



„Die Bedeutsamkeit von guten Arbeitsbedingungen in Kitas “

IFP-Fachkongress – Forum 2
München, 17. Juni 2015

Dr. Inge Schreyer
Dipl.-Psych. Martin Krause



- Projektlaufzeit:** August 2011 bis Mai 2014
- Projektförderung:** Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Projektrahmen:** „Ausweitung der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogischer Fachkräfte“ (AWiFF)
- Projektteam:** Dr. Inge Schreyer, Projektleitung
Martin Krause, Dipl.-Psych.
Marion Brandl-Knefz, Pädagogin, M. A.
Oliver Nicko, Dipl.-Psych.
Josefine Pirker, wiss. Hilfskraft

-  1. Ausgangslage, Ziele und Durchführung des Projekts
-  2. Merkmale der befragten pädagogischen Fachkräfte
-  3. Arbeitsbedingungen
-  4. Ausgewählte Ergebnisse – Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastungen, Commitment und Darstellung von Zusammenhängen mit Arbeitsbedingungen
-  5. Merkmale der befragten Trägervertreter/innen
-  6. Fazit und Diskussion



1. Ausgangslage, Ziele und Durchführung des Projektes

Ausgangslage

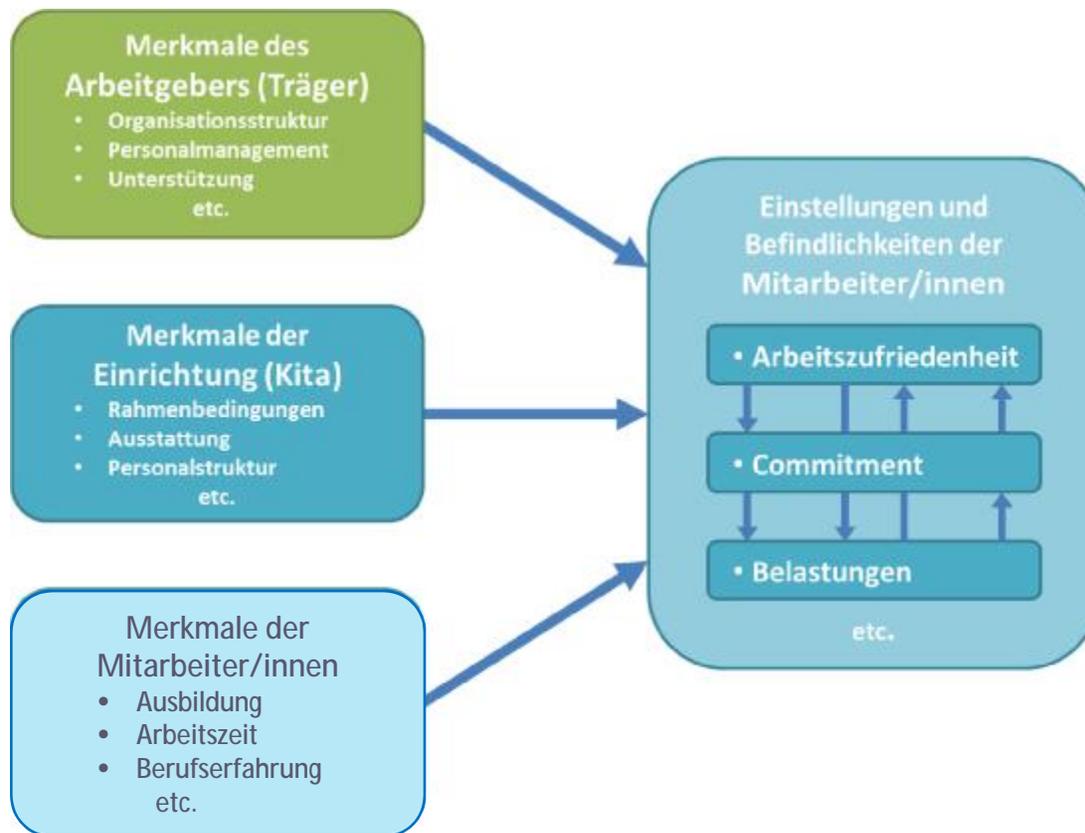
- § sehr heterogenes System in Deutschland im Hinblick auf frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung
- § Kita-/Krippenausbau → steigende Nachfrage nach fröhpädagogischem Personal in vielen Regionen
- § Einführung von Bildungsplänen und -konzepten → steigender Anspruch an fröhpädagogisches Personal
- § Mitarbeiterzufriedenheit als wichtige Voraussetzung für Ausbau und Qualitätsanspruch
- § bisher nur wenige Untersuchungen zur Mitarbeiterzufriedenheit von Erzieher/innen → z.B. GEW-Studie, DGB-Index, Untersuchungen von S. Viernickel, S. Sell



Ziele des Projekts

- § Beschreibung der Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen sowie der persönlichen Merkmale des frühpädagogischen Personals in Deutschland
- § Beschreibung verschiedenster Aspekte wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Arbeitsbelastungen
- § Analyse der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen der pädagogischen Fachkräfte und der wahrgenommenen Zufriedenheit bzw. Belastungen oder Mitarbeiterbindung

Untersuchungsdesign





Durchführung der Studie

- § Pilotstudie im Frühjahr 2012 zur Überprüfung der Fragebögen
- § Hauptstudie im Herbst/Winter 2012
- § Fragebogenstudie in 10%* aller deutschen Kitas sowie bei den jeweiligen Träger(vertreter/innen) – Beantwortung alternativ auch online möglich
- § Zufallsauswahl der Teilnehmer/innen, jedoch geschichtet gemäß der Trägerverteilung in den jeweiligen Bundesländern
- § Fragebogenversand an 4.278 Trägervertreter/innen und 5.414 Kitas
- § Nach der Datenbereinigung gingen insgesamt 8.130 Fragebögen in die Berechnungen ein: 1.524 Trägervertreter/innen, 1.556 Leitungen, 5.050 Fachkräfte ohne Leitungsfunktion
- § Rücklauf Träger: 36% (Bayern: 48,3%); Rücklauf Kitas: 33% (Bayern: 53,5%)

* aufgrund der sehr geringen Anzahl in Bremen und Saarland wurden dort 20% ausgewählt

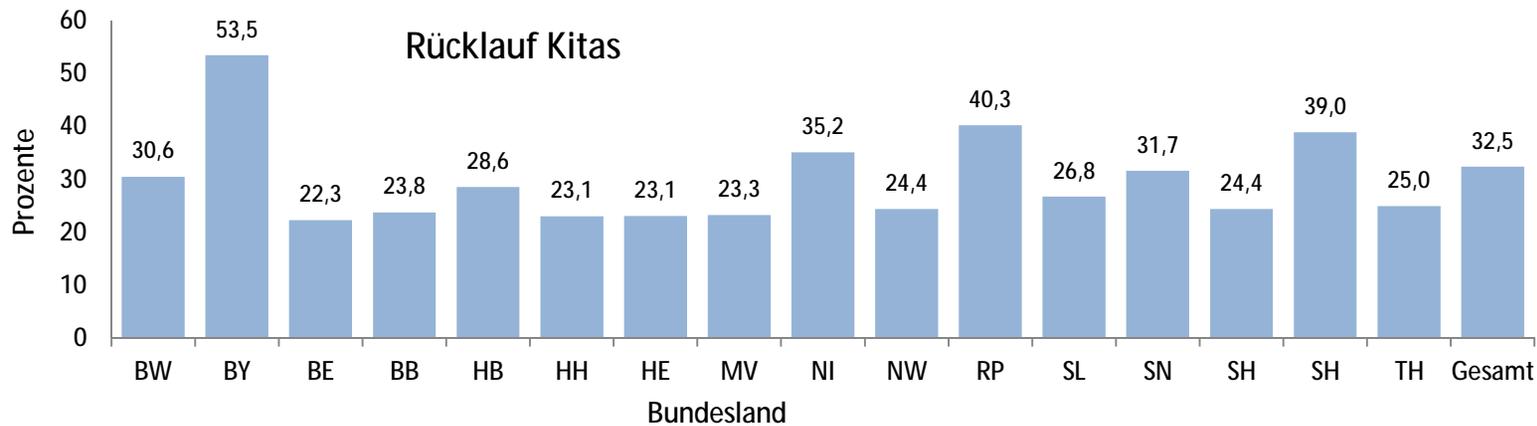
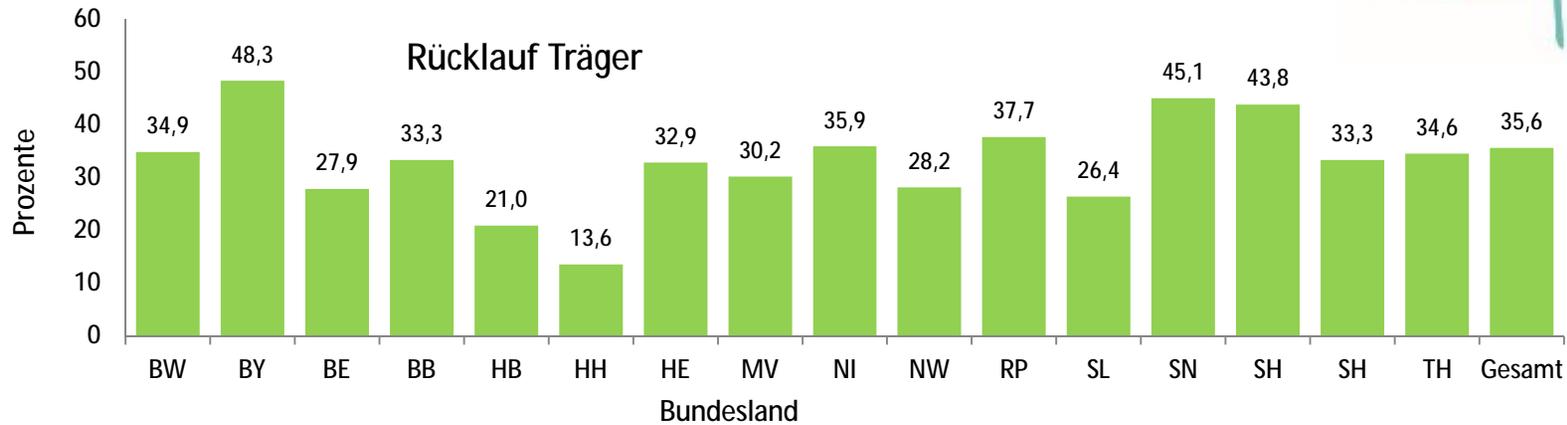
Versandtes Material:

- Anschreiben für Leitung/Fachkräfte
- Informationen für Leitung
- Fragebögen für Leitung/Fachkräfte
- Rückumschlag
- Code-Karten für online-Eingabe
- Flyer, Postkarten, Haftnotizblock





Rücklaufquoten der Fragebögen



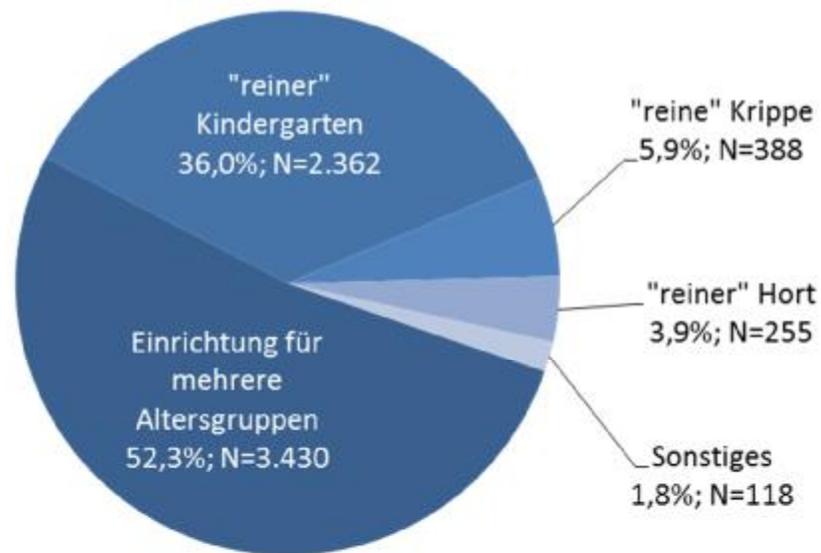


2. Merkmale der befragten pädagogischen Fachkräfte

Einrichtungsart der befragten Kitas

Verteilung der Einrichtungsarten

(Befragung der päd. Mitarbeiter/innen, N=6.553, Angaben in %)



Geschlecht und Alter der päd. Mitarbeiter/innen

Leitungen, N=1.529:

95,9% Frauen, 4,1% Männer

Ø Alter: ca. 47 Jahre

Ø Berufserfahrung: 24 Jahre

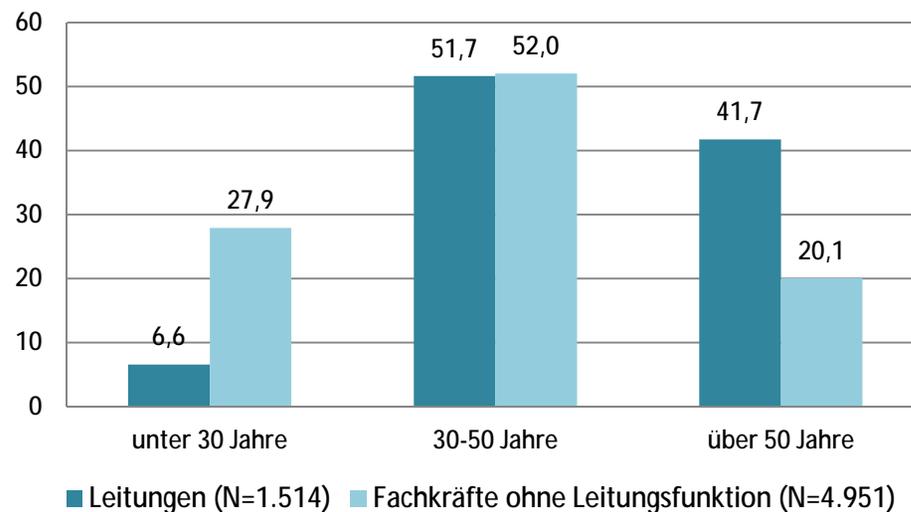
Fachkräfte ohne Leitungsfunktion,
N=5.021:

