



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Auswertung des Springer:innenpools der städtischen Kitas der Stadt Bern

BACHELOR THESIS

31. Mai 2025

Autor  
Kerem Rotem

Betreuungsperson  
Nicole Müller

Praxispartner:in  
Familie und Quartier Stadt Bern

Kontaktperson  
Alex Haller

Anzahl Zeichen inkl. Leerzeichen (ohne Anhang): 89'703

## **Absatrcct**

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht das Springer:innenmodell der städtischen Kindertagesstätten der Stadt Bern, das als organisationales Instrument zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes dient. Ziel der Arbeit ist es, die psychologischen und organisatorischen Rahmenbedingungen dieses Modells zu analysieren – insbesondere aus Sicht der Betriebsleitungen. Im Zentrum stehen Fragen zur Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung unter Unsicherheit sowie zur Wahrnehmung psychologischer Sicherheit im Team. Die Untersuchung folgt einem Mixed-Methods-Design, bestehend aus elf leitfadengestützten Interviews mit Betriebsleitungen sowie einer standardisierten Online-Befragung pädagogischer Fachpersonen und Lernende (N = 27). Die qualitative Auswertung erfolgt anhand einer reflexiven thematischen Analyse, die quantitative Auswertung mittels deskriptiver Statistik. Die Ergebnisse zeigen, dass der Springer:innenpool als grundsätzlich entlastend wahrgenommen wird, seine Wirksamkeit jedoch stark von klaren Kommunikationswegen, strukturellen Zuständigkeiten und transparenter Koordination abhängt. Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit und mangelnde Planbarkeit wurden als zentrale Belastungsfaktoren benannt. Psychologische Sicherheit erwies sich als Schlüsselressource für die erfolgreiche Integration von Springerpersonen. Die Arbeit leistet einen Beitrag zur organisationspsychologischen Forschung im frühpädagogischen Kontext, indem sie flexible Personaleinsatzmodelle erstmals unter Einbezug sozialpsychologischer Konzepte systematisch beleuchtet. Auf Grundlage der Befunde werden praxisrelevante Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Modells formuliert.

*Keywords: Springer:innenpool, psychologische Sicherheit, flexible Arbeitsmodelle, frühkindliche Betreuung, Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit, Personalsteuerung, Leitungserfahrungen*

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	1
Problemstellung .....	1
Zielsetzung der Arbeit .....	2
Forschungsfragen.....	2
Theoretischer Rahmen .....	3
Psychologische Sicherheit .....	4
Flexibilitätsmodelle .....	6
Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit.....	8
Methodik.....	11
Forschungsdesign .....	11
Datenerhebungsmethoden.....	13
Stichprobe.....	14
Operationalisierung .....	15
Ethik & Datenschutz.....	15
Ergebnisse .....	16
Themenbereiche der Interviews.....	19
Wahrgenommene Wirkung und Bewertung .....	20
Kommunikation und Abstimmung .....	21
Rollenklärung und Einbindung.....	22
Belastung und Flexibilitätsgrenzen .....	23
Organisationale Rahmenbedingungen.....	24
Ergebnisse der Umfrage.....	25
Diskussion.....	26
Interpretation der Ergebnisse .....	27
Praktische Implikationen.....	28
Grenzen der Untersuchung.....	29
Ausblick .....	30
Literaturverzeichnis .....	31
Abbildungsverzeichnis .....	35

## Einleitung

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Evaluation eines organisationalen Modells zur Personalflexibilisierung in den städtischen Kindertagesstätten der Stadt Bern. In der Einleitung wird zunächst die praktische Ausgangslage geschildert, aus der sich die Relevanz des Springer:innenpools ergibt. Anschliessend wird die Zielsetzung der Arbeit formuliert, bevor die zentralen Forschungsfragen vorgestellt werden. Die Einleitung schliesst mit einer thematischen Einbettung in bestehende theoretische und empirische Diskurse zur psychologischen Sicherheit, organisatorischer Flexibilität und Entscheidungsdynamik im pädagogischen Setting.

### Problemstellung

In den städtischen Kitas der Stadt Bern, die unter dem Träger der Stadtverwaltung geführt werden, besteht regelmässig die Herausforderung, kurzfristige personelle Engpässe zu überbrücken. Diese Engpässe entstehen häufig durch Mehrfachausfälle, unerwartete Krankheitsabwesenheiten oder Ferienzeiten. Um dieser Problematik zu begegnen, wurde das Pilotprojekt „Springer:innenpool“ ins Leben gerufen. Dieses Modell sieht vor, dass speziell eingesetzte Springer:innen flexibel zwischen den Einrichtungen rotieren, um Betreuungslücken zu füllen und das Stammpersonal zu entlasten. Zur Organisation „Kitas Stadt Bern“ gehören rund zwölf Kindertagesstätten, die alle der Stadtverwaltung angeschlossen sind. Diese Einrichtungen stehen im Wettbewerb mit anderen Kita-Trägern in der Region, was die Attraktivität der Arbeitsbedingungen sowie die Personalgewinnung und -bindung zusätzlich erschwert (Stadt Bern, 2025). In diesem Zusammenhang ist der Springer:innenpool nicht nur eine kurzfristige Massnahme zur Personalabsicherung, sondern auch ein strategisches Instrument zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und zur Sicherstellung der Betreuungsqualität. Trotz der strukturierten Abläufe und der koordinierten Einsätze der Springer:innen existiert bisher keine umfassende Evaluation, die die Wirksamkeit und Effizienz dieses Modells aus Sicht der Führungskräfte systematisch beleuchtet. Es fehlt an wissenschaftlichen Erkenntnissen darüber, wie Betriebsleitende die Organisation und Umsetzung des Springer:innenpools erleben und welche Rahmenbedingungen eine erfolgreiche Implementierung begünstigen oder behindern. Obwohl flexible Personaleinsatzmodelle in verschiedenen Kontexten untersucht wurden (Atkinson, 1984; Wright & Snell, 1998), fehlt bislang eine fundierte empirische Analyse ihrer Umsetzung in frühpädagogischen Organisationen unter expliziter Berücksichtigung psychologischer Sicherheit. Frühere Studien fokussierten primär auf ökonomische Effekte oder arbeitsrechtliche Aspekte flexibler Beschäftigung (Kalleberg, 2001), nicht jedoch auf deren Auswirkungen auf Führungsdynamiken und Teamprozesse in Bildungsinstitutionen. Die

vorliegende Arbeit grenzt sich bewusst von rein betriebswirtschaftlichen Perspektiven ab, indem sie die subjektiven Erfahrungen von Leitungspersonen im pädagogischen Feld analysiert und dabei sozialpsychologische Konzepte wie psychologische Sicherheit (Edmondson, 1999) und Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit (Tversky & Kahneman, 1979) ins Zentrum stellt. Damit adressiert sie eine Forschungslücke an der Schnittstelle von Organisationspsychologie und frühkindlicher Bildung.

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur empirischen Forschung, indem sie erstmals die Perspektive von Leitungspersonen auf flexible Personaleinsatzmodelle in fröhpädagogischen Institutionen unter dem Gesichtspunkt psychologischer Sicherheit systematisch analysiert.

### Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, die psychologischen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Springer:innenpools in den Kitas der Stadt Bern zu untersuchen. Insbesondere soll analysiert werden, welche Faktoren die Zusammenarbeit und die psychologische Sicherheit der Betriebsleitenden beeinflussen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, wie die Betriebsleitenden die Kommunikation, die Entscheidungsprozesse und die organisationalen Rahmenbedingungen im Springer:innenmodell erleben. Flexible Arbeitsmodelle wie der Springer:innenpool bieten die Möglichkeit, personelle Engpässe effizient zu bewältigen (Atkinson, 1984). Dabei ist die psychologische Sicherheit der Führungskräfte ein zentraler Aspekt, da unsichere Entscheidungsprozesse und wechselnde Einsatzbedingungen Stress verursachen können (Edmondson, 1999). Ziel ist es, praxisrelevante Handlungsempfehlungen abzuleiten, die die Weiterentwicklung und Optimierung des Springer:innenmodells für die städtischen Kitas unterstützen. Diese Empfehlungen sollen der Stadtverwaltung Bern als Grundlage dienen, um fundierte Entscheidungen zur langfristigen Implementierung des Modells zu treffen.

### Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit untersucht die psychologischen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Springer:innenpools in den städtischen Kitas der Stadt Bern. Der Fokus liegt dabei auf den Erfahrungen und Wahrnehmungen der Betriebsleitenden hinsichtlich der Zusammenarbeit und der psychologischen Sicherheit im Kontext dieses Modells.

Die zentrale Forschungsfrage lautet: *Wie bewerten Betriebsleitende in den Kitas der Stadt Bern die psychologische Sicherheit im Springer:innenpool in Verbindung mit organisationalen Rahmenbedingungen und Effizienz?*

Eine zentrale Rolle spielt dabei die Kommunikation innerhalb des Springer:innenpools, die massgeblich zur psychologischen Sicherheit beiträgt (Edmondson, 1999). Offene und

vertrauensvolle Kommunikationsstrukturen sind essenziell, um die Kooperation im Team zu stärken. Gleichzeitig stellen Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit eine Herausforderung dar, da fehlende Klarheit in der Planung Stress bei Führungskräften hervorrufen kann (Tversky & Kahneman, 1979). Darüber hinaus sind die organisatorischen Rahmenbedingungen von Bedeutung. Flexible Arbeitsmodelle fördern die Anpassungsfähigkeit, müssen jedoch so gestaltet sein, dass sie die Arbeitszufriedenheit und das Vertrauen der Mitarbeitenden stärken (Atkinson, 1984; Wright & Snell, 1998). Eine gezielte Betrachtung der Rahmenbedingungen kann dazu beitragen, die Effizienz und Zufriedenheit im Springer:innenmodell zu erhöhen (Mintzberg, 1993). Die Forschungsfragen sind somit relevant, weil die erfolgreiche Implementierung des Springer:innenmodells massgeblich davon abhängt, inwieweit die Betriebsleitenden die Rahmenbedingungen als unterstützend empfinden. Ein tieferes Verständnis dieser Aspekte kann die Arbeitsbedingungen verbessern und die langfristige Nachhaltigkeit des Modells sichern. Zur Beantwortung der Forschungsfragen ist diese Arbeit wie folgt aufgebaut: Der theoretische Rahmen stellt die theoretischen Grundlagen dar und beleuchtet zentrale Konzepte wie psychologische Sicherheit, organisationale Flexibilität und Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit. Das Kapitel über die Methodik beschreibt das methodische Vorgehen, einschliesslich des Forschungsdesigns, der Datenerhebung und der Auswertung. Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analysen werden im darauffolgenden Kapitel präsentiert. Der Diskussionsteil diskutiert die Befunde im Lichte der theoretischen Konzepte, leitet praxisrelevante Implikationen ab und reflektiert die Grenzen der Untersuchung. Zuletzt im Kapitel Ausblick wird weitere Forschung thematisiert.

Im folgenden Kapitel werden zunächst die theoretischen Konzepte erläutert, die als analytischer Rahmen der Untersuchung dienen.

## Theoretischer Rahmen

Die vorliegende Arbeit orientiert sich theoretisch an drei zentralen Konzepten, die für das Verständnis der gewonnenen Interviewdaten leitend sind: psychologische Sicherheit, Entscheiden unter Unsicherheit sowie flexible Arbeitsmodelle. Diese Konzepte bieten eine strukturierende Grundlage für die inhaltliche Auswertung und erlauben es, die Einschätzungen der befragten Betriebsleitungen systematisch einzuordnen.

Psychologische Sicherheit ist ein Schlüsselbegriff, wenn es um die Dynamik in Teams und Organisationen geht. Gemeint ist ein geteiltes Gefühl innerhalb eines Teams, dass keine negativen Konsequenzen drohen, wenn man Ideen, Sorgen oder Fehler offen anspricht (Edmondson, 1999). In pädagogischen Einrichtungen, wo die Zusammenarbeit eng, die

Anforderungen hoch und die Personalressourcen oft knapp sind, ist psychologische Sicherheit eine Voraussetzung dafür, dass Herausforderungen im Team gemeinsam bewältigt werden können (Detert & Burris, 2007). Auch empirische Studien aus der frühpädagogischen Forschung betonen die Bedeutung offener Kommunikationskulturen und partizipativer Führung für das Sicherheits- und Zugehörigkeitsempfinden von Fachpersonen. So zeigt eine Studie von Oberhuemer (2014), dass transparente Abstimmungsprozesse in multiprofessionellen Teams das Vertrauen fördern und die Teamkohäsion stärken. Leadership-Modelle, die kollegiale Einbindung und Mitverantwortung fördern, wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement aus (Strehmel & Ulber, 2014). Diese empirischen Befunde stützen die Übertragbarkeit des Konzepts psychologischer Sicherheit auf frühkindliche Bildungseinrichtungen. Sie zieht sich deshalb als roter Faden durch die gesamte Analyse.

