) <sup>3</sup>	-.01	.00	-.06	-4.25	<.001
Gestiegene Verantwortungsübernahme in der Pandemie <sup>2</sup>	.39	.03	<b>.20</b>	13.19	<.001
Zusammenarbeit mit dem Träger im regulären Kita-Alltag <sup>4,2</sup>	-.18	.02	<b>-.18</b>	-11.62	<.001
Teamklima in Zeiten der Pandemie <sup>5</sup>	-.37	.02	<b>-.25</b>	-16.52	<.001
Anzahl der Kinder während Lockdown im Januar 2021 <sup>6</sup>	.04	.02	.04	2.58	.01
Zeitinvestment in Selbstmanagement <sup>7</sup>	.17	.02	<b>.17</b>	11.06	<.001
Berufliches unterstützendes Netzwerk <sup>8</sup>	.10	.03	.05	3.37	<.001
F(7,3618)=130.5, p<.001, adj. R <sup>2</sup> =.20					

*Anmerkungen:* <sup>1</sup> Summenscore aus 8 Items ( $\alpha$ =.92); <sup>2</sup> vierstufige Antwortskala (1=trifft nicht zu - 4=trifft zu); <sup>3</sup> Einzelitem; kontinuierliche Variable; <sup>4</sup> Summenscore aus 5 Items zur Trägerzusammenarbeit ( $\alpha$  =.82); <sup>5</sup> Einzelitem; vierstufige Antwortskala (1=sehr schlecht - 4=äußerst gut); <sup>6</sup> Einzelitem; fünfstufige Antwortskala (1= bis zu 10 %, 2=bis zu 25 %, 3= bis zu 50 %, 4= bis zu 75 % der Kinder, 5= 75 % und mehr der Kinder); <sup>7</sup> Einzelitem; vierstufige Antwortskala (1=weniger, 2=ungefähr gleich, 3=mehr, 4=viel mehr Zeit); <sup>8</sup> Einzelitem; 1=vorhanden, 2=nicht vorhanden.

Das von den Leitungen eingeschätzte **Teamklima** hing am stärksten mit der empfundenen Arbeitsbelastung zusammen ( $\beta$ =-.25,  $p$ <.001). Je schlechter das Teamklima während der Pandemie wahrgenommen wurde, desto höher wurde die subjektive Arbeitsbelastung eingeschätzt. Ein gutes Teamklima und positive Arbeitsbeziehungen gingen auch in anderen Studien mit geringeren Belastungseinschätzungen von Leitungen einher und scheinen eine „Puffer-Funktion“ hinsichtlich Belastungen zu haben (Thinschmidt, 2010). Probleme in der Zusammenarbeit und der Kommunikation sowie fehlender sozialer Rückhalt und häufige Konflikte erhöhen auf der anderen Seite die Belastung der Leitungen (Thinschmidt, 2010).

Pädagogische Fachkräfte mit einer Gratifikationskrise schätzen das Teamklima schlechter ein (Schreyer et al., 2014). Auch im Forschungsprojekt STEGE stellte sich das Teamklima als wichtige Schutzfunktion und Ressource im Angesicht von hohen Anforderungen und Belastungen für pädagogische Fachkräfte mit und ohne Leitungsfunktion heraus (Viernickel & Voss, 2013) (s. Kap. 4.6).

Darüber hinaus hing die Qualität der **Zusammenarbeit mit dem Träger** und zwar im regulären Kitaalltag mit der subjektiven Arbeitsbelastung zusammen ( $\beta = -.18$ ,  $p < .001$ ). Je schlechter die Zusammenarbeit vor der Pandemie eingeschätzt wurde, desto höher prägte sich die Arbeitsbelastung während der Pandemie aus. Für diese Analyse wurde der Summenscore der fünf Items ( $\alpha = .82$ ) zur Zusammenarbeit mit dem Träger während der Pandemie verwendet (s. Kap. 4.7). In einer Studie von Nürnberg (2018) konnte ebenso eine fehlende Zusammenarbeit mit dem Träger als bedeutender Faktor, der die Belastung von Leitungskräften steigern kann, ermittelt werden (Nürnberg, 2018). Auch in der AQUA-Studie befanden sich Leitungen, die viel Unterstützung von ihrem Träger erhielten, seltener in einer Gratifikationskrise und hatten ein geringeres Burn-out-Risiko (Schreyer et al., 2014).

Zudem zeigte sich ein Zusammenhang zwischen der Zustimmung zu der Aussage, dass die Leitungen in Zeiten der Pandemie mehr **Verantwortung** übernehmen müssen und der subjektiven Arbeitsbelastung ( $\beta = .20$ ,  $p < .001$ ). Je höher die Zustimmung zu der Aussage, dass die Leitungen mehr Verantwortung durch die Pandemie übernehmen mussten, desto höher fiel ihre wahrgenommene Arbeitsbelastung aus. Auch in einer Interviewstudie des DJI zeichnete sich ab, dass zusätzliche Aufgaben und Konfliktbewältigung durch die Pandemie die Leitungen besonders in ihrer stärker wahrgenommenen Führungsverantwortung belastet und mit einem erweiterten Aufgabenspektrum gefordert haben (Flämig & Kalicki, 2020).

Ein erhöhter **Zeitaufwand für Selbstmanagement** zeigte nicht wie erwartet einen der Arbeitsbelastung entgegenwirkenden Effekt. Je mehr sich der Zeitaufwand für Selbstmanagement der Leitungen durch die Pandemie erhöht hatte, desto höher fiel deren subjektive Arbeitsbelastung aus ( $\beta = .17$ ,  $p < .001$ ). Es wäre plausibel, dass Leitungskräfte mit einer hohen Arbeitsbelastung, zum Beispiel aufgrund von einer hohen Verantwortungsübernahme, gezwungen sind, auch mehr Zeit für das Selbstmanagement wie u. a. Zeitmanagement zu investieren und nicht, dass ein erhöhter Zeitaufwand für Selbstmanagement zu einer höheren Arbeitsbelastung führt (s. Kap. 4.4.1).

In der Regressionsanalyse zeigte sich, dass die **Berufserfahrung der Leitungen** als Prädiktor aufgrund der großen Stichprobe zwar signifikant wurde, die Effektgröße hingegen vernachlässigbar klein ist ( $\beta < .10$ ). Andere Studien finden hier einen Effekt. So berichteten bei Nürnberg (2018) sowie Schreyer und Kollegen (2014) ältere Leitungen über ein höheres Stress- bzw. Belastungsniveau als jüngere. Auch Viernickel und Voss (2013) haben gezeigt, dass ältere Leitungen und Leitungen mit mehr Berufserfahrung über eine geringere Arbeitsfähigkeit verfügen.

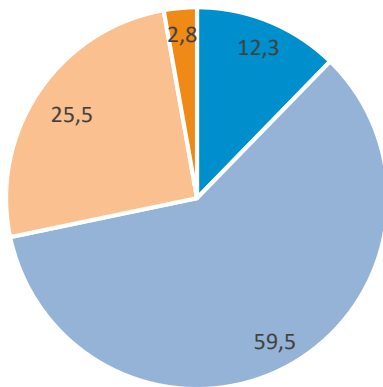
Das Vorhandensein eines **beruflichen unterstützenden Netzwerks** zeigte ebenfalls keinen relevanten Effekt ( $\beta < .10$ ), obgleich der Prädiktor aufgrund der großen Stichprobe signifikant wurde. Dieser Zusammenhang wurde vermutet, da ein wichtiger Schutzfaktor im Angesicht psychischer Belastungen die soziale Unterstützung ist (Huber, 2019; Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2018). In einer Studie berichteten beispielsweise über die Hälfte der befragten Erzieherinnen und Erzieher, dass sie sich nach Gesprächen über ihre Sorgen bei der Arbeit mit Kolleginnen bzw. Kollegen oder im Rahmen einer Supervision besser entspannen können (Losch, 2016).

Ebenso wäre denkbar gewesen, dass Leitungen, in deren Einrichtungen weniger **Kinder die Notbetreuung** in Anspruch genommen haben, aufgrund der geringeren Auslastung der Betreuung einer geringeren Arbeitsbelastung ausgesetzt waren. Der Effekt der Anzahl der während der Notbetreuung betreuten Bestandskinder war jedoch auch zu vernachlässigen ( $\beta < .10$ ) und wurde nur wegen der großen Stichprobe signifikant.

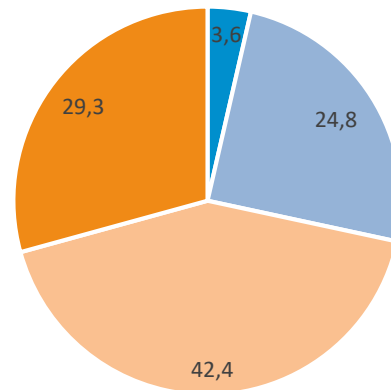
#### **4.5.3 Stresslevel**

Die Leitungen wurden gebeten, ihr subjektives Stresslevel im regulären Kita-Alltag vor der Pandemie sowie während Pandemiezeiten auf einer Skala von 1 bis 4 (1=gar nicht gestresst, 4=sehr stark gestresst) einzuschätzen. In Zeiten der Pandemie fühlten sich 29,3 % der Leitungen sehr stark gestresst, während dies für den Zeitraum vor der Pandemie lediglich bei 2,8 % der Leitungen zutraf.

**Stresslevel vor der Pandemie**  
(Häufigkeit in %, N=3885)



**Stresslevel während der Pandemie**  
(Häufigkeit in %, N=3885)



■ gar nicht gestresst ■ eher nicht gestresst ■ eher stark gestresst ■ sehr stark gestresst

Abbildung 30 Subjektives Stressempfinden der Leitungen im Vergleich

Das berichtete Stressempfinden in Zeiten der Pandemie ( $M=2.97$ ,  $SD=0.83$ ) war darüber hinaus signifikant höher als das berichtete Stressempfinden im regulären Kita-Alltag ( $M=2.19$ ,  $SD=0.67$ ). Dabei handelt es sich um einen großen Effekt ( $t(3879) = -56.18$ ,  $p < 001$ ;  $d = -.90$ ) nach Cohen (1988).

Das Stresslevel in Zeiten der Pandemie wird für eine nähere Betrachtung nach Stichprobengruppen aufgeschlüsselt in Abbildung 31 dargestellt. Der deskriptive Vergleich zeigt, dass es leichte Unterschiede zwischen den Stichprobengruppen im subjektiven Stresslevel gibt. Leitungen kirchlicher Träger berichteten das höchste Stresslevel von durchschnittlich 3.04 und waren zu 32,9 % sehr stark gestresst. Die Leitungen von Elterninitiativen waren mit 19,0 % am seltensten sehr stark gestresst und mit einem Stresslevel von durchschnittlich 2.82 zusammen mit privat-nichtgemeinnützigen Trägern am unteren Ende angesiedelt. Betrachtet man die Einrichtungsarten berichteten Leitungen von Kinderhäusern durchschnittlich das höchste Stresslevel ( $M=3.05$ ), sie waren zu 32,4 % sehr stark gestresst, während Leitungen der Horte das niedrigste durchschnittliche Stresslevel aufwiesen ( $M=2.79$ ) und zu 20,3 % sehr stark gestresst waren. Darüber hinaus war das Stresslevel von Leitungen in großen Einrichtungen von 76 bis 150 Kindern durchschnittlich am höchsten ( $M=3.03$ ) und 33,0 % dieser Leitungen fühlten sich sehr stark gestresst. Leitungen sehr großer Einrichtungen von über 150 Kindern hingegen berichteten wiederum von einem leicht niedrigeren, aber trotzdem dem zweithöchsten Stresslevel zwischen den Einrichtungsgrößen ( $M=2.99$ ). In kleinen Einrichtungen mit unter 25 Kinder war das Stresslevel am niedrigsten ( $M=2.85$ ), 23,0 % der Leitungen fühlten sich dort sehr stark gestresst.

In der AQUA-Studie wurde die Arbeitsbelastung und Burnout-Gefährdung der Leitungen ebenfalls zwischen Kitagrößen, allerdings gemessen an der Anzahl der beschäftigten pädagogischen Mitarbeitenden, verglichen, wobei sich keine wesentlichen Unterschiede zeigten (Schreyer et al., 2014).

**Stresslevel während der Pandemie**  
nach verschiedenen Stichprobengruppen  
(Häufigkeit in %, N=3825-39128)

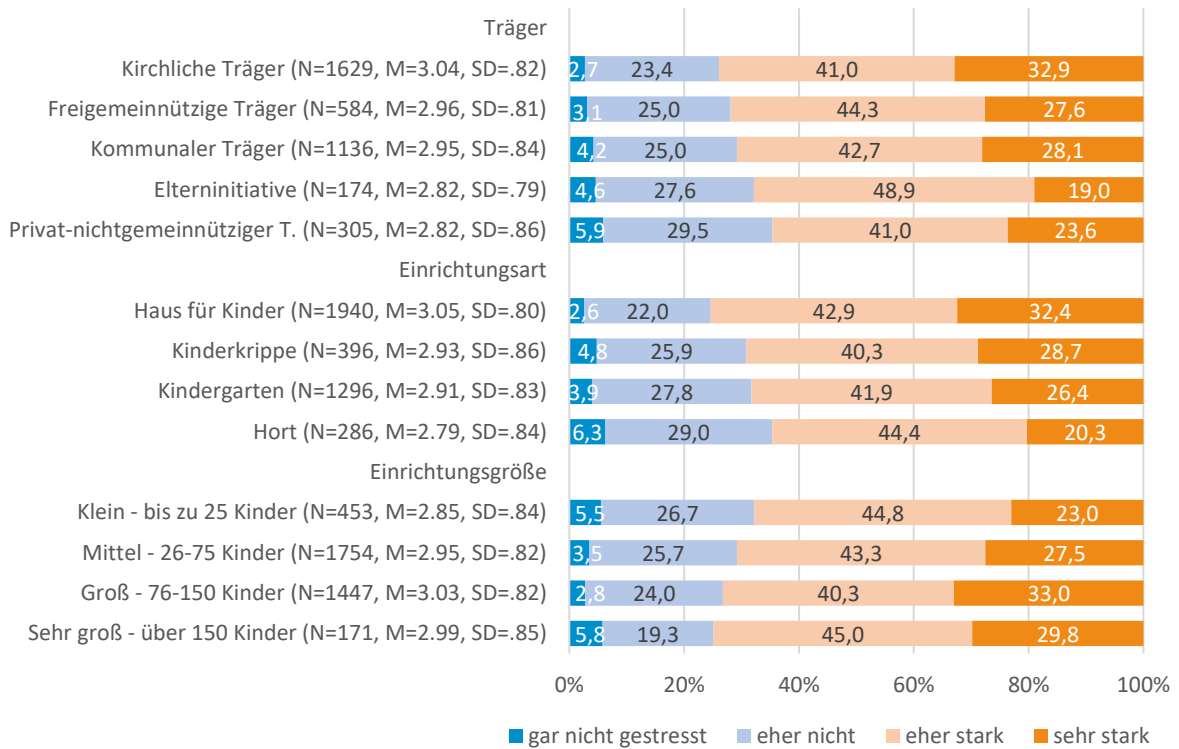


Abbildung 31 Einschätzung des Stresslevels während der Pandemie nach Trägerart, Einrichtungsart und Einrichtungsgröße (M und SD der vierstufigen Skala von 1=gar nicht gestresst zu bis 4=sehr stark gestresst)

### Das Wichtigste in Kürze

- Einen deutlichen Anstieg der **Arbeitsbelastung** verzeichneten 84,9 % der Führungskräfte.
- 77,2 % fühlten sich von den ständigen **Änderungen der Vorgaben und Maßnahmen** unter Druck gesetzt.
- In Zeiten der Pandemie waren 74,3 % der Führungskräfte nach der Arbeit **stärker erschöpft**.
- Etwas über die Hälfte sahen sich jeweils mit schwer überwindbaren **Problemen** konfrontiert, hatten das Gefühl mit der Arbeit nicht mehr **fertig zu werden**, standen unter starkem **Zeitdruck** oder hatten das Gefühl, sich mit der Arbeit **zu viel zuzumuten**.
- 29,1 % der Befragten hatten das Gefühl, den **Anforderungen des Jobs nicht gewachsen** zu sein.
- Je schlechter das **Teamklima** während der Pandemie wahrgenommen wurde, je schlechter die **Zusammenarbeit mit dem Träger** vor der Pandemie eingeschätzt wurde und **je mehr Verantwortung** die Leitungen durch die Pandemie übernehmen mussten, desto höher wurde die **subjektive Arbeitsbelastung** eingeschätzt.
- Das von den Leitungen eingeschätzte **Stresslevel** in Pandemiezeiten ist signifikant höher als im regulären Kita-Alltag.
- In Zeiten der Pandemie fühlten sich 29,3 % der Leitungen **sehr stark gestresst**, vor der Pandemie lediglich 2,8 %.

## **4.6 Zwischen Zusammenhalt und Spaltung – Zusammenarbeit im Team**

Die Zusammenarbeit im Team spielt eine große Rolle im Arbeitsalltag von pädagogischen Mitarbeitenden in Kindertageseinrichtungen. Bei der Bewertung von verschiedenen Arbeitsbedingungen schätzen die meisten pädagogische Fachkräfte ein gutes Teamklima als sehr wichtig ein (INQA, 2008; Schreyer et al., 2014). Darüber hinaus steht ein gutes Teamklima in der vorliegenden Studie (s. Kap. 4.5.2) sowie in weiteren Studien (Schreyer et al., 2014; Thinschmidt, 2010) mit einer geringeren Arbeitsbelastung der Leitungen in Verbindung. Ebenso hängt es mit einer höheren Arbeitsfähigkeit zusammen und stellt somit einen Schutzfaktor bzw. eine Ressource für Kita-Mitarbeitende dar (Viernickel & Voss, 2013). Zudem steht ein gutes Teamklima positiv mit dem individuellen Arbeitsengagement sowie mit Hilfsbereitschaft im Team im Zusammenhang (Skribot, 2013).

### **4.6.1 Zusammenarbeit im Team während der Pandemie**

Die Zusammenarbeit im Team während der Pandemie wurde anhand von zehn Items auf einer vierstufigen Skala (1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu) abgefragt. Die Items sind zum Teil angelehnt an Schreyer und Kollegen (2014), die eine Skala zur Messung des Teamklimas auf der Grundlage der Prüfliste von Rudow (2001), dem Teamklima-Inventar von Brodbeck, Anderson und West (2000) und den Skalen von Felfe, Schmook und Six (2005) erstellt haben. Die Items wurden für diese Befragung zum Teil an die Pandemiesituation angepasst oder neu entwickelt.

Fast alle Befragten stimmten (eher) zu, dass die Zusammenarbeit von gegenseitiger Unterstützung im Team und einer effektiven Zusammenarbeit geprägt ist. Viele Leitungen hatten Teams, die neuen Anforderungen gegenüber aufgeschlossen sind (32,1 %) und weitere 49,3 % stimmten dieser Aussage eher zu. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um auch in Krisenzeiten den Kita-Alltag aufrechtzuerhalten, da durch die Pandemie viele neue Anforderungen entstanden sind. Die meisten Leitungen spürten im Team die Zuversicht, dass die Situation gemeistert wird (28,9 % finden dies zutreffend und 55,0 % eher zutreffend). Dass sich im Zuge der Pandemie der Zusammenhalt im Team sogar verbessert hat, gaben 32,6 % der Leitungen als zutreffend und 35,9 % als eher zutreffend an. Im Vergleich dazu machte sich ein geringer, aber dennoch nicht zu vernachlässigender Anteil an Leitungen von 13,9 % (eher) Sorgen, dass das Team der Krise nicht standhält. 9,2 % der Leitungen stimmten zu und 22,3 % stimmten eher zu, dass es zu einer Zunahme von Spannungen und Konflikten während der Pandemie kam. Von den Befragten stimmten 73,3 % (eher) zu, dass sie unterschiedliche Einstellungen zur Pandemie innerhalb des Teams wahrnehmen.

