

Führungsaufgaben von Gruppenleitenden in Berner Kindertagesstätten

Analyse der Situation und Empfehlungen zur Unterstützung

Bachelor Thesis

Auftraggeberschaft: Organisation der Arbeitswelt Soziales Bern

Autorin: Carola Rauber

Dozent: Dr. Rebecca Brauchli

Ort, Datum: Bern, 7. Juni 2017

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht, welche Führungsaufgaben Gruppenleitende in Berner Kindertagesstätten wahrnehmen und auf welche Ressourcen sie zurückgreifen können. Es werden theoretische Grundlagen zu Führung, zur Wirkung von Arbeit und zur Bedeutung von Ressourcen erläutert. Mit einer Onlinebefragung wurden Gruppenleitende zu subjektiv wahrgenommenen Führungsaufgaben und Ressourcen befragt. Die Daten wurden explorativ-deskriptiv ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen: Gruppenleitenden koordinieren den Alltag, begleiten Mitarbeitende und pflegen Schnittstellen. Gestärkt werden sie durch soziale Ressourcen, Aufgabenvielfalt, Partizipationsmöglichkeiten sowie durch personalen Ressourcen. Potential steckt im Qualifikationspotential und einer gezielten Auseinandersetzung mit dem Thema Führung. Es werden verschiedene Handlungsempfehlungen formuliert, um Gruppenleitenden die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung zu ermöglichen.

Anzahl Zeichen: 121'263

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	2
1.1.1 Projektpartner	2
1.1.2 Die Gruppenleitung	2
1.1.3 Besonderheiten der Führungssituation von Gruppenleitenden	3
1.2 Zielsetzung und Vorgehen dieser Arbeit.....	5
1.2.1 Forschungsinteresse, Forschungsgegenstand und Forschungsfrage	5
1.2.2 Abgrenzung	6
2 Theoretische Grundlagen.....	7
2.1 Führung und Führungsaufgaben	7
2.1.1 Begriff Führung	7
2.1.2 Führungsaufgaben.....	8
2.2 Wirkung von Arbeit auf den Menschen	10
2.2.1 Das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Arbeitstätigkeit	10
2.2.2 Das transaktionale Stressmodell	12
2.3 Ressourcen.....	13
2.3.1 Situative Ressourcen	14
2.3.1.1 Verhaltensspielräume als organisationale Ressourcen	14
2.3.1.2 Soziale Ressourcen	15
2.3.2 Personale Ressourcen	16
2.3.3 Wechselwirkung von situativen und personalen Ressourcen.....	17
2.4 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen.....	18
3 Methodisches Vorgehen	19
3.1 Studiendesign und Begründung der Methodenwahl.....	19

3.2	Vorerhebung Experteninterviews.....	19
3.3	Haupterhebung Onlinebefragung.....	20
3.3.1	Stichprobe.....	20
3.3.2	Untersuchungsvariablen.....	21
3.3.3	Führungsaufgaben.....	21
3.3.4	Ressourcen.....	22
3.3.4.1	Organisationale und soziale Ressourcen.....	22
3.3.4.2	Kitaspezifische situative Ressourcen.....	23
3.3.4.3	Personale Ressourcen.....	23
3.3.5	Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote.....	24
3.3.6	Kontrollvariablen.....	25
3.3.7	Pretest.....	25
3.3.8	Verlauf der Erhebung.....	26
3.3.9	Datenaufbereitung.....	26
3.4	Datenauswertung.....	27
3.4.1	Deskriptive Statistik.....	27
3.4.2	Explorative Datenanalyse – Clusteranalyse.....	28
3.4.2.1	Dreistufige Clusteranalyse.....	28
3.4.2.2	Vorgehen zum Clustern der vorliegenden Stichprobe.....	29
4	Ergebnisse.....	31
4.1	Ergebnisse Experteninterviews.....	31
4.2	Führungsaufgaben.....	31
4.3	Ressourcen.....	32
4.3.1	Organisationale und soziale Ressourcen nach der SALSA.....	32
4.3.2	Kitaspezifische situative Ressourcen.....	34
4.3.3	Personale Ressourcen.....	35
4.3.4	Unterschiede Gruppenleitende mit und ohne Führungskurs.....	36

4.4	Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote.....	38
4.5	Ergebnisse Clusteranalyse	39
4.5.1	Cluster 1 „Austausch und Feedback“	39
4.5.2	Cluster 2 „Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten“	40
4.5.3	Cluster 3 „Theoretische Inputs“	41
5	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	42
5.1	Führungsaufgaben.....	42
5.2	Ressourcen.....	42
5.2.1	Organisationale Ressourcen	42
5.2.2	Soziale Ressourcen als wichtige Unterstützung.....	43
5.2.3	Kitaspezifische Ressourcen - Auseinandersetzung mit Führung ermöglichen	44
5.2.4	Personale Ressourcen	44
5.2.5	Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten.....	45
5.2.6	Limitationen und offene Fragen	46
6	Handlungsempfehlungen	47
6.1	Ebene Beruf Fachperson Kinderbetreuung	47
6.2	Ebene Kindertagesstätte.....	47
6.3	Ebene Gruppenleitende	48
7	Fazit und Reflexion	49
	Literaturverzeichnis	i
	Abbildungsverzeichnis.....	iv
	Tabellenverzeichnis.....	v
	Ehrenwörtliche Erklärung	vi
	Anhang A: Interviewleitfäden Experteninterviews	vii
	Anhang B: Onlinefragebogen	xvi
	Anhang C: Feldbericht.....	xxv

Inhaltsverzeichnis

Anhang D: Schwierigkeitsindex Items Personale Ressourcen.....	xxix
Anhang E: Dendogramm Single-Linkage Clusterung.....	xxx
Anhang F: Dendogramm Ward-Analyse	xxxI
Anhang G: Detailliertes Auswertungsvorgehen.....	xxxii
Anhang H: Deskriptive Statistik Führungsaufgaben.....	xxxiv
Anhang I: Boxplot Ressourcen	xli
Anhang K: Boxplot kitaspezifische situative Ressourcen.....	xlii
Anhang L: Ergebnisse mit Gruppierungsvariable Führungskurs.....	xliii
Anhang M: Ergebnisse Gründe und Kriterien für Weiterbildungen	xliv
Anhang N: Mittelwerte nach Cluster.....	xlvi

1 Einleitung

Die wichtigsten Quellen für Zufriedenheit in der Kinderbetreuung finden sich in der Beziehung zu vorgesetzten Person und im Sinn für Gemeinschaft, so Kusma, Groneberg, Nienhaus und Mache (2012). Professionelle Führung und ein positives Betriebsklima sind nicht nur bedeutende Faktoren für die Arbeitszufriedenheit, sondern auch für die Gesundheit der Betreuungspersonen und eine niedrige Fluktuation in Kindertagesstätten, so Blöchliger und Bauer (2014). Damit kommt Führungspersonen eine bedeutende Rolle im Alltag der Kindertagesstätten zu.

Blöchliger und Bauer (2014) stellen aber auch fest, dass Fachpersonen der Kinderbetreuung bald nach der Ausbildung Führungs- und Ausbildungsaufgaben übernehmen, für die ihnen die Erfahrung und/oder die Ausbildung fehlen. Die Bedeutung der Gruppenleitung als Führungsperson für Miterziehende, Lernende und Praktikantinnen und Praktikanten in Schweizer Kindertagesstätten findet bisher noch wenig Beachtung in der Forschung. Beispielsweise wird unter professioneller Führung in der Studie von Blöchliger und Bauer (2014) in erster Linie auf die Arbeit der Kitaleitung Bezug genommen. Die Gruppenleitung als Führungsperson ist der Mittelpunkt dieser Bachelor Thesis.

Dieser Fokus wurde gemeinsam mit der Geschäftsleitung der Organisation der Arbeitswelt Soziales Kanton Bern (im Folgenden „OdA Soziales Bern“) gewählt, die als Praxispartner für die vorliegende Arbeit gewonnen werden konnte. Als Dienstleistungsunternehmen für Bildungsfragen im Sozialbereich setzt sich die OdA Soziales Bern unter anderem für berufsspezifische Anliegen von Fachpersonen Kinderbetreuung ein. Eine solche Fachperson ist die Autorin der vorliegenden Bachelor Thesis.

Im Rahmen dieser Arbeit wird untersucht, welche Führungsaufgaben Gruppenleitende in Berner Kindertagesstätten wahrnehmen und was sie bei ihrer Arbeit unterstützt. Dafür werden Expertinnen in einer Vorerhebung zur Arbeitssituation von Gruppenleitenden interviewt und Gruppenleitende zu subjektiv wahrgenommenen Führungsaufgaben und situativen sowie personalen Ressourcen befragt.

Der Aufbau dieser Arbeit gestaltet sich folgendermassen. In einem ersten Schritt wird die Ausgangslage dargelegt. Daraus wird die Fragestellung für diese Arbeit abgeleitet. Danach behandelt das Kapitel 2 wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Themen Führung, Wirkung von Arbeit und Ressourcen. Es werden das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Arbeitstätigkeit nach Leont'ev 1977 (zitiert nach Schüpbach, 2013, S 58), das transaktionale Stressmodell nach Lazarus und Folkman (1984) und die Bedeutung verschiedener Ressourcen im Arbeitskontext erläutert.

Kapitel 3 behandelt das methodische Vorgehen. Es beschreibt die Vorerhebung in Form von Experteninterviews, deren Erkenntnisse zur Beschreibung der Ausgangslage sowie zur Gestaltung der

Befragung herangezogen wurde, und das methodische Vorgehen zur Entwicklung und Auswertung der Onlinebefragung von Gruppenleitenden. Die Ergebnisse werden im Kapitel 4 dargestellt und anschliessend im Kapitel 5 diskutiert. Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen für die OdA Soziales Bern sind im Kapitel 6 beschrieben. Kapitel 7 rundet die Arbeit mit einem Fazit und einer Reflexion bezüglich des Vorgehens ab.

1.1 Ausgangslage

Zum besseren Verständnis wird im vorliegenden Kapitel der Praxispartner vorgestellt und die Charakteristika der Arbeit in Kindertagesstätten beschrieben. Der Fokus liegt dabei auf Merkmalen, die für die Auseinandersetzung mit den Führungsaufgaben von Gruppenleitenden kennzeichnend sind. Zur Beschreibung der Ausgangslage wurden Inhalte aus Gesprächen mit dem Praxispartner, Inhalte aus der Literatur sowie aus den Experteninterviews, die im Rahmen einer Vorherhebung durchgeführt wurden, herangezogen. Die Beschreibung der Ausgangslage ist zudem geprägt durch die Berufserfahrung der Autorin in diesem Arbeitsbereich.

1.1.1 Projektpartner

Als Projektpartner für die Bachelor Thesis konnte der Verein OdA Soziales Bern gewonnen werden. Er bietet Unterstützung für Ausbildungsbetriebe, u.a. Kindertagesstätten, und setzt sich für berufsspezifische Anliegen der verschiedenen Stakeholder wie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, die Kantonale Verwaltung und weiteren Interessenten ein. Die OdA Soziales Bern übernimmt die Gestaltung, Entwicklung und Umsetzung von Ausbildungen im Sozialbereich (OdA Soziales Bern, 2014). Dazu gehören neben der beruflichen Ausbildung auch Weiterbildungsangebote für Betreuungsberufe.

Führungsspezifische Weiterbildungsangebote für Betreuungspersonen sind vorhanden, werden aber zurückhaltend besucht. Gründe dafür werden in den betrieblichen Rahmenbedingungen vermutet (Finanzen, Fehlen von Betreuungspersonal durch Absenzen) (Geschäftsleitung OdA Soziales Bern, persönl. Mitteilung, 5.10.16).

1.1.2 Die Gruppenleitung

Gruppenleitende arbeiten in Kindertagesstätten, wo sie und ihr Team Kinder im Vorschulalter betreuen. Das Team auf der Kindergruppe besteht, je nach Anzahl Kinder und Arbeitsprozente der Mitarbeitenden, aus ein oder mehreren Gruppenleitenden, Miterziehenden, Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten (Blöchliger & Bauer, 2014).

Die Gruppenleitung, so Blöchliger und Bauer (2014), verfügt über eine Berufsausbildung (in der Regel Fachperson Kinderbetreuung oder KleinkinderzieherIn). Sie ist, oft zusammen mit einer wei-

teren Gruppenleitung, verantwortlich für das Tagesgeschehen auf der Gruppe. Sie koordiniert die Aktivitäten der einzelnen Mitarbeitenden und pflegt die täglichen Elternkontakte. Die gruppenleitende Person ist häufig gleichzeitig Berufsbildende/r. Als solche leitet sie Lernende ihrer Gruppe an und koordiniert ihre Ausbildung im Betrieb. Die bildungsverantwortliche Person des Betriebes ist für die Ausbildungen aller Lernenden im Betrieb verantwortlich. Sie ist in der Regel zugleich Berufsbildende/r und Gruppenleitung (Blöchliger & Bauer, 2014). In dieser Arbeit werden unter Gruppenleitenden alle Berufspersonen verstanden, welche die Funktion einer Gruppenleitung wahrnehmen, aber keine Betriebsleitungsfunktion innehaben. Unter Gruppenleitung werden also auch die Funktionen Berufsbildende/r, Bildungsverantwortliche/r sowie stellvertretende Betriebsleitung subsumiert.

1.1.3 Besonderheiten der Führungssituation von Gruppenleitenden

Als Besonderheit der Führungssituation von Gruppenleitenden in Berner Kindertagesstätten lassen sich drei Gegebenheiten feststellen. (1) Das Team besteht weitgehend aus jungen Frauen, (2) die Arbeit ist vielschichtig und (3) das Vorhandensein von Ressourcen und Bewusstsein für Führungsaufgaben von betrieblichen Rahmenbedingungen abhängig:

1. Wie Blöchliger und Bauer (2014) stellen auch Expertin 1 (persönl. Mitteilung, 11.1.17) und Expertin 2 (persönl. Mitteilung, 13.1.17) fest, dass das Betreuungspersonal oft aus jungen Frauen besteht. Das junge Alter führt dazu, dass sie bald nach der Berufsbildung Führungs- und Ausbildungsaufgaben übernehmen ohne dabei auf langjährige Berufserfahrung zurückgreifen zu können (Blöchliger & Bauer, 2014).

2. Die Arbeit mit Kindern, Eltern, Lernenden und Praktikanten wird von Expertin 2 (persönl. Mitteilung, 13.1.17) als vielschichtig beschrieben. Expertin 1 (persönl. Mitteilung, 11.1.17) macht deutlich, dass damit auch ein steter Rollenwechsel einhergeht. Die Gruppenleitung ist Erziehungsperson für Kinder, Ansprechperson für Eltern, Führungs- und Ausbildungsperson für Miterziehende, Lernende, Praktikantinnen und Praktikanten. Sie ist verantwortlich für das Geschehen auf der Gruppe und gleichzeitig immer auch ein Teil des Teams, das zusammen den Tag bestreitet. Diese verschiedenen Rollen erfordern unterschiedliche Kommunikations- und Verhaltensweisen. Weiter sei die Rolle der Gruppenleitung nicht immer klar definiert und legitimiert (Expertin 1, persönl. Mitteilung, 11.1.2017). So tun sich Gruppenleitende teilweise schwer damit, dass sie delegieren und für ihre Mitarbeitende Rahmen setzen dürfen. Es seien jedoch eine sehr gute Basis an Schlüsselkompetenzen, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, festzustellen (Expertin 1, persönl. Mitteilung, 11.1.2017).

3. Ob und wie sich Gruppenleitende mit dem Thema Führung auseinandersetzen, beispielsweise im Rahmen einer Weiterbildung, ist von kulturellen Aspekten im Betrieb abhängig. Als solche wer-

den Weiterbildungskultur im Betrieb und Unterstützung durch die Kitaleitung angeführt (Expertin 1, persönl. Mitteilung, 11.1.17). Für Gruppenleitende wirkt es unterstützend, wenn es unter den Gruppenleitenden als selbstverständlich gilt, sich mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen. Ebenso ist es relevant, ob die Kitaleitung Wert darauflegt, dass sie sich zu dem Thema Führung weiterbilden (Expertin 1, persönl. Mitteilung, 11.1.17).

Zeit und Raum für Gespräche mit den Mitarbeitenden zu finden und sich dafür aus dem Tagesgeschehen herauszunehmen ist nicht immer einfach (Expertin 1, persönl. Mitteilung 11.1.17; Expertin 2, persönl. Mitteilung, 13.1.17). Fehlende Zeit kann dann zu Schwierigkeiten zwischen Lernenden und Berufsbildenden führen (Expertin 2, persönl. Mitteilung, 13.1.17). Die Herausforderung, die Ausbildung und das Anleiten von Mitarbeitenden zusammen mit der Kinderbetreuung unter einen Hut zu bringen, beschreiben auch Blöchliger und Bauer (2014).

Als vorteilhaft wird von Expertin 2 (persönl. Mitteilung, 13.1.17) eine Verankerung von Bildungsaufgaben im Leitbild des Unternehmens beschrieben. Dies zeigt Bewusstsein und Wertschätzung seitens des Vorstandes und der Kitaleitung für die Bedeutung der Führungs- und Ausbildungsaufgaben der Gruppenleitenden. Dies führt wiederum dazu, dass den Gruppenleitenden entsprechende Ressourcen (z.B. Zeit) zur Verfügung gestellt werden (Expertin 2, persönl. Mitteilung, 13.1.17).

1.2 Zielsetzung und Vorgehen dieser Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit soll aufgezeigt werden, welche Führungsaufgaben Gruppenleitende wahrnehmen und was sie in ihrer Führungstätigkeit unterstützt. Damit einhergehend sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, welche Gruppenleitende hinsichtlich ihrer Führungstätigkeiten unterstützen.

Mit der Reflexion der Arbeitssituation von Gruppenleitenden und der Formulierung von Möglichkeiten zur Optimierung struktureller Rahmenbedingungen soll ein Beitrag zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen geleistet werden. Die Entfaltung optimaler Rahmenbedingungen ermöglicht, so Blöchliger und Bauer (2016), eine stabile, fachkundige und erfahrene Belegschaft, welche qualitativ hochstehende Betreuungsarbeit leistet. Können durch die Handlungsempfehlungen situative und personale Ressourcen gestärkt werden, dürfte dies zudem positive Effekte auf die Gesundheit (Bamberg, Busch & Ducki, 2003), die Arbeitszufriedenheit (Kusma et al., 2012), die Hingabe sowie das Commitment (Bakker & Demerouti, 2007) der Mitarbeitenden sowie Rückwirkungen auf die Qualität der Betreuungsarbeit (Blöchliger & Bauer, 2016) haben.

1.2.1 Forschungsinteresse, Forschungsgegenstand und Forschungsfrage

Als Grundlage für das wissenschaftliche Vorgehen wurden das Forschungsinteresse, die Forschungsfrage und der Forschungsgegenstand folgendermassen festgehalten:

Forschungsinteresse dieser Arbeit ist das Verständnis der Arbeitssituation von Gruppenleitenden in Berner Kindertagesstätten in Hinblick auf ihre Führungsaufgaben. Besondere Aufmerksamkeit gilt situativen und personalen Ressourcen als unterstützende Faktoren sowie deren Wachstumspotential. Forschungsgegenstand sind somit Führungsaufgaben von Gruppenleitenden sowie situative und personale Ressourcen, auf die sie zurückgreifen können. Um diese zu ergründen, wurde folgende Fragestellung formuliert:

„Welche Führungsaufgaben übernehmen Gruppenleitende in Kindertagesstätten des Kantons Bern und auf welche situativen und personalen Ressourcen können sie zurückgreifen?“

Dabei werden folgende Teilfragen unterschieden (weiter präzisiert im Kapitel 0):

1. Welche Führungsaufgaben kommen Gruppenleitenden zu?

Es wird untersucht, welche Aufgaben Gruppenleitende übernehmen, die soziale Einflussprozesse auf Mitarbeitende erfordern.

2. Auf welche situativen und personalen Ressourcen können Gruppenleitenden zurückgreifen?

Es wird untersucht, welche situativen und personalen Ressourcen Gruppenleitende subjektiv wahrnehmen.

1.2.2 Abgrenzung

Nicht behandelt werden in dieser Arbeit Arbeitsbelastungen, denen Gruppenleitende im Rahmen ihrer Tätigkeit begegnen. Dass verschiedene Belastungen in der Kinderbetreuung vorhanden sind wird von verschiedenen Studien belegt (z.B. Blöchliger & Bauer, 2014; Kusma et al., 2012). Im Sinne positiver Psychologie nach Seligman (2012), sollen Fokus dieser Arbeit vorhandene Stärken in Form von Ressourcen sein sowie die Möglichkeit diese weiter auszubauen.

Des Weiteren sind Unterschiede zwischen der Kitaleitung und der Gruppenleitung sowie führungs- oder gesundheitsrelevante Persönlichkeitsmerkmale nicht Gegenstand dieser Arbeit. Auch nicht Ziel dieser Arbeit ist es, vorhandene Weiterbildungsangebote der OdA Soziales Bern zu evaluieren.

Es wurde nun auf das Arbeitsfeld der Gruppenleitenden und die Besonderheiten ihrer Führungssituation eingegangen sowie auf die Zielsetzung und Abgrenzungen dieser Arbeit. Im folgenden Kapitel stehen die theoretischen Grundlagen im Mittelpunkt.

2 Theoretische Grundlagen

Zur Auseinandersetzung mit der Arbeitssituation von Gruppenleitenden werden in diesem Kapitel wissenschaftliche Grundlagen und Erkenntnisse betrachtet. Schwerpunkt bilden die Themen Führung und Ressourcen. Ein erstes Unterkapitel befasst sich mit dem Begriff Führung und den Aufgaben, welche mit Führung assoziiert werden. Das zweite Unterkapitel beschreibt die Wirkung von Arbeit und die Bedeutung von Ressourcen in diesem Kontext. Dies geschieht anhand des transaktionalen Drei-Komponenten-Modelles nach Leont'ev (1977, zitiert nach Schüpbach, 2013, S. 58) sowie dem transnationalen Stressmodell nach Lazarus und Folkman (1984). Anschliessend werden situative und personale Ressourcen erläutert.

2.1 Führung und Führungsaufgaben

Neben dem Sinn für Gemeinschaft gilt gute Führung als wichtigster Faktor für Arbeitszufriedenheit in Betreuungsberufen (Kusma et al., 2012). Diese Erkenntnis machen auch Blöchliger und Bauer (2014). Sie beschreiben professionelle Führung als wichtige Ressource im Kitabereich. Was unter dem Begriff Führung zu verstehen ist, wird in der Literatur unterschiedlich festgehalten.

2.1.1 Begriff Führung

Lippmann und Steiger (2013) beschreiben Führung als komplexes Phänomen, das geprägt ist durch kulturelle und geschichtliche Einflüsse einerseits und schwer zu fassende, dynamische psychische Prozesse andererseits. Im Zentrum der Führungsforschung steht nach Lippmann und Steiger (2013) die Frage, wie sich effiziente Führung gestalten lässt und unter welchen Rahmenbedingungen sich die gewünschte Wirkung von Führung entwickeln kann. Um diese Frage beantworten zu können, bedarf es einer Definition.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Führungsdefinitionen. Yukl (1994) beschreibt Führung als **Einflussprozess** bezüglich

- der Interpretation von Ereignissen,
- der Entscheidungen über Ziele,
- der Organisation von Arbeitstätigkeit,
- der Motivation der Geführten,
- der Aufrechterhaltung von kooperativen Beziehungen und Teamwork
- sowie dem Sichern von Unterstützung ausserhalb der Gruppe.

Der Einfluss auf die Interpretation von Situationen ist auch in der älteren Definition von Smircich und Morgan (1982) zu finden. Auch sie definieren Führung als Prozess, in dem eine Person die Realität anderer rahmt und definiert.

Nach Lippe (2015) bedeutet Führung zum einen Rahmenbedingungen zu gestalten, die Motivation ermöglichen, zum anderen heißt es, Menschen auszuwählen, sie einzusetzen, zu begleiten, von ihnen zu fordern und sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen (Lippe, 2015).

Wunderer (2000) greift zusätzlich den Begriff Hierarchie auf. Er definiert Führung als zielorientierte, wechselseitige Beeinflussung zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Diese Beeinflussung, so Wunderer (2000), findet in einer strukturierten Arbeitssituation statt, zwischen Personen, die hierarchisch unterschiedliche Positionen einnehmen.

In Anlehnung an Yukl (1994) und Wunderer (2000) wird im Rahmen dieser Arbeit vom folgenden Führungsverständnis ausgegangen:

Führung ist ein sozialer Einflussprozess zur Erreichung von Zielen. Dieser findet in einer strukturierten Arbeitssituation statt, zwischen hierarchisch unterschiedlich gestellten Personen. Die Einflussprozesse beziehen u.a. sich auf die Interpretation von Situationen, Entscheidungen über und Organisation von Arbeitstätigkeiten.

2.1.2 Führungsaufgaben

Führungspersonen übernehmen spezifische Aufgaben. Sie geben Mitarbeitenden Aufgaben vor, definieren Probleme, strukturieren Situationen und vermitteln Ressourcen. Sie entscheiden oder geben als Bevollmächtigte weiter, wie der Alltag vonstattengeht (Neuberger, 2002).

Die Aufgabe der Führungsperson, so Lippmann und Steiger (2013), ist das Schaffen von optimalen Voraussetzungen für das Erreichen gemeinsamer Ziele. Dafür, so Felfe, Ducki und Franke (2014), koordinieren sie Abläufe und Aktivitäten von Mitarbeitenden, pflegen Schnittstellen, verwalten materielle und personelle Ressourcen und treffen Entscheidungen. Sie weisen Mitarbeitende an, delegieren Aufgaben an sie, motivieren und coachen sie (Felfe et al., 2014).

Führungspersonen übernehmen somit unterschiedliche Rollen. Unter einer Rolle wird die Gesamtheit aller Erwartungen verstanden, die in einer Situation an eine bestimmte Person gestellt werden (Neuberger, 2002). Diese Erwartungen werden zu Aufgaben, wenn über sie reflektiert wird (Kirsch, 1992).

Nach Mintzberg (1980, zitiert nach Lippmann & Steiger, 2013, S. 57) übernimmt die Führungsperson drei Arten von Rollen:

1. **Interpersonelle Rollen:** Die Führungsperson vertritt die Gruppe nach aussen, motiviert und leitet Mitarbeitende an. Sie baut Beziehungen in und ausserhalb der Gruppe auf und pflegt sie.
2. **Informationale Rollen:** Die Führungsperson sucht und empfängt unterschiedliche Informationen und gibt diese weiter. Sie fungiert als Verteiler von Informationen über Vorhaben und Ergebnisse.
3. **Entscheidungsrollen:** Die Führungsperson sucht nach Chancen zu Innovation, handhabt Störungen, verteilt Ressourcen aller Art und verhandelt mit externen Stellen.