97,4% Frauen, 2,6% Männer

Ø Alter: ca. 39 Jahre

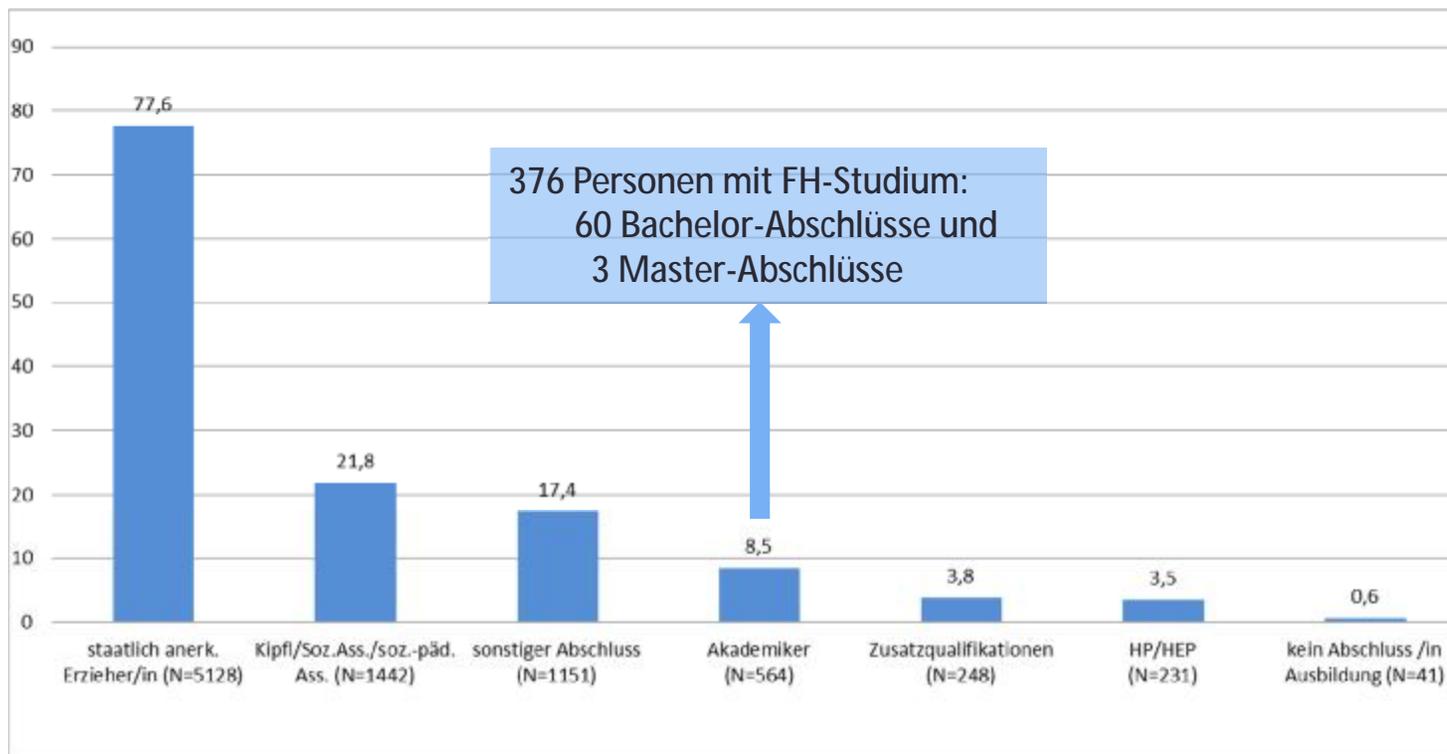
Ø Berufserfahrung: 16 Jahre

Alter der päd. Mitarbeiter/innen (Angaben in %)



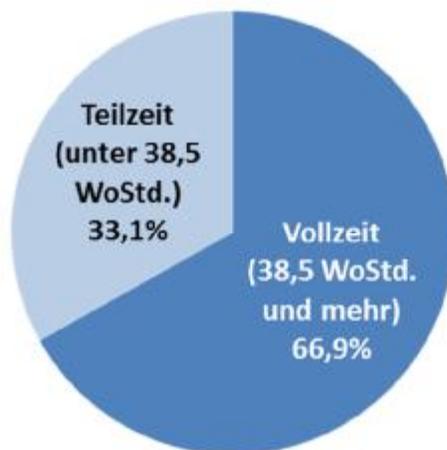
Berufsabschluss der päd. Mitarbeiter/innen

Befragung der päd. Mitarbeiter/innen,
Mehrfachnennungen möglich, Angaben in %)

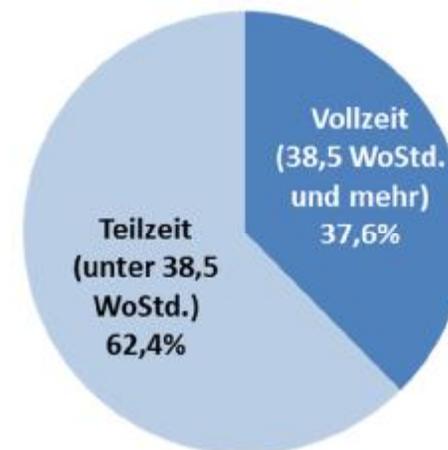


Arbeitsbedingungen: Teilzeit- versus Vollzeitarbeitsverhältnisse

Befragung der Kita-Leitungen
(N= 1.432)

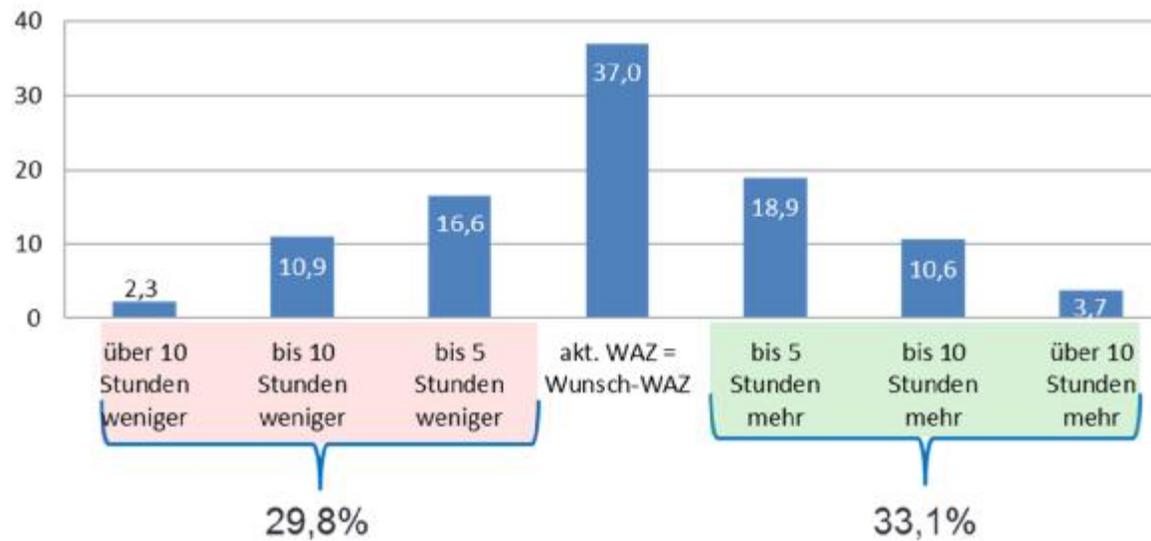


Befragung der Kita-Mitarbeiter/innen
ohne Leitungsfunktion (N= 5.042)

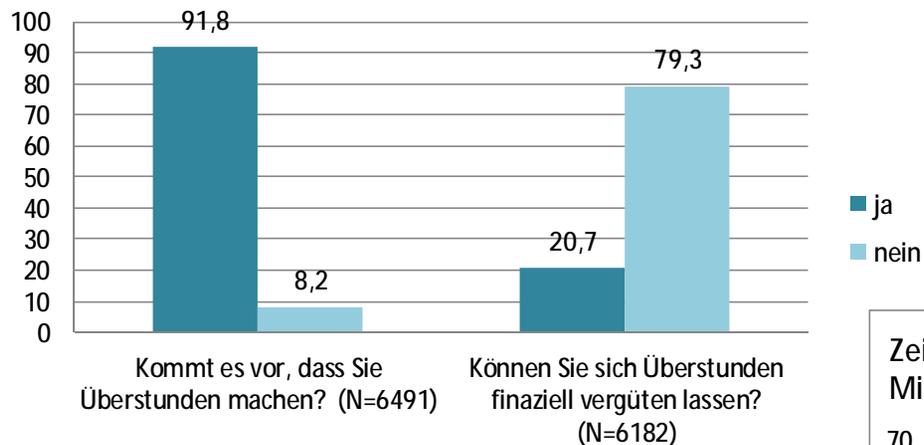


Arbeitsbedingungen: Differenz zwischen aktueller und gewünschter Wochenarbeitszeit

Päd. Fachkräfte (inkl. Leitungen) mit Teilzeitverträgen
(unter 38,5 Wochenstunden, N=3.406, Angaben in %)

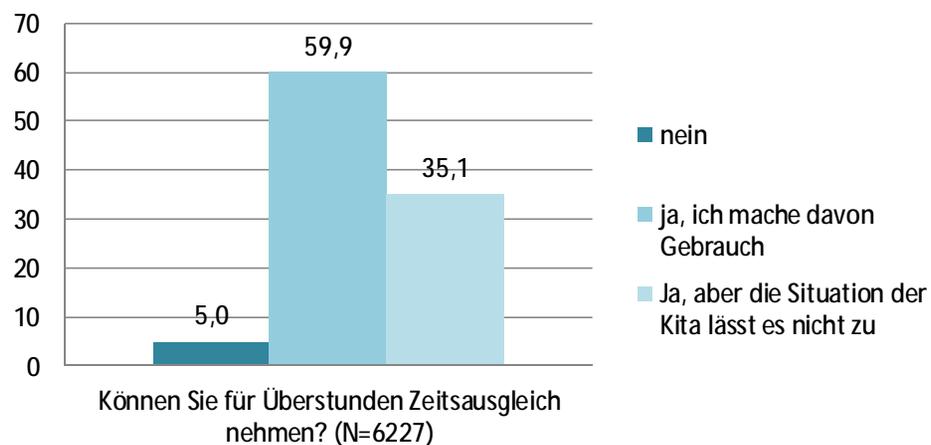


Überstunden in der Kita (Befragung der päd. Mitarbeiter/innen, Angaben in %)



Durchschnittlich arbeiten die pädagogischen Mitarbeiter/innen (N=4.462) 2,8 Stunden pro Woche mehr als vertraglich geregelt; Leitungen (N=1.257) arbeiten 4,0 Stunden pro Woche mehr

Zeitausgleich für Überstunden (Befragung der päd. Mitarbeiter/innen, Angaben in %)





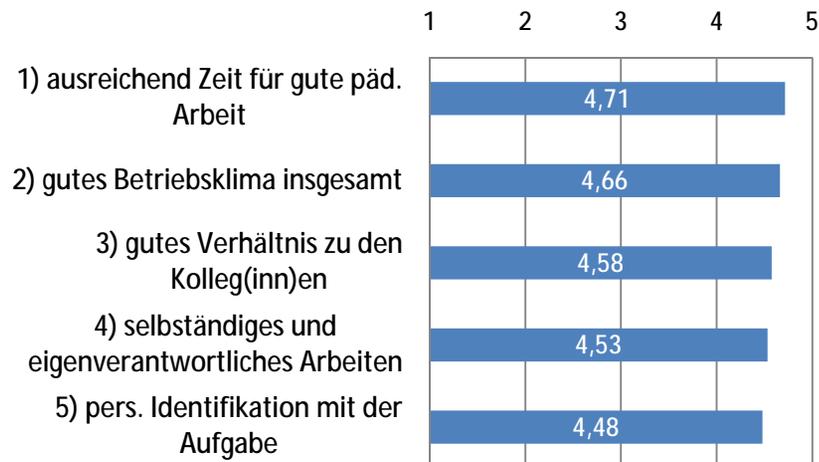
3. Arbeitsbedingungen

Wichtigkeit und Vorhandensein von Arbeitsbedingungen

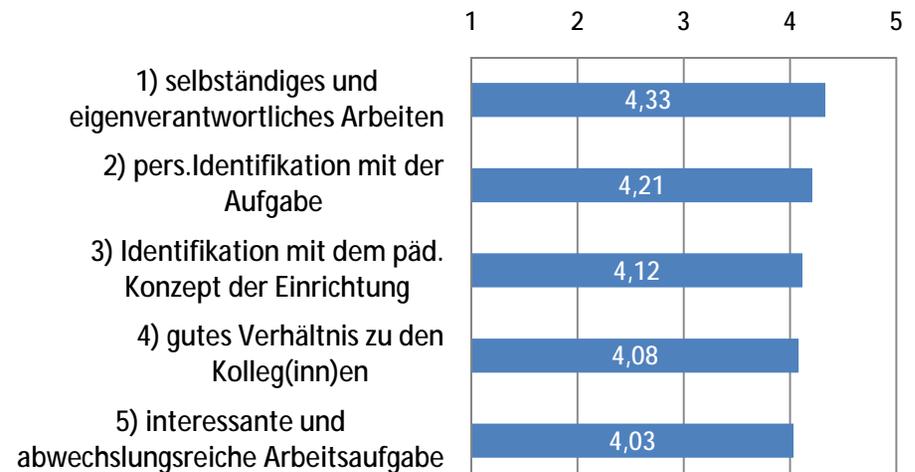


„Top 5“ aus 39 Arbeitsbedingungen, die Leitungen und Fachkräfte ohne Leitungsfunktion einschätzten

Wichtigkeit von Arbeitsbedingungen
(Skala von 1=unwichtig bis 5=absolut wichtig;
N=5.995-6.446, Mittelwerte)



Vorhandensein von Arbeitsbedingungen
(Skala von 1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt; N=5.825-6.447, Mittelwerte)



Es gibt eine Vielzahl von Bedingungen, die im Berufsleben wichtig sind um leistungsfähig und zufrieden zu sein. Im Folgenden möchten wir von Ihnen erfahren, wie wichtig die genannten Arbeitsbedingungen für Sie persönlich sind und in wie weit diese Ihrer Meinung nach bei Ihrer jetzigen Tätigkeit erfüllt sind.