Dass durch unterschiedliche Einschätzungen der Pandemiesituation, die sich beispielsweise durch sehr vorsichtige bzw. ängstliche Mitarbeitende oder Teammitglieder, die das Tragen von Masken verweigern, zeigt, Belastungen entstehen, fanden 53,9 % der Befragten (eher) zutreffend. 35,5 % der Leitungen stimmten (eher) zu, dass die Mitglieder ihrer Teams sehr unterschiedlich agieren und sich das Team in passive bzw. zurückhaltende und aktive bzw. anpackende Mitarbeitende spaltet.

### Zusammenarbeit im Team während der Pandemie

(Häufigkeit in %, N=3886-3932)

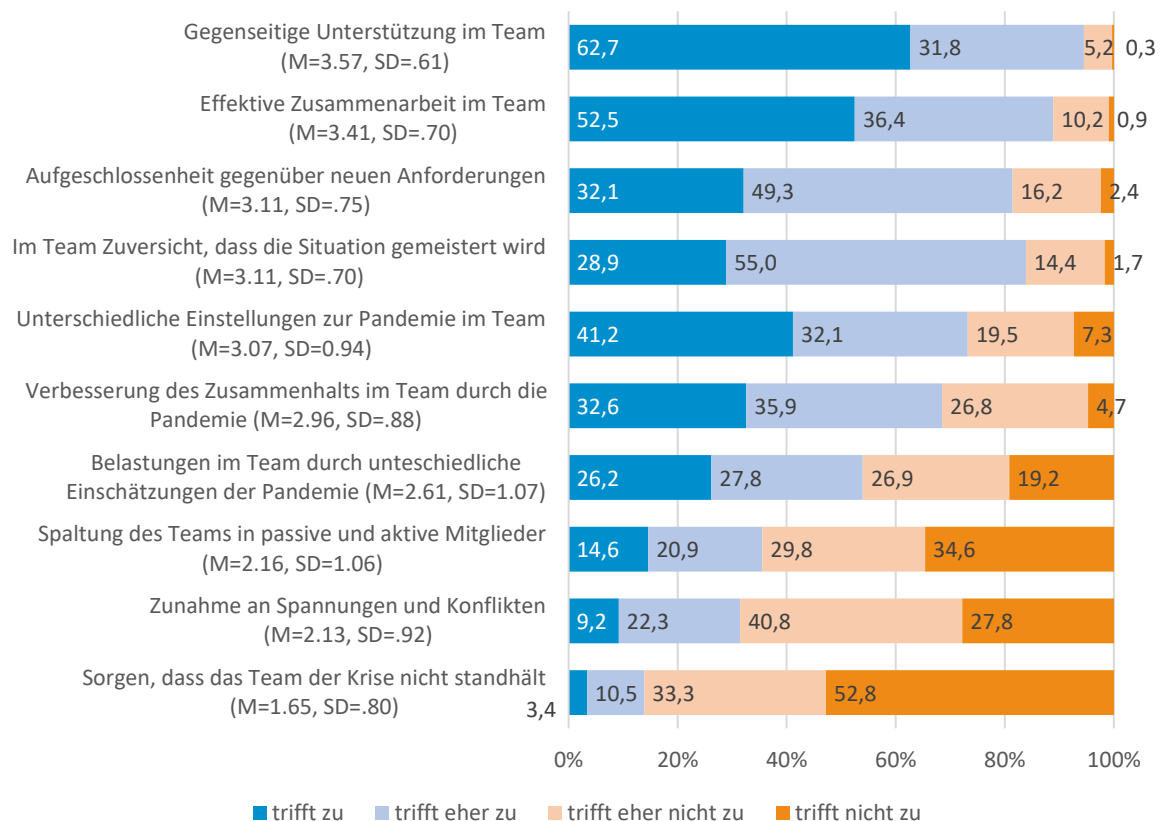


Abbildung 32 Einschätzung verschiedener Aspekte der Zusammenarbeit im Team (M und SD der vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu)



## 4.6.2 Teamklima

Die Leitungen wurden darüber hinaus gebeten, auf einer vierstufigen Skala (1=sehr schlecht bis 4=sehr gut) das Teamklima in ihrer Einrichtung zu bewerten.

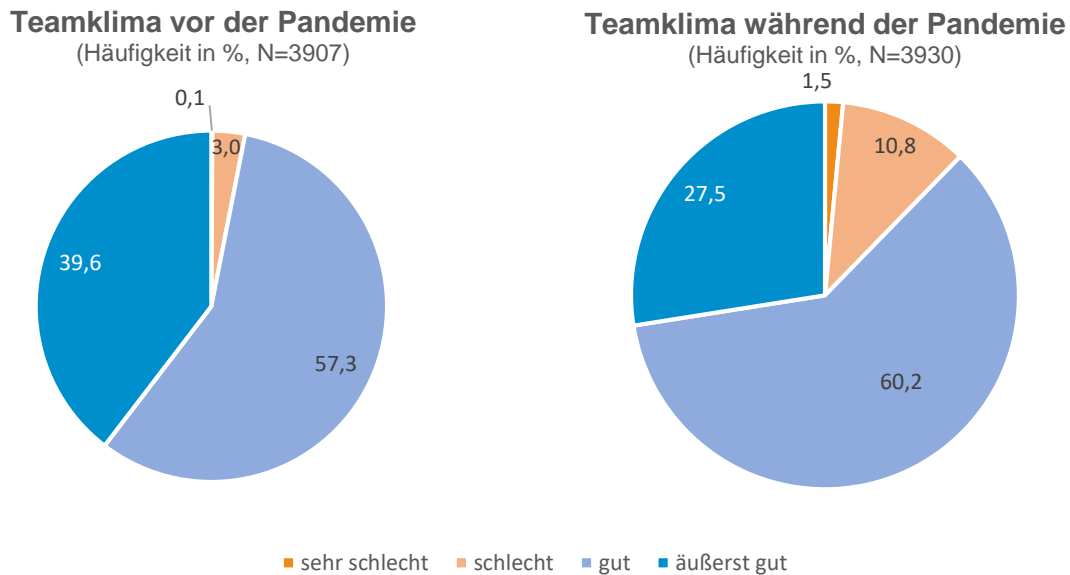


Abbildung 33 Einschätzung des Teamklimas im Vergleich vor und während der Pandemie

Die Führungskräfte schätzten das Teamklima vor der Pandemie ( $M=3.36$ ,  $SD=0.55$ ) besser ein als während der Pandemie ( $M=3.14$ ,  $SD=0.65$ ). Dieser Effekt ist signifikant ( $t(3896) = 21.95$ ,  $p < .001$ ,  $d = .35$ ). Es handelt sich dabei um einen kleinen Effekt nach Cohen (1988). Während die Leitungen das Teamklima vor der Pandemie lediglich in 3,1 % der Fälle als (sehr) schlecht einschätzten, bewerteten 12,3 % der Leitungen das Teamklima während der Pandemie als (sehr) schlecht.

In Abbildung 34 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen des Teamklimas sowie die Häufigkeit eines (äußerst) gut eingeschätzten Teamklimas in Prozent nach Trägerart, Einrichtungsart und Einrichtungsgröße aufgeschlüsselt.

## Teamklima während der Pandemie

nach verschiedenen Stichprobengruppen  
(Häufigkeit in %, N=3821-3912)

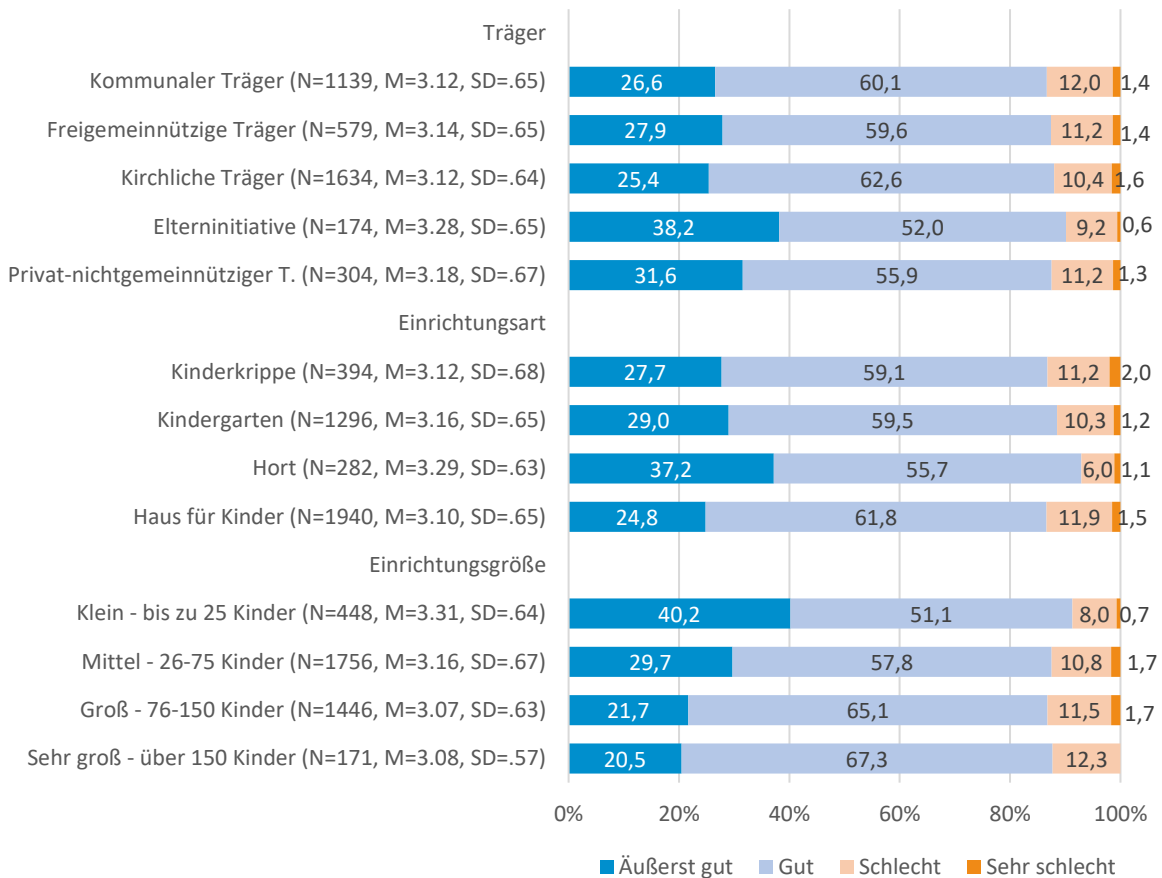


Abbildung 34 Einschätzung des Teamklimas während der Pandemie nach Trägerart, Einrichtungsart und Einrichtungsgröße (M und SD der vierstufigen Skala von 1=sehr schlecht zu bis 4=äußerst gut)

Betrachtet man die verschiedenen Trägerarten, so schätzten die Leitungen der Elterninitiativen das Teamklima mit 90,2 % (äußerst) gutem Teamklima am besten ein, wohingegen die Leitungen kommunaler, freigemeinnütziger und kirchlicher Einrichtungen ähnliche Einschätzungen trafen. Ein Vergleich der Einrichtungsgrößen zeigt, dass das Teamklima in den kleinen Einrichtungen mit bis zu 25 Kindern von den Leitungen am besten eingeschätzt wurde, hier schätzten 91,3 % der Leitungen das Teamklima als (äußerst) gut ein. Möglicherweise schneiden die Elterninitiativen im Mittel besser ab, da es sich hier häufiger als bei den anderen Trägern um kleine Einrichtungen handelt. Unter den Einrichtungsarten zeigte sich in den Horten mit 92,9 % (äußerst) gutem Teamklima die beste Einschätzung des Teamklimas durch die Leitungen.

Insgesamt schätzten also die meisten Leitungskräfte die Zusammenarbeit im Team während der Pandemie als überwiegend positiv ein. Gleichzeitig berichtete auch ein beträchtlicher Teil der Leitungen von einer Zunahme an Konflikten und Belastungen im Team. Dies spricht dafür, dass in verschiedenen Teams unterschiedliche Erfahrungen gemacht werden und es Teams mit besseren und schlechteren Bewältigungsstrategien gibt. Zudem könnte es sein, dass es auch innerhalb eines überwiegend gut funktionierenden Teams einzelne Mitarbeitende gibt, die beispielsweise nicht aufgeschlossen für neue Anforderungen sind. Im direkten Vergleich zum regulären Kita-Alltag vor der Pandemie schätzten die Leitungen das Teamklima während der Pandemie signifikant schlechter ein. Dies zeigt, dass trotz mehrheitlich positiv berichteten Teammerkmalen, wie der gegenseitigen Unterstützung oder Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Anforderungen, die Pandemie ein Risikofaktor für das Teamklima darstellt und im Durchschnitt zu einer Verschlechterung geführt hat. Die Ergebnisse zu Veränderungsprozessen in den Aufgabenbereichen der Leitungen zeigten bereits, dass die meisten Leitungen (viel) mehr Zeit mit der Führung und dem Management der Mitarbeitenden (84,7 %) sowie mit der Gestaltung der Zusammenarbeit im Team und mit dem Umgang mit Konflikten (70,5 %) verbringen. Dies zeigt, dass im Zuge der Pandemie ein erhöhter Bedarf im Bereich der Teamarbeit entstanden ist und Leitungen mehr Energie und Zeit in teambildende Tätigkeiten investieren müssen. Der Vergleich zwischen den Einrichtungsgrößen zeigt, dass in großen Kita-Teams häufig ein schlechteres Teamklima während der Pandemie bestand. Hier sollte man ansetzen, und Leitungen dabei unterstützen, wie man große Teams besonders in Krisen- und Ausnahmezeiten gut führen und eine gute Zusammenarbeit im Team unterstützen kann.

Es ist zu beachten, dass im Befragungszeitraum das Impfangebot gegen das Coronavirus für Mitarbeitende in Kitas gemäß der Impfpriorisierung erst begonnen hat. In den folgenden Monaten sind gesamtgesellschaftlich im Hinblick auf die Impfung große Polarisierungen entstanden. Es wäre denkbar, dass eine unterschiedliche Impfbereitschaft auch in den Kita-Teams zu Konflikten geführt hat, wodurch sich die o.g. Ergebnisse zu unterschiedlichen Einstellungen im Team und daraus entstehenden Belastungen womöglich verändert hätten. Zum Beispiel besteht ein Zusammenhang zwischen der Impfquote des pädagogischen Personals einer Einrichtung und den pandemiebedingten Personalausfällen in einer Einrichtung (DJI & RKI, 2021e). Dies könnte zu Konflikten führen, wenn geimpfte Mitarbeitende häufiger Personalausfälle von ungeimpften kompensieren müssen.

In Untersuchungen, in denen sowohl pädagogische Fachkräfte mit als auch ohne Leitungsfunktion das Teamklima bewerteten, zeigt sich, dass Leitungskräfte das Teamklima besser

einschätzten als Teammitglieder ohne Leitungsfunktion. Da es unter anderem eine Aufgabe von Leitungen ist, die Zusammenarbeit im Team zu gestalten, werden hier möglicherweise Mechanismen wie die soziale Erwünschtheit bemerkbar, da Leitungen dadurch bis zu einem Grad ihre eigene Arbeit bewerten (Schreyer et al., 2014; Viernickel & Voss, 2013). Es könnte also sein, dass eine Einschätzung des Teamklimas durch Mitarbeitende der befragten Leitungen etwas niedriger ausgefallen wäre.

## 4.6 Teamklima

### Das Wichtigste in Kürze

- Die **Zusammenarbeit** im Team wurde von den meisten Leitungskräften als **positiv** eingeschätzt: 94,5 % berichteten von gegenseitiger Unterstützung, 88,9 % von effektiver Zusammenarbeit und 81,4 % von Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Anforderungen.
- Die meisten Leitungskräfte waren zuversichtlich, dass die Situation im Team gemeistert wird (83,9 %).
- Viele Leitungen berichteten jedoch auch von einer Zunahme an Spannungen und Konflikten (31,5 %) und Sorgen, dass das Team der Krise nicht standhält (13,9%).
- Knapp Dreiviertel der Leitungen nahmen **unterschiedliche Einstellungen** zur Pandemie im Team wahr (73,3 %), dadurch entstehen laut 53,9 % der Befragten **Belastungen**.
- Das Teamklima wurde während der Pandemie als **signifikant schlechter** eingeschätzt als vor der Pandemie.
- Während das Teamklima vor der Pandemie von 3,1 % der Leitungen als (sehr) schlecht eingeschätzt wurde, schätzten 12,3 % der Leitungen das Teamklima in Zeiten der Pandemie als (sehr) schlecht ein.

## 4.7 Unterstützt oder allein gelassen? – Zusammenarbeit mit dem Träger

Die Leitungskräfte wurden zu ihrer Zusammenarbeit mit dem Träger im regulären Kita-Alltag sowie in Zeiten der Pandemie befragt. Den Leitungen, die angaben, selbst Träger der Einrichtung zu sein (N=33), wurden diese Items durch eine Filterfunktion nicht angezeigt.

### 4.7.1 Zusammenarbeit mit dem Träger vor der Pandemie

Um zu untersuchen, mit welchen Bedingungen hinsichtlich der Trägerzusammenarbeit die Leitungen in die Pandemie gestartet sind, wurden sie gebeten, die Zusammenarbeit mit dem Träger im regulären Kita-Alltag vor der Pandemie anhand von fünf Items zu bewerten.

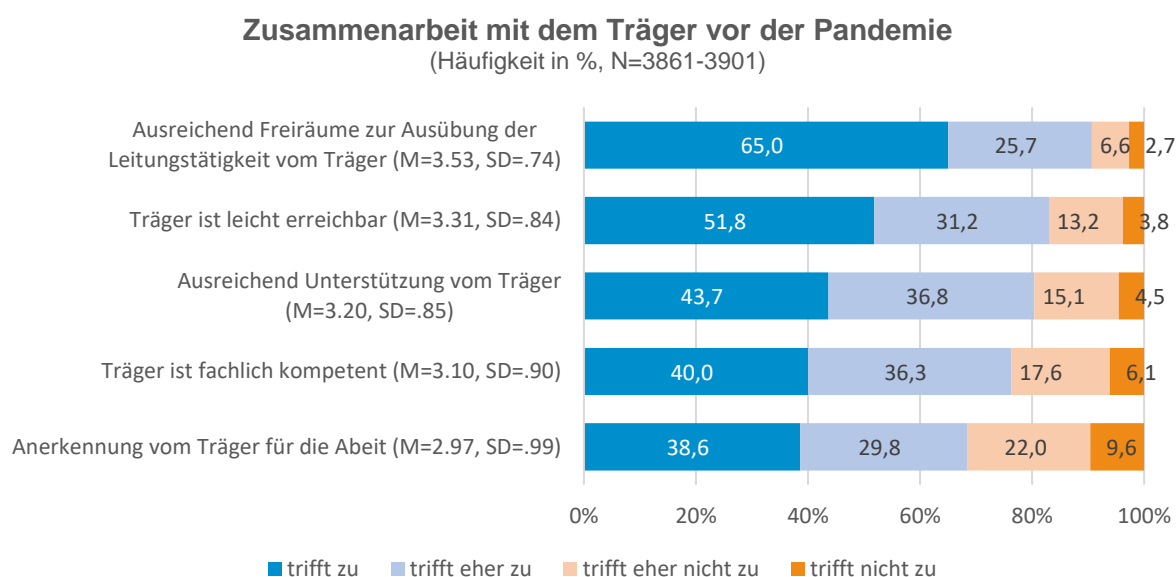


Abbildung 35 Einschätzung der Zusammenarbeit mit dem Träger vor der Pandemie (M und SD der vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu)

Die Mehrheit der Fachkräfte stimmte (eher) zu, ausreichend Unterstützung (80,5 %) und Anerkennung (68,4 %) von ihrem Träger zu erhalten. Weniger als die Hälfte der Leitungskräfte stimmte diesen Aussagen jedoch vollständig zu und es gibt auch eine nennenswerte Gruppe von Leitungen, die (eher) nicht ausreichend Unterstützung bekam (19,6 %). Zudem fand es fast ein Drittel der Leitungen (31,6 %) (eher) nicht zutreffend, dass sie von ihrem Träger Anerkennung für ihre Arbeit bekommen. Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Wertschätzung im beruflichen Kontext (Hitzenberger & Schuett, 2016), sollte hier von den Trägern mehr entgegengebracht werden. In 83,0 % der Fälle war der Träger für die Leitungen (eher) leicht erreichbar. Für fachlich kompetent hielten 40,0 % der Leitungen ihren Träger und 36,3 % fanden dies eher zutreffend. Weitere 23,7 % hielten ihren Träger für (eher) nicht fachlich kompetent. Dass sie ausreichend Freiräume für die Ausübung ihrer

Leitungstätigkeit vom Träger bekommen, fanden mit 90,7 % die meisten Leitungen (eher) zutreffend. Hier wird jedoch nicht ersichtlich ob diese Freiräume den Leitungen angemessen erscheinen, denn ein hohes Maß an Freiräumen könnte auch auf Leitungskräfte zutreffen, die wenig Unterstützung von ihrem Träger erhalten und somit gezwungenermaßen viele Freiräume haben.