Zusammenfassend sei festgestellt: „Führen“ heisst optimale Voraussetzungen zu schaffen, um Ziele zu erreichen (Lippmann & Steiger, 2013). Dafür nimmt die Führungsperson verschiedene Aufgaben wahr. Sie

- steht in **Kontakt zu wichtigen Schnittstellen** (Felfe et al., 2014; Mintzberg, 1980; zitiert nach Lippmann & Steiger, S. 57).
- **koordiniert den Alltag** durch das Einholen und Strukturieren von Informationen (Neuberger, 2002), durch das Treffen von Entscheidungen (Felfe et al., 2014; Mintzberg, 1980; zitiert nach Lippmann & Steiger, S. 57) und das Vergeben von Aufgaben, Ressourcen und Informationen (Felfe et al., 2014; Neuberger, 2002).
- **beeinflusst das Verhalten** von Mitarbeitenden durch Anleitung und Motivation (Felfe et al., 2014).

Führungsaufgaben lassen sich, im Sinne von Arbeitsaufgaben, als Anforderungen der Arbeit verstehen (Schüpbach, 2013). Das folgende Kapitel setzt diese Aufgaben in den Kontext der Arbeitstätigkeit und zeigt auf, inwiefern Ressourcen dabei eine unterstützende Rolle übernehmen.

2.2 Wirkung von Arbeit auf den Menschen

Im vorliegenden Kapitel wird aufgezeigt, welche Bedeutung Ressourcen im Arbeitskontext einnehmen. Dafür werden zwei Modelle herangezogen. Zum einen das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Arbeitstätigkeit nach Leont'ev (1977, zitiert nach Schüpbach, 2013, S. 58) zum anderen das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984). Beide Modelle greifen die Bedeutung der Ressourcen auf. Das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1977, zitiert nach Schüpbach, 2013, S. 58) beschreibt die Wechselwirkung vom Arbeitssystem, Arbeitshandeln und Handlungsergebnissen. Mitunter zeigt das Modell die Funktion von Ressourcen im Kontext der Arbeitstätigkeit. Das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) beschreibt den kognitiven Bewertungsprozess von Situationen. Damit lässt sich die Relevanz von Ressourcen in der subjektiven Wahrnehmung beschreiben.

2.2.1 Das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Arbeitstätigkeit

Mit dem Transaktionalen Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1977, zitiert nach Schüpbach, 2013, S. 58) lässt sich das Zusammenspiel zwischen situativen Anforderungen, dem Handeln des Menschen, den daraus resultierenden Folgen und Rückwirkungen auf die Situation veranschaulichen (Schüpbach, 2013). Abbildung 1 zeigt die drei Komponenten der Arbeitstätigkeit. Dies sind

- a) die situativen Aspekte des Arbeitssystems mit Aufgaben und Bedingungen
- b) der Arbeitsprozess, der das Arbeitshandeln beinhaltet und
- c) die daraus entstehenden Folgen des Arbeitshandelns in Form von Arbeitsleistung oder Wirkung auf den Menschen.

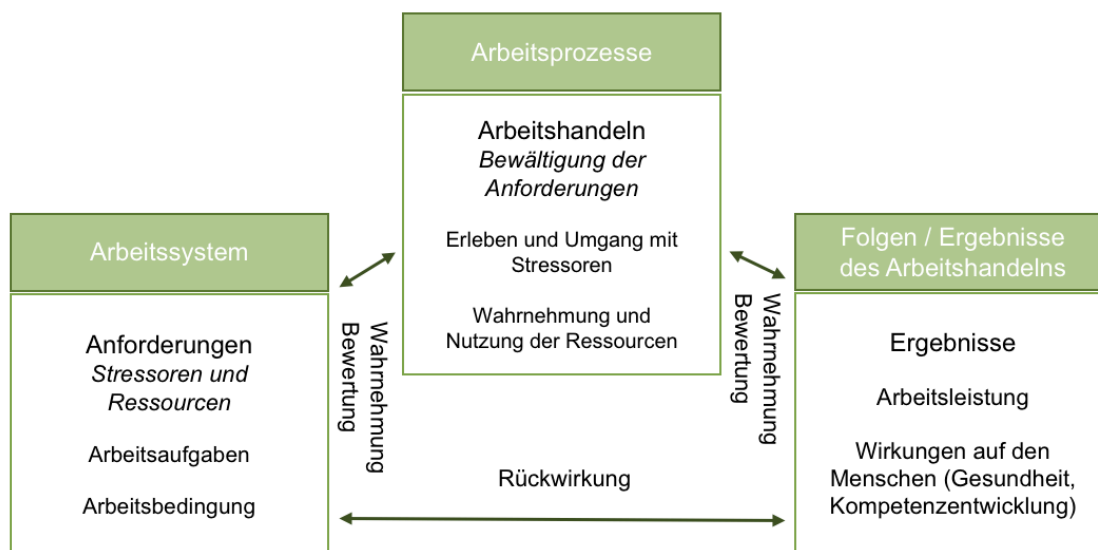


Abbildung 1 Das Transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1977) (eigene Darstellung in Anlehnung an Schüpbach, 2013).

Diese drei Komponenten, so Schüpbach (2013), stehen miteinander in Wechselwirkung. Diese Wechselwirkung wird in folgenden Absätzen erörtert.

Das *Arbeitssystem* beschreibt situative Gegebenheiten, so Schüpbach (2013), die als Momentaufnahme verstanden werden können. Im Arbeitssystem angesiedelt sind **Arbeitsaufgaben**, die ein bestimmtes Handeln erfordern sowie die **Bedingungen**, unter denen diese Aufgaben zu erledigen sind. Zu diesen Bedingungen gehören sowohl situative Aspekte (Zeit, Technik) als auch personale Aspekte (Kompetenzen). Aus Aufgaben und Bedingungen ergeben sich **Anforderungen** an den Menschen. Diese bezeichnen neutral die gesamten Einwirkungen auf den Menschen. Sie werden als **Ressourcen** bezeichnet, wenn sie positiver Natur sind, als Stressoren, wenn die Einwirkungen negativ wahrgenommen werden (Schüpbach, 2013).

Die zweite Komponente stellt die *Arbeitsprozesse* dar, in denen Bewegung in die Momentaufnahme kommt. Als Arbeitsprozess, so Schüpbach (2013), wird insbesondere das proaktive, zielgerichtete Arbeitshandeln verstanden. Dieses ist geprägt durch die subjektive Wahrnehmung und Bewertung vom *Arbeitssystem* durch die handelnde Person. Die subjektive Wahrnehmung bestimmt, wie Anforderungen erlebt werden. Ob sie als Ressourcen erkannt und genutzt werden oder ob sie als Stressoren erfahren werden (Schüpbach, 2013).

Die dritte Komponente, so Schüpbach (2013), bildet die *Folgen des Arbeitshandelns* ab. Diese äussern sich in Ergebnissen. Ergebnis ist einerseits die Arbeitsleistung, andererseits die Wirkung auf den Menschen. Anhand dieses Ergebnisses als Feedback wird das *Arbeitshandeln* bewertet und ausgerichtet. Dabei spielt wiederum die subjektive Wahrnehmung und Bewertung eine bedeutende Rolle. Die langfristigen Wirkungen auf den Menschen können sich in der Gesundheit, dem Wohlbefinden oder der Zufriedenheit zeigen, wie auch in der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung (Schüpbach, 2013).

Die *Folgen des Arbeitshandelns* haben Rückwirkungen auf das *Arbeitssystem* an sich. Dies geschieht, indem Einfluss auf Bedingungen genommen wird oder der Mensch Kompetenzen aufbaut, um den Anforderungen zu begegnen (Schüpbach, 2013).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zwischen Bedingungen, Handeln und Ergebnis eine Wechselwirkung besteht. Diese wird von der subjektiven Wahrnehmung geprägt. Von ihr ist abhängig, ob Anforderungen als Ressourcen erkannt werden (Schüpbach, 2013). So lässt dieses Modell die Bedeutsamkeit der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung durch den Menschen erkennen. Die kognitiven Vorgänge, die dieser Bewertung zu Grunde liegen, werden anhand des transaktionalen Stressmodells nach Lazarus und Folman (1984) genauer betrachtet.

2.2.2 Das transaktionale Stressmodell

Ob Anforderungen als Ressourcen oder Stressoren wahrgenommen werden, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich (Schaper, 2011). Stresssituationen lassen sich als komplexe und wechselseitige Prozesse zwischen Mensch und Situation verstehen. Das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) unterscheidet drei Bewertungsprozesse einer Situation durch den Menschen:

1. **Erste Bewertung:** *Bewertung einer Situation auf potentielle Stressoren*

In einem ersten Beurteilungsprozess wird von der Person untersucht, ob in der Situation Umweltbedingungen oder Anforderungen auftreten, die für sie bedrohlich sind.

2. **Zweite Bewertung:** *Prüfung der vorhandenen Ressourcen*

Werden Stressoren erkannt und die Situation als bedrohlich wahrgenommen, findet eine zweite Beurteilung statt. Durch diese prüft die Person, ob Ressourcen zur Bewältigung vorhanden sind. Diese können sich auf unterschiedliche Aspekte der Umwelt (Zeit, finanzielle Mittel, soziale Unterstützung) oder der Person selbst (Kompetenzen) beziehen. Werden die Ressourcen als ungenügend eingestuft, wird eine Stressreaktion ausgelöst. Es wird eine Strategie zur Bewältigung entworfen.

3. **Wiederbewertung:** *Bewertung der Eignung der Bewältigungsstrategie*

Anschließend wird überprüft, ob die Stressoren mit der entworfenen Bewältigungsstrategie zu meistern ist, oder die Situation weiterhin als bedrohlich eingestuft wird.

Demnach wird eine Anforderung dann als Stressor wahrgenommen, wenn eine Person annimmt, dass sie diese nicht mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bewältigen kann (Lazarus & Folkman, 1984).

Zusammenfassend sei festgehalten, dass Ressourcen eine bedeutende Rolle im Arbeitsprozess einnehmen. Sie helfen Anforderungen zu bewältigen und beeinflussen die Wahrnehmung von Stressoren und damit das Erleben von Stress erheblich. Was unter Ressourcen zu verstehen ist und in welcher Form sie im Arbeitskontext anzutreffen sind, wird im folgenden Kapitel thematisiert.

2.3 Ressourcen

Im Sinne positiver Psychologie argumentiert Tomoff (2015) dafür, statt auf Schwächen und Probleme auf positive Aspekte der Arbeit zu fokussieren. So könne deren Potentiale entfaltet werden und eine positive Arbeitskultur entstehen. Die positive Psychologie beschäftigt sich mit Bedingungen welche eine bestmögliche Entwicklung von Personen, Gruppen und Organisationen erlauben (Tomoff, 2015). In Anlehnung an diesen Ansatz, fokussiert die vorliegende Arbeit auf Ressourcen die im Alltag von Gruppenleitenden vorhanden sind.

Krause (2004) beschreibt Ressourcen als Arbeitsmerkmale, die positive Wirkungen auf arbeitende Menschen haben. Schaper (2011) definiert Ressourcen als alle Faktoren, auf die der Mensch sich stützen kann, um Stressoren zu bewältigen. Sie sind das, was dem Menschen hilft, gesund zu bleiben (Bamberg et al., 2003; Miller, 2000) und sich zu entwickeln (Bamberg et al., 2003).

Quellen solcher Ressourcen können sowohl der Mensch selbst, wie auch Bedingungen der Umwelt sein (Bamberg et al., 2003; Schaper, 2011). Ressourcen beziehen sich stets auf situative oder personale Aspekte die dabei helfen,

- Arbeitsziele zu erreichen
- negative Belastungen der Arbeit zu puffern und damit einhergehende körperliche oder psychische Kosten zu reduzieren oder
- persönliches Entwicklungs- oder Lernpotential auszuschöpfen (Bakker & Demerouti, 2007).

Ressourcen spielen, so Bakker und Demerouti (2007), neben dem Umgang mit Stressoren, auch in Bezug auf motivationale Prozesse eine bedeutende Rolle. Ressourcen motivieren, stärken das Engagement und die Leistung und senken Zynismus. Sie stehen in Zusammenhang mit der Hingabe zum Job und der Absicht, diesen zu wechseln (Bakker & Demerouti, 2007).

Im Rahmen dieser Arbeit wird in Anlehnung an Bakker und Demerouti (2007), Bamberg et al., (2003), und Schaper (2011) unter Ressourcen Folgendes verstanden:

Ressourcen beschreiben Gesamtheit aller Faktoren, die dem Menschen dabei helfen, Stressoren zu bewältigen, gesund zu bleiben und sich zu entwickeln. Ressourcen finden sich in situativen Begebenheiten (organisationale und soziale Ressourcen) oder in Merkmalen der Person (personale Ressourcen).

Diese situativen und personalen Ressourcen werden im Folgenden genauer betrachtet.

2.3.1 Situative Ressourcen

Situative Ressourcen können in unterschiedlichen Formen zu finden sein. Beispielsweise beschreibt Krause (2014) Ressourcen als Merkmale wie Anforderungsvielfalt, Kontrollierbarkeit und Durchschaubarkeit der Arbeitsprozesse, Rückmeldungen zu den Arbeitsergebnissen, Teilhabe an betrieblichen Entscheidungsprozessen (Partizipation) oder ganzheitliche Aufgaben, die einen klaren Anfang und ein sinnvolles Ende aufweisen. Auch soziale Beziehungen sind Formen situativer Ressourcen (Bamberg et al., 2003).

Drei grundsätzliche Arbeitsmerkmale, die als Ressourcen fungieren können, so Kahn und Byosserie (1992, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2007 S. 314), sind

- das Ausmass, mit dem ein Stressor vorhersehbar ist (z.B. durch Rollenklarheit und Feedback),
- das Ausmass, mit dem der Grund für einen Stressor nachvollziehbar ist (z.B. durch Informationen),
- das Ausmass, mit dem ein Stressor von der Person, die ihn erlebt, kontrollierbar ist (z.B. durch Tätigkeitsspielraum).

Wichtige und viel untersuchte situative Ressourcen sind Tätigkeitsspielraum und soziale Unterstützung (Bamberg et al., 2003; Schaper, 2011).

2.3.1.1 Verhaltensspielräume als organisationale Ressourcen

Wahlmöglichkeiten, die der Person in der Ausübung ihrer Tätigkeit zur Verfügung stehen, gehören zu den wichtigsten Ressourcen. Rimann und Udris (1997) stellen fest, dass diese in der Literatur unter verschiedenen Namen zu finden sind. Doch, so Rimann und Udris (1997), umfassen die Begriffe Handlungs-, Entscheidungs-, Gestaltungsspielraum, Autonomie usw. mehr oder weniger ausführlich das Konstrukt des Tätigkeitsspielraums. Tätigkeitsspielraum umfasst nach Ulich (1990)

- die Wahlmöglichkeiten bezüglich der Art und Weise der Erfüllung einer Aufgabe sowie deren zeitlichen Organisation,
- die Möglichkeit die Vorgehensweisen nach eigenen Zielsetzungen zu gestalten,
- sowie die Entscheidungskompetenz, die der Person in Bezug auf diese Aufgabe zur Verfügung steht.

Rimann und Udris (1997) plädieren jedoch dafür, das gesamte Ausmass an Verhaltensmöglichkeiten bei der Arbeit ins Blickfeld zu nehmen – über den aufgabenbezogenen Tätigkeitsspielraum hinaus. Denn Ressourcen seien ebenso in den informellen Aspekten der beruflichen Tätigkeit anzutreffen. Sie erfassen deshalb, unter dem Konstrukt **organisationalen Ressourcen**, zusätzlich

- die qualitative Vielfalt der anfallenden Aufgaben (Aufgabenvielfalt),
- die Lernmöglichkeiten, die sich bei der Arbeit ergeben und als berufliche Zukunftschancen verstanden werden können (Qualifikationspotential),
- inwiefern bei Veränderungen Eigeninitiative, Mitsprache und Beteiligung ermöglicht werden und über Veränderungen frühzeitig informiert wird (Partizipationsmöglichkeiten),
- die Möglichkeiten, den Arbeitsplatz nach persönlichem Geschmack zu gestalten oder
- die Möglichkeiten, Privatgespräche bei der Arbeit zu führen (Rimann & Udris, 1997).

In diesem Sinne wird in dieser Arbeit unter **organisationalen Ressourcen** ein breites Spektrum an Verhaltensspielräumen verstanden, den aufgabenbezogenen Tätigkeitsspielraum einschliessen und darüber hinausgehen.

2.3.1.2 Soziale Ressourcen

Neben Tätigkeitsspielräumen werden wiederholt soziale Faktoren als bedeutende situative Ressourcen aufgeführt (Bakker & Demerouti, 2007; Bamberg et al., 2003; Schaper, 2011). Bakker und Demerouti (2007) führen als Beispiel die Unterstützung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden an sowie ein positives Sozialklima an. Rimann und Udris (1997) differenzieren in soziale Ressourcen und soziale Unterstützung.

Als **soziale Ressourcen** verstehen Rimann und Udris (1997) mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten und ein positives Sozialklima. Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten zeigt sich darin, dass die vorgesetzte Person Feedback gibt, fair und respektvoll und für die Mitarbeitenden zugänglich ist. Ein positives Sozialklima lässt sich an gegenseitigem Interesse, Vertrauen und Offenheit bei der Arbeit erkennen (Rimann & Udris, 1997).

Soziale Unterstützung beschreiben Rimann und Udris (1997) als das Ausmass, in dem vorgesetzte Personen, Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit unterstützend wirken und bereit sind, bei Problemen zuzuhören oder zu helfen.

2.3.2 Personale Ressourcen

Personale Ressourcen werden in der Literatur unterschiedlich beschrieben. Sie sind, so Knospe (2013), unter inneren, internen, personalen oder personenbezogenen Ressourcen zu finden. Eine abschliessende Aufzählung von personenbezogenen Ressourcen ist nicht zu finden (Knospe, 2013).

Nach Schaper (2011) beinhalten personale Ressourcen neben Persönlichkeitsmerkmalen komplexe situationsübergreifende Handlungsmuster und kognitive Überzeugungen. Überzeugungen einer Person darüber, ob sie Geschehnisse um sich herum beeinflussen kann oder nicht. Diese Selbstwirksamkeitserwartung greifen auch Bakker und Demerouti (2007) bei der Beschreibung von personalen Ressourcen auf. Bamberg et al. (2003) differenzieren drei Aspekte in der Diskussion um personenbezogener Ressourcen:

1. Ressourcen können sich durch Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ergeben.
2. Ressourcen durch Verhaltens- oder Handlungs- und Bewältigungsstile sind wichtig.
3. Ressourcen, die sich aus der Einstellung, Haltung oder durch Bewertungen ergeben, sind zur Bewältigung von Stressoren von besonderem Interesse.

Ressourcen aus allgemeinen Einstellungen oder Haltungen sind relevant bei der Bewertung von Situationen, wie sie in Kapitel 2.2 umschrieben sind (Bamberg et al., 2003). Ein Begriff, der damit in Zusammenhang steht, ist der Kohärenzsinn. Dieser beschreibt vereinfacht ein grundlegendes Vertrauen, „dass Prozesse, Bedingungen und Ereignisse als verstehbar, handhabbar und sinnhaftig bewertet werden“ (Bamberg et al., 2003, S. 55). Ein solches Vertrauen, so Udris (2006), lässt sich unter anderem durch Anforderungsvielfalt, Entwicklungsperspektiven, Partizipationsmöglichkeiten oder Tätigkeitsspielraum stärken.

Aspekte, die sich auf die Persönlichkeit beziehen, worunter allgemeine Einstellungen und Haltungen subsumiert werden, sind nicht Gegenstand dieser Arbeit (siehe Kapitel 1.2.2). Sie werden deshalb nicht weiter aufgegriffen. Von Interesse sind jedoch Ressourcen, die sich aus **Fähigkeiten und Kompetenzen** (Bamberg et al., 2003) ergeben, wie beispielsweise Führungskompetenzen.

Kompetenzen werden von Miller (2000) als Fähigkeiten beschrieben, die zur Bewältigung spezifischer Aufgaben und zur Wahrnehmung bestimmter Rollen nötig sind. Fähigkeiten sind Voraussetzungen für bestimmte Leistungen, die auf Erziehung, Übung oder Veranlagung zurückzuführen sind (Fröhlich, 2010).

Zur Erfüllung von Führungsaufgaben sind nach Felfe et al. (2014) sowie Lippe (2015) verschiedene Kompetenzen erforderlich. Dazu gehören unter anderem Branchenkenntnisse, Wissen über das Unternehmen, Kompetenzen bezüglich Kommunikation und Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeiten, Reflexions-, Kritik- und Entscheidungsfähig-

keit, Belastbarkeit, Organisationsfähigkeit, Problemlösetechniken und Zeitmanagementtechniken (Felfe et al., 2014). Diese lassen sich in unterschiedliche Gruppen teilen (Felfe et al., 2014; Lippe, 2015). Felfe et al. (2014) sprechen von Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen sowie persönlichen Kompetenzen. Lippe (2015) fügt zusätzlich Entscheidungs- und Umsetzungskompetenzen hinzu. Die Klassifikation von Kompetenzen spielt im Rahmen dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle. Unter Führungskompetenzen wird im Rahmen dieser Arbeit folgendes Verständnis festgehalten:

Unter Führungskompetenzen werden Fähigkeiten verstanden, welche eine Führungsperson in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben stärken.

Die Unterstützung im Aufbau von Kompetenzen ist lohnenswert. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti und Schaufeli (2007) argumentieren, dass die Möglichkeit sich beruflich weiterzubilden Sinnhaftigkeit vermitteln. Mitarbeitende fühlen sich selbstwirksam, wichtig für das Unternehmen, haben einen optimistischen Blick in die Zukunft und bleiben so in ihrer Tätigkeit engagiert (Xanthopoulou et al., 2007).

2.3.3 Wechselwirkung von situativen und personalen Ressourcen

Situative und personale Ressourcen stehen miteinander in Wechselwirkung. Xanthopoulou et al. (2007) stellen fest, dass Menschen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung und Optimismus stärker auf vorhandene Ressourcen fokussieren denn auf Stressoren. Eine Wechselwirkung zwischen personalen und situativen Ressourcen nehmen auch Bamberg et al. (2003) an. Beispielsweise werden soziale Ressourcen durch soziale Kompetenzen beeinflusst, die Nutzung von Handlungsspielraum von der Selbstwirksamkeitserwartung (Bamberg et al., 2003). Auf der anderen Seite, so Bamberg et al. (2003), ist die Bewertung der Handhabbarkeit einer Situation durch das Vorhandensein situativer Ressourcen geprägt.

2.4 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen

Ziel dieser Arbeit ist es, darzulegen, welche Führungsaufgaben Gruppenleitende wahrnehmen und was sie dabei unterstützt. Fokus dieser Arbeit liegt daher auf der Komponente *Arbeitssystem* des Drei-Komponenten-Modells nach Leont'ev (1977, zitiert nach Schüpbach, 2013, S. 58). Dieser Komponente beinhaltet Anforderungen, die sich aus Arbeitsaufgaben und Bedingungen der Situation sowie der Person ergeben.

In Kapitel 2.1.2 wurde dargelegt, dass die **Aufgabe** von Führungspersonen darin besteht, Schnittstellen zu pflegen, den Arbeitsalltag zu koordinieren und das Verhalten von Mitarbeitenden zu beeinflussen (Felfe et al., 2014) um bestimmte Ziele zu erreichen (Lippmann & Steiger, 2013).

Im Kapitel 2.3 wurde aufgezeigt, dass sich unterstützende Faktoren in **Ressourcen** finden, auf die Menschen bei ihrer Arbeitstätigkeit zurückgreifen können. Ressourcen sind Komponente der Arbeit, die dabei helfen, Arbeitsziele zu erreichen, Stressoren zu puffern oder Entwicklungspotentiale zu erreichen (Bakker & Demerouti, 2007). Ressourcen können situativer Natur sein, wie organisationale und soziale Ressourcen, oder personaler Natur (Bakker & Demerouti, 2007), wie beispielsweise Führungskompetenzen (Bamberg et al., 2003). Ob Ressourcen erkannt werden, ist von der subjektiven Wahrnehmung abhängig (Schaper, 2011; Schüpbach, 2013) (siehe Kapitel 2.2).

In der Ausgangslage (siehe Kapitel 1.1.3) wurde dargelegt, dass in Bezug auf die Führungsaufgaben kitaspezifische Faktoren von Bedeutung sein können. Solche sind zeitliche und räumliche Ressourcen (Expertin 1, persönl. Mitteilung 11.1.17; Expertin 2, persönl. Mitteilung, 13.1.17), Rollenklarheit, die Weiterbildungskultur unter Gruppenleitenden sowie der Wert, den die Kitaleitung auf die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung legt (Expertin 1, persönl. Mitteilung 11.1.17). Da diese Faktoren unterstützend für die Führungstätigkeit wirken können, werden sie als kitaspezifische situative Ressourcen betrachtet.

Anhand der dargestellten theoretischen Grundlagen wurde die eingangs definierte Fragestellung, zur Erfassung der Arbeitssituation der Gruppenleitenden, folgendermassen präzisiert:

- 1) Übernehmen Gruppenleitende Führungsaufgaben indem sie koordinieren, Mitarbeitende begleiten und in Kontakt mit Schnittstellen stehen?
- 2) Welche situativen (organisationale, soziale, kitaspezifische) und personalen Ressourcen (Führungskompetenzen) unterstützen Gruppenleitende in ihrer Arbeitstätigkeit und inwiefern ist Potential zu deren Stärkung vorhanden?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden a) Einschätzungen von Experten zur Arbeitssituation und b) subjektive Wahrnehmungen von Gruppenleitenden bezüglich ihrer Führungsaufgaben und den vorhandenen situativen und personalen Ressourcen herangezogen. Das methodische Vorgehen wird im folgenden Kapitel erörtert.

3 Methodisches Vorgehen

Nachdem Ausgangslage und theoretische Grundlagen beschrieben sind, wird nun das methodische Vorgehen erörtert. Zu Beginn wird die Methodenwahl begründet. Anschliessend werden methodische Überlegungen zu den Experteninterviews erläutert. Schliesslich werden Konstruktion und Auswertung der Befragung dargelegt.

3.1 Studiendesign und Begründung der Methodenwahl

Die Erhebung bestand aus einer Kombination qualitativer und quantitativer Elemente. Die qualitative Vorerhebung ermöglichte es, den Untersuchungsgegenstand, die Führungsaufgaben und die unterstützenden Ressourcen, einzugrenzen und gezielter zu erfassen. Eine anschliessende Onlinebefragung von Gruppenleitende erlaubte es, die subjektive Wahrnehmung von Ressourcen und Führungsaufgaben zu erfragen. Die Bedeutung der subjektiven Wahrnehmung von Ressourcen ist im Kapitel 2.2 dargelegt. Die Onlinebefragung ermöglichte es ausserdem, die Meinungen von möglichst vielen Personen (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013) zu erheben. So konnten strukturiert quantitative Informationen zur Beschreibung der Führungsaufgaben und der vorhandenen Ressourcen erfasst werden. Die Onlinebefragung liess zudem ein hohes Mass an Anonymität und Standardisierung zu. Diese Standardisierung ist Voraussetzung für eine nützliche Vergleichbarkeit (Hussy et al., 2013). Mit der Wahl einer Onlinebefragung wurden auch Nachteile in Kauf genommen. Hussy et al. (2013) weisen darauf hin, dass Onlinebefragungen unter anderem Einschränkungen der Repräsentativität der Stichprobe mit sich ziehen kann und Bedingungen der Datenerhebung nicht kontrolliert werden können.