Machen Sie deshalb bitte in jeder Zeile zwei Kreuze!



Arbeitsbedingungen (Beispiele)

	<div style="border: 1px solid blue; padding: 2px; display: inline-block;">Wichtigkeit</div> ① = unwichtig ② = weniger wichtig ③ = wichtig ④ = sehr wichtig ⑤ = absolut wichtig	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px; display: inline-block;">Vorhandensein</div> 1 = überhaupt nicht erfüllt 2 = eher nicht erfüllt 3 = teilweise erfüllt 4 = überwiegend erfüllt 5 = vollständig erfüllt
1 Bezahlung	① ② ③ ④ ⑤	1 2 3 4 5
2 erwachsenengerechte Möbel	① ② ③ ④ ⑤	1 2 3 4 5
3 Unterstützung durch den Träger	① ② ③ ④ ⑤	1 2 3 4 5
4 Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	① ② ③ ④ ⑤	1 2 3 4 5
5 gutes Betriebsklima insgesamt	① ② ③ ④ ⑤	1 2 3 4 5

Differenz =
Wichtigkeit –
Vorhandensein

$$4 - 2 = 2$$

$$2 - 4 = -2$$

$$3 - 3 = 0$$

Arbeitsbedingungen – Differenz zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein

Rang	Arbeitsbedingung	Ø Differenz	SD
1	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	1,92	1,47
2	zusätzliche MA, die bei Ausfällen einspringen (Springerpool)	1,70	1,52
3	spez. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen älterer MA	1,56	1,44
4	ausreichend Zeit für gute pädagogische Arbeit	1,50	1,13
5	Wertschätzung meiner Arbeit durch die Gesellschaft	1,44	1,31

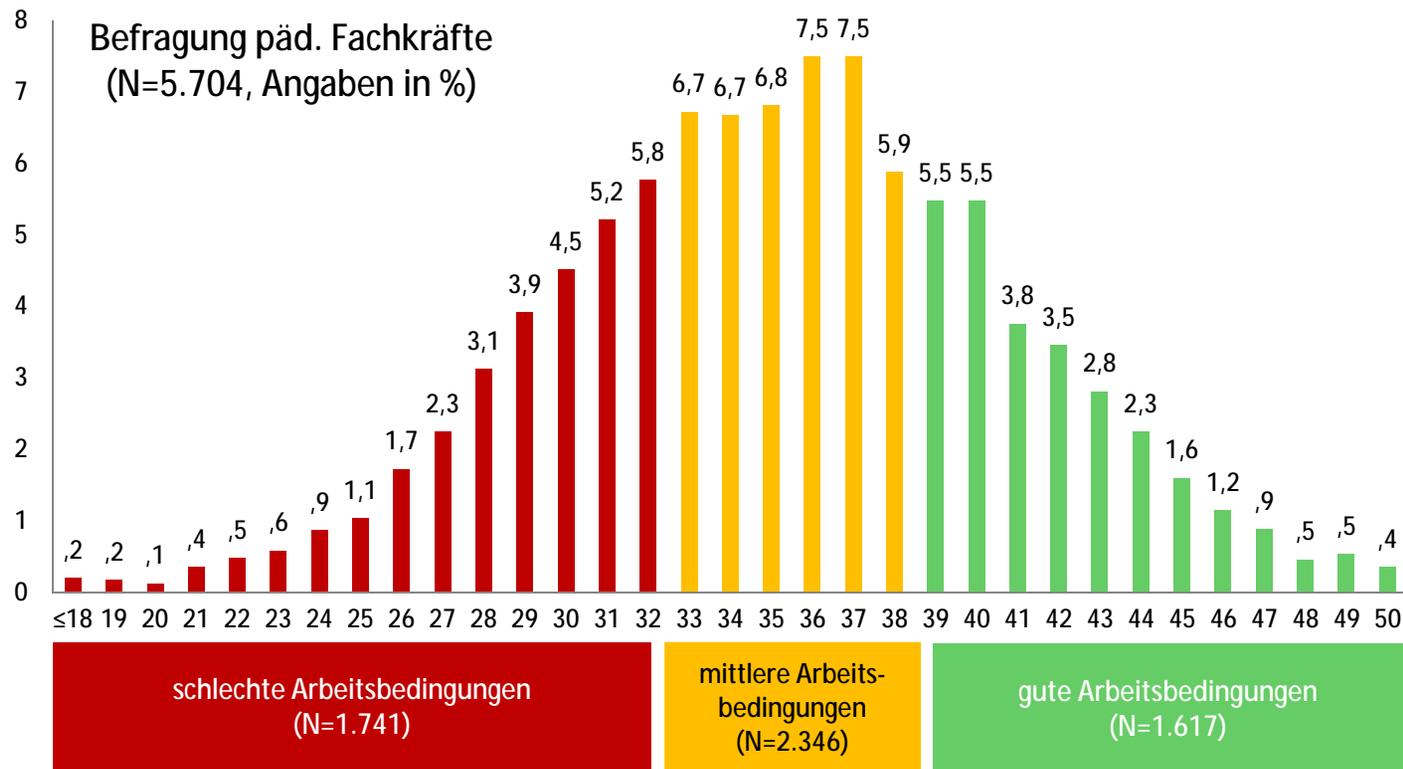
↓
ein höherer
Differenzwert weist
auf einen größeren
Handlungsbedarf
hin



AQUA-Index der Arbeitsbedingungen Summenwert aus 10 Items (Skala von 1-5):

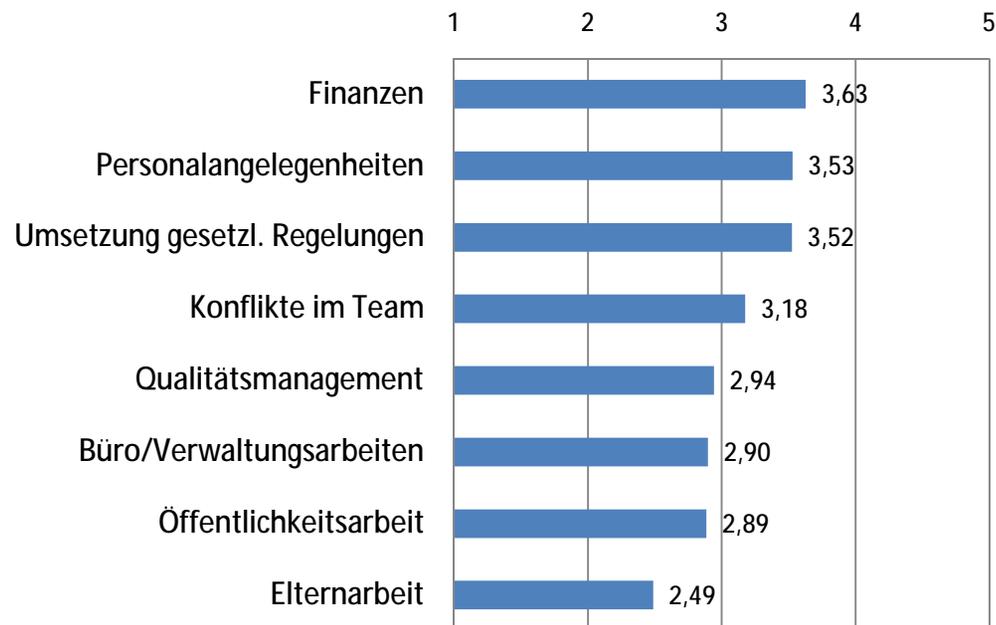
Materielle Rahmenbedingungen	1) Ausstattung mit Arbeitsmaterialien 2) räumliche Arbeitsbedingungen
Vertragliche Rahmenbedingungen	4) Sicherheit des Arbeitsplatzes 5) gerechte und leistungsbezogene Bezahlung
Organisationale Rahmenbedingungen	6) Personal-Kind-Relation 7) gute Einarbeitung 8) Vor- und Nachbereitungszeit
Team und Vorgesetzte	8) Einhaltung von Zusagen seitens des Trägers 9) Verhältnis zu den Vorgesetzten 10) gutes Verhältnis zu den Kolleg(inn)en

AQUA-Index der Arbeitsbedingungen



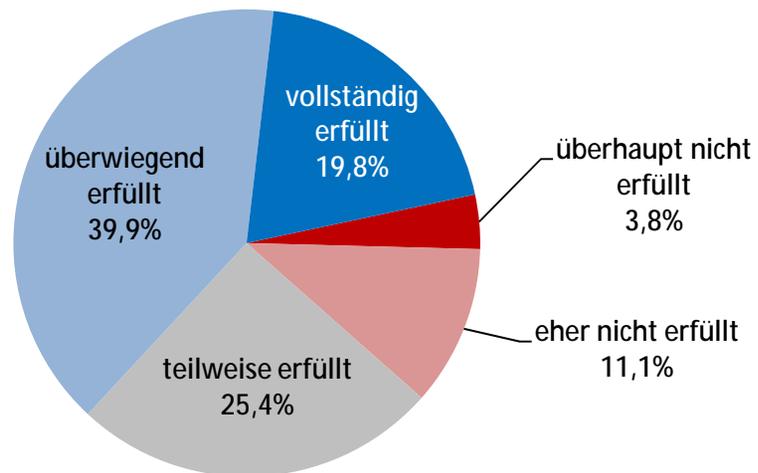
Unterstützung der Leitungen durch den Träger

(Skala 1=trifft nicht zu bis 5=trifft zu, Mittelwerte, N=1.499-1.510)

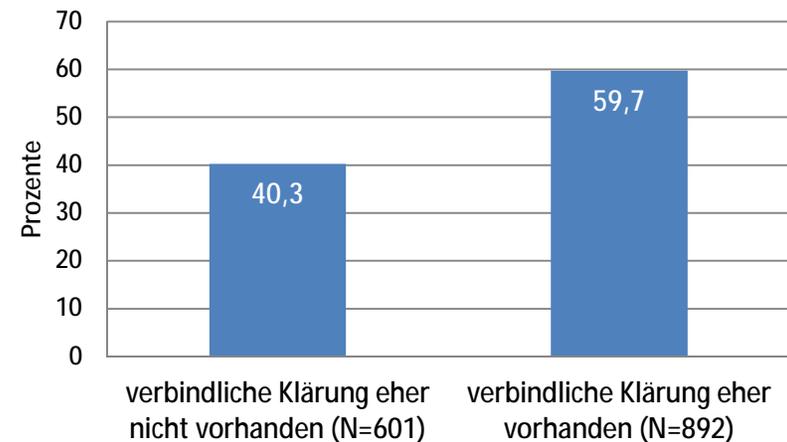


Verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Träger und Leitung

(Skala 1=überhaupt nicht erfüllt bis 5=vollständig erfüllt)
Befragung der Leitungen, N=1.493



Verbindliche Klärung der Aufgabenverteilung
(Median-Split)



