Teamarbeit in KiTas: Zentral für Schutz und Wohlbefinden von Kindern

Praxis zeigt dringenden Handlungsbedarf!

Fachkräfte **schauen hin!**
Psychosoziale Belastung
und Kinderschutz in der Kita

JUSTUS-LIEBIG-
UNIVERSITÄT
GIESSEN

BertelsmannStiftung

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
2025

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh
bertelsmann-stiftung.de

Autorinnen
Dr. Marina Lagemann (Justus-Liebig-Universität Gießen)
Noemi Dobelmann (Bertelsmann Stiftung)
Kathrin Bock-Famulla (Bertelsmann Stiftung)

Verantwortlich
Anette Stein
Director Bildung und Next Generation
anette.stein@bertelsmann-stiftung.de

Zitationshinweis
Lagemann, Marina; Dobelmann, Noemi; Bock-Famulla, Kathrin (2025):
Teamarbeit in KiTas: Zentral für Schutz und Wohlbefinden von Kindern.
Praxis zeigt dringenden Handlungsbedarf. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh

Layout
Ines Meyer, Gütersloh

Bildnachweis
© Jan Voth

DOI 10.11586/2025109

ID_2886

Teamarbeit in KiTas: Zentral für Schutz und Wohlbefinden von Kindern

Praxis zeigt dringenden Handlungsbedarf!

Marina Lagemann, Noemi Dobelmann, Kathrin Bock-Famulla

BertelsmannStiftung

Inhaltsverzeichnis

Dankesworte **7**

1 | Einleitung **9**

2 | Ergebnisse **12**
2.1 | Pädagogisches Fehlverhalten gefährdet Schutz und Wohlbefinden von Kindern und belastet die Fachkräfte 12
2.1.1 | Personal beobachtet regelmäßig Fehlverhalten im Team gegenüber KiTa-Kindern 12
2.1.2 | Pädagogisches Fehlverhalten im Team stellt einen wesentlichen Belastungsfaktor für das KiTa-Personal dar 14
2.1.3 | Fehlender Konsens im Team zu angemessenem Verhalten gegenüber Kindern fördert das Belastungserleben und die Beobachtung von Fehlverhalten 17
2.1.4 | Fehlender Konsens im Team zu angemessenem Verhalten gegenüber Kindern fördert belastende Teamkonflikte 19
2.1.5 | Gleichzeitige Konfrontation mit Fehlverhalten und Teamkonflikten stellt eine Mehrfachbelastung für das KiTa-Personal dar 20
2.2 | Teamarbeit ist in vielen Einrichtungen nicht funktional genug, um Schutz und Wohlbefinden von Kindern zu gewährleisten 22
2.2.1 | Einschreiten durch das Fachpersonal zum Schutz des Kindes ist nicht gesichert 22
2.2.2 | Unsicherheiten und Teamdynamiken hemmen das KiTa-Personal, zum Schutz der Kinder einzuschreiten 24
2.2.3 | Teamarbeit ist in vielen Einrichtungen nicht funktional 26
2.2.4 | In vielen KiTas treten mehrere ungünstige Bedingungen auf Teamebene gleichzeitig auf 28
2.2.5 | Je besser die Teamarbeit, desto geringer das Risiko von Fehlverhalten 30
2.3 | Personelle Besetzung wirkt über die Teamarbeit auf Fehlverhalten 31
2.3.1 | Personelle Besetzung beeinflusst den Team-Score 32
2.3.2 | Personelle Unterbesetzung fördert Fehlverhalten 33
2.3.3 | Zusätzliches Personal könnte gegenläufige Effekte haben – Mögliche Erklärungsansätze 35

3 | Diskussion der Ergebnisse **36**

4 | Zentrale Erkenntnisse **41**

5 | Handlungsempfehlungen **42**

Literatur **47**

Anhang **50**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 | Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en 12
Abbildung 2 | Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, nach Funktion in der Einrichtung 13
Abbildung 3 | Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, nach Qualifikation 13
Abbildung 4 | Belastung durch unangemessenes Verhalten von Kolleg:innen gegenüber Kindern 14
Abbildung 5 | Belastung durch Miterleben von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en 15
Abbildung 6 | Belastung nach Häufigkeit des Miterlebens von Fehlverhalten 15
Abbildung 7 | Belastung durch unangemessenes Verhalten von Kolleg:innen gegenüber Kindern nach Häufigkeit von Fehlverhalten 16
Abbildung 8 | Gefühle und Empfindungen bei Beobachtung von Fehlverhalten 17
Abbildung 9 | Belastung durch fehlenden Konsens zu angemessenem Umgang mit Kindern, gesamt und nach Fehlverhalten 18
Abbildung 10 | Konsens im Team und Häufigkeit der Beobachtung von Fehlverhalten 18
Abbildung 11 | Belastung durch Teamkonflikte, gesamt und nach Konsens im Team 20
Abbildung 12 | Belastung durch Teamkonflikte nach Häufigkeit von Fehlverhalten 20
Abbildung 13 | Belastung durch Teamkonflikte nach Belastung durch unangemessenes Verhalten 21
Abbildung 14 | Wahrscheinlichkeit, dass Fachpersonal zum Schutz der Kinder eingreift 23
Abbildung 15 | Eingriffswahrscheinlichkeit bei Fehlverhalten nach Funktion in der Einrichtung 23
Abbildung 16 | Eingriffswahrscheinlichkeit bei Fehlverhalten nach Qualifikation 24
Abbildung 17 | Gründe für Nichteinschreiten nach Funktion in der Einrichtung 25
Abbildung 18 | Bewertung der Teamarbeit: Leitungshandeln, Kommunikation im Team und Feedback 27
Abbildung 19 | Verteilung des Gesamt-Scores für Teamarbeit 28
Abbildung 20 | Feedback nach Team-Kommunikation 29
Abbildung 21 | Feedback nach Leitungsverhalten 29
Abbildung 22 | Beobachtung von Fehlverhalten nach Teamarbeit 30
Abbildung 23 | Wie schätzen pädagogisch Tätige die derzeitige personelle Besetzung in ihrer Einrichtung ein? 31
Abbildung 24 | Teamarbeit nach personeller Besetzung 32
Abbildung 25 | Zusammenhang personelle Besetzung und Fehlverhalten 33
Abbildung 26 | Durchschnittliche marginale Effekte von Teamarbeit auf die Wahrscheinlichkeit, Fehlverhalten zu beobachten 34

Anhang

Anhang 1: Frage Häufigkeit Fehlverhalten 49

Anhang 2: Frage Funktion in der Einrichtung 49

Anhang 3: Frage Qualifikation 50

Anhang 4: Frage Belastungsfaktoren im KiTa-Alltag 51

Anhang 5: Frage Beitrag Beobachtung Fehlverhalten zu Belastungserleben 51

Anhang 6: Frage nach Empfindungen bei Beobachtung von Fehlverhalten 52

Anhang 7: Frage Einschreiten zum Schutz der Kinder 52

Anhang 8: Frage Gründe für Nichteinschreiten 53

Anhang 9: Tabelle 1 | Befürchtung vs. Erfahrung, bei Einschreiten nicht ernstgenommen zu werden, Fachkräfte ohne Leitungsfunktion 53

Anhang 10: Tabelle 2 | Befürchtung vs. Erfahrung, nicht ernstgenommen zu werden, Leitungskräfte 54

Anhang 11: Frage Bereiche Teamarbeit 54

Anhang 12: Tabelle 3 | Bewertung der Teamarbeit durch Fachkräfte und Leitungskräfte 55

Anhang 13: Tabelle 4 I Feedback zu gelungenen Interaktionen vs. Fehlverhalten

Anhang 14: Frage personelle Besetzung 56

Anhang 15: Tabelle 5 | Personelle Besetzung und Kommunikation im Team 56
Tabelle 6 | Personelle Besetzung und Leitungsverhalten 56
Tabelle 7 | Personelle Besetzung und Feedback 56

Anhang 16: Tabelle 8 | Zusammenhang zwischen personeller Besetzung und der Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten (Probit-Modell 1) 57

Anhang 17: Tabelle 9 | Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten (Probit-Modell 2) 57

Anhang 18: Tabelle 10 | Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten (Probit-Modell 3) 57

Anhang 19: Tabelle 11 | Marginale Effekte (AME, Modell 1) 58

Anhang 20: Tabelle 12 | Marginale Effekte (AME, Modell 2) 58

Anhang 21: Tabelle 13 | Marginale Effekte (AME, Modell 3) 58

Anhang 22: Tabelle 14 | Gründe für Nichteinschreiten nach Qualifikation 59

Dankesworte

Wir danken allen Teilnehmenden für ihr Vertrauen und ihre große Offenheit – vor allem beim Beantworten der teilweise sehr sensiblen Fragen. Ihr Mut, auch sehr persönliche Erfahrungen zu teilen, schafft die Grundlage dafür, notwendige Verbesserungen in den frühkindlichen Bildungssystemen erkennen und anstoßen zu können.

1 | Einleitung

Emotionale Sicherheit ist eine Voraussetzung für Bildungsprozesse von Kindern. Wenn die pädagogischen Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen (KiTas) nicht angemessen gegenüber den Kindern handeln (können) oder es sogar zu Fehlverhalten kommt, sind wesentliche Aufgaben der Einrichtungen gefährdet: der Schutz und die Sicherung des Wohlbefindens der Kinder wie auch der Auftrag von Bildung, Betreuung und Erziehung (Epping & Luthardt 2021; Maywald 2011 und 2021; Prengel 2019). Nicht zuletzt sind es die aktuellen Rahmenbedingungen, die derzeit häufig dazu führen, dass sich pädagogische Fachkräfte in den KiTas nicht mehr in der Lage sehen, professionell zu handeln und ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden (Remsperger-Kehm & Boll 2024a; Klusemann et al. 2023; Boll & Remsperger-Kehm 2021a und b).

Qualitative Studien zeigen, dass das Auftreten von Fehlverhalten in KiTas in hohem Maße auch mit einer Belastung der pädagogischen Fachkräfte selbst verbunden ist (Boll & Remsperger-Kehm 2021a und b). Fehlverhalten gegenüber Kindern muss demnach auch im Kontext der Frage nach Strategien zur Systementlastung und Fachkräftesicherung betrachtet werden: Inwiefern sind hiervon nur einzelne Einrichtungen betroffen oder aber handelt es sich hierbei um ein systemisches Phänomen? Die Beantwortung dieser Fragestellung erfordert eine umfassende quantitative Untersuchung, die bislang nicht vorliegt.

Während Kinderschutz innerhalb der Familie bereits länger in der Literatur und auch in den KiTas thematisiert wird, ist dies für Handlungen durch pädagogisch Tätige gegenüber Kindern im KiTa-Alltag noch verhältnismäßig wenig der Fall (Prengel 2020). Dabei liegt der Fokus nicht nur auf dem körperlichen Wohl der Kinder, sondern auch auf dem Auftreten von Fehlverhalten auf der psychischen und seelischen Ebene. Betont wird zunächst die individuelle Verantwortung, die jede einzelne Fachkraft trägt – auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Maywald 2022). Jedoch wird darüber hinaus ebendiesen strukturellen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle bei der Erklärung von Fehlverhalten pädagogischer Fachkräfte beigemessen (vgl. Maywald 2025), werden sie doch als Risikofaktoren betrachtet, die ein solches Auftreten wahrscheinlicher machen.