#### 4.7.2 Zusammenarbeit mit dem Träger während der Pandemie

43,3 % der Leitungen gaben an, während der Pandemie ausreichend Unterstützung und 33,9 % eher ausreichend Unterstützung von ihrem Träger zu erhalten. Dies ist sehr ähnlich und nur leicht gesunken im Vergleich zu dem Anteil der Leitungen, die im regulären Kita-Alltag (eher) ausreichend Unterstützung erhielten. Ein t-Test für verbundene Stichproben ergibt ebenfalls, dass dieser Unterschied zwar aufgrund der großen Stichprobe signifikant wird, jedoch nach Cohen (1988) zu vernachlässigen ist ( $t(3860) = 6.65, p < .001, d = .11^2$ ).

**Zusammenarbeit mit dem Träger vor der Pandemie**  
(Häufigkeit in %, N=3796-3872)

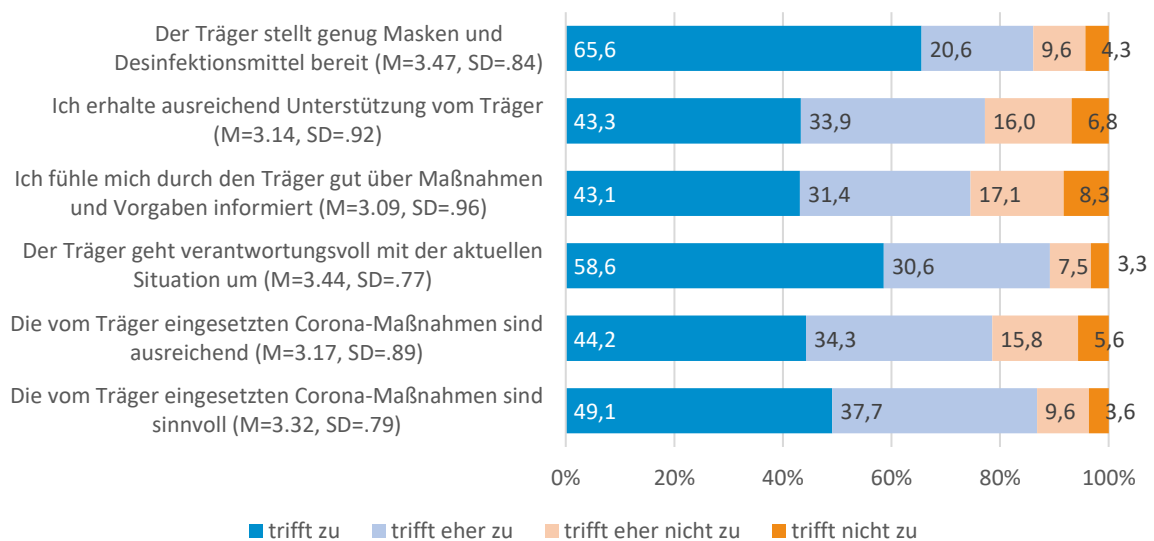


Abbildung 36 Zusammenarbeit mit dem Träger während der Pandemie (M und SD der vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu)

Die meisten Leitungen (86,8 %) hielten die vom Träger am Arbeitsplatz eingesetzten Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie (eher) für sinnvoll und 78,5 % hielten sie (eher) für ausreichend. Ein Großteil der Leitungen (89,1 %) fand zudem, dass der Träger (eher)

<sup>2</sup>  $d > .20$  = kleiner Effekt;  $d > .50$  = mittlerer Effekt;  $d > .80$  = großer Effekt (Cohen, 1988)

verantwortungsvoll mit der Pandemiesituation umgeht und 74,5 % fühlten sich (eher) gut durch den Träger über die aktuelle Situation, die Maßnahmen und Vorgaben informiert. Nichtsdestotrotz gab ein Großteil der Leitungskräfte an, sich selbstständig über die aktuellen Maßnahmen und Vorgaben zu informieren, um nichts zu verpassen und stets informiert zu sein (s. Abb. 25). 86,1 % der Befragten erhielten (eher) ausreichend Masken und Desinfektionsmittel vom Träger. Während die Leitungen also größtenteils zufrieden mit dem Umgang des Trägers mit der Pandemiesituation waren, gibt es auch ein Fünftel bis ein Viertel der Leitungen, die die Maßnahmen für (eher) nicht ausreichend hielten (21,4 %) und sich (eher) nicht gut durch über die aktuelle Situation, die Maßnahmen und Vorgaben informiert fühlten (25,4 %).

#### 4.7 Zusammenarbeit mit dem Träger

##### Das Wichtigste in Kürze

- Die **Zusammenarbeit** mit dem Träger im regulären Kita-Alltag wurde von den Befragten überwiegend als **positiv** eingeschätzt: Genug Freiräume zur Ausübung der Leitungstätigkeit erhielten 90,7 % vom Träger, für 83,0 % war er leicht erreichbar.
- Knapp ein Drittel der Leitungskräfte erhielt vom Träger im regulären Kita-Alltag allerdings nicht ausreichend Anerkennung für die Arbeit (31,6 %).
- 80,5 % berichteten von ausreichender **Unterstützung** seitens des Trägers **vor der Pandemie** und 77,1 % der Leitungen gaben an, **während der Pandemie** ausreichend **Unterstützung** von ihrem Träger zu erhalten. Dies heißt jedoch auch, dass 19,6 % im regulären Kita-Alltag und 22,9 % in Pandemiezeiten nicht genug Unterstützung vom Träger erhielten.
- Die meisten Leitungen (86,8 %) hielten die vom Träger am Arbeitsplatz eingesetzten **Maßnahmen** zur Eindämmung der Pandemie für **sinnvoll**, 78,5 % hielten sie für **ausreichend**.
- Ein Großteil der Leitungen (89,1 %) fand, dass der Träger **verantwortungsvoll** mit der Pandemiesituation umgeht und 74,5 % fühlten sich durch den Träger gut über die aktuelle Situation, die Maßnahmen und Vorgaben **informiert**.

## **4.8 Wir schaffen das – Schutz- und Risikofaktoren**

Wie oben beschrieben, sind pädagogische Mitarbeitende in Kindertageseinrichtungen und insbesondere Leitungskräfte häufig einer hohen Arbeitsbelastung, Stress und gesundheitlichen Problemen als Folge ausgesetzt. Im Zuge der Pandemie ist die Belastung nochmals gestiegen, wie diese Studie zeigen konnte. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, persönliche Schutz- und Risikofaktoren, die die Belastungserfahrungen abmildern oder verstärken können, zu beleuchten. In der Resilienzforschung konnten Faktoren ermittelt werden, die sich positiv auf die seelische Gesundheit auswirken können. Resilienz meint die psychische Widerstandskraft. Man versteht darunter die „Fähigkeit [...], Krisen und Belastungen so zu bewältigen, dass das Individuum nicht zerbricht, sondern gestärkt daraus hervorgeht.“ (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2018). Dazu gehören eine angemessene Selbst- und Fremdwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, soziale Kompetenz, Selbstregulation, Problemlösefähigkeiten und aktive Bewältigungskompetenzen (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2018). Darüber hinaus können sich Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verantwortungsübernahme, emotionale Balance und Zukunftsplanung bzw. -gestaltung positiv auf die Widerstandskraft im Umgang mit herausfordernden Situationen auswirken (Huber, 2019).

Bezogen auf die Pandemie kann dies bedeuten, trotz möglicher persönlicher und beruflicher Herausforderungen positiv und aktiv an die neuen Anforderungen des Kita-Alltags heranzugehen und aus diesen bewusst zu lernen. In dieser Studie waren deshalb die persönlichen Eigenschaften, Grundhaltungen und Handlungsweisen der Leitungen von Interesse, die sich auf die Fähigkeit, die Pandemie und deren Folgen zu bewältigen, auswirken. Zum einen wurde erfasst, welche persönlichen Eigenschaften grundsätzlich vor der Pandemie auf sie zutreffen. Hier sind sowohl Aspekte der Schutzfaktoren enthalten sowie Risikofaktoren, die mit einem Burn-out-Risiko in Verbindung stehen, wie z. B. krankheitsanfällig zu sein oder keine Motivation zu haben. Zum anderen wurden sie befragt, wie sie persönlich mit der Pandemie umgehen.

### **4.8.1 Einschätzungen zu persönlichen Schutz- und Risikofaktoren**

Bezogen auf den regulären Kita-Alltag traf es auf fast alle Leitungskräfte (eher) zu, dass ihre Arbeit ihnen Spaß macht (96,8 %) und sie sich bei der Arbeit wohl fühlen (95,9 %). Stress nahmen 37,8 % der Befragten als Herausforderung an, auf weitere 44,7 % traf dies eher zu. Der Aussage, dass sie unter Stress gute Arbeitsergebnisse erzielen, stimmten 23,6 % zu und weitere 43,4 % eher zu. Ein Drittel der Leitungen (33,3 %) gab jedoch an, im



regulären Kita-Alltag unter Stress (eher) keine guten Arbeitsergebnisse zu erzielen. Auf 19,3 % der Leitungskräfte traf es (eher) zu, dass sie unter Stress schnell den Überblick verlieren. Diese Leitungskräfte dürften es in Pandemiezeiten, in denen das Stresslevel signifikant höher ist als vor der Pandemie (s. Kap. 4.5.3), schwerer haben, den Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig nicht zu belastet zu sein. Auf über die Hälfte der Leitungen (56,3 %) traf es bereits vor der Pandemie zu, dass es ihnen schwerfällt am Abend abzuschalten. Wie oben beschrieben, ist darüber hinaus bei den meisten Leitungen die Erschöpfung am Feierabend durch die Pandemie nochmals größer geworden (s. Kap.4.5.1).

Knapp ein Fünftel der Leitungskräfte stimmte (eher) zu, im regulären Kita-Alltag ein häufiges Gefühl von Unwohlsein in der Arbeit zu haben (18,8 %) und 11,3 % der Leitungen machten bei der Arbeit (eher) häufig Leichtsinnsfehler. Etwa jede zehnte Leitungskraft gab darüber hinaus an, (eher) krankheitsanfällig zu sein (8,8 %) sowie sich (eher) schwer für die Arbeit motivieren zu können (11,1 %).

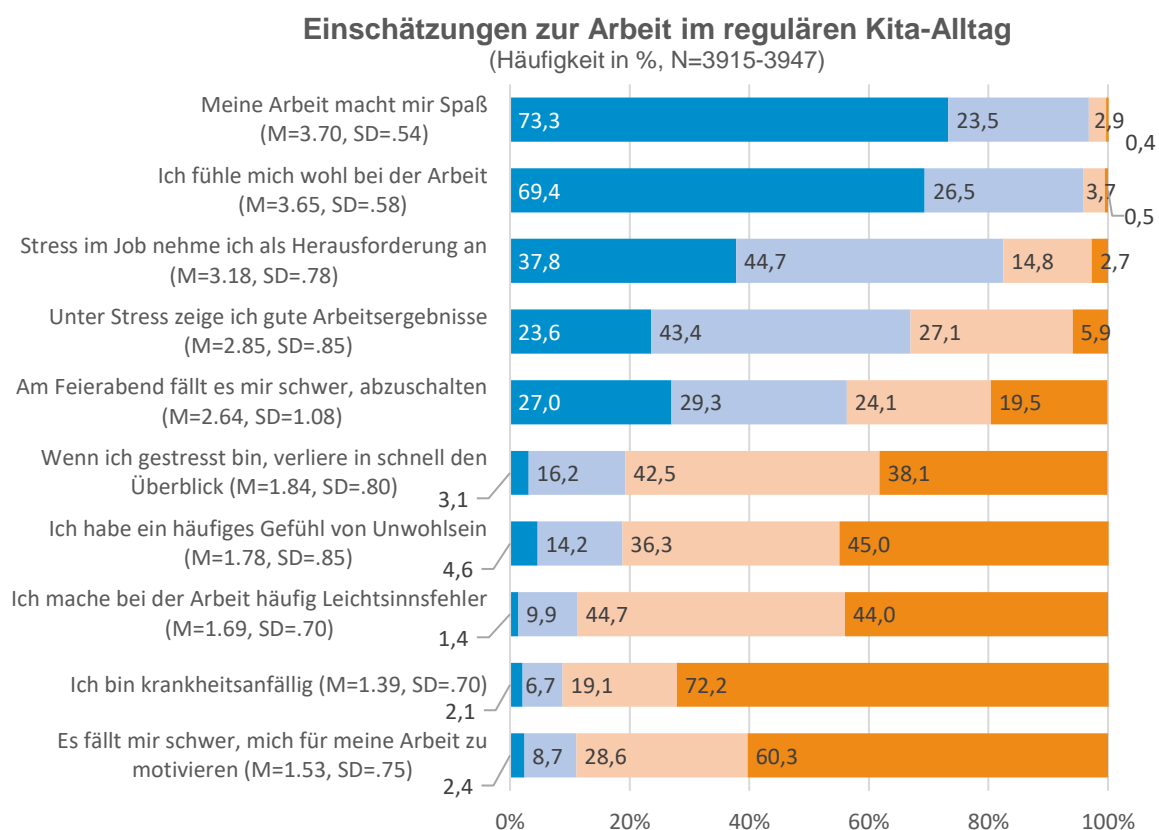


Abbildung 37 Persönliche Einschätzungen zur Arbeit im regulären Kita-Alltag (M und SD der vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu)

Insgesamt haben also fast alle Führungskräfte grundsätzlich Spaß an ihrer Arbeit und fühlen sich dabei wohl. Die meisten können mit Stress gut umgehen und können sich gut für die Arbeit motivieren und haben selten ein Gefühl von Unwohlsein. Es gibt jedoch auch einen Teil der Führungskräfte, die berichteten, mit Stress eher nicht umgehen zu können, krankheitsanfällig zu sein, Motivationsprobleme zu haben oder sich häufig unwohl zu fühlen. Was unabhängig davon viele Führungskräfte betrifft, ist am Feierabend nicht zu abschalten zu können.

#### 4.8.2 Persönlicher Umgang mit der Pandemie:

Danach gefragt, wie die Leitungen persönlich mit der Pandemie umgehen, machten die Leitungen folgende Angaben:

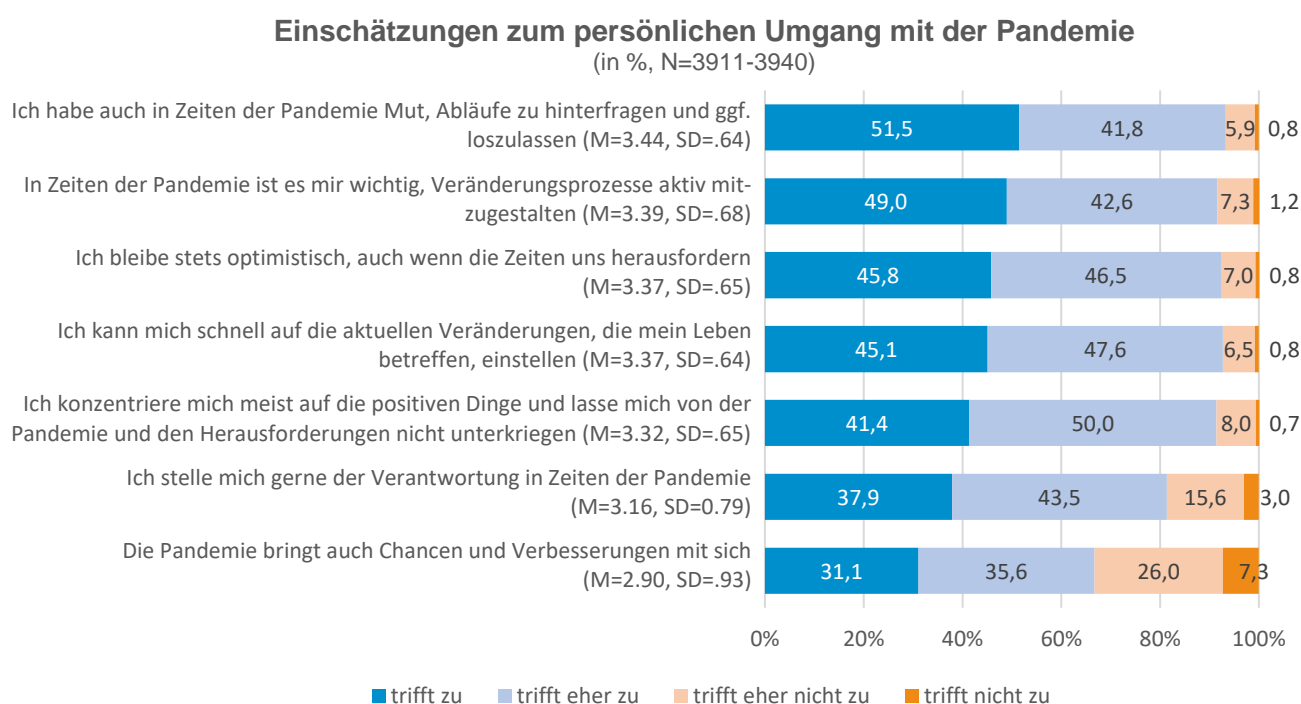


Abbildung 38 Einschätzungen zum persönlichen Umgang mit der Pandemie (M und SD der vierstufigen Skala von 1=trifft nicht zu bis 4=trifft zu)

In den Antworten der Leitungen zum Umgang mit der Pandemie zeigte sich weitgehend eine positive, optimistische und proaktive Herangehensweise. Jeweils über 90 % gaben an, dass folgende Aussagen (eher) auf sie zutreffen: Sie haben den Mut, Abläufe zu hinterfragen und ggf. loszulassen, es ist ihnen wichtig, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und sie bleiben auch in herausfordernden Zeiten optimistisch. Sie können sich schnell auf Veränderungen, die ihr Leben betreffen, einstellen und sie konzentrieren sich auf die positiven Dinge und lassen sich von der Pandemie nicht unterkriegen. Der Bereitschaft, die Verantwortung in Zeiten der Pandemie gerne zu übernehmen, stimmten mit 81,4 % etwas

weniger Führungskräfte (eher) zu. Bei der Frage, ob die Pandemie auch Chancen und Verbesserungen mit sich bringt, waren sich die Befragten vergleichsweise weniger einig, und zwei Drittel stimmten dem (eher) zu.

Diese Ergebnisse sprechen zum einen dafür, dass die meisten Führungskräfte zum Zeitpunkt der Befragung einen Umgang mit der Pandemie gefunden hatten, der es ihnen erlaubte positiv und selbstwirksam die Krise zu bewältigen. Es ist an dieser Stelle jedoch nicht klar, ob Aspekte wie Selbstwirksamkeit und Verantwortungsübernahme, die als Schutzfaktoren für die Resilienz gelten, sich auch in so lang anhaltenden und umfassenden Krisensituationen wie der Pandemie schützend für die Führungskräfte auswirken oder ob sie eher zu einer Überlastung führen.