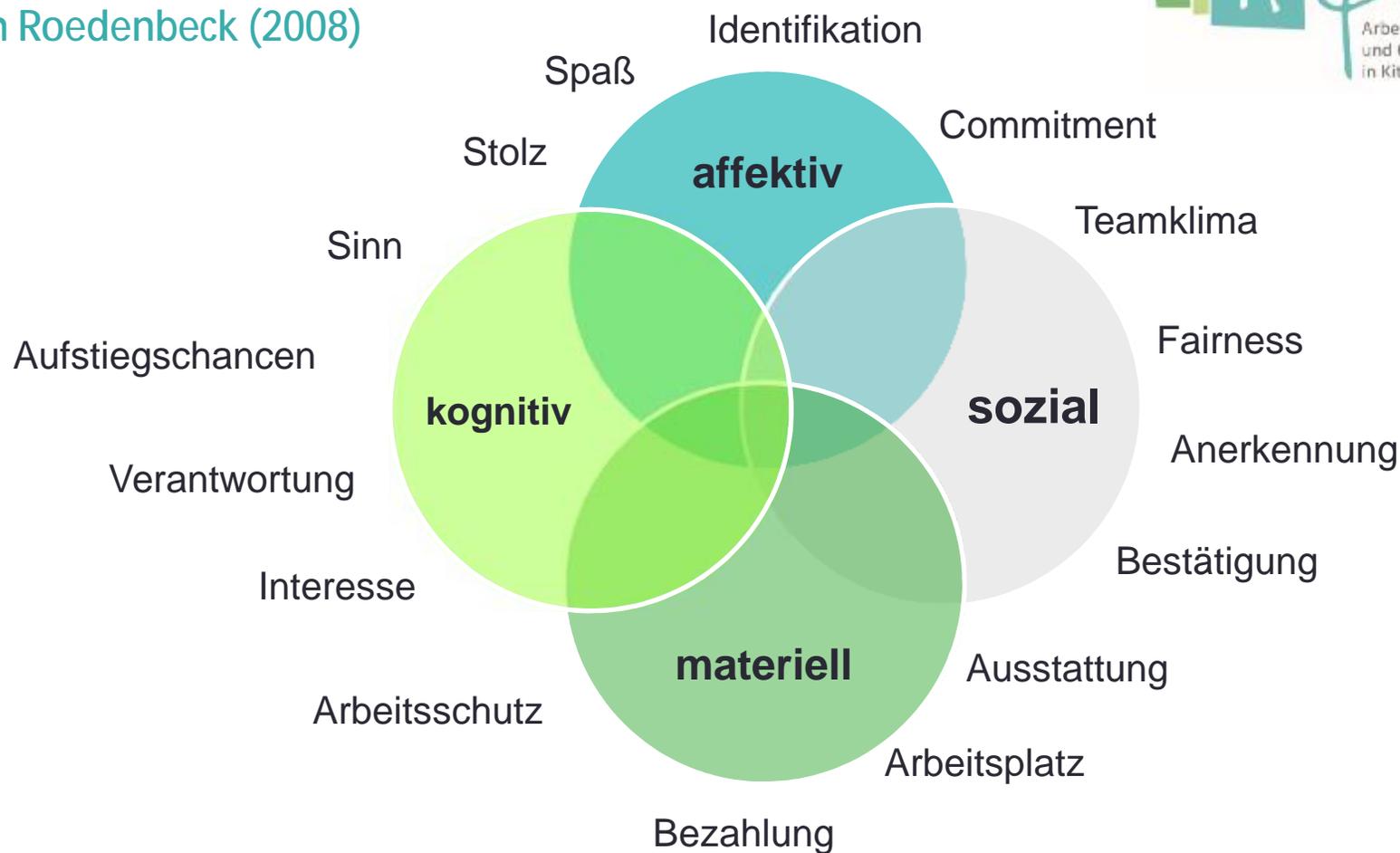


4. Ausgewählte Ergebnisse zu Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastungen und Commitment



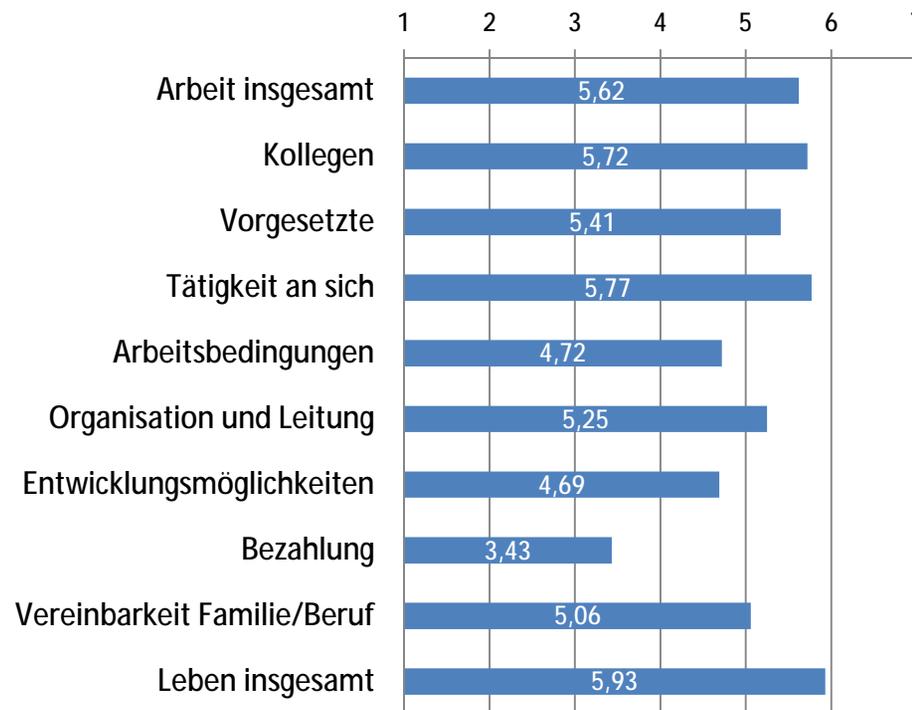
Arbeitszufriedenheit

Facetten von Arbeitszufriedenheit nach Roedenbeck (2008)



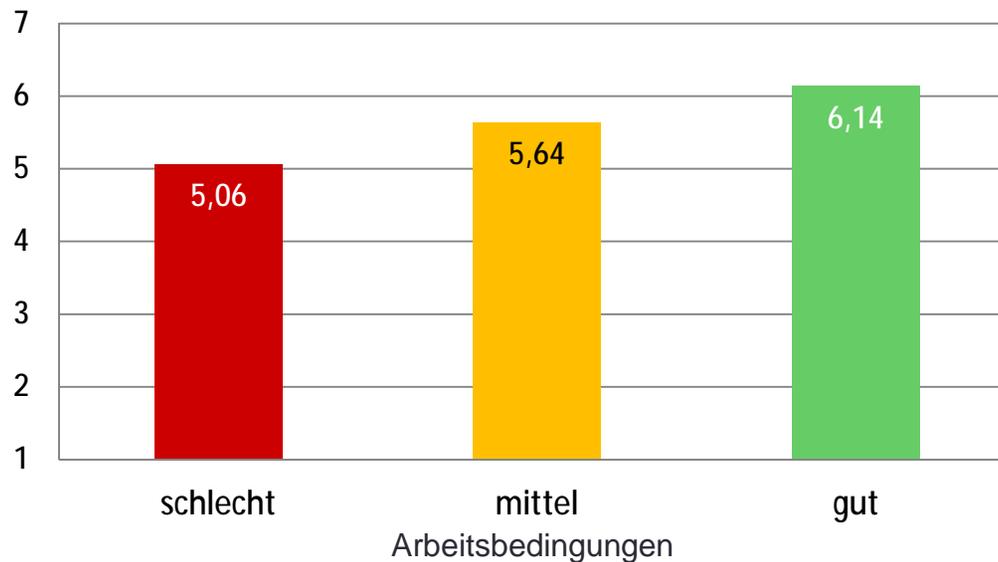
Zufriedenheit der päd. Fachkräfte (nach Neuberger & Allerbeck, 1978)

(Skala 1= sehr unzufrieden bis 7=sehr zufrieden,
N päd. Fachkräfte = 6.392 - 6.453,
Mittelwerte)



Allgemeine Arbeitszufriedenheit der päd. Fachkräfte in Abhängigkeit von der Qualität der Arbeitsbedingungen

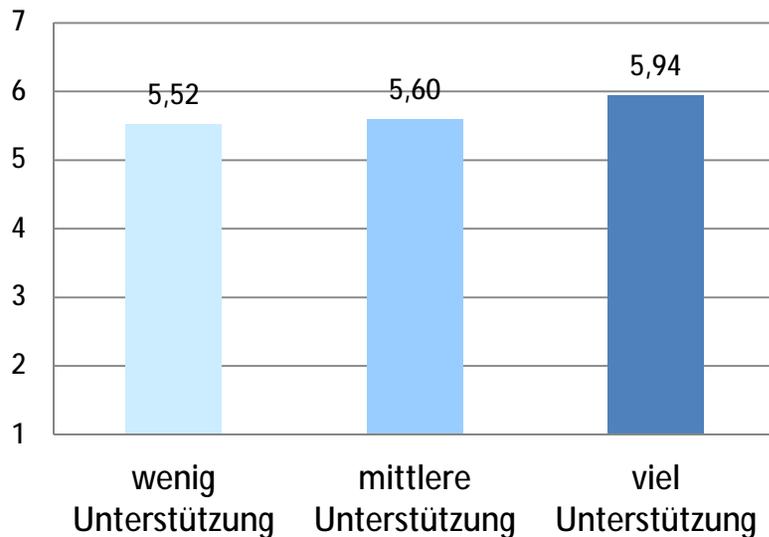
(N insg. = 5.647, Mittelwerte, Skala 1 bis 7)



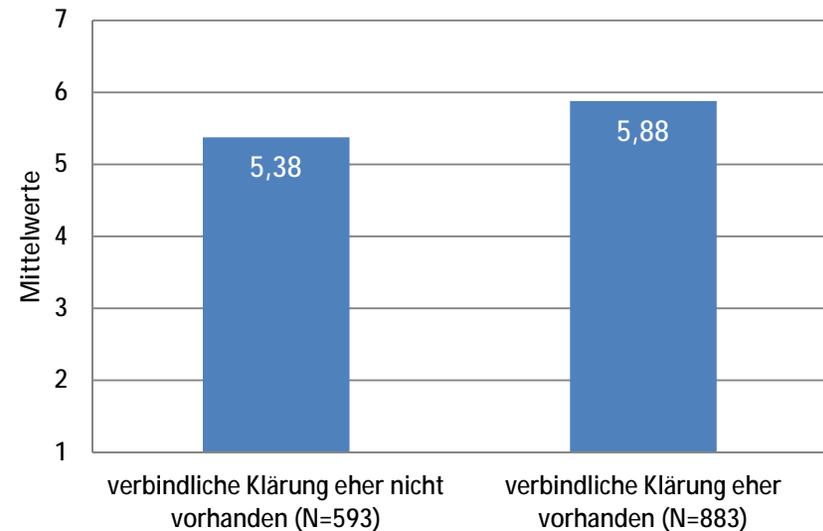
➔ Alle folgenden Gruppenvergleiche wurden auf ihre statistische Signifikanz geprüft ($p < .05$). Falls nicht anders vermerkt, sind alle im Folgenden berichteten Mittelwerts- bzw. Häufigkeitsunterschiede statistisch signifikant.

Allg. Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Zusammenarbeit mit dem Träger (Befragung der Leitungen)

Arbeitszufriedenheit der Leitungen in Abhängigkeit von der Unterstützung durch den Träger (N ges.=1.496, Skala 1 bis 7, Mittelwerte)*



Allg. Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der verbindlichen Klärung der Aufgabenverteilung



* Unterschied wenig – mittlere Unterstützung: ns



Arbeitsbelastungen: Gratifikationskrise



Arbeitsbelastungen der päd. Mitarbeiter/innen Skala „Effort-Reward-Imbalance“, Siegrist, 1996

(4-stufige Likertskala: 1=stimme gar nicht zu bis 4=stimme voll zu)

Skala Anstrengung: 3 Items (z.B. „Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens besteht großer Zeitdruck“)

Mittelwert Leitungen: 3,41 (N=1.425, SD=,54),

FoL*: 2,95 (N=4.872, SD=,67)

Skala Belohnung: 7 Items (z.B. „Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich mein Gehalt für angemessen“)

Mittelwert Leitungen: 2,46 (N=1.336, SD=,48),

FoL: 2,53 (N=4.429, SD=,49)

*FoL = Fachkräfte ohne Leitungsfunktion

Arbeitsbelastungen der päd. Mitarbeiter/innen Skala „Effort-Reward-Imbalance“, Siegrist, 1996

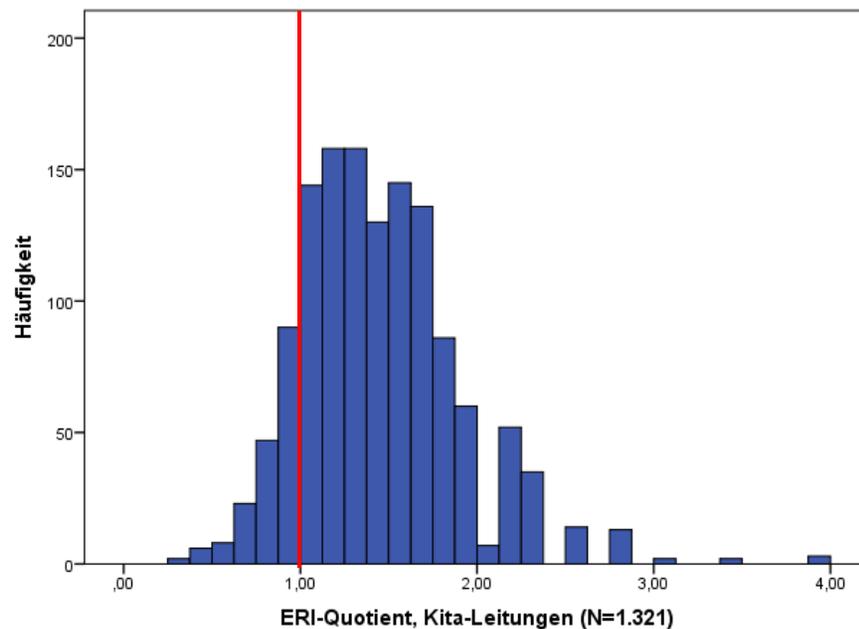
Berechnung des **ERI-Quotienten**:

$$\frac{\text{Summenscore der Skala Anstrengung}}{(\text{Summenscore der Skala Belohnung} \times 0,4286)}$$

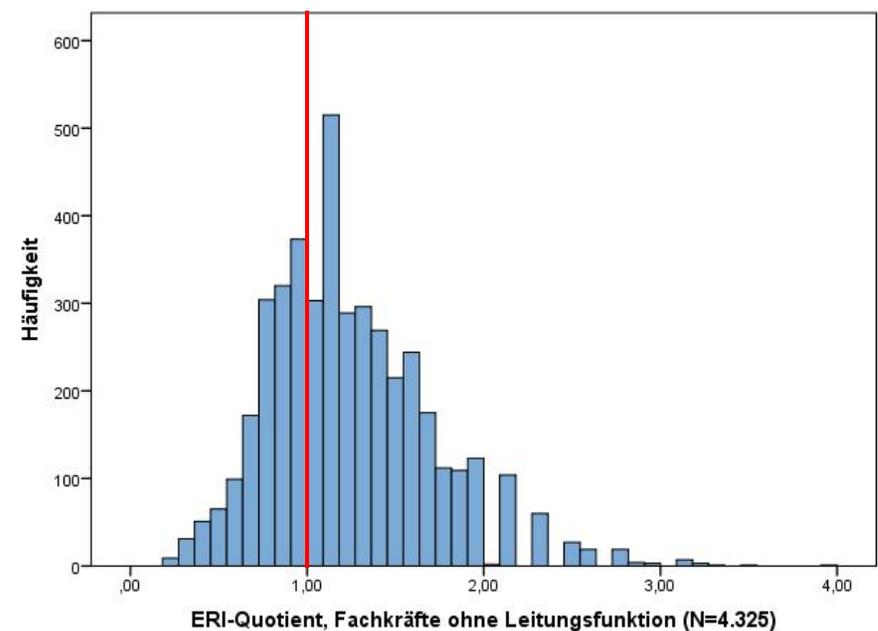
→ Werte über 1,0 weisen auf eine Gratifikationskrise hin

Arbeitsbelastungen der päd. Mitarbeiter/innen: ERI-Quotient bei Leitungen und Personen ohne Leitungsfunktion