Im Kontext von Fachkräftemangel, Krankheitsspitzen und begrenzten Ressourcen wird Leitungspersonal zudem häufig mit Situationen konfrontiert, die Entscheidungen unter Unsicherheit verlangen (Ruppert, 2024). Diese zeichnen sich dadurch aus, dass nicht alle relevanten Informationen vorliegen oder sich Situationen kurzfristig verändern (Weick, 1995). Führungskräfte müssen hier intuitiv, ressourcenorientiert und oft mit unvollständigen Daten entscheiden – zum Beispiel, ob eine Springerperson eingesetzt oder das Team anders disponiert werden soll. Die Art, wie Unsicherheit bewertet und mit ihr umgegangen wird, beeinflusst massgeblich die Qualität pädagogischer Entscheidungen (Luhmann, 2000).

Flexible Arbeitsmodelle, wie etwa Springerpools oder Stundenlohnbeschäftigte, gewinnen als organisatorische Antwort auf solche Unsicherheiten zunehmend an Bedeutung. Sie bieten kurzfristige Entlastung und helfen, Betreuungsschlüssel einzuhalten (Keller & Seifert, 2013). Der Einsatz flexibler Arbeitskräfte wie Springer:innen kann zwar entlastend wirken, erfordert jedoch eine erhöhte Abstimmung im Team – in pädagogischen Kontexten mit hohem Bedarf an Beziehungskontinuität kann dies zu Spannungsfeldern führen (Bakker & Demerouti, 2007). In dieser Studie wird das Modell des Springerpools vor dem Hintergrund dieser Spannungsfelder betrachtet.

## Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit ist ein Konzept, das in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, insbesondere in Kontexten, die von Teamarbeit, Flexibilität und dynamischen Arbeitsbedingungen geprägt sind (Meyer, Wrba und Bachmann, 2018). Das Konstrukt wurde von Amy Edmondson (1999) eingeführt und beschreibt die gemeinsame Überzeugung der Teammitglieder, dass die soziale Atmosphäre sicher genug ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen. Dies umfasst die Freiheit, Fehler zuzugeben,

Fragen zu stellen und neue Ideen zu äussern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen oder sozialer Zurückweisung haben zu müssen. Psychologische Sicherheit wird häufig mit verwandten Konstrukten wie Vertrauen und organisationalem Klima verwechselt. Während Vertrauen eine auf Beziehungen basierende Erwartung darstellt, dass andere Teammitglieder zuverlässig und wohlwollend handeln (Mayer et al., 1995), bezieht sich psychologische Sicherheit eher auf eine kollektive Überzeugung innerhalb eines Teams, dass es sicher ist, sich offen auszudrücken (Edmondson, 1999). Vertrauen ist somit stärker auf die persönliche Beziehungsebene bezogen, während psychologische Sicherheit die kollektive Interaktion innerhalb des Teams adressiert. Ein weiterer Unterschied besteht zum organisationalen Klima, das die allgemeine Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen beschreibt (Schneider et al., 1998). Das Klima kann positiv sein, ohne dass Mitarbeitende sich zwingend psychologisch sicher fühlen. Psychologische Sicherheit bezieht sich explizit auf die Bereitschaft, Risiken in der zwischenmenschlichen Interaktion einzugehen, und ist somit ein spezifischer Teilaspekt des Klimas, der stärker auf Kommunikation und Zusammenarbeit fokussiert ist.

Die Entscheidung, psychologische Sicherheit als zentrales Konstrukt in dieser Arbeit zu untersuchen, basiert auf mehreren Überlegungen. Zum einen ist psychologische Sicherheit ein wichtiger Prädiktor für Lernverhalten und Teamleistung (Edmondson, 1999). Studien zeigen, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit offener kommunizieren und schneller aus Fehlern lernen (Edmondson & Lei, 2014). Da der Springer:innenpool in den Kitas der Stadt Bern eine flexible Teamstruktur aufweist, ist es von besonderer Bedeutung, die Bedingungen zu verstehen, die diese Sicherheit fördern oder beeinträchtigen. Darüber hinaus ist psychologische Sicherheit in flexiblen Arbeitsmodellen wie dem Springer:innenpool entscheidend, da wechselnde Teamzusammensetzungen und unvorhergesehene Personaleinsätze Unsicherheiten und Stress auslösen können (Atkinson, 1984). In diesem Zusammenhang hilft das Konstrukt dabei, die Dynamik innerhalb der Teams besser zu verstehen und gezielte Massnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts und der Arbeitszufriedenheit abzuleiten. Ein weiterer Grund für die Wahl des Konstrukts ist die Verbindung zwischen psychologischer Sicherheit und Führungskompetenz. Studien zeigen, dass Führungskräfte, die eine offene Fehlerkultur und transparente Kommunikation fördern, die psychologische Sicherheit ihrer Teams signifikant verbessern können (Nembhard & Edmondson, 2006). Dies ist besonders relevant für die Betriebsleitenden in den Kitas, die für die Koordination der Springer:innen verantwortlich sind. Die Theorie der psychologischen Sicherheit von Edmondson (1999) basiert auf sozialpsychologischen Grundlagen und der Überzeugung, dass Interaktionen innerhalb von Gruppen stark von der wahrgenommenen sozialen Sicherheit abhängen. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, offen und ohne Angst vor negativen Konsequenzen kommunizieren zu können, steigt ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und kreative Lösungsansätze zu entwickeln (Edmondson,

1999). Die Wahl dieses Konstrukts ist zudem theoretisch fundiert durch das Konzept des Job Demands-Resources (JD-R) Modells (Bakker & Demerouti, 2007), das betont, dass psychologische Sicherheit als Ressource wirkt, die die negativen Effekte von Arbeitsbelastungen abschwächen kann. In einer Arbeitsumgebung mit hohen Anforderungen und häufigen Personalwechseln, wie im Springer:innenpool, ist diese Ressource besonders wertvoll. Psychologische Sicherheit stellt somit ein geeignetes Konstrukt dar, um die Zusammenarbeit und das Erleben von Betriebsleitenden im Springer:innenpool systematisch zu erfassen. Da flexible Arbeitsmodelle in zunehmendem Masse auf die Bereitschaft zur Anpassung und auf offene Kommunikation angewiesen sind, bietet die Betrachtung von psychologischer Sicherheit einen wertvollen theoretischen Rahmen zur Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Kitas der Stadt Bern. Studien zeigen, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit effizienter zusammenarbeiten und sich besser auf Veränderungen einstellen können (Edmondson & Lei, 2014). Dies ist insbesondere in Arbeitsumgebungen wichtig, die durch flexible Personalstrukturen geprägt sind, da psychologische Sicherheit nachweislich die Arbeitszufriedenheit und das Engagement fördert (Bakker & Demerouti, 2007).

In der vorliegenden Arbeit wird psychologische Sicherheit im Unterschied zu Vertrauen und organisationalem Klima als zentrale Wahrnehmungsebene betrachtet, um das Kommunikations- und Entscheidungserleben von Leitungspersonen im Umgang mit Unsicherheiten zu verstehen. Dieser Fokus erlaubt es, strukturelle Rahmenbedingungen und subjektive Erfahrungen miteinander zu verknüpfen.

## Flexibilitätsmodelle

Der Begriff der Flexibilität wird in der Organisations- und Personalmanagementliteratur unterschiedlich gefasst, wobei einer der einflussreichsten Ansätze aus der Arbeit von John Atkinson stammt. Atkinson (1984) entwickelte mit dem „Flexible Firm Model“ ein konzeptionelles Rahmenwerk, das auf die strategische Gliederung der Belegschaft in unterschiedliche Zonen der Anpassungsfähigkeit abzielt. Im Zentrum steht die Unterscheidung zwischen einer stabilen Kernbelegschaft, die durch Sicherheit, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und strategische Bedeutung für das Unternehmen gekennzeichnet ist, und einer peripheren Belegschaft, die durch zeitlich, inhaltlich oder strukturell flexible Arbeitsverhältnisse definiert wird. Die periphere Belegschaft soll es Organisationen ermöglichen, numerisch flexibel auf Nachfrageveränderungen zu reagieren, ohne dabei die inneren Strukturen zu destabilisieren (Atkinson, 1984). Dieses Modell wurde insbesondere in öffentlichen Institutionen und sozialen Einrichtungen aufgegriffen, in denen steigende Anforderungen bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen zu neuen Personalstrategien führten.

In der wissenschaftlichen Diskussion wurde Atkinsons Modell später erweitert und differenziert betrachtet. So betonten Wright und Snell (1998) die Notwendigkeit, Flexibilität nicht nur strukturell, sondern auch strategisch zu denken. Sie argumentieren, dass eine langfristig erfolgreiche Organisation jene ist, die nicht nur numerische Anpassungen durchführt, sondern auch auf sogenannte Fähigkeiten-Flexibilität und Verhaltens-Flexibilität setzt. Während sich Fähigkeiten-Flexibilität auf die Breite der einsetzbaren Kompetenzen innerhalb der Belegschaft bezieht, beschreibt Verhaltens-Flexibilität die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich aktiv und konstruktiv an wechselnde Anforderungen und neue Rollen anzupassen (Wright & Snell, 1998). Diese Perspektive ist besonders relevant für Kontexte wie den Springer:innenpool der Stadt Bern, in dem Mitarbeitende regelmässig in wechselnden Teams und Situationen tätig sind und dabei ein hohes Mass an Anpassungsbereitschaft mitbringen müssen. Während diese theoretischen Modelle die strukturellen Ziele flexibler Personaleinsatzstrategien erfassen, zeigen empirische Studien aus dem frühpädagogischen Bereich, dass deren Umsetzung spezifische Spannungsfelder erzeugt: Dass unvorhersehbare Personallücken, fehlende Rollenklarheit und mangelnde Einarbeitung von Vertretungspersonen zu Belastung im pädagogischen Team führen, wird auch in aktuellen Studien bestätigt (Klusemann et al., 2023). So zeigen Dietrich et al. (2020), dass fehlende Abstimmung und Zeitdruck bei der Einsatzplanung die Arbeitszufriedenheit und das Sicherheitsgefühl im Team negativ beeinflussen – insbesondere in Einrichtungen mit instabiler Personaldecke. Studien zur pädagogischen Prozessqualität zeigen, dass verlässliche Kommunikationswege und eine strukturierte Einsatzplanung entscheidend zur Kontinuität der pädagogischen Beziehungen und zur emotionalen Sicherheit der Kinder beitragen (Le et al., 2015). Eine qualitative Untersuchung von Viernickel et al. (2013) hebt hervor, dass mangelnde Planbarkeit und häufige Personalwechsel insbesondere in angespannten Betreuungssituationen zu Unsicherheit bei Kindern und Belastung im Team führen. Diese Studien machen deutlich, dass organisationale Flexibilität in pädagogischen Kontexten nicht allein durch strukturelle Anpassungsfähigkeit erreicht wird, sondern wesentlich von sozialer Integration und kollegialer Abstimmung abhängt.

Kritisch hinterfragt wurde Atkinsons Modell unter anderem von Reilly (2001), der auf die potenziell problematischen Effekte der klaren Trennung zwischen Kern- und Randbelegschaften hinwies. Diese könne zu einer hierarchischen Wahrnehmung von Wertigkeit innerhalb der Organisation führen und dadurch die Motivation sowie die Identifikation der peripher eingesetzten Mitarbeitenden untergraben. Gerade in sensiblen Bereichen wie der frühkindlichen Bildung, in denen Vertrauen, Kontinuität und Beziehungsgestaltung zentrale Erfolgsfaktoren darstellen, ist eine zu starke funktionale oder zeitliche Fragmentierung der Belegschaft kritisch zu betrachten. Auch Kalleberg (2001) betont, dass flexible Beschäftigungsformen ambivalente Effekte auf die Qualität der Arbeit haben

können: Während sie Unternehmen kurzfristig entlasten, können sie langfristig zu Instabilität und einem Rückgang der organisationalen Kohärenz führen.