Zum anderen wird ein großer Gestaltungswille und eine hohe Leistungsbereitschaft sichtbar, die bei den Trägern, den Eltern bzw. in der Gesellschaft generell Anerkennung finden sollte. Um an diesem Gestaltungswillen anzuknüpfen, sollten den Leitungen die für sie nötigen Rahmenbedingungen ermöglicht und Unterstützungen gewährleistet werden.

#### 4.8 Schutz- und Risikofaktoren

##### Das Wichtigste in Kürze

- Im **regulären Kita-Alltag** berichteten fast alle Befragten, dass ihnen die Arbeit Spaß macht (96,8 %), und dass sie sich dort wohl fühlen (95,8 %).
- Zudem zeigte sich bei einem Großteil ein **produktiver Umgang mit Stress**: 82,5 % nahmen Stress als Herausforderung an und 67,0 % zeigten auch in Stresssituationen gute Arbeitsergebnisse.
- Trotzdem berichtete die Mehrheit (56,3 %) davon, nach Feierabend Schwierigkeiten zu haben, **abzuschalten**.
- In Zeiten der Pandemie zeigte ein Großteil der Befragten eine **optimistische und positive Herangehensweise** sowie eine große Bereitschaft, **Veränderungen mitzugestalten** und **Verantwortung** zu übernehmen.

## 4.9 Es braucht Netzwerke – Unterstützungserfahrungen von Führungskräften

Neben inneren Resilienzfaktoren, die persönliche Eigenschaften und Haltungen umfassen (s. Kap. 4.8), gibt es äußere Schutzfaktoren. Dazu gehören Netzwerke und soziale Beziehungen, die im Umgang mit schwierigen Situationen ausgleichend wirken können (Huber, 2019). Zudem gehören zu den Schutzfaktoren der sozialen Kompetenz und der aktiven Bewältigungskompetenz auch dazu, sich bei Bedarf soziale Unterstützung zu holen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2018).

Vor dem Hintergrund der durch die Corona-Pandemie und -Maßnahmen entstandenen Mehrbelastungen ist es von Interesse herauszufinden, welche Unterstützungssysteme vorhanden sind, die Führungskräfte entlasten und Belastungen abmildern können.

### 4.9.1 Inanspruchnahme von Unterstützungsmöglichkeiten

Die Leitungen wurden gefragt, welche Unterstützungsmöglichkeiten sie in Anspruch nehmen. Dabei spezifizierten sie, ob sie oder der Träger diese initiiert haben. Es ergab sich folgendes Bild:

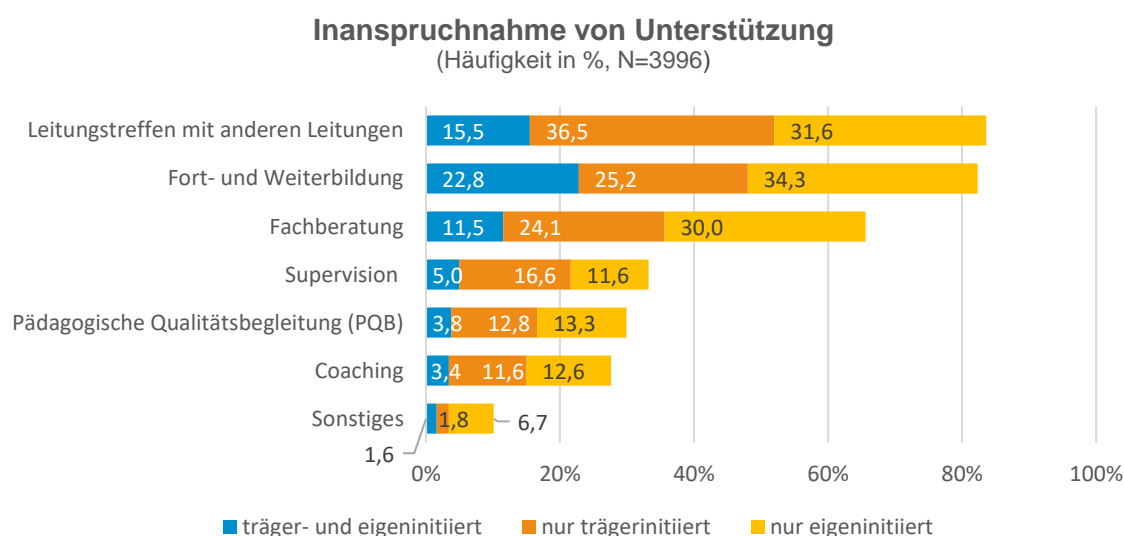


Abbildung 39 Inanspruchnahme von Unterstützungsmöglichkeiten (Mehrfachnennungen möglich)

Am häufigsten mit insgesamt 83,6 % gaben die Befragten Leitungstreffen mit anderen Leitungen an, welche etwa zu gleichen Teilen vom Träger oder eigeninitiiert waren. Dadurch zeigt sich, dass Träger hier aktiv werden können, um die Rahmenbedingungen und den Anstoß für einrichtungsübergreifende Leitungstreffen zu schaffen. Mit insgesamt 82,3 % wurde fast ebenso häufig die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung genannt, die zu einem

großen Teil von den Leitungen selbst initiiert wurde. Die Fachberatung wurde insgesamt von 65,6 % der Leitungen in Anspruch genommen und wurde häufiger von den Leitungen alleine als vom Träger alleine initiiert.

In weiterführenden Studien könnte untersucht werden, wie gut sich diese Unterstützungsformate tatsächlich eignen, um Leitungskräfte zu unterstützen und zu entlasten.

#### 4.9.2 Berufliches unterstützendes Netzwerk

Die Leitungskräfte wurden gefragt, ob sie auch in Zeiten der Pandemie über ein berufliches, unterstützendes Netzwerk verfügen, was 40,2 % der Befragten bejahten. Dies ist eine geringe Zahl verglichen mit den Angaben zur generellen Nutzung von Unterstützungsmöglichkeiten, die je nach Form der Unterstützung von bis zu 86,3 % der Leitungen genutzt wurden. Das deutet darauf hin, dass den Leitungen während der Pandemie weniger Unterstützung durch ein berufliches Netzwerk zu Gute kommt als im regulären Kita-Alltag.

Die 40,2 % der Leitungen, die über ein berufliches, unterstützendes Netzwerk verfügten (N=1552), wurden in einem nächsten Schritt gefragt, um welche Art von beruflichem Netzwerk es sich handelt, wobei Mehrfachnennungen möglich waren (s. Tabelle 3).

Tabelle 3 Arten von beruflichen unterstützenden Netzwerken während der Pandemie

<b>Berufliches unterstützendes Netzwerk</b>	<b>Häufigkeit</b> (Anteil von den 40,2% Leitungen mit beruflichem Netzwerk)
Fachberatung	73,5 %
Leitungsnetzwerke	72,7 %
Jugendamt	52,3 %
Gesundheitsamt	49,5 %
Landratsamt	45,7 %
Supervision	44,9 %
PQB	37,4 %
Gewerkschaft	8,4 %
Sonstiges	7,6 %

Unter den insgesamt 107 Angaben im Freitextfeld „Sonstiges“ fand sich zudem der Personal- und Betriebsrat bzw. die Mitarbeitendenvertretung sowie Vorgesetzte. Häufig wurde das Coaching sowie der Sprach-Kita-Verbund genannt. Verschiedene Verbände

(z.B. Montessori Landesverband) wurden erwähnt. Zudem gaben manche Leitungen den kollegialen Austausch im Team, privat oder über soziale Medien an.

#### 4.9 Unterstützungserfahrungen

##### Das Wichtigste in Kürze

- Die Leitungskräfte nahmen verschiedene **Unterstützungsmöglichkeiten** eigeninitiativ und trägerinitiiert in Anspruch.
- Am häufigsten mit insgesamt 83,6 % nutzten die Befragten **Leitungstreffen** mit anderen **Leitungen**, gefolgt von **Fort- und Weiterbildungsangeboten** (82,3 %) und der **Fachberatung** (65,6 %).
- 40,2 % der Leitungskräfte verfügten während der Pandemie über ein **berufliches, unterstützendes Netzwerk**.
- Von diesen 40,2 % nannten die Leitungen am häufigsten die Unterstützung durch **Fachberatung** (73,5 %) und **Leitungsnetzwerke** (72,7 %).

## 4.10 Pandemie als Chance

Wie oben beschrieben, zählt eine optimistische Grundhaltung zu den Faktoren, die angesichts von Belastungen schützend wirken können. Darüber hinaus ist es förderlich, Selbstwirksamkeitserfahrungen zu machen und die Zukunft zu planen und zu gestalten (Huber, 2019). Vor diesem Hintergrund war es von Interesse zu untersuchen, ob die Leitungen in der Corona-Pandemie nicht nur eine Krise sehen, sondern ob sie auch als Chance angenommen wird.

Viele Leitungen stimmten zu, dass die Pandemie auch Chancen und Verbesserungen mit sich bringt (s. Abb. 38). Die Leitungen schätzten zudem die Wahrscheinlichkeit ein, dass die Pandemie eine Chance ist, um dauerhaft Veränderungsmaßnahmen im Kita-Alltag zu integrieren.

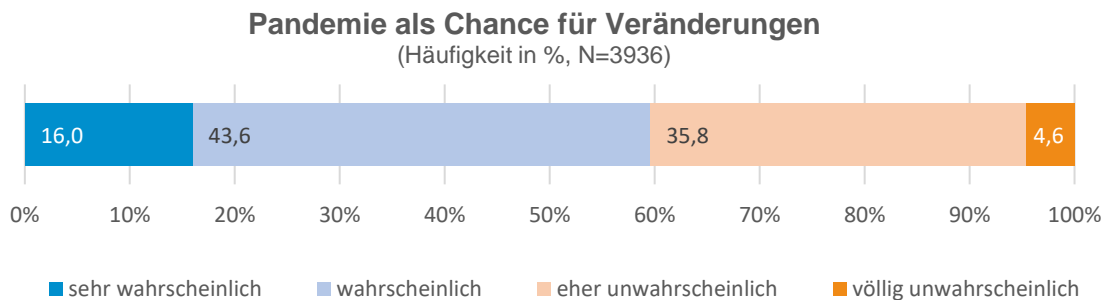


Abbildung 40 Einschätzung der Leitungskräfte, ob die Pandemie eine Chance ist, um dauerhaft Veränderungen im Kita-Alltag zu integrieren

Die 59,6 % der Leitungen, die dies als (sehr) wahrscheinlich betrachteten (N=2344), wurden darauffolgend gefragt, in welchem Bereich sie diese Veränderungen initiieren möchten.

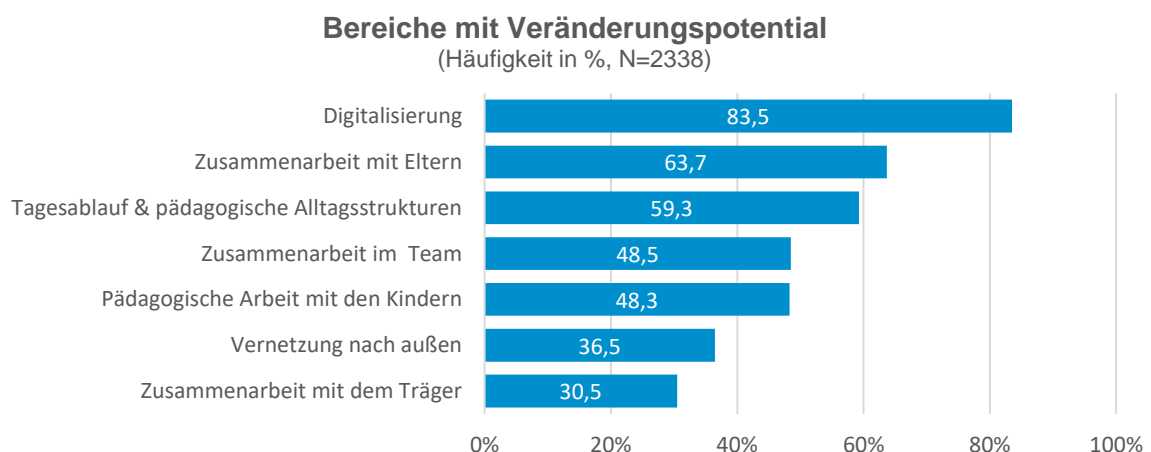


Abbildung 41 Bereiche, in denen die Leitungen Veränderungen initiieren möchten (Mehrfachnennungen möglich); Häufigkeit bezogen auf die 59,6 % der Leitungen, die die Pandemie als Chance für Veränderungen sehen

Diese Ergebnisse zeigen, dass knapp zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Pandemie auch als Chance begreifen und motiviert sind, diese für zukünftige Veränderungen zu nutzen. Die Digitalisierung ist hier der meistgenannte Bereich. Hier hat die Notwendigkeit von alternativen Kommunikationswegen in Zeiten von Kontaktbeschränkungen sicherlich die Beschaffung und Finanzierung von Geräten oder Software beschleunigt sowie Hemmungen in der Nutzung abgebaut. Dass 83,5 % der Leitungen dies gerne auch in Zukunft im Kita-Alltag integrieren würden, zeigt, dass sich digitale Tools während der Pandemie gut bewährt haben und die Leitungen offen für Neues sind. Auch in den weiteren Handlungsfeldern pädagogischer Arbeit und des Leitungshandelns wie der Zusammenarbeit mit Eltern, den pädagogischen Alltagsstrukturen und der Teamarbeit, ist ein großer Anteil an Leitungen motiviert, Veränderungen zu initiieren. Dies zeigt, dass viele Leitungen die Veränderungen durch die Pandemie nutzen konnten, um ihre Praxis zu reflektieren und motiviert sind, die bisherigen Abläufe neu- und umzugestalten.

Die Leitungen schätzten zudem ein, ob sie in den folgenden Bereichen gestärkt aus der Pandemie hervorgehen:

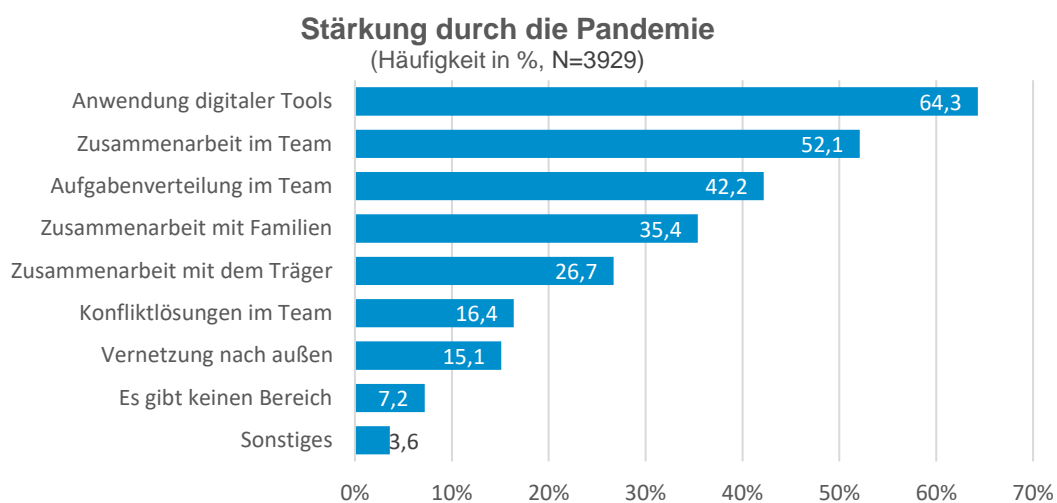


Abbildung 42 Bereiche, in denen die Leitungen gestärkt aus der Pandemie gehen (Mehrfachnennungen möglich)

Unter den insgesamt 131 Angaben im Freitextfeld „Sonstiges“ fanden sich häufig Aspekte der persönlichen Entwicklung, wie etwa mehr Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeit, Stressresistenz, Entscheidungsfreude, das Finden der eigenen Rolle und Haltung, die Abgrenzung von Eltern und Träger sowie Flexibilität und Problemlösefähigkeiten. Zudem sahen manche Leitungen die Kita im Bereich der Hygiene gestärkt aus der Pandemie gehen. Ebenfalls wurde genannt, dass man durch Reflexion, Hinterfragen von Gewohntem und der konzeptionellen Arbeit bzw. das Mehr an Zeit für die pädagogische Qualitätsentwicklung gestärkt aus der Pandemie geht.



##### Das Wichtigste in Kürze

- Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass die Pandemie auch **Chancen** und **Verbesserungen** mit sich bringt.
- Zudem sahen 59,6 % die Pandemie als Chance, dauerhaft **Veränderungsmaßnahmen** im Kita-Alltag zu **integrieren**, vor allem im Bereich der Digitalisierung (83,5 %), der Zusammenarbeit mit den Eltern (63,7 %) sowie im Tagesablauf und den pädagogischen Alltagsstrukturen (59,3 %).
- Die Leitungskräfte berichteten, in einigen Bereich **gestärkt** aus der Pandemie hervorzugehen, besonders in der Anwendung digitaler Tools (64,3 %) sowie in der **Zusammenarbeit** im Team (52,1 %) und Aufgabenverteilung im Team (42,2 %).

## 4.11 Von A wie Apps bis Z wie ZOOM – Digitalisierung

Wie oben bereits erwähnt, verbrachten 78,4 % der Befragten seit Beginn der Pandemie (viel) mehr Zeit mit dem Aufgabenbereich der Digitalisierung. Zudem wurde von den Leitungen, die die Pandemie auch als Chance sehen, um Veränderungen zu initiieren, die Digitalisierung am häufigsten als Bereich genannt. In der Anwendung digitaler Tools gaben 64,3 % der Leitungen an, gestärkt aus der Pandemie hervorzugehen.

Eine andere Befragung von Kita-Mitarbeitenden im April 2020 zu Beginn der Pandemie ergab, dass digitale Medien für verschiedene Arbeitsbereiche im Durchschnitt etwas häufiger als vor der Pandemie verwendet wurden (Cohen et al., 2020). Für die Zusammenarbeit mit Eltern und die Teamentwicklung verwendeten Leitungskräfte signifikant häufiger digitale Medien als die Fachkräfte ohne Leitungsfunktion, für die Weiterbildung, Recherche sowie Vor- und Nachbereitung jedoch signifikant seltener als die Fachkräfte ohne Leitungsfunktion. Leitungskräfte standen dabei digitalen Medien in der Elternarbeit etwas positiver gegenüber als pädagogische Fachkräfte ohne Leitungsfunktion.

### 4.11.1 Ausstattung

Der Großteil der Befragten gab an, über einen stabilen Internetzugang in der Einrichtung zu verfügen (91,4 %). Dagegen hatten 7,4 % keinen stabilen und 1,2 % gar keinen Zugang zum Internet in ihrer Einrichtung.

Über welche digitale Ausstattung die Einrichtungen verfügten, zeigt folgende Tabelle (Mehrfachnennungen möglich):

Tabelle 4 Ausstattung mit digitalen Geräten und Software

Vorhandensein folgender Geräte/Software	Häufigkeit
Tablets	29,6 %
Digitalkameras	73,2 %
Notebooks/ Laptops für das Team	66,6 %
PCs für das Team	50,7 %
Apps für Kinder	8,1 %
Kita-Apps für die Verwaltung, Dokumentation und Kommunikation	26,0 %

Ein Stadt-Land-Vergleich zeigt, dass es kaum Unterschiede in den Aspekten der Digitalisierung gibt (s. Abb. 43). Ähnlich häufig sahen Leitungen aus ländlichen und aus städtischen Gebieten die Pandemie als Chance für die Digitalisierung und sich selbst gestärkt in der Anwendung digitaler Tools aus der Pandemie gehen. Auch im Vorhandensein eines stabilen Internetzugangs finden sich keine nennenswerten Unterschiede. Allein Tablets wurden mit 40,1 % häufiger in den Großstädten verwendet gegenüber 22,7 % in Dörfern und Landgemeinden und 30,0 % in Klein- und Mittelstädten. Bei der Nutzung von Kita-Apps zeigt sich das gegensätzliche Muster, denn diese wurden in Dörfern und Landgemeinden mit 29,1 % am häufigsten genutzt.