Gratifikationskrise (Werte über 1,0):
87% der Leitungen



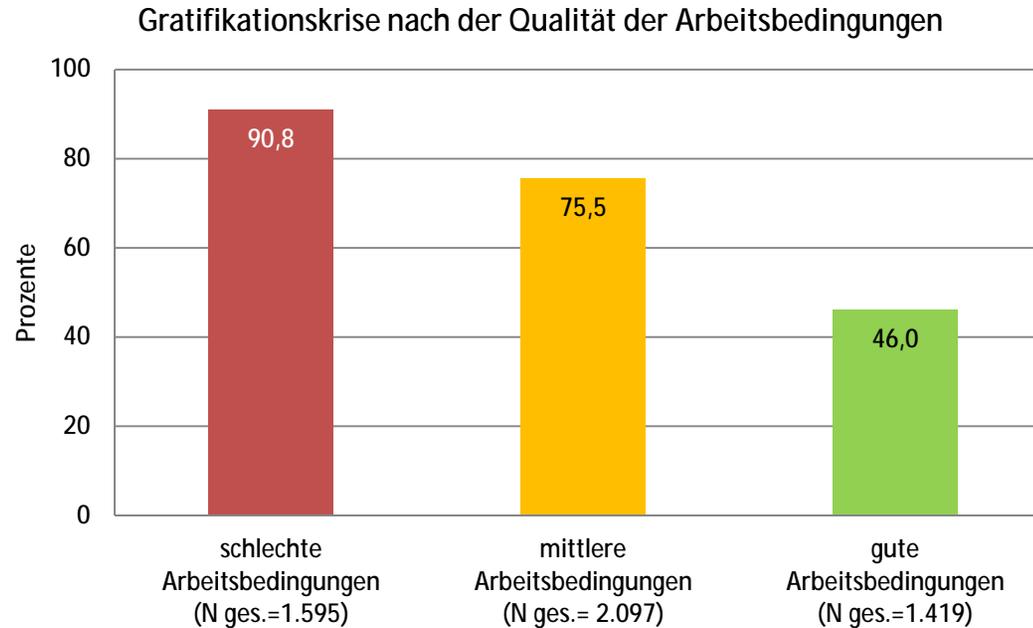
Gratifikationskrise (Werte über 1,0):
67% der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion



Arbeitsbelastungen der päd. Mitarbeiter/innen: ERI-Quotient nach diversen Merkmalen

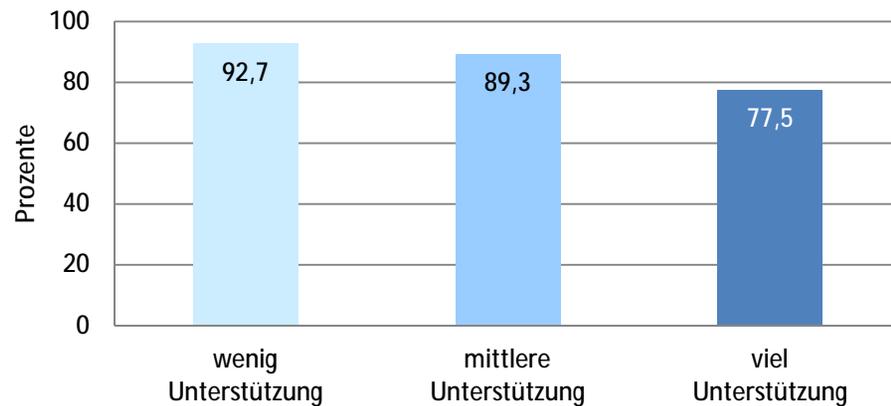
	Anteil ERI-Q > 1,0	Mittelwerte des Quotienten	SD
Päd. MA, gesamt (N=5.646)	71,7%	1,30	0,47
<i>Funktion</i>			
Leitungen (N=1.321)	86,7%	1,46	0,45
FoL (N=4.325)	67,1%	1,25	0,46
<i>Altersgruppen</i>			
unter 30 Jahre (N=1.268)	56,2%	1,14	0,44
30 bis unter 50 Jahre (N=2.904)	74,0%	1,32	0,47
über 50 Jahre (N=1.413)	80,0%	1,39	0,47

Arbeitsbelastung der päd. Fachkräfte in Abhängigkeit von der Qualität der Arbeitsbedingungen

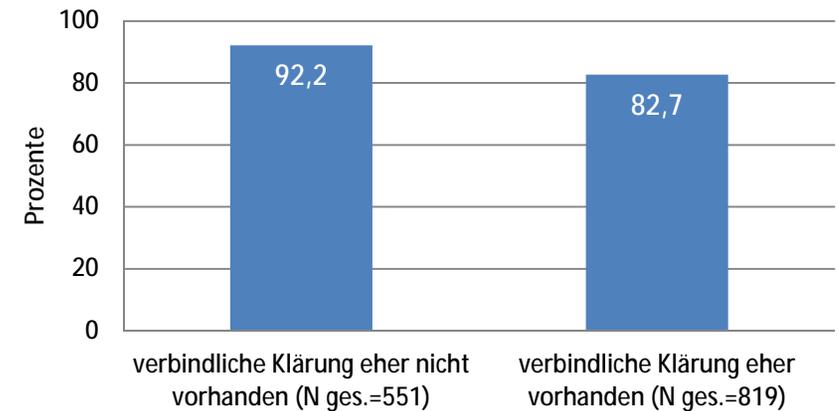


Gratifikationskrise in Abhängigkeit von der Zusammenarbeit mit dem Träger (Befragung der Leitungen)

Gratifikationskrise bei Leitungen nach der wahrgenommenen Unterstützung durch den Träger (N ges.=1.312)*



Gratifikationskrise bei Leitungen in Abhängigkeit von der verbindlichen Klärung der Aufgabenverteilung



* Unterschied wenig - mittlere Unterstützung n.s.



Commitment an den Träger und den Beruf



Commitment – nach J. Felfe (2006, 2008)

Organisationales Commitment: subjektiv wahrgenommene Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber bzw. dem Unternehmen (Beispiel-Items):

§ „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben bei diesem Träger verbringen zu können.“

§ „Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Trägers passen.“

5-stufige Likert-Skala von 1=trifft nicht zu bis 5= trifft vollständig zu

Skalenmittelwerte:

Päd. Fachkräfte gesamt: 3,48 (N=6.195, SD=0,87)

Kita-Leitungen: 3,68 (N=1.465, SD=0,88)

FoL: 3,42 (N=4.731, SD=0,86)



Commitment – nach J. Felfe (2006, 2008)

Berufliches Commitment: subjektiv wahrgenommene Verbundenheit gegenüber dem Beruf (Beispiel-Items):

§ „Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß“

§ „Mit meiner Tätigkeit kann ich mich identifizieren“

5-stufige Likert-Skala von 1=trifft nicht zu bis 5= trifft vollständig zu

Skalenmittelwerte:

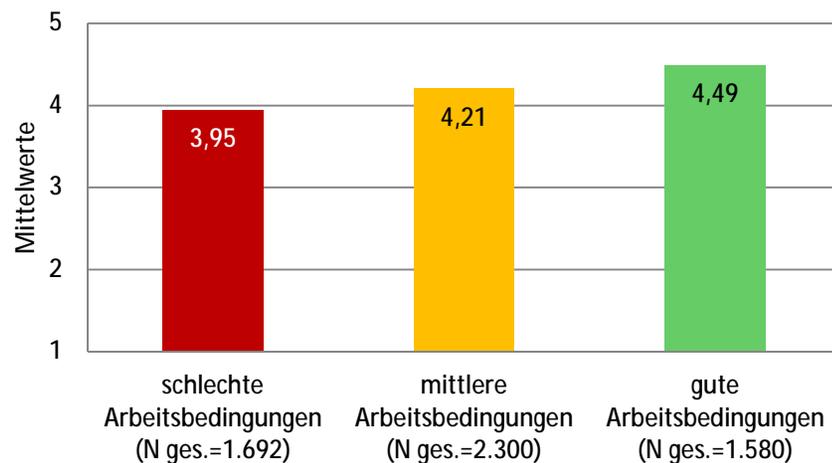
Päd. Fachkräfte gesamt: 4,21 (N=6.307, SD=0,70)

Kita-Leitungen: 4,15 (N=1.425, SD=0,69)

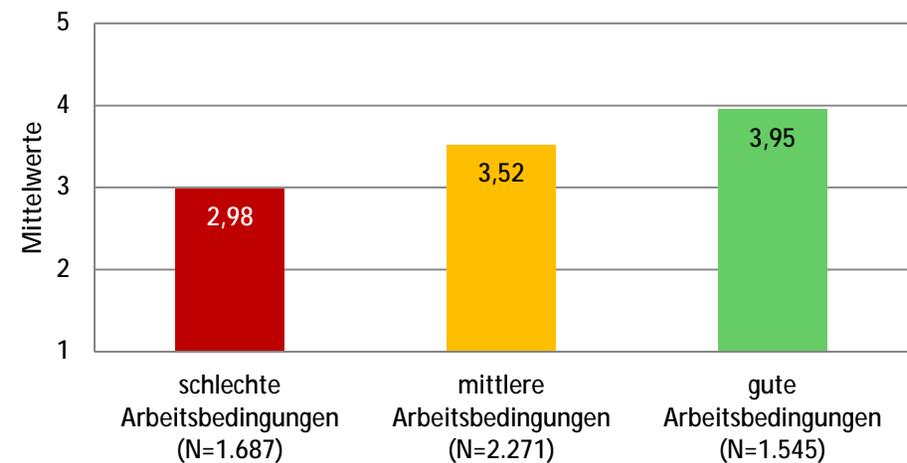
FoL: 4,23 (N=4.882, SD=0,70)

Commitment der päd. Fachkräfte in Abhängigkeit von der Qualität der Arbeitsbedingungen

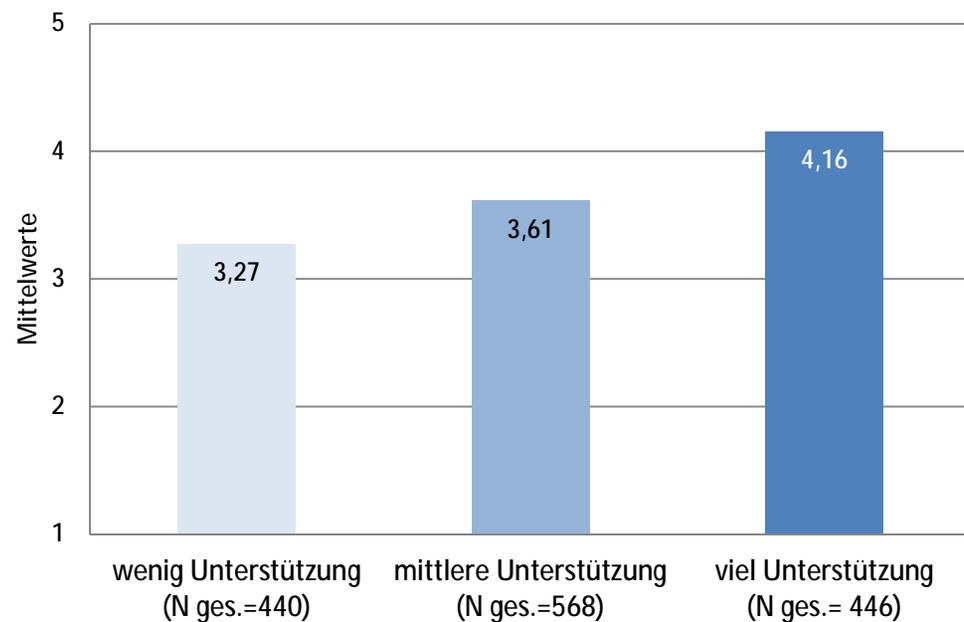
Berufliches Commitment in Abhängigkeit von
der Qualität der Arbeitsbedingungen



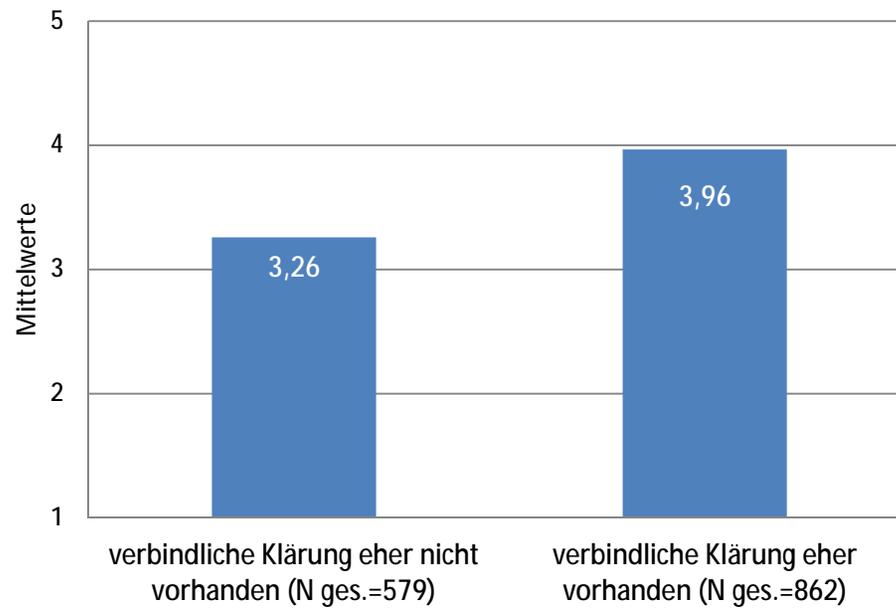
Organisationales Commitment in Abhängigkeit
von der Qualität der Arbeitsbedingungen



Organisationales Commitment in Abhängigkeit von der Unterstützung des Trägers (Befragung der Leitungen)



Organisationales Commitment in Abhängigkeit von der verbindlichen Klärung der Aufgabenverteilung (Befragung der Leitungen)