Zusätzlich scheint es relevant, den Blick auch auf die Prozesse und Strukturen in den KiTas zu richten, um ein tiefergehendes Verständnis über das Auftreten von pädagogischem Fehlverhalten zu erlangen und konkrete Anhaltspunkte für wirksame Prävention abzuleiten. Meyer und Alsago (2025) befragten knapp 1.000 Fachkräfte aus dem Arbeitsfeld KiTa und identifizierten dabei u. a. verschiedene mögliche Einflussfaktoren auf das Fehlverhalten pädagogischer Fachkräfte. Dazu gehören das Klima in der KiTa, die Unterstützung innerhalb des Teams, fehlende Kenntnisse über Schutzkonzepte und Interventionsmaßnahmen sowie Personalmangel, aufgrund dessen hohe pädagogische Anforderungen und Ansprüche nicht erfüllt werden können. Hier zeigt sich, dass Strukturen und Prozesse innerhalb der KiTa nicht von den äußeren Rahmenbedingungen getrennt betrachtet werden können, denn auch die Arbeitsbedingungen, Zeitdruck und Arbeitsbelastung werden als zentrale Einflussgrößen genannt. Remsperger-Kehm (2025) sowie Maywald (2021) stellen – wenngleich es zumindest zum Teil unabhängig von den Rahmenbedingungen zu Fehlverhalten kommt (Maywald 2022) – ebenfalls Zusammenhänge zwischen Fehlverhalten und der mit Stress verbundenen Belastung pädagogischer Fachkräfte her.

Die Strukturqualität (wie z. B. die personelle Ausstattung oder die Qualifikation), die als Teil von struktural-prozessualen Qualitätsmodellen der pädagogischen Arbeit betrachtet wird, stellt einen viel diskutierten Aspekt der KiTa-Qualität dar. Auch wenn sie allein eine professionelle Praxis nicht sichern kann, ist sie doch eine wichtige Voraussetzung für das pädagogische Handeln. Was eine gute Qualität in KiTas ausmacht, wird wiederum von unterschiedlichen Akteur:innen inner- und außerhalb des Systems unterschiedlich bewertet. Andere Qualitätsmodelle gehen davon aus, dass gute Qualität nicht vorab definiert werden kann, sondern im Diskurs unterschied-

licher Interessen und Überzeugungen von allen Akteur:innen, inklusive der Kinder, ausgehandelt werden muss (BMFSFJ 2024; Blatter et al. 2023).

Betrachtet man vor diesem Hintergrund das Handeln pädagogischer Fachkräfte als Teil von Qualität (im Sinne einer Prozessqualität), kann auch dieses aufgrund der komplexen Anforderungen im System nur situativ bewertet werden und muss dennoch stets professionellen Ansprüchen genügen. Dabei spielen Reflexionskompetenz und Performanz eine entscheidende Rolle zur Beschreibung und Sicherung professionellen Handelns (Hofer 2022; Nentwig-Gesemann 2017; Fröhlich-Gildhoff et al. 2011 und 2014).

So erscheint es notwendig, weiterführend zu erfassen, inwiefern die Strukturen und Prozesse innerhalb der KiTas von den strukturellen Rahmenbedingungen abhängen und welche Rolle die Mikroebene im Zusammenhang mit Fehlverhalten spielt. In der vorliegenden Auswertung werden verschiedene Voraussetzungen auf Team- bzw. Einrichtungsebene in den Blick genommen, die in der Literatur als präventive Bausteine diskutiert werden, um Fehlverhalten vorzubeugen (Maywald 2022). Konkret wird die Funktionalität der Teamarbeit als Qualitätsfaktor betrachtet, der sowohl auf der Ebene der Prozess- als auch auf der der Orientierungsqualität Bedeutung hat, wenn es z. B. um einen Konsens im Team zu (un)angemessenem Verhalten gegenüber Kindern geht. Weitere erfasste Einflussfaktoren sind das Leitungsverhalten und Feedbackprozesse im Team (vgl. auch Epping et al. 2025; Röber 2025; Maywald 2022).

Bis auf wenige Ausnahmen mit kleineren Stichproben (Meyer & Alsago 2025; Remsperger-Kehm & Boll 2024b; Schmelzeisen-Hagemann & Bleistein 2024) liegen hierzu keine quantitativ empirischen Ergebnisse vor, die sowohl Fach- als auch Leitungskräfte umfassen.

Auf dieser Grundlage werden in dieser Studie die folgenden Fragen bearbeitet:

1. Wie häufig wird pädagogisches Fehlverhalten in KiTas durch Fachkräfte und Leitungskräfte beobachtet?

2. Inwiefern stellt pädagogisches Fehlverhalten im Team einen Belastungsfaktor für Fachkräfte und Leitungskräfte dar?

3. Wie gestaltet sich der Umgang mit Fehlverhalten: Greifen Fach- und Leitungskräfte verlässlich ein, wenn Kinder geschützt werden müss(t)en?

4. Welche Rolle spielen Teamprozesse und soziale Dynamiken im Team bei der Erklärung des Auftretens von pädagogischem Fehlverhalten und dem Umgang mit diesem?

5. Welche Rolle kommt der personellen Besetzung bei der Erklärung der Funktionalität von Teamarbeit und von Fehlverhalten zu?

Ziel ist die Identifizierung von Stellschrauben auf verschiedenen Systemebenen sowie die Identifizierung möglichst konkreter Ansatzpunkte, um pädagogischem Fehlverhalten wirksam präventiv begegnen zu können sowie Interventionsformate zu entwickeln.

Datengrundlage

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse basieren auf der Online-Umfrage *Psychosoziale Belastung und Kinderschutz in der KiTa*, die von Mai bis Juli 2023 von Frau Dr. Marina Lagemann und Frau Eva Werner am Institut für Kindheits- und Schulpädagogik der Justus-Liebig-Universität Gießen konzipiert und durchgeführt wurde. Insgesamt haben 21.635 in KiTas pädagogisch Tätige an der Befragung teilgenommen.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen eine evidenzbasierte Entwicklung von Maßnahmen ermöglichen, mit dem Ziel, die KiTas zu entlasten, die Qualitätssicherung zu unterstützen und den Kinderschutz zu stärken. Neben den strukturellen Rahmenbedingungen stehen angesichts der angespannten Situation im KiTa-System Einflussfaktoren auf Einrichtungsebene, die sich auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen verändern lassen, im Mittelpunkt der Betrachtung.

In der ersten Veröffentlichung von Ergebnissen der Befragung (Lagemann et al. 2024) wurden Einflussfaktoren identifiziert, die sich im Belastungs- und Überlastungserleben von KiTa-Beschäftigten, in ihrer Arbeitszufriedenheit und in ihrer Wahrscheinlichkeit, das Berufsfeld kurz- bis mittelfristig zu verlassen, niederschlagen.

2 | Ergebnisse

2.1 | Pädagogisches Fehlverhalten gefährdet Schutz und Wohlbefinden von Kindern und belastet die Fachkräfte

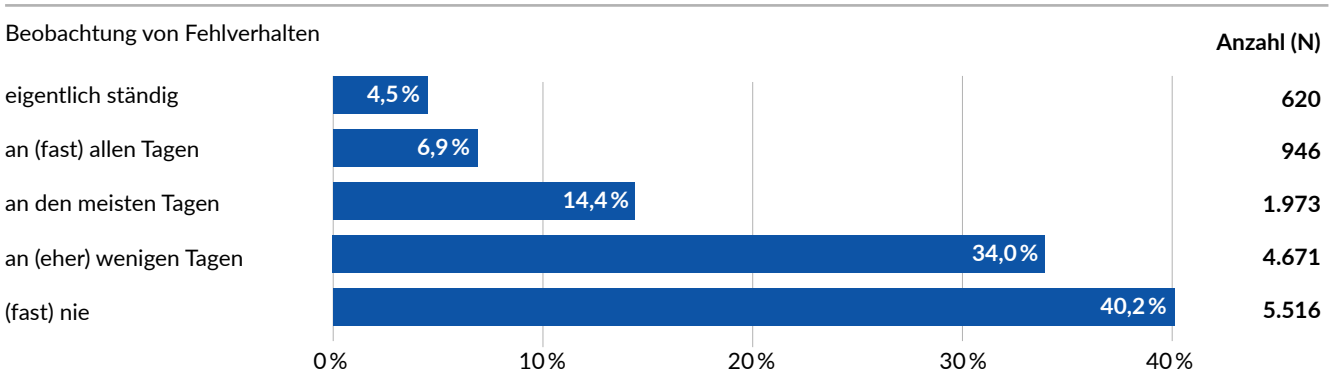
2.1.1 | Personal beobachtet regelmäßig Fehlverhalten im Team gegenüber KiTa-Kindern

Wie häufig kommt es nach Einschätzung von KiTa-Personal zu pädagogischem Fehlverhalten gegenüber KiTa-Kindern? Dies wurde anhand der Frage ermittelt, wie häufig die Teilnehmenden Interaktionen zwischen Kolleg:innen und Kindern beobachten, in denen sie den Impuls haben, einzugreifen, um das Kind *emotional oder körperlich zu schützen* – und zwar unabhängig davon, ob sie auch tatsächlich eingreifen oder nicht (Frage s. Anhang 1).

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen deutlich, dass es sich bei der Beobachtung von pädagogischem Fehlverhalten gegenüber KiTa-Kindern in den Augen von KiTa-Personal nicht um Einzelfälle handelt. Vielmehr scheint dieses den Alltag in vielen Einrichtungen zu kennzeichnen.

Mehr als ein Viertel der Befragten (25,8 %) geben an, „an den meisten Tagen", „(fast) täglich" oder „(eigentlich) ständig" Situationen zu beobachten, in denen ein Einschreiten in ihren Augen notwendig ist bzw. wäre, um Kinder in Interaktionen mit Kolleg:innen emotional oder körperlich zu schützen. Rund ein weiteres Drittel (34 %) berichtet, an (eher) wenigen Tagen solche Situationen in der eigenen Einrichtung zu beobachten. Nur weniger als die Hälfte der Befragten (40,2 %) gibt an, in der eigenen Einrichtung nie oder fast nie Interaktionen mitzuerleben, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en (Abb. 1).

Abbildung 1 | Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en (N = 13.726)

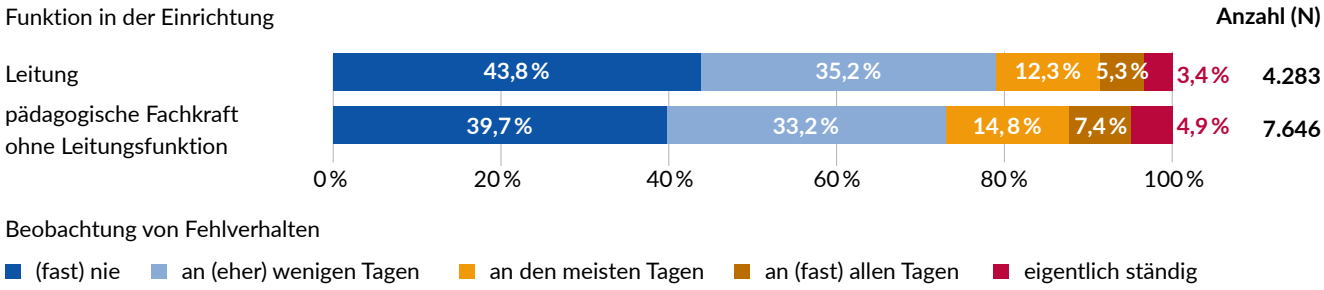


BertelsmannStiftung

Bei der Frage, wie häufig KiTa-Mitarbeitende in unterschiedlicher Funktion[1] pädagogisches Fehlverhalten beobachten, zeigt sich, dass KiTa-Leitungen entsprechende Situationen seltener beobachten als pädagogische Fachkräfte[2] (Abb 2): Mit 21,0 % gibt knapp ein Viertel der Leitungen an, „an den meisten Tagen" oder häufiger solche Situationen zu beobachten; bei den pädagogischen Fachkräften fällt dieser Anteil mit 27,1 % höher aus. Gleichzeitig berichten Leitungen mit 43,8 %, nie oder fast nie Fehlverhalten im Team zu beobachten, während dies bei einem kleineren Anteil der Fachkräfte (39,7 %) der Fall ist.