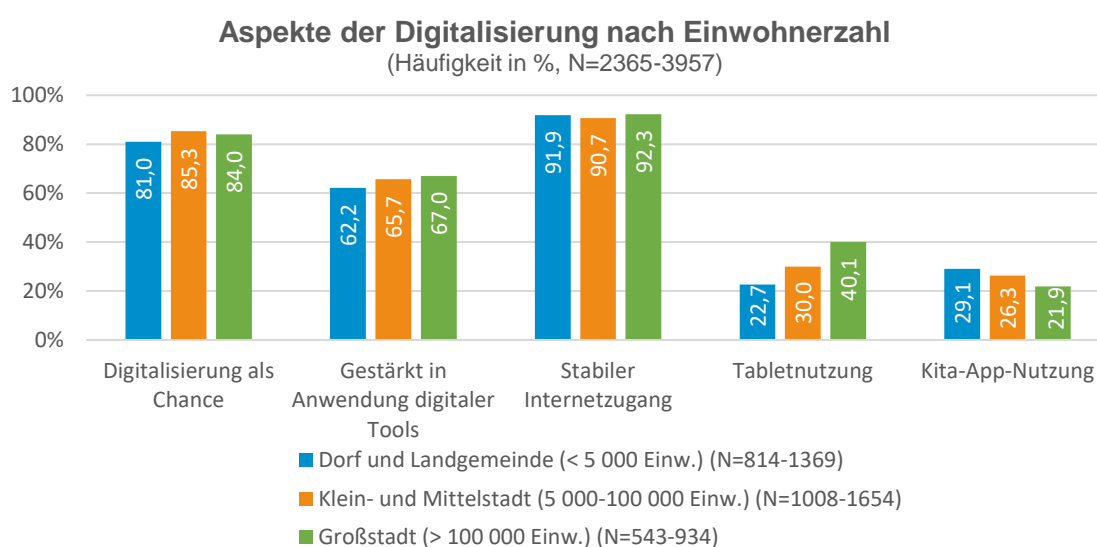


Abbildung 43 Verschiedene Aspekte der Digitalisierung aufgeschlüsselt nach Einwohnerzahl

Diese Ergebnisse, vor allem das ähnliche Vorhandensein eines stabilen Internetzugangs waren unerwartet und sind sehr erfreulich. Leitungskräfte sowohl aus ländlichen als auch aus städtischen Gebieten sehen in der Digitalisierung eine große Chance und sind motiviert, sie auch zukünftig in den Kita-Alltag zu integrieren. Dies verdeutlicht, dass flächendeckend für den Ausbau des Digitalisierungsprozesses und die Förderung der Medienkompetenz in der Frühpädagogik ähnliche Voraussetzungen bestehen. Es gibt zahlreiche Projekte und Initiativen, die die Digitalisierungsprozesse in Kindertageseinrichtungen in den nächsten Jahren in den Blick nehmen, zum Beispiel im Rahmen der bundesweiten Digitalisierungsstrategie. In Bayern erfolgt dies beispielsweise über die Qualifizierungskampagne „Startchance kita.digital“ oder mit dem Ausbau der Serviceplattform „ZMF Learning Hub“. Hier kann an die große Motivation und Bereitschaft der Kitaleitungen, die in dieser Studie deutlich geworden ist, und an die Erfahrungen aus der Pandemiezeit angeknüpft werden.

#### 4.11.2 Kommunikationskanäle

Die Leitungen wurden zudem befragt, welche Kommunikationskanäle sie regelmäßig nutzen, um den Austausch in Zeiten der Pandemie sicherzustellen. Die Befragten machten folgende Angaben bezüglich der Kommunikationskanäle innerhalb des Teams sowie mit den Familien:

Tabelle 5 Mit Familien und im Team genutzte Kommunikationskanäle in Zeiten der Pandemie

Kommunikationskanäle	Häufigkeit	
	Mit Familien	Mit dem Team
Messenger Dienste/ Chat	18,6 %	<b>62,8 %</b>
Kita-Apps	20,4 %	12,3 %
Ankündigungen & Informationen auf der Kita-Homepage	43,9 %	9,7 %
Informationen per Post/ Aushänge	<b>69,9 %</b>	22,2 %
Telefon	<b>81,2 %</b>	<b>52,1 %</b>
E-Mail	<b>86,9 %</b>	<b>55,2 %</b>
Digitale Videokonferenz-Tools	31,6 %	41,4 %
Soziale Netzwerke	10,3 %	13,0 %
Soziale Netzwerke speziell für Kitas	3,6 %	3,6 %

In der Befragung von Cohen, Oppermann und Anders (2020) gaben ähnlich viele (68,4 %) an, mit den Eltern Kontakt per Post zu haben. Die Häufigkeit von Kontaktaufnahmen per Telefon (74,3 %) und E-Mail (59,9 %) ist niedriger als in dieser Studie, was wahrscheinlich darin begründet ist, dass in der genannten Befragung auch Fachkräfte ohne Leitungsfunktion teilgenommen haben. Viele der Befragten der zitierten Studie gaben zum Beispiel als Hinderungsgrund für eine digitale Kontaktaufnahme mit Eltern an, keine dienstliche E-Mail-Adresse zu besitzen.

### Das Wichtigste in Kürze

- Seit Beginn der Pandemie verbrachten 78,4 % der Führungskräfte (viel) **mehr Zeit** mit dem Aufgabenbereich **Digitalisierung**.
- 91,4 % der Befragten verfügten über einen **stabilen Internetzugang** in ihrer Einrichtung.
- Es zeigen sich keine Unterschiede im Stadt-Land-Gefälle zwischen dem Internetzugang sowie Einschätzungen der Leitungen, dass die Pandemie eine Chance für die Digitalisierung ist.
- Bei der **digitalen Ausstattung** der Einrichtungen wurden am häufigsten Digitalkameras (73,2 %) und Notebooks/Laptops (66,6 %) bzw. PCs (50,7 %) für das Team genannt.
- Als **Kommunikationskanäle** für einen Austausch während der Pandemie wurden mit dem **Team** am meisten Messenger Dienste bzw. Chats (62,8 %) und E-Mails (55,2 %) verwendet.
- Mit den **Familien** wurde am häufigsten per E-Mail (86,9 %) oder Telefon (81,2 %) kommuniziert.

## 5. Qualitative Ergebnisse der offen gestellten Fragen

Freitextantworten im Fragebogen geben die Möglichkeit, neue Themenfelder zu generieren und die Einstellungen zu bestimmten Themen der Führungskräfte vollständiger erfassen zu können. Das Potenzial der Offenheit wird genutzt, um sicherzustellen, dass die Befragten all ihre Themen in den Fragebogen einbringen können. Im Corona-Fragebogen wurden insgesamt vier offene Fragen gestellt, die sich als geschlossene Fragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten nicht geeignet hätten respektive bei denen die Antwortmöglichkeiten vorweg nicht ausreichend bekannt waren.

Für die Auswertung wurde ein Kategorienschema aus den Daten selbst gewonnen. Jede Kategorie wurde dann mit einem Ankerbeispiel definiert und durch Subkategorien ergänzt. Die Oberkategorien und die dazugehörigen Subkategorien werden in diesem Kapitel für jede Fragestellung vorgestellt sowie entsprechend analysiert und mit Beispielen versehen. Bei der Auswertung wurde aufgrund der Menge der Daten auf eine vollständige Auswertung verzichtet. Nachdem sich keine neuen Kategorien mehr durch die zusätzliche Auswertung ergeben und die untersuchten Phänomene ausreichend erschlossen sind, ist die theoretische Sättigung erreicht. Die Auswertung erfolgte in der Zusammenarbeit im Forscherteam, um Intersubjektivität und Transparenz der qualitativen Forschungsergebnisse bestmöglich sicherstellen zu können.

Bei der ersten Frage wurden die Führungskräfte aufgefordert, zu berichten, was sie als Leitung für sich und ihr Team nach der Pandemie benötigen. Insgesamt 2750 Führungskräfte haben diese offene Frage beantwortet. Um ein Gefühl für die Auswertung zu erhalten, wurden alle Antworten ausgewertet und kategorisiert. Die zweite Frage beschäftigte sich mit den Unterstützungsmaßnahmen für Führungskräfte. Diese Frage beantworteten 2041 Führungskräfte. Nach 1142 analysierten Antworten konnte von einer theoretischen Sättigung ausgegangen werden. Die dritte offene Fragestellung widmete sich den Herausforderungen in Bezug auf die Arbeit der Führungskräfte in Zeiten der Pandemie. Die Frage beantworteten 3143 Führungskräfte. Die Sättigung war bei der 967sten Antwort erreicht. Die letzte Frage hat die Befragten aufgefordert, ihre offenen und noch nicht genannten Themen mitzuteilen. Insgesamt 1487 Freitextfelder wurden ausgefüllt. Bei 522 konnte von einer Sättigung der offenen Antwortfelder ausgegangen werden.

## **5.1 Was brauchen die Leitungskräfte und ihre Teams nach der Pandemie?**

### **5.1.1 Anerkennung**

Die Corona-Pandemie erforderte von den Fachkräften und insbesondere von den Leitungen der Kindertageseinrichtungen sehr viel Flexibilität und persönlichen Einsatz. Die regelmäßigen Veränderungen, Anpassungen und organisatorischen Herausforderungen, die durch neue Vorgaben, Umstellung der Dienstpläne und Schutzmaßnahmen für Eltern, Kinder und Fachkräfte erforderlich waren, haben diese Zeit zu einer großen Herausforderung gemacht. Die Einrichtungsleitungen wünschten sich für diesen besonderen Einsatz Anerkennung und Wertschätzung: „Einmal ein Dankeschön! Wir waren während des ersten Lockdowns immer anwesend. Haben viele Kinder betreut. Nebenbei die Aus- und Umräumarbeiten für unsere neue Gruppe erledigt und an der Konzeptionsentwicklung weitergearbeitet. Wir brauchen jeder eine Wertschätzung, ein Dankeschön für diese Zeit“.

Eine weitere Forderung war die allgemeine Anerkennung. So forderten Leitungskräfte „eine deutliche politische und gesellschaftliche Anerkennung unseres Berufs und unserer Arbeit auch in finanzieller Hinsicht“. Hier folgte der Wunsch nach der Aufwertung des Berufs. Insbesondere in Zeiten der Pandemie fühlten sich die Einrichtungsleitungen nicht gewürdigt und entsprechend beachtet.

Bei Neuregelungen und Schutzmaßnahmen wurde, den Angaben vieler Befragten nach, den Schulen und Lehrkräften mehr Anerkennung durch die Medien und Politik geschenkt und die Kindertageseinrichtungen nur unter dem Blickpunkt der Betreuungs- und Erziehungsfunktion betrachtet: „Insgesamt brauchen wir mehr Anerkennung für unseren Berufsstand. Es gibt nicht nur Schulen, die wichtig sind. Wir leisten einen wesentlichen Beitrag in der Erziehung, Bildung und Betreuung der Kinder“. Und obwohl in Zeiten der Pandemie einerseits der Kita eine Systemrelevanz zugeschrieben wurde, so wurde diese aber lediglich auf den Betreuungsaspekt reduziert. Durch die Veränderungen und Einschränkungen der Kitas konnten Qualitätsstandards, pädagogische Konzepte und Ziele nicht aufrechterhalten werden. Die Leitungskräfte bemängelten diesen Rückschritt und bezeichneten ihn als De-Professionalisierung und Abwertung der pädagogischen Arbeit.

Die Kita-Leitungen kritisierten darüber hinaus, dass die Corona-Sonderzahlungen nicht überall geleistet worden sind und sie besonders bei den Leitungen der Einrichtung nur prozentual oder nach Entgeltgruppe ausgeschüttet wurden. So forderten die Leitungen „eine verbindliche und einheitliche Corona-Prämie, kein Träger sollte entscheiden dürfen, ob ein

Mitarbeiter diese verdient hat“. Insbesondere sahen die Führungskräfte ihren persönlichen und vor allem jederzeitigen Einsatz als wenig gewürdigt und wertgeschätzt. Die Tatsache, dass Mitarbeitende im Praktikumsverhältnis mehr Prämie erhielten als die Führungskräfte, hat offenbar Verständnislosigkeit und Frust bei den Befragten ausgelöst.

### **5.1.2 Teammaßnahmen**

Eine wesentliche Forderung, was sie und ihr Team nach der Pandemie benötigten, bestand aus Sicht der Führungskräfte darin, dass die Einrichtungen Zeit und Ressourcen benötigen, die Pandemie und ihre Folgen, Veränderungen sowie Konflikte im Team aufzuarbeiten. In vielen Einrichtungen konnten seit Beginn der Pandemie keine Teamsitzungen mit allen Mitarbeitenden stattfinden, die Fachkräfte mussten in kleinen Teams arbeiten. Es fehlten sowohl auf Leitungsebene als auch bei den Mitarbeitenden entsprechende technische Endgeräte für adäquate digitale Alternativen. Besonders die Integration neuer Mitarbeitenden gestaltete sich in Zeiten der Pandemie als eine große Herausforderung: „Auch neue Mitarbeiterinnen kommen nicht in Kontakt mit anderen Gruppen. Gruppenübergreifende Aktivitäten sind nicht nur für die Kinder weggefallen“. Die Kleingruppenarbeit hat viele Teams nach Angaben der Befragten gespalten, sodass Führungskräfte hier dringenden Handlungsbedarf sahen: „Zeiten für Teambuilding im Idealfall mit Übernachtung, da unser vorher sehr gutes Teamklima durch die ständige Trennung der Gruppen mehr in Kleingruppchenbildung zerfallen ist“. Die ständigen Änderungen, individuellen Bedürfnisse und Ängste jedes Einzelnen sowie die ungewisse Zukunft hat die Teams vieler Einrichtungen verändert. Insbesondere Angebote wie zum Beispiel der Betriebsausflug oder Teamtage mussten ausfallen, sodass neben den Teambuildingmaßnahmen auch der Wunsch nach freier Zeit im Team für gemeinsame positive Erlebnisse wuchs: „Eine schöne Aktion mit allen zusammen ohne Abstand: gemeinsam Essen gehen, einen Ausflug oder Ähnliches, um auf unsere erfolgreiche gemeinsame Arbeit anzustoßen“.

Eine weitere Herausforderung für gelungene Teamarbeit und -weiterentwicklung bestand darin, dass neben den ausgefallenen regulären Teamsitzungen auch Planungstage und Konzeptionstage ausfallen mussten. Dadurch stagnierte vielerorts die pädagogische Weiterentwicklung der gesamten Einrichtung lange Zeit. Die Führungskräfte sahen diese insbesondere in Zeiten der Rückkehr in den Normalbetrieb als zwingend notwendig an und stellen einen großen Nachholbedarf fest, „um wieder die pädagogische Grundhaltung und Richtung zu bestimmen. Unser offenes Konzept, die vielen Veränderungen und Anpassungen im Tagesablauf bedürfen Reflexion und Diskussion“. Die Einrichtungen benötigen diese Austauschmöglichkeit auch, um die Veränderungen und Konzeptionsüberarbeitungen, die



die Kitas im ersten Lockdown unternommen haben, in den Regelbetrieb zu überführen. Hier bedarf es ausreichend Zeit und Raum, um alle Mitarbeitenden in diesen Veränderungsprozess mitzunehmen.

### **5.1.3 Unterstützung**

Eine häufig genannte Forderung der Leitungen bestand darin, Coaching oder Supervision im Team zu ermöglichen. Dieser Wunsch bestand zum einen für das Team, aber auch für die Leitungen selbst: „Teamsupervision, um erzielte Erfolge anzuerkennen und festzuhalten, Veränderungen gemeinsam zu reflektieren und um ein gemeinsames pädagogisches Verständnis voranzutreiben“. Als eine wesentliche mögliche Unterstützungsmaßnahme nannten die Befragten die bayerische Pädagogischen Qualitätsbegleitung (PQB): „Ebenso hoffen wir wieder auf PBQ-Termine. Wir brauchen wieder mehr Gespräche, Kontakte und Absprachen. Die Pädagogik hinkt hinterher“. Sie benötigten darüber hinaus Ansprechpartner, Fachberatungen und ein gut funktionierendes Netzwerk aus „Fachdiensten, Stadtteilinrichtungen, Grundschulen und anderen Kitas“. Die Unterstützungsnetzwerke kamen, wie bereits im quantitativen Ergebnisteil berichtet, in Zeiten der Pandemie zu kurz, sodass bereits bestehende Strukturen wieder intensiviert und neue Kontakte aufgebaut werden müssen.

### **5.1.4 Pädagogische Arbeit**

Für die Zeit nach der Pandemie wünschten sich die Kita-Leitungen wieder mehr Zeit für ihre wesentliche Arbeit in den Einrichtungen: „Wir brauchen die Zeit mit den Kindern, wir haben einen Bildungsauftrag“. Die Einrichtungen haben in der Pandemie viel Zeit mit der Anpassung des Kita-Alltags, der Einhaltung von Hygienemaßnahmen und der Umsetzung der regelmäßigen neuen Regularien verbracht, sodass die qualitative pädagogische Arbeit nach eigenen Aussagen zu kurz kam. Insbesondere die offene Arbeit, die viele Einrichtungen im regulären Alltag bevorzugen, war in Zeiten der Pandemie nicht erlaubt. Daher bestand die zentrale Forderung der Leitungen darin, „einen Neueinstieg in die offene Arbeit mit Kindern“ und „die Arbeit nach der regulären pädagogischen Konzeption der Einrichtung neu auszurichten“. So berichteten Kita-Leitungen hinsichtlich der aktuellen pädagogischen Arbeit: „Unser Konzept der offenen Arbeit liegt völlig auf Eis. Nach der Pandemie fangen wir mit unserer offenen Arbeit, gruppenübergreifenden Projekten und gemeinsamen Aktivitäten wieder von vorne an. Jede Gruppe ist zurzeit auf sich gestellt. Ressourcen und Fähigkeiten der einzelnen Fachkraft können nicht in Anspruch genommen werden. Es wird schwer, das Team wieder zu einer gemeinsamen Arbeit zu bewegen“. Hinsichtlich dieser

Herausforderung wurde nochmals untermauert, wie wichtig die gemeinsame Teamzeit für die Rückkehr in den Normalbetrieb ist. Wenngleich viele Einrichtungen eine schleichende Rückkehr erlebten, so sollte die gemeinsame Reflexionszeit, Teamzeit und die Neuorganisation der pädagogischen Arbeit laut Befragten nicht vergessen werden: „Wir brauchen die Zeit der Umstellung zurück auf den Normalbetrieb und die Chance, Veränderungen, die während der Pandemie aufgetreten sind, in den normalen Alltag einzubauen oder auch wieder weglassen zu können. Nicht nur für die Kinder ist zum Teil eine erneute Eingewöhnungsphase notwendig, sondern auch für das Personal. Wir können seit Langem nicht mehr nach unserer eigentlichen konzeptionellen Ausrichtung arbeiten, was eine Umstellungsphase dringend notwendig macht“. Dies gilt auch für die Kinder und Eltern. Hier sollten alle Beteiligten mit einbezogen werden.

### **5.1.5 Hardware / Rahmenbedingungen**

Für die Zeit nach der Pandemie bestanden weiterhin viele Forderungen nach besseren Rahmenbedingungen. In Zeiten der Pandemie mussten in einigen Einrichtungen die geplanten Schließzeiten aufgehoben werden, um besonders nach dem ersten Lockdown den Eltern nicht noch weitere Schließungstage zuzumuten. Eine Folge von diesem Entgegenkommen war allerdings, dass „Eltern auch andere Schließzeiten infrage stellen“. Nachfolgend häufte sich in einigen Einrichtungen diese Forderung, sodass neben den Osterferien-, die Pfingstferien- und Sommerferienschließzeiten aufgehoben wurden. So antworteten Einrichtungsleitungen auf die Frage, was sie und ihr Team nach der Pandemie brauchen, folglich: „Zuerst Urlaub und idealerweise eine Schließzeit der Einrichtung, in der wirklich alle MA\*innen sich erholen können“ und „unser Träger hat die Sommerschließzeit auf 2 Wochen gekürzt, obwohl das Team seit März schon kontinuierlich durchgearbeitet hat. Auch in diesem Jahr sieht es so aus, dass wir die vorher vereinbarten Schließtage im Sommer nicht einhalten dürfen. Würde eine Kollegin in dieser Zeit Urlaub machen oder krank sein, ist man mit allen Kindern in der Gruppe alleine“, außerdem müsse „bei wenigen Schließzeiten wieder eingesprungen und ausgeholfen werden“. Ein Wunsch der Leitung bestand zudem darin, auch nach der Pandemie einen gewissen Aufgabenbereich im Homeoffice zu erledigen. Die fehlende technische Ausstattung und Ruhe in der Einrichtung waren nur zwei zentrale Argumente für die entsprechende Forderung.