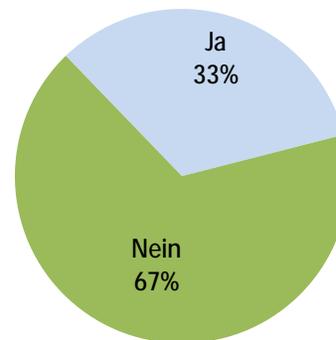




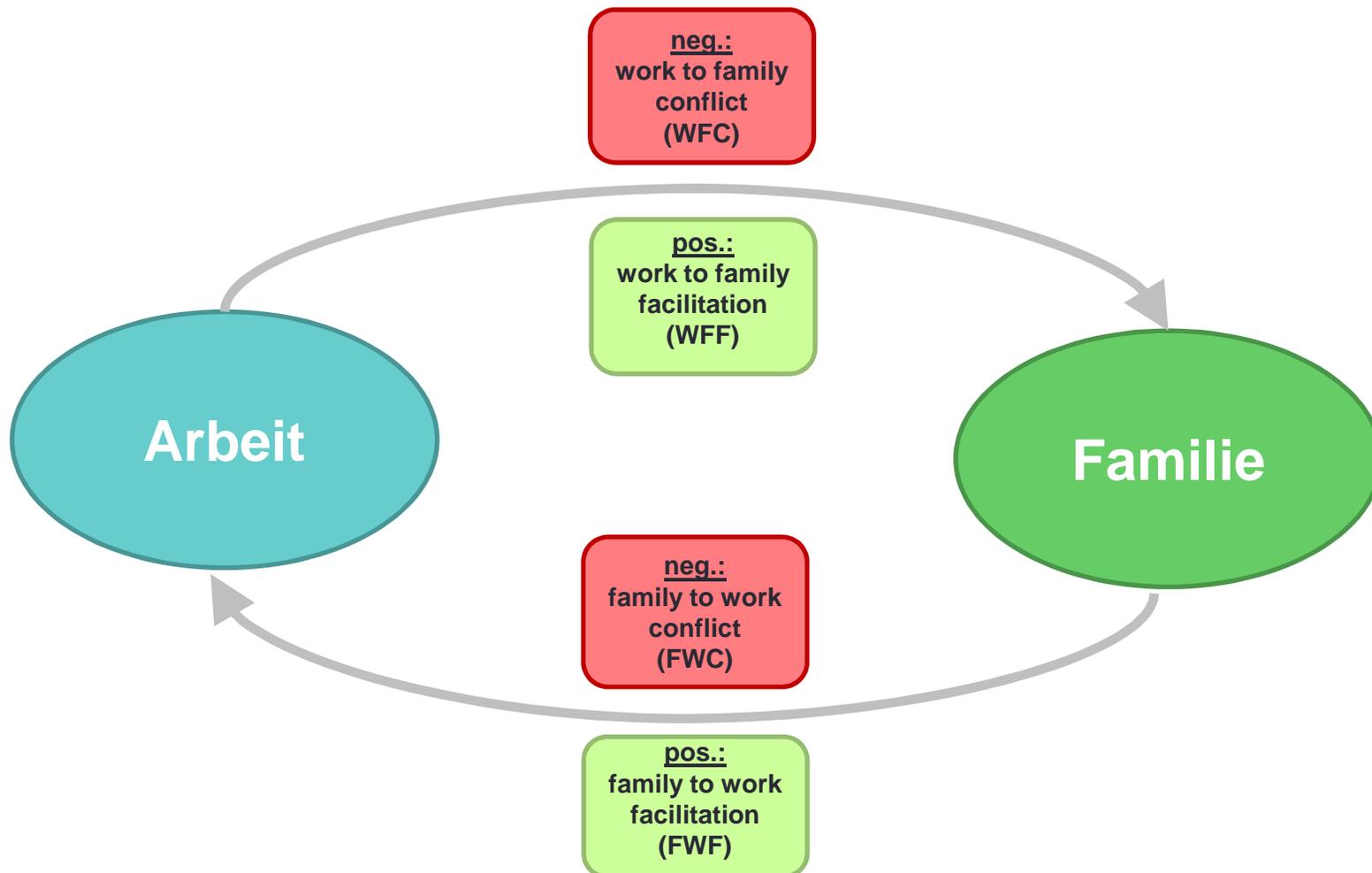
Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Haben Sie Kinder unter 18 Jahren ?

(n= 6.606)



Schnittstelle: Familie - Beruf





Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance)

Beispielfragen:

- **Work-family conflict (WFC)**

„Ich könnte noch mehr Geduld und Verständnis für meine eigenen Kinder aufbringen, wenn ich nicht als pädagogische Fachkraft tätig wäre“

- **Work-family facilitation (WFF)**

„Dadurch, dass ich beruflich mit Kindern zu tun habe, kann ich die Probleme meiner eigenen Kinder noch besser verstehen“

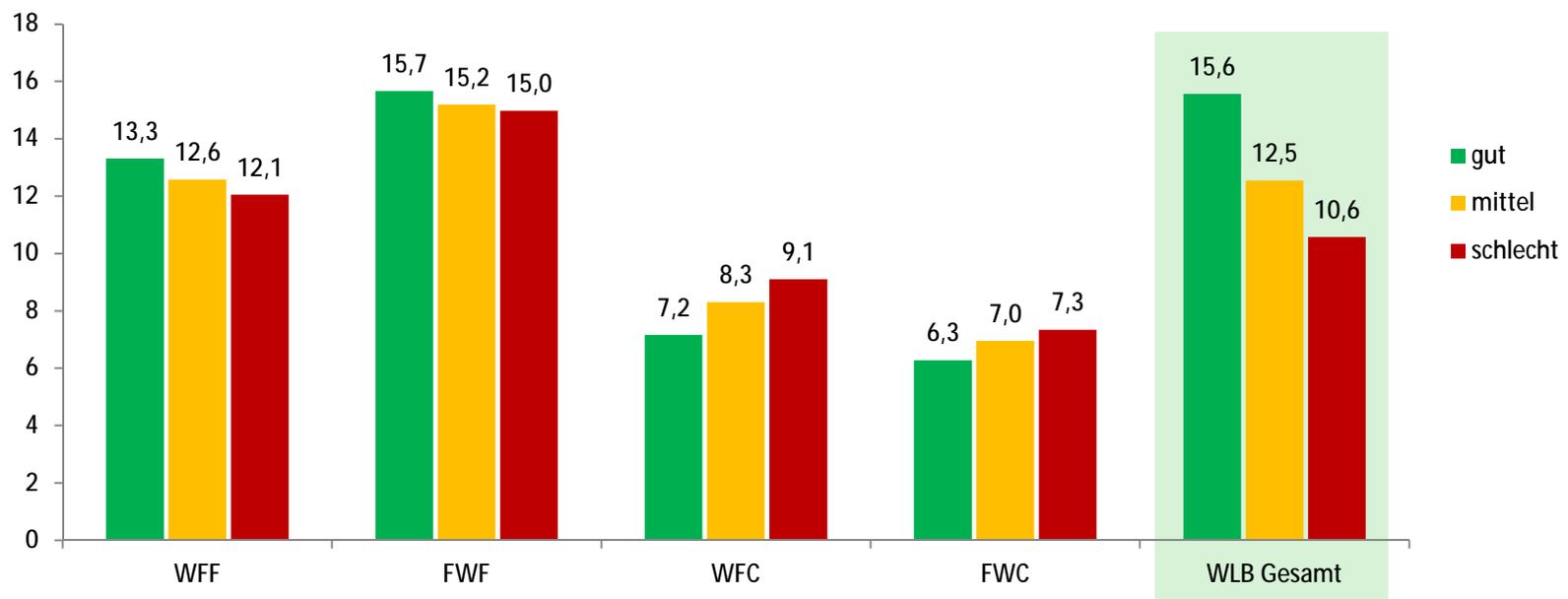
- **Family-work conflict (FWC)**

„Es kommt vor, dass ich Ärger oder Stress, den ich zu Hause habe, mit in die Kita nehme“

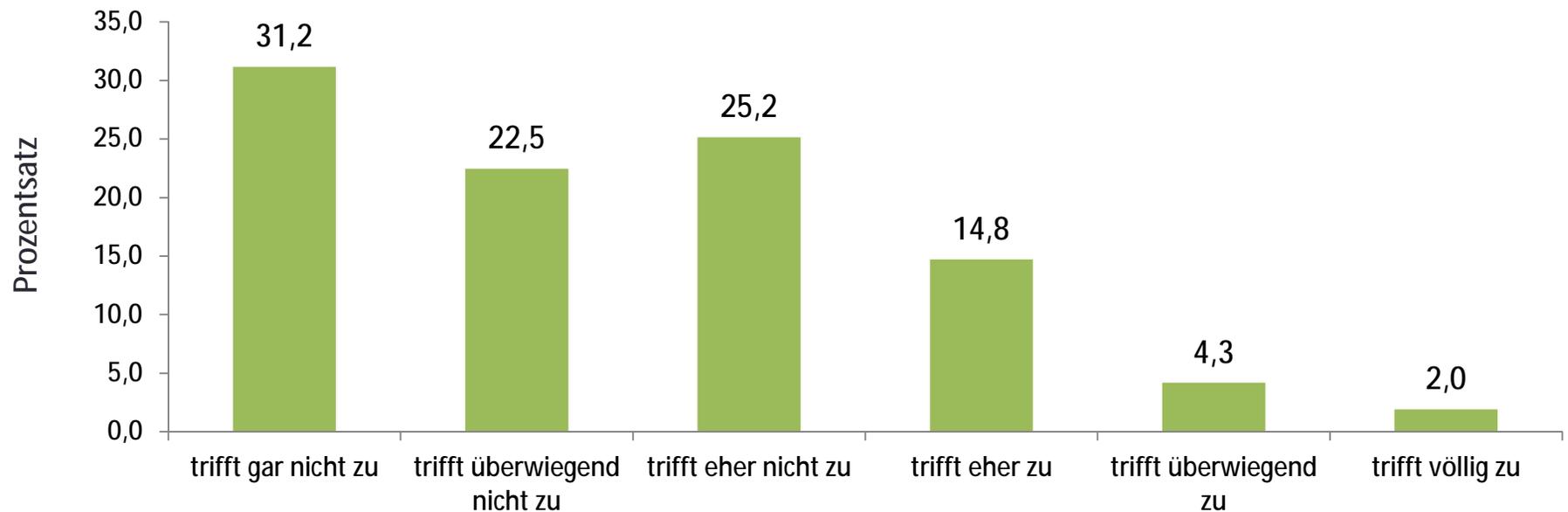
- **Family -work facilitation (FWF)**

„Als pädagogische Fachkraft profitiere ich von meinem Wissen und meiner Erfahrung als Mutter/Vater“

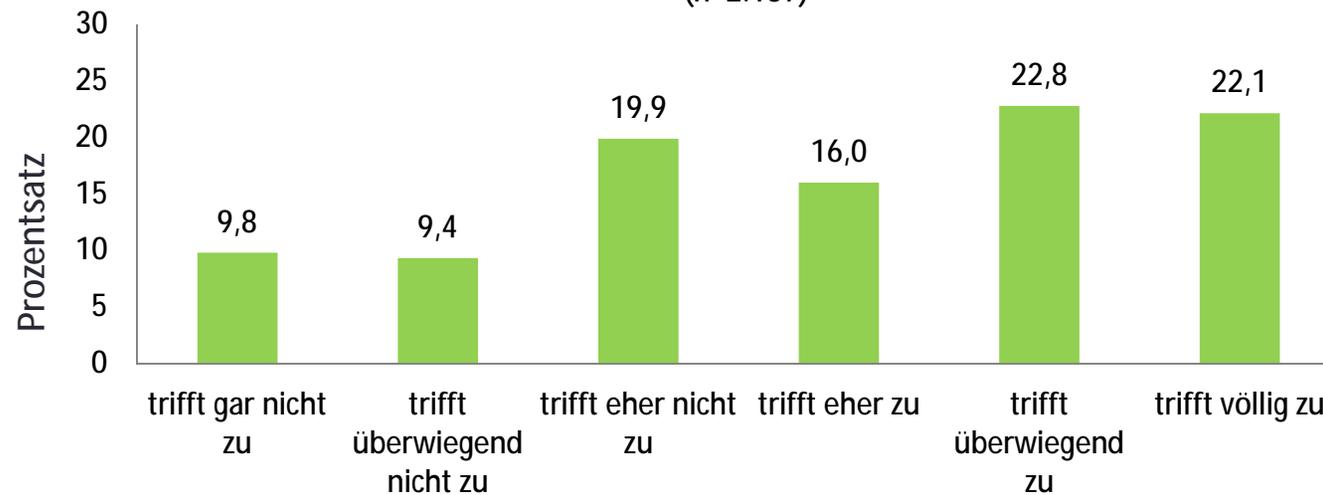
Facilitation und Conflict in Abhängigkeit von Arbeitsbedingungen (n = 1.770)



In unserer Einrichtung treten Spannungen zwischen Mitarbeiter/innen mit und ohne familiäre Verpflichtungen auf (n=2.280)



Für Kita-Mitarbeiter/innen mit eigenen Kindern stellt es
eine Entlastung dar, wenn diese in der Einrichtung der
Mutter/des Vaters einen Platz erhalten
(n=2.137)





5. Merkmale der befragten Trägervertreter/innen

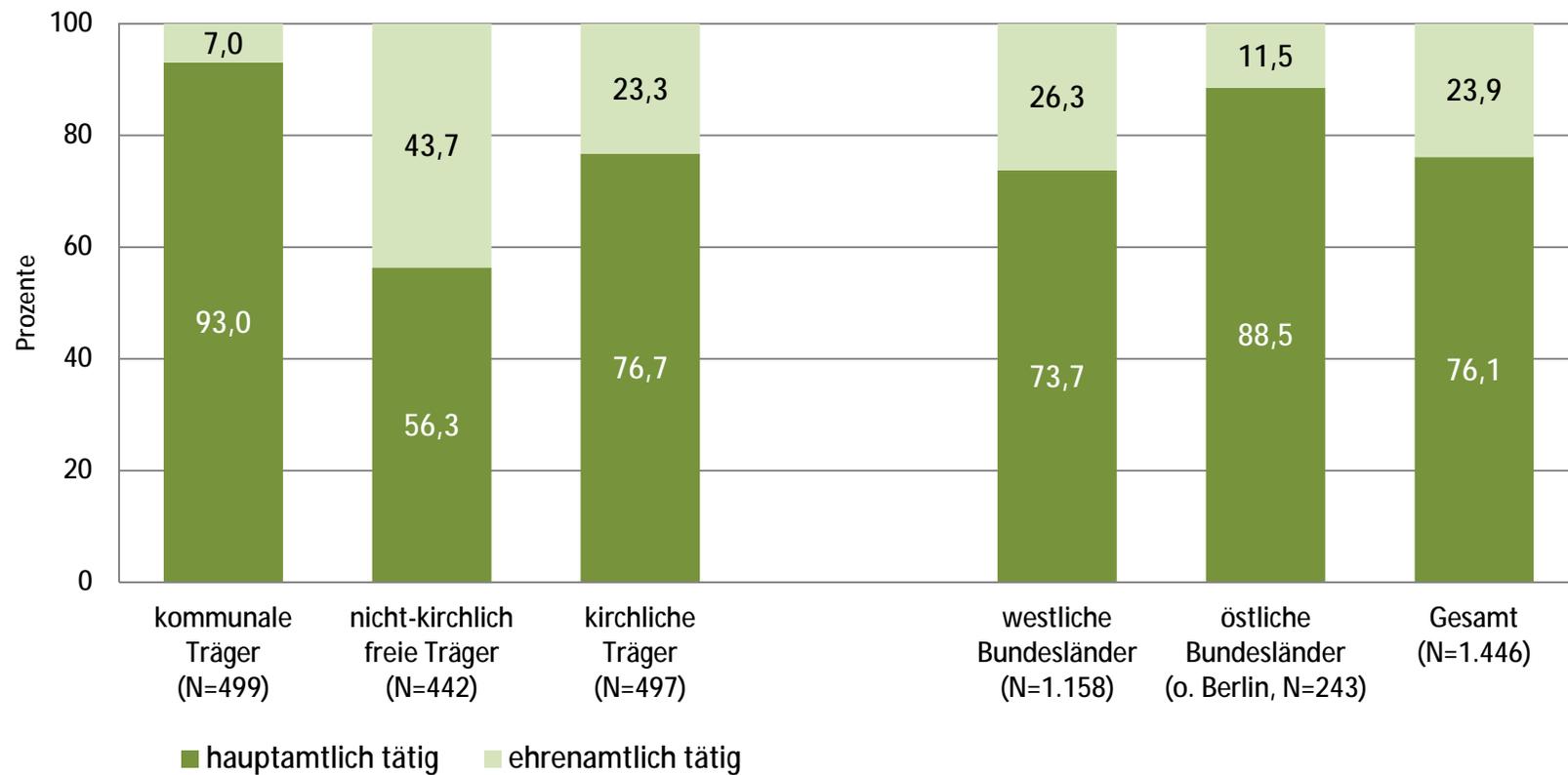
Merkmale der Trägervertreter/innen (N ges.=1.524)