3.2 Vorerhebung Experteninterviews

Im Rahmen der Vorerhebung wurden zwei halbstandardisierte Experteninterviews nach Flick (2012) durchgeführt. Ziel dieser Interviews waren Informationen zur Arbeitssituation der Gruppenleitenden. Die Interviews wurden durchgeführt mit:

1. Expertin 1. Sie bietet im Rahmen des Weiterbildungsprogrammes der OdA Soziales Bern den Kurs „Leadership: Gruppen führen und leiten“ an. Sie steht so im Kontakt zu Gruppenleitenden in verschiedenen Arbeitssituationen und hat als Fachperson für Führung Einblick in die Führungstätigkeiten von Gruppenleitenden.
2. Expertin 2. Sie ist Mitarbeiterin des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes Bern und unterstützt Kinderbetreuungseinrichtung als Lehrbetriebe. Kommt es zu Schwierigkeiten mit den Lernenden, haben die Kitas die Möglichkeit, sich an Expertin 2 zu wenden. Zu ihrer Rolle gehört auch eine Kontrollfunktion bezüglich der Qualität der beruflichen Ausbildung.

Die Fragen an die Expertinnen bezogen sich auf ihre Wahrnehmung als Expertinnen über die Arbeitssituation von Gruppenleitenden und die Ressourcen auf die sie zurückgreifen können.

Der Kontakt zu den beiden Interviewpartnerinnen wurde durch den Praxispartner ermöglicht. Für die halbstandardisierten Experteninterviews nach Flick (2012) wurden zwei Interviewleitfäden erstellt (Anhang A). Die Interviews wurden aufgezeichnet. Die Auswertung wurde anhand von Notizen gemacht, die während des Interviews gemacht, und anschliessend mithilfe der Tonaufnahme ergänzt wurden.

Die Ergebnisse der Interviews dienten zur Beschreibung der Ausgangslage und wurden verwendet, um die Inhalte und Schwerpunkte der Befragung zu gestalten.

3.3 Haupterhebung Onlinebefragung

Haupterhebungsinstrument war eine standardisierte Onlinebefragung. Es wurde die Software Unipark von Questback verwendet. Die Onlinebefragung richtete sich an Gruppenleitende in Kindertagesstätten des Kantons Bern. Der Link wurde durch die OdA Soziales Bern an 243 Berufsverantwortliche gesendet, mit der Bitte, ihn an Gruppenleitende weiterzuleiten.

Die Stichprobe, die Untersuchungs- und Kontrollvariablen sowie der Verlauf der Erhebung werden im Folgenden erläutert.

3.3.1 Stichprobe

Der Onlinefragebogen wurde von 58 Gruppenleiterinnen und einem Gruppenleiter vollständig ausgefüllt, insgesamt von 59 Gruppenleitenden.

Die Teilnehmenden sind zwischen 20 und 59 Jahre alt, der Durchschnitt liegt bei 31,5 Jahren. 18,4% der Teilnehmenden sind unter 25 Jahren, 42,4% der Befragten sind zwischen 25 - 29 Jahren, je 10,2% der Teilnehmenden sind zwischen 30 - 34 Jahren und 35 - 39 Jahren und 17% der Teilnehmende sind älter als 40 Jahre. Eine befragte Person hat kein Alter angegeben.

Die Befragten verfügen im Mittel über eine Berufserfahrung von 6,5 Jahren, wovon sie 4,6 Jahre an ihrer jetzigen Arbeitsstelle tätig sind. 55 der Teilnehmenden verfügen über eine Berufsausbildung, 40 davon nach dem neuerem Modell „Fachperson Kinderbetreuung“, 15 nach dem vorgängigen Modell „KleinkinderzieherIn“. Eine Person verfügt über den HF-Abschluss „KindererzieherIn“. 52,5% der Teilnehmenden haben bereits einen Weiterbildungskurs zum Thema Führung besucht.

56,8% der Gruppenleitenden arbeiten in den Städten Bern, Biel und Thun oder in der näheren Umgebung. Die restlichen arbeiten in verschiedenen kleineren Ortschaften.

69,5% der Befragten geben an, eine oder mehrere miterziehende Personen anzuleiten, alle führen mindestens eine Person in Ausbildung. 76,3% der Gruppenleitenden leiten eine Praktikantin oder einen Praktikanten an. Jede fünfte Gruppenleitung nimmt ihre Führungsaufgabe alleine wahr, die meisten leiten in einem Team, das aus zwei oder drei Gruppenleitenden (67,8%) besteht.

44 der teilnehmenden Gruppenleitenden bilden Lernende aus, 13 der Befragten sind die bildungsverantwortliche Person des Betriebes. Zwei der Teilnehmenden arbeiten als Gruppenleitung ohne Ausbildungsfunktion.

3.3.2 Untersuchungsvariablen

Der Onlinefragebogen (siehe Anhang B) besteht nach dem Einleitungstext aus vier Teilen. Ein erster Teil erhebt, die Untersuchungsvariable Führungsaufgaben. Ein zweiter Teil erfasst die Untersuchungsvariablen situative und personale Ressourcen. In einem dritten Teil wird das Interesse an möglichen Weiterbildungsangeboten sowie die Kriterien für deren Besuch erfragt, um in einem späteren Schritt Handlungsempfehlungen zu formulieren. Der letzte Part erfasst Kontrollvariablen in Form von demografische Angaben.

3.3.3 Führungsaufgaben

Die von Felfe et al. (2014) beschriebenen Führungsaufgaben (siehe Kapitel 2.1.2) wurden durch die thematischen Gruppen *Koordination* (7 Items), *Mitarbeitende begleiten* (5 Items) und *Schnittstellen koordinieren* (4 Items) operationalisiert. Formulierung und Fokus der Items berücksichtigen den Arbeitsalltag der Gruppenleitenden und die Merkmale der Kinderbetreuungsberufe. Grundlagen dafür waren Erkenntnisse durch die beiden Experteninterviews sowie die Berufserfahrung der Autorin. Die Skala ist dreistufig („Nie“ / „Ab und zu“ / „Oft“). Damit soll erreicht werden, dass Führungsaufgaben die nicht häufig, aber dennoch wahrgenommen werden ebenfalls erfasst werden.

Beispiel: Items Gruppe *Mitarbeitende begleiten*:

In deiner Funktion als Gruppenleitung übernimmst du Führungsaufgaben gegenüber Miterziehenden, Lernenden, Praktikantinnen und Praktikanten. Welche der folgenden Aufgaben übernimmst du dabei?

- (Gezielte) Gespräche mit Mitarbeitenden führen
- Mitarbeitende bewerten (Bildungsberichte, Feedback)
- Mitarbeitende motivieren
- Gruppensitzungen führen
- Das Arbeitsverhalten von Mitarbeitenden gezielt beeinflussen

3.3.4 Ressourcen

Zur Erfassung der Ressourcen wurden drei Abschnitte erstellt. Ein erster erfasste organisationale und soziale Ressourcen mit Konstrukten aus einem wissenschaftlich validiertem Fragebogen. In einem weiteren Abschnitt wurden kitaspezifische situative Ressourcen erhoben, die sich aufgrund der Interviews als relevant gezeigt haben. Im dritten Abschnitt wurden personale Ressourcen in Form von Kompetenzen erfragt. Diese Abschnitte sind im Folgenden ausgeführt.

3.3.4.1 Organisationale und soziale Ressourcen

Mit dem Fragebogen zur salutogenetischen, subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA) nach Rimann und Udris (1997) werden die Konstrukte **organisationale Ressourcen, soziale Ressourcen und soziale Unterstützung** (siehe Kapitel 2.3.1.1 und 2.3.1.2) erhoben.

Ein Konstrukt bezeichnet ein Beziehungsnetz von mehreren konkreten und beobachtbaren Indikatoren, die einen theoretischen Sachverhalt fassbar machen (Fröhlich, 2010). Diese Hinweise werden im Fragebogen durch Items, konkrete Fragen oder Aussagen, erfasst.

Organisationale Ressourcen werden von der SALSA mit den Konstrukten *Tätigkeitsspielraum* (3 Items), *Aufgabenvielfalt* (3 Items), *Qualifikationspotential* (3 Items) *Partizipationsmöglichkeiten* (3 Items), *Spielraum für persönliche/private Dinge bei der Arbeit* (1 Item) sowie *persönliche Gestaltungsmöglichkeit bei der Arbeit* (1 Item) erfasst. Diese Dimensionen wurden für den Fragebogen übernommen, mit Ausnahme der persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten, die von der Autorin in diesem Arbeitskontext als nicht relevant erachtet wurde.

Soziale Ressourcen und Unterstützung wurden durch die SALSA-Konstrukte *mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten* (4 Items), *positives Sozialklima* (4 Items), *soziale Unterstützung durch vorgesetzte Person* (4 Items), und *soziale Unterstützung durch Kollegen* (4 Items) erfragt.

Weil die vorliegende Arbeit auf Ressourcen fokussiert, wurden auf weitere Konstrukte der SALSA, welche Belastungen erfassen, verzichtet.

Für alle Items wurden die Skalen aus dem SALSA in angepasster Form verwendet. Die SALSA Skalen sind fünfstufig („Trifft überhaupt nicht zu / Fast nie“; „Trifft eher nicht zu / Selten“; „Teils-teils / Manchmal“; „Trifft eher zu / Oft“; „Trifft völlig zu / Fast immer“). Zugunsten der Lesbarkeit und Übersicht, besonders bei der Beantwortung auf Mobilgeräten, wurde auf den Zusatz „Fast nie, Selten, Manchmal, usw.“ verzichtet.

Beispiel: Items zum Konstrukt *Tätigkeitsspielraum*:

Bitte gib bei den folgenden Fragen an, inwieweit diese auf dich und deine jetzige Arbeitsstelle zutreffen:

- Es ist mir genau vorgeschrieben, wie ich meine Aufgaben ausführen soll.
- Meine Arbeit erlaubt es mir, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.
- Ich kann mir meine Arbeit selbständig einteilen.

3.3.4.2 Kitaspezifische situative Ressourcen

Weiter wurden situative Ressourcen durch kitaspezifische Merkmale erfasst. Dabei wurden Aspekte erfragt, die in den Experteninterviews angesprochen wurden und als relevant in Bezug auf die Führungsaufgaben beschrieben wurden (siehe Kapitel 1.1.3). Es wurde dieselbe Skala verwendet, wie bei den Items aus der SALSA. Die Merkmale wurden im Onlinefragebogen folgendermassen erfasst:

Faktor *Kultur* im Sinne der Unterstützung im Betrieb bezüglich Führungsweiterbildung:

- Meine Kitaleitung legt Wert darauf, dass ich mich zum Thema Führung weiterbilde.
- In unserer Kita ist es unter Gruppenleitenden üblich, eine Weiterbildung zum Thema Führung zu besuchen.

Faktor *Rollenklarheit*:

- Was meine Rolle als Gruppenleitung ist, ist für mich, mein Team und die Kitaleitung klar.
- Es kommt vor, dass es mir schwerfällt, zwischen meiner Rolle als Gruppenleitung und meiner Rolle als Teil des Teams zu wechseln.
- Ich führe mit meiner vorgesetzten Person Gespräche darüber, was sie von mir erwartet.

Faktoren *zeitliche und räumliche Ressourcen*:

- Ich habe genügend Zeit, um mit Mitarbeitenden (Miterziehenden, Lernenden, Praktikantinnen und Praktikanten) in Ruhe Gespräche zu führen und Feedbacks zu geben.
- Es besteht bei uns die Möglichkeit, Gespräche mit Mitarbeitenden (Miterziehende, Lernende, Praktikantinnen und Praktikanten) an einem ungestörten Ort zu führen.

3.3.4.3 Personale Ressourcen

Zur Erfassung **personaler Ressourcen** wurden Items kreiert, um Kompetenzen zu erfassen, die gemäss Felfe et al. (2014) und Lippe (2015) bei Führungstätigkeiten zum Tragen kommen (siehe Kapitel 2.3.2). Erfasst wurden Kompetenzen, die sich a) in den Experteninterviews als bedeutend erwiesen haben oder b) von der Autorin aufgrund der Berufserfahrung als relevant erachtet wurden. Erhoben wurden Kompetenzen im *Umgang mit Mitarbeitenden*, *Organisationskompetenzen*, *Selbstkompetenzen* sowie das Vorhandensein von *Fachwissen über Führung*. Skala wurde dieselbe verwendet, wie bei den SALSA Items. Die Kompetenzen wurden mit folgenden Items erfasst:

Item zum *Fachwissen*:

- Ich habe in der Ausbildung oder an einer Weiterbildung Wissen über Führung erlangt (z.B. Umsetzen von Führungsaufgaben, Reflexion über die Führungsrolle, Führungsinstrumente, Kommunikationsfähigkeit).

Items zum *Umgang mit Mitarbeitenden*:

- Ich kann mich gegenüber meinen Mitarbeitenden durchsetzen.
- Es fällt mir leicht, jemanden von meinen Ideen zu begeistern.
- Ich kann meine Anliegen so formulieren, dass mein Gegenüber das versteht, was ich sagen möchte.
- Es kommt vor, dass ich Aufgaben, die ich delegieren möchte am Ende doch selber mache.
- Wenn mich etwas stört, fällt es mir leicht, dies anzusprechen.
- Es fällt mir schwer, unausgesprochene Konflikte anzusprechen.
- Ich spreche meinen Mitarbeitenden gegenüber Lob aus.
- Ich spreche meinen Mitarbeitenden gegenüber Kritik aus.

Items zu den *Selbstkompetenzen*:

- Es ärgert mich, wenn mich jemand kritisiert.
- Ich mache mir Gedanken über meine Führungstätigkeiten (z.B. was mir leicht fällt, was ich anders machen könnte).

Items zu *Organisationsfähigkeiten*

- Es fällt mir leicht, Entscheidungen zu treffen.
- Die Koordination verschiedener Aufgaben fällt mir leicht.
- Es kommt vor, dass wir durch mein Zeitmanagement unter Zeitdruck kommen.
- Es fällt mir manchmal schwer, die Übersicht über alles, was auf der Gruppe läuft, zu behalten.

3.3.5 Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote

Der dritte Teil untersuchte zusätzlich das Interesse der Teilnehmenden an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten. Diese fallen in den Verantwortungsbereich der OdA Soziales Bern und sind deshalb zur Formulierung von Handlungsempfehlungen interessant.

Es wurde erfragt, wie regelmässig die Teilnehmenden Weiterbildungen besuchen und wer diese finanziert. Ebenfalls erfasst wurde, ob die Teilnehmenden einen Führungskurs besucht haben und falls sie noch keinen gemacht haben die Gründe dafür. Kern dieses Teils bildete eine Liste möglicher Unterstützungs- und Weiterbildungsangeboten. Dabei wurde erfragt, wie gross das Interesse der Befragten an den verschiedenen denkbaren Unterstützungs- und Weiterbildungsangeboten ist. Die vorgeschlagenen Angebote umfassten Kurse, Hospitation, verschiedene Formen von Coaching, Supervisionen, Networking und weitere Formen von Wissensvermittlung (Literatur, Videos). Grundlage der Vorschläge waren Angebote, die im Interview mit Expertin 1 zur Sprache kamen oder auf Ideen der Autorin basierten.

Um ein differenziertes Bild zu erhalten, wurde eine dreistufige Antwort Skala verwendet („Sehr“ / „Einigermassen“ / „Gar nicht“). Auf eine fünfstufige Skala wurde zugunsten der Lesbarkeit auf Mobilgeräten verzichtet. Es wurde auch erfragt, welche Kriterien für die Wahrnehmung solcher Angebote relevant sind (z.B. Finanzierung, Dauer des Angebotes, Unterstützung durch den Arbeitgeber usw.).

Beispiel: Items zu den Weiterbildungsangeboten:

Wie stark würden dich folgende Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote interessieren, zusätzlich zu der Unterstützung, die du bereits erhältst?

- Teamsupervision (Austausch über Erfahrungen mit Gruppenleitenden aus deinem Betrieb unter Anleitung eines Supervisors)
- Hospitation (Begleitung an einem halben Tag) und Feedbacks durch eine Gruppenleitende
- Bücher, Websites oder Zeitschriften welche Wissen über Führungskompetenzen vermitteln
- Individuelle Coachings (Begleitung durch einen Coach, der dich in der von dir definierten Fragestellung begleitet)
- E-Coaching: Individuelles Führung coaching bei dem der Kontakt über verschiedene Kanäle (WhatsApp, Plattform, Skype, persönliches Treffen) stattfinden kann
- Peer Coaching (Gegenseitiges coachen von zwei Gruppenleitenden)

3.3.6 Kontrollvariablen

Der Abschliessende beinhaltete allgemeine Fragen zur Grösse und Zusammensetzung des Teams, zum Alter, zur Berufserfahrung, zur Funktion der Teilnehmenden und zum Arbeitsort.

3.3.7 Pretest

Der Onlinefragebogen wurde vor dem Versand von vier Personen getestet, um Fehler und Fehlfunktionen zu erkennen. Vier weitere Personen, die als Gruppenleitenden arbeiteten, füllten den Onlinefragebogen aus, um die Bearbeitungsdauer festzustellen und allfällige inhaltliche Unklarheiten zu erfassen. Aufgrund des Feedbacks wurden Rechtschreib- und Funktionsfehler behoben. Ein Grossteil der Verbesserungsvorschläge betraf die Formulierung der Items der SALSA Konstrukte. Diese wurden jedoch nur minim angepasst um eine Reduzierung der Qualität der wissenschaftlichen Konstrukte zu verhindern. Verändert wurde das Item „Ich habe leichten Zugang zur vorgesetzten Person“ zu „Ich habe leicht Zugang zur vorgesetzten Person“. Ebenfalls wurden zur Vereinheitlichung Items mit einer „Man“-Formulierung in eine „Ich“-Formulierung geändert. Zum Beispiel: „Man kann sich seine Arbeit selbstständig einteilen“ zu „Ich kann mir meine Arbeit selbstständig einteilen“.

3.3.8 Verlauf der Erhebung

Anschliessend wurde der Link durch OdA Soziales Bern versandt. Nach zwei Wochen, wurde an einer Veranstaltung mit etwa 60 Betriebsleitungen, Berufsbildungsverantwortlichen und Berufsbildenden nochmals mündlich auf die Umfrage aufmerksam gemacht. Dies verhalf nochmals zu einzelnen Antworten. Nach drei Wochen war die Erhebungsphase abgeschlossen und die Daten wurden ins Auswertungsprogramm SPSS exportiert.

Die meisten Antworten kamen nach ein paar Tagen, innerhalb der ersten Woche. 45% der Antworten trafen am vierten und fünften Tag nach Versand ein. Der Link wurde von 165 Personen angeklickt, 48 brachen auf der Seite mit dem Einleitungstext ab, 29 weitere auf der ersten Seite mit den Fragen zu Führungsaufgaben. Die Abbrüche auf diesen beiden Seiten machen 46.7% der Abbrüche aus.

Es wird angenommen, dass ein paar Bildungsverantwortliche vor dem Weiterleiten noch einen kurzen Blick in die Befragung geworfen haben. Detaillierte Informationen und Statistiken zum Verlauf der Umfrage sind dem Anhang C zu entnehmen.

3.3.9 Datenaufbereitung

Die Datensätze wurden auf Vollständigkeit und Plausibilität geprüft. Zur Auswertung wurden nur Datensätze herangezogen die bis zum Schluss ausgefüllt wurden, um nicht ernsthaft ausgefüllte Daten zu vermeiden. Ebenfalls wurden die Daten einzeln auf Auffälligkeiten durchgegangen. Sieben Datensätze weisen fehlende Werte im Teil Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote auf. Weil die restlichen Werte plausibel erscheinen, wurden sie dennoch soweit möglich mitausgewertet. Datensätze von Personen, die nicht die Funktion einer Gruppenleitung innehaben (Kitaleitende mit und ohne Betreuungsaufgaben (N = 7), Miterziehende (N = 1) und Tagesschulleitungen (N = 1) wurden von der Auswertung ausgeschlossen.

Die negativ formulierten Items wurden umgepolt. Die Items aus dem SALSA wurden zusammengefasst zu den Dimensionen *Tätigkeitsspielraum*, *Qualifikationspotential*, *Aufgabenvielfalt*, *Partizipationsmöglichkeiten*, *positives Sozialklima*, *mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten*, *soziale Unterstützung durch Vorgesetzte* sowie *soziale Unterstützung durch Kollegen*.

Die Fragegruppen *personale Ressourcen* wurden auf den Schwierigkeitsindex hin überprüft. Dieser gibt an, wie gross die Zustimmungsrates des Items ist (Bühner, 2011). Ist diese auffallend hoch oder tief, ist dies ein Anzeichen dafür, dass das Item von vielen Personen ähnlich beantwortet wurde (Bühner, 2011). Ist dies der Fall, kann die Merkmalsausprägung nicht differenziert erfasst werden und das Ziehen von Rückschlüsse über vorhandene Kompetenzen ist schwierig. Für die Überprüfung der Schwierigkeitsindexe sind zwei Gründe relevant. Zum einen wurden die Items nicht theoretisch fundiert hergeleitet. Zum anderen können sie, da sie die Kompetenzen erfassen,

durch soziale Erwünschtheit verzerrt sein. Bortz und Döring (2006) beschreiben soziale Erwünschtheit als Tendenz, sich und sein Verhalten möglichst den Erwartungen entsprechend darzustellen. Deshalb sind Erkenntnisse aus Items mit auffallend hoher Zustimmung mit Vorsicht zu interpretieren und die Qualität der Items in Frage zu stellen. Als auffallend hoch werden Items bezeichnet, die eine Schwierigkeitsindex $p > 80$ aufweisen (Bühner, 2011).

Ein Schwierigkeitsindex von ($p > 80$) wurden festgestellt bei den Items *sich durchsetzen können* ($p = 81$), *andere von Ideen begeistern* ($p = 80$), *sich ausdrücken können* ($p = 80,7$), *Lob aussprechen* ($p = 83,1$), *Reflexionsfähigkeit* ($p = 84,4$), und das Item *Übersicht behalten* ($p = 80$). Diese sind kritisch zu bewerten. Detaillierte Überlegungen zur Beurteilung der Items sind im Anhang D zu finden.

3.4 Datenauswertung

Die erhobenen Daten wurden mit deskriptiver Statistik und explorativer Datenanalyse nach Cleff (2015) untersucht. Im Vordergrund standen deskriptive Methoden wie Häufigkeitsauszählungen, Verteilungen, Mittelwerte und Mittelwertvergleiche und Ranglisten. Zudem wurde eine explorative Clusteranalyse durchgeführt zur Generierung zielgruppenspezifischer Handlungsempfehlungen.

3.4.1 Deskriptive Statistik

Deskriptive Statistik ermöglicht es, so Bortz und Döring (2006), eine Stichprobe anhand verschiedener Merkmale zu beschreiben. Sie erlaubt, Muster in den Daten zu erkennen, die bei einer Alltagsbeobachtung möglicherweise nicht auffallen. Ziel der deskriptiven Statistik ist es, Daten so zusammenzufassen und darzustellen, dass solche Muster erkennbar werden. Dafür werden Ausprägung, Verteilung und Mittelwerte verschiedener Merkmale untersucht (Bortz & Döring, 2006).

In der vorliegenden Arbeit wurden deskriptive Verfahren verwendet, um festzustellen,

- welche Führungsaufgaben Gruppenleitende haben, wie häufig sie diese wahrnehmen und welche Führungsaufgaben aufgrund ihrer Häufigkeit besonders relevant sind.
- wie ausgeprägt situative und personale Ressourcen von den Gruppenleitenden wahrgenommen werden.
- wie organisationale und sozialen Ressourcen, erhoben mit der SALSA, im Vergleich zu anderen Dienstleistungsberufen wahrgenommen werden.
- wie stark das Interesse an möglichen Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten ist und welche davon am meisten Zustimmung erhalten.

Eine detaillierte Übersicht über das gesamte Auswertungsvorgehen ist dem Anhang G zu entnehmen.

3.4.2 Explorative Datenanalyse – Clusteranalyse

In einem weiteren Schritt wurde eine Clusteranalyse durchgeführt mit der Absicht, zielgruppengerechte Handlungsempfehlungen generieren zu können, welche die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Interessen der Gruppenleitenden berücksichtigen.

Eine Clusteranalyse ist eine explorative Methode der Datenanalyse (Cleff, 2015). Eine Clusteranalyse ermöglicht eine Gruppierung der Fälle (Cleff, 2015). Ein Fall bezeichnet dabei den Datensatz einer teilnehmenden Person.

Ein **Cluster**, so Cleff (2015), beschreibt eine Gruppierung von Fällen, die sich in bestimmten Merkmalen möglichst ähnlich sind und sich gleichzeitig von anderen Clustern (Fallgruppen) möglichst stark unterscheiden (Cleff, 2015).

Eine eindeutige Anleitung, welches Clusterverfahren es für welche Daten zu verwenden gilt, ist in der Literatur nicht zu finden (Bühl, 2012; Cleff, 2015; Wiedenbeck & Züll, 2010). Für eher tiefe Fallzahlen, wie dies in der vorliegenden Arbeit der Fall ist, werden hierarchische Clusteranalysen durchgeführt (Cleff, 2015). Bühl (2012) empfiehlt grundsätzlich ein Average-Linkage Verfahren. Dabei werden Gruppen aufgrund der durchschnittlichen Distanz der Fälle gebildet (Cleff, 2015).

Obwohl dies, so Cleff (2015), ein robustes Verfahren ist, schlagen Cleff (2015) und Wiedenbeck und Züll (2010) ein dreistufiges Vorgehen vor, welches den Datensatz auf Ausreisser überprüft. Da mögliche Ausreisser die Mittelwerte der Cluster stark verzerren können, wurde dieses Vorgehen gewählt.

3.4.2.1 Dreistufige Clusteranalyse

Schritt 1: Bei einer dreistufigen Clusteranalyse wird in einem ersten Schritt eine Single-Linkage-Clusterung durchgeführt. Diese schliesst Schritt für Schritt jeweils die Fälle zusammen, die sich am ähnlichsten sind. Ausreisser werden am Schluss einem Cluster angefügt und sind so leicht erkennbar. Diese Ausreisser werden für den weiteren Verlauf ausgeschlossen.

Schritt 2: Anschliessend folgt eine Ward-Analyse. Bei der Ward-Analyse werden Cluster so gebildet, dass über alle Cluster hinweg die Unterschiede zwischen den Fällen innerhalb der Gruppe möglichst gering sind. Wiedenbeck und Züll (2010) stellen fest, dass diese Methode zu einer plausiblen Gruppierung der Fälle führt. Eine Ward-Analyse dient dazu, festzustellen, wie viele Cluster sinnvoll sind. Bei welcher Anzahl Cluster die Gruppierung zu stoppen ist, ist nicht immer einfach zu definieren. Es stellt sich der Konflikt zwischen einer handhabbaren Anzahl Cluster und dem Anspruch nach möglichst homogenen Gruppen, die sich von anderen Gruppen deutlich abheben. Eine grafische Darstellung, welche die Zuordnung der Fälle zu den verschiedenen Clustern darstellt,

hilft, eine geeignete Anzahl Cluster zu definieren. Eine solche Darstellung wird als Dendogramm bezeichnet.