Zusätzlich wurde die Anpassung des Anstellungsschlüssels als Wunsch genannt. Dies gilt für die generelle Reduzierung des Schlüssels sowie das Herausrechnen von Zeitkontingenzen der Kita-Leitung aus dem Anstellungsschlüssel und die damit verbundene Freistellung vom Gruppendienst. Hier reihten sich die Forderungen nach „höhere[n] kindbezogene

Förderungen, um mehr Personal finanzieren zu können“, „endlich eine Lösung für unser Personalproblem“ zu erhalten, „dass diese öffentlichen Debatten über Bezahlung und verbesserte Ausbildungsvergütung auch umgesetzt werden“ sowie dass es „in Zeiten des Fachkräftemangels nicht sein [kann], dass das pädagogische Personal die Hauswirtschaft- und Hausmeistertätigkeiten mit erledigen muss“. Die Forderung nach mehr Personal war eine der zentralen Forderungen: „Ausreichend Personal: wir gingen vom Personalnotstand in den Coronastress und wollen nicht in den Personalnotstand zurück“ und: „Generell: Es braucht mehr Personal (auch ohne Pandemie). Wer soll die Masse an Kindern so fördern/begleiten/... wie es der bay. Erziehungsplan vorsieht?“ Neben der personellen Anpassung forderten die Leitungskräfte eine bessere digitale Ausstattung für ihre Einrichtungen: „Wünschenswert wäre endlich mehr Digitalisierung, dass wir unsere privaten Handys und Laptops nicht nutzen müssen“. Hier bestand der Wunsch nach Fördermittel, die sich nicht nur auf die Ausstattung, sondern auch auf die Schulung der Mitarbeitenden und Ansprechpartner bei Problemen beziehen.

Außerdem bestand eine wesentliche Forderung nach klaren Vorgaben und schnellen Informationen. Hier wurde eine große Unzufriedenheit sichtbar. Informationen wurden den Einrichtungen zeitgleich mit den Eltern zur Verfügung gestellt und neue Regelungen mussten zumeist über das Wochenende hinweg umgesetzt werden. Dies hatte organisatorische Herausforderungen und einen erhöhten Personalaufwand zur Folge. Insbesondere die Arbeit in kleineren Gruppen und die Randzeitabdeckung konnte vielerorts nur durch einen höheren Personalaufwand sichergestellt werden. Die Leitungen forderten deshalb effektivere und sinnvollere Informationsketten. Es bestand zusätzlich eine Planungsunsicherheit, wie sich die notwendige Flexibilität in Zukunft gestalten wird: „klare Vorgaben für alle Kitas, wie es auch in Zukunft weitergeht“ und „unter welchen Bedingungen gruppenübergreifende Angebote, Feste und Elternabende wieder erlaubt [sind], hier wünschen wir uns klare, verlässliche Richtwerte“. Zudem stellte sich für die Leitungen die Frage „wie der höhere tägliche Zeitaufwand für die Schutz- und Hygienemaßnahmen und erhöhte Dokumentationsaufwand zukünftig im Personalschlüssel berücksichtigt [wird]“.

Die kleineren Gruppen, die im Rahmen der Maßnahmen zur Eingrenzung der Pandemie entstanden sind, wurden flächendeckend als sehr förderlich und positiv eingeschätzt, so dass hieraus der Wunsch nach einer generellen Gruppenreduzierung gewachsen ist: „Unbedingt kleinere Gruppen. Wir haben jetzt in der Pandemie gesehen, wie toll und entspannt wir kindzentriert, orientiert an den jeweiligen Bedürfnissen arbeiten können, wenn nur 12 Kinder in der Gruppe sind anstatt 25“.

Besorgniserregend sahen die Leitungskräfte die Entwicklung der Nachwuchsförderung. Hier forderten sie eine „Intensivierung der Förderung der Ausbildung von Erziehern – Attraktivität des Berufsbildes erhöhen, durch bessere Arbeitsbedingungen und finanzielle Zuwendung“ sowie „genügend Personal zu haben, die Regierung ist hierbei gefragt, weiterhin Werbung für pädagogische Berufe zu machen, genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen und die Vergütung zu gewährleisten“. Die Qualität der Ausbildung dürfe nicht unter der Pandemie leiden.

#### **5.1.6 Normalität**

In den Antworten, was die Einrichtungsleitungen sich nach der Pandemie für sich und ihr Team wünschen, summierte sich der Wunsch nach Normalität. So ließen sich neben der Normalität Begrifflichkeiten wie Alltag, Struktur, Kontinuität, Planungssicherheit, Verlässlichkeit und Ruhe analysieren. Leitungskräfte strebten nach „Ruhe von Verordnungen, Regeln und Vorgaben“. Sie möchten den Kita-Alltag wieder verlässlich planen und „gemeinsam mit den Kindern wieder in die Normalität starten“. Dabei war es ihnen auch wichtig, die Kinder gut in den geregelten Kita-Alltag zu begleiten und ihnen Zeit für die Rückkehr zu ermöglichen. Hierbei wünschten sie sich Unterstützung vonseiten der Fachberatungen und Supervision sowie gezielte Fortbildungsangebote. Für die Leitungskräfte ist es nach der Pandemie somit wichtig, eine Perspektive zu haben: „einen Plan für die Zukunft, dass das Leben wieder planbar wird und nicht mehr durch äußere Umstände beeinflusst“.

#### **5.1.7 Selbstpflege**

Das überdurchschnittliche Engagement, die ungewisse Perspektive und die ständigen organisatorischen Anpassungsprozesse haben den Wunsch nach Urlaub, Auszeit und Erholung verstärkt: „Erholung vom ständigen Änderungswahnsinn!!“. So bestand der Wunsch nach zusätzlichen freien Tagen zum Ausgleich der permanenten Anwesenheit: „Vielleicht sind auch nicht nur Sonderzahlungen wichtig, sondern die Überlegung sinnvoller, den Mitarbeitern einmalig einen höheren Anteil an Urlaubstagen zu zugestehen“, „1 bis 2 zusätzliche freie Tage als Wertschätzung und Dankeschön“. Weitere Ideen zur Selbstpflege bestanden darin, Erholungsangebote für die Fachkräfte anzubieten: „Irgendetwas, worauf man in der Freizeit zurückgreifen kann, fernab von Kita, Team, Träger, um Erholung zu schaffen, um zur Ruhe zu kommen, um vieles zu verarbeiten, um neue Kräfte zu sammeln für den eh schon anstrengenden pädagogischen Alltag“.

Daran anknüpfend bestand die Sorge, dass die Mitarbeitenden der permanenten Überlastung und dem erhöhten Stress nicht standhalten. Diesbezüglich nannten die Leitungskräfte

zusätzlich gesundheitsfördernde Maßnahmen, die dem Team angeboten werden sollten, wie zum Beispiel Fortbildungen zu Themen wie „Stressabbau, Umgang mit herausfordernden Situationen, Entspannungstraining, Selbstsorge“ sowie innerbetriebliche Yoga-, Massage- und Entspannungsangebote. Insgesamt wünschten sich Einrichtungsleitungen „Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Stressreduzierung“ sowie „eine allgemein bessere Gesundheitsvorsorge für pädagogische Fachkräfte“.

## **5.2 Wo und von wem wünschen sich die Leitungskräfte in Zeiten der Pandemie konkrete Unterstützung?**

Auf die Frage, welche konkreten Unterstützungsmaßnahmen sich die Leitungskräfte von wem wünschen, zeigten sich einheitliche Ergebnisse. Mit Blick auf die unterschiedlichen Funktionsgruppen wurden folgende wünschenswerte Unterstützungsakteure zumeist genannt: Regierung, Träger und Eltern. Unter „Sonstige“ sind weitere konkrete Unterstützungsakteure aufgeführt, die die Einrichtungsleitungen in Zeiten der Pandemie weniger häufig genannt haben.

### **5.2.1 Regierung**

Einigkeit bestand darin, dass sich viele befragte Einrichtungsleitungen klare, verbindliche Vorgaben, schnelleren Informationsfluss sowie einheitliche Regelungen in Bezug auf die Corona-Pandemie wünschten. Insbesondere die Veröffentlichung neuer Regelungen durch die Presse führte bei vielen Einrichtungen zu großen Herausforderungen. Hier wünschten sie sich, dass neue Maßnahmen erst an die Träger beziehungsweise Einrichtungen kommuniziert werden, damit Planungen zur Umsetzung gemacht werden können, bevor die Regierung diese an die Eltern kommuniziert. Die schnellen Veränderungen im Alltag, meist Freitag nachmittags, haben laut Aussagen der Befragten zu enormen Anforderungen geführt.

Durch eine angepasste Informationskette könnten neuen Vorgaben zunächst den Kitas zur Verfügung gestellt werden und Zeit für die entsprechende Umsetzung gewonnen werden. Insbesondere durch die zeitgleiche Informationsgewinnung der Eltern und Einrichtungen bestand die Herausforderung darin, die Forderung nach Anpassungen und klaren Umsetzungsstrategien vonseiten der Eltern möglichst zeitnah und dann meist ohne die Möglichkeit der internen Absprachen umzusetzen. Ergebnisse aus den qualitativen Interviews zeigen, dass die Corona-Pandemie ein ständiger Aushandlungsprozess ist (Oeltjendiers, Dobliger & Broda-Kaschube, 2020). Diese schnellen Anpassungen und der stets flexible

Arbeitseinsatz haben nach Meinungen der Befragten zu wenig Beachtung und Anerkennung erhalten. So wurde die Arbeit der Fachkräfte lediglich auf die Betreuung der Kinder reduziert und ihr Bildungs- und Erziehungsauftrag wurde vonseiten der Regierung nicht thematisiert.

Einen höheren Stellenwert und mehr Aufmerksamkeit erhielten laut Befragten die Schulen und Lehrkräfte. Unverständnis bestand dahingehend, wieso zunächst eine Impfpriorisierung bei Lehrkräften thematisiert wurde und flächendeckende Schutzmaßnahmen nur den Schulen zur Verfügung standen. Insgesamt bestand in Zeiten der Pandemie der Wunsch, den Blick in Bezug auf Schutzkonzepte, Schutzmaßnahmen, Belastungsfaktoren und Fachkräftemangel auch auf die Kitas zu richten. Die Einrichtungsleitungen signalisierten, dass sie den Eindruck hatten, dass die Schulen und ihre Lehrkräfte mehr Beachtung, Verständnis und Wertschätzung erhalten haben: „Politik hat uns vergessen. Schule wurde gerade noch gesehen, Kitas und Erzieher wurden nicht einmal erwähnt“.

Hinzu kam die öffentliche Darstellung der geschlossenen Einrichtungen. Diese widersprach nach Angaben der Leitungskräfte der Realität: „Was schön wäre, wenn die Politik nicht immer von geschlossenen Kindertagesstätten reden würde, sondern endlich mal der Realität ins Auge sieht. Kitas sind trotz Notbetreuung geöffnet. Wie soll man es denn sonst bezeichnen. Wir betreuen die Kinder, die täglich vor Ort sind, ja schließlich nicht im Freien und nicht von zu Hause aus, sondern in den Räumen der Kitas“. Die im Rahmen der vorliegenden Studie erfassten Notbetreuungsquoten im Winter 2020/2021 zeigen auf, dass die Einrichtungen nicht komplett geschlossen waren. So lassen sich die Forderungen an die Regierung wie folgt zusammenfassen: „Klar formulierte Vorgaben durch die Politik ohne Schlupflöcher inkl. mehr Transparenz gegenüber den Eltern im Rahmen von mehr Aufklärung. Nicht die Kitas sollten den Eltern Rede und Antwort für Maßnahmen stehen müssen. Klare Regeln bei der Definition von Notbetreuung. Das kann nicht sein, dass von geschlossenen Einrichtungen gesprochen wird, obwohl diese zu 75 % ausgelastet sind. Kitapersonal ist bereits während der gesamten Pandemie vor Ort und fühlt sich benutzt/ausgenutzt“.

### **5.2.2 Träger**

Vonseiten der Träger wünschten sich Einrichtungsleitungen mehr Verantwortungsübernahme. Zwar ist ein gewisser Handlungsspielraum und entsprechende Freiheit den Leitungskräften wichtig, doch in Zeiten der Pandemie fühlten sich einige Befragte von ihrem Träger alleingelassen. Eine konkrete Forderung bestand daher darin, mehr Rückhalt und

Unterstützung von den Trägern zu erhalten, insbesondere in der Bereitstellung von Schutzmaßnahmen, Anpassung des Kita-Alltags und der Kommunikation mit den Eltern.

Themen wie Gesundheitsmanagement, Psychohygiene und Supervision waren geforderte Unterstützungsmaßnahmen, die die Befragten vom Träger benötigten. Die Einrichtungsleitungen sahen auch den Träger in der Verantwortung, die Teamqualität in Zeiten der Pandemie zu verbessern. Es wurden in diesem Zusammenhang die Bereitstellung von Teambuildingmaßnahmen und Team-Supervision genannt. Als weitere Unterstützung wünschten sie sich die Versorgung mit technischer Ausstattung, auch hier forderten sie von ihrem Träger mehr Bereitschaft. Neben der Bereitstellung der technischen Ausstattung benötigten die befragten Führungskräfte „technischen Support, Schulungen, Zeit und Begleitung im Digitalisierungsprozess“.

### **5.2.3 Eltern**

Die Unterstützung durch die Eltern wurde insbesondere in der Wertschätzung und im Verständnis der Arbeit gesehen. Die Führungskräfte vermissten Verständnis, Geduld und Unterstützung in der Zusammenarbeit. Ein konkreter Wunsch bestand darin, dass ihre pädagogischen Angebote, die die Eltern auf verschiedenen Wegen in Zeiten der Notbetreuungen erreicht haben, gewürdigt und hierzu Rückmeldung gegeben wird: „Wir würden uns von den Eltern Rückmeldung bezüglich der Eltern-Kind-Angebote für Zuhause wünschen. Wir haben manchmal das Gefühl, sie gehen ins Leere“. Ebenso wünschten sie sich mehr Geduld und Unterstützung von den Eltern in Bezug auf die schnellen Anpassungen und geforderten Maßnahmen vonseiten der Regierung. Innerhalb kürzester Zeit mussten die Einrichtungen ihre Prozesse verändern und den Kita-Alltag anpassen, sodass sie auf das Verständnis und zum Teil die Mithilfe der Eltern angewiesen waren. Frust und Unverständnis wurden vonseiten der Eltern an die Kita und insbesondere an die Leitung herangetragen.

### **5.2.4 Sonstige unterstützende Strukturen**

Außerdem gaben die Befragten an, dass sie sich eine engere Zusammenarbeit und entsprechende Unterstützung von den Gesundheitsämtern, Jugendämtern, Verbänden und Betriebsärzten gewünscht hätten. Mit Blick auf die Zukunft wäre die Frage, wie eine intensivere Zusammenarbeit gewinnbringend initiiert und langfristig gestaltet werden kann. Hier ist auch der Träger in Verantwortung, die Kontakte zu knüpfen und zur Zusammenarbeit aufzurufen.

Eine besondere Forderung der Unterstützung bestand insgesamt in der Bereitstellung von neuem Personal. Hier zeichnete sich ab, dass der bereits bestehende Fachkräftemangel durch die Pandemie und ihre Folgen weiter zugenommen hat. Die Forderung kann natürlich nicht nur den Anstellungsträgern zugeschrieben werden, sondern richtete sich von den Befragten ebenfalls an die Regierung. Insgesamt sollte nun die Zeit genutzt werden, das vorhandene Personal zu stärken und Maßnahmen zur Personal- und Teampflege bereitzustellen und gleichermaßen Schritte zu entwickeln, um Fachkräfte zu gewinnen.

### **5.3 Was sind die größten Herausforderungen in Bezug auf die Arbeit der Leitungskräfte in Zeiten der Pandemie?**

Bei der Frage nach den aktuellen größten Herausforderungen in Bezug auf die Arbeit lassen sich unterschiedliche Themenbereiche aus den Antworten der befragten Leitungskräfte clustern.

#### **5.3.1 Persönliche Herausforderung**

Für die Leitungskräfte ließen sich einige persönliche Herausforderungen analysieren, die es in Zeiten der Pandemie zu überwinden galt. Für die Befragten war die Verantwortung eine enorme Last. Sie hatten den Eindruck, mit Entscheidungen alleingelassen zu werden und damit „das Gefühl, als Leitung etwas falsch zu machen und dafür zur Rechenschaft gezogen zu werden“. Die ständig wechselnden Änderungen führten zu zusätzlichem Druck als Verantwortungsträger oder -trägerin. Der Anspruch, es in dieser Zeit jedem gerecht machen zu wollen, lastete offenbar zusätzlich auf den befragten Leitungskräften. Im Rahmen dessen bestand außerdem die Herausforderung, dass es viele Fragen an Leitungen gab, auf die sie selbst keine Antwort hatten, was als zusätzlicher Belastungsfaktor benannt wurde. Einige befragte Kita-Leitungen fanden sich darüber hinaus in einem eigenen Rollenkonflikt zwischen dem Gruppendienst, Krankheitsvertretung und den Leitungstätigkeiten wieder. In Kombination mit den vielen zusätzlichen Aufgaben, dem Mehrverwaltungsaufwand sowie den ständigen Anpassungsprozessen des Kita-Alltags wurde dies für viele Leitungen zu einer unlösbaren Herausforderung. Zusätzlich bestand die Problematik, ihr persönliches Privatleben neben dem Kita-Alltag zu organisieren, etwa weil sie selbst Eltern sind und Betreuungszeiten für die Kinder organisieren oder Homeschooling begleiten mussten.



### **5.3.2 Herausforderung Team**

Hinsichtlich der Teamarbeit, dem Leitungshandeln und ihrer Führungsrolle zeigte sich, dass die Herausforderung darin bestand, das Team zu motivieren und den Zusammenhalt aufrecht zu halten. Es entstanden laut den Befragten Spannungsverhältnisse im Team, die aufgrund ausfallender Teamtage und Teamsitzungen schwer lösbar waren. Zudem erschwerten die getrennten Gruppen einen Austausch im Gesamtteam. Unterschiedliche Einstellungen zur Pandemie im Team waren vonseiten der Leitungen zusammenzubringen, um Spaltungen entgegenzuwirken. Während ängstliche Teammitglieder sich immer stärker zurücknahmen und mehr Schutzmaßnahmen forderten, stellten andere Mitglieder entsprechende Maßnahmen in Frage und signalisierten eine gewisse Gleichgültigkeit für die Pandemie. Hier mussten die Leitungen nach eigener Aussage „immer wieder intervenieren, um allen Mitarbeitenden gerecht zu werden und jeweilige Bedürfnisse wahrzunehmen“. Es belastete die Leitungen zudem sehr, dass sich vonseiten des Teams stets viele Fragen nach Umsetzungsstrategien und schnellen Änderungen ergaben, die die Leitungen nicht beantworten konnten. Es fiel ihnen in diesem Zusammenhang schwer, die richtigen Entscheidungen im Sinne ihres Teams zu treffen. Zunehmend stießen die Befragten auf wenig Verständnis in Bezug auf die Maßnahmen, insbesondere weil diese oft kurzfristige Änderungen der Dienstpläne, Personalausfälle und Unzufriedenheit aller Beteiligten mit sich brachten. Hier bestand der innere Konflikt, allen gerecht werden zu wollen. Weiterhin zeigte sich der Personalmangel als ein kaum vermeidbarer Faktor, der die Leitungskräfte in Zeiten der Pandemie vor unüberwindbare Herausforderungen stellte. Dieser entstand laut den befragten Leitungskräften durch häufige Krankmeldungen, Homeschooling, Fluktuation, Beschäftigungsverbote, fehlenden Nachwuchs, ständig anzupassende Dienstpläne, unsichere und unzufriedenstellende Arbeitsbedingungen und fehlende Anerkennung. Besonders für Kinderlose bestand die Notwendigkeit der permanenten Flexibilität, um die fehlenden Teammitglieder zu ersetzen.