Gleichzeitig zeigen aktuelle Studien, dass Flexibilität, wenn sie gut strukturiert und partizipativ gestaltet wird, auch positive Auswirkungen auf Mitarbeitendenzufriedenheit und organisationales Commitment haben kann. So argumentieren Bakker und Demerouti (2007) im Rahmen ihres Job Demands-Resources Modells, dass strukturelle Ressourcen wie Planbarkeit, Rollenklarheit und Weiterentwicklungsmöglichkeiten Pufferfunktionen gegenüber arbeitsbedingtem Stress darstellen. In einer Umgebung, in der Arbeitsanforderungen hoch und zeitlich variabel sind, wie es im Springer:innenmodell der Fall ist, kann eine bewusste Förderung dieser Ressourcen dabei helfen, negative Effekte flexibler Strukturen abzufedern.

Die Entscheidung, Flexibilitätsmodelle als theoretischen Rahmen für diese Arbeit heranzuziehen, basiert auf der Annahme, dass das Verständnis der strukturellen und personalstrategischen Logiken hinter dem Einsatz flexibler Mitarbeitender essenziell ist, um ihre Wirkungen auf Teamerleben, psychologische Sicherheit und Zusammenarbeit zu erfassen. Insbesondere die theoretischen Beiträge von Atkinson (1984) sowie Wright und Snell (1998) ermöglichen eine fundierte Einordnung der organisationalen Praxis des Springer:innenpools in die wissenschaftliche Diskussion um Anpassungsfähigkeit, Effizienz und Human Resource Management. Darüber hinaus zeigt die kritische Literatur, dass Flexibilität nicht per se positiv oder negativ zu bewerten ist, sondern in engem Zusammenhang mit der Gestaltung konkreter Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen steht (Reilly, 2001; Kalleberg, 2001). Insofern bietet die theoretische Auseinandersetzung mit Flexibilitätskonzepten einen geeigneten Ausgangspunkt, um das Spannungsfeld zwischen betrieblicher Anpassungsfähigkeit und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden im Springer:innenpool analytisch zu erfassen.

## Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit

Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit sind ein zentrales Forschungsthema in der Verhaltensökonomie und Organisationspsychologie, da sie zeigen, wie stark menschliches Handeln durch unvollständige Informationen, Zeitdruck und situative Komplexität beeinflusst wird (Tversky & Kahneman, 1979). Während klassische Entscheidungstheorien lange davon ausgingen, dass Menschen rational und informationsbasiert entscheiden, zeigen empirische Studien, dass Entscheidungen in realen Kontexten häufig durch sogenannte Heuristiken beeinflusst werden – also mentale Abkürzungen, die unter Bedingungen begrenzter Rationalität zum Einsatz kommen (Simon, 1955). Solche Heuristiken helfen dabei, in komplexen Situationen effizient zu handeln, führen jedoch oft zu systematischen

Verzerrungen, wie etwa der Verlustaversion oder dem Status-quo-Bias (Kahneman & Tversky, 1979).

Die Prospect Theory von Kahneman und Tversky (1979) beschreibt, dass Menschen Verluste deutlich stärker gewichten als gleich grosse Gewinne, was insbesondere in unsicheren Entscheidungssituationen zu übervorsichtigem Verhalten führen kann. In organisatorischen Kontexten bedeutet dies, dass Führungskräfte Entscheidungen nicht nur auf Basis von Fakten treffen, sondern auch auf Grundlage ihrer subjektiven Wahrnehmung von Risiko, Erwartung und möglichen Konsequenzen – oft zuungunsten innovativer oder mutiger Handlungsoptionen (March & Shapira, 1987). Diese Phänomene sind besonders relevant in Arbeitsfeldern wie der frühkindlichen Bildung, in denen operative Entscheidungen unter Zeitdruck getroffen werden und gleichzeitig soziale, pädagogische und organisatorische Faktoren zu berücksichtigen sind (Weick & Sutcliffe, 2001). March und Olsen (1976) verweisen in ihrer Theorie organisationaler Entscheidungsfindung darauf, dass viele Entscheidungen in Organisationen nicht linear ablaufen, sondern durch verschiedene, teils widersprüchliche Logiken beeinflusst werden. Entscheidungen entstehen häufig unter Einflussnahme unterschiedlicher Akteure, inkonsistenter Ziele und instabiler Strukturen. Besonders in öffentlichen Einrichtungen – wie städtischen Kitas – werden Entscheidungen nicht nur von Rationalität, sondern auch von politisch-administrativen Rahmenbedingungen, begrenzten Ressourcen und informellen Prozessen geprägt (Cohen, March & Olsen, 1972). Diese Rahmenbedingungen verstärken Unsicherheit zusätzlich, da Führungspersonen – wie Betriebsleitende in Kitas – häufig mit mehrdeutigen Anforderungen konfrontiert sind, bei gleichzeitig mangelnder Planbarkeit und knappen Personalressourcen (Lipshitz & Strauss, 1997). Dass diese Entscheidungssituationen im frühpädagogischen Alltag nicht nur theoretisch relevant, sondern empirisch gut belegbar sind, zeigen neuere qualitative Studien: Beudels et al. (2021) identifizieren in Interviews mit Kitaleitungen zentrale Hürden im Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit – etwa die fehlende Rückmeldung zu kurzfristigen Entscheidungen, die Sorge vor negativer Teamreaktion und ein häufig mangelnder Zugriff auf belastbare Planungsinformationen. Diese Befunde bestätigen, dass Leitungspersonen in Bildungseinrichtungen häufig zu reaktiven, risikoaversen Strategien greifen, selbst wenn dadurch strukturelle Ineffizienzen entstehen. Die Autoren verweisen auf die Notwendigkeit klarer Entscheidungsrahmen und kollegialer Rückkopplung, um die Handlungssicherheit von Leitungspersonen zu stärken. Auch internationale Studien, etwa aus dem OECD (2017), betonen, dass Unsicherheit im Personaleinsatzmanagement zu einem der grössten Belastungsfaktoren in Kitas zählt – insbesondere in Systemen mit wechselnden Teamkonstellationen und fehlender digitaler Ressourcenplanung.

Die Situation im Springer:innenpool stellt ein typisches Beispiel für eine solche Entscheidungslage dar: Die kurzfristige Einplanung einer Vertretungsperson erfolgt unter Unsicherheit darüber, wie sich dies auf Teamdynamik, pädagogische Qualität oder das Sicherheitsgefühl der Mitarbeitenden auswirkt. Gleichzeitig ist oft nicht klar, ob die getroffene Entscheidung durch ausreichend Unterstützung, klare Strukturen oder Rückhalt durch die Verwaltung abgesichert ist (Hällgren, Rouleau & de Rond, 2018). Studien aus dem Bereich des High-Reliability-Organizing zeigen, dass erfolgreiche Entscheidungen unter Unsicherheit vor allem dann möglich sind, wenn Organisationen Mechanismen zur aktiven Risikowahrnehmung, strukturierten Kommunikation und dezentralen Verantwortungsübernahme entwickeln (Weick & Sutcliffe, 2001). Diese Ansätze betonen die Bedeutung kollektiver Achtsamkeit – also der Fähigkeit eines Teams oder einer Organisation, schwache Signale frühzeitig zu erkennen und flexibel zu reagieren. In Kontexten wie dem Springer:innenmodell bedeutet dies, dass transparente Entscheidungsprozesse, klar definierte Rollen und eine offene Fehlerkultur essenzielle Voraussetzungen darstellen, um Unsicherheiten systematisch zu begegnen (Vogus & Sutcliffe, 2007). Die Entscheidung, Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit als theoretischen Bestandteil dieser Arbeit aufzugreifen, basiert auf der Annahme, dass Führungshandeln im Kontext des Springer:innenpools kaum auf vollständiger Information oder stabilen Rahmenbedingungen beruht. Vielmehr müssen Betriebsleitende täglich unter Bedingungen handeln, die durch Zeitdruck, Personalengpässe und komplexe soziale Dynamiken geprägt sind. Die theoretischen Konzepte von Tversky und Kahneman (1974), March und Olsen (1976) sowie Weick und Sutcliffe (2001) bieten deshalb einen geeigneten analytischen Rahmen, um die Qualität, Struktur und Konsequenzen solcher Entscheidungen kritisch zu reflektieren.

Die in dieser Arbeit verwendeten theoretischen Konzepte – psychologische Sicherheit, flexible Arbeitsmodelle und Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit – ergänzen sich in ihrer analytischen Perspektive auf das Springer:innenmodell. Während psychologische Sicherheit als soziale Ressource das Erleben von Vertrauen und Offenheit in dynamischen Teams beschreibt (Edmondson, 1999), beleuchten Modelle organisationaler Flexibilität die strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen Personaleinsätze geplant und durchgeführt werden (Atkinson, 1984; Wright & Snell, 1998). Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit schliesslich zeigen, unter welchen kognitiven und situativen Bedingungen Leitungspersonen im Alltag handeln müssen (Tversky & Kahneman, 1979). Gemeinsam bilden diese Konzepte ein theoretisches Dreieck, das sowohl individuelle Wahrnehmungen als auch organisationale Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit im Springer:innenpool sichtbar macht. Aus dieser theoretischen Verknüpfung ergibt sich eine Forschungslogik, die sowohl subjektive Erfahrungen als auch strukturelle Bedingungen systematisch untersucht – ein Ansatz, der im folgenden methodischen Vorgehen konkretisiert wird.

## Methodik

Diese Arbeit folgt einem concurrent mixed methods design, bei dem qualitative und quantitative Daten parallel, aber methodisch unabhängig erhoben und analysiert wurden (Morse, 2003; Creswell & Plano Clark, 2018). Ziel war es, sowohl tiefenstrukturierte Erfahrungen als auch strukturierte Einschätzungen der Mitarbeitenden zum Springer:innenmodell in den städtischen Kitas der Stadt Bern zu erfassen. Die Kombination beider Herangehensweisen ermöglicht eine differenzierte Betrachtung des Zusammenhangs zwischen psychologischer Sicherheit, organisationalen Rahmenbedingungen und der praktischen Umsetzung des Modells. Der qualitative Zugang erfolgt über leitfadengestützte Interviews mit Betriebsleitungen, die in ihrer Rolle als zentrale Steuerungsakteur:innen vertiefte Einblicke in Koordinationsprozesse, Entscheidungsverhalten und Kommunikation geben. Ergänzend liefert die quantitative Online-Befragung pädagogischer Fachpersonen und Lernender eine standardisierte Einschätzung relevanter Faktoren wie Zugehörigkeit, Unterstützung, Klarheit und Belastung. Die gewählte Methodik wird in den folgenden Abschnitten im Detail beschrieben: Zunächst wird das zugrundeliegende Forschungsdesign erläutert, gefolgt von den Datenerhebungsmethoden, der Stichprobenbeschreibung, der Operationalisierung zentraler Konzepte und der Erläuterung zu Ethik & Datenschutz. Die Darstellung erfolgt transparent und reproduzierbar im Sinne wissenschaftlicher Nachvollziehbarkeit und berücksichtigt sowohl theoriebasierte Herleitungen als auch praktische Umsetzungsschritte.

### Forschungsdesign

Die vorliegende Untersuchung folgt einem qualitativ-quantitativen Mixed-Methods-Ansatz, um die Wahrnehmungen und Erfahrungen im Umgang mit dem Springer:innenpool in den städtischen Kitas der Stadt Bern umfassend zu erfassen. Die Kombination qualitativer und quantitativer Erhebungsformen ermöglicht es, sowohl subjektive Sichtweisen im Detail zu rekonstruieren als auch aggregierte Einschätzungen der Mitarbeitenden zu erfassen und aufeinander zu beziehen (Creswell & Plano Clark, 2018). Dabei wurde ein konvergentes, qualitativ dominiertes Mixed-Methods-Design (Creswell & Plano Clark, 2018) gewählt: Die qualitativen und quantitativen Daten wurden zeitlich parallel, aber methodisch getrennt erhoben und analysiert. Ihre Ergebnisse fließen anschliessend in einer integrierten Diskussion zusammen, um wechselseitig vertiefende Erkenntnisse zu ermöglichen. Aufgrund des primären Erkenntnisinteresses – der vertieften Analyse subjektiver Deutungsmuster im organisationalen Kontext – wurde der qualitative Strang im Rahmen der Auswertung stärker gewichtet. Die quantitative Befragung diente ergänzend der Kontextualisierung und

Einordnung zentraler qualitativer Befunde. Die Entscheidung für ein konvergentes Mixed-Methods-Design folgt einem pragmatischen Forschungsparadigma, das Erkenntnisse sowohl aus subjektiven Perspektiven (qualitativ) als auch aus verdichteten, strukturierten Rückmeldungen (quantitativ) zulassen möchte (Creswell & Plano Clark, 2018). Im Sinne des Triangulationsgedankens (Flick, 2019) können so nicht nur verschiedene Datenquellen, sondern auch unterschiedliche epistemologische Zugänge kombiniert werden, um ein komplexes Phänomen – hier: die Wirkung und Bewertung des Springer:innenpools – umfassender zu erfassen. Der qualitative Strang fokussiert dabei auf das individuelle Erleben und die kontextgebundene Sinnzuschreibung, während der quantitative Strang Musteraussagen zur Verallgemeinerung und Trendabschätzung zulässt.