Schritt 3: Dieses Ergebnis kann mit einer anschliessenden Clusterzentrenanalyse verfeinert werden (Wiedenbeck & Züll, 2010). Dabei werden jeweils die Zentren der vorhandenen Cluster berechnet und sichergestellt, dass die Fälle jeweils dem Zentrum der eigenen Gruppe am nächsten liegen (Cleff, 2015).

3.4.2.2 Vorgehen zum Clustern der vorliegenden Stichprobe

Grundlage für die Clusteranalyse waren zwei Item-Gruppen. Zum einen wurden alle Items, welche das Interesse an den verschiedenen Weiterbildungsangeboten berücksichtigt, zum anderen wurden Items hinzugezogen, welche a) Rückschlüsse über betriebliche Rahmenbedingungen und b) Hinweise auf die Selbsteinschätzung von Führungskompetenzen zulassen. Diese sind neben dem Interesse für das Nutzungsverhalten verschiedener Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote entscheidend. Folgende Items wurden dafür berücksichtigt:

- Das Item *Zeit für Führungsarbeit* wurde berücksichtigt als Hinweis darauf, wie die Rahmenbedingungen für Führungsarbeit wahrgenommen werden.
- Nach Expertin 1 (persönl. Mitteilung 11.1.17) ist die betriebliche Kultur gegenüber der Auseinandersetzung mit dem Thema Führung entscheidend. Entsprechend wurden die Items „Meine Kitaleitung legt Wert darauf, dass ich mich zum Thema Führung weiterbilde“ und „In unserer Kita ist es unter Gruppenleitenden üblich, eine Weiterbildung zum Thema Führung zu besuchen“ beigezogen.
- Die Werte der personalen Ressourcen (Kompetenzen) wurden summiert. Diese Summe wird als Hinweis zur tendenziellen Selbsteinschätzung bezüglich Führungskompetenzen interpretiert. Eine solche Selbsteinschätzung gibt Hinweise darauf, ob eine Weiterbildung oder der Unterstützung als nötig empfunden wird.

Fälle, welche in diesen Items fehlende Werte aufwiesen, wurden für die Cluster-Analyse nicht berücksichtigt.

Die Single-Linkage-Clusterung liess keinen auffälligen Ausreisser erkennen. Die Fälle, die zum Schluss zugeordnet wurden, wiesen keine besondere Distanz zu den vorhandenen Clustern auf. Eine grafische Darstellung (Dendogramm) ist im Anhang E zu finden.

Die Ward-Analyse ergab, dass sowohl eine Gruppierung in fünf Cluster möglich ist als auch eine Gruppierung in drei Cluster (Anhang F). Der Entscheid fiel auf drei Cluster. Die Unterscheidung in fünf unterschiedliche Gruppen wurde als unübersichtlich erachtet. Zudem wurde angenommen, dass die Differenzierung in fünf Zielgruppen keinen besonderen Mehrwert ergeben würde.

Die Clusterzenteranalyse mit der Vorgabe von drei Clustern ergab zwei kleinere Gruppen mit 14 und 15 Fällen sowie eine grössere mit 23 Fällen. Diese wurden auf ihr Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote untersucht und auf die Verteilung der Mittelwerte von situativen und personalen Ressourcen.

4 Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Onlinebefragung hinsichtlich der Fragestellung beschrieben. Die Fragestellung lautete

- 1) Übernehmen Gruppenleitende Führungsaufgaben indem sie koordinieren, Mitarbeitende begleiten und in Kontakt mit Schnittstellen stehen?
- 2) Welche situativen (organisationale, soziale, kitaspezifische) und personalen Ressourcen (Führungskompetenzen) unterstützen Gruppenleitende in ihrer Arbeitstätigkeit und inwiefern ist Potential zu deren Stärkung vorhanden?

4.1 Ergebnisse Experteninterviews

Die Ergebnisse aus den qualitativen Experteninterview wurden bereits im Kapitel 1.1.3 zur Erörterung der Ausgangslage hinzugezogen. Hier seien die wichtigsten Aussagen in Hinblick auf die Fragestellung zusammengefasst.

Die Expertinnen haben zum Ausdruck gebracht, dass in Bezug auf die Führungstätigkeit zeitliche Ressourcen für das Führen von Gesprächen wertvoll sind sowie die Möglichkeit, sich aus dem Tagessgeschehen zurückzuziehen (Expertin 1, persönl. Mitteilung, 11.1.17; Expertin 2, persönl. Mitteilung, 13.1.17). Die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung wird erleichtert, wenn dies unter Gruppenleitenden üblich ist und von der Kitaleitung unterstützt wird. Ein sehr guter Boden bezüglich Führungskompetenzen sei vorhanden (Expertin 1, persönl. Mitteilung, 11.1.17).

4.2 Führungsaufgaben

Von den 59 Teilnehmenden geben alle an, *Aufgaben zu delegieren*, *Arbeitsausführungen zu kontrollieren*, *Aufgaben zu koordinieren*, *Elterngespräche zu führen* und *Absprachen mit der Kitaleitung zu treffen*.

Mehr als 85% der Teilnehmenden stimmen zu, das *Verhalten der Mitarbeitenden gezielt zu beeinflussen* (96,6%), sie zu bewerten (94,9%), sie zu motivieren (98,3%) und *Gespräche mit den Mitarbeitenden zu führen* (93,2%). Die Befragten geben an, *Entscheidungen über die Beschaffung von Material zu treffen* (93,2) oder darüber, *wer früher nach Hause gehen soll* (96,4%). Auch mehr als 85% der Teilnehmenden treffen *Absprachen mit anderen Gruppenleitenden* (89,2%) oder *pädagogische Entscheidungen für das ganze Team* (89,8%).

Weniger oft wird von den 59 Befragten die *Zusammenarbeit mit externen Fachpersonen* genannt (76,3%). 57,6% der Befragten geben an, *Arbeitspläne zu erstellen*, 52,5% ein *Budget für eine Gruppenkasse*.

Die Rangliste der summierten Häufigkeiten zeigt, dass das *Koordinieren von Aufgaben* offenbar die häufigste Führungsaufgabe der Gruppenleitenden ist, gefolgt vom *Koordinieren von Schnittstellen (Kitaleitung (2. Platz) und Eltern (4. Platz))*. Hohe Stellenwerte haben auch das *Delegieren von Aufgaben (3. Platz)* und das *Motivieren von Mitarbeitenden (5. Platz)*. Die detaillierte Auswertung zu den Führungsaufgaben ist im Anhang H zu finden.

Zwischenfazit: Gruppenleitenden geben an, Führungsaufgaben zu übernehmen. Besonders häufige Führungsaufgaben scheinen das Koordinieren und Delegieren von Aufgaben zu sein, das Treffen von Absprachen mit der Kitaleitung sowie das Pflegen des Elternkontaktes.

4.3 Ressourcen

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den Ressourcen aufgezeigt. Dabei ist zu erwähnen, dass die organisationalen und sozialen Ressourcen, erfasst mithilfe der SALSA, nicht direkt mit den anderen Ressourcen vergleichbar sind. Dies deshalb, weil jeweils mehrere Items aus der SALSA zu Dimensionen zusammengefasst wurden (siehe Kapitel 3.3.4.1). Ausnahme bildet das Einzelitem *Raum für Privates*. Der Mittelwert dieser Skalen besteht aus den Mittelwerten mehrerer Items. Dadurch werden Ausreisser einzelner Items relativiert, was sich auch in der Standardabweichung zeigt der Dimensionen zeigt.

4.3.1 Organisationale und soziale Ressourcen nach der SALSA

Die Ergebnisse zu den organisationalen und sozialen Ressourcen, dargestellt in Tabelle 1, zeigen, dass die sozialen Ressourcen mit Mittelwerten von $M = 4,11$ bis $M = 4,33$ ausgeprägter sind als die organisationalen Ressourcen ($M = 3,62$ bis $M = 3,92$). Die Ressource mit der höchsten Ausprägung ist die *soziale Unterstützung durch die vorgesetzte Person*. Es fällt auf, dass die Streuung unter den sozialen Ressourcen am stärksten ist ($SD = ,67$ bis $SD = ,75$). Ausnahme bildet das *positive Sozialklima* ($SD = ,57$). Der tiefste Wert ist beim *mitarbeiterorientiertem Vorgesetztenverhalten* zu finden ($Min = 1,60$).

Die organisationale Ressource mit dem höchsten Mittelwert ist die *Aufgabenvielfalt* ($M = 3,92$, $SD = ,56$). Schwächer ausgeprägt sind anscheinend die Ressourcen *Qualifikationspotential* ($M = 3,85$, $SD = ,62$) und *Tätigkeitsspielraum* ($M = 3,62$, $SD = ,54$). Mit einem Mittelwert von $M = 2,75$ ist die Ressource *Raum für persönliche und private Dinge*, die SALSA Ressource mit dem tiefsten Mittelwert. Wobei bei diesem Item eine hohe Standardabweichung festzustellen ist ($SD = 1,18$). Das *Qualifikationspotential* hat als einzige SALSA Ressource von keiner teilnehmenden Person die maximale Ausprägung von 5 erhalten.

Ergebnisse

Ausreissende Tiefstwerte finden sich bei den Items *soziale Unterstützung durch Kollegen* und *Vorgesetzte* (*Min* = 2), *mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten* (*Min* = 1,60) und *Partizipationsmöglichkeiten* (*Min* = 2,33). Eine grafische Darstellung mittels Boxplot findet sich im Anhang I.

Tabelle 1 Deskriptive Statistik soziale und organisationale Ressourcen (SALSA) (N = 59)

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i> Dienstleistungsberufe ¹	<i>SD</i> Dienstleistungsberufe ¹
Soziale Unterstützung durch Kollegen	2	5	4,23	,66	3,46	,83
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	2	5	4,33	,75	3,38	1,02
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	1,60	5	4,11	,75	3,46	,94
Positives Sozialklima	2,50	5	4,19	,57	3,46	,72
Partizipationsmöglichkeiten	2,33	5	3,89	,65	2,54	,77
Aufgabenvielfalt	3	5	3,92	,56	3,25	,97
Qualifikationspotential	2,33	4,67	3,85	,62	3,26	,85
Tätigkeitsspielraum	2,33	5	3,62	,54	3,05	,87
Raum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	1	5	2,75	1,18	2,86	1,11

Anmerkung. ¹Quelle: Rimann und Udris (1997), N = 955

Skala: 1 = „Trifft gar nicht zu“; 2 = „Trifft eher nicht zu“; 3 = „Teils-Teils“; 4 = „Trifft eher zu“; 5 = „Trifft völlig zu“.

Zwischenfazit: Gruppenleitende nehmen offenbar ausgeprägte soziale Ressourcen wahr, jedoch scheinen diesbezüglich grosse Unterschiede vorhanden zu sein. Die Aufgaben beurteilen sie anscheinend als vielfältig. Schwächer ausgeprägte Ressourcen scheinen das Qualifikationspotential und der Tätigkeitsspielraum zu sein.

4.3.2 Kitaspezifische situative Ressourcen

Die Mittelwerte zu den kitaspezifischen situativen Ressourcen lassen vermuten, dass die Gruppenleitenden ihre Rolle als klar wahrnehmen ($M = 4,32$, $SD = ,78$). Die häufigen *Rollenwechsel* fallen ihnen offenbar nicht so schwer ($M = 3,9$, $SD = ,87$). Die Frage, ob mit der *Kitaleitung Gespräche über Erwartungen geführt werden*, hat eine mittlere Zustimmung von $M = 3,73$ mit einer Streuung von $SD = 1,16$. Ausreisser sind beim Item *Rollenwechsel* sowohl nach oben ($Max = 5$) als auch nach unten ($Min = 2$) finden. Beim Item *Rollenklarheit* ist ein Ausreisser nach unten festzustellen ($Min = 2$). Eine grafische Darstellung ist im Anhang K zu finden.

Räumliche Ressourcen für Mitarbeitergespräche erhalten die grösste Zustimmung ($M = 4,44$, $SD = ,75$). *Zeitliche Ressourcen* scheinen dagegen weniger stark wahrgenommen zu werden ($M = 3,44$, $SD = ,92$).

Auch scheint es unter Gruppenleitenden eher unüblich zu sein, einen Kurs zum Thema Führung zu besuchen ($M = 2,29$). Aus Sicht der Gruppenleitenden scheinen Kitaleitende tendenziell wenig Wert darauf zu legen, dass sich Gruppenleitende zum Thema Führung weiterbilden ($M = 3,27$). Allerdings weisen diese beiden Items hohe Streuwerte auf (Führungskurse unter Gruppenleitenden $SD = 1,13$; Wert Kitaleitung $SD = 1,11$). Die Tabelle 2 zeigt die deskriptiven Statistiken zu den kitaspezifischen Merkmalen.

Tabelle 2 Deskriptive Statistik kitaspezifische situative Ressourcen (N = 59)

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Rollenwechsel	2	5	3,90	,87
Gespräche über Erwartungen	1	5	3,73	1,16
Rollenklarheit	2	5	4,32	,78
Weiterbildungskultur zu Führung	1	5	2,29	1,13
Kitaleitung legt Wert auf Führungsbildung	1	5	3,27	1,11
Raum für Gespräche	3	5	4,44	,75
Zeit für Gespräche	2	5	3,44	,92

Anmerkung. Skala: 1 = „Trifft gar nicht zu“; 2 = „Trifft eher nicht zu“; 3 = „Teils-Teils“; 4 = „Trifft eher zu“; 5 = „Trifft völlig zu“.

Zwischenfazit: Den Gruppenleitenden stehen offenbar räumliche Ressourcen zur Verfügung, ihre Rolle scheinen sie als klar wahrzunehmen. Hingegen macht es den Eindruck, als sei es unüblich, sich zum Thema Führung weiterzubilden und als legten die Kitaleitungen tendenziell wenig Wert darauf. Auch zeitliche Ressourcen für Führungsarbeit scheinen schwach ausgeprägt.

4.3.3 Personale Ressourcen

Bei den personalen Ressourcen weisen die Items zu den Kompetenzen, *sich selber zu reflektieren* ($M = 4,22$, $SD = ,65$), *zu koordinieren* ($M = 4,19$, $SD = ,60$) und *positives Feedback zu geben* ($M = 4,15$, $SD = ,67$) die höchsten Mittelwerte auf. Im Gegensatz dazu stehen offenbar die Selbsteinschätzungen bezüglich der Kompetenzen, *delegieren zu können* ($M = 3,03$, $SD = ,90$), *Konflikte* ($M = 3,42$, $SD = ,84$) oder *Störendes ansprechen zu können* ($M = 3,49$, $SD = ,77$). Das Item *Delegieren* weist als einziges Item „nur“ einen Maximalwert von 4 (Trifft eher zu) auf. Die stärkste Streuung ist bei der Ressource *Fachwissen zu finden* ($SD = 1,07$) mit einem Mittelwert von $M = 3,76$. Die Übersicht der Mittelwerte ist der Tabelle 3 zu entnehmen.

Tabelle 3 Deskriptive Statistik personale Ressourcen (N = 59)

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Fachwissen zum Thema Führung	1	5	3,76	1,07
Sich durchsetzen können ¹	2	5	4,05	,63
Andere von Idee begeistern ¹	3	5	4,00	,64
Sich ausdrücken können ¹	3	5	4,03	,52
Störendes ansprechen können	2	5	3,49	,77
Positives Feedback geben ¹	2	5	4,15	,67
Kritik aussprechen	2	5	3,71	,70
Sich selbst reflektieren ¹	3	5	4,22	,65
Entscheidungen treffen	2	5	3,83	,72
Koordinieren ¹	2	5	4,19	,60
Aufgaben delegieren	1	4	3,03	,91
Konflikte ansprechen	1	5	3,24	,84
Übersicht behalten ¹	1	5	4,00	,85
Kritik annehmen	2	5	3,81	,75
Zeitmanagement	1	5	3,64	,87
Summe über alle Items <i>Kompetenzen</i>	44	67	57,2	4,78

*Anmerkung.*¹ Items mit hohem Schwierigkeitsindex $p > 80$ sind mit Vorsicht zu interpretieren.

Skala: 1 = „Trifft gar nicht zu“; 2 = „Trifft eher nicht zu“; 3 = „Teils-Teils“; 4 = „Trifft eher zu“; 5 = „Trifft völlig zu“.

Zwischenfazit: Die Gruppenleitenden scheinen über verschiedene personale Ressourcen zu verfügen. Tendenziell tiefer schätzen sie offenbar ihre Kompetenzen zu Delegieren und Konflikte oder Störendes anzusprechen.

4.3.4 Unterschiede Gruppenleitende mit und ohne Führungskurs

In verschiedenen Ressourcen unterscheiden sich Gruppenleitende, die einen Führungskurs besucht haben, von Gruppenleitenden, die keinen Führungskurs besucht haben. Diese finden sich grösstenteils in personalen Ressourcen und in kitaspezifischen situativen Ressourcen. In Tabelle 4 sind die Items mit den grössten Unterschieden aufgeführt. Eine Übersicht über alle Items ist im Anhang L zu finden.

Unter den SALSA-Items finden sich geringe Unterschiede. Diese finden sich in der *sozialen Unterstützung durch die vorgesetzte Person* („Mit Führungskurs“ (mit): $M = 4,39$ zu „Ohne Führungskurs“ (ohne): $M = 4,26$) und in der *Aufgabenvielfalt* (mit: $M = 3,86$ zu ohne: $M = 3,98$). Wobei die *Aufgabenvielfalt* von Gruppenleitenden ohne Führungskurs offenbar etwas stärker wahrgenommen wird.

Unterschiede in den kitaspezifischen situativen Ressourcen finden sich zum einen in der *Zeit, die Gruppenleitenden für Führungsarbeiten zur Verfügung steht* (mit: $M = 3,55$, $SD = 1,00$, zu ohne: $M = 3,32$, $SD = ,82$), zum andern in der *Weiterbildungskultur zu Führung* (mit: $M = 2,48$, $SD = 1,36$ zu ohne: $M = 2,07$, $SD = ,77$). Das Signifikanzniveau wurde knapp nicht erreicht (Man-Whitney U-Test, $r = ,435$, $p = ,058$). Eine weitere Ungleichheit ist beim Item *Kitaleitung legt Wert auf Führungsweiterbildung* festzustellen (mit: $M = 3,42$, $SD = 1,23$ zu ohne: $M = 3,11$, $SD = ,96$). Ein signifikanter Unterschied ist auch hier nicht vorhanden (Man-Whitney U-Test, $r = ,456$, $p = ,106$).

Weitere Differenzen befinden sich bei den personalen Ressourcen. Gruppenleitende ohne Führungskurs beurteilen *Fachwissen zum Thema Führung*, gewonnen in Aus- oder Weiterbildung, als teils-teils vorhanden ($M = 3,21$, $SD = ,86$). Gruppenleitenden mit Führungskurs haben hier einen Mittelwert von $M = 4,26$ ($SD = 1,03$). Ausserdem scheinen Gruppenleitende mit Führungskurs ihre Fähigkeiten *andere zu begeistern* ($M = 4,16$, $SD = ,64$) und *sich durchzusetzen* ($M = 4,23$, $SD = ,50$) höher einzuschätzen.

Ergebnisse

Tabelle 4 Unterschiede Gruppenleitende mit und ohne Führungskurs

Ressourcen:		Kurs zu Führung					
		Ja (N = 31)		Nein (N = 28)		Insgesamt (N = 59)	
		M	SD	M	SD	M	SD
Soziale	Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	4,39	,74	4,26	,77	4,33	,75
Organisationale	Aufgabenvielfalt	3,86	,63	3,98	,47	3,62	,54
Kitaspezifische	Zeit für Gespräche	3,55	1,00	3,32	,82	3,44	,92
	Kitaleitung legt Wert auf Führungsweiterbildung	3,42	1,23	3,11	,96	3,27	1,11
	Weiterbildungskultur zu Führung	2,48	1,36	2,07	,77	2,29	1,13
Personale	Fachwissen Führung	4,26	,86	3,21	1,03	3,76	1,07
	Sich durchsetzen können ¹	4,23	,50	3,86	,71	4,05	,63
	Andere von Ideen begeistern ¹	4,16	,64	3,82	,61	4,00	,64
	Sich selber reflektieren ¹	4,35	,61	4,07	,66	4,22	,65

Anmerkung. Aufgeführt sind nur Items, die grosse Differenzen aufweisen. Grosse Differenz bedeutet, bei SALSA Items eine Differenz ab 0.10, da mehrere Items zusammengefasst sind, bei den anderen Items ab 0.20).

¹ Items mit hohem Schwierigkeitsindex $p > 80$ sind mit Vorsicht zu interpretieren.

Skala: 1 = „Trifft gar nicht zu“; 2 = „Trifft eher nicht zu“; 3 = „Teils-Teils“; 4 = „Trifft eher zu“; 5 = „Trifft völlig zu“.

Zwischenfazit: Gruppenleitende mit Führungskurs scheinen einzelne Ressourcen ausgeprägter wahrzunehmen. Grösste Unterschiede finden sich bei den Mittelwerten der *Weiterbildungskultur* und beim Item *Kitaleitung legt Wert auf Führungsweiterbildung*.

4.4 Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote

Die Mehrzahl der Gruppenleitende besuchen offenbar regelmässig Weiterbildungen. Von den 59 Befragten geben 46,4 % an, sich mindestens einmal im Jahr weiterzubilden, 68,1% mindestens alle zwei Jahre. Einen Kurs zum Thema Führung haben von den 59 Teilnehmenden 31 besucht. Die restlichen Befragten geben an, dass der Fokus auf andere Themen der Hauptgrund ist, warum sie keinen Führungskurs gemacht haben. 29% der 28 Teilnehmenden ohne Führungskurs führen an, keinen Kurs gemacht zu haben, weil es vom Arbeitgeber nicht unterstützt wird. Ein Anteil von 18,5% gibt an, bisher noch kein Interesse an einem Führungskurs gehabt zu haben. Fehlende Finanzierung oder fehlende Zeit hielt scheinbar 11,1% und 14,8% von einem Führungskurs ab. Eine Übersicht, über die Gründe, bisher keinen Führungskurs besucht zu haben ist im Anhang M zu finden.

Unter den möglichen Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten erhalten die Vorschläge *Teamsupervision* ($M = 1,44$, $SD = ,68$, $N = 57$), *Gruppensupervision* ($M = 1,42$, $SD = ,71$, $N = 57$), *langer Führungskurs* ($M = 1,30$, $SD = ,66$, $N = 56$) und *kurzer Führungskurs* ($M = 1,30$, $SD = ,68$, $N = 57$) am meisten Zustimmung. Die Ergebnisse zum Interesse an den übrigen Vorschlägen sind ebenfalls dem Anhang M zu entnehmen.

Kriterium ein Weiterbildungsangebot zu besuchen ist, gemäss 76,3 % der 59 Befragten, die Möglichkeit, das Angebot über den Betrieb finanzieren zu lassen. Wichtig scheint ihnen auch zu sein, das Angebot als Arbeitszeit beziehen zu können (69,5%). Entsprechend wird auch die Unterstützung durch die Kitaleitung (67,8 %) gewichtet. 64,4% der Befragten geben ein Zertifikat am Ende des Kurses als Kriterium an. Die Dauer des Kurses ist dem Anschein nach für 55% der Befragten wichtig. Die Übersicht über die Kriterien für den Besuch einer Weiterbildung oder eines Unterstützungsangebotes ist im Anhang M zu finden.

Vier Personen betonen in der Antwort auf eine offene Frage, dass es wichtig ist, dass die Führungskurse auf den Kitaalltag zugeschnitten sind, dass die Dozenten selber in einer Kita arbeiten und/oder über Führungserfahrung verfügen. Eine weitere Person stellt fest, dass ihr Weiterbildungen Türen für weitere Ausbildungen öffnen würden. Eine andere Gruppenleitende fügt an, dass es in der Kita nicht nur an Weiterbildungsmöglichkeiten fehlt, sondern auch an genügend Zeit für Teamarbeit, wie das Führen von Mitarbeitergesprächen oder das Halten von Supervisionen. Ferner sollte der Ort der Weiterbildung berücksichtigt werden.

4.5 Ergebnisse Clusteranalyse

Die Clusteranalyse ergab drei Gruppen von Fällen, die sich ähnlich sind hinsichtlich des Interesses an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten, der Weiterbildungskultur im Betrieb sowie der tendenziellen Selbsteinschätzung bezüglich der personalen Ressourcen (siehe Kapitel 3.4.2). In Abbildung 2 ist zu erkennen, dass unterschiedliche Interessenprofile vorhanden sind, die sich teilweise in den vorhandenen Ressourcen unterscheiden. Diese Cluster werden in den folgenden Absätzen umschrieben. Die Übersicht über alle Mittelwerte der Gruppen ist im Anhang N zu finden.

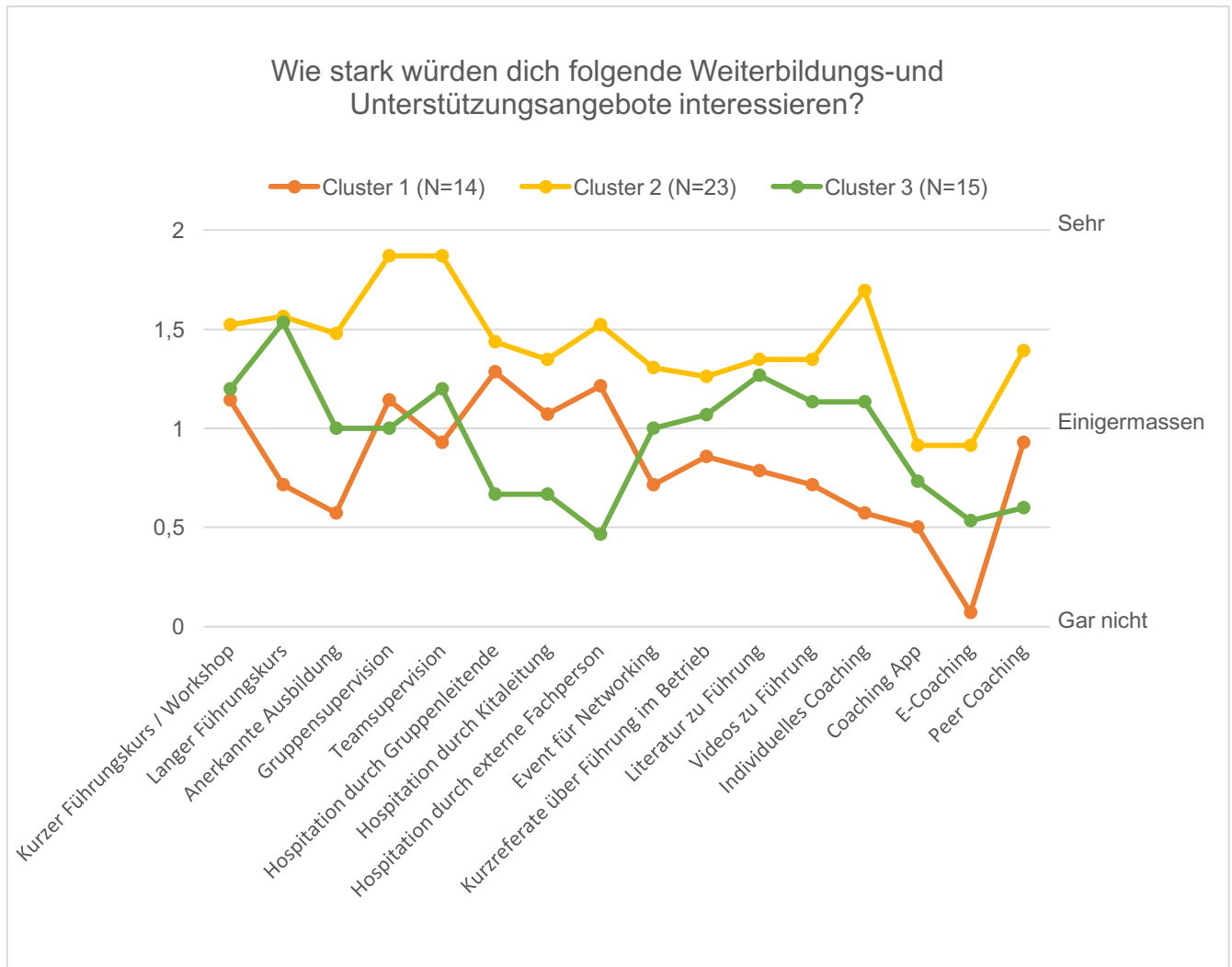


Abbildung 2 Mittelwerte der Items Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote nach Cluster

4.5.1 Cluster 1 „Austausch und Feedback“

Gruppenbeschreibung: Die erste Gruppe, bestehend aus 14 Fällen, hat mit 27,3 Jahren das tiefste Durchschnittsalter ($SD = 4,71$). Ihre Kitaleitungen legt im Vergleich zu den anderen Gruppen scheinbar am wenigsten Wert darauf, dass sie sich zum Thema Führung weiterbilden ($M = 2,86$, $SD = ,86$). Üblich, sich zum Thema Führung weiterzubilden, scheint es unter Gruppenleitenden in

ihrem Betrieb nicht ($M = 1,93$, $SD = 1,14$). Die tendenzielle Einschätzung ihrer Fähigkeiten bewegt sich mit $M = 57,1$ ($SD = 4,22$) nahe am Gesamtmittelwert von $M = 57,2$ ($SD = 4,88$).

Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten: Das Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten dieser Gruppe ist tendenziell tief ($M = 0,83$, $SD = ,61$). Sie interessieren sich offenbar am ehesten für eine *Hospitation und ein Feedback durch eine andere Gruppenleitung* ($M = 1,29$, $SD = ,47$) oder eine *externe Fachperson* ($M = 1,21$, $SD = ,58$). Einigermaßen Interesse zeigen sie auch an einer *Supervision mit Gruppenleitenden* aus verschiedenen Betrieben ($M = 1,14$, $SD = ,77$). Angebote, bei denen praxisbezogener Austausch und Feedback im Mittelpunkt stehen scheinen in dieser Gruppe bevorzugt zu werden. Auch ein theoretischer Input in Form eines *kurzen Führungskurses oder Workshops* ($M = 1,14$, $SD = ,77$) könnte in Frage kommen.

Ressourcen: Ein Blick auf die Mittelwerte der Ressourcen dieser Gruppe zeigt, dass die sich organisationalen Ressourcen wie *Raum für Privates* ($M = 2,86$, $SD = 1,03$) *Tätigkeitsspielraum* ($M = 3,62$, $SD = ,55$), *Qualifikationsspielraum* ($M = 3,90$, $SD = ,55$) *Aufgabenvielfalt* ($M = 3,88$, $SD = ,56$), und *Partizipationsmöglichkeiten* ($M = 3,81$, $SD = ,52$) in der relativen Nähe der Gesamtmittelwerte (siehe Kapitel 4.3.1) befinden.

4.5.2 Cluster 2 „Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten“

Gruppenbeschreibung: Die grösste Fallgruppe besteht aus 23 Fällen. Diese Gruppenleitende sind durchschnittlich 30,1 Jahre alt ($SD = 7,59$). Unter Gruppenleitenden in ihrer Kita ist es offenbar eher unüblich, sich zum Thema Führung weiterzubilden ($M = 2,09$, $SD = ,95$). Ihre Kitaleitung legt tendenziell wenig Wert darauf ($M = 3,31$). Allerdings scheinen hier die Unterschiede innerhalb des Clusters gross zu sein ($SD = 1,22$). Die summierte Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen bewegt sich in dieser Gruppe nahe am Mittelwert ($M = 57,6$, $SD = 5,27$). Das Führungswissen, gewonnen in Aus- und Weiterbildungen, scheint eher tief zu sein ($M = 3,33$, $SD = 1,20$).

Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten: Das Interesse an den verschiedenen Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten ist in dieser Gruppe anscheinend allgemein hoch ausgeprägt ($M = 1,42$, $SD = ,57$). Am grössten ist offenbar das Interesse an *Gruppen- und Teamsupervisionen* (beide $M = 1,82$, $SD = ,34$) oder einem *individuellen Coaching* ($M = 1,70$, $SD = ,47$), das eine vertiefte Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten erlaubt. Anklang scheint auch ein *längerer Führungskurs* ($M = 1,57$, $SD = ,59$) zu finden, ein *kurzer Führungskurs oder Workshop* ($M = 1,52$, $SD = ,59$) oder die *Hospitation durch eine externe Fachperson* ($M = 1,52$, $SD = ,59$). Auch eine *anerkannte Ausbildung* scheint zu interessieren ($M = 1,48$, $SD = ,67$).

Ressourcen: Die organisationalen und sozialen Ressourcen fallen in dieser Gruppe eher tiefer aus als in den anderen Gruppen. Die am niedrigsten ausgeprägten Ressourcen dieser Gruppe

sind der *Tätigkeitsspielraum* ($M = 3,57$, $SD = ,57$), das *Qualifikationspotential* ($M = 3,68$, $SD = ,63$) und die *Partizipationsmöglichkeiten* ($M = 3,72$, $SD = ,76$). Ebenfalls verhältnismässig tief wird das *mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten* ($M = 3,80$, $SD = ,87$) sowie die *Unterstützung durch die vorgesetzte Person* ($M = 3,99$, $SD = ,90$) eingeschätzt. Hingegen fällt auf, dass bei dieser Gruppe der Mittelwert der Ressource *Raum für Privates* mit $M = 2,96$ ($SD = 1,40$) am höchsten ist.

4.5.3 Cluster 3 „Theoretische Inputs“

Gruppenbeschreibung: Das dritte Cluster besteht aus 15 Gruppenleitenden. Diese sind durchschnittlich 31 Jahre alt ($SD = 9,13$). Ihre Kitaleitung legt scheinbar verhältnismässig viel Wert darauf, dass sie sich zum Thema Führung weiterbilden ($M = 4,00$, $SD = ,85$). Unter den Gruppenleitenden in ihrem Betrieb ist eine solche Weiterbildung, im Vergleich zu den anderen Clustern, am ehesten üblich ($M = 3,20$). Es scheinen hier jedoch grosse Unterschiede innerhalb dieser Gruppe vorhanden zu sein ($SD = 1,15$). Ihre Kompetenzen schätzten sie mit einer durchschnittlichen Summe von $M = 55,8$ ($SD = 4,93$) tiefer ein als die anderen beiden Cluster.

Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten: Ihr Interesse an Weiterbildungsangeboten ist eher mittelmässig ausgeprägt ($M = 0,95$, $SD = ,68$). Der Schwerpunkt scheint auf theoretischen Angeboten zu liegen: Ein *längerer Führungskurs* ($M = 1,53$, $SD = ,52$) erhält am meisten Zustimmung, gefolgt von *Literatur zum Thema Führung* ($M = 1,27$, $SD = ,59$). Etwas interessanter scheint für sie auch ein *kurzer Kurs oder Workshop* ($M = 1,20$, $SD = ,56$) sowie eine *Teamsupervision* ($M = 1,20$, $SD = ,77$) zu sein.

Vorhandene Ressourcen: Die Gruppenleitenden aus diesem Cluster schätzen organisationalen Ressourcen offenbar am höchsten ($M > 4,0$) ein. Ausnahme bilden die Items *Raum für Privates* ($M = 2,60$, $SD = ,99$) und *Tätigkeitsspielraum* ($M = 3,64$, $SD = ,53$).

Zwischenfazit: Das Interesse an verschiedenen Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten ist, wie es scheint, vorhanden. Stärkste Zustimmung erhalten Supervisionen und Kurse. Ausmass von Interesse und Präferenz bezüglich der Form scheinen unterschiedlich zu sein. Die Unterstützung durch den Betrieb sowie die Möglichkeit, Angebote auf Arbeitszeit beziehen und über den Betrieb finanzieren zu lassen sind offenbar relevante Kriterien für den Bezug solcher Angebote.

Es wurden nun die wichtigsten Ergebnisse der Befragung dargestellt und beschrieben. In den nächsten Kapiteln erfolgt deren Interpretation und Diskussion sowie die Ableitung der Handlungsempfehlungen.

5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die im Kapitel 4 dargestellten und erläuterten Ergebnisse werden nun im Hinblick auf die Fragestellung diskutiert und ihre Bedeutung für die Beantwortung der Fragestellung erörtert. Dabei wird in zwei Schritten vorgegangen. Kapitel 5.1 beantwortet die Frage nach den Führungsaufgaben, Kapitel 5.2 diskutiert die Ergebnisse zur Frage nach den vorhandenen Ressourcen und ihrem Entwicklungspotential.

5.1 Führungsaufgaben

Die erste Teilfrage dieser Arbeit lautet: „Nehmen Gruppenleitende Führungsaufgaben wahr indem sie koordinieren, Mitarbeitende begleiten und in Kontakt mit Schnittstellen stehen?“

Diese Frage kann bejaht werden. Die erhobenen Daten zeigen, dass Gruppenleitende offenbar verschiedene Führungsaufgaben wahrnehmen, wie das Koordinieren des Tagesverlaufes, oder das Entscheiden wer was macht, wer früher nach Hause geht. Sie motivieren scheinbar Mitarbeitende, delegieren Aufgaben an diese, kontrollieren ihre Arbeitsausführungen. Sie beeinflussen anscheinend gezielt das Arbeitsverhalten von Mitarbeitenden und pflegen Schnittstellen. Dabei stehen die Gruppenleitenden offenbar in Kontakt mit Kitaleitung, Eltern und ihren Mitarbeitenden.

Die Feststellungen von beiden Expertinnen können bestätigt werden – die Arbeit der Gruppenleitenden ist vielschichtig. Obwohl auch administrative Führungsaufgaben (Arbeitspläne erstellen, budgetieren) von mehr als der Hälfte der Gruppenleitenden übernommen werden, scheint der Schwerpunkt der Führungstätigkeit bei der Koordination von Aufgaben und Schnittstellen (Kitaleitung, Eltern und andere Gruppenleitenden) sowie dem Motivieren und Bewerten der Mitarbeitenden zu liegen.

5.2 Ressourcen

Die zweite Teilfrage lautet: „Welche situativen (organisationale, soziale, kitaspezifische) und personalen Ressourcen (Führungskompetenzen) unterstützen Gruppenleitende in ihrer Arbeitstätigkeit und inwiefern ist Potential zu deren Stärkung vorhanden?“

5.2.1 Organisationale Ressourcen

Im Vergleich zu den Mittelwerten von Dienstleistungsberufen aus der Studie von Rimann und Udris (1997) sticht hervor, dass die Mittelwerte der Gruppenleitenden auf fast allen Skalen höher angesiedelt sind. Ausnahme bildet die Ressource *Raum für Privates*.

Die am höchsten ausgeprägten organisationalen Ressourcen sind *Aufgabenvielfalt* und *Partizipationsmöglichkeit*. Die *Partizipationsmöglichkeit* wird in Dienstleistungsberufen allgemein als eher schwache Ressource wahrgenommen (Rimann & Udris, 1997). Daher fällt die hohe Ausprägung bei den Gruppenleitenden positiv auf. Womöglich steht dies in Zusammenhang mit ihrer Funktion als Gruppenleitung, welche ihnen ermöglicht, die Geschehnisse in ihrem Betrieb mitzugestalten.

Das *Qualifikationspotential* scheint für Gruppenleitende eine eher schwache Ressource zu sein. In Dienstleistungsberufen allgemein weist die Ressource *Qualifikationspotential* ähnlich hohe Mittelwerte auf, wie die *Aufgabenvielfalt* (Rimann & Udris, 1997). Dass es wenig Qualifikationspotential in Form von Aufstiegsmöglichkeiten gibt, zeigen auch Blöchliger und Bauer (2014). Daher dürfte hier Potential für die Optimierung beruflicher Rahmenbedingungen liegen.

Potential scheint auch beim *Tätigkeitsspielraum* zu sein. Dass Tätigkeitsspielraum eine bedeutende Ressource ist, wird von verschiedenen Autoren festgestellt (z.B. Bakker & Demerouti, 2007; Bamberg et al., 2003). Doch obwohl Gruppenleitende im Rahmen ihrer Führungsaufgaben gewisse Entscheidungen selber treffen können, scheinen sie eher wenig Tätigkeitsspielraum wahrzunehmen. Warum dies so ist und wo sie sich in ihrem Tätigkeitsspielraum eingeschränkt fühlen, wäre mit qualitativen Interviews genauer zu ergründen.

Dass während der Arbeit wenig *Raum für private Dinge* ist, kann auf die Beschaffenheit der Arbeit zurückgeführt und als Aspekt der Professionalität des Betreuungsberufes betrachtet werden. Inwiefern diese Ressource gestärkt werden kann oder soll, sei im Rahmen dieser Arbeit offengelassen.

5.2.2 Soziale Ressourcen als wichtige Unterstützung

Die Ergebnisse vermitteln den Eindruck, dass die am stärksten ausgeprägten Ressourcen die *soziale Unterstützung*, *positives Sozialklima* sowie *mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten* sind. Dies kann als positiv interpretiert werden, denn nach den Erkenntnissen von Kusma et al. (2012) und Blöchliger und Bauer (2014) sind dies bedeutende Faktoren (siehe Kapitel 2.1).

Allerdings scheinen bei Ressourcen, die in Beziehung zur Kitaleitung stehen, grosse Unterschiede vorhanden zu sein. Dies zeigt sich in der auffallend hohen Streuung und den Ausreißern beim *mitarbeiterorientiertem Vorgesetztenverhalten*, bei der *sozialen Unterstützung durch die vorgesetzte Person* wie auch bei der Frage, *ob mit der Kitaleitung Gespräche über deren Erwartungen geführt werden*. Es lässt interpretieren, dass einzelne der Befragten mit dem Führungsstil unzufrieden sind. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema Führung nicht nur auf der Ebene der Gruppenleitenden empfehlenswert ist, sondern teilweise auch auf der Ebene der Kitaleitung.

5.2.3 Kitaspezifische Ressourcen - Auseinandersetzung mit Führung ermöglichen

Die kitaspezifischen Ressourcen weisen darauf hin, dass Gruppenleitende ihre Rolle im Alltag als klar wahrnehmen. Es stehen ihnen offenbar Räumlichkeiten zur Verfügung um Gespräche mit Mitarbeitenden zu führen. Zeitliche Ressourcen scheinen weniger vorhanden zu sein. Allerdings lassen die Ergebnisse zu den zeitlichen Ressourcen deutliche Unterschiede vermuten. Ebenso scheint es Unterschiede bezüglich der Weiterbildungskultur sowie dem Wert, den die Kitaleitung auf die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung legt, zu geben. Dies lässt vermuten, wo Bewusstsein für das Thema Führung in Kindertagesstätten vorhanden ist, die Gruppenleitenden eher die nötigen Rahmenbedingungen und Unterstützung finden.

Mehr als die Hälfte der Befragten haben sich zum Thema Führung weitergebildet. Aber es wird von den Gruppenleitenden angegeben, dass eine solche Weiterbildung in ihrem Betrieb eher unüblich ist. Auch macht es den Anschein, dass nur wenige Kitaleitungen Wert darauflegen, dass sich Gruppenleitende zum Thema Führung weiterbilden. Diese kulturellen Faktoren beschreibt Expertin 1 (persönl. Mitteilung, 11.1.17) jedoch als wichtige Voraussetzung dafür, dass sich Gruppenleitende mit dieser Thematik auseinandersetzen. Bekräftigt wird dies dadurch, dass die Unterstützung durch den Arbeitgeber ein wichtiges Kriterium für den Besuch eines Weiterbildungs- oder Unterstützungsangebotes ist. Mit der Unterstützung geht einher, die Möglichkeit das Angebot auf Arbeitszeit zu beziehen und über den Betrieb finanzieren zu lassen. Um Gruppenleitende in ihrer Führungstätigkeit zu stärken, gilt es folglich Kitaleitungen für die Thematik zu sensibilisieren, so dass eine Reflexion über das Thema Führung stattfinden kann.

5.2.4 Personale Ressourcen

Die vorliegenden Ergebnisse weisen darauf hin, dass Gruppenleitende auf verschiedene personale Ressourcen in Form von Kompetenzen zurückgreifen können. Dies deckt sich mit der Einschätzung von Expertin 1 (persönl. Mitteilung, 11.1.17), dass eine gute Basis an Kompetenzen vorhanden ist. Es sei hier jedoch nochmals auf die hohen Werte beim Schwierigkeitsindex hingewiesen, welche die Qualität dieser Items in Frage stellen und deren Interpretation erschweren. Entsprechend seien diese Kompetenzen hier nur kurz aufgegriffen.

Die Gruppenleitenden haben offenbar keine Mühe zu koordinieren, sich auszudrücken, sich durchzusetzen, Lob auszusprechen, oder sich selber zu reflektieren. Schwierigkeiten scheinen sie eher mit Delegieren und mit Konflikten zu haben.

5.2.5 Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten

Die Analyse des Interesses an Weiterbildungsangeboten lässt annehmen, dass dieses in verschiedenen Ausprägungen vorhanden ist. Es wurde gezeigt, dass Supervisionen und kürzere oder längere Führungskurse am meisten Zustimmung erhalten. Ein näherer Blick auf die Resultate zeigt, dass das Interesse offenbar differenziert ist.

- Ein Teil der Gruppenleitenden bevorzugt scheinbar Formate, die nicht besonders zeitintensiv sind aber einen praxisbezogenen Austausch mit anderen Fachpersonen, Feedback zu ihrem Führungsverhalten und kurze theoretische Inputs ermöglichen.
- Ein beachtlicher Anteil von Gruppenleitenden, die ihr Führungswissen und die Ressourcen im Betrieb eher bescheiden einschätzen, scheint grosses Interesse an allen Weiterbildungsangeboten zu haben. Besonders an solchen, bei denen sie ihre Führungsfähigkeiten vertiefen können. Dies in Form von Kursen, Supervisionen oder einem individuellen Coaching.
- Eine dritte Gruppe von Gruppenleitenden scheint die Auseinandersetzung in Form von Teamsupervisionen mit Praxisbeispielen im eigenen Betrieb zu bevorzugen und zeigt Interesse am Zugang zu aufbereitetem Fachwissen in Form von Kursen, Kurzreferaten, Literatur oder Videos.

Auffallend ist, dass der grosse Teil der Gruppenleitenden, die besonderes Interesse an allen Formen von Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten zum Ausdruck bringen, anscheinend gleichzeitig weniger Ressourcen im Betrieb wahrnehmen. Wird von einer Wechselwirkung zwischen situativen und personalen Ressourcen ausgegangen (Bamberg et al., 2003) (siehe Kapitel 2.3.3), dürfte die Stärkung personaler Ressourcen positive Rückwirkung auf die Wahrnehmung organisationaler Ressourcen haben. Die Schaffung von Gelegenheiten zur Auseinandersetzung mit dem Thema Führung erlaubt Gruppenleitenden sich weiterzuentwickeln und kann Sinnhaftigkeit vermitteln (Bakker & Demerouti, 2007). Sie bietet Entwicklungsmöglichkeiten, die als Qualifikationspotential gedeutet werden können.

Eine vertiefte Beschäftigung mit dem Thema Führung in Kindertagesstätten kann also in zweierlei Hinsicht Ressourcen stärken. Zum einen, stellt professionelle Führung in der Betreuungsarbeit eine bedeutende Ressource dar, zum anderen bietet es Entwicklungsmöglichkeiten für Gruppenleitende und bekräftigt so das Qualifikationspotential. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung kann ein Beitrag zu optimalen Rahmenbedingungen leisten, was wiederum in Zusammenhang mit zufriedenen (Kusma et al., 2012), engagierten (Bakker & Demerouti, 2007) fähigen und erfahrenen Mitarbeitenden (Blöchliger & Bauer, 2014) steht (siehe Kapitel 1.2).

5.2.6 Limitationen und offene Fragen

Nachdem nun die verschiedenen Ergebnisse diskutiert wurden, wird auf Limitationen dieser Arbeit eingegangen. Dabei seien drei Punkte aufgegriffen: Die Aussagekraft der Stichprobe, die Qualität der formulierten Items sowie die mögliche Voreingenommenheit der Autorin. Anschliessend werden offene Fragen und Implikationen für weitere Forschung erörtert.

Die erreichten Personen stellen nur einen kleinen Anteil der angesprochenen Gruppenleitenden dar. Insbesondere das relativ hohe Durchschnittsalter wirft die Frage auf, ob eine repräsentative Stichprobe erreicht werden konnte. Es ist auch fraglich, ob der Anteil an Gruppenleitenden, die sich zum Thema Führung weiterbilden, repräsentativ ist. Zumal es unter Gruppenleitenden nicht üblich zu sein scheint, sich zu diesem Thema weiterzubilden. Dass nur ein bescheidener Anteil der Gruppenleitenden im Kanton Bern erreicht werden konnte, kann unterschiedliche Ursachen haben. Einerseits bestand eine Abhängigkeit von der Bereitschaft der Berufsbildungsverantwortlichen, die Umfrage an die Gruppenleitende weiterzuleiten. Andererseits arbeiten Gruppenleitende wenig am Computer und sind daher nur bedingt per E-Mail zu erreichen.

Die Untersuchung der Items zu den personalen Ressourcen haben gezeigt, dass viele der Items durchgehend hohe Werte aufzeigen. Dafür lassen sich unterschiedliche Ursachen vermuten. Eine starke Ausprägung dieser Kompetenzen ist zwar möglich, doch müssen geringe Aussagekraft durch unzulängliche Formulierungen und Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit in Betracht gezogen werden.

Als Limitationen sei auch der berufliche Hintergrund der Autorin anzuführen. Dieser ermöglicht einerseits einen umfangreichen Einblick in den Alltag einer Kindertagesstätte, andererseits ist eine gewisse Verzerrung durch diese Erfahrungen nicht auszuschliessen.

Die vorliegende Arbeit konnte aufzeigen, dass Ressourcen vorhanden sind. Aussagen darüber, wie diese Ressourcen beispielsweise auf gesundheitliche Aspekte Einfluss ausüben, können nicht gemacht werden. Dafür sind weitere Untersuchungen nötig, die Inferenzstatistiken zum Einsatz kommen lassen. Auch wurde nicht auf die Balance zwischen Arbeitseinsatz und Belohnung in Form von Wertschätzung, Lohn, und Anerkennung eingegangen. Diese Faktoren werden vom Effort-Reward-Imbalance-Modell von Siegrist (2002, zitiert nach Schüpbach, 2013, S.78) thematisiert. Sie zeigen sich nicht nur in der wissenschaftlichen Forschung als relevant für die Betreuungsarbeit (z.B. Blöchliger & Bauer, 2014), sondern werden auch von der Autorin als Thematik wahrgenommen, die zwar beschäftigt, aber nicht offen diskutiert wird.

6 Handlungsempfehlungen

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass Gruppenleitende Führungsaufgaben wahrnehmen und dabei offenbar soziale Ressourcen, Aufgabenvielfalt und Partizipationsmöglichkeiten wahrnehmen. Möglichkeiten zur Stärkung scheint beim Qualifikationspotential, beim Tätigkeitsspielraum und bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Führung zu liegen. Inwiefern die OdA Soziales Bern für Gruppenleitende als Führungspersonen unterstützend wirken könnte, wird in diesem Kapitel erläutert.

Unterstützungsmassnahmen der OdA Soziales Bern können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Diese sind a) die allgemeine berufliche Ebene, b) die betriebliche Ebene der Kindertagesstätten und c) die individuelle Ebene der Gruppenleitenden. Inwiefern die OdA Soziales Bern auf den unterschiedlichen Stufen tätig werden könnte, ist in den folgenden Unterkapiteln dargestellt.

6.1 Ebene Beruf Fachperson Kinderbetreuung

Ein grundsätzliches Thema, welches sich weniger auf betrieblicher oder individueller Ebene verändern lässt, ist das Qualifikationspotential. Gruppenleitende scheinen in ihrem Beruf nur wenig Möglichkeiten wahrzunehmen, sich weiterzuentwickeln. Ausserdem geben Gruppenleitende an, in ihrer Ausbildung nur bescheidenes Fachwissen zum Thema Führung zu erlangen. Daraus lassen sich zwei Handlungsoptionen definieren:

- **Qualifikationspotential stärken:** Zusammenarbeit mit Maturitätsschulen, Fachhochschulen oder pädagogischen Hochschulen in Betracht ziehen. Es könnte abgeklärt werden ob allenfalls Kurse möglich sind, die in einem späteren Studium als Module angerechnet werden können.
- **Fachwissen über Führung in der Berufsausbildung vermitteln:** Führungsaufgaben gehören offenbar zum Betreuungsberuf dazu. Solange hierarchische Unterschiede unter dem Betreuungspersonal vorhanden sind, wären Grundlagen zum Thema Führung wünschenswert.

6.2 Ebene Kindertagesstätte

Auf der Ebene der einzelnen Betriebe lassen sich die Ressourcen Tätigkeitsspielraum und professionelle Führung stärken. Die Unterstützung der Kitaleitung scheint ein wichtigstes Kriterium dafür zu sein, ob sich Gruppenleitende zum Thema Führung weiterbilden. Hier kann die OdA Soziales Bern unterstützend wirken indem sie auf das Thema Führung aufmerksam macht. Dies kann beispielsweise in einem Sensibilisierungsprojekt geschehen. Mögliche Elemente eines solchen Projektes können sein:

- **Diskussionsrunden**, die direkt in einzelnen Betrieben oder in Räumlichkeiten der OdA Soziales Bern stattfinden. Mögliche Themen: Was bedeutet Tätigkeitsspielraum? Wie können Mitarbeitende im Betrieb partizipieren? Was bedeutet professionelle Führung im Kitaalltag?
- **Team- und Gruppensupervisionen** im Weiterbildungsangebot aufnehmen. Einerseits interessierten Betrieben die Buchung eines Supervisors ermöglichen, andererseits Gruppensupervisionen ausserhalb der Betriebe arrangieren. Dafür wäre es wünschenswert, wenn mit den Kitas der Dialog gesucht wird, mit dem Ziel, dass der Besuch solcher Supervisionen als Arbeitszeit erfasst werden kann.
- Zugang zu **Fachmedien** ermöglichen:
 - Verteilung von Literatur zum Thema Führung zur Auflegung in Pausenräumen.
 - Newsletter *infoda* um Rubrik „Fachwissen“ erweitern, die jeweils ein Thema vertieft darstellt, möglicherweise auch Themen, die in den Diskussionsrunden gefallen sind, oder eine zusätzliche Zeitschrift mit aktuellen Themen aus dem Kitaalltag ins Leben rufen. Das Aufgreifen oder Vorstellen von einzelnen Betrieben im *infoda* dürfte zudem das Interesse am *infoda* verstärken.
 - Regelmässige Newsletter (für Interessierte) via Mail mit praxisbezogenen Artikeln zu Themen wie beispielsweise Personalführung und Berufsausbildung versenden.
 - Vorträge oder Kurzreferate zum Thema Führung veranstalten, innerhalb und ausserhalb von Betrieben.