### **5.3.3 Herausforderung Rahmenbedingungen**

Die Rahmenbedingungen waren den stetig wechselnden Anforderungen anzupassen. Leitungen gaben an, dass sie besonders die sofortige Umsetzung der Maßnahmen unter großen Druck gesetzt hat. Erheblich gefordert hat sie die zeitgleiche oder vorgezogene Informationsweitergabe mit der Öffentlichkeit resp. durch die Medien: „Falsch laufende Informationspolitik - die Presse weiß es immer vorher, die Eltern fragen und man muss vertrösten. Dies führte regelmäßig zu Ärger, der vor Ort ausgehalten werden musste, ohne dass man selbst etwas dafür konnte.“

Die neuen Regelungen kamen nach Aussagen der Befragten oftmals freitagnachmittags und waren ab Montag geltend. Hier haben sie sich klarere Anweisungen, besseren Informationsfluss und mehr Zeit für die Informationsweitergabe an die Eltern und das Team sowie insbesondere zur Anpassung gewünscht.

Die Beschaffung von Schutzmaßnahmen wie Masken, Filteranlagen und Desinfektionsmittel war eine große zusätzliche Herausforderung für die Leitungen. Hier mussten sie zum Teil auf ihre privaten Netzwerke zurückgreifen, weil der Träger sie nicht entsprechend unterstützen konnte. Ebenfalls bestand eine Herausforderung der Leitungen darin, die Personalbesetzung, entsprechend den Kinderzahlen aufrechtzuhalten. Die Planungsunsicherheit setzte die Leitungen zusätzlich vor große organisatorische Hürden. Für die Träger und somit auch für einige Leitungen hat die Zeit der Pandemie finanzielle Unsicherheiten geborgen. Hier bestand vor allem in der Beitragserstattung viel Unzufriedenheit. Der zusätzliche Mehraufwand an Dokumentationen, Verwaltung und Absprachen führte zu einer Vielzahl an neuen Leitungsaufgaben. Der Digitalisierungsprozess war laut den Befragten ein wichtiger Fortschritt, der allerdings auch große Herausforderungen mit sich brachte. Hier benötigten die Kita-Leitungen professionelle Begleitung und finanzielle Unterstützung beim Bereitstellen der entsprechenden Hardware.

#### **5.3.4 Herausforderung Zusammenarbeit mit Eltern**

Die Leitungen gaben ebenfalls an, dass es nicht nur Spannungen im Team in Bezug auf die Einstellungen zur Pandemie gebe, sondern dass diese auch zunehmend in der Elternschaft zu beobachten sei. Leitungskräfte berichteten, dass sie bei Anpassungen der Maßnahmen und Umsetzung der politischen Vorgaben vermehrt auf Unverständnis von Eltern trafen. Wenn dann keine klaren Vorgaben vonseiten der Politik an die Eltern vermittelt wurden und es widersprüchliche Aussagen gab, führte dies sehr schnell zu Diskussionen und Konflikten. Die Zusammenarbeit mit den Eltern war zum Zeitpunkt der Befragung eine der größten Herausforderungen der Kita-Leitungen. Dies galt für die Kontaktaufrechterhaltung mit Kindern, die nicht die Notbetreuung besuchten, wie auch für spürbare Spannungen in Bezug auf die Notbetreuung, Umsetzung der Hygienekonzepte und notwendige Maßnahmen. Leitungen bemängelten die wenige Zeit, um mit Eltern in Kontakt zu kommen. Dies galt insbesondere auch bei Eingewöhnungen. Hier bestand kaum Raum und Zeit für Beziehungs- und Vertrauensaufbau. Die Ansprüche der Eltern seien hoch, so berichteten Leitungskräfte, „die Pressekonferenz ist vorbei, da klingelt gleich das Telefon“. Auch den Sorgen und Ängsten der Eltern mussten sie gerecht werden: „Die Sorgen der Eltern haben auch eine Berechtigung in der Kita – die Zeit hierfür fehlt uns leider“. Betrachtet man die

Ergebnisse, so wird deutlich, dass sich die Leitungen von Seiten der Eltern mehr Anerkennung, Verständnis, Geduld und Unterstützung wünschten und zukünftig wieder mehr Zeit benötigt wird, um die partnerschaftliche Zusammenarbeit zu fördern. Außerdem wird deutlich, dass es vermehrt Auseinandersetzungen und Konflikte mit Eltern gibt und Leitungskräfte zunehmend vor den Herausforderungen stehen, die neuen Maßnahmen, Anordnungen und Regeln zeitnah umzusetzen und vor der Elternschaft zu kommunizieren und rechtfertigen zu müssen. Die Leitungskräfte müssen durch Fortbildungen, Weiterbildungen und Coaching angeleitet werden, wie die Kommunikation mit Eltern gelingen kann und sie in ihrem Führungsverhalten unterstützt und gestärkt werden können. Führungsverhalten und Leitungshandeln ist kein Bestandteil der Fachschulausbildung. Mit Blick auf die Ergebnisse, dass knapp 31 % der Befragten keine spezielle Qualifizierung für ihre Leitungstätigkeiten haben, wird die Forderung nach gesetzlich vorgeschriebenen Qualifizierungsmaßnahmen von Leitungskräften nochmals untermauert.

#### **5.4 Weitere offene Themen und Anmerkungen der Leitungskräfte**

Neben den bereits oben beschriebenen Themen haben die Fachkräfte sich in dieser offenen Fragestellung nochmals sowohl positiv als auch negativ zu der Ausgestaltung des Kita-Alltags in Zeiten der Pandemie geäußert. Die Haltungen, Meinungen und Erfahrungen der Leitungskräfte zur aktuellen Pandemie waren heterogen und abhängig von vielen Faktoren wie Rahmenbedingungen, Team, Elternschaft und Träger. So berichteten Befragte auch von positiven Unterstützungsstrukturen, engagierten Eltern und guten Schutzkonzepten. Ein Teil der befragten Leitungen gab an, bei der Bereitstellung von Schutzmaßnahmen von ihrem Träger gut bis sehr gut unterstützt zu werden. Insbesondere die viele Zeit im Lockdown war eine gute Möglichkeit, die Einrichtungskonzeption zu überarbeiten, Raumgestaltungen zu verändern und die Qualitätsentwicklung voranzubringen. Einige Leitungen haben sich zwar auch schwergetan, den Mitarbeitenden jeweils im ersten Lockdown ausreichend Aufgaben und Selbstlernmaterial zur Verfügung zu stellen, aber haben es im Umkehrschluss auch begrüßt, so viel Zeit für die eigenen Professionalisierungsprozesse zu haben. Leider haben auch viele Befragte keine Unterstützungserfahrungen erlebt und sich seit Beginn der Pandemie in der alleinigen Verantwortung gesehen. Ihnen fehlte der Rückhalt vom Träger und sonstigen Unterstützungsstrukturen und sie waren damit gezwungen, Diskussionen um Vorgaben und Umsetzungen mit Teammitgliedern und Eltern alleine auszuhandeln. Insbesondere ängstliches oder vorerkranktes Personal war zwischenzeitlich handlungsunfähig und Leitungskräfte und andere Teammitglieder mussten die Arbeit auffangen.

## 6. Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich auch im Rahmen der Corona-Pandemie die individuellen Beurteilungen sowohl des Arbeitsalltags in der Corona-Situation als auch des Handelns der Führungskräfte unterscheiden. Diese verschiedenartigen Erfahrungen entstehen einerseits aufgrund unterschiedlicher Arten der Unterstützung von Team, Träger und Gesellschaft und andererseits auch aufgrund der jeweils bestehenden Rahmenbedingungen.

Durch die Pandemie kamen auf die Führungskräfte zusätzlich zu den bestehenden Verpflichtungen, die ebenso weitergeführt werden mussten, neue Anforderungen und Aufgaben hinzu, welche nur schwer an andere Teammitglieder weitergegeben werden konnten. Da Führungskräfte bereits im regulären Kita-Alltag belasteter sind (Schreyer et al., 2014), ist es nicht verwunderlich, dass die Pandemie nach Angaben der Befragten zu einem signifikanten Anstieg des Stresslevels und auch zu einer deutlichen Erhöhung der Arbeitsbelastung führte. Nachdem eine Leitung vielseitige Funktionen und Verantwortungsbereiche einnimmt und hier eine wichtige Stellung innehat, ist es relevant, auf diese Ergebnisse einen besonderen Fokus zu legen. Den Führungskräften müssen Unterstützungsstrukturen zur Verfügung gestellt werden, damit sie ihre Arbeit verantwortungsbewusst ausführen können. Denn entscheidend ist, dass gute Führungskräfte auch ausreichend zeitliche Ressourcen für ihr Leitungshandeln benötigen (Nentwig-Gesemann et al., 2016).

In Einrichtungen, in denen laut den befragten Führungskräften das Teamklima während der Pandemie als schlechter bewertet wurde, wurde ebenso die Arbeitsbelastung als erhöht wahrgenommen. Dieses Resultat deutet auf einen hohen Stellenwert der Teamqualität für das Belastungserleben der Leitung hin, wie es etwa auch schon von Thinschmidt (2010) beschrieben wurde. Zudem wurde das Teamklima von den Leitungen vor der Pandemie als signifikant besser eingeschätzt als während der Pandemie. Deshalb sollte der Träger dem Team Unterstützungsmaßnahmen, Zeit und Raum zur Verfügung stellen, um die Auswirkungen der Pandemie auf den Berufsalltag aufarbeiten zu können und die Teamqualität wieder zu kräftigen. Dies sollte zum Beispiel durch die Förderung von Teambildungsmaßnahmen oder einem regelmäßigen, wiederkehrenden Austausch in den Teams erfolgen. Nachdem in der Pandemie aufgrund der Kontaktreduzierung gruppenübergreifende Teamsitzungen nicht möglich waren, ist es von großer Bedeutung, digitale Alternativen zu den persönlichen Sitzungen vor Ort und generell alternative Kommunikationswege für die Zukunft zu etablieren und in der Praxis zu erproben.

Denn insbesondere in Hinblick auf die Digitalisierung zeigen die Ergebnisse auch, dass die Pandemie als Chance betrachtet wird, langfristige Veränderungen in diesem Bereich zu realisieren. Um folglich zum einen die Einrichtungen zu entlasten und auch in Anbetracht künftiger herausfordernder Situationen, sollte der Träger den Digitalisierungsprozess begleiten und benötigte Ressourcen zur Verfügung stellen.

Des Weiteren veranschaulichen die Studienergebnisse, dass eine bessere Zusammenarbeit mit dem Träger im regulären Berufsalltag in Verbindung mit einer niedrigen Arbeitsbelastung steht. Durch den Einfluss des Trägers auf die Arbeitsbelastung der Leitungen und die pädagogische Qualität der Einrichtung (u.a. Schreyer et al., 2014) wird die bedeutsame Funktion ersichtlich, die der Träger innehat. Auch eine klare Aufgabenteilung zwischen Träger und Leitungskräften im normalen Kita-Alltag steht im Zusammenhang mit einem geringeren Burn-Out-Risiko und einer geringeren beruflichen Belastung (Schreyer et al., 2014). Auch Strehmel (2016) betont, dass es wichtig erscheint, „dass Träger und Leitung ihre Arbeitsteilung untereinander klären und die Zeitanteile für die Verwaltung und Betriebsführung entsprechend vereinbaren“ (S. 136). Dieser Faktor nimmt gerade in Pandemie-Zeiten noch einmal an Bedeutung zu. Mithilfe eines klar definierten Aufgabenprofils von Leitungen könnte in Krisenzeiten mit dem Träger dieses Profil reflektiert und überarbeitet werden, so dass neue Aufgabenbereiche ergänzt und die Leitungen von anderen Tätigkeitsfeldern befreit werden. An dieser Stelle hat der Träger die Verantwortung, den Einrichtungen und den jeweiligen Leitungskräften in herausfordernden Situationen in besonderer Art und Weise als Ansprechpartner und Verantwortlicher zur Seite zu stehen. Daneben lassen die Ergebnisse darauf schließen, dass die Arbeitsbelastung der Leitungskräfte signifikant höher ist, je mehr Verantwortung sie übernehmen müssen. Diese durch die Pandemie bedingte Zunahme der Verantwortung wurde bereits in anderen Studien dargelegt (u.a. Flämig & Kalicki, 2020). Hier ist es ebenfalls Aufgabe des Trägers, die Leitungen durch diverse Entlastungsmaßnahmen zu unterstützen. Außerdem ist eine klare Aufgabenverteilung innerhalb der Einrichtung, sowie ggf. der Einbezug der stellvertretenden Leitung ratsam. Hierzu bedarf es neben einer guten Vorbereitung auch ein hohes Maß an Transparenz, etwa durch Einweisungen, Schulungen oder systematische Ablaufprotokolle.

Ferner deuten die Ergebnisse allerdings auch auf eine optimistische Einstellung zur Pandemie hin. Sie wird durch die Leitungen ebenso als Chance betrachtet, um langfristige und anhaltende Veränderungen anzustoßen und zu integrieren. Bestehende Strukturen und Prozesse werden hinterfragt und angepasst. Diese Fähigkeit, mit Veränderungsprozessen offen und positiv umgehen zu können, ist unerlässlich, um auch in Krisenzeiten

Einrichtungen qualitativ weiterzuentwickeln und dem Team Sicherheit und Halt zu geben. Besonders die Sicherheit der Teams scheint den Leitungen ein großes Anliegen zu sein, auch die hierfür erachteten Maßnahmen wurden als sinnvoll bewertet. Hier wird erneut die wichtige Funktion der Einrichtungsleitungen deutlich, sie hat die Aufgabe, die Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse im Auge zu behalten und entsprechende Schutzmaßnahmen zur Verfügung zu stellen.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sowohl die Leitungen wie auch ihre Teams Ressourcen bedürfen, um sich zum einen nach der Corona-Pandemie wieder neu zu formieren und in den Regelbetrieb zurückzukehren und um zum anderen neue, veränderte Strukturen, Prozesse und Erkenntnisse in den Einrichtungen zu etablieren. Aufgrund ihrer enormen Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft wie auch ihrem Gestaltungswillen sollte den Leitungskräften von Träger und Politik Anerkennung und Wertschätzung zuteilwerden. Neben dem Bereitstellen der dafür notwendigen Rahmenbedingungen ist zukünftig noch zu eruieren, welche Art von Unterstützungsmaßnahmen, wie etwa Fort- und Weiterbildungen und Beratungsangebote Leitungen benötigen, um ihre Aufgabe verantwortungsvoll und kompetent ausführen zu können.

Die erhobenen Daten bilden eine gute Grundlage für die daran anschließenden geplanten Erhebungen, bei denen unter anderem vertiefende Analysen zu unterschiedlichen Leitungsprofilen erfolgen.

## **6.1 Limitationen**

An manchen Stellen im Fragebogen waren die Leitungskräfte aufgefordert, bestimmte Angaben und Einschätzungen bezüglich des regulären Kita-Alltags in der Zeit vor der Pandemie zu machen. Es wäre möglich, dass durch den sehr veränderten Alltag in der Pandemie der Blick in die Vergangenheit verzerrt gewesen sein könnte. Beispielsweise könnte es sein, dass Leitungskräfte, vor der Pandemie gefragt, ihr Stresslevel oder das Teamklima anders eingeschätzt hätten als im Rückblick in Pandemiezeiten. Man kann deshalb nur feststellen, wie sich diese Einschätzungen aus der Perspektive während der Pandemie unterscheiden und nicht in welchem Umfang sie sich wirklich über die Zeit hinweg in einem Längsschnittdesign unterscheiden hätten.

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass aufgrund des Querschnittsdesigns keine kausalen Effekte mit einer eindeutigen Wirkrichtung belegt werden konnten. Im Falle der Prädiktoren für die Arbeitsbelastung kann lediglich auf mögliche Bedingungsfaktoren hingewiesen

werden, die einer Bestätigung durch Folgestudien mit längsschnittlichen oder experimentellen Design bedürfen.

Verschiedene Items, die die Führungskräfte einschätzen sollten, wie z.B. die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team oder der Zusammenarbeit mit den Eltern gehören u.a. zu den Aufgaben einer Leitung. Da die Führungskräfte somit in gewisser Weise ihre eigene Arbeit beurteilen, wäre es denkbar, dass die Antworten an manchen Stellen aufgrund von sozialer Erwünschtheit positiver ausgefallen sind (Schreyer et al., 2014).

Abschließend muss erwähnt werden, dass die erhobenen Daten eine Momentaufnahme der Arbeits- und Rahmenbedingungen sowie der Einschätzungen der Führungskräfte während der Pandemie darstellen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts dauert die Pandemie bereits seit etwa zwei Jahren an und war von verschiedenen Phasen mit unterschiedlich hohen Infektionszahlen und unterschiedlich tiefgreifenden Maßnahmen geprägt. Man muss deshalb davon ausgehen, dass zu verschiedenen Zeitpunkten während der Pandemie verschiedene Erfahrungen in den Kindertageseinrichtungen gemacht wurden und die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf die gesamte Zeit der Pandemie übertragbar sind. Da die Befragung ca. ein Jahr nach dem Beginn der Pandemie durchgeführt wurde, blickten die Führungskräfte zu diesem Zeitpunkt jedoch schon auf einen relativ langen und vielseitigen Zeitraum zurück. Bislang hat sich noch kein wirklicher Regelbetrieb bzw. Normalzustand wie vor der Pandemie eingestellt. Weiterhin gibt es neue Vorgaben, die umgesetzt werden müssen, wie zum Beispiel die Testpflicht für Kita-Kinder ab Januar 2022 und Veranstaltungen wie Vernetzungstreffen oder Feste können in vielen Fällen immer noch nicht stattfinden. Es ist deshalb anzunehmen, dass die Ergebnisse dieser Studie etwa zum Stresslevel, der Arbeitsbelastung oder Unterstützungswünschen aufgrund anhaltender Pandemiebedingungen immer noch aktuell sind. Die Lage hat sich hinsichtlich der Zahl der allgemeinen Krankheitsfälle, Corona-Fallzahlen und Gruppenschließungen sogar zugespitzt. Gleichzeitig befinden sich Kitas nicht mehr in einem Ausnahmezustand mit kleineren Gruppen und klaren Regeln, sondern im Regelbetrieb mit normal ausgelasteten Gruppen und allen Anforderungen des Bildungs- und Erziehungsplanes. Es wäre gut denkbar, dass Führungskräfte und ihre Teams in der Zwischenzeit aufgrund der anhaltenden Pandemielage keine Gelegenheit hatten, die Pandemie im Team aufzuarbeiten, Supervision in Anspruch zu nehmen oder sich von der überdurchschnittlichen Arbeitsbelastung zu erholen. Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung zeigen diese Bedarfe bereits im Frühjahr 2021 auf. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit von Entlastungsmaßnahmen für Führungskräfte, Gelegenheiten zur Erholung wie extra Schließzeiten und Teammaßnahmen wie Supervision noch einmal mehr. Es ist nicht zuletzt im Angesicht des beträchtlichen

Fachkräftemangels im Bereich der frühen Bildung wichtig, das bestehende Personal zu stärken und durch Rahmenbedingungen zu entlasten, damit es nicht zur Fluktuation von Angestellten aufgrund von Überlastung und Unzufriedenheit kommt.