Ziel der Studie ist es, die Erfahrungen der Betriebsleitenden mit dem Springer:innenmodell zu rekonstruieren und zu verstehen, wie psychologische Sicherheit, organisationale Rahmenbedingungen und wahrgenommene Effizienz im Alltag der Einrichtungen erlebt werden. Die qualitative Erhebung fokussiert auf die Betriebsleitungen, die als Schlüsselpersonen für die Koordination, Umsetzung und Bewertung des Modells fungieren. Ergänzend gibt die quantitative Befragung der pädagogischen Fachpersonen und Lernenden Aufschluss über die Teamwahrnehmung in Bezug auf Kommunikation, Zugehörigkeit, Klarheit und Unterstützung – zentrale Merkmale psychologischer Sicherheit nach Edmondson (1999). Die theoretische Rahmung stützt sich auf drei zentrale Konzepte: psychologische Sicherheit (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014), Entscheiden unter Unsicherheit (Tversky & Kahneman, 1979) und organisationale Flexibilitätsmodelle (Atkinson, 1984; Wright & Snell, 1998). Diese Konzepte erlauben es, sowohl das subjektive Erleben als auch die strukturellen Bedingungen innerhalb des Springer:innenmodells systematisch zu analysieren. Die qualitative Analyse basiert auf der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016), die eine theoriegeleitete, zugleich offene Auswertung erlaubt. Ziel war es, zentrale Kategorien aus dem theoretischen Bezugsrahmen (z. B. psychologische Sicherheit, Entscheidungsunsicherheit, organisationale Bedingungen) mit empirischen Aussagen zu verknüpfen und um kontextspezifische Subkategorien zu ergänzen. Die Auswertung wurde mit der Software MAXQDA durchgeführt. Die quantitative Befragung wurde deskriptiv ausgewertet und ergänzt die qualitativen Befunde um strukturierte Einschätzungen ausgewählter Aspekte wie Kommunikation, Unterstützung und Integration. Die Gewichtung lag – entsprechend dem Erkenntnisinteresse – auf dem qualitativen Strang, während die quantitativen Daten zur Kontextualisierung und Validierung der Interviewaussagen dienten. Zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität wurden die Gütekriterien qualitativer Forschung gemäss Steinke (2010) berücksichtigt, insbesondere hinsichtlich Transparenz, intersubjektiver Nachvollziehbarkeit und Reflexivität. Die schriftliche Dokumentation des Analyseprozesses sowie die fortlaufende Reflexion methodischer Entscheidungen tragen zur Nachvollziehbarkeit

bei. Da der Autor selbst Teil des Springer:innenpools war, wurde die forschende Rolle systematisch reflektiert. Diese Nähe zum Feld wurde nicht als Verzerrung, sondern als erkenntnisfördernde Ressource interpretiert – vorausgesetzt, sie wird methodisch kontrolliert und kritisch hinterfragt (Berger, 2015; Kuckartz, 2016). Zur Minimierung potenzieller Verzerrungen wurden Reflexionsnotizen direkt nach den Interviews angefertigt und in die Auswertung integriert. Die Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren ermöglichte darüber hinaus eine methodische Triangulation, welche die Validität der Ergebnisse stärkt (Flick, 2019; Creswell & Plano Clark, 2018).

## Datenerhebungsmethoden

Für die qualitative Untersuchung wurden leitfadengestützte Interviews mit den Betriebsleitungen der städtischen Kindertagesstätten der Stadt Bern durchgeführt. Ziel war es, ein vertieftes Verständnis für die Erfahrungen mit dem Springer:innenmodell im Zeitraum der Pilotphase (August bis Dezember 2024) zu entwickeln. Der Interviewleitfaden wurde entlang von Kategorien entwickelt, die aus dem theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit abgeleitet wurden: Kommunikation, Entscheidungsprozesse, organisationale Strukturen und das Konzept der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999). Letzteres wurde bewusst nicht direkt abgefragt, sondern über offene Fragen zu Teamdynamik, Abstimmung, Unsicherheiten und Integration von Springer:innen indirekt erschlossen. Die Struktur des Leitfadens folgte damit dem Prinzip der theoriegeleiteten, aber erfahrungsnahen Operationalisierung (Flick, 2019; Helfferich, 2019). Die Interviews wurden im Zeitraum von Januar bis April 2025 durchgeführt. Die Kontaktaufnahme erfolgte direkt durch den Forscher per E-Mail, gefolgt von einer Terminabsprache. Die Gespräche fanden überwiegend in den Räumlichkeiten der Kitas statt, teils online. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 50 Minuten, wurden mit Einverständnis der Befragten aufgezeichnet (Siehe Anhang), anschliessend transkribiert und pseudonymisiert. Zur Kodierung und Auswertung kam die Software MAXQDA zum Einsatz. Die inhaltliche Analyse folgte der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016). Dieses Verfahren kombiniert eine theoriegeleitete Entwicklung von Hauptkategorien mit der Möglichkeit, induktiv gewonnene Subkategorien aus dem Material zu ergänzen, um inhaltliche Muster systematisch zu erfassen und theoriebasiert auszuwerten. Die Rolle des Forschenden wurde aktiv reflektiert, da dieser selbst Teil des Springer:innenpools war. Die Nähe zum Feld wurde durch schriftliche Reflexionen nach den Interviews methodisch eingebunden, wie im Kapitel Forschungsdesign beschrieben.

Die quantitative Ergänzung erfolgte durch eine Online-Umfrage, die im März 2025 durchgeführt wurde. Zielgruppe waren alle pädagogischen Fachpersonen und Lernenden, die zum Zeitpunkt der Erhebung in den städtischen Kitas der Stadt Bern tätig waren. Der Zugang zur Umfrage erfolgte per Link, der über die internen Verteiler des Arbeitgebers verschickt

wurde. Die Teilnahme war freiwillig, anonym und datenschutzkonform. Der Fragebogen wurde entlang theoretischer Kategorien entwickelt, die psychologische Sicherheit (Edmondson & Lei, 2014), wahrgenommene Belastung (Maslach et al., 2001), Teamintegration, Klarheit und Kommunikationsprozesse abbilden sollten. Die Auswahl und Formulierung der Items erfolgte in Anlehnung an bestehende Studien (z. B. Frazier et al., 2017), jedoch angepasst an den konkreten Kita-Kontext. Der Fragebogen umfasste sowohl geschlossene Items als auch drei offene Fragen (Porst, 2014). Die Erarbeitung erfolgte iterativ, inklusive Rückmeldungen von Fachpersonen aus der Praxis, wodurch eine inhaltliche Validierung sichergestellt wurde (Porst, 2014). Aufgrund der anonymen Erhebung wurden keine demografischen Daten erhoben. Die Auswertung erfolgte deskriptiv anhand von Mittelwerten und Standardabweichungen, die mithilfe von SPSS analysiert wurden. Offene Antworten wurden thematisch gebündelt und ergänzend zur qualitativen Hauptstudie herangezogen.

## Stichprobe

Die qualitative Stichprobe umfasste elf von zwölf Betriebsleitungen der städtischen Kindertagesstätten der Stadt Bern. Alle Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Erhebung (Januar bis März 2025) aktiv im Dienst und direkt mit der Umsetzung des Springer:innenmodells während der Pilotphase (August bis Dezember 2024) betraut. Die Kontaktaufnahme erfolgte im Dezember 2024 über eine persönliche Einladung per E-Mail, gefolgt von individueller Terminvereinbarung. Eine Leitungsperson befand sich im Mutterschaftsurlaub und konnte nicht teilnehmen. Damit wurde innerhalb der Zielgruppe ein nahezu vollständiger Rücklauf erreicht. Die Interviews fanden überwiegend in den Räumlichkeiten der jeweiligen Kitas statt, teils online. Sie dauerten zwischen 30 und 50 Minuten. Die Auswahl der Teilnehmenden folgte einem theoriebasierten Sampling (Strauss & Corbin, 1996), das auf die zentralen Konzepte psychologischer Sicherheit, Entscheidungsverhalten und organisationaler Rahmenbedingungen ausgerichtet war. Die Teilnehmenden unterschieden sich hinsichtlich Leitungserfahrung, Einrichtungstyp, räumlicher Struktur und Teamzusammensetzung, was eine kontextuell differenzierte Analyse ermöglichte.

Die quantitative Erhebung richtete sich an alle pädagogischen Fachpersonen und Lernenden der städtischen Kitas der Stadt Bern. Ziel war es, eine möglichst breite Einschätzung zum Springer:innenmodell aus Sicht des pädagogischen Alltags zu gewinnen. Die Einladung zur Teilnahme erfolgte über eine zentrale E-Mail-Verteilung der Stadtverwaltung im März 2025. Die Befragung war anonym, freiwillig und onlinebasiert. Insgesamt wurden 27 vollständig ausgefüllte Fragebögen ausgewertet. Obwohl die Rücklaufquote gering war, ermöglichen die Ergebnisse erste deskriptive Einblicke in zentrale Konstrukte wie Kommunikation, Zugehörigkeit und Belastung. Auf eine Erhebung soziodemografischer Merkmale wurde bewusst verzichtet, um die Anonymität zu wahren und die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen.

## Operationalisierung

Die zentralen theoretischen Konstrukte dieser Arbeit – insbesondere psychologische Sicherheit, flexible Arbeitsmodelle und Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit – wurden theoriegeleitet operationalisiert und methodenspezifisch umgesetzt. Das Konstrukt der psychologischen Sicherheit wurde nicht explizit benannt, sondern durch Fragen zu Vertrauen, Fehlerfreundlichkeit, Unterstützung und Kommunikation innerhalb des Teams rekonstruiert. Diese Form der indirekten Erhebung wurde gewählt, um reaktive Verzerrungen zu vermeiden und authentische Erfahrungsnarrative zu ermöglichen. Der Interviewleitfaden orientierte sich an den Dimensionen von Teamdynamik, Entscheidungsverhalten und strukturellen Rahmenbedingungen. In der quantitativen Teilstudie wurde psychologische Sicherheit in Anlehnung an Edmondson & Lei (2014) sowie Frazier et al. (2017) operationalisiert. Zentrale Subdimensionen wie Zugehörigkeit („Ich fühle mich zugehörig zu meinem Team“), Wertschätzung („Ich werde als gleichwertiges Teammitglied behandelt“) und wahrgenommene Unterstützung („Ich fühle mich bei meiner Arbeit sicher und unterstützt“) wurden auf Grundlage einschlägiger Literatur zur psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017) in eigene Items überführt. Diese wurden kontextsensibel für den frühpädagogischen Bereich formuliert, stellen jedoch keine Validierung bestehender Skalen dar. Die quantitative Befragung ist somit explorativ angelegt und dient der ersten strukturierten Einschätzung relevanter Wahrnehmungen im Feld. Weitere Items erfassten Entscheidungsunsicherheit („Ich wusste jeweils, wer meine Ansprechperson war“) sowie organisationale Rahmenbedingungen wie Belastung, Informationsstand und Integration. Die Aussagen wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skalen beantwortet. Zwei offene Fragen ergänzten die Skala, um subjektive Einschätzungen zu Herausforderungen und positiven Erfahrungen zu erfassen. Die Itemformulierungen wurden vorab mit einer Fachperson aus dem Praxisfeld abgestimmt, um die Verständlichkeit und Kontextpassung zu gewährleisten (Porst, 2014). Aspekte flexibler Arbeitsmodelle wurden insbesondere durch Items zu Integration, Planbarkeit und Belastung operationalisiert, die strukturelle Bedingungen des Springer:innenmodells abbilden. In den Interviews wurden diese Aspekte über Fragen zu Rollenklärung, Einsatzsteuerung und Anpassungsfähigkeit erfasst. Diese Operationalisierung orientiert sich an anerkannten Modellen organisationaler Flexibilität, wonach strukturelle und verhaltensbezogene Dimensionen – wie Klarheit, Koordination und Anpassungsbereitschaft – zentrale Indikatoren flexibler Arbeitsstrukturen darstellen (Atkinson, 1984; Wright & Snell, 1998).