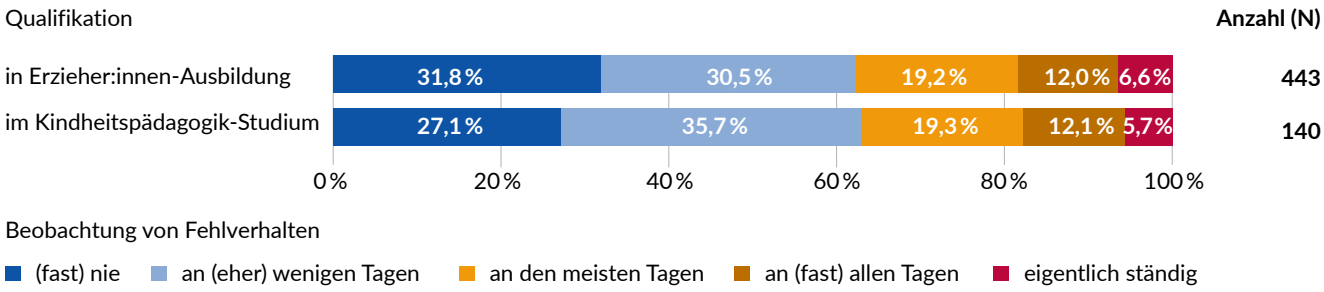
Unterscheidet man hingegen nach Ausbildung oder Studium[3], unabhängig von der angegebenen Funktion, berichten besonders häufig Mitarbeitende, die sich noch in der Erzieher:innen-Ausbildung oder im Studium der Kindheitspädagogik befinden, Situationen mitzuerleben, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en (Abb. 3). Unter den Auszubildenden liegt der Anteil derjenigen, die „an den meisten Tagen" oder häufiger pädagogisches Fehlverhalten beobachten, bei 37,8 %; bei Studierenden der Kindheitspädagogik liegt dieser Anteil mit 37,1 % etwas niedriger. Gleichzeitig liegt der Anteil, der nie oder fast nie solche Situationen beobachtet, bei nur 27,1 % unter Studierenden und bei 31,8 % unter Auszubildenden.

Abbildung 2 | Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, nach Funktion in der Einrichtung (N=11.929)



BertelsmannStiftung

Abbildung 3 | Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, nach Qualifikation (N=583)

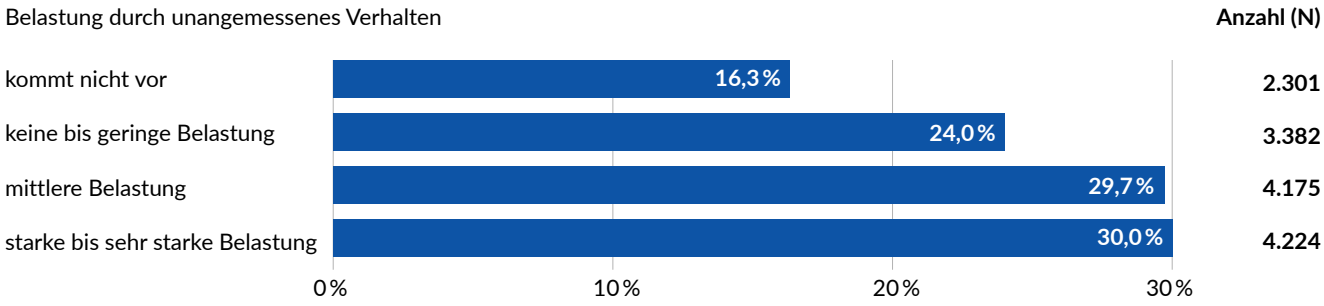


BertelsmannStiftung

1 Frage s. Anhang 2.
2 Hierbei handelt es sich um die im Fragebogen abgefragte Funktion. Die Funktion sagt in diesem Fall nichts über die Qualifikation der Person aus (Empfehlung für Fachkräfte nach der AG Frühe Bildung 2024: mindestens DQR-6-Niveau mit Fachschulabschluss als Erzieher:in für die Tätigkeit als pädagogische Fachkraft).
3 Frage s. Anhang 3, bei den Studierenden der Kindheitspädagogik wurden lediglich diejenigen berücksichtigt, die nicht bereits vorab eine Ausbildung absolviert haben.

Wird hingegen nach dem Auftreten „unangemessenen Verhaltens (einzelner Fachkräfte) gegenüber Kindern“ (Frage s. Anhang 4) gefragt, zeigt sich, dass KiTa-Mitarbeitende im Berufsalltag dieses deutlich häufiger wahrnehmen, als sie angeben, Situationen zu beobachten, in denen Kinder in ihren Augen „in Interaktionen mit Kolleg:innen emotional oder körperlich geschützt“ werden müss(t)en: Der Anteil der Befragten, die angeben, dass dies in der eigenen Einrichtung nicht vorkommt, liegt mit rund 16 % deutlich unter dem Anteil der Befragten, die angeben, nie oder fast nie Situationen zu beobachten, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en (Abb. 4[4]).

Abbildung 4 | Belastung durch unangemessenes Verhalten von Kolleg:innen gegenüber Kindern (N = 14.082)



BertelsmannStiftung

Insgesamt zeigen die vorliegenden Ergebnisse damit eindrücklich, dass es sich nicht um Ausnahmefälle handelt, sondern dass Situationen, in denen der Schutz und das Wohlbefinden der Kinder nicht gewährleistet ist, in den Augen des pädagogischen Personals in vielen Einrichtungen zum Alltag der Kinder wie auch des Personals gehören.

2.1.2 | Pädagogisches Fehlverhalten im Team stellt einen wesentlichen Belastungsfaktor für das KiTa-Personal dar

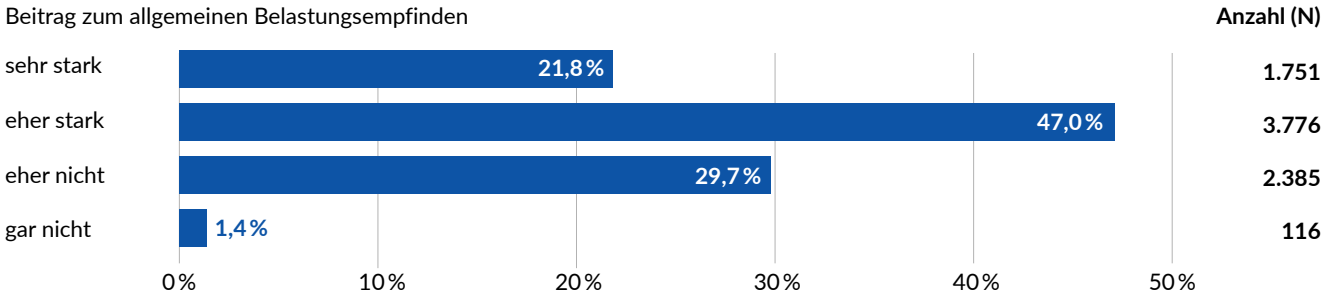
Die bisherigen Ergebnisse machen nicht nur deutlich, dass das Auftreten von pädagogischem Fehlverhalten gegenüber Kindern in vielen Einrichtungen zum KiTa-Alltag gehört. Das Auftreten von pädagogischem Fehlverhalten gegenüber Kindern stellt auch einen wesentlichen Belastungsfaktor für die KiTa-Mitarbeitenden dar.

Um mögliche Auswirkungen von pädagogischem Fehlverhalten auf das KiTa-Personal zu untersuchen, wurden die Teilnehmenden u. a. um ihre Einschätzung gebeten, in welchem Maße das Beobachten von Interaktionen zwischen Kolleg:innen und Kindern, in denen Kinder in ihren Augen emotional oder körperlich geschützt werden müss(t)en, zu ihrem allgemeinen Belastungserleben im Arbeitsalltag beiträgt (Abb. 5).[5] Gut ein Fünftel (21,8 %) der Befragten gibt an, dass die Beobachtung entsprechender Interaktionen *sehr stark* zu ihrem Belastungserleben beiträgt; bei knapp der Hälfte (47,0 %) ist dies *eher stark* der Fall. Lediglich ein knappes Drittel (29,7 %) berichtet, dass das Miterleben entsprechender Situationen *eher nicht* zu ihrem allgemeinen Belastungserleben beiträgt, und nur für einen Bruchteil von 1,4 % trifft das *gar nicht* zu.

4 Gefragt wurde danach, wie sehr sich die Teilnehmenden durch verschiedene Arbeitsbedingungen belastet fühlen. Neben dem Belastungserleben („gar nicht belastet“ bis „sehr stark belastet“) konnte die Antwort „kommt nicht vor“ gewählt werden. Somit beinhaltet Abb. 4 sowohl Informationen zum Belastungsgrad wie auch dazu, ob die Teilnehmenden im Berufsalltag überhaupt mit den genannten Bedingungen konfrontiert sind.

5 Diese Frage wurde allen Teilnehmenden gestellt, die in der vorausgegangenen Frage zur Häufigkeit, mit der sie Fehlverhalten beobachten, **nicht** mit „(fast) nie“ geantwortet haben (Frage s. Anhang 5).

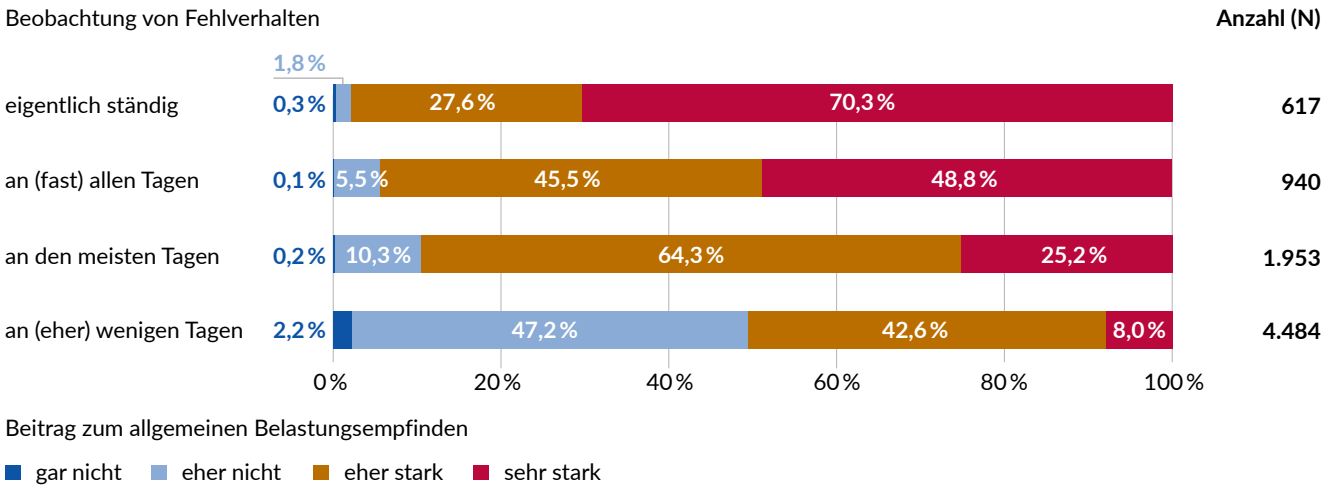
Abbildung 5 | Belastung durch Miterleben von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en (N = 8.028)



BertelsmannStiftung

Der Beitrag des Auftretens bzw. Miterlebens von Fehlverhalten zum allgemeinen Belastungsempfinden von KiTa-Mitarbeitenden wird dabei umso höher eingeschätzt, je häufiger sich diese mit Situationen konfrontiert sehen, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en (Abb. 6): Fast alle Befragten (97,9 %), die „(eigentlich) ständig" derartige Situationen beobachten, geben an, dass das Miterleben dieser Situationen *sehr stark* (70,3 %) oder *eher stark* (27,6 %) zu ihrem allgemeinen Belastungsempfinden im Arbeitsalltag beiträgt. Unter Mitarbeitenden, die nur an (eher) wenigen Tagen Fehlverhalten beobachten, gibt dagegen ein wesentlich geringerer – aber dennoch beachtlicher – Anteil von rund der Hälfte der Befragten (50,6 %) an, sich dadurch *eher stark* (42,6 %) oder *sehr stark* belastet zu fühlen (8,0 %). Damit wird deutlich, dass die Belastung durch Fehlverhalten im Team gegenüber Kindern auch dann von vielen Mitarbeitenden als hoch belastend erlebt wird, wenn nur selten Situationen miterlebt werden, in denen Kinder aus Sicht der Befragten geschützt werden müss(t)en.