Abschließend sei erwähnt, dass sich diese Untersuchung ausschließlich auf den veränderten Kita-Alltag, die Arbeitsbedingungen und Mehrbelastungen der Kita-Leitungen fokussierte. Dabei darf nicht vergessen werden, dass bei allen Fragen der Kindertagesbetreuung die Kinder im Zentrum stehen. Die Kita sollte für Kinder ein sicherer Ort darstellen, in dem sie Geborgenheit, Normalität und Stabilität erfahren. Wie sich der durch die Pandemie veränderte Kita-Alltag mit angepassten Gruppenstrukturen, Hygieneregeln oder Testpflichten auf die Kinder ausgewirkt hat, wurde mit dieser Studie nicht untersucht. Da Leitungskräfte eine Schlüsselrolle in Kitas innehaben und einen maßgeblichen Einfluss auf das Teamgeschehen und die pädagogische Qualität haben, ist es auch im Sinne der Kinder, dass gute Arbeits- und Rahmenbedingungen für das Leitungshandeln vorliegen.



## 6.2 Handlungsempfehlungen

### Handlungsempfehlungen

#### Was brauchen Führungskräfte während und nach der Pandemie?

- Entlastung der Leitung in ihren Aufgaben und Verantwortungsbereichen durch den **Träger**. Einsatz eines transparenten und flexibel anpassbaren **Leistungsprofils**.
- Genügend **Zeitkontingente** außerhalb des Gruppendienstes für Leitungstätigkeiten, nach Möglichkeit auch im Homeoffice.
- Wenn zeitliche und fachliche Kapazitäten es zulassen, Übertragung von kleineren Leitungsaufgaben an **Teammitglieder**.
- **Qualifizierungsangebote** für Führungskräfte, insbesondere in den Bereichen Stress- und Krisenmanagement sowie Mitarbeitenden- und Betriebsführung.
- Zeit im Team, um die Pandemie und die Erfahrungen, die gemacht wurden, **aufzuarbeiten**.
- Zeit und Möglichkeit für **Teambuildingmaßnahmen**, um evtl. Konflikte im Team zu bearbeiten und das Team zu stärken.
- Maßnahmen zur **Gesundheitsförderung** und **Stressreduzierung**.
- Möglichkeiten zur **Erholung** durch beispielsweise Sonderurlaub oder feste Schließzeiten.
- Implementierung und Stärkung von **Unterstützungssystemen** wie Supervision, Fachberatung, Coaching und Leitungsnetzwerke.
- Möglichkeit zur **Umsetzung von Veränderungen**, die sich in der Pandemie als sinnvoll erwiesen haben (z.B. Anpassung der Tages- und Gruppenstruktur).
- Zeit und Möglichkeit für **Qualitätsentwicklung** und **konzeptionelle Arbeit**, um Erfahrungen und neue Ideen, die während der Pandemie entstanden sind, verstetigen zu können oder um eine durch die Pandemie gesunkene Qualität wieder zu verbessern.
- Bereitstellung von Mitteln für den **Digitalisierungsprozess** inkl. Qualifizierungsmöglichkeiten und Support.
- Einen ausreichenden **Anstellungsschlüssel** und **kleinere Gruppen**.
- **Anerkennung und Wertschätzung** für den geleisteten Mehraufwand während der Pandemie und generell für den Berufsstand.

## Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte*. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI).
- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2021). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2021. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte*. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI).
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2020). *Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege in Bayern 2020. Ergebnisse nach kreisfreien Städten und Landkreisen*. Verfügbar unter: [https://www.statistik.bayern.de/mam/produkte/veroeffentlichungen/statistische\\_berichte/k5300c\\_202000.pdf](https://www.statistik.bayern.de/mam/produkte/veroeffentlichungen/statistische_berichte/k5300c_202000.pdf), zugegriffen am 10.08.2020
- BayKiBiG (2005). *Verordnung zur Ausführung des Bayerischen Kinderbildungs- und -betreuungsgesetzes (Kinderbildungsverordnung – AVBayKiBiG)*. Verfügbar unter: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayAVKiBiG>, zugegriffen am 08.02.2022
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen & Jugend & BMG - Bundesministerium für Gesundheit (2020). *Kitas in Zeiten der Corona-Pandemie. Praxistipps für die Kindertagesbetreuung im Regelbetrieb*. Berlin: BMFSFJ & BMG.
- Bauknecht, J. & Wesselborg, B. (2021). Psychische Erschöpfung in sozialen Interaktionsberufen von 2006 bis 2018. Ein Vergleich der Bereiche Pflege, frühkindliche Bildung, Schule, Soziale Arbeit und Polizei. *Prävention und Gesundheitsförderung*. <https://doi.org/10.1007/s11553-021-00879-0>
- Behr, K. & Lange, J. (2014). Kita-Leitungen unter der Lupe. Forschungsergebnisse zu einem bestimmten Berufsprofil. *Theorie und Praxis der Sozialpädagogik (TPS)*, 2, 14-18.
- Benninghaus, H. (2014). *Perzipierte Tätigkeitsmerkmale. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. Mannheim: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.6102/zis18>
- Bock-Famulla, K., Münchow, A., Sander, F., Akko, D.-P. & Schütz, J. (2021). *Länderreport Frühkindliche Bildungssysteme 2021. Transparenz schaffen – Governance stärken*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/laenderreport-fruehkindliche-bildungssysteme-2021-all>, zugegriffen am 15.02.2022
- Brodbeck, F. C., Anderson, N. & West, M. (2000). *Teamklima-Inventar*. Göttingen: Hogrefe.
- Cohen, F., Oppermann, E. & Anders, Y. (2020). *Familien & Kitas in der Corona-Zeit*. Verfügbar unter: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/efp/forschung/Corona/Ergebnisbericht\\_finale\\_Version\\_Onlineversion.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/efp/forschung/Corona/Ergebnisbericht_finale_Version_Onlineversion.pdf), zugegriffen am 15.02.2022
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Cramer, M. & Münchow, A. (2017). *Führungs- und Leitungstätigkeiten in KiTas systematisch identifizieren und reflektieren*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

- DJI – Deutsches Jugendinstitut & WiFF- Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung*. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 10. München: DJI.
- DJI - Deutsches Jugendinstitut & RKI - Robert Koch Institut (2021). Corona-KiTa-Dashboard: <https://corona-kita-studie.de/ergebnisse#dashboard>, zugegriffen am 20.12.2021
- DJI - Deutsches Jugendinstitut & RKI - Robert Koch Institut (2020). Monatsbericht der Corona-KiTa-Studie. Ausgabe 10/2020. Oktober 2020. Verfügbar unter: <https://www.corona-kita-studie.de/monatsberichte-der-corona-kita-studie>, zugegriffen am 20.12.2021
- DJI - Deutsches Jugendinstitut & RKI - Robert Koch Institut (2021a). Quartalsbericht der Corona-KiTa-Studie. 3. Quartalsbericht (I/2021). März 2021. Verfügbar unter: <https://corona-kita-studie.de/quartalsberichte-der-corona-kita-studie>, zugegriffen am 20.12.2021
- DJI - Deutsches Jugendinstitut & RKI - Robert Koch Institut (2021b). Monatsbericht der Corona-KiTa-Studie. Ausgabe 02/2021. März 2021. Verfügbar unter: <https://www.corona-kita-studie.de/monatsberichte-der-corona-kita-studie>, zugegriffen am 20.12.2021
- DJI - Deutsches Jugendinstitut & RKI - Robert Koch Institut (2021c). Monatsbericht der Corona-KiTa-Studie. Ausgabe 04/2021. Juni 2021. Verfügbar unter: <https://www.corona-kita-studie.de/monatsberichte-der-corona-kita-studie>, zugegriffen am 20.12.2021
- DJI - Deutsches Jugendinstitut & RKI - Robert Koch Institut (2021d). *Monatsbericht der Corona-KiTa-Studie. Ausgabe 07/2021. Oktober 2021*. Verfügbar unter: <https://www.corona-kita-studie.de/monatsberichte-der-corona-kita-studie>, zugegriffen am 20.12.2021
- DJI - Deutsches Jugendinstitut & RKI - Robert Koch Institut (2021e). *Quartalsbericht der Corona-KiTa-Studie. 6. Quartalsbericht (IV/2021)*. Dezember 2021. Verfügbar unter: <https://corona-kita-studie.de/quartalsberichte-der-corona-kita-studie>, zugegriffen am 20.12.2021
- DKLK – Deutscher Kitaleitungskongress (2021). *DKLK-Studie 2021. Kita-Leitungen: Besondere Herausforderungen in Pandemiezeiten*. Verfügbar unter: [rz DKLK Studie 2021 A4 ohne Sperrvermerk 210823 2.indd \(deutscher-kitaleitungskongress.de\)](https://www.dklk.de/Dateien/2021/A4_ohne_Sperrvermerk_210823_2.indd_(deutscher-kitaleitungskongress.de)), zugegriffen am 15.02.2022
- 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.
- Flämig, K. & Kalicki, B. (2020): Krisenbewältigung in der Kita. Wie Kita-Leitungen den Infektionsschutz ermöglichen – und was sie zum Beginn der Pandemie am meisten belastete, zeigt eine DJI Befragung. *DJI Impulse*, 20 (2), 24-28. Verfügbar unter [https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bulletin/d\\_bull\\_d/bull124\\_d/DJI\\_2\\_20\\_Web.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bulletin/d_bull_d/bull124_d/DJI_2_20_Web.pdf), zugegriffen am 15.02.2022
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönau-Böse (2019). *Resilienz*. München: Ernst Reinhard Verlag.

- Fthenakis, W. E., Hanssen, K., Oberhuemer, P. & Schreyer, I. (2003). *Träger zeigen Profil: Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen*. Weinheim: Beltz.
- Günther, A. (2021, 19. Januar). Notbetreuung in Bayern: Oft ist die Kita-Gruppe fast vollzählig. *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/bayern/bayern-notbetreuung-kitas-schulen-auslastung-kritik-1.5178876>
- Hitzenberger, J., & Schuett, S. (2016). *Mitarbeiterführung in Krippe, Kindergarten & Hort: Angewandte Psychologie für die erfolgreiche Kita-Leitung*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Huber, M. (2019). *Resilienz im Team: Ideen und Anwendungskonzepte für Teamentwicklung*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- 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. (2014). Stressbelastungen und Burnout-Risiko bei Erzieherinnen in Kindertagesstätten: Ergebnisse einer Fragebogenstudie. *Gesundheitswesen*, 76, 1-6. <http://dx.doi.org/10.1055/s-0034-1381995>
- Lange, J. (2017). *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Personen und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 213-260). Bern: Huber.
- Langmeyer, A., Guglhör-Rudan, A., Naab, T., Urlen, M. & Winklhofer, U. (2020). *Erste Ergebnisse zum veränderten Alltag und zum Wohlbefinden von Kindern. Kindsein in Zeiten von Corona*. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI). Verfügbar unter [https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/dasdji/themen/Familie/DJI\\_Kindsein\\_Corona\\_Erste\\_Ergebnisse.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/dasdji/themen/Familie/DJI_Kindsein_Corona_Erste_Ergebnisse.pdf), zugegriffen am 15.02.2022
- Lochner, B. (2021). *Thüringer Familien in Zeiten von Corona. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt*. Verfügbar unter: [https://www.dksbthueringen.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Praesentationen/21-04- Befr.Fam Corona AbschlBer.pdf](https://www.dksbthueringen.de/fileadmin/user_upload/pdf/Praesentationen/21-04- Befr.Fam Corona AbschlBer.pdf), zugegriffen am 15.02.2022
- Losch, D. (2016). Selbsteinschätzung der gesundheitlichen Belastungen von ErzieherInnen. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 66(4), 188-194.
- Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K. & Köhler, L. (2016). *KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Nürnberg, C. (2018). *Kita-Alltag zwischen Belastung und Erfüllung. Ergebnisse einer explorativen Interviewstudie mit Gruppenkräften und Kita-Leitungen*. WiFF Studie, Band 31. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI).
- OECD (2020). *Building a High-Quality Early Childhood Education and Care Workforce: Further Results from the Starting Strong Survey 2018*. Paris: TALIS, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b90bba3d-en>.
- Oeltjendiers, L., Dobliger, S. & Broda-Kaschube, B. & (2020). Stimmen aus der Praxis: Kita-Leitungen in Zeiten von Corona. Erste Einblicke in die Studie „Landesweite

- Befragung von Leitungen in Kindertageseinrichtungen: Leitungsprofile und Bedarfe“. In Staatsinstitut für Frühpädagogik (Hrsg.), *Bildung, Erziehung, Betreuung von Kindern in Bayern, IFP-Infodienst*, 25. Jahrgang, 2020 (S.34-40). München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- Rudow, B. (2001). *Die Entwicklung einer Prüfliste zur Erfassung vorwiegend psychischer Belastungen bei ErzieherInnen (PBE). Forschungsbericht im Auftrag der GEW Baden-Württemberg und der Johanns Löchner Stiftung*. Stuttgart/Heddesheim.
- Schneewind, J. & Landowsky, T. (2015). *Auf dem Weg zur professionellen KiTa-Leitung*. Osnabrück: nifbe.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl, M. & Nicko, O. (2014). *AQUA - Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung*. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik (IFP).
- 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. *Social Science and Medicine*, 58 (8), 1483-1499.
- Skribot, M. (2013). *Teamklima und leistungsbezogenes Arbeitsverhalten*. München: AVM.
- StMAS - Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen & Staatsinstitut für Frühpädagogik (2012). *Der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung*. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor.
- Strehmel, P. (2016). Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen. Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In S. Viernickel, K. Fuchs-Rechlin, P. Strehmel, C. Preissing, J. Bensel & G. Haug-Schnabel (Hrsg.), *Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* (S. 131-252). Freiburg: Herder.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)*. WiFF Expertisen, Band 39. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI).
- Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj-Blatchford, I. & Taggart, B. (2010). *Early Childhood Matters: Evidence from the Effective preschool and primary Education project*. London: Routledge.
- Thinschmidt, M. (2010). Belastungen am Arbeitsplatz Kindertagesstätte – Übersicht zu zentralen Ergebnissen aus vorliegenden Studien. In Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.), *Ratgeber Betriebliche Gesundheitsförderung im Sozial- und Erziehungsdienst* (S. 17-26). Frankfurt am Main: GEW.
- Viernickel, S. & Voss, A. (2013). *STEGE – Strukturqualität und Erzieher\_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht*. Berlin: Alice Salomon Hochschule. Verfügbar unter: <https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=20674&to-ken=9d0413d1612a043e64cd74e9e71d51fccefd13ec&sdownload=>, zugegriffen am 15.02.2022
- Weyer, G., Hodapp, V., & Neuhäuser, S. (2014). *Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*

(ZIS). Mannheim: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.  
<https://doi.org/10.6102/zis>

Wildgruber, A. & Kottmair, A. (2021). *QuiHo – Qualität im Hort. Leitungsbefragung in bayerischen Tageseinrichtungen für Schulkinder*. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik (IFP). Verfügbar unter: [https://www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/projektbericht\\_37\\_qualitat\\_im\\_hort.pdf](https://www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/projektbericht_37_qualitat_im_hort.pdf), zugegriffen am 15.02.2022

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Trägerzugehörigkeit der teilnehmenden Kitas im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern .....	10
Abbildung 2 Lage der Kitas im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern .....	10
Abbildung 3 Einwohnerzahl der Orte, in denen die Kitas ansässig sind .....	11
Abbildung 4 Einrichtungsart bzgl. betreuter Altersgruppen der teilnehmenden Kitas.....	11
Abbildung 5 Einrichtungsgröße bzgl. Anzahl angemeldeter Kinder im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern .....	12
Abbildung 6 Alter der Leitungen im Vergleich zur Grundgesamtheit in Bayern.....	13
Abbildung 7 Berufserfahrung als Leitung .....	13
Abbildung 8 Wöchentliche Arbeitszeit der Leitungen .....	15
Abbildung 9 Vereinbarte Arbeitszeit für die Leitungstätigkeit (Freistellung) .....	15
Abbildung 10 Freistellung nach Trägerart .....	16
Abbildung 11 Freistellung nach Einrichtungsgröße .....	16
Abbildung 12 Qualifikation der Leitungen.....	19
Abbildung 13 Qualifikation der Leitungen nach Alter .....	19
Abbildung 14 Qualifikation der Leitungen nach Trägerart .....	20
Abbildung 15 Qualifikation der Leitung nach Einrichtungsart .....	20
Abbildung 16 Verwendungszwecke des Leitungs- und Verwaltungsbonus .....	22
Abbildung 17 Einschätzung der Leitungen zum Leitungsprofil .....	23
Abbildung 18 Anzahl der während des Lockdowns anwesenden Kindern .....	25
Abbildung 19 Anzahl der während des Lockdowns anwesenden Kinder nach Trägerart..	26
Abbildung 20 Anzahl der während des Lockdowns anwesenden Kinder nach Ortsgröße	27
Abbildung 21 Anzahl der während des Lockdowns anwesenden Kinder nach Regierungsbezirk.....	28
Abbildung 22 Kurzarbeit der Leitung und des Teams nach Trägerart.....	29
Abbildung 23 Von den Leitungen eingeschätzte Höhe des Krankenstands während der Pandemie .....	30
Abbildung 24 Tätigkeiten im Homeoffice .....	32
Abbildung 25 Verschiedene Einschätzungen zur Arbeitssituation während der Pandemie	33
Abbildung 26 Einschätzung des Zeitaufwands für verschiedene Leitungsaufgaben während der Pandemie .....	40
Abbildung 27 Einschätzung der beruflichen Anforderungen während der Pandemie .....	42
Abbildung 28 Einschätzung verschiedener Facetten der Arbeitsbelastung .....	45

Abbildung 29	Einschätzung der Arbeitsbelastung nach Träger .....	47
Abbildung 30	Subjektives Stressempfinden der Leitungen im Vergleich .....	51
Abbildung 31	Einschätzung des Stresslevels während der Pandemie nach Trägerart, Einrichtungart und Einrichtungsgröße .....	52
Abbildung 32	Einschätzung verschiedener Aspekte der Zusammenarbeit im Team .....	55
Abbildung 33	Einschätzung des Teamklimas vor und während der Pandemie.....	56
Abbildung 34	Einschätzung des Teamklimas während der Pandemie nach Trägerart, Einrichtungart und Einrichtungsgröße .....	57
Abbildung 35	Einschätzung der Zusammenarbeit mit dem Träger vor der Pandemie .....	60
Abbildung 36	Zusammenarbeit mit dem Träger während der Pandemie .....	61
Abbildung 37	Persönliche Einschätzungen zur Arbeit im regulären Kita-Alltag .....	64
Abbildung 38	Einschätzungen zum persönlichen Umgang mit der Pandemie .....	65
Abbildung 39	Inanspruchnahme von Unterstützungsmöglichkeiten.....	67
Abbildung 40	Einschätzung der Leitungskräfte, ob die Pandemie eine Chance ist, um dauerhaft Veränderungen im Kita-Alltag zu integrieren .....	70
Abbildung 41	Bereiche, in denen die Leitungen Veränderungen initiieren möchten .....	70
Abbildung 42	Bereiche, in denen die Leitungen gestärkt aus der Pandemie gehen .....	71
Abbildung 43	Verschiedene Aspekte der Digitalisierung aufgeschlüsselt nach Einwohnerzahl .....	74



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Einschätzung der Führungskräfte über den Zugang zur Notbetreuung .....	37
Tabelle 2 Regressionsanalyse zu den Bedingungsfaktoren für die Arbeitsbelastung während der Pandemie.....	48
Tabelle 3 Arten von beruflichen unterstützenden Netzwerken während der Pandemie ....	68
Tabelle 4 Ausstattung mit digitalen Geräten und Software .....	73
Tabelle 5 Mit Familien und im Team genutzte Kommunikationskanäle in Zeiten der Pandemie .....	75



## IFP-Projektbericht 40/2022

Herausgeber: Staatsinstitut für Frühpädagogik und Medienkompetenz (IFP)  
Projektleitung: Dr. Beatrix Broda-Kaschube  
Winzererstr. 9, 80797 München  
Tel.: 089/99825-1936  
Bildnachweis: Shutterstock

Stand: März 2022

---