6.3 Ebene Gruppenleitende

Um interessierte Gruppenleitende konkret und unabhängig von ihren Betrieben zu unterstützen, werden zusätzlich Angebote empfohlen, die auch ohne Unterstützung der Betriebe besucht werden können. Neben dem bereits erwähnten Zugang zu Fachmedien via Newsletter und den Gruppensupervisionen ausserhalb der Betriebe, wären folgende Angebote möglich:

- **Kurze Kurse oder Workshops** die abends, ausserhalb der üblichen Betriebsöffnungszeiten stattfinden. Günstige Kurse, Workshops für Gruppenleitende dürften aus Kostensicht der OdA Soziales Bern zwar unattraktiv sein, dafür könnte es positive Effekte auf die Wahrnehmung der OdA Soziales Bern nach sich ziehen. Sie könnte ihre Rolle als Ansprechperson für Weiterbildungsangebote stärken.
- Berufsbildnerkurse als **Kombipaket** mit kurzen Führungskursen oder Workshops anbieten.
- **Individuelle Coachings** als Option in Weiterbildungsangebot aufnehmen, um von Interessierten als Möglichkeit wahrgenommen zu werden.

Damit sind die Ergebnisse diskutiert und die Handlungsempfehlungen dargestellt. Im folgenden Kapitel wird die Arbeit mit einem kurzen Fazit und einer Reflexion abgerundet.

7 Fazit und Reflexion

Im Rahmen dieser Arbeit wurde untersucht, welche Führungsaufgaben Gruppenleitende übernehmen und welche Ressourcen sie unterstützen. Es wurde festgestellt, dass Gruppenleitende offenbar das Tagesgeschehen koordinieren, Mitarbeitende begleiten und mit verschiedenen Schnittstellen im Austausch stehen. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Führung scheint noch zurückhaltend stattzufinden, obwohl professionelle Führung ein wichtiger Faktor die Zufriedenheit von Kitamitarbeitenden ist. Entsprechend ist es wünschenswert, dem Thema Führungsaufgaben von Gruppenleitenden mehr Aufmerksamkeit entgegenzubringen.

Die Auseinandersetzung mit der Thematik wurde als sehr lehrreich und wertvoll erlebt. Zum einen konnten verschiedene Erkenntnisse gewonnen werden, die das Methodische Vorgehen betreffen. Beispielsweise wurde von der Autorin erkannt, wie schwierig es ist, gute Items zu formulieren, um komplexe Sachverhalte zu erfassen. Die Erfassung personaler Ressourcen in dieser Form hat sich als nicht sinnvoll erwiesen. Dafür konnten wertvolle Kenntnisse zur explorativen Auswertung quantitativer Daten erworben werden.

Des Weiteren wurde der Austausch mit verschiedenen Akteuren in der Kinderbetreuungsbranche, wie den beiden Expertinnen, der Geschäftsleitung sowie verschiedenen Kitaleitungen und Gruppenleitenden als äusserst kostbar erlebt.

Als herausfordernd wurde die theoretische Annäherung aus der Perspektive der Gesundheitspsychologie einerseits und der Arbeitspsychologie, im Sinne von Personalentwicklung, andererseits wahrgenommen. Zudem stellte sich immer wieder die Frage, ob eine Auseinandersetzung mit den Führungsaufgaben von Gruppenleitenden sinnvoll und angebracht ist, wo es im erlebten Arbeitsalltag kaum ein Thema zu sein scheint. Die theoretischen Grundlagen, die im Rahmen dieser Bachelor Thesis angeeignet wurden, bestätigten jedoch die Relevanz der Führungsthematik, insbesondere im Bereich der Kinderbetreuung. Auch der Austausch mit verschiedenen Personen wurde als bestärkend erlebt und führte zu dem Fazit:

Die Auseinandersetzung mit der Rolle von Gruppenleitenden in Hinblick auf ihre Führungsaufgaben ist nicht nur für das Arbeitserleben der Gruppenleitenden von Bedeutung, sondern steht auch in Zusammenhang mit der Qualität der Kinderbetreuung und der Ausbildung zukünftiger Gruppen- und Kitaleitenden. Des Weiteren dürfte die Befassung mit der Thematik auch ein Zeichen der Wertschätzung für die Führungsaufgaben sein, welche die Gruppenleitenden jeden Tag zusätzlich zur anspruchsvollen Kinderbetreuung wahrnehmen.

Literaturverzeichnis

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Göttingen: Hans Huber.
- Blöchliger O. & Bauer, G. (2014). *Arbeitsbedingungen und Gesundheit des Kindertagesstätten-Personals in der Stadt Zürich*. Zugriff am 24. März 2015 unter https://www.stadtzuerich.ch/sd/de/index/kinderbetreuung/publikationen/studie_kita-personal.html
- Blöchliger, O. & Bauer, G. (2016). Demands and job resources in the child care workforce: Swiss lead teachers and assistant teacher assessments. *Early Education and Development*. DOI: 10.1080/10409289.2016.1154419
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). Explorative quantitative Datenanalyse. In J. Bortz & N. Döring (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation* (S. 371-379). Berlin: Springer.
- Bühl, A. (2012). *SPSS 20. Einführung in die moderne Datenanalyse* (13. aktualisierte Aufl.) München: Pearson.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.
- Cleff, T. (2015). *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse. Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA* (3. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Felfe, J., Ducki, A. & Franke, F. (2014). Führungskompetenzen der Zukunft. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft* (S. 139-148). Berlin: Springer.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (5. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Fröhlich, W. D. (2010). *Wörterbuch Psychologie*. München: dtv.
- Hussy W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Kirsch, W. (1992). *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität: Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. München: Kirsch.

- Knospe, Y. (2013). *Personale Ressourcen und psychisches gesundheitliches Empfinden. Eine empirische Studie über den Zusammenhang zwischen psychischem gesundheitlichem Empfinden, personalen Ressourcen und erwerbstätigen Personengruppen*. Dissertation. Uni Hamburg. <http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hstu/volltexte/2013/3026/>
- Krause, A. (2004). Arbeitsanalyse und Organisationsdiagnose in Schulen: Analyse psychischer Belastungen und Ressourcen von Lehrerinnen und Lehrern als Grundlage für Schulentwicklungsprozesse. In W. Böttcher & E. Terhart (Hrsg.), *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern* (S. 123-141). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kusma, B., Groneberg, D. A., Nienhaus, A. & Mache, S. (2012). Determinants of day care teachers' job satisfaction. *Central European journal of public health*, 20(3), 191-198.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lippe, G. (2015). *Führung als Herausforderung: Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Lippmann, E. & Steiger, T. (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Berlin: Springer.
- Miller, T. (2000). Kompetenzen – Fähigkeiten - Ressourcen: Eine Begriffsbestimmung. *Empowerment konkret*, 23-32.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Organisation der Arbeitswelt (OdA) Soziales Bern (2014). *Statuten des Vereins Organisation der Arbeitswelt Soziales Kanton Bern*. Bern.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*, 1, 281-298. Zürich: vdf.
- Schaper, N. (2011). Wirkungen der Arbeit. In F. W. Schaper, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 475-495). Berlin: Springer.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Reinhardt.
- Seligman, M. (2012). *Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

- Tomoff, M. (2015). *Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer.
- Udris, I. (2006). Salutogenese in der Arbeit–ein Paradigmenwechsel. *Wirtschaftspsychologie*, 2(3), 4-13. Zugriff am 12. Oktober 2016 unter <https://www.yumpu.com/de/document/view/51582016/salutogenese-in-der-arbeit-ein-paradigmenwechsel>
- Ulich, E. (1990). *Arbeitspsychologie*. vdf Hochschulverlag AG.
- Wiedenbeck, M. & Züll, C. (2010). Clusteranalyse. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 525-552) Göttingen: Hogrefe.
- Wunderer, R. (2000). *Führung und Zusammenarbeit* (3. Aufl.), Neuwied: Kriffel.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Das Transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1977) (eigene Darstellung in Anlehnung an Schüpbach, 2013).	10
Abbildung 2 Mittelwerte der Items Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote nach Cluster.....	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Deskriptive Statistik soziale und organisationale Ressourcen (SALSA) (N = 59) 33

Tabelle 2 Deskriptive Statistik kitaspezifische situative Ressourcen (N = 59) 34

Tabelle 3 Deskriptive Statistik personale Ressourcen (N = 59) 35

Tabelle 4 Unterschiede Gruppenleitende mit und ohne Führungskurs 37

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Die wörtlich oder inhaltlich den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen und Hilfsmitteln entnommenen Stellen sind in der Arbeit als Zitat bzw. Paraphrase kenntlich gemacht.

Bern, 7. Juni 2017

Unterschrift

Anhang A: Interviewleitfäden Experteninterviews

Interviewleitfaden Expertin 2 „Gruppenleitende in schwierigen Situationen“

Datum: 13. Januar 2017,

Zeit: 9.00-10.00

Ort: Kasernenstrasse 27, 3014 Bern

Interviewpartnerin: Expertin 2

Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, um an diesem Interview teilzunehmen.

Diese Arbeit geht der Frage nach, welche Führungsaufgaben Gruppenleitende in Kindertagesstätten haben und wie sie bei diesen Führungsaufgaben unterstützt werden können.

Als Mitarbeiterin des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes unterstützen Sie Kinderbetreuungseinrichtung in ihrer Rolle als Lehrbetriebe. Aufgabe von Gruppenleitenden und Berufsbildenden ist die Führung und Anleitung von Lernenden und Praktikantinnen und Praktikanten. Kommt es zu Schwierigkeiten mit den Lernenden, haben die Lehrbetriebe die Möglichkeit, sich an Sie zu wenden.

Daher möchte ich Ihnen in den nächsten paar Minuten Fragen stellen:

- Zu Ihnen und Ihrer Rolle an sich
- Zu den Herausforderungen von Führungspersonen in Kitas
- und zu vorhandenen Ressourcen die Gruppenleitenden in Bezug auf Ihre Führungstätigkeit zurückgreifen können.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Sollten Sie eine Frage nicht beantworten können, lassen Sie mich dies bitte wissen.

Die Ergebnisse dieses Interviews sind Teil der Ausgangslage meiner Arbeit und helfen bei der Konstruktion eines Fragebogens, der in einem weiteren Schritt an die Gruppenleitende versendet wird.

Ich würde das Interview zu Auswertungszwecken gerne aufnehmen, das Tondokument wird anschließend vernichtet. Ist das für Sie in Ordnung?

Haben Sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview beginnen?

Rolle:

Welche Rolle übernehmen Sie als Mitarbeitende des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes für die Ausbildungsbetriebe?

1.
 - a) Seit wann übernehmen sie diese Aufgabe?
 - b) Wann werden Sie hinzugezogen?
 - c) Wie sieht der übliche Prozess aus, wenn jemand Kontakt zu Ihnen aufnimmt?

2. Letztes Jahr haben Sie gegenüber der OdA Soziales gesagt, die Lehrabbrüche in Bereich FaBe sei auffällig und nehmen zu. Sind Unterschiede zwischen FaBe Gesundheit & Kinderbetreuung festzustellen?

3. Im OdA Newsletter stellen Sie fest, dass oft Konflikte im Betrieb der Grund für Lehrabbrüche sind. Worin sehen sie Ursachen für solche Konflikte?

Führungsaufgaben und Herausforderungen

Gruppenleitende und Berufsbildende haben die Aufgabe, Lernende zu führen, anzuleiten und auszubilden. Die Grenzen zwischen führen und ausbilden sind fließend. Mein Interesse gilt in erster Linie den Führungsaufgaben von Gruppenleitenden.

4. Welche Führungsaufgaben haben Ihrer Einschätzung nach Gruppenleitende und Berufsbildende in Kindertagesstätten?
5. Welche Anforderungen werden Ihrer Einschätzung nach an Gruppenleitende seitens der Betriebsleitung, seitens
6. Worin stellen Sie allgemein die grössten Herausforderungen für Gruppenleitende und Berufsbildende in ihren Führungsaufgaben fest?
7. Welche Faktoren führen Ihrer Meinung nach zu Schwierigkeiten zwischen Gruppenleitenden und Lernenden?
8. Welche Faktoren, denken Sie, können solche Schwierigkeiten auffangen?

Ressourcen:

Bei der Bewältigung von Herausforderungen sind Ressourcen von grosser Bedeutung. Ressourcen können persönlich sein (*wie die vorhanden Kompetenzen*) oder vom Betrieb bereitgestellt werden (*beispielsweise fachliche Unterstützung, Zeit, Entscheidungsspielräume*)

9. Welche **Ressourcen**, denken Sie, **unterstützen** Gruppenleitende aus Kindertagesstätten im Allgemeinen in Bezug auf ihre Führungsaufgaben?

Welche **persönlichen** Ressourcen unterstützen Gruppenleitenden dabei ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen?

10. Welche **betrieblichen** Rahmenbedingungen unterstützen Gruppenleitende bei ihren Führungsaufgaben? Welche Externe betrieblichen Rahmenbedingungen erschwert den Gruppenleitenden ihre Führungstätigkeiten? (*Betriebliche Rahmenbedingungen: Arbeitszeiten, strukturelle Organisation, Rollenklarheit*)

11. Auf welche (internen und externen) **Unterstützungsangebote** können Kitamitarbeitende, in Bezug auf ihre Führungsaufgaben, Ihrer Einschätzung nach, zurückgreifen?

12. Welche zusätzlichen Unterstützungsangebote für Gruppenleitende würden Sie sich zum vorhandenen Angebote wünschen?

12.

Wir haben nun über verschiedene Aspekte gesprochen, die die Führungsaufgaben von Gruppenleitenden betreffen und die Ressourcen, die Ihnen dabei zur Verfügung stehen. Gibt es etwas, das Sie in diesem Zusammenhang als wichtig erachten, das aber bisher nicht zur Sprache kam?

Interviewfragen Expertin 1 zum Kurs „Leadership: Gruppen führen und leiten“

für die OdA Soziales, Bern

Interview vom 11. Januar 2017, 10.30-11.30

Herzlichen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit nehmen, um an diesem Interview teilzunehmen.

Diese Arbeit geht der Frage nach, welche Führungsaufgaben Gruppenleitende in Kindertagesstätten haben und wie sie bei diesen Führungsaufgaben unterstützt werden können.

Sie bieten im Rahmen des Weiterbildungsprogrammes der OdA Soziales den Kurs Leadership: Gruppen führen und leiten an. Sie lernen so verschiedenste Kitamitarbeitende kennen, die sich mit dem Thema Führung, Ihrem Fachgebiet, auseinandersetzen. Für diese Menschen und ihren Themen interessiere ich mich.

Daher möchte ich Ihnen in den nächsten paar Minuten Fragen stellen:

- zum Kurs an sich
- den Teilnehmenden und ihren Gründen den Kurs zu besuchen
- den Herausforderungen von Führungspersonen in Kitas
- und zu vorhandenen Ressourcen auf die Gruppenleitende in Kitas zurückgreifen können.

Sollten Sie eine Frage nicht beantworten können, lassen Sie mich dies bitte wissen.

Ich nehme das Interview zu Auswertungszwecken auf, das Tondokument wird anschließend vernichtet.

Die Ergebnisse dieses Interviews sind Teil der Ausgangslage meiner Arbeit und helfen bei der Konstruktion eines Fragebogens, der in einem weiteren Schritt an die Gruppenleitende versendet wird.

Haben Sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview beginnen?

Kurs:

Sie bieten im Rahmen des Weiterbildungsangebots der OdA Soziales den Leadership-Kurs an. Die Kurse richten sich an Fachpersonen Betreuung, sowohl aus dem Fachbereich Gesundheit, wie auch dem Fachbereich Kinderbetreuung.

10. Seit wann bieten Sie den Leadership-Kurs im Rahmen des Weiterbildungsangebotes von OdA Soziales an?
11. Welche Umstände haben dazu geführt, dass der Kurs ins Ausbildungsangebot der OdA Soziales aufgenommen wurde?
12. Haben sich die Inhalte/Themenschwerpunkte des Kurses über die Zeit verändert?

Kurs:

Der Kurs richtet sich sowohl an Fachpersonen aus dem Fachbereich Gesundheit wie auch der Kinderbetreuung. Ich Interessiere mich für jene Kursteilnehmer aus dem Bereich Kinderbetreuung. In erster Linie gilt mein Gruppenleitenden und Berufsbildenden, also Gruppenleitungen die Lernende ausbilden.

13. Welche **Funktionen** haben Besuchende ihres Kurses in der Kindertagesstätte (Kitaleitungen, Berufsbildende, Gruppenleitende, andere), sofern Sie diese kennen oder erahnen können?

14. Welcher Umfang hat die **Nachfrage** von Kita-Mitarbeitenden?

Welche **Gründe**, denken Sie, bewegen Gruppenleitende aus Kindertagesstätten an Ihrem Kurs teilzunehmen?

15. a) Besuchen sie den Kurs aus **Eigeninitiative** oder auf Anraten von Vorgesetzten?
b) Mit welchen **Zielen** besuchen die Teilnehmenden den Kurs?

Kurs:

Teilnehmende eines Kurses gestalten den Kurs mit den Themen die sie einbringen mit. Dies können Nachfragen sein, eingebrachte Praxisbeispiele, Themen die sie besonders interessieren. Die Themen lassen Rückschlüsse darauf zu, was die Teilnehmenden in Rahmen ihrer Führungstätigkeit beschäftigt.

16. Sie haben Kunden aus verschiedenen Branchen. Erkennen Sie, anhand der Themen die Kita-Führungspersonen in den Kurs einbringen, branchenspezifische **Besonderheiten in deren Führungsaufgaben?** (In der Beschaffenheit der Führungsaufgaben?)

17. Erkennen Sie Unterschiede zwischen Themen die **Gruppenleitende** in Kitas beschäftigen und Themen von a) **Kitaleitungen** (Betriebsleitungen) und b) Gruppenleitende aus anderen Berufsgruppen?

18. Welche Themen nehmen Sie als Expertin für Führungstätigkeit, als grösste **Her-
ausforderungen** der Gruppenleitenden in Kindertagesstätten wahr?
10. Welche **Ressourcen**, denken Sie, **unterstützen** Gruppenleitende aus Kindertagesstätten in Bezug auf ihre Führungsaufgaben?
11. Auf welche (betriebsinternen und externen) **Unterstützungsangebote** können Intern:
Kitamitarbeitende, in Bezug auf ihre Führungsaufgaben, Ihrer Einschätzung
nach, zurückgreifen? Extern:

Anhang B: Onlinefragebogen

Druckversion

21.03.17, 11:03

Fragebogen

1 Einleitung

Gruppenleitungen und ihre Führungsaufgaben im Kitaalltag

Liebe Gruppenleiterin, lieber Gruppenleiter

Es freut mich sehr, dass Du Dir die Zeit nimmst, um an dieser Umfrage teilzunehmen!

Als gelernte Fachfrau Kinderbetreuung arbeite ich Teilzeit als pädagogische Fachperson und studiere Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Arbeitsbedingungen spielen für die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit von Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Zu den Arbeitsbedingungen gehört auch die Führungssituation. Dadurch kommt Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen, eine bedeutende Rolle zu.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit befasse ich mich mit den Führungsaufgaben von Gruppenleitenden in Kitas. Dabei werde ich vom Branchenverband Organisation der Arbeitswelt Soziales Kanton Bern unterstützt.

Als Gruppenleiterin oder Gruppenleiter einer Kinderbetreuungseinrichtung übernimmst Du eine wertvolle und anspruchsvolle Führungsaufgabe gegenüber Miterziehenden, Lernenden, Praktikantinnen und Praktikanten.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit möchte ich wissen, welche Führungsaufgaben Du in Deiner Funktion übernimmst, was Dir hilft diese wahrzunehmen und in welcher Form Du dabei zusätzlich unterstützt werden kannst. Deine Meinung dazu ist mir sehr wichtig! Ich bitte Dich deshalb, den Fragebogen bis zum 28. März 2017 auszufüllen.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert etwa 15-20 Minuten. Die Daten werden anonymisiert und absolut vertraulich behandelt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Wenn keine der Antwortmöglichkeiten auf Dich zutrifft, kreuze jeweils das an, was Deiner Meinung am nächsten kommt.

Bei Fragen darfst Du Dich gerne an mich (carola.rauber@students.fhnw.ch) wenden.

Vielen Dank für Deine wertvolle Mitarbeit!

Carola Rauber

2 Führungsaufgaben

In deiner Funktion als GruppenleiterIn übernimmst du Führungsaufgaben gegenüber Mitarbeitenden (Miterziehenden, Lernenden, Praktikantinnen und Praktikanten).

Welche der folgenden Aufgaben übernimmst du dabei?

Bitte kreuze an, welche Aufgaben du wie oft übernimmst.

	Nie	Ab und zu	Oft
Organisation			
Arbeitsausführungen von Mitarbeitenden kontrollieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgaben delegieren (Betreuungsaufgaben, Pflegeaufgaben, Haushaltsarbeiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinieren, wer welche Aufgaben übernimmt (Wickeln, Znüni, Aktivitäten, Haushalt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nie Ab und zu Oft

Entscheidungen über personelle und materielle Ressourcen treffen

Ein Budget erstellen (für eine Gruppenkasse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über Anschaffung von Material entscheiden (Spiel-, Bastel-, Büromaterial, Esswaren)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheiden, wer früher nach Hause geht oder länger bleiben soll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitspläne erstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pädagogische Entscheidungen für das ganze Team treffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Führungsaufgaben II

Bitte kreuze an, welche Aufgaben du wie oft übernimmst.

	Nie	Ab und zu	Oft
Mitarbeitende begleiten (Miterziehende, Lernende, Praktikantinnen und Praktikanten)			
(Gezielte) Gespräche mit Mitarbeitenden führen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitende motivieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitende bewerten (Bildungsberichte, Feedback)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Arbeitsverhalten von Mitarbeitenden gezielt beeinflussen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gruppensitzungen führen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nie	Ab und zu	Oft

Schnittstellen koordinieren

Elterngespräche vorbereiten und führen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit Gruppenleitenden anderer Gruppen Absprachen treffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit der Kitaleitung Absprachen treffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit externen Stellen zusammenarbeiten (Schulen, Kindergärten, Sozialamt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Ressourcen

Ressourcen unterstützen den Menschen in seiner Arbeitstätigkeit. Die folgenden Fragen erfassen, auf welche Ressourcen du bei deiner Führungstätigkeit zurückgreifen kannst und auf welche nicht.

Bitte gib bei den folgenden Fragen an, inwieweit diese auf dich und deine jetzige Arbeitsstelle zutreffen.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils-teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Organisationale Ressourcen					
Es ist mir genau vorgeschrieben, wie ich meine Aufgaben ausführen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dieser Arbeit verliere ich Fähigkeiten, die ich früher hatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Arbeit schafft gute Möglichkeiten, im Beruf weiterzukommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich eine gute Idee habe, kann ich sie in diesem Unternehmen auch wirklich verwirklichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit erlaubt es mir, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich kann bei dieser Arbeit immer wieder etwas Neues dazulernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An meinem Arbeitsplatz bieten sich Möglichkeiten, zwischendurch kurz mal Dinge zu tun, die nichts mit meinen Aufgaben zu tun haben (z.B. kurze Pausen, Telefonate, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt fast jeden Tag etwas anderes zu tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Arbeit ist abwechslungsreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mir meine Arbeit selbstständig einteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In diesem Unternehmen kommt es vor, dass ich vor vollendete Tatsachen gestellt werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dieser Arbeit muss ich immer das Gleiche tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei wichtigen Dingen in diesem Unternehmen kann ich mitreden und mitentscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Soziale Ressourcen

Bitte gib bei den folgenden Fragen an, inwieweit diese auf dich und deine jetzige Arbeitsstelle zutreffen.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils-teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Soziale Ressourcen					
Die vorgesetzte Person lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit erledigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesetzte Person hilft mir bei der Erledigung der Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so gross, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen, reden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesetzte Person ist daran interessiert, dass es den Mitarbeitenden gut geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, sind freundlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe leichten Zugang zur vorgesetzten Person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, helfen mir bei der Erledigung der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorgesetzte Person schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, interessieren sich für mich persönlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gar nicht	Wenig	Einigermassen	Ziemlich	Immer

Wie sehr kannst du dich auf die folgenden Personen verlassen, wenn bei der Arbeit Probleme auftauchen?

Auf deine vorgesetzten Personen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie sehr sind diese Personen bereit, deine Probleme bei der Arbeit anzuhören?

Deine vorgesetzten Personen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie aktiv unterstützen diese Personen dich, sodass du es in der Arbeit leichter hast?

Deine vorgesetzten Personen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Spezifische Themen aus Kindertagesstätten

Arbeitsbedingungen sind von Branche zu Branche, von Arbeitsort zu Arbeitsort unterschiedlich. Auch Kindertagesstätten haben spezifische Merkmale.

Bitte kreuze an, wie stark folgende Aussagen auf dich und deine derzeitige Arbeitsstelle zutreffen.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils-teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Ich habe genügend Zeit, um mit Mitarbeitenden (Miterziehende, Lernende, Praktikantinnen und Praktikanten) in Ruhe Gespräche zu führen und Feedbacks zu geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es besteht bei uns die Möglichkeit, Gespräche mit Mitarbeitenden (Miterziehende, Lernende, Praktikantinnen und Praktikanten) an einem ungestörten Ort zu führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Kitaleitung legt Wert darauf, dass ich mich zum Thema Führung (weiter-)bilde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserer Kita ist es unter Gruppenleitenden üblich, eine Weiterbildung zum Thema Führung zu besuchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was meine Rolle als Gruppenleitung ist, ist für mich, mein Team und die Kitaleitung klar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es kommt vor, dass es mir schwer fällt zwischen meiner Rolle als Gruppenleitung und meiner Rolle als Teil des Teams zu wechseln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich führe mit meiner vorgesetzten Person Gespräche darüber, was sie von mir erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Personale Ressourcen

Neben den Ressourcen, die sich durch Arbeitsbedingungen ergeben, sind auch persönliche Ressourcen eine wertvolle Unterstützung bei der Führungstätigkeit. Die Stärkung dieser Ressourcen sind Ziel verschiedener Weiterbildungsmaßnahmen.