Abbildung 6 | Belastung* nach Häufigkeit des Miterlebens von Fehlverhalten** (N = 7.994)



* Frage s. Anhang 5
Nicht befragt wurden diejenigen Teilnehmenden, die angaben, (fast) nie Situationen mitzuerleben, in denen ein Kind in ihren Augen geschützt werden müsste

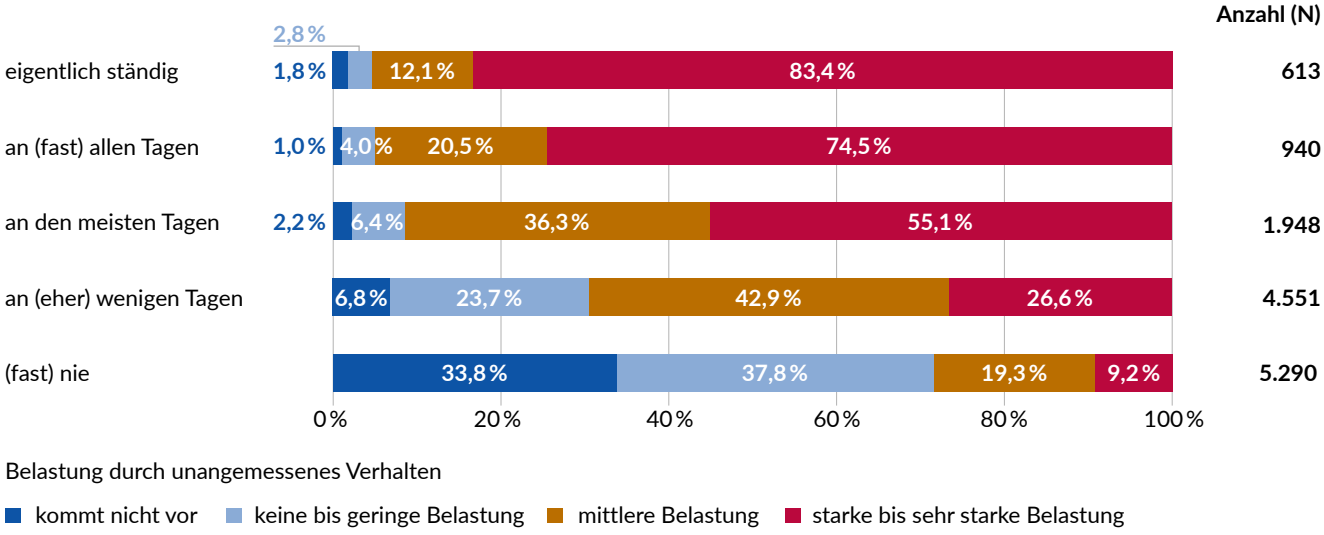
** Frage s. Anhang 1

BertelsmannStiftung

Zusätzlich wurden die Befragten um ihre Einschätzung gebeten, wie stark sie sich durch verschiedene Arbeitsbedingungen belastet fühlen – darunter „unangemessenes Verhalten (einzelner) Fachkräfte gegenüber Kindern“ (Frage s. Anhang 4).[6] Neben den 16,3 %, die angeben, dass unangemessenes Verhalten des Teams bzw. einzelner Team-Mitglieder gegenüber den Kindern in ihrer Einrichtung nicht vorkommt, berichtet knapp ein Drittel (30 %) von einem starken bis sehr starken Belastungserleben, knapp ein weiteres Drittel (29,7 %) von einem mittleren Belastungserleben. Nur knapp ein Viertel (24 %) der Befragten fühlt sich nicht oder nur wenig durch ein solches Verhalten von Kolleg:innen gegenüber Kindern belastet (Abb. 4).

Es zeigt sich deutlich, dass auch die Auswirkungen von unangemessenem Verhalten umso schwerer wiegen, je häufiger die Mitarbeitenden im KiTa-Alltag mit Situationen konfrontiert sind, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en (Abb. 7): Mit 83,4 % berichten fast alle Mitarbeitenden, die „eigentlich ständig“ solche Interaktionen beobachten, sich dadurch stark oder sehr stark belastet zu fühlen. Unter Befragten, die (fast) nie solche Interaktionen wahrnehmen, trifft dies auf einen deutlich geringeren Anteil von 9,2 % zu.

Abbildung 7 | Belastung durch unangemessenes Verhalten von Kolleg:innen gegenüber Kindern nach Häufigkeit von Fehlverhalten* (N = 13.342)



* Frage s. Anhang 1

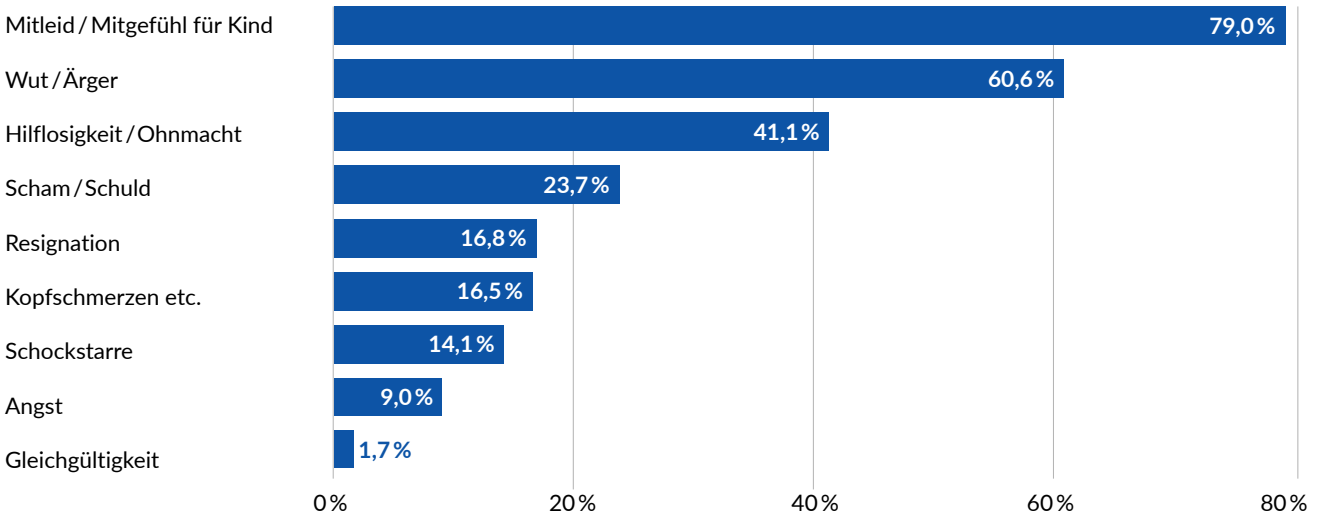
BertelsmannStiftung

Auch zeigen die Antworten auf diese Frage deutlich, dass unangemessenes Verhalten auch dann von vielen Mitarbeitenden als hoch belastend erlebt wird, wenn es sich nicht um Situationen handelt, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en. So fühlt sich beispielsweise über ein Viertel (26,6 %) der Befragten, die nur an (eher) wenigen Tagen entsprechende Interaktionen beobachten, stark oder sehr stark durch unangemessene Verhaltensweisen gegenüber Kindern belastet.

6 Zugrunde gelegt wurde eine Skala von 1 (*gar nicht* belastet) bis 6 (*sehr stark* belastet). Daneben konnte die Kategorie „kommt nicht vor“ gewählt werden. In den nachfolgenden Analysen werden die Angaben für das Belastungserleben für eine erhöhte Übersichtlichkeit in drei Kategorien eingeteilt: keine bis geringe Belastung (Werte 1–2), mittlere Belastung (Werte 3–4) und starke bis sehr starke Belastung (Werte 5–6).

Um differenziertere Einblicke in das mit dem Auftreten von Fehlverhalten verbundene Belastungserleben von KiTa-Personal zu erhalten, wurden zusätzlich die Gefühle und Empfindungen erfragt, die die Befragten bei sich selbst wahrnehmen, wenn sie Interaktionen zwischen Kolleg:innen und Kindern miterleben, in denen die Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en (Frage s. Anhang 6). Es zeigt sich deutlich, dass das Miterleben solcher Situationen mit diversen emotionalen und körperlichen Reaktionen bei den beobachtenden Mitarbeitenden verbunden ist (Abb. 8).

Abbildung 8 | Gefühle und Empfindungen bei Beobachtung von Fehlverhalten (N = 8.893)



Mehrfachnennungen möglich

BertelsmannStiftung

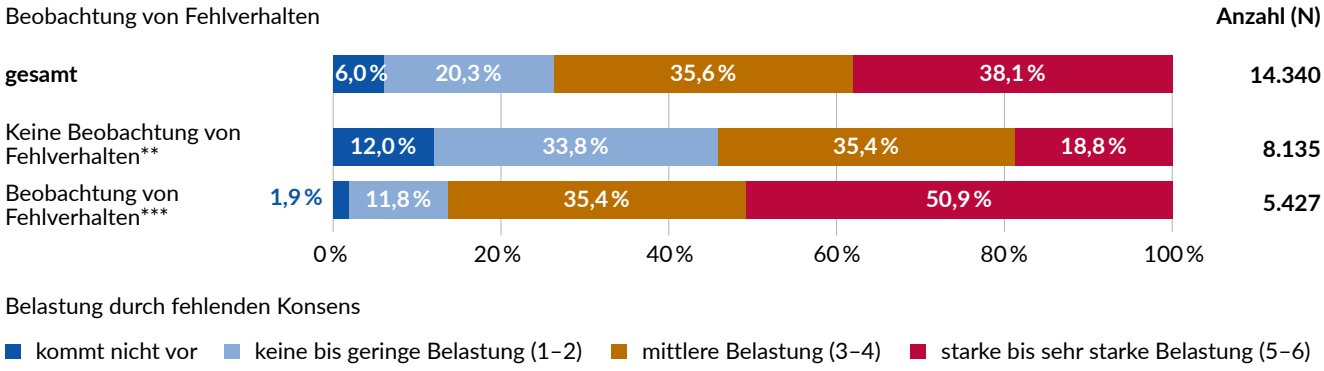
Die Mehrzahl (78,9 %) der Befragten gibt an, bei der Beobachtung von Fehlverhalten Mitleid und/oder Mitgefühl für das Kind zu empfinden; knapp zwei Drittel (60,6 %) verspüren Wut und/oder Ärger. Ein weiterer Anteil von 41,1 % berichtet, sich hilflos und/oder ohnmächtig zu fühlen, und mit 23,7 % gibt fast ein Viertel an, sich schuldig zu fühlen und/oder Scham zu verspüren. Jeweils knapp ein Fünftel berichtet zudem von psychosomatischen Beschwerden wie Bauchschmerzen, Kopfschmerzen und Übelkeit (16,5 %) oder von Gefühlen der Resignation (16,8 %). Ein etwas geringerer Anteil äußert, sich in einer Schockstarre zu befinden (14,1 %) und/oder Angst zu verspüren (9 %). Nur sehr wenige Befragte geben an, Gleichgültigkeit zu empfinden (1,7 %).