## Ethik & Datenschutz

Im Rahmen dieser qualitativen Studie wurde der Datenschutz gemäss den geltenden ethischen und datenschutzrechtlichen Standards gewährleistet. Sämtliche Interviews wurden unter Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie der Empfehlungen der

Schweizerischen Gesellschaft für Psychologie (SGP) durchgeführt. Die Teilnahme an der Untersuchung erfolgte freiwillig, und alle befragten Personen wurden vor Beginn des Interviews umfassend über Ziel, Ablauf und Zweck der Studie informiert. Im Zentrum der Information stand insbesondere die Sicherstellung der Anonymität und Vertraulichkeit der erhobenen Daten. Alle Interviewpartnerinnen unterzeichneten eine schriftliche Einverständniserklärung, in der sie der Tonaufzeichnung, der Transkription sowie der wissenschaftlichen Auswertung zustimmten. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Aufnahmen ausschliesslich zur Transkription verwendet und anschliessend gelöscht werden. Die Transkripte wurden pseudonymisiert und enthalten keine personenbezogenen Daten, die Rückschlüsse auf die Identität der Interviewten ermöglichen. Sensible Inhalte wurden vertraulich behandelt und unterliegen der Schweigepflicht der forschenden Person. Die Auswertung der Interviews erfolgt unter dem Gesichtspunkt einer aggregierten Darstellung, sodass Einzelpersonen oder spezifische Einrichtungen nicht identifizierbar sind. Die Aufbewahrung der Daten während des Projekts erfolgt lokal und passwortgeschützt. Nach Abschluss der Bachelorarbeit werden sämtliche Rohdaten datenschutzkonform vernichtet.

Auch bei der quantitativen Online-Umfrage wurde der Datenschutz konsequent beachtet. Die Teilnahme war freiwillig, anonym und ohne Erhebung personenbezogener Merkmale. Die Einladung zur Umfrage erfolgte über die zentrale E-Mail-Verteilung des Arbeitgebers, wobei der Zugriff über einen anonymisierten Link ermöglicht wurde. Es wurden keine IP-Adressen, Zeitstempel oder andere digital rückverfolgbare Daten gespeichert. Die Antworten wurden ausschliesslich aggregiert ausgewertet, um Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Einrichtungen auszuschliessen. Die erhobenen Daten wurden passwortgeschützt auf einem lokalen Speichermedium gesichert und nach Abschluss der Auswertung vollständig gelöscht. Dieses Vorgehen entspricht den datenschutzrechtlichen Anforderungen gemäss DSGVO sowie den ethischen Richtlinien der Schweizerischen Gesellschaft für Psychologie (SGP).

## Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung mit den Betriebsleitungen der städtischen KITAS vorgestellt. Grundlage der Analyse war die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016), bei der ein Kategoriensystem entwickelt und auf das vollständige Material angewendet wurde. Die Hauptkategorien wurden theoriegeleitet auf Basis des Konzepts der psychologischen Sicherheit sowie weiterer einschlägiger Literatur zur Teamarbeit und organisationalen Belastung gebildet (Bakker & Demerouti, 2007). Im Verlauf der Analyse wurden diese deduktiven Kategorien durch induktiv gewonnene Subkategorien ergänzt, die sich aus dem konkreten Datenmaterial ergaben. Die

Ergebnisse sind thematisch gegliedert und orientieren sich an den fünf inhaltsanalytisch verdichteten Bereichen: wahrgenommene Wirkung und Bewertung, Kommunikation und Abstimmung, Rollenklärung und Einbindung, Belastung und Flexibilitätsgrenzen sowie organisationale Rahmenbedingungen. Diese fünf Bereiche ergeben sich aus einem grösseren Kategoriensystem mit insgesamt sieben Hauptcodes siehe Abbildung 1. Die beiden zusätzlichen Kategorien ‚Sonstiges‘ und ‚Blumen am Wegesrand‘ wurden bei der Kodierung berücksichtigt, jedoch im Ergebnisteil nicht vertieft dargestellt. Jeder Abschnitt enthält exemplarische Aussagen aus den Interviews, die stellvertretend für inhaltliche Muster stehen. Die inhaltliche Struktur des Ergebnisteils orientiert sich an den Hauptkategorien der qualitativen Inhaltsanalyse, wurde jedoch entlang der inhaltlichen Verdichtungen innerhalb der Kodierungen entwickelt und spiegelt damit die thematischen Schwerpunkte der Aussagen wider. Die ergänzenden Kategorien ‚Sonstiges‘ und ‚Blumen am Wegesrand‘ wurden in der Analyse berücksichtigt, aber nicht systematisch interpretiert sondern für Zitate verwendet. Die folgenden Ergebnisse basieren auf einem Mixed-Methods-Design, das leitfadengestützte Interviews mit Betriebsleitungen sowie eine Online-Befragung unter pädagogischen Fachpersonen und Lernenden kombiniert (Creswell & Plano Clark, 2018).

Die qualitative Auswertung folgte der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016), bei der zentrale Kategorien zunächst theoriegeleitet gebildet und im weiteren Analyseverlauf durch induktive Subkategorien ergänzt wurden. Ziel war es, die Aussagen der Interviewten systematisch entlang der zentralen Forschungsthemen auszuwerten und empirisch verdichtete Muster sichtbar zu machen. Die quantitative Umfrage ergänzt diese Erkenntnisse durch deskriptive Einschätzungen zu Aspekten wie Kommunikation, Klarheit und Belastung. Zur systematischen Auswertung der Interviewdaten wurde eine themenorientierte Kodierung im Sinne der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) durchgeführt. Dabei wurden theoriegeleitete Hauptkategorien mit induktiv gewonnenen Subkategorien kombiniert, um zentrale Themen entlang der Forschungsfragen herauszuarbeiten. Insgesamt wurden 1.168 Codierungen vorgenommen, die in sieben theoretisch begründete Hauptkategorien eingeordnet wurden (siehe Abbildung 1). Diese Oberkategorien wurden deduktiv theoriegeleitet auf Basis des Forschungsstandes zu psychologischer Sicherheit, Entscheidungsprozessen und organisationalen Bedingungen entwickelt.

Codes		1168
☑	Sonstiges	37
☑	Blumen am Wegesrand	60
>	Optimierung und Bewertung	335
>	Psychologische Sicherheit	125
>	Organisationale Rahmenbedingungen	289
>	Kommunikation und Abstimmung	138
>	Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit	184

Abbildung 1. Hauptcodes

Die darunterliegenden Subkategorien (in der Abbildung 2 zu sehen) wurden induktiv aus dem Datenmaterial abgeleitet und in einem iterativen Analyseprozess kontinuierlich verfeinert. Dadurch konnte eine enge Anbindung an die tatsächlichen Aussagen der Befragten gewährleistet werden. Die Hauptkategorien umfassen zentrale Themenfelder wie etwa „Psychologische Sicherheit“, „Kommunikation und Abstimmung“ sowie „Organisationale Rahmenbedingungen“, die sich direkt auf die Forschungsfragen beziehen. Kategorien wie „Optimierung und Bewertung“ oder „Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit“ reflektieren spezifische Herausforderungen der Springer:innenpraxis. Weniger thematisch gebundene Aussagen wurden unter „Sonstiges“ zusammengefasst, wohingegen Zitationswürdige Formulierungen als „Blumen am Wegesrand“ erfasst wurden. Abbildung 2 zeigt die Subkategorien, die im Rahmen der thematischen Analyse induktiv aus dem Interviewmaterial entwickelt wurden. Sie sind jeweils einer der fünf deduktiv gebildeten Oberkategorien zugeordnet. Innerhalb der Oberkategorien wurden die Aussagen der Befragten weiter differenziert, etwa in „Vertrauen im Team“, „Transparenz“, oder „Belastung durch Unplanbarkeit“.

Codes		1168
▼	Sonstiges	37
	Blumen am Wegesrand	60
▼	Optimierung und Bewertung	0
▼	Verbesserungspotenzial	115
	Wünsche	69
	Wahrgenommener Nutzen	100
	Vergleich mit Alternativen	51
▼	Psychologische Sicherheit	0
	Vertrauen im Team	27
	Offenheit & Feedback	34
	Unterstützung & Zugehörigkeit	64
▼	Organisationale Rahmenbedingungen	0
	Einsatzplanung	102
	Verteilungsgerechtigkeit	118
	Strukturelle Klarheit	69
▼	Kommunikation und Abstimmung	0
	Informationsweitergabe	55
	Koordination mit Leitung	60
	Transparenz	23
▼	Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit	0
	Handlungsspielräume	54
	Unsicherheiten	64
	Belastung durch Unplanbarkeit	66

Abbildung 2. Subcodes

Die Codierung erfolgte fallübergreifend, wobei Mehrfachkodierungen zulässig waren, wenn Aussagen mehreren thematischen Schwerpunkten zugeordnet werden konnten.

### Themenbereiche der Interviews

Die qualitative Auswertung der leitfadengestützten Interviews zeigt, dass sich die Aussagen der Betriebsleitungen inhaltlich um fünf zentrale Themenbereiche gruppieren lassen: Optimierung und Bewertung, organisationale Rahmenbedingungen, psychologische Sicherheit, Kommunikation und Abstimmung sowie Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit. Diese Themenbereiche spiegeln sowohl strukturelle als auch interpersonelle Dynamiken im Umgang mit dem Springer:innenpool wider. In der Abbildung 3 ist zu sehen, wie häufig die jeweiligen Kategorien über alle elf Interviews hinweg codiert wurden. Besonders häufig thematisiert wurden Aspekte der Verbesserungspotenziale. Auch organisationale Rahmenbedingungen wie Einsatzplanung oder strukturelle Klarheit sowie Themen der Kommunikation zeigten eine hohe Präsenz. Im Vergleich dazu wurde die psychologische Sicherheit zwar etwas weniger explizit angesprochen, doch finden sich in fast allen Interviews Aussagen, die auf Zugehörigkeit, Offenheit oder das Bedürfnis nach Vertrauen im Team verweisen. Es lässt sich auch eine breiten Streuung der Codierungen über die Interviews

erkennen. Während einige Leitungspersonen sehr differenziert über Entscheidungsunsicherheiten, Abstimmungsprozesse oder strukturelle Rahmenbedingungen berichten, konzentrieren sich andere stärker auf konkrete Wünsche oder Einzelfälle. Die folgenden Kapitel greifen diese Themenbereiche auf und vertiefen die Ergebnisse entlang der identifizierten thematischen Schwerpunkte.