Bitte gib spontan an, wie stark folgende Aussagen auf dich und deine derzeitige Arbeitssituation zutreffen.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils-teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Ich habe in der Ausbildung oder an einer Weiterbildungen Wissen über Führung erlangt (z.B. Umsetzen von Führungsaufgaben, Reflexion über die Führungsrolle, Führungsinstrumente, Kommunikationsfähigkeit).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich gegenüber meinen Mitarbeitenden durchsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, jemanden von meinen Ideen zu begeistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann meine Anliegen so formulieren, dass mein Gegenüber das versteht, was ich sagen möchte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es kommt vor, dass ich Aufgaben, die ich					

delegieren möchte, am Ende doch selber mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn mich etwas stört, fällt es mir leicht dies anzusprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir schwer, unausgesprochene Konflikte anzusprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich spreche meinen Mitarbeitenden gegenüber Lob aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich spreche meinen Mitarbeitenden gegenüber Kritik aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ärgert mich, wenn mich jemand kritisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache mir Gedanken über meine Führungstätigkeiten (z.B. was mir leicht fällt, was ich anders machen könnte).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Koordination verschiedener Aufgaben fällt mir leicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es kommt vor, dass wir durch mein Zeitmanagement unter Zeitdruck kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir manchmal schwer, die Übersicht über alles, was auf der Gruppe läuft, zu behalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote

Wie regelmässig besuchst du Weiterbildungskurse/-tage in Zusammenhang mit deiner Tätigkeit als Betreuungsperson?

Nie
 Weniger als alle 3 Jahre
 Etwa alle 3 Jahre
 Etwa alle 2 Jahre
 Jedes Jahr
 Mehrmals pro Jahr

Wer übernimmt in der Regel die Kosten für deine Weiterbildung?

Ich
 Der Betrieb
 Teils/Teils
 Anderes

Hast du bereits einen Kurs zum Thema Führung besucht?

Als Kurs zum Thema Führung sind alle Aus- oder Weiterbildungen gemeint, die gezielt dazu dienen Führungskompetenzen auf- oder auszubauen.

Ja
 Nein

8.1.1 Gründe für keinen Kurs

Aus welchen Gründen hast du bisher noch keinen Kurs zum Thema Führung besucht?

Bitte kreuze alle Gründe an, die auf dich zutreffen.

- Andere Kurse besucht
- Bisher noch kein Interesse
- Fehlende Zeit

- Fehlende Finanzierung
- Keine Unterstützung durch den Arbeitgeber
- Anderes:

9 Weiterbildungsangebote

Wie stark würden dich folgende Ausbildungs- und Unterstützungsangebote interessieren, zusätzlich zu der Unterstützung, die du bereits erhältst?

(Unter der Annahme, du müsstest dir keine Gedanken über deren Finanzierung machen)

	Gar nicht	Einigermassen	Sehr
Kurzer Führungskurs oder Workshop (1-2 Tage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskurs oder Workshop (mehr als 2 Tage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkannte Führungsausbildung über mehrere Monate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gruppensupervision (Austausch über Erfahrungen mit Gruppenleitenden aus verschiedenen Betrieben unter der Anleitung eines Supervisors)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamsupervision (Austausch über Erfahrungen mit Gruppenleitenden aus deinem Betrieb unter der Anleitung eines Supervisors)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospitation (Begleitung und Feedback an einem Tag) durch eine Gruppenleitende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospitation (Begleitung und Feedback an einem Tag) durch deine Kitaleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospitation (Begleitung und Feedback an einem Tag) durch eine externe Fachperson für Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Events um Kontakte zu knüpfen und ein Netzwerk aufzubauen zu Gruppenleitenden aus verschiedenen Betrieben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurze Vorträge zum Thema Führung in deinem Betrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitschriften, Websites oder Bücher, welche Wissen über Führung (z.B. über Führungsinstrumente, Kommunikation) vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurze Videos, welche Wissen über Führung (z.B. Führungsinstrumente, Kommunikation) vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuelle Coachings (Begleitung durch einen Coach, der dich mit der von dir definierten Fragestellung begleitet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching-App, die dich im täglichen Handeln mit Fragen und Anregungen begleitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Coaching (Individuelles Führungscoaching bei dem der Kontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zum Coach über verschiedene Kanäle
(WhatsApp, Plattform, Skype,
persönliches Treffen) stattfinden kann)

Peer Coaching (gegenseitiges coachen
von zwei Gruppenleitenden)

10 Kriterien für Weiterbildungsbesuche

Welche Kriterien wären ausschlaggebend dafür, ob du eines dieser Weiterbildungs- oder Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen würdest?

Bitte kreuze alle Kriterien an, die für dich ausschlaggebend sind.

- Unterstützung durch Kitaleitung
- Zertifikat am Ende des Kurses
- Möglichkeit, das Angebot auf Arbeitszeit zu beziehen
- Dauer des Kurses
- Kosten: Möglichkeit, das Angebot über den Betrieb finanzieren zu lassen
- Begleitung: Jemand den du kennst macht auch mit
- Anonymität: Niemand den du kennst macht mit

Gibt es etwas, das dir in Zusammenhang mit einem möglichen Weiterbildungsangebot wichtig erscheint und du uns mitteilen möchtest?

11 Team

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Zusammenstellung deines Teams.
Bitte gib jeweils das Zutreffende an.

Wieviele Mitglieder hat das Team auf deiner Gruppe?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- Mehr

Davon Ausgebildete, die mit dir zusammen die Gruppe leiten (dich eingeschlossen):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Davon Ausgebildete, die dir unterstellt sind (z.B. Miterziehende):

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Davon Lernende:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Davon Praktikantinnen und Praktikanten:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12 Demographische Angaben

Welche der folgenden Ausbildungen hast du abgeschlossen?

- Fachperson Betreuung Fachrichtung
- Kleinkinderzieher/in (KKE)
- Kindererzieher/in HF
- Sozialpädagogin/Sozialpädagoge HF
- Andere Ausbildung:

Andere Ausbildung:

Wie lautet die Postleitzahl deines Arbeitsortes?

Welche Funktion hast du?

- Kitaleitung ohne Betreuungsaufgaben
- Kitaleitung mit Betreuungsaufgaben
- Bildungsverantwortliche/r ohne Betre
- Bildungsverantwortliche/r und Gruppe
- Gruppenleitung und Berufsbildende/r
- Gruppenleitung
- Miterziehende/r
- Anderes

Anderes

Welches Geschlecht hast du?

- Weiblich
- Männlich

Personale Angaben

Welchen Jahrgang hast du?

Wieviele Jahre Berufserfahrung hast du (ohne Praktika und Ausbildung)?

Wieviele Jahre davon arbeitest du an deiner jetzigen Arbeitsstelle?

13 Ergebnisse?

Möchtest du über die Ergebnisse informiert werden?

Falls ja, hinterlasse hier deine E-Mail Adresse.

14 Endseite

Vielen Dank für deine wertvolle Mitarbeit!

Anhang C: Feldbericht

Feldbericht		
Die angezeigten Daten beziehen sich auf die Feldzeit vom 15.03.2017 bis 05.04.2017 - Aktiv seit 21 Tagen		
	Absolute Zahlen	Prozent
Gesamtsample (Brutto 1)	165	100.00%
Bereinigtes Gesamtsample (Brutto 2)	165	100.00%
Nettobeteiligung	117	70.91%
Ausschöpfungsquote	70.91%	
Beendigungsquote	41.82%	
Statistische Kennzahlen		
Mittlere Bearbeitungszeit (arithm. Mittel)	2h 21m 21.69s	
Mittlere Bearbeitungszeit (Median)	0h 19m 7s	
Tageszeit mit den meisten Zugriffen	Stunde 8 Anzahl 18	
Durchschnittliche Teilnehmeranzahl pro Tag	9.17	
Durchschnittliche Teilnehmeranzahl pro Woche	41.25	
Seite mit den meisten Abbrüchen	Seite: Einleitung Anzahl 48	

Gesamtsample (Brutto 1)		
	Absolute Zahlen	Prozent
Gesamt	165	100.00%
Abgewiesen (Quote voll) (36)	0	0.00%
Ausgescreent (37)	0	0.00%
Stichprobenneutrale Ausfälle	0	0.00%

Bereinigtes Gesamtsample (Brutto 2)		
	Absolute Zahlen	Prozent
Gesamt	165	100.00%
Eingeladen (12)	0	0.00%
Noch nicht begonnen (20)	48	29.09%
Stichprobenrelevante Ausfälle (12, 20)	48	29.09%

Anhang C: Feldbericht

Nettobeteiligung		
	Absolute Zahlen	Prozent
Gesamt	117	100.00%
Beendet (31, 32)	69	58.97%
Antwortet gerade (21, 23)	0	0.00%
Unterbrochen (22)	48	41.03%

Zugriffe nach Tageszeiten		
	Gesamt	beendet
5:00	1.21% (2)	1.45% (1)
6:00	6.06% (10)	4.35% (3)
7:00	7.88% (13)	8.70% (6)
8:00	10.91% (18)	13.04% (9)
9:00	10.30% (17)	5.80% (4)
10:00	6.06% (10)	7.25% (5)
11:00	4.85% (8)	4.35% (3)
12:00	5.45% (9)	1.45% (1)
13:00	9.09% (15)	4.35% (3)
14:00	10.30% (17)	14.49% (10)
15:00	6.67% (11)	7.25% (5)
16:00	3.64% (6)	2.90% (2)
17:00	4.85% (8)	4.35% (3)
18:00	3.64% (6)	7.25% (5)
19:00	2.42% (4)	2.90% (2)
20:00	3.64% (6)	7.25% (5)
21:00	2.42% (4)	2.90% (2)
22:00	0.61% (1)	0.00% (0)
Gesamt	165	69

Zugriffe pro Tag		
	Gesamt	beendet
16.03.2017	0.61% (1)	0.00% (0)

Anhang C: Feldbericht

17.03.2017	16.36% (27)	14.49% (10)
18.03.2017	1.82% (3)	1.45% (1)
19.03.2017	3.64% (6)	5.80% (4)
20.03.2017	25.45% (42)	18.84% (13)
21.03.2017	20.00% (33)	15.94% (11)
22.03.2017	6.67% (11)	11.59% (8)
23.03.2017	3.64% (6)	5.80% (4)
24.03.2017	5.45% (9)	5.80% (4)
26.03.2017	2.42% (4)	5.80% (4)
27.03.2017	2.42% (4)	2.90% (2)
28.03.2017	2.42% (4)	2.90% (2)
29.03.2017	3.03% (5)	2.90% (2)
30.03.2017	0.61% (1)	1.45% (1)
31.03.2017	1.21% (2)	1.45% (1)
02.04.2017	1.21% (2)	0.00% (0)
03.04.2017	0.61% (1)	1.45% (1)
04.04.2017	2.42% (4)	1.45% (1)
Durchschnittliche Teilnehmeranzahl pro Tag	9.17	3.83

Zugriffe pro Woche		
	Gesamt	beendet
Kalenderwoche: 11 (2017)	22.42% (37)	21.74% (15)
Kalenderwoche: 12 (2017)	63.64% (105)	63.77% (44)
Kalenderwoche: 13 (2017)	10.91% (18)	11.59% (8)
Kalenderwoche: 14 (2017)	3.03% (5)	2.90% (2)
Durchschnittliche Teilnehmeranzahl pro Woche	41.25	17.25

Abbrüche nach Seite		
Seite:	Abbrüche	fortgeschritten bis Seite
Einleitung	48 (29.09%)	165 (100.00%)
Führungsaufgaben	29 (17.58%)	117 (70.91%)
Führungsaufgaben II	4 (2.42%)	88 (53.33%)

Anhang C: Feldbericht

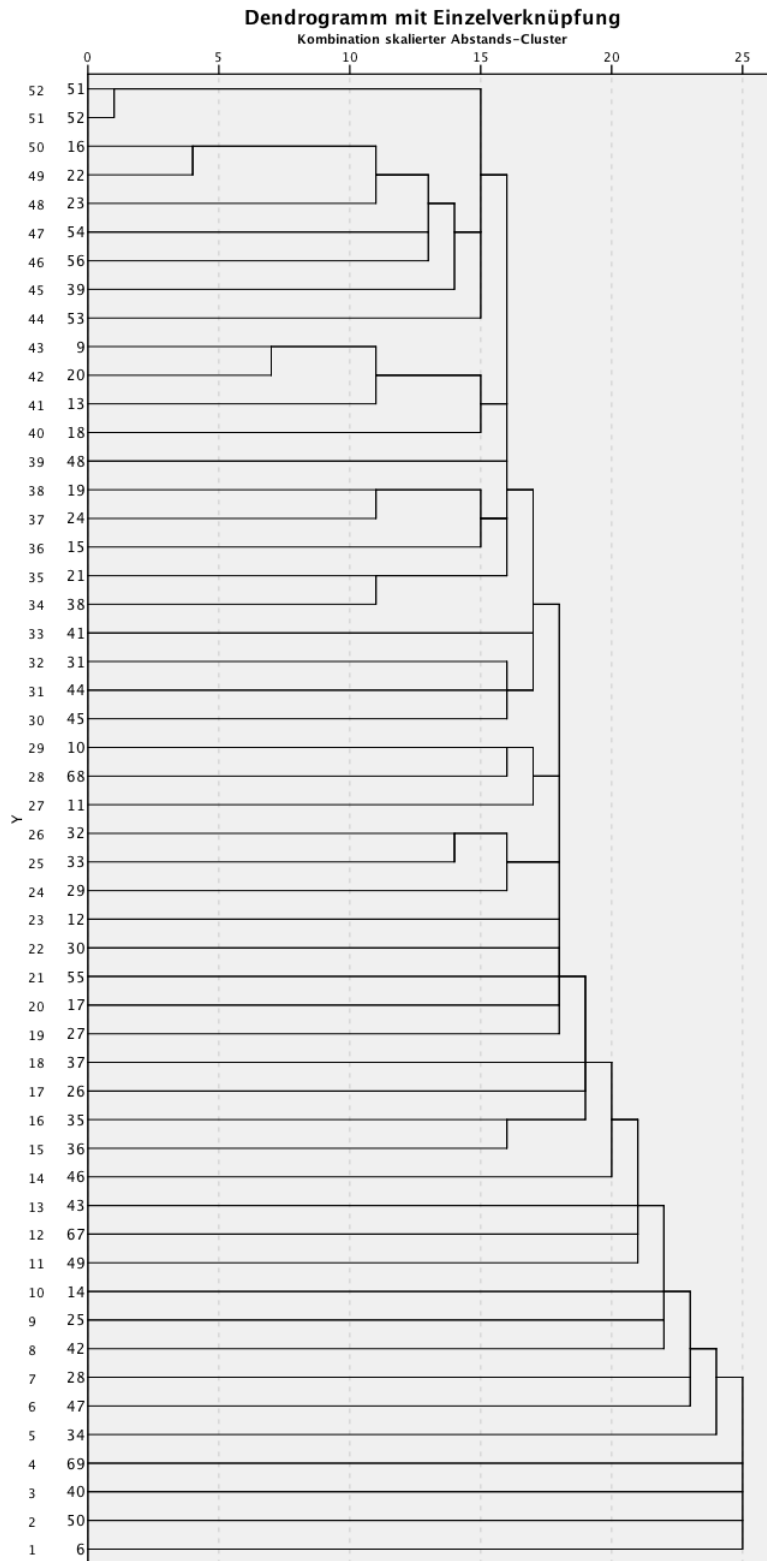
Ressourcen	5 (3.03%)	84 (50.91%)
Soziale Ressourcen	1 (0.61%)	79 (47.88%)
Spezifische Themen aus Kindertagesstätten	3 (1.82%)	78 (47.27%)
Personale Ressourcen	3 (1.82%)	75 (45.45%)
Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote	0 (0.00%)	72 (43.64%)
Gründe für keinen Kurs	0 (0.00%)	72 (43.64%)
Weiterbildungsangebote	1 (0.61%)	72 (43.64%)
Kriterien für Weiterbildungsbesuche	1 (0.61%)	71 (43.03%)
Team	1 (0.61%)	70 (42.42%)
Demographische Angaben	0 (0.00%)	69 (41.82%)
Egebnisse?	0 (0.00%)	69 (41.82%)
Endseite	0 (0.00%)	69 (41.82%)
Gesamt	Abgebrochen	96 (58.18%)
Gesamt	Beendet	59 (35.76%)
Gesamt	Beendet nach Unterbrechung	10 (6.06%)

Anhang D: Schwierigkeitsindex Items Personale Ressourcen

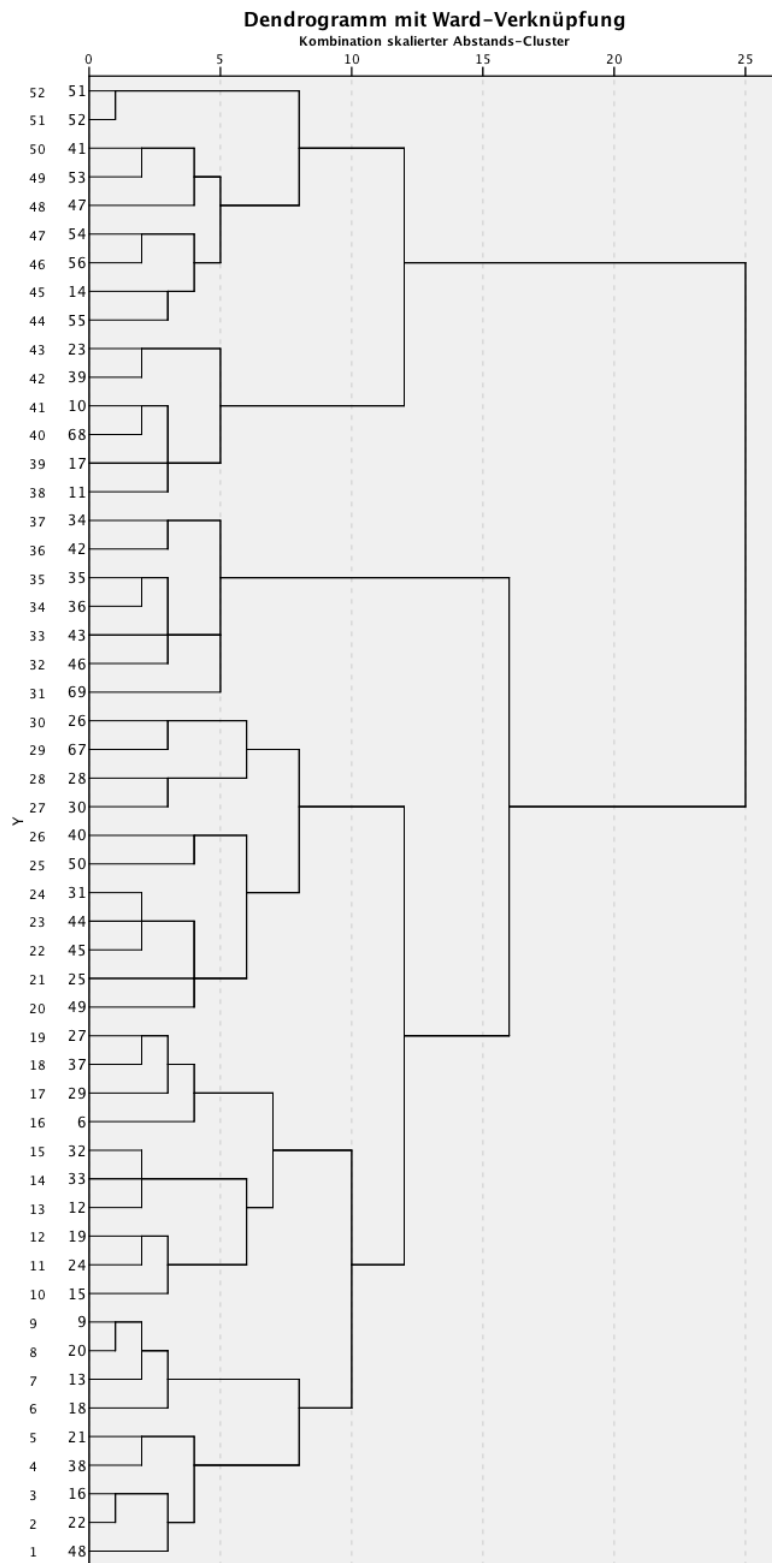
Item	M	Max	SD	N	SI ¹	Überlegungen
Ich habe in der Ausbildung oder an einer Weiterbildungen Wissen über Führung erlangt (z.B. Umsetzen von Führungsaufgaben, Reflexion über die Führungsrolle, Führungsinstrumente, Kommunikationsfähigkeit).	3.76	5	1.07	59	75.3	
Ich kann mich gegenüber meinen Mitarbeitenden durchsetzen.	4.05	5	0.63	59	81.0	„Ich kann...“ Formulierung, relevante Führungsaufgabe. Soziale Erwünschtheit realistisch.
Es fällt mir leicht, jemanden von meinen Ideen zu begeistern.	4.00	5	0.64	59	80.0	Tendenziell allgemeingültige Aussage.
Ich kann meine Anliegen so formulieren, dass mein Gegenüber das versteht, was ich sagen möchte.	4.03	5	0.52	59	80.7	„Ich kann...“ Formulierung, tiefe SD, Verdacht auf soziale Erwünschtheit. Allgemeine Formulierung.
Wenn mich etwas stört, fällt es mir leicht dies anzusprechen.	3.49	5	0.77	59	69.8	
Ich spreche meinen Mitarbeitenden gegenüber Lob aus.	4.15	5	0.66	59	83.1	Soziale Erwünschtheit? Allgemeine Formulierung. Besser evtl. „ich spreche mindestens einmal in der Woche Lob aus, o.Ä.“
Ich spreche meinen Mitarbeitenden gegenüber Kritik aus.	3.71	5	0.70	59	74.2	
Ich mache mir Gedanken über meine Führungstätigkeiten (z.B. was mir leicht fällt, was ich anders machen könnte).	4.22	5	0.65	59	84.4	Formulierung, wenig Aussagekräftig.
Es fällt mir leicht, Entscheidungen zu treffen.	3.83	5	0.72	59	76.6	
Die Koordination verschiedener Aufgaben fällt mir leicht.	4.19	5	0.60	59	83.7	Soziale Erwünschtheit? Koordination wichtigste Aufgabe, bedenklich wenn nicht vorhanden. Item wenig konkret.
Es kommt vor, dass ich Aufgaben, die ich delegieren möchte, am Ende doch selber mache.	3.03	5	0.91	59	60.7	
Es fällt mir schwer, unausgesprochene Konflikte anzusprechen.	3.24	5	0.84	59	64.7	
Es fällt mir manchmal schwer, die Übersicht über alles, was auf der Gruppe läuft, zu behalten. (Recordiert)	4.00	5	0.85	59	80.0	Soziale Erwünschtheit möglich.
Es ärgert mich, wenn mich jemand kritisiert.	3.81	5	0.75	59	76.3	
Es kommt vor, dass wir durch mein Zeitmanagement unter Zeitdruck kommen.	3.64	5	0.87	59	72.9	

Anmerkung. ¹ SI = Schwierigkeitsindex

Anhang E: Dendrogramm Single-Linkage Clusterung



Anhang F: Dendrogramm Ward-Analyse



Anhang G: Detailliertes Auswertungsvorgehen

Fragestellung	Methodisches Vorgehen	Detailliertes Vorgehen
Beschreibung der Stichprobe	Berechnung der Häufigkeiten von Geschlecht, Funktion, Zusammenstellung des Teams (Anz. Mitleitende, Anz. Mitarbeitende), Ausbildung, Arbeitsort, Führungskurs	Items: Geschlecht, Arbeitsort, Funktion, Teamgrösse und Team, Ausbildung, Führungskurs Auswertung: Häufigkeitstabellen
	Alter, Berufserfahrung, Jahre am jetzigen Arbeitsplatz	Items: Alter, Berufserfahrung, Jahre am jetzigen Arbeitsplatz Auswertung: Häufigkeitstabellen, Mittelwert, Verteilung
Welche Führungsaufgaben werden von Gruppenleitenden wahrgenommen?	Berechnung prozentualer Anwesenheit von Führungsaufgaben, unabhängig von der Häufigkeit der Aufgaben.	Items: Führungsaufgaben Vorbereitung: Dichtomisierung Items: „Nie“ = 0, „Ab und zu“ und „Oft“ = 1 Auswertung: Häufigkeitstabelle, prozentuale Häufigkeiten
Welche Führungsaufgaben fallen besonders häufig an?	Berechnung der Häufigkeiten der wahrgenommenen Führungsaufgaben. Bemerkung: Die Items zu den Führungsaufgaben wurden einzeln Ausgewertet. Die Gruppen wurden nicht zu einer Skala zusammengefasst, da es sich nicht um theoretisch fundierte Konstrukte handelt.	Items: Führungsaufgaben Vorbereitung: Umcodierung der Items zu „Nie“ = 0, „Ab und zu“ = 1, „Oft“ = 2 Auswertung: Deskriptive Statistik – Summe, Erstellen einer Rangliste
Auf welche Ressourcen können Gruppenleitende zurückgreifen?	Deskriptive Datenanalyse – Beschreibung der Ausprägungen der Mittelwerte, Streuung.	Items: Ressourcen SALSA, Personale Ressourcen und kitaspezifische situative Ressourcen Vorbereitung: Recodierung negativ formulierter Items, Dimensionswerte der SALSA Items (Aufgabenvielfalt, Qualifikationspotential, Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten, Positives Sozialklima, Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten, Soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte) Auswertung: Deskriptive Statistik - Mittelwert, Standardabweichung und Verteilungen.
	Vergleichen der Mittelwerte SALSA Vergleich mit Mittelwerten in Dienstleistungsbetrieben (Quelle: Rimann & Udris, 1997)	Auswertung: Vergleich Mittelwerte der Stichprobe mit Mittelwerten von Dienstleistungsberufen aus Studie Rimann und Udris (1997)

Anhang G: Detailliertes Auswertungsvorgehen

	<p>Vergleich Mittelwerte der Gruppen „Führungskurs ja“ und „Führungskurs nein“.</p>	<p>U-Test zum Vergleich von Mittelwert nach Gruppierungsvariable „Führungskurs“. (U-Test da Ordinalskala)</p>
<p>Wo können Unterstützungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ansetzen?</p>	<p>Deskriptive Datenanalyse der kitaspezifischen Merkmale im Sinne von Rahmenbedingungen Häufigkeiten von Kriterien für Weiterbildungsbesuche und Gründen, bisher noch keinen Führungskurs besucht zu haben. Inputs der offenen Fragen zusammenfassen</p>	<p>Items: Gründe kein Kurs, Kriterien für Weiterbildungsangebote Vorbereitung: Erstellung von Mehrfachantwortsets, Häufigkeitstabelle der offenen Fragen. Auswertung: Häufigkeiten der Mehrfachantwortsets, qualitative Auswertung der offenen Fragen (Zusammenfassung der Aussagen) -> Beziehung der Ergebnisse der kitaspezifischen Merkmale</p>
<p>In welcher Form können Gruppenleitende zusätzlich unterstützt werden?</p>	<p>Berechnung des Ausmasses der Zustimmung zu den verschiedenen möglichen Weiterbildungsangeboten</p>	<p>Items: Weiterbildungsangebote Vorbereitung: Recodierung „0 = Gar nicht“; 1= „Einigermassen“, 2= „Sehr“ Auswertung: Berechnung der Summe, Rangliste.</p>
	<p>Clustering der Stichprobe zur Bestimmung und Beschreibung möglicher Zielgruppen von Weiterbildungsangeboten</p>	<p>Items: Weiterbildungsangebote, Einzelne Items aus kitaspezifischen Merkmalen (Kitaleitung Wert, üblich Kurs zu machen, Zeit) und Summe personaler Ressourcen. Vorbereitung: Z-Transformation der Items zu Vergleichbarkeit, Single-Linkage, Ward-Analyse, K-means Cluster (siehe Kapitel 3.4.2) Auswertung: Mittelwerte Interesse Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote, organisationale, situative und personale Ressourcen, Alter, Berufserfahrung, Jahre an der jetzigen Arbeitsstelle.</p>