2.1.3 | Fehlender Konsens im Team zu angemessenem Verhalten gegenüber Kindern fördert das Belastungserleben und die Beobachtung von Fehlverhalten

Neben dem Miterleben von Fehlverhalten trägt zum Belastungserleben im KiTa-Alltag außerdem bei, dass in fast allen KiTa-Teams Uneinigkeit darüber besteht, was ein angemessener Umgang mit Kindern bedeutet[7]: Lediglich 6 % aller Befragten verneinen, dass es im Team dazu unterschiedliche Auffassungen gibt (Abb. 9). Mehr als ein Drittel (38,1 %) der Befragten fühlen sich dagegen (sehr) stark davon belastet, dass im Team zu diesem Thema unterschiedliche Auffassungen herrschen. Mit 35,6 % gibt rund ein weiteres Drittel Belastungswerte im mittleren Bereich an.

7 Auch dieses Item wurde mit der Frage in Anhang 4 erfasst.

Abbildung 9 | Belastung durch fehlenden Konsens zu angemessenem Umgang mit Kindern, gesamt (N = 14.340) und nach Fehlverhalten* (N = 13.562)



* Frage s. Anhang 1

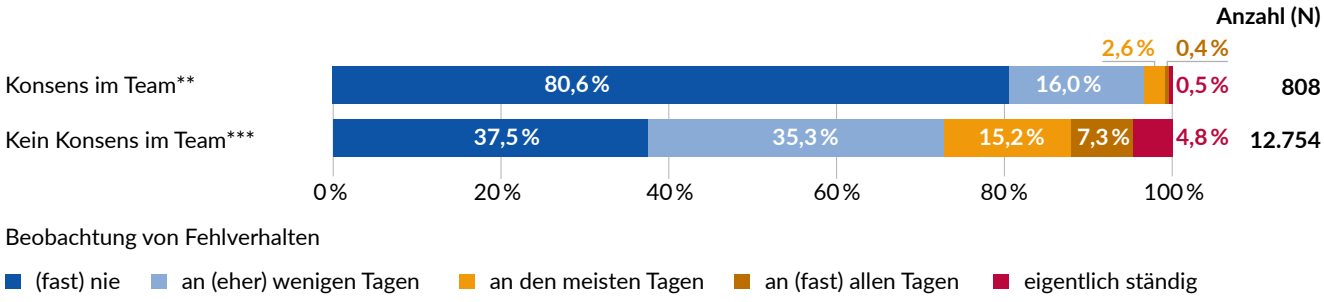
** Die Gruppe „Keine Beobachtung von Fehlverhalten“ umfasst alle Befragten, die die Frage nach der Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, mit „(fast) nie“ beantwortet haben.

*** Die Gruppe „Beobachtung von Fehlverhalten“ beinhaltet alle diejenigen, die die Frage nach der Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, mit „eigentlich ständig“, „an (fast) allen Tagen“, „an den meisten Tagen“ oder „an (eher) wenigen Tagen“ beantwortet haben.

BertelsmannStiftung

Darüber hinaus zeigt sich, dass ein mangelnder Konsens im Team hinsichtlich eines angemessenen Umgangs mit Kindern in einem starken Zusammenhang mit der Beobachtung von Fehlverhalten steht (Abb. 10).

Abbildung 10 | Konsens im Team* und Häufigkeit der Beobachtung von Fehlverhalten (N = 13.562)



* Frage s. Anhang 4

** Die Gruppe „Konsens im Team“ beinhaltet alle diejenigen, die die Frage nach der Belastung durch unterschiedliche Auffassungen zum angemessenen Umgang mit Kindern mit „kommt nicht vor“ beantwortet haben.

*** Die Gruppe „Kein Konsens im Team“ umfasst alle Befragten, die die Frage nach der Belastung durch unterschiedliche Auffassungen zum angemessenen Umgang mit Kindern mit Werten zwischen 1 und 6 beantwortet haben.

BertelsmannStiftung

Besteht Konsens im Team über einen angemessenen Umgang mit Kindern, werden von der Mehrheit (80,6 %) nie oder fast nie Situationen beobachtet, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en. Wenn hier hingegen unterschiedliche Auffassungen vorherrschen, trifft dies nur auf etwas über ein Drittel (37,5 %) der Befragten zu. Mehr als ein Viertel dieser Gruppe (27,3 %) beobachtet Fehlverhalten „an den meisten Tagen“ (15,2 %), „an (fast) allen Tagen“ (7,3 %) oder „eigentlich ständig“ (4,8 %). Dieser Befund lässt sich zum einen dahingehend interpretieren, dass sich das beobachtete Fehlverhalten zumindest zum Teil als Ausdruck unterschiedlicher Auffassungen im Team zum angemessenen Umgang mit Kindern verstehen lässt.

Zum anderen beobachtet aber auch in Teams, in denen Konsens besteht, fast ein Fünftel (19,5 %) Fehlverhalten – 16 % an (eher) wenigen, 2,6 % an den meisten, 0,4 % an (fast) allen Tagen und 0,5 % eigentlich ständig.

Einen Belastungsfaktor für das KiTa-Personal stellt fehlender Konsens im Team hinsichtlich des angemessenen Umgangs mit Kindern auch dann dar, wenn sich dieser nicht in Fehlverhalten gegenüber Kindern niederschlägt (Abb. 9). So berichten 18,8 % der Befragten, die nie oder fast nie Situationen beobachten, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en („Keine Beobachtung von Fehlverhalten“), dass sie sich dennoch durch unterschiedliche Auffassungen im Team stark oder sogar sehr stark belastet fühlen; weitere 35,4 % dieser Gruppe erleben hier eine mittlere Belastung.

2.1.4 | Fehlender Konsens im Team zu angemessenem Verhalten gegenüber Kindern fördert belastende Teamkonflikte

Ein mangelnder Konsens hinsichtlich des angemessenen Umgangs mit Kindern scheint ebenfalls eine wesentliche Quelle von belastenden Teamkonflikten darzustellen. Das mit Teamkonflikten verbundene Belastungserleben wurde – analog zur Frage nach der Belastung durch „unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern“ (s. Anhang 4) – mittels einer Skala von 1 (*gar nicht* belastet) bis 6 (*sehr stark* belastet) ermittelt. Außerdem konnte die Kategorie „kommt nicht vor“ gewählt werden (Abb. 11).

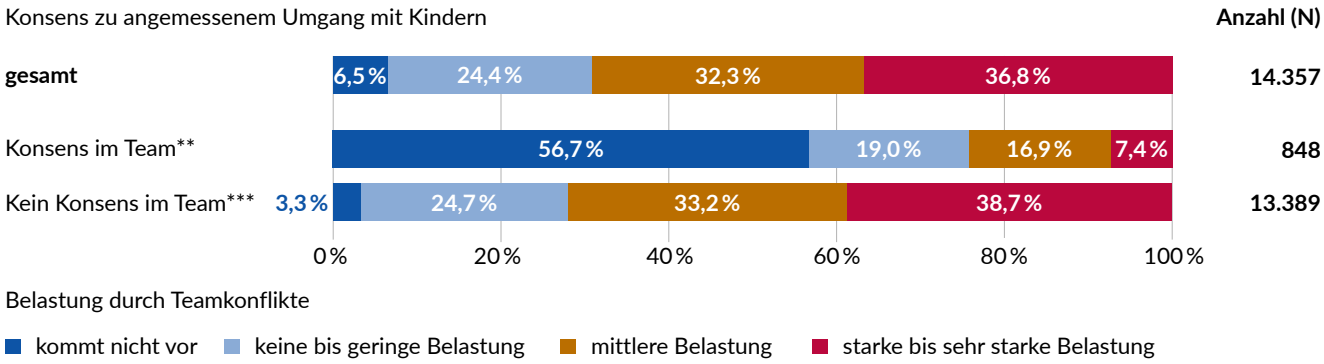
Zunächst lässt sich festhalten, dass Teamkonflikte eine hohe Belastungsquelle von KiTa-Teams darstellen: Über ein Drittel der Befragten (36,8 %) berichtet von einem starken oder eher starken, ein weiteres Drittel (32,3 %) von einem mittleren Belastungserleben, das mit Teamkonflikten einhergeht. Nur knapp ein Drittel (30,9 %) gibt damit an, sich entweder nicht oder nur wenig durch Konflikte im Team belastet zu fühlen (24,4 %) oder dass es im eigenen Team nicht zu Konflikten kommt (6,5 %).

Ob überhaupt (belastende) Konflikte im Team auftreten, steht in einem starken Zusammenhang mit dem Konsens im Team. Gibt es keine unterschiedlichen Auffassungen dahingehend, was einen angemessenen Umgang mit Kindern darstellt, kommt es in über der Hälfte der Fälle (56,7 %) laut den Befragten auch nicht zu Konflikten im Team. Bei den Befragten, die von unterschiedlichen Auffassungen in ihrem Team berichten, sind es dagegen nur 3,3 %.

Zudem werden Konflikte im Team wesentlich häufiger als (hoch) belastend wahrgenommen, wenn es unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich eines angemessenen Umgangs mit Kindern gibt: Bei Konsens im Team geben nur 7,4 % der Befragten ein hohes Belastungserleben in Bezug auf Teamkonflikte an. Besteht dagegen in den Teams keine Einigkeit, sind es mit 38,7 % deutlich mehr.

Insgesamt legen die vorliegenden Befunde damit nahe, dass fehlender Konsens im Team hinsichtlich des angemessenen Verhaltens gegenüber Kindern zum einen ein häufiges Auftreten von Teamkonflikten begünstigt und/oder dass es sich bei diesem Thema zum anderen um Konflikte handelt, die tendenziell als höher belastend wahrgenommen werden.

Abbildung 11 | Belastung durch Teamkonflikte, gesamt (N = 14.357) und nach Konsens im Team (N = 14.237)



** Die Gruppe „Konsens im Team“ beinhaltet alle diejenigen, die die Frage nach der Belastung durch unterschiedliche Auffassungen zum angemessenen Umgang mit Kindern mit „kommt nicht vor“ beantwortet haben.