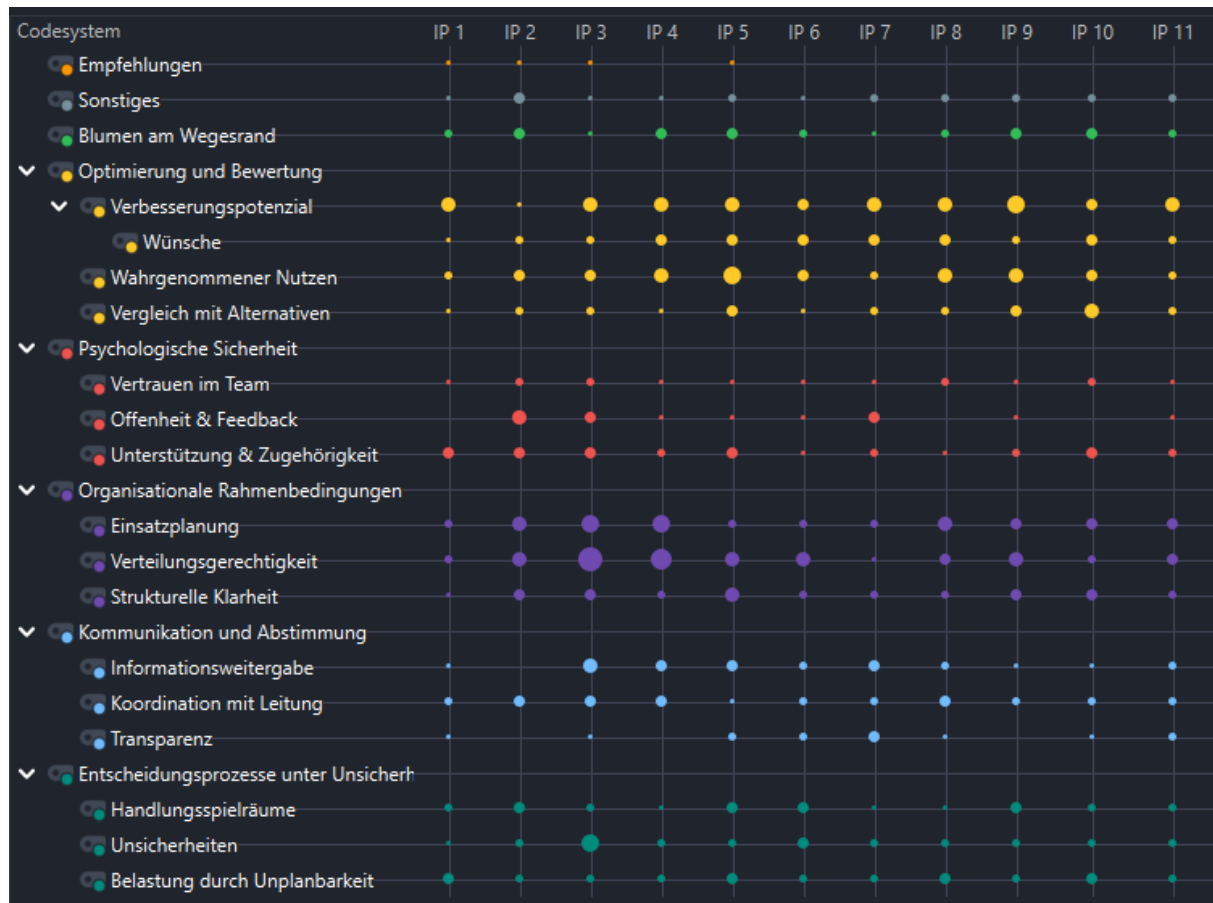


Abbildung 3. Kodierhäufigkeiten

## Wahrgenommene Wirkung und Bewertung

Im Zusammenhang mit der Einführung des Springer:innenpools äusserten die befragten Betriebsleitungen unterschiedliche Einschätzungen zur Wirkung und Weiterentwicklung des Modells. Dabei wurden sowohl entlastende Aspekte als auch Grenzen und konkrete Verbesserungsvorschläge thematisiert. Mehrere Personen beschrieben, dass der Pool insbesondere in Situationen mit planbaren Personalausfällen – etwa bei Krankheit, Operationen oder Weiterbildung – zur Entlastung beigetragen habe. Eine Leitungsperson betonte: „Es war nicht immer ganz einfach, es war auch herausfordernd. Aber ich denke, dadurch, dass es den Springerpool gab, mussten weniger Personen aus ihrem Freien noch arbeiten kommen und Überzeit generieren.“ Gleichzeitig wurde auch auf strukturelle Schwächen hingewiesen. Besonders die knappen personellen Ressourcen des Pools wurden kritisch gesehen. Eine Person erklärte dazu: „Ich denke einfach, es wäre ausbaufähig, dass

eine Person nicht ausreicht für zwölf Kitas. Ja, es braucht einen grösseren Pool.“ Neben der quantitativen Komponente wurde auch die qualitative Wirkung hervorgehoben. Einige Leitungspersonen schilderten, dass durch die Unterstützung von Springerpersonen Tätigkeiten wie Elterngespräche oder Portfolioarbeit trotz Personalmangel möglich blieben: „Das wäre ohne den Einsatz der Springer-Person nicht möglich gewesen. [...] Portfolioarbeit, Elterngespräche etc. konnten dennoch durchgeführt werden.“ Als häufigster Verbesserungsvorschlag wurde der Wunsch nach einer digitalen Lösung zur Einsatzplanung geäußert. Eine Leitungsperson erklärte: „Ich würde mir ein Programm wünschen, wo ich reingehen kann und schauen kann, ich brauche morgen am Mittwoch jemand und sehe dann: Die Springerperson X und die Springerperson Y sind verfügbar.“ Neben strukturellen Vorschlägen wurden auch Anforderungen an die eingesetzten Personen formuliert. Besonders betont wurden kommunikative Fähigkeiten, Eigenverantwortung und Berufserfahrung. So sagte eine Interviewteilnehmerin: „Dass sie auch die Ausbildung hat, finde ich auch sehr wichtig. Ja, auch schon ein bisschen Berufserfahrung finde ich super.“ Einzelne Stimmen zogen Vergleiche mit externen Leihsystemen, etwa aus dem Pflegebereich, und betonten die Kostenvorteile des aktuellen Modells: „In der Pflege gibt es das Agenturbüro, wo man anrufen kann und dann schicken die einen. Dort bezahlt man einfach den doppelten Lohn. [...] Deshalb glaube ich, dass diese Variante für die Kitas sicher besser ist.“

Nach Edmondson (1999) kann psychologische Sicherheit auch davon beeinflusst sein, ob Mitarbeitende in ihrer Arbeitsrealität auf stabile Rahmenbedingungen wie Planbarkeit, verlässliche Strukturen und nachvollziehbare Einsatzentscheidungen treffen. Die in den Interviews angesprochenen Einschätzungen zum Nutzen, zu Verbesserungsmöglichkeiten und zu Alternativen des Modells verweisen auf genau solche strukturellen Voraussetzungen, die das Erleben von Sicherheit im Arbeitskontext begünstigen oder erschweren können.

### Kommunikation und Abstimmung

Die befragten Betriebsleitungen schilderten unterschiedliche Erfahrungen mit der Kommunikation im Zusammenhang mit den Einsätzen von Springerpersonen. Dabei wurde sowohl der Informationsfluss zwischen der Koordinationsstelle und den Kitas als auch die Abstimmung innerhalb der Teams thematisiert. In mehreren Fällen wurde beschrieben, dass klare Kommunikationsstrukturen bereits etabliert waren. Informationen zu geplanten Einsätzen wurden frühzeitig kommuniziert und auf transparente Weise im Team weitergegeben. Eine Leitungsperson berichtete: „Das haben wir in der Intervention so untereinander ausgemacht, dass der oder die, die Hilfe benötigt, schreibt einfach eine Mail an alle, und geantwortet wird auch an alle mit CC, damit alle wissen, wer sich schon darum gekümmert hat.“ Neben diesen positiven Beispielen wurden jedoch auch Kommunikationsprobleme deutlich. In einzelnen Fällen kamen Informationen sehr kurzfristig oder unvollständig an. Eine befragte Person

sagte: „Ich wusste nicht genau, ob die Springerin heute wirklich kommt, das kam dann irgendwie spontan am Morgen.“ Solche Unsicherheiten erschwerten die Tagesplanung und führten zu zusätzlichem Koordinationsaufwand. Auch die interne Kommunikation innerhalb der Kita-Teams war nicht durchgängig zuverlässig. Bei Abwesenheiten von Leitungspersonen wurden wichtige Meldungen teils nicht weitergegeben, was dazu führte, dass verfügbare Ressourcen ungenutzt blieben. Eine Interviewperson beschrieb: „Eigentlich hätten wir ein paar Mal mehr helfen können, aber die Meldung kam nicht bis in die Kita, weil ich nicht da war.“ Die Wahl der Kommunikationskanäle war ebenfalls Gegenstand der Kritik. Besonders der hohe Aufwand durch zahlreiche E-Mails wurde als belastend empfunden: „Du hast sonst schon so viele Mails, und dann noch diese ganzen mit Aushilfen und Springer und Planen – das sind wirklich sehr viele pro Tag.“ Darüber hinaus wurde in mehreren Interviews betont, dass kurze Einführungen vor Ort, in denen Rollen und Aufgaben konkret besprochen wurden, eine wichtige Rolle spielten. Diese gezielten Absprachen halfen, Unsicherheiten zu reduzieren und den Einstieg der Springerpersonen zu erleichtern. Eine Interviewperson brachte dies wie folgt auf den Punkt: „Die Erwartung ist, dass es kurze Einführungen sind: ‚Hey, ich wäre froh, du könntest das und das übernehmen.‘“

Im Sinne von Edmondson (1999) lässt sich sagen, dass psychologische Sicherheit auch davon abhängt, ob relevante Informationen zur rechten Zeit und in geeigneter Form vorliegen, um sich als Teil des Teams ernst genommen und eingebunden zu fühlen. Kommunikationslücken oder fehlende Klarheit können hingegen das Vertrauen beeinträchtigen und die Zusammenarbeit verunsichern.

### Rollenklärung und Einbindung

Die Aussagen der befragten Leitungspersonen machen deutlich, dass die Einbindung von Springerpersonen nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine soziale Herausforderung darstellt. Insbesondere bei kurzfristigen oder einmaligen Einsätzen wurde es als schwierig beschrieben, eine tatsächliche Integration zu ermöglichen. Eine Interviewperson merkte hierzu an: „Vielfach sind es ja Personen, die manchmal nur einen Tag bei uns sind, und dann ist es noch schwierig, von Integration zu sprechen.“ In solchen Fällen blieb die Rolle der Springerpersonen oft diffus, und eine vertiefte Einbindung in bestehende Teamdynamiken war kaum realisierbar. Gleichzeitig zeigten einzelne Betriebe, dass strukturierte Einarbeitungsprozesse – etwa durch Checklisten oder begleitete Einführungen – auch unter zeitlichen Einschränkungen möglich sind. Eine Leitungsperson berichtete: „Für die Springerin, die wir eingearbeitet haben, habe ich das Papier ausgedruckt für die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, dass möglichst nichts vergessen geht bei der Einarbeitung.“ Solche Massnahmen halfen, Orientierung zu geben und Unsicherheiten zu verringern. Zentrale Erwartungen an die Springerpersonen betrafen deren Eigenverantwortung,

Kommunikationsfähigkeit und Selbstständigkeit. Dies kommt in der Aussage einer Leitungsperson deutlich zum Ausdruck: „Sie müsste sehr kommunikativ sein, sie muss sich viele Informationen im Alltag selber beschaffen.“ Gleichzeitig gab es auch Versuche, den Einstieg durch gezielte Massnahmen zu erleichtern, etwa durch die bewusste Wahl der Einsatzgruppe auf Basis bestehender Beziehungen oder durch kleine Gesten der Willkommenskultur. Eine Interviewperson betonte: „Ja, sie werden sicher herzlich in Empfang genommen und wir zeigen ihnen, wo sie ihre Sachen deponieren können.“

In Anlehnung an Edmondson (1999) wird psychologische Sicherheit dann gefördert, wenn neue Teammitglieder den Eindruck erhalten, dass sie Fragen stellen dürfen, Fehler machen können und sich willkommen fühlen – auch bei kurzer Einsatzdauer. Wo diese sozialen Rahmenbedingungen gegeben waren, wurde der Einsatz als gelingend beschrieben. Wo sie fehlten, blieben Unsicherheit und Distanz bestehen.

### Belastung und Flexibilitätsgrenzen

Die Einsätze von Springerpersonen wurden von den befragten Betriebsleitungen auch im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Entscheidungsprozesse innerhalb der Einrichtungen thematisiert. Insbesondere bei kurzfristigen Ausfällen oder sich überlagernden Personallücken zeigte sich, dass Planungssicherheit und Entscheidungsautonomie stark eingeschränkt waren. Eine Leitungsperson schilderte: „Man kommt am Morgen und es fehlen drei, vier Fachpersonen. Ich weiss als Betriebsleiterin, wow, wir können den Schlüssel nicht einhalten und vier Mitarbeitende müssen zwei Stunden Überzeit generieren.“ Die Koordination von Einsätzen erforderte in solchen Situationen nicht nur rasche Entscheidungen, sondern auch Flexibilität in der Teamorganisation. Dies führte teilweise zu zusätzlichem organisatorischen Aufwand. Eine Person berichtete: „Es ist auch wieder mehr Aufwand für uns, weil wir haben die Person gerechnet, jetzt muss man es wieder umplanen. Es sind so viele Stunden von uns als Betriebsleitung, wo man dann braucht, um zu umplanen.“ Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Unsicherheit über die Verfügbarkeit von Springerpersonen zu einer Verzögerung oder Hemmung in der Entscheidungsfindung führte. Eine Leitungsperson äusserte: „Ich finde, es ist wichtig, dass ich ohne Bedenken beim Erreichen dieser Grenze diese Hilfe anfordere, weil ansonsten belaste ich mein Personal über die Massen, was zu weiteren Ausfällen führt.“ Hier zeigt sich, dass auch soziale und interorganisatorische Rücksichtnahmen eine Rolle spielen, etwa aus Sorge, anderen Betrieben Ressourcen wegzunehmen. Das erschwerte die proaktive Nutzung des Pools zusätzlich. Die Belastung wurde auch in Abhängigkeit von der Teamgrösse beschrieben. In kleineren Teams führten einzelne Ausfälle schnell zu strukturellen Engpässen. Eine Leitungsperson bemerkte: „Ich habe z. B. nur wenig Fachpersonen und eine davon arbeitet in einem tiefen Pensum. Und wenn dann noch eine ausfällt, dann kann ich zum Teil schon nicht mehr Früh- und Spätdienst abdecken.“ Besonders

herausfordernd erschienen längere Krankheitswellen, etwa in der Grippezeit: „Kurzfristige Spitzen von ein, zwei Wochen sind okay. Aber wenn es dann ein Monat oder zwei Monate ist – die Grippeperiode dieses Jahr war lang und heftig – dann wird es schwierig.“

Im Sinne von Tversky und Kahneman (1974) lässt sich annehmen, dass Entscheidungen in solchen Situationen stark von kognitiven Heuristiken, situativer Einschätzung und emotionaler Belastung beeinflusst sind. Gleichzeitig wirkt sich diese Unsicherheit auch auf die psychologische Sicherheit aus: Wo Leitungspersonen nicht sicher sind, ob ihre Entscheidungen getragen oder unterstützt werden, entsteht Druck. Eine transparente, verlässliche Einsatzlogik und ein eindeutiger Zugang zum Pool könnten hier entscheidend zur Entlastung beitragen.