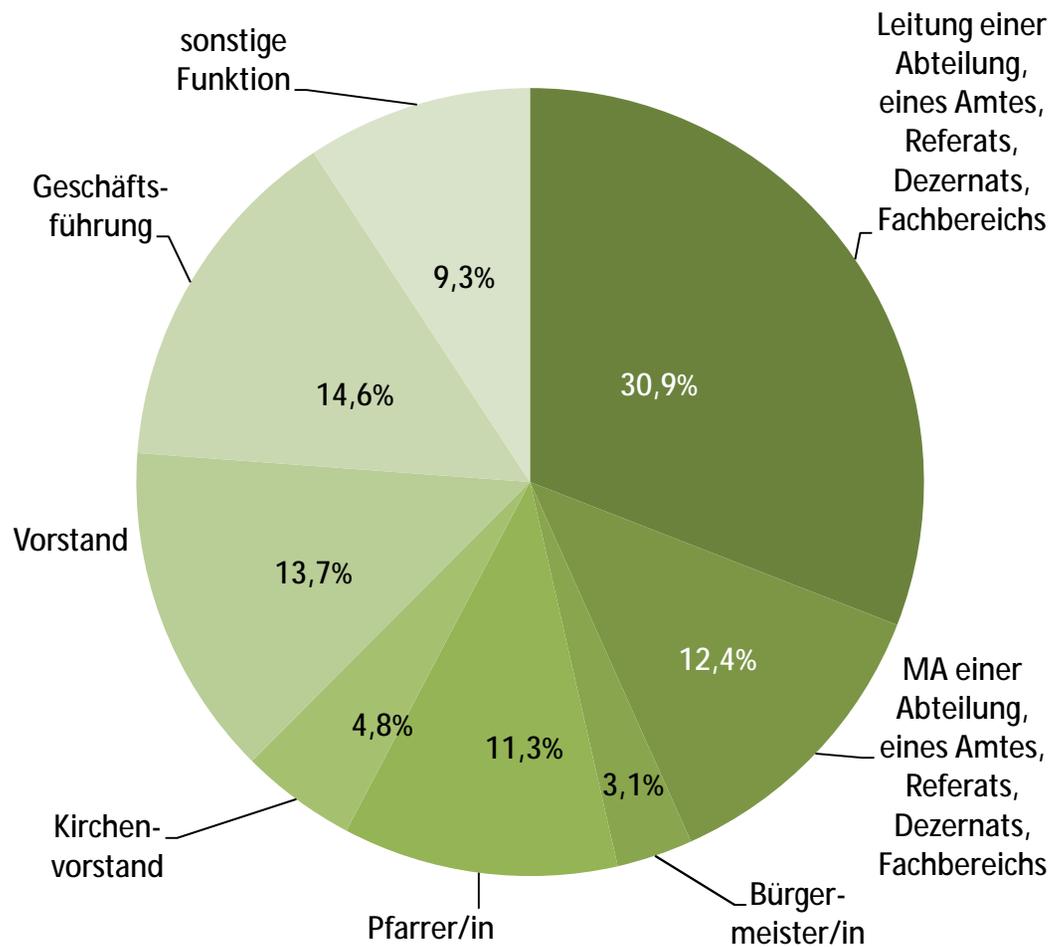
Durchschnittsalter	48,2 Jahre
Geschlecht	60,1% Frauen
Berufsabschluss:	
Lehre/Ausbildung	28,5%
Studium	67,0%
sonstiges	4,4%
Anzahl der Kitas:	
1 bis 10	84,8%
11 bis 25	10,4%
über 26	4,8%
Anzahl der Mitarbeiter/innen:	
1 bis 5 MA	12,6%
6 bis 10 MA	18,3%
11 bis 50 MA	41,2%
51 bis 100 MA	12,2%
über 101 MA	13,6%

Verwaltung: 41,9%
Pädagogik oder verwandt: 32,9%

Verwaltung: 23,7%
Pädagogik oder verwandt: 35,9%
Theologie: 19,6%

Haupt- und ehrenamtlich tätige Trägervertreter/innen

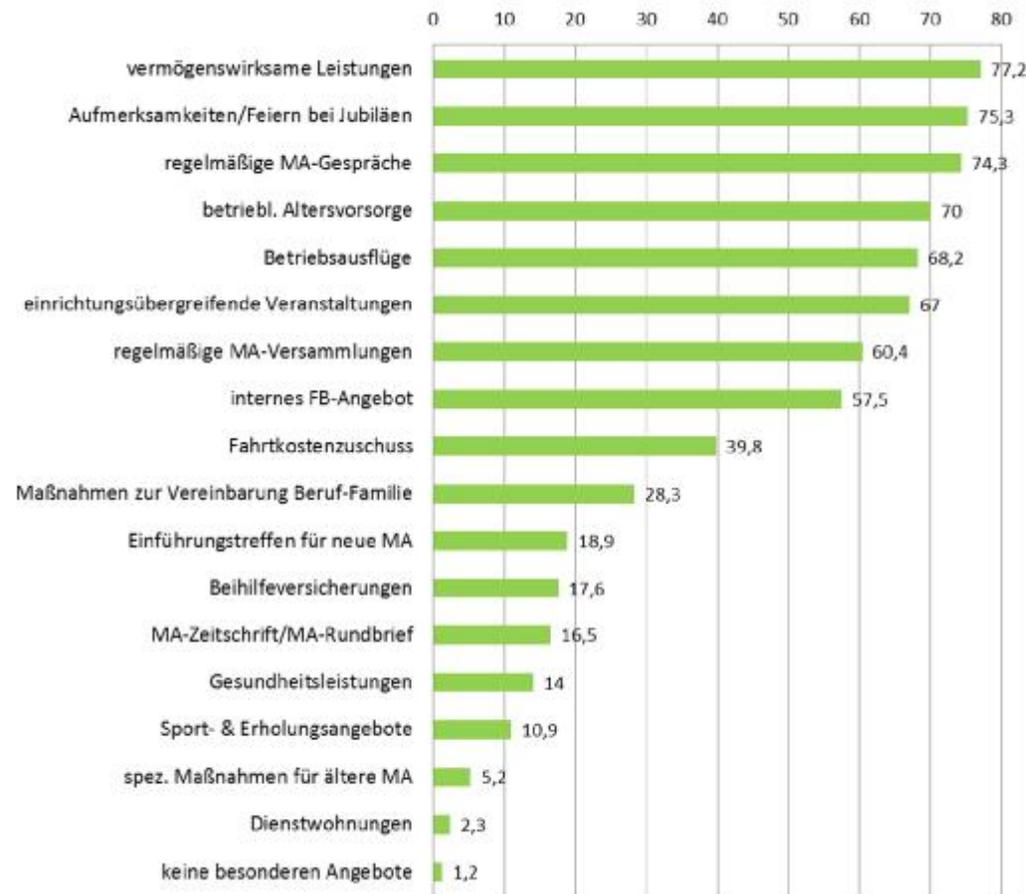




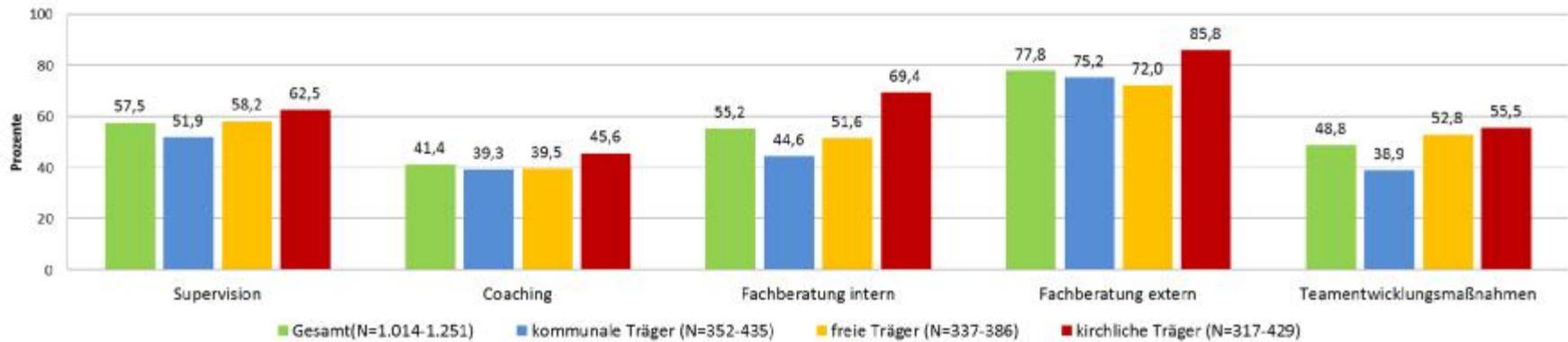
Funktion in der Trägerstruktur (N=1.469)

Maßnahmen der Träger für die MA

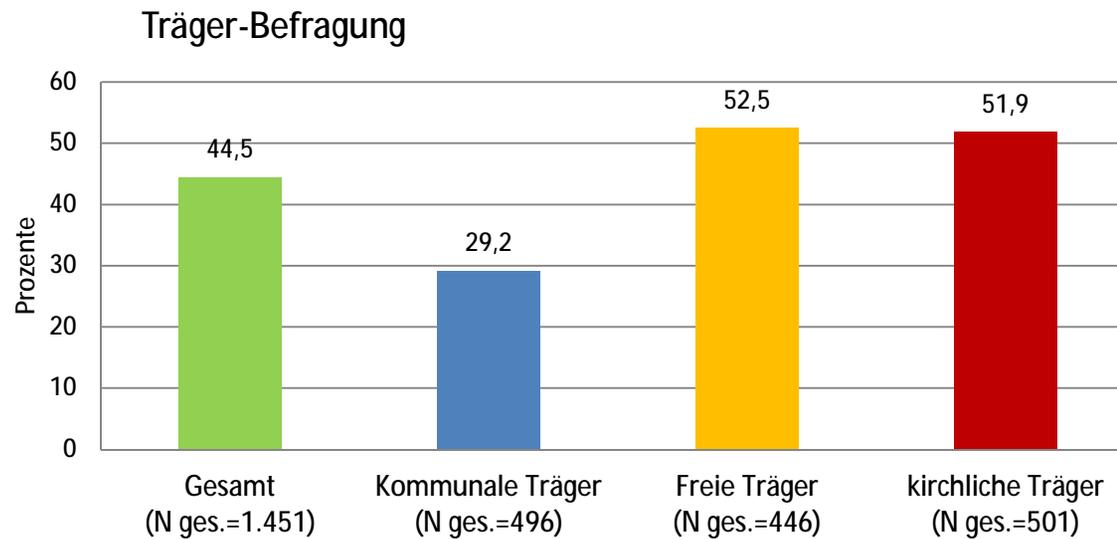
(Befragung der Trägervertreter/innen, N= 1.524, Mehrfachantworten möglich, Angaben in %)



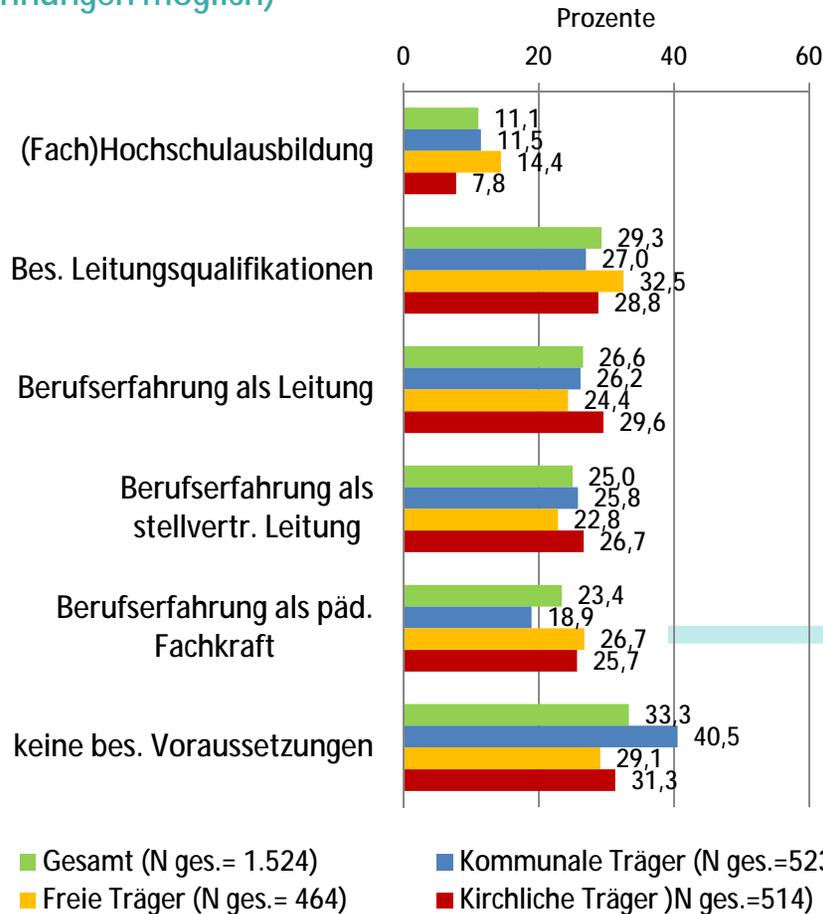
Fachliche Unterstützung der Kitas durch die Träger