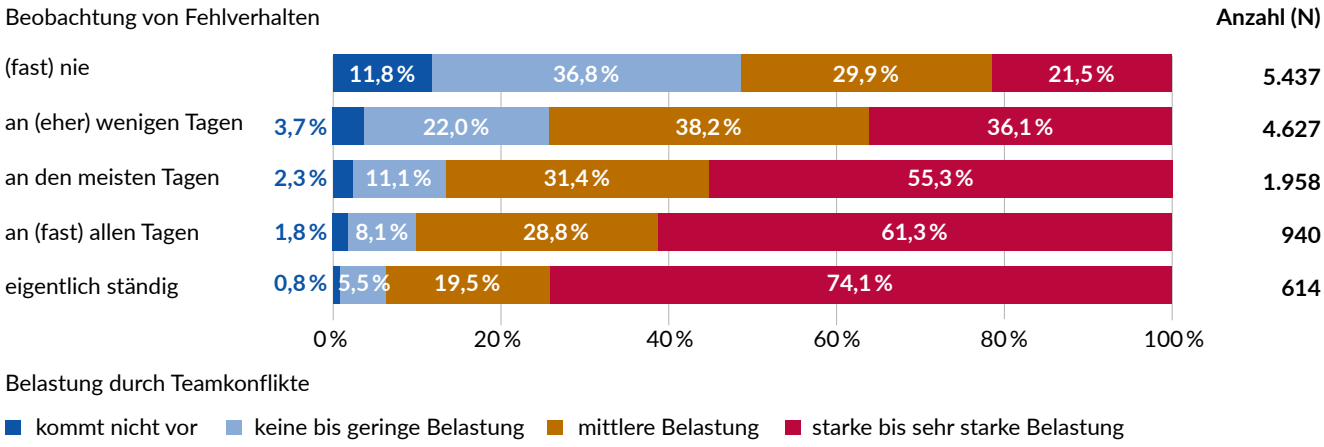
*** Die Gruppe „Kein Konsens im Team“ umfasst alle Befragten, die die Frage nach der Belastung durch unterschiedliche Auffassungen zum angemessenen Umgang mit Kindern mit Werten zwischen 1 und 6 beantwortet haben.

BertelsmannStiftung

2.1.5 | Gleichzeitige Konfrontation mit Fehlverhalten und Teamkonflikten stellt eine Mehrfachbelastung für das KiTa-Personal dar

Ein weiterer Aspekt der Untersuchung befasste sich mit der Frage, inwiefern das Auftreten von Fehlverhalten gegenüber Kindern mit dem Auftreten belastender Teamkonflikte verbunden ist.

Abbildung 12 | Belastung durch Teamkonflikte nach Häufigkeit von Fehlverhalten (N = 13.576)



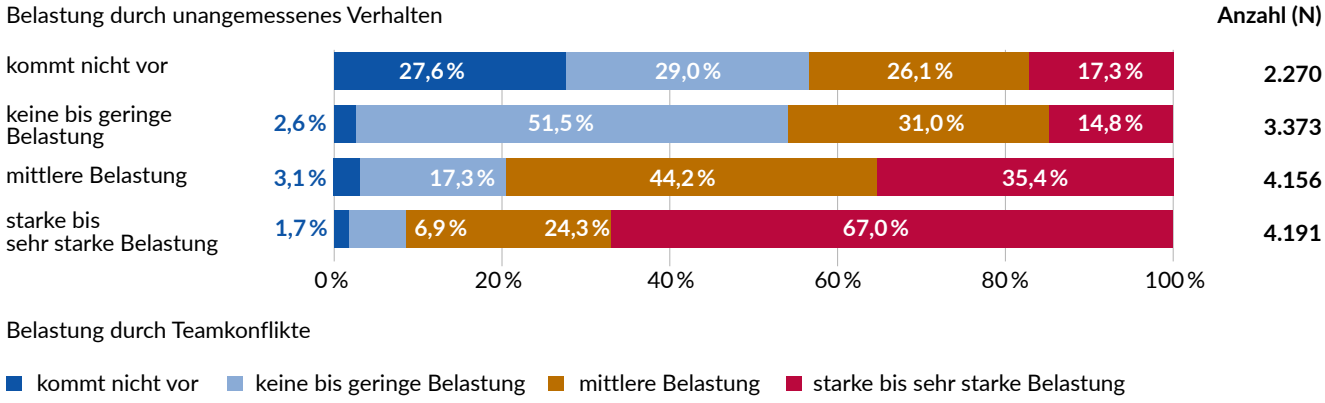
BertelsmannStiftung

Im Ergebnis zeigt sich: Das mit Teamkonflikten verbundene Belastungserleben wird von den Befragten umso höher eingeschätzt, je häufiger sie sich mit Situationen konfrontiert sehen, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en (Abb. 12). Unter den Befragten, die „eigentlich ständig“ Fehlverhalten beobachten,

fühlt sich mit 74,1 % der größte Anteil stark oder sehr stark durch Teamkonflikte belastet; rund 19,6 % berichten zudem von einem Belastungserleben im mittleren Bereich. Aber auch wenn Fehlverhalten nie oder fast nie beobachtet wird, gibt ein signifikanter Anteil der Befragten (21,5 %) ein starkes oder sehr starkes Belastungserleben durch Teamkonflikte an, 29,9 % ein mittleres. Damit erweist sich, dass Teamkonflikte einen wesentlichen Belastungsfaktor unter den Befragten darstellen – und zwar auch dann, wenn kein Fehlverhalten im Team beobachtet wird. Die vorliegenden Befunde legen allerdings nahe, dass (belastende) Teamkonflikte durch das Auftreten von Fehlverhalten deutlich begünstigt werden.

Ähnlich zeigt auch die gemeinsame Betrachtung einerseits des Belastungserlebens, das mit unangemessenem Verhalten gegenüber Kindern einhergeht, und andererseits des Belastungserlebens durch Teamkonflikte eine Mehrfachbelastung von Personal (Abb. 13).

Abbildung 13 | Belastung durch Teamkonflikte nach Belastung durch unangemessenes Verhalten (N = 13.990)



BertelsmannStiftung

Unter den Befragten, die über ein starkes oder sehr starkes Belastungserleben durch unangemessene Verhaltensweisen im Team berichten, gibt der größte Anteil von rund zwei Dritteln (67 %) an, sich gleichzeitig auch stark oder sehr stark durch Teamkonflikte belastet zu fühlen. Nur 6,9 % dieser Gruppe zeigen sich als nur gering durch Teamkonflikte belastet, und lediglich 1,4 % berichten, dass es im Team nicht zu Konflikten kommt. Ein anderes Muster zeigt sich für Befragte, die sich nicht oder nur wenig durch unangemessenes Verhalten im Team belastet fühlen: Hier kommt für mehr als die Hälfte (51,5 %) eine nur geringe oder sogar gar keine, lediglich bei 14,8 % eine starke Belastung durch Teamkonflikte hinzu.

Auch ob überhaupt Teamkonflikte entstehen, hängt stark damit zusammen, ob laut den Befragten unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern im Team vorkommt oder nicht (Abb. 13): Wird kein solches Verhalten im Team wahrgenommen, kommt es, so geben es 27,6 % an, auch nicht zu Konflikten im Team. Wird dagegen unangemessenes Verhalten im Team wahrgenommen, ist das Ausbleiben von Teamkonflikten eine Ausnahme: Je nach damit verbundenem Belastungserleben sind es zwischen 1,7 % und 3,1 %.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse damit deutlich, dass durch Fehlverhalten (stark) belastetes Personal zugleich auch häufig (stark) durch Teamkonflikte belastet ist: Teamkonflikte scheinen besonders dann eine große Rolle bei der Erklärung des Belastungserlebens von KiTa-Personal einzunehmen, wenn häufig Situationen beobachtet werden, in denen Kinder in den Augen der Befragten geschützt werden müss(t)en, oder wenn unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern beobachtet wird.

2.2 | Teamarbeit ist in vielen Einrichtungen nicht funktional genug, um Schutz und Wohlbefinden von Kindern zu gewährleisten

2.2.1 | Einschreiten durch das Fachpersonal zum Schutz des Kindes ist nicht gesichert

In vielen Einrichtungen scheint es täglich zu Situationen zu kommen, in denen Kinder in den Augen von KiTa-Personal emotional oder körperlich geschützt werden müss(t)en. An diese Erkenntnis schließt sich unmittelbar die Frage nach dem Umgang mit diesen Situationen in den Einrichtungen an.

Dazu wurde die Frage gestellt, wie häufig das KiTa-Personal bei der Beobachtung von Fehlverhalten eingegriffen hat, um das Kind in Interaktionen mit den Kolleg:innen zu schützen (Frage s. Anhang 7)[8].

Zu betonen ist dabei, dass es sich beim Eingreifen nicht unbedingt darum handelt, dass eine Fachkraft direkt in der Situation tätig wird – es scheint auch nicht immer angemessen, dies vor dem Kind auszutragen. Mit einbegriffen in die Eingriffswahrscheinlichkeit sind z. B. auch Gespräche im Nachgang mit der bzw. dem betreffenden Kolleg:in.

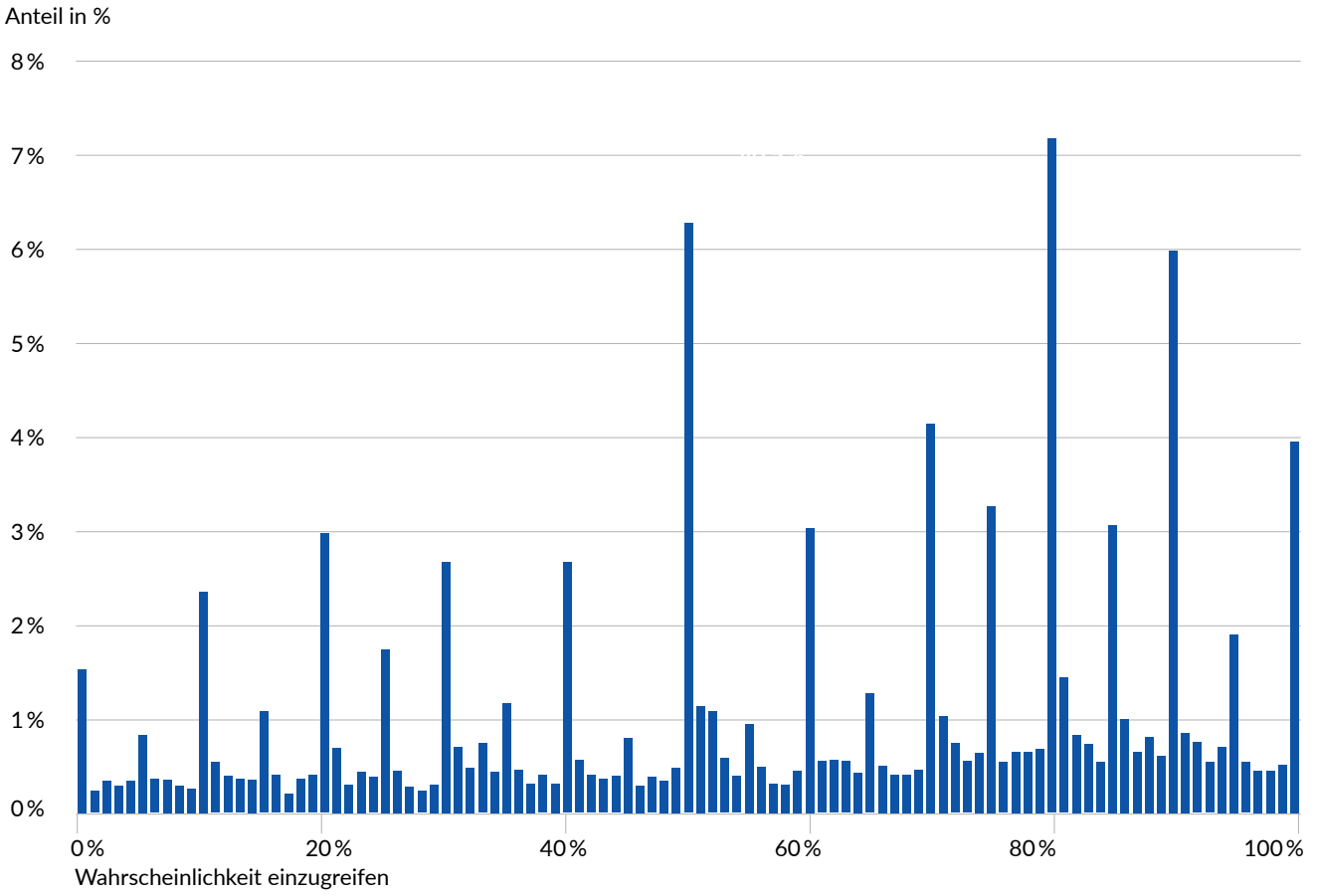
Es zeigt sich (Abb. 14), dass fast alle Befragten nicht immer eingreifen, wenn sie Situationen beobachten, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en: Lediglich 4 % der Befragten geben an, immer einzugreifen, und nur 10,7 % tun dies in 91–100 % der Fälle. Insgesamt berichten nur 60,3 %, in mehr als der Hälfte der Fälle eingegriffen zu haben. Gut ein Fünftel der Befragten (21,7 %) gibt an, in maximal 30 % der Fälle eingegriffen zu haben.