### Organisationale Rahmenbedingungen

Die Interviews zeigen deutlich, dass auch strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf die Nutzung und Wirksamkeit des Springer:innenpools haben. Besonders häufig wurde die Unklarheit über Zuständigkeiten und Abläufe im Zusammenhang mit der Planung und Zuteilung von Einsätzen thematisiert. In mehreren Aussagen wurde deutlich, dass die Verantwortung für Kommunikation, Koordination und Entscheidung nicht immer klar verteilt war. Eine Leitungsperson äusserte: „Ich war ein bisschen erstaunt, dass ich da nichts erfahren habe, weil ich ja doch die Leitung bin. Also ich habe das schon ein bisschen komisch gefunden.“ Ebenso wurde das Verfahren der Einsatzvergabe als uneinheitlich beschrieben. Während einige Befragte eine klare Organisation wahrnahmen, berichteten andere von parallelen Anfragen mehrerer KITAS, was zu Unsicherheiten und spontanen Umplanungen führte. Eine Interviewperson beschrieb: „Ich hatte den Eindruck, dass man schnell war mit Entscheiden, aber das ist halt schwierig, wenn mehrere gleichzeitig rufen und sagen, ich brauche jemanden.“ Ein weiteres wiederkehrendes Thema war die als ungerecht empfundene Ressourcenverteilung. Die Wahrnehmung, dass die Verfügbarkeit von Springerpersonen von der individuellen Initiative oder Lautstärke der anfragenden Leitungsperson abhing, wurde mehrfach geäußert. Eine Leitungsperson sagte: „Ich habe den Eindruck, wenn man schnell reagiert oder laut genug ist, dann kriegt man eher jemanden.“ Dies wurde als potenziell demotivierend und als Belastung für das kollegiale Verhältnis zwischen den Betrieben erlebt. Die Forderung nach mehr Transparenz und verbindlichen Regeln zur Ressourcenzuteilung wurde wiederholt formuliert. Eine Leitungsperson schlug vor: „Ich glaube, es bräuchte ein Konzept, das so klar ist, dass alle wissen, was wann wie passiert, ohne dass es Diskussionen gibt.“ Auch der Wunsch nach mehr Steuerung durch eine übergeordnete Koordinationsstelle wurde genannt, um den Zugang zum Pool gerechter zu gestalten.

Nach Edmondson (1999) kann psychologische Sicherheit nur entstehen, wenn Handlungen in einem konsistenten, nachvollziehbaren und fairen Rahmen stattfinden. Wenn der Zugang zu Unterstützung als willkürlich oder ungerecht erlebt wird, entstehen Unsicherheiten, die letztlich auch die Bereitschaft zur Nutzung des Systems einschränken. Strukturelle Verlässlichkeit ist damit ein zentraler Faktor für die Akzeptanz und Wirksamkeit des Springer:innenpools.

## Ergebnisse der Umfrage

Die nachfolgende Online-Befragung ergänzt die qualitativen Ergebnisse durch deskriptive Einschätzungen der pädagogischen Fachpersonen und Lernenden zur alltäglichen Praxis im Umgang mit Springer:innen. Die Online-Umfrage wurde von 27 pädagogischen Fachpersonen und Lernenden der städtischen Kitas vollständig ausgefüllt. Im Fokus der Auswertung standen ausgewählte Items zur Wahrnehmung des Springer:innenpools sowie zur Zusammenarbeit im Team. Das Kreisdiagramm in Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Funktionen der befragten Personen in den Kitas der Stadt Bern. Der Grossteil (66,7 %) gehört zum Fachpersonal, gefolgt von Lernenden mit 25,9 %. Nur ein kleiner Anteil (7,4 %) entfällt auf andere Funktionen wie «miterzieher:innen» o.ä. Die Grafik verdeutlicht, dass überwiegend erfahrene pädagogische Fachkräfte an der Umfrage teilgenommen haben.

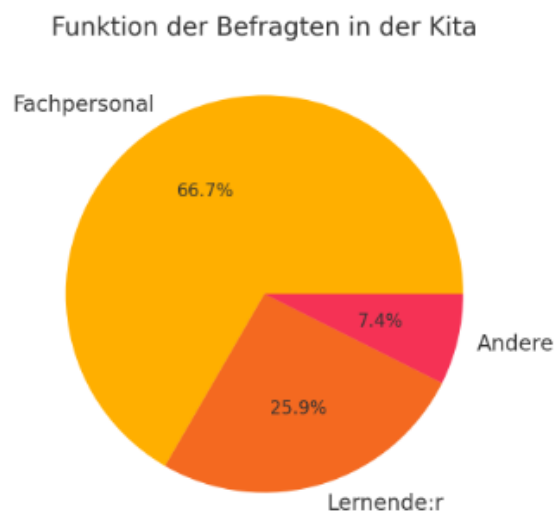


Abbildung 4. Funktion der Befragten in der Kita

Das Item „Das Projekt hat uns im Betrieb geholfen“ wurde im Mittel mit  $M = 2.15$  ( $SD = 1.03$ ) bewertet. Die Einschätzung zur Einbindung der Springerperson („Die Springerperson war gut in unser Team eingebunden“) lag bei  $M = 2.26$  ( $SD = 0.90$ ). Die Aussage „Die Zusammenarbeit mit dem Stammpersonal hat sich verbessert“ wurde mit  $M = 2.07$  ( $SD = 0.73$ ) bewertet. Etwas höher fiel die Zustimmung zur Aussage aus, dass sich die Zusammenarbeit mit den Springerpersonen durch wiederholte Einsätze verbessert habe („Durch wiederholte Einsätze wurde die Zusammenarbeit einfacher“;  $M = 2.63$ ,  $SD = 1.06$ ). Das Item zur Klarheit der Zuständigkeiten („Mir war klar, wer für die Organisation zuständig war“) wurde mit  $M = 2.89$

(SD = 1.09) beurteilt. Die Verständlichkeit der Kommunikation („Ich habe alle Informationen rechtzeitig erhalten“) lag bei  $M = 3.59$  (SD = 0.89). Die Aussage „Ich hätte mir eine klarere Ansprechperson für die Organisation des Einsatzes gewünscht“ wies mit  $M = 0.44$  (SD = 0.51) den niedrigsten Mittelwert auf.

Die offenen Antworten der befragten Fachpersonen Betreuung Kind und Lernenden verdeutlichen ein vielschichtiges Bild zur Zusammenarbeit mit Springer:innen, das sich in mehreren thematischen Themenbereiche strukturieren lässt. Aus Sicht beider Gruppen wurde als zentrale Herausforderung insbesondere der fehlende Informationsstand der Springer:innen bei Einsatzbeginn genannt. Oftmals war unklar, welche Abläufe gelten oder welche Kinder besondere Bedürfnisse haben, was sowohl organisatorische Reibungsverluste als auch Verunsicherung bei den Kindern zur Folge hatte. Positiv hervorgehoben wurden hingegen die persönliche Haltung der Springer:innen: Ihre Offenheit, Flexibilität und freundliche Art wurden sowohl von Fachpersonen als auch von Lernenden als entlastend und unterstützend erlebt. Als besonders wichtig erachteten viele Befragte eine höhere personelle Konstanz im Pool, um Vertrauen und Effizienz in der Zusammenarbeit zu fördern. Zusätzlich wurde der Wunsch nach einer besseren personellen Ausstattung sowie strukturierterer Kommunikation geäußert. Die Rückmeldungen bestätigen zentrale Aspekte der Interviews, insbesondere hinsichtlich unklarer Einsatzinformationen, dem Bedürfnis nach personeller Konstanz sowie dem Wunsch nach klaren Kommunikationsstrukturen. Die Ergebnisse zeigen abschliessend, dass eine erfolgreiche Integration von Springer:innen massgeblich durch klare Strukturen, personelle Kontinuität und gezielte Einarbeitung begünstigt wird. Aufgrund der geringen Stichprobengrösse ( $n = 27$ ) sind die quantitativen Ergebnisse als explorativ zu interpretieren und erlauben keine statistische Verallgemeinerung. Die qualitativen Aussagen der Leitungspersonen und die quantitativen Rückmeldungen der Fachpersonen ergänzen sich inhaltlich, spiegeln jedoch unterschiedliche Rollen und Perspektiven im System wider.

## Diskussion

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung im Kontext der theoretischen Konzepte eingeordnet und hinsichtlich ihrer Bedeutung für Praxis und Forschung reflektiert. Dabei werden die qualitativen und quantitativen Befunde zusammengeführt, kritisch interpretiert und mit bestehenden Annahmen zur psychologischen Sicherheit, Entscheidungslogik unter Unsicherheit und organisationaler Flexibilität verglichen. Ziel ist es, die Relevanz der Befunde für die Weiterentwicklung des Springer:innenmodells aufzuzeigen sowie Grenzen der Untersuchung transparent zu machen.

## Interpretation der Ergebnisse

Die Untersuchung zeigt, dass der Einsatz von Springerpersonen in den städtischen Kitas nicht nur eine personelle Massnahme zur kurzfristigen Überbrückung von Ausfällen darstellt, sondern tief in bestehende Teamdynamiken und organisatorische Strukturen eingreift. Wie gut der Einsatz gelingt, hängt weniger von der reinen Verfügbarkeit der Ressource ab, als vielmehr von der Art und Weise, wie der Einsatz kommuniziert, strukturiert und im Alltag eingebettet wird.

Ein zentrales Muster in den Aussagen der Betriebsleitungen war die Unsicherheit über Zuständigkeiten bei der Einsatzplanung und -koordination. Wenn nicht klar war, wer Entscheidungen trifft, welche Information an wen weitergegeben wird oder wie flexibel der Pool tatsächlich nutzbar ist, führte dies zu Mehraufwand, Frustration und teils auch zum Verzicht auf die Nutzung des Angebots. Solche Situationen schwächen die Handlungsfähigkeit der Leitungspersonen und untergraben Vertrauen in die Struktur – Diese Befunde korrespondieren direkt mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit nach Edmondson (1999): Strukturelle Unsicherheiten, wie sie in der Einsatzplanung beobachtet wurden, beeinträchtigen die Offenheit in der Kommunikation und verringern die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Besonders kritisch ist dabei, dass auch Leitungspersonen – trotz Führungsverantwortung – ein Bedürfnis nach Absicherung und Rückhalt äusserten, was auf eine organisationale Schwäche im Aufbau sicherer Rahmenbedingungen hinweist. Gleichzeitig wurde deutlich, dass temporäre Mitarbeitende nur dann als Unterstützung wahrgenommen wurden, wenn ihre Rolle im Team transparent war und sie gezielt empfangen oder eingebunden wurden. In Fällen, in denen dies gelang, entstand schnell ein funktionierendes Miteinander, das sowohl die Stimmung im Team als auch die pädagogische Arbeit entlastete. Wo diese Orientierung jedoch fehlte, kam es zu Missverständnissen, Rückzug oder auch Ablehnung.