Anhang H: Deskriptive Statistik Führungsaufgaben

Häufigkeitstabelle Führungsaufgaben

Skala: 0 = „Nie“; 1 = „Ab und zu“; 2 = „Oft“

Aufgaben Koordinieren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1.00	5	8.5	8.5	8.5
	2.00	54	91.5	91.5	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Budget

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	28	47.5	47.5	47.5
	1.00	16	27.1	27.1	74.6
	2.00	15	25.4	25.4	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Material beschaffen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	4	6.8	6.8	6.8
	1.00	25	42.4	42.4	49.2
	2.00	30	50.8	50.8	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Arbeitsplan

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	25	42.4	42.4	42.4
	1.00	14	23.7	23.7	66.1
	2.00	20	33.9	33.9	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Kontrollieren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1.00	25	42.4	42.4	42.4
	2.00	34	57.6	57.6	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Anhang H: Deskriptive Statistik Führungsaufgaben

Delegieren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1.00	9	15.3	15.3	15.3
	2.00	50	84.7	84.7	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Früher nach Hause

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	2	3.4	3.4	3.4
	1.00	21	35.6	35.6	39.0
	2.00	36	61.0	61.0	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Pädagogische Entscheidungen treffen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	6	10.2	10.2	10.2
	1.00	23	39.0	39.0	49.2
	2.00	30	50.8	50.8	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Gespräche führen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	4	6.8	6.8	6.8
	1.00	17	28.8	28.8	35.6
	2.00	38	64.4	64.4	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Motivation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	1	1.7	1.7	1.7
	1.00	14	23.7	23.7	25.4
	2.00	44	74.6	74.6	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Bewerten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	3	5.1	5.1	5.1
	1.00	16	27.1	27.1	32.2
	2.00	40	67.8	67.8	100.0

Anhang H: Deskriptive Statistik Führungsaufgaben

Gesamt	59	100.0	100.0	
--------	----	-------	-------	--

Verhalten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	2	3.4	3.4	3.4
	1.00	29	49.2	49.2	52.5
	2.00	28	47.5	47.5	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Sitzungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	6	10.2	10.2	10.2
	1.00	16	27.1	27.1	37.3
	2.00	37	62.7	62.7	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Elterngespräche

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1.00	10	16.9	16.9	16.9
	2.00	49	83.1	83.1	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

GL Absprachen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	6	10.2	10.2	10.2
	1.00	12	20.3	20.3	30.5
	2.00	41	69.5	69.5	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

KL Absprachen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1.00	8	13.6	13.6	13.6
	2.00	51	86.4	86.4	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Extern

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	.00	14	23.7	23.7	23.7
	1.00	39	66.1	66.1	89.8
	2.00	6	10.2	10.2	100.0

Anhang H: Deskriptive Statistik Führungsaufgaben

Gesamt	59	100.0	100.0	
--------	----	-------	-------	--

Häufigkeitstabelle Führungsaufgabe Ja („Oft“ & „Ab und zu“) / Nein („Nie“)

Delegieren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	59	100.0	100.0	100.0

Kontrollieren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	59	100.0	100.0	100.0

Aufgaben koordinieren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	59	100.0	100.0	100.0

Budget erstellen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	28	47.5	47.5	47.5
	Ja	31	52.5	52.5	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Entscheidungen über Material

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	4	6.8	6.8	6.8
	Ja	55	93.2	93.2	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

MA nach Hause schicken

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	2	3.4	3.4	3.4
	Ja	57	96.6	96.6	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Arbeitspläne erstellen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	25	42.4	42.4	42.4
	Ja	34	57.6	57.6	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Anhang H: Deskriptive Statistik Führungsaufgaben

Pädagogische Entscheidungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	6	10.2	10.2	10.2
	Ja	53	89.8	89.8	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Gespräche m. MA führen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	4	6.8	6.8	6.8
	Ja	55	93.2	93.2	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

MA motivieren

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	1	1.7	1.7	1.7
	Ja	58	98.3	98.3	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

MA Bewerten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	3	5.1	5.1	5.1
	Ja	56	94.9	94.9	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Verhalten von MA beeinflussen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	2	3.4	3.4	3.4
	Ja	57	96.6	96.6	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Sitzungen leiten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	6	10.2	10.2	10.2
	Ja	53	89.8	89.8	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Elterngespräche führen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	59	100.0	100.0	100.0

Anhang H: Deskriptive Statistik Führungsaufgaben

Absprachen mit GL

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	6	10.2	10.2	10.2
	Ja	53	89.8	89.8	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Absprachen mit KL

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	59	100.0	100.0	100.0

Zusammenarbeit mit externen Stellen

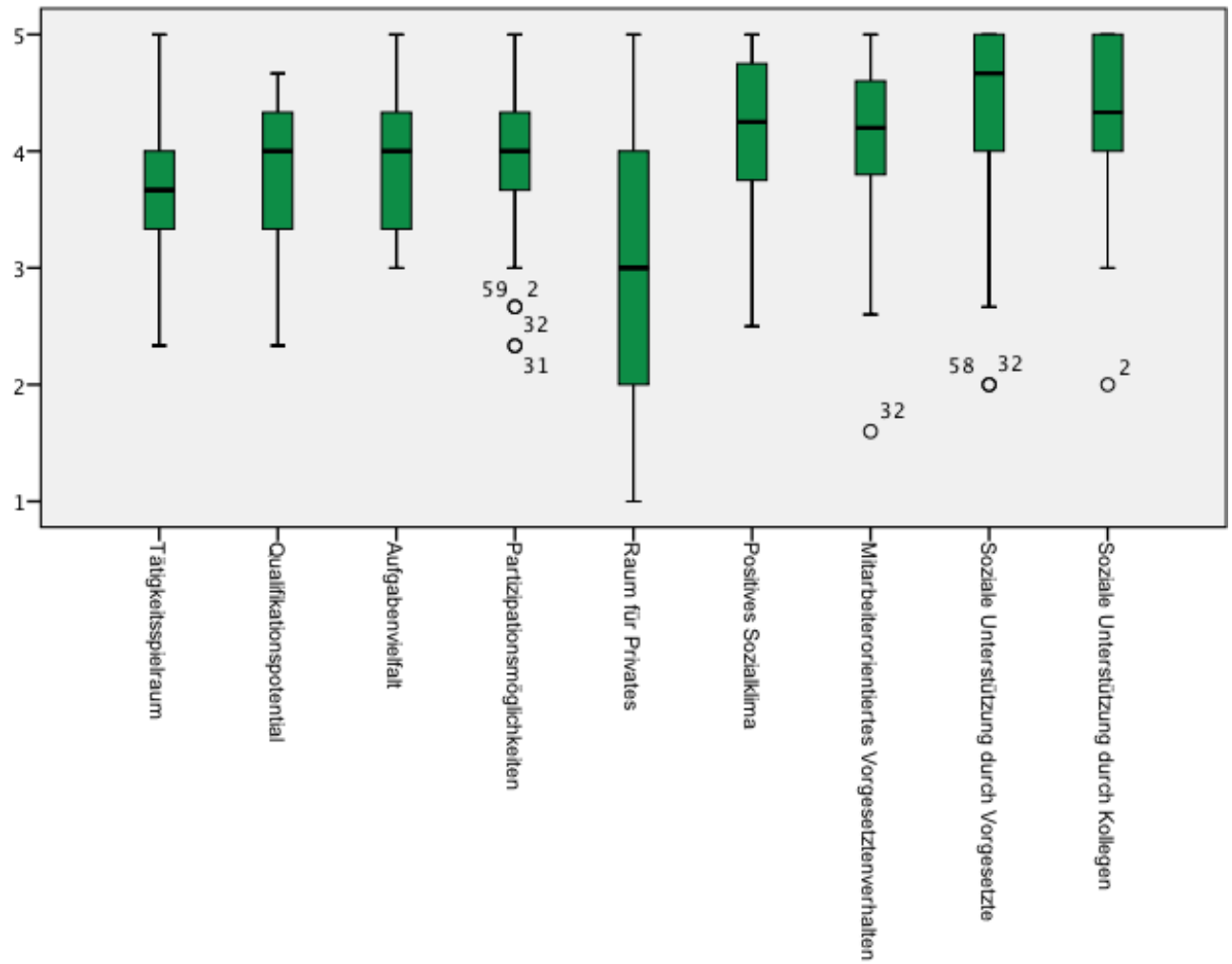
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	14	23.7	23.7	23.7
	Ja	45	76.3	76.3	100.0
	Gesamt	59	100.0	100.0	

Anhang H: Deskriptive Statistik Führungsaufgaben

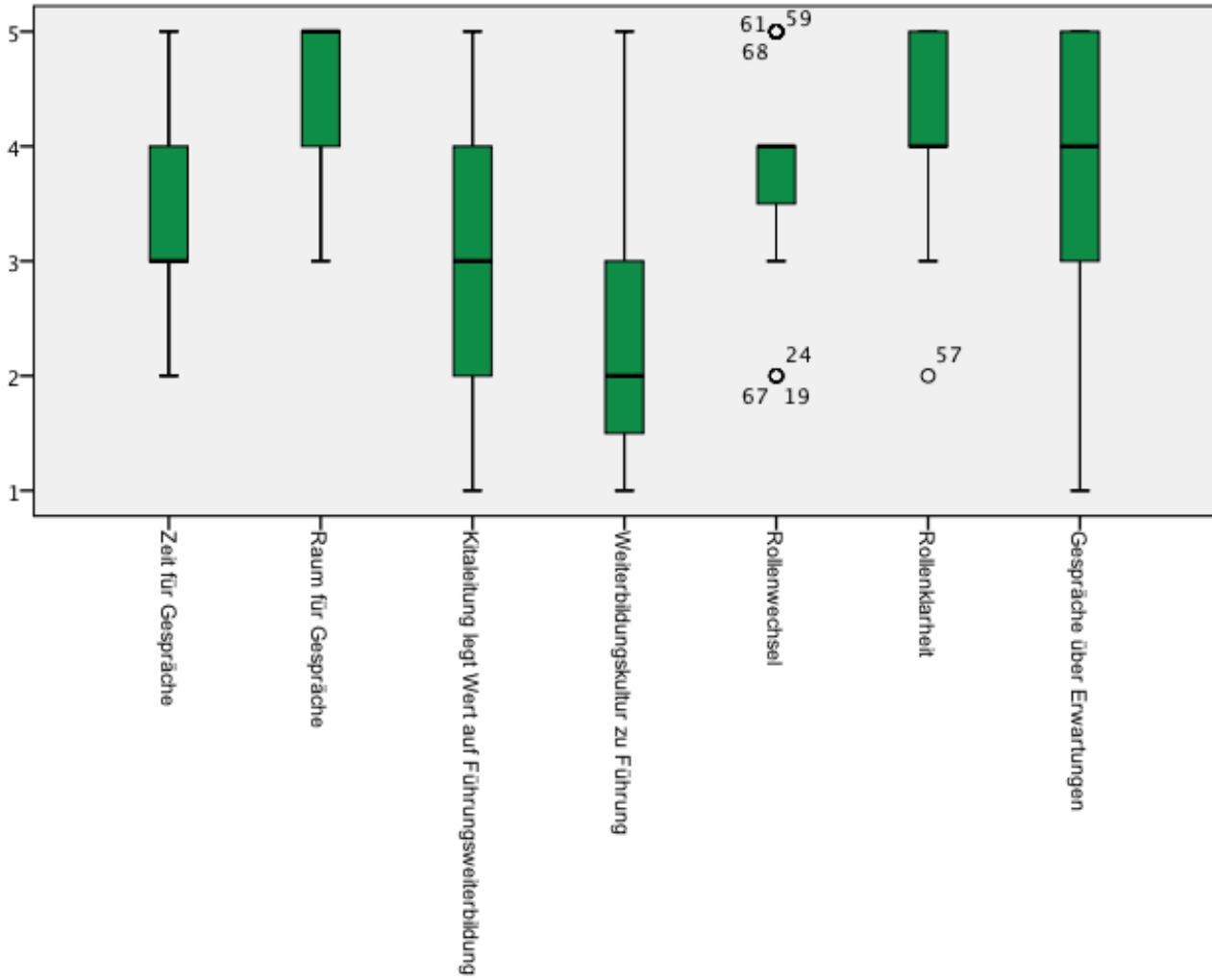
Deskriptive Statistik Rangliste Führungsaufgaben

	N	Minimum	Maximum	Summe	Standardabweichung
Aufgaben Koordinieren	59	1.00	2.00	113.00	.28089
KL Absprachen	59	1.00	2.00	110.00	.34529
Delegieren	59	1.00	2.00	109.00	.36263
Elterngespräche	59	1.00	2.00	108.00	.37841
Motivation	59	0.00	2.00	102.00	.48532
Bewerten	59	0.00	2.00	96.00	.58423
GL Absprachen	59	0.00	2.00	94.00	.67258
Kontrollieren	59	1.00	2.00	93.00	.49839
Früher nach Hause	59	0.00	2.00	93.00	.56335
Gespräche führen	59	0.00	2.00	93.00	.62155
Sitzungen	59	0.00	2.00	90.00	.67864
Material beschaffen	59	0.00	2.00	85.00	.62343
Verhalten	59	0.00	2.00	85.00	.56542
Pädagogik	59	0.00	2.00	83.00	.67258
Arbeitsplan	59	0.00	2.00	54.00	.87667
Extern	59	0.00	2.00	51.00	.57107
Budget	59	0.00	2.00	46.00	.83186
Gültige Werte (Listenweise)	59				

Anhang I: Boxplot Ressourcen



Anhang K: Boxplot kitaspezifische situative Ressourcen



Anhang L: Ergebnisse mit Gruppierungsvariable Führungskurs

		Kurs zu Führung					
		Ja (N = 31)		Nein (N = 28)		Insgesamt (N = 59)	
		M	SD	M	SD	M	SD
Kitaspezifische situative Ressourcen¹	Zeit für Gespräche	3.55	.995	3.32	.819	3.44	.915
	Raum für Gespräche	4.45	.768	4.43	.742	4.44	.749
	Unterstützung Kitaleitung	3.42	1.232	3.11	.956	3.27	1.112
	Weiterbildungskultur zu Führung	2.48	1.363	2.07	.766	2.29	1.130
	Rollenwechsel	3.90	.978	3.89	.737	3.90	.865
	Rollenklarheit	4.42	.720	4.21	.833	4.32	.776
	Transparenz über Erwartungen	3.77	1.257	3.68	1.056	3.73	1.157
Personale Ressourcen¹	Fachwissen zu Führung	4.26	.855	3.21	1.031	3.76	1.072
	Sich durchsetzen können	4.23	.497	3.86	.705	4.05	.628
	Andere von Ideen begeistern	4.16	.638	3.82	.612	4.00	.643
	Sich ausdrücken können	4.10	.539	3.96	.508	4.03	.524
	Störendes ansprechen	3.45	.675	3.54	.881	3.49	.774
	Positives Feedback geben	4.23	.669	4.07	.663	4.15	.665
	Kritik aussprechen	3.81	.654	3.61	.737	3.71	.696
	Sich selbst reflektieren	4.35	.608	4.07	.663	4.22	.645
	Entscheidungen treffen	3.87	.806	3.79	.630	3.83	.723
	Koordinieren	4.29	.529	4.07	.663	4.19	.601
	Aufgaben delegieren	2.94	.964	3.14	.848	3.03	.909
	Konflikte ansprechen	3.32	.748	3.14	.932	3.24	.837
	Übersicht behalten	4.13	.718	3.86	.970	4.00	.851
	Kritik annehmen	3.71	.693	3.93	.813	3.81	.754
	Zeitmanagement	3.77	.762	3.50	.962	3.64	.866
Summe Kompetenzen	58.61	3.575	55.57	5.453	57.17	4.775	
Organisationale Ressourcen¹	Raum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	2.74	1.264	2.75	1.110	2.75	1.183
	Tätigkeitsspielraum	3.58	.602	3.65	.467	3.62	.539
	Qualifikationspotential	3.88	.691	3.81	.532	3.85	.617
	Aufgabenvielfalt	3.86	.625	3.98	.471	3.92	.556
	Partizipationsmöglichkeiten	3.89	.701	3.88	.596	3.89	.648

Anhang L: Ergebnisse mit Gruppierungsvariable Führungskurs

Soziale Ressourcen & soziale Unterstützung ¹	Positives Sozialklima	4.23	.547	4.14	.603	4.19	.571
	Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	4.14	.727	4.07	.776	4.11	.745
	Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	4.39	.741	4.26	.772	4.33	.752
	Soziale Unterstützung durch Kollegen	4.20	.718	4.25	.606	4.23	.662
Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten ²	Kurzer Führungskurs oder Workshop (1-2 Tage)	1.21	.726	1.39	.629	1.30	.680
	Führungskurs (länger als 2 Tage)	1.14	.743	1.48	.509	1.30	.658
	Anerkannte Ausbildung	1.07	.868	1.15	.864	1.11	.859
	Gruppensupervision	1.33	.711	1.52	.700	1.42	.706
	Teamsupervision	1.47	.681	1.41	.694	1.44	.682
	Hospitation durch Gruppenleitende	1.33	.661	1.00	.566	1.18	.636
	Hospitation durch Kitaleitung	1.21	.675	1.00	.679	1.11	.679
	Hospitation durch externe Fachperson	1.20	.761	0.96	.706	1.09	.739
	Event für Networking	1.00	.788	1.07	.616	1.04	.706
	Kurzreferate über Führung im Betrieb	0.97	.718	1.25	.701	1.10	.718
	Literatur zu Führung	1.13	.681	1.26	.526	1.19	.611
	Videos zu Führung	1.27	.691	1.04	.793	1.16	.745
	Individuelles Coaching	1.38	.728	1.04	.759	1.21	.756
	Coaching App	0.80	.761	0.75	.752	0.78	.750
	E-Coaching	0.57	.728	0.56	.641	0.56	.682
	Peer Coaching	1.10	.662	1.04	.587	1.07	.623
	Alter	33.57	9.957	29.29	8.559	31.50	9.476
	Berufserfahrung	10.23	6.689	6.46	5.897	8.41	6.545
	Jahre an jetzigen Arbeitsstelle	6.43	3.579	4.82	5.464	5.66	4.617
<i>Anmerkung.</i>							
¹ Skala: 1 = „Trifft gar nicht zu“; 2 = „Trifft eher nicht zu“; 3 = „Teils-Teils“; 4 = „Trifft eher zu“; 5 = „Trifft völlig zu“.							
² Skala: 0 = „Gar nicht“; 1 = „Einigermassen“; 2 = „Sehr“.							

Anhang M: Ergebnisse Gründe und Kriterien für Weiterbildungen

Häufigkeiten Gründe kein Kurs (N = 28)

	Antworten		Prozent der Fälle	
	N	Prozent		
Gründe warum noch kein Führungskurs ^a	Andere Kurse besucht	20	50.0%	74.1%
	Bisher noch kein Interesse	5	12.5%	18.5%
	Fehlende Zeit	4	10.0%	14.8%
	Fehlende Finanzierung	3	7.5%	11.1%
	Keine Unterstützung durch den Arbeitgeber	8	20.0%	29.6%
Gesamt	40	100.0%	148.1%	

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeiten Kriterien Weiterbildung (N = 59)

	Antworten		Prozent der Fälle	
	N	Prozent		
Kriterien für Weiterbildung ^a	Unterstützung durch Kitaleitung	40	19.3%	67.8%
	Zertifikat am Ende des Kurses	38	18.4%	64.4%
	Möglichkeit, das Angebot auf Arbeitszeit zu beziehen	41	19.8%	69.5%
	Dauer des Kurses	33	15.9%	55.9%
	Kosten: Möglichkeit, das Angebot über den Betrieb finanzieren zu lassen	45	21.7%	76.3%
	Begleitung: Jemand den du kennst macht auch mit	8	3.9%	13.6%
	Anonymität: Niemand den du kennst macht mit	2	1.0%	3.4%
Gesamt	207	100.0%	350.8%	

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Anhang M: Ergebnisse Gründe und Kriterien für Weiterbildungen

Deskriptive Statistik						
	N	Min	Max	Summe	M	SD
Teamsupervision	57	0	2	82	1.44	.6818
Gruppensupervision	57	0	2	81	1.42	.7058
Kurzer Führungskurs	57	0	2	74	1.30	.6805
Langer Führungskurs	56	0	2	73	1.30	.6584
Literatur	57	0	2	68	1.19	.6106
Individuelles Coaching	56	0	2	68	1.21	.7559
Videos	58	0	2	67	1.16	.7446
Hospitation Gruppenleitung	56	0	2	66	1.18	.6355
Vorträge	58	0	2	64	1.10	.7179
Anerkannte Ausbildung	57	0	2	63	1.11	.8595
Hospitation Externe Fachperson	56	0	2	62	1.11	.6790
Hospitation Kitaleitung	57	0	2	62	1.09	.7387
Peer Coaching	57	0	2	61	1.07	.6228
Networking Events	57	0	2	59	1.04	.7062
Coaching App	58	0	2	45	0.78	.7503
E Coaching	57	0	2	32	0.56	.6818
Gültige Werte (Listenweise)	52					

Anhang N: Mittelwerte nach Cluster

		Mittelwert (M)				Standardabweichung (SD)			
		Clusternummer des Falls				Clusternummer des Falls			
		1 (N=14)	2 (N=23)	3 (N=15)	Total (N=52)	1 (N=14)	2 (N=23)	3 (N=15)	Total (N=52)
Situative Ressourcen	Zeit für Gespräche ¹	3.79	2.91	3.67	3.37	.89	.67	.98	.91
	Raum für Gespräche	4.50	4.35	4.40	4.40	.76	.71	.83	.75
	Unterstützung Kitaleitung ¹	2.86	3.13	4.00	3.31	.86	1.22	.85	1.11
	Weiterbildungskultur zu Führung ¹	1.93	2.09	3.20	2.37	1.14	.95	1.15	1.17
	Rollenwechsel	4.00	4.00	3.73	3.92	.78	.85	.96	.86
	Rollenklarheit	4.64	4.13	4.27	4.31	.50	.92	.70	.78
	Transparenz über Erwartungen	4.00	3.39	3.93	3.71	1.18	1.41	.80	1.21
Personale Ressourcen / Kompetenzen	Fachwissen zu Führung	3.79	3.78	3.33	3.65	.97	1.20	.98	1.08
	Sich durchsetzen können	4.00	4.09	4.00	4.04	.55	.79	.53	.66
	Andere von Ideen begeistern	4.00	4.09	4.00	4.04	.68	.67	.53	.63
	Sich ausdrücken können	4.21	4.04	3.80	4.02	.58	.47	.41	.50
	Störendes ansprechen	3.21	3.70	3.53	3.52	.58	.88	.83	.80
	Positives Feedback geben	4.00	4.13	4.13	4.10	.55	.76	.64	.66
	Kritik aussprechen	3.57	3.83	3.73	3.73	.76	.83	.46	.72
	Sich selbst reflektieren	4.14	4.17	4.13	4.15	.77	.58	.64	.64
	Entscheidungen treffen	3.86	3.83	3.67	3.79	.53	.78	.72	.70
	Koordinieren	4.29	4.17	3.93	4.13	.61	.49	.70	.60
	Aufgaben delegieren	3.00	2.91	3.33	3.06	.88	.95	.72	.87
	Konflikte ansprechen	3.43	3.30	3.07	3.27	.65	.76	1.10	.84
	Übersicht behalten	4.14	3.91	3.87	3.96	.77	.95	.64	.82
	Kritik annehmen	3.79	3.96	3.67	3.83	.58	.82	.82	.76
	Zeitmanagement	3.71	3.65	3.60	3.65	.91	.88	.91	.88
Summe Kompetenzen	57.14	57.57	55.80	56.94	4.22	5.27	4.93	4.88	
Organisationale Ressourcen	Raum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	2.86	2.96	2.60	2.83	1.03	1.40	.99	1.18
	Tätigkeitsspielraum	3.62	3.57	3.64	3.60	.55	.57	.53	.54
	Qualifikationspotential	3.90	3.68	4.16	3.88	.55	.63	.53	.61
	Aufgabenvielfalt	3.88	3.86	4.09	3.93	.56	.52	.57	.55
	Partizipationsmöglichkeiten	3.81	3.72	4.27	3.90	.52	.76	.38	.64
Soziale Ressourcen	Positives Sozialklima	4.34	4.07	4.27	4.20	.43	.63	.62	.58
	Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	4.27	3.80	4.36	4.09	.58	.87	.54	.75

Anhang N: Mittelwerte nach Cluster

	Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	4.50	3.99	4.60	4.30	.69	.90	.34	.76
	Soziale Unterstützung durch Kollegen	4.48	4.16	4.27	4.28	.57	.58	.66	.60
Interesse an Weiterbildungs- und Unterstützungsangeboten	Kurzer Führungskurs oder Workshop (1-2 Tage) ¹	1.14	1.52	1.20	1.33	.77	.59	.56	.65
	Führungskurs (länger als 2 Tage) ¹	0.71	1.57	1.53	1.33	.47	.59	.52	.65
	Anerkannte Ausbildung ¹	0.57	1.48	1.00	1.10	.76	.67	.93	.85
	Gruppensupervision ¹	1.14	1.87	1.00	1.42	.77	.34	.76	.72
	Teamsupervision ¹	0.93	1.87	1.20	1.42	.62	.34	.77	.70
	Hospitation durch Gruppenleiter ¹	1.29	1.43	0.67	1.17	.47	.51	.72	.65
	Hospitation durch Kitaleitung ¹	1.07	1.35	0.67	1.08	.47	.65	.72	.68
	Hospitation durch externe Fachperson ¹	1.21	1.52	0.47	1.13	.58	.59	.64	.74
	Event für Networking ¹	0.71	1.30	1.00	1.06	.83	.56	.65	.70
	Kurzreferate über Führung im Betrieb ¹	0.86	1.26	1.07	1.10	.86	.62	.70	.72
	Literatur zu Führung ¹	0.79	1.35	1.27	1.17	.43	.65	.59	.62
	Videos zu Führung ¹	0.71	1.35	1.13	1.12	.73	.65	.74	.73
	Individuelles Coaching ¹	0.57	1.70	1.13	1.23	.65	.47	.64	.73
	Coaching App ¹	0.50	0.91	0.73	0.75	.52	.73	.80	.71
	E-Coaching ¹	0.07	0.91	0.53	0.58	.27	.73	.64	.70
	Peer Coaching ¹	0.93	1.39	0.60	1.04	.62	.50	.51	.63
	Mittelwert Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote	0.83	1.42	0.95	1.13	0.61	0.57	0.68	0.70
	Alter	27.3	30.1	31.0	29.7	4.71	7.59	9.13	7.49
	Berufserfahrung	6.46	7.65	7.47	7.29	4.12	4.04	5.93	4.62
	Jahre an jetzigen Arbeitsstelle	4.92	5.39	5.53	5.31	3.33	3.90	4.26	3.81

Anmerkung.¹ Orange markiert sind die Items, die für die Clusterung herangezogen wurden. Die Cluster wurden so gebildet, dass sie sich die Cluster in diesen Items möglichst stark unterscheiden.