Die Eingriffswahrscheinlichkeit hängt mit der jeweiligen Funktion in der Einrichtung zusammen[9]: Abb. 15 zeigt, dass Leitungen wesentlich häufiger bei der Beobachtung von Fehlverhalten eingreifen als pädagogische Fachkräfte ohne Leitungsfunktion. So greifen 39,6 % der Leitungskräfte mit einer Wahrscheinlichkeit von 81–100 % und 28,9 % zu 61–80 % ein. 15,8 % der Leitungen geben an, mit einer Wahrscheinlichkeit von 41–60 % einzugreifen, ein weiterer Teil (9,1 %) mit einer noch niedrigeren Wahrscheinlichkeit von 21–40 %. Bei 6,8 % der Leitungen liegt die Eingriffswahrscheinlichkeit sogar bei nur 0–20 %. Diese Leitungen intervenieren also (fast) gar nicht. Bei den Fachkräften geben sogar 16,3 % diese sehr niedrige Eingriffswahrscheinlichkeit von 0–20 % an, hingegen nur 20,5 % eine Wahrscheinlichkeit von 81–100 %.

8 Diese Frage wurde allen Teilnehmenden gestellt, die die vorangegangene Frage nach der Häufigkeit, mit der sie Situationen beobachten, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en, eine andere Antwort als „fast nie“ gewählt haben.

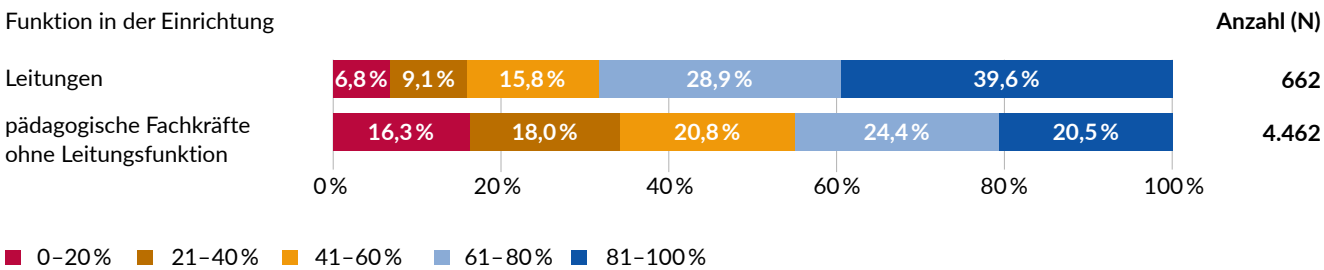
9 Um die Ergebnisse übersichtlich darzustellen, werden in den nachfolgenden Analysen die Prozentangaben in die in den Abbildungen ersichtlichen Kategorien zusammengefasst.

Abbildung 14 | Wahrscheinlichkeit, dass Fachpersonal zum Schutz der Kinder eingreift (N=7.981)



BertelsmannStiftung

Abbildung 15 | Eingriffswahrscheinlichkeit bei Fehlverhalten nach Funktion* in der Einrichtung (N = 5.124)

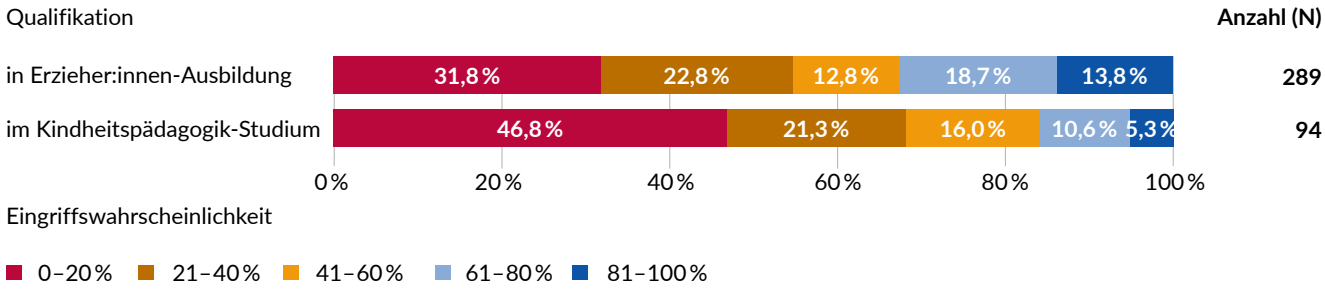


* Frage s. Anhang 2

BertelsmannStiftung

In Abschnitt 2.1.1 wurden zwei Gruppen identifiziert, die besonders häufig Fehlverhalten beobachten (Abb. 3): Befragte, die sich zum Erhebungszeitpunkt in der Erzieher:innen-Ausbildung befanden, und Studierende der Kindheitspädagogik. Die Wahrscheinlichkeit, in Situationen einzugreifen, in denen Fehlverhalten beobachtet wurde, ist für beide Gruppen im Gegensatz dazu viel geringer als bei den übrigen Befragten (Abb. 16). Auszubildende greifen nur zu 13,8 % mit einer Wahrscheinlichkeit von 81 % bis 100 % ein, von den Studierenden sogar nur 5,3 %; 31,8 % bzw. 46,8 % tun dies jedoch (fast) nie (Wahrscheinlichkeit von 0 % bis 20 %). Von diesen Gruppen scheint Fehlverhalten also vergleichsweise häufig als solches identifiziert und wahrgenommen zu werden, was aber nicht bedeutet, dass dann auch eingegriffen wird – in vielen Fällen bleibt es bei der Beobachtung.

Abbildung 16 | Eingriffswahrscheinlichkeit bei Fehlverhalten nach Qualifikation* (N = 383)



* Frage s. Anhang 3, bei den Studierenden der Kindheitspädagogik wurden lediglich diejenigen berücksichtigt, die nicht bereits vorab eine Ausbildung absolviert haben.

BertelsmannStiftung

Es kann also, das zeigen diese Ergebnisse deutlich, nicht verlässlich davon ausgegangen werden, dass das KiTa-Personal dafür eintritt, dass der Schutz und das Wohlbefinden von Kindern im KiTa-Alltag gewahrt werden.

2.2.2 | Unsicherheiten und Teamdynamiken hemmen das KiTa-Personal, zum Schutz der Kinder einzuschreiten

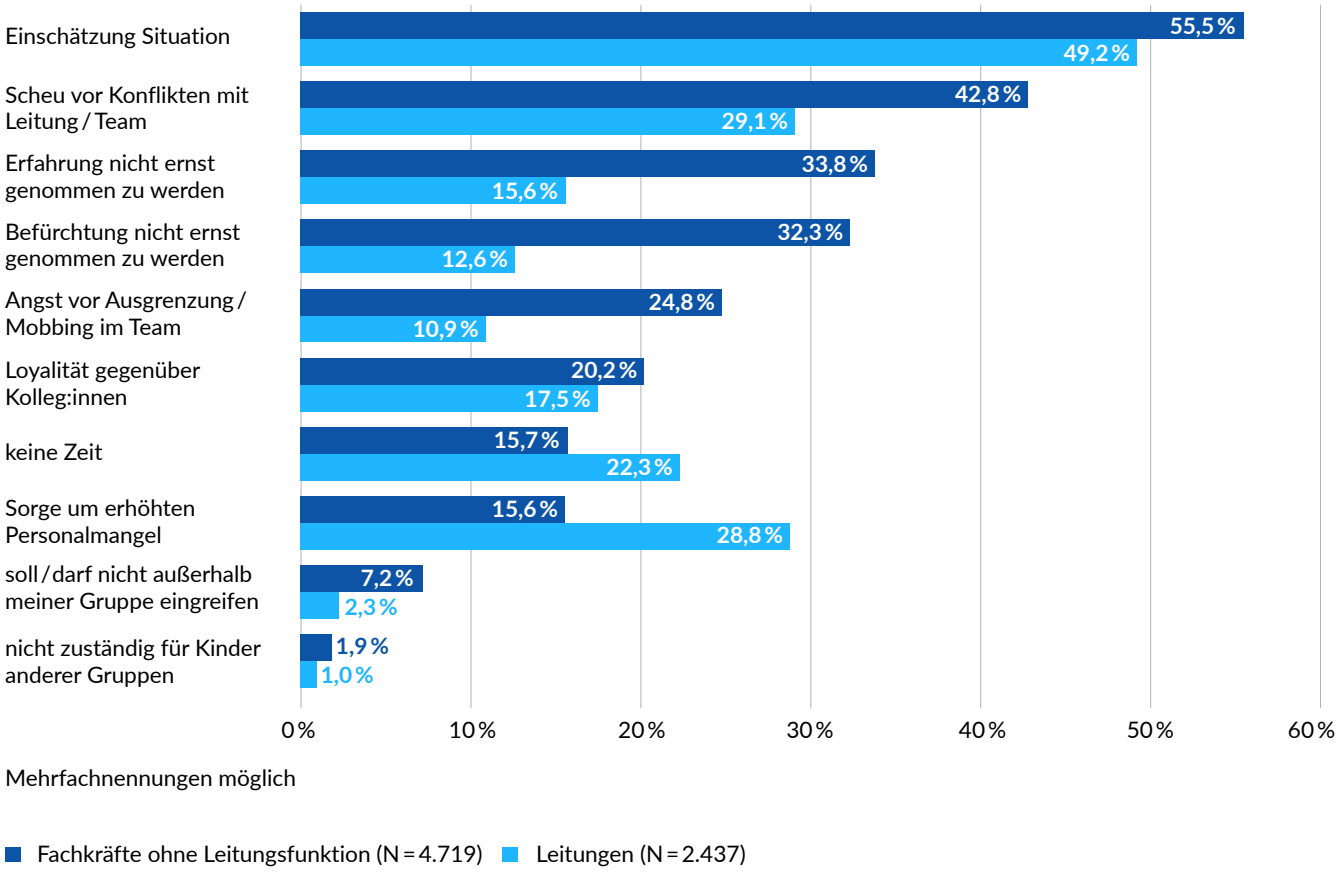
Die Befragten wurden zudem gebeten, die Gründe anzugeben, die in der Vergangenheit dazu geführt haben, dass sie nicht (immer bzw. regelmäßig) eingreifen, wenn ein Kind in ihren Augen vor dem Verhalten von Kolleg:innen geschützt werden musste.

Dazu konnte mehreren Gründen zugestimmt werden (Frage s. Anhang 8)[10]. Für Leitungen und Fachkräfte zeigen sich die folgenden Muster (Abb. 17):

10 Die Items wurden auf Grundlage der sozialpsychologischen Forschung zum Bystander-Effekt entwickelt (Latané & Darley 1970).