Besonders herausfordernd erwiesen sich spontane Einsätze ohne Vorlaufzeit. Hier war Integration kaum möglich, und die Belastung für die Stammteams stieg zusätzlich. Damit wurde der eigentliche Zweck – Entlastung durch zusätzliche Personalkapazität – nicht erfüllt, sondern teilweise sogar ins Gegenteil verkehrt. Es zeigte sich, dass nicht der Einsatz als solcher problematisch ist, sondern die Bedingungen, unter denen er erfolgt. Ein weiterer Aspekt betrifft die Entscheidungslogik unter Unsicherheit, die sich im Umgang mit kurzfristigen Einsätzen deutlich zeigte. Viele Leitungspersonen beschrieben, dass Entscheidungen über die Anforderung von Springer:innen unter Zeitdruck und mit unvollständigen Informationen getroffen wurden – teils geprägt von der Angst, Kolleg:innen zusätzlich zu belasten oder auf Unterstützung verzichten zu müssen. Dieses Verhalten lässt sich im Sinne der Prospect

Theory (Kahneman & Tversky, 1979) als Ausdruck verlustaverser Entscheidungen interpretieren, bei denen Risiken vermieden werden, selbst wenn dies zu ineffizienten Lösungen führt. Diese zögerliche Entscheidungslogik spiegelt sich in der quantitativen Befragung, in der nur ein mittlerer Nutzen des Pools und eine geringe wahrgenommene Planbarkeit berichtet wurden. Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die Eigenverantwortung der eingesetzten Springerpersonen. Von ihnen wurde erwartet, sich in kurzer Zeit selbstständig zu orientieren, Kommunikationswege aktiv zu suchen und Verantwortung zu übernehmen. Das setzt nicht nur Erfahrung und Fachwissen voraus, sondern auch eine soziale Umgebung, in der Fragen stellen, Fehler eingestehen und Rückmeldungen geben ohne Angst vor Abwertung möglich sind – genau jene Bedingungen, die psychologische Sicherheit kennzeichnen.

Es lässt sich interpretieren, dass der Springer:innenpool dann erfolgreich wirkt, wenn er auf klare, verlässliche und kommunizierte Strukturen trifft. Dort, wo diese Strukturen fehlen oder instabil sind, verschärft er bestehende Unsicherheiten und erschwert ein kooperatives Miteinander. Die Befunde unterstreichen damit, dass psychologische Sicherheit keine Selbstverständlichkeit ist, sondern durch Führung, Kommunikation und strukturelle Gestaltung aktiv hergestellt werden muss.

Die Kombination aus qualitativer Tiefe und quantitativer Rückmeldung erlaubt es, sowohl individuelle Erlebensperspektiven als auch strukturelle Muster sichtbar zu machen. Die Ergebnisse bestätigen, dass psychologische Sicherheit, Rollenklarheit und transparente Steuerung als zentrale Bedingungen für den Erfolg flexibler Personaleinsatzmodelle gelten müssen – insbesondere in sensiblen, personenbezogenen Arbeitsfeldern wie der frühkindlichen Bildung. Aufbauend auf der Interpretation der Ergebnisse werden im nächsten Abschnitt praxisorientierte Schlussfolgerungen und Empfehlungen formuliert.

### Praktische Implikationen

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass die erfolgreiche Umsetzung eines Springer:innenpools nicht allein von der Bereitstellung personeller Ressourcen abhängt, sondern massgeblich von organisatorischer Klarheit, struktureller Verankerung und kommunikativer Absicherung beeinflusst wird. Daraus lassen sich mehrere praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Modells ableiten.

1. Zentrale Organisation: es erscheint eine Klärung und Vereinheitlichung der Koordinationsstruktur zentral. Die Rückmeldungen der Betriebsleitungen zeigen, dass Unklarheit über Zuständigkeiten und Kommunikationswege zu Unsicherheiten und Mehrbelastung führte. Eine eindeutige Regelung, wer für Einsatzplanung, Erstkontakt

und Rückmeldung zuständig ist – idealerweise dokumentiert und allen Beteiligten bekannt –, könnte die Effizienz der Einsatzorganisation erhöhen und die Akzeptanz im Alltag stärken.

2. Digitale Unterstützung: Es empfiehlt sich die Einführung eines digitalen Planungstools, das allen Betrieben einen transparenten Überblick über verfügbare Springerpersonen und deren Einsatzzeiten ermöglicht. In der qualitativen Befragung wurde der Wunsch nach einer solchen Lösung mehrfach geäußert. Eine nutzerfreundliche, zentrale Plattform könnte den Koordinationsaufwand erheblich reduzieren, Doppelanfragen vermeiden und die Eigenverantwortung der Beteiligten fördern.
3. Mentoring: es könnte die Einführung eines kurzen, standardisierten Integrationsprozesses bei Erst- oder Zweiteinsätzen sinnvoll sein. Dies müsste kein aufwendiges Mentoring-Programm darstellen, sondern könnte sich auf eine gezielte Begrüssung, die Benennung einer Kontaktperson vor Ort und eine minimal strukturierte Aufgabenklärung beschränken. Gerade bei kurzen Einsätzen unter Zeitdruck wäre eine solche Massnahme geeignet, Unsicherheiten zu reduzieren, Zugehörigkeit zu ermöglichen und das gegenseitige Vertrauen zu fördern – zentrale Elemente psychologischer Sicherheit.

Die genannten Massnahmen lassen sich mit vertretbarem Aufwand realisieren und adressieren zentrale Hindernisse, die im Rahmen dieser Arbeit identifiziert wurden. Sie setzen an der Schnittstelle zwischen Struktur und Beziehung an – dort, wo Integration, Sicherheit und Zusammenarbeit im Alltag der Kitas tatsächlich ausgehandelt werden.

## Grenzen der Untersuchung

Wie jede empirische Untersuchung unterliegt auch diese Arbeit bestimmten begrenzenden Faktoren, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Zum einen ist die Stichprobengrösse der quantitativen Befragung mit 27 vollständig ausgefüllten Fragebögen als klein einzustufen. Die geringe Rücklaufquote schränkt die Generalisierbarkeit der quantitativen Ergebnisse ein und lässt nur deskriptive Aussagen zu. Rückschlüsse auf Kausalitäten oder Vergleiche zwischen Untergruppen waren unter diesen Voraussetzungen nicht möglich. Auch die qualitative Erhebung zeigt methodische Begrenzungen. Zwar wurden elf leitfadengestützte Interviews mit Betriebsleitungen durchgeführt, doch bildet die Perspektive dieser Funktion nur einen spezifischen Ausschnitt des Arbeitsfeldes ab. Andere Akteur:innen, insbesondere pädagogische Fachpersonen und Springerpersonen selbst, wurden nicht qualitativ einbezogen. Dadurch bleibt unklar, ob und wie sich deren Sichtweisen von jenen der Leitungspersonen unterscheiden. Ein möglicher

begrenzender Aspekt betrifft die Rolle der erhebenden Person. Da der Autor selbst im Springer:innenpool der Stadt Bern tätig war, kann nicht ausgeschlossen werden, dass diese doppelte Rolle Einfluss auf die Offenheit oder Richtung einzelner Aussagen im Interview genommen hat – etwa durch persönliche Nähe oder institutionelle Vertrautheit. Um potenzielle Verzerrungen zu minimieren, wurde auf eine offene, nicht-suggestive Gesprächsführung geachtet. Zudem erfolgte eine fortlaufende Reflexion möglicher Einflussnahmen durch schriftliche Notizen nach den Interviews sowie durch systematische Dokumentation im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Nähe zum Feld wurde dabei nicht als methodischer Mangel, sondern – in Anlehnung an Berger (2015) – als potenziell erkenntnisfördernde Perspektive verstanden, sofern sie kritisch reflektiert und methodisch kontrolliert eingebunden wurde.

Trotz dieser Begrenzungen konnten zentrale Aspekte der Umsetzung und Wahrnehmung des Springer:innenpools herausgearbeitet und theoriegeleitet eingeordnet werden. Die Ergebnisse liefern damit eine fundierte Grundlage für zukünftige Entwicklungen und vertiefende Forschung in diesem Bereich.

## Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass flexible Personaleinsatzmodelle wie der Springer:innenpool in frühpädagogischen Einrichtungen ein hohes Potenzial zur Entlastung bieten – ihre Wirksamkeit jedoch massgeblich von organisationalen und psychologischen Faktoren abhängt. Besonders entscheidend sind transparente Kommunikationsstrukturen, klar definierte Rollen sowie eine institutionelle Kultur, die psychologische Sicherheit fördert. Der Springer:innenpool wurde dort als hilfreich erlebt, wo Strukturen verlässlich waren und Integration aktiv gestaltet wurde – und als Belastung, wo Unklarheit, Ressourcenmangel oder Abstimmungsdefizite dominierten. Die Kombination qualitativer und quantitativer Daten ermöglichte eine differenzierte Betrachtung der strukturellen wie subjektiven Bedingungen für gelingende Flexibilität. Damit leistet die Arbeit einen empirisch fundierten Beitrag zur organisationspsychologischen Forschung im frühpädagogischen Kontext und stärkt die theoretische Anschlussfähigkeit von Konzepten wie psychologischer Sicherheit, Entscheidungslogik unter Unsicherheit und Flexibilitätsmanagement.

Perspektivisch wäre es sinnvoll, die Sichtweise der eingesetzten Springerpersonen selbst systematisch zu erheben und mögliche Langzeiteffekte auf Teamprozesse und pädagogische Qualität zu untersuchen. Auch ein organisationsübergreifender Vergleich verschiedener Vertretungsmodelle könnte weitere Erkenntnisse zur Wirksamkeit flexibler Personaleinsatzstrategien liefern.

## Literaturverzeichnis

- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234.  
<https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Beudels, M. M., Damerau, K., & Preisfeld, A. (2021). Effects of an interdisciplinary course on pre-service primary teachers' content knowledge and academic self-concepts in science and technology: A quantitative longitudinal study. *Education Sciences*, 11(11), 744.  
<https://doi.org/10.3390/educsci11110744>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dietrich, H., Patzina, A., & Lerche, A. (2020). Arbeitsbedingungen in Kitas unter Druck: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. *IAB-Forum*. <https://www.iab-forum.de/arbeitsbedingungen-in-kitas-unter-druck/>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Flick, U. (2019). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44)

- Hällgren, M., Rouleau, L., & de Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111–153. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0017>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>
- Keller, A. C., & Seifert, A. (2013). Flexibilisierung der Arbeit: Auswirkungen auf die psychische Gesundheit. *Soziale Sicherheit CHSS*, 1, 2–5.
- Klusemann, S., Rosenkranz, L., Schütz, J., & Bock-Famulla, K. (2023). *Professionelles Handeln im System der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung: Auswirkungen der Personalsituation in Kindertageseinrichtungen auf das professionelle Handeln, die pädagogischen Akteur:innen und die Kinder*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Beltz Juventa.
- Le, V.-N., Schaack, D., & Setodji, C. M. (2015). Examining the associations between daily caregiving discontinuity and children's social-emotional outcomes. *Developmental Psychology*, 51(5), 635–648. <https://doi.org/10.1037/a0039093>
- Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: A naturalistic decision-making analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 149–163. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2679>
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97093-0>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Meyer, H. A., Wrba, M., & Bachmann, T. (2018). Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team. In S. Hess & H. Fischer (Hrsg.), *Mensch und Computer 2018 – Usability Professionals* (S. 189–198). Gesellschaft für Informatik e.V. <https://doi.org/10.18420/muc2018-up-0243>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.

- Morse, J. M. (2003). Principles of mixed methods and multimethod research design. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. SAGE Publications.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.  
<https://doi.org/10.1002/job.413>
- OECD. (2017). *Starting strong V: Transitions from early childhood education and care to primary education*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264276253-en>
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). Springer VS.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-02118-4>
- Reilly, C. A. (2001). *Flexibility at work: Balancing the interests of employer and employee*. Gower Publishing.
- Ruppert, A. (2024). *Welche Faktoren tragen zur Zufriedenheit pädagogischer Fachkräfte bei?* Weinheim & Basel: Beltz Juventa. <https://doi.org/10.3262/978-3-7799-7917-3>
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Stadt Bern. (2025). *Auslagerung Kitas Stadt Bern aus der Kernverwaltung*. Stadtrat Bern, Motion 2025.SR.0109.  
<https://stadtrat.bern.ch/de/dokumente/055aeaaf0c90473da5bdb255714ae7c9-332>
- Steinke, I. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Rowohlt. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_28)
- Strehmel, P., & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen*. WiFF Expertise Nr. 39. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (2. Aufl.). Beltz.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The safety organizing scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(1), 46–54. <https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000249822.52531.c8>
- Viernickel, S., Voss, S., & Olbert, S. (2013). Der Einfluss struktureller Rahmenbedingungen auf die Qualität pädagogischer Prozesse in Kindertageseinrichtungen. *WiFF-Expertise*

Nr. 26. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte.

<https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/detail/strukturqualitaet-und-paedagogik>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255637>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b>	Übersicht der Hauptcodes nach thematischer Analyse .....	18
<b>Abbildung 2</b>	Subkategorien der Interviewauswertung .....	19
<b>Abbildung 3</b>	Kodierhäufigkeiten nach Themenbereiche .....	20
<b>Abbildung 4</b>	Funktion der Befragten in der Kita (Online-Umfrage) .....	25