Einarbeitungskonzept für päd. Mitarbeiter/innen

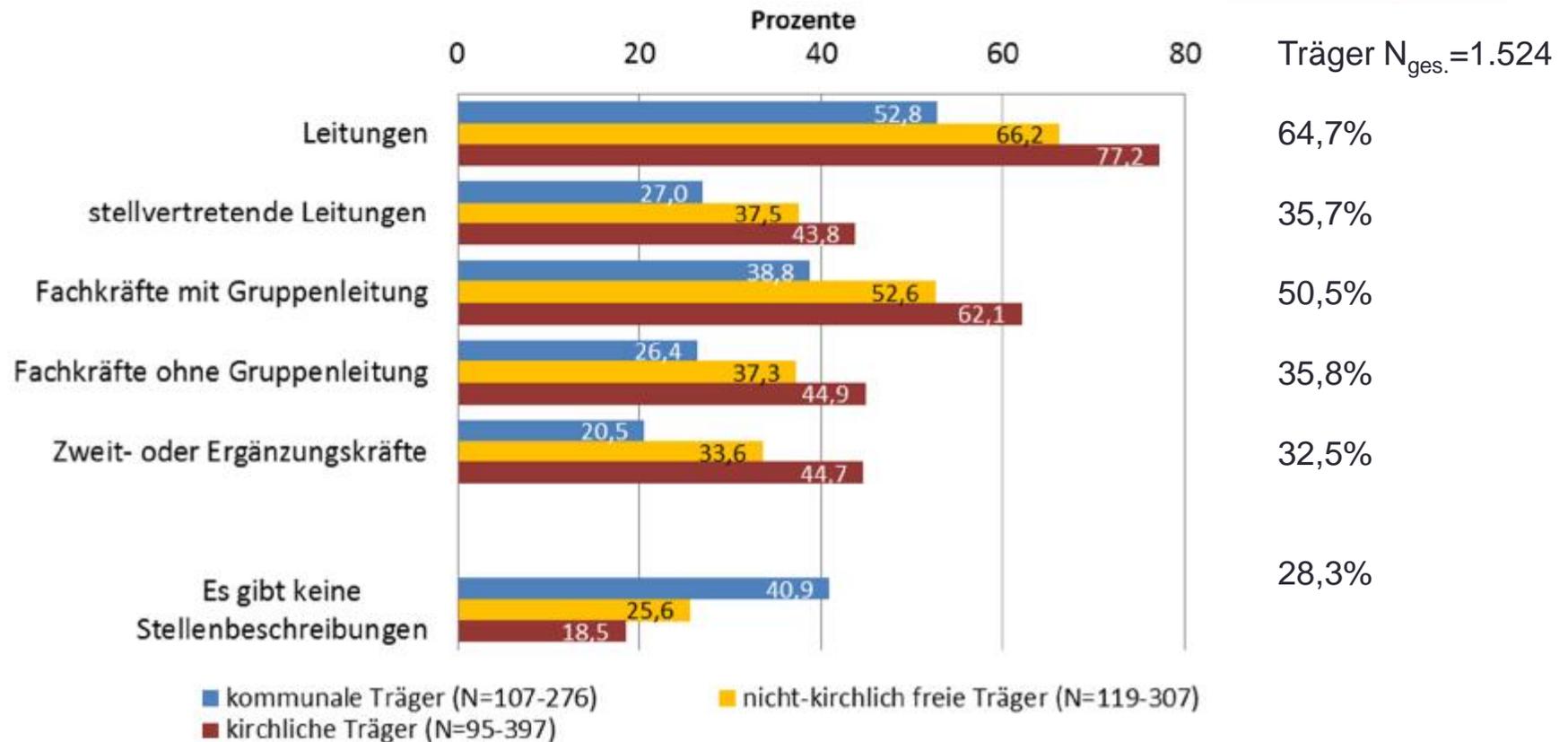


Voraussetzungen für Leitungspositionen (Mehrfachnennungen möglich)

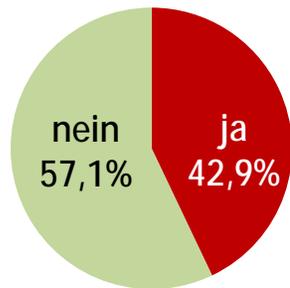


Gesamt: 4,1 Jahre
 Kommunaler Träger: 4,0 Jahre
 Freier Träger: 3,9 Jahre
 Kirchlicher Träger: 4,3 Jahre

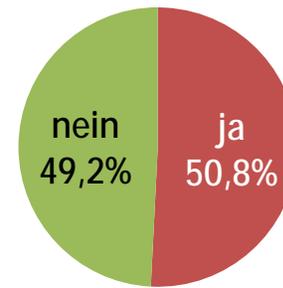
Es gibt Stellenbeschreibungen für ... (Mehrfachnennungen möglich)



Haben Sie mangels geeigneter Bewerber/innen schon einmal päd. Mitarbeiter/innen eingestellt, die Ihren Vorstellungen nicht entsprachen?



Träger, $N_{\text{ges.}}=1.479$

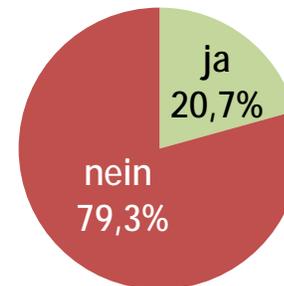


Leitungen, $N_{\text{ges.}}=1.419$

Können Sie auf einen Springerpool zurückgreifen?



Träger, $N_{\text{ges.}}=1.498$



Leitungen, $N_{\text{ges.}}=1.437$
(„vollständig“ bzw. „überwiegend erfüllt“)



EIN BLICK INS AWO KINDERHAUS PFAFFENHOFEN

Zusammen Kommen ist ein Beginn.
Zusammen Bleiben ist ein Fortschritt
Zusammen Arbeiten ist ein Erfolg

Henry Ford

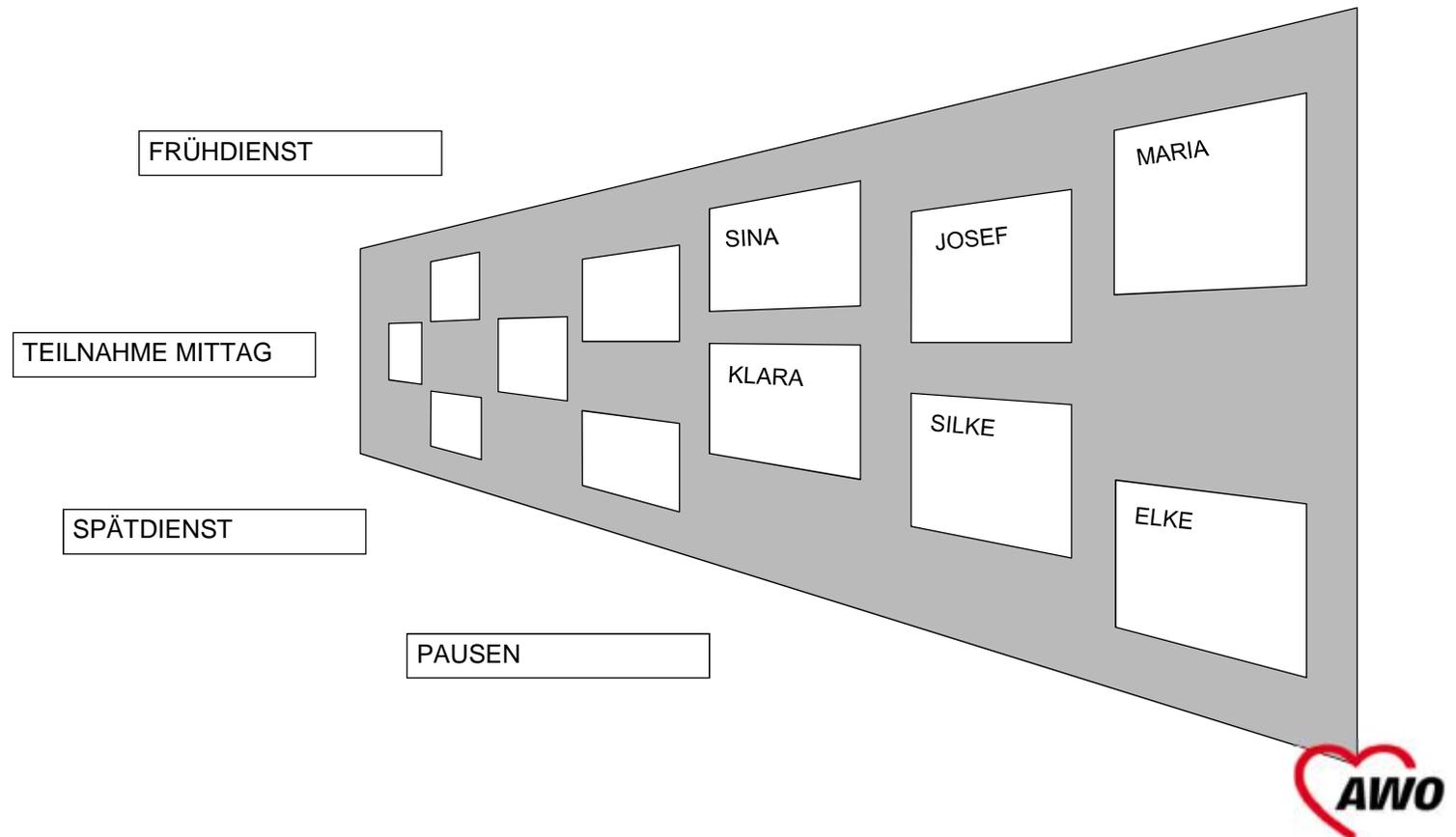
von Jutta Heim

Inhalt

- Das gibt es schon
- Wünsche und Visionen
- Forderungen an die Politik
- Einbindung der Wirtschaft

Das gibt es schon

- Ausgewogene Dienstpläne



Das gibt es schon

- „Schnuppertage“ in den verschiedenen Bereichen
- Regelmäßige Pausen in geeigneten Räumen



Das gibt es schon

- Geeignete Arbeitsmaterialien



Das gibt es schon

- Regelmäßige
Mitarbeitergespräche

*miteinander
sprechen*
*gemeinsam
erfolgreich sein*



Vorbereitungsbogen

Mitarbeitergespräche

für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in
Kindertageseinrichtungen

Dieser Bogen soll für Sie eine Unterstützung bei der
Vorbereitung Ihres Mitarbeitergesprächs sein.
Verstehen Sie die genannten Themen und Fragen als
Anregung.



Das gibt es schon

- Fortbildungen und Inhouseschulungen



Das gibt es schon

- Kollegiale Beratung



Das gibt es schon

- Zeit für Austausch



Das gibt es schon

- „Oasenstunden“



Das gibt es schon

- Hospitationen



Das gibt es schon

- ° Gemeinsame Ausflüge



Wünsche und Visionen

- Life-Work-Balance – weder Über- noch Unterforderung
- Jahres – Lebenszeitkonten
- Teilzeitlösungen auch in Führungspositionen
- Sabbaticals
- Wiedereinstiegsprogramme

Wünsche und Visionen

- Gesundheitsprävention innerhalb der Arbeitszeit
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
- Genügend Zeit für Beobachtung und Dokumentation
- Lebenslanges Lernen (Supervision, Fortbildungen)

Forderungen an die Politik

- Gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung
- Entsprechende Honorierung
- Optimaler Anstellungsschlüssel
- Sichere Arbeitsplätze
- Verwaltungsvereinfachung
- Verbesserte Erzieherausbildung
- Möglichkeiten der Nachqualifizierung

Forderungen an die Politik

- Subventionierung von Lärmschutz und ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze
- Sonderregelungen für selbst pflegende Arbeitnehmer
- Altersteilzeit
- Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflegezeiten

Einbindung der Wirtschaft

- Betriebskindertageseinrichtungen
- Beteiligung an bestehenden Einrichtungen
- Sockelbetrag für Kinderbetreuung
- Reaktion auf den Fachkräftemangel
- Hohe Qualitätsstandards als Anreiz für Mitarbeiter
- Arbeitszeitmodelle für Familien





6. Diskussion und Fazit



Fazit

- § Am wichtigsten ist es den päd. Fachkräften, genügend Zeit für gute pädagogische Arbeit zu haben
- § Die größte Differenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit und Vorhandensein besteht hinsichtlich der Bezahlung und der Verfügbarkeit eines Springerpools
- § Hohe Arbeitszufriedenheit und hohes Commitment bei fröhpädagogischem Personal
- § Sehr hohe Arbeitsbelastung – Leitungen sind stärker davon betroffen als päd. Personal ohne Leitungsfunktion
- § Gute Arbeitsbedingungen verringern Belastungen und erhöhen die Zufriedenheit und die Bindung an Beruf und Träger
- § Gute Zusammenarbeit mit dem Träger und seine Unterstützung ist ein sehr wichtiger Aspekt für die Kita-Leitungen:
 - à sehr positive Auswirkungen auf ihre Zufriedenheit und das Commitment
 - à deutliche Verringerung der wahrgenommenen Belastungen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Der Abschlussbericht des Projekts steht zum kostenfreien
Download auf der Projekt-Homepage zur Verfügung:
www.aqua-studie.de