Abbildung 17 | Gründe für Nichteinschreiten nach Funktion in der Einrichtung

Zutreffende Gründe bei der Beobachtung von Fehlverhalten



Mehrfachnennungen möglich

Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (N = 4.719) Leitungen (N = 2.437)

BertelsmannStiftung

Unter **Fachkräften** ist der bei Weitem am häufigsten genannte Grund mit über der Hälfte (55,5 %) die Unsicherheit, die beobachtete Situation richtig einzuschätzen (Abb. 17). Der am zweithäufigsten, von etwas weniger als der Hälfte der Fachkräfte (42,8 %) angegebene Grund, ist die Scheu vor Konflikten mit dem Team und/oder der Leitung.

Rund ein Drittel hat in der Vergangenheit nicht eingegriffen, um das Kind zu schützen, aus der Erfahrung heraus, damit nicht ernstgenommen zu werden (33,8 %), und/oder aus der entsprechenden Befürchtung heraus (32,2 %). Eine differenziertere Betrachtung zeigt, dass es sich hierbei nur zum Teil um dieselben Fachkräfte handelt:

Von denjenigen Fachkräften, die die Befürchtung äußern, nicht ernstgenommen zu werden, haben lediglich 58 % die entsprechende Erfahrung gemacht, wenn sie Fehlverhalten angesprochen haben. 42,1 % haben hingegen nicht selbst die Erfahrung gemacht, beim Einschreiten nicht ernstgenommen zu werden (s. Anhang 9). Somit hat die Befürchtung, die zum Nichthandeln führt, in vielen Fällen andere Gründe als eigene Erfahrungen von Misserfolg im Handeln. Denkbar ist, dass z. B. vorherrschende Normen und Werte im Team den eigenen (vermeintlich oder tatsächlich) widersprechen und/oder dass beobachtet wurde, dass Kolleg:innen mit ihrem Eingreifen keinen Erfolg hatten.

Angst vor Mobbing und Ausgrenzung im Team hat in der Vergangenheit rund ein Viertel (24,8 %) der befragten Fachkräfte davon abgehalten, zum Schutz des Kindes einzugreifen, und rund ein Fünftel (20,2 %) hat nicht gehandelt aus der Absicht heraus, sich den Kolleg:innen gegenüber loyal zu verhalten. Weitere, ähnlich häufig genannte Gründe für das Nichthandeln von Fachkräften sind zum einen keine Zeit (15,7 %) und zum anderen die Sorge um einen erhöhten Personalmangel, wenn KiTa-Personal aufgrund von Fehlverhalten die Einrichtung verlassen würde (15,6 %). Dass sich Befragte nicht für Kinder außerhalb der eigenen Gruppe verantwortlich fühlen (1,9 %) oder in diesem Falle nicht eingreifen sollen/dürfen (7,2 %), spielt bei einem vergleichsweise kleinen Anteil eine Rolle (Abb. 17).

Auch unter **Leitungen** wird die Unsicherheit, die Situation korrekt einzuschätzen, mit 49,2 % als häufigster Grund für ihr Nichthandeln – und damit nur geringfügig seltener als von Fachkräften – genannt (Abb. 17). Ebenfalls ist der zweithäufigste Grund mit knapp einem Drittel (29,1 %) die Scheu vor Konflikten mit dem Team.

Danach jedoch unterscheidet sich die Reihenfolge der von Fachkräften und Leitungen genannten Gründe für ihr Nichthandeln grundlegend. Konkret zeichnet sich ab, dass strukturelle Mängel ausschlaggebender für die Handlungsentscheidungen von Leitungen als für die von Fachkräften zu sein scheinen: Der von Leitungen am dritthäufigsten genannte Grund ist mit 28,8 % die Sorge um einen erhöhten Personalmangel, wenn Personal aufgrund von Fehlverhalten die KiTa verlässt. Knapp ein Viertel (22,3 %) gibt zudem an, aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen nicht gehandelt zu haben. Diese beiden Gründe spielen bei den Entscheidungen der Leitungen damit eine wesentlich größere Rolle als bei denen der Fachkräfte.

Ähnlich wie bei den Fachkräften wird von knapp einem Fünftel der Leitungen (17,5 %) der Wunsch genannt, sich den Kolleg:innen gegenüber loyal zu verhalten.

Auch die Erfahrung und die Befürchtung, nicht ernstgenommen zu werden, wenn sie einschreiten, spielen für die Handlungsentscheidung vieler Leitungen eine Rolle – wenn auch seltener als bei den Fachkräften: 15,6 % der Leitungen haben die Erfahrung gemacht, dass ihre Bedenken nicht ernstgenommen werden, 12,6 % greifen nicht ein, weil sie dies befürchten. Wie auch bei den Fachkräften handelt es sich nicht immer um dieselben Leitungen: Lediglich rund die Hälfte der Leitungen, die die Befürchtung äußern, nicht ernstgenommen zu werden, hat auch tatsächlich die entsprechende Erfahrung gemacht (51,3 %). Knapp die andere Hälfte (48,7 %) dieser Gruppe gibt an, in der Vergangenheit aus der reinen Befürchtung heraus, nicht ernstgenommen zu werden, ein Einschreiten vermieden zu haben (s. Anhang 10).

Wenn auch deutlich seltener als unter den Fachkräften, so spielt doch die Angst vor Ausgrenzung und Mobbing durch das Team auch bei den Leitungen eine Rolle: 10,9 % von ihnen geben an, aus Angst vor sozialem Ausschluss in der Vergangenheit nicht gehandelt zu haben, wenn es darum ging, Kinder zu schützen (Abb. 17).

2.2.3 | Teamarbeit ist in vielen Einrichtungen nicht funktional

Als wesentliche präventive Maßnahmen der Teamarbeit auf Einrichtungsebene, um Fehlverhalten zu vermeiden und Handlungsfähigkeit herzustellen, wurden in der Befragung verschiedene Aspekte der Teamarbeit mittels der folgenden Items erfasst:

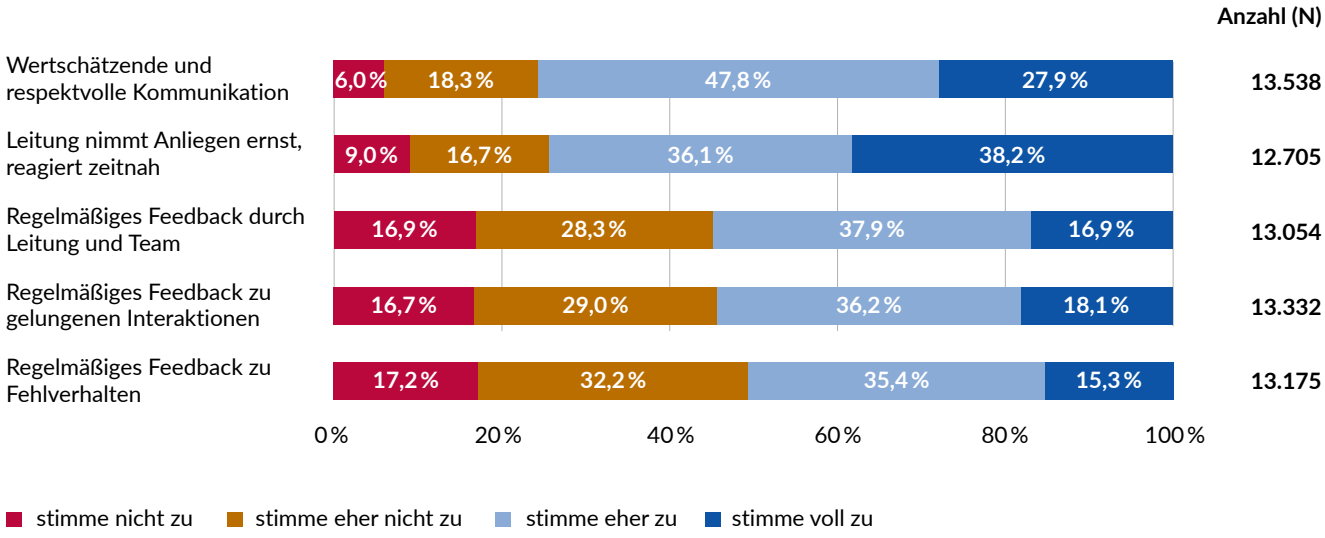
- „Die Leitung nimmt meine Anliegen ernst, reagiert zeitnah“
- „Die Kommunikation im Team ist durch Wertschätzung, Respekt und Toleranz gekennzeichnet“
- „Ich erhalte regelmäßig Feedback zu meinem pädagogischen Handeln von der Leitung und dem Team“
- „Das Team gibt sich gegenseitig positive Rückmeldungen zu gelungenen Fachkraft-Kind-Interaktionen“
- „Das Team gibt sich gegenseitig Rückmeldungen zu Fehlverhalten den Kindern gegenüber“

Dabei konnten die Befragten zwischen den folgenden Antwortmöglichkeiten wählen: „stimme voll zu“, „stimme eher zu“, „stimme eher nicht zu“ und „stimme nicht zu“ (Frage s. Anhang 11).

Es zeichnet sich das deutliche Bild ab, dass die erfassten Aspekte von Teamarbeit von einem Großteil der Befragten als nicht funktional bezeichnet werden (Abb. 18):

In Bezug auf die Kommunikation zeigt sich, dass knapp ein Viertel (24,3 %) der Befragten der Aussage, dass die Kommunikation im Team durch Wertschätzung, Respekt und Toleranz gekennzeichnet ist, nicht oder eher nicht zustimmt, während nur 27,9 % mit „stimme voll zu“ antworten.

Abbildung 18 | Bewertung der Teamarbeit: Leitungshandeln, Kommunikation im Team und Feedback



BertelsmannStiftung

Auch ist es in vielen Einrichtungen nicht der Fall, dass die Leitung die Anliegen des Teams ernstnimmt und zeitnah reagiert, wenn Mitarbeitende auf sie zukommen: 38,2 % der Befragten stimmen dieser Aussage voll zu; 25,7 % sehen das nicht oder eher nicht gegeben.[11]

In Bezug auf die Feedbackstrukturen in den Einrichtungen zeigt sich ebenso ein deutlicher Handlungsbedarf: Lediglich 16,9 % stimmen voll zu, dass sie regelmäßig Feedback zu ihrem pädagogischen Handeln erhalten; ein ebenso großer Anteil (16,9 %) stimmt jedoch nicht zu. Insgesamt stimmt fast die Hälfte der Befragten (45,2 %) der Aussage nicht oder eher nicht zu, dass sie regelmäßig Feedback zu ihrem pädagogischen Handeln durch das Team erhalten. Sehr ähnliche Muster zeigen sich auch für die Zustimmung in Bezug auf die Aussagen, dass die Befragten Feedback vom Team zu gelungenen Interaktionen mit Kindern und zu Fehlverhalten erhalten.

Eine differenzierte Betrachtung der Daten (s. Anhang 13) zeigt, dass mit 40,2 % der größte Anteil der Befragten (eher) zustimmt, dass sie Feedback sowohl zu gelungenen Interaktionen wie auch zu Fehlverhalten erhalten.

11 Hier zeigt sich ein sehr unterschiedliches Muster für (stellvertretende) Leitungen und Fachkräfte: Fachkräfte stimmen einem positiven Leitungsverhalten wesentlich seltener (voll) zu als Leitungen in ihrer eigenen Bewertung. Zu beachten ist allerdings, dass hier nicht über dieselben Personen gesprochen wird und das Ergebnis auch Resultat einer systematischen Selektion sein kann – d. h., dass beispielsweise besonders motivierte Leitungen an der Befragung teilgenommen haben können (s. Anhang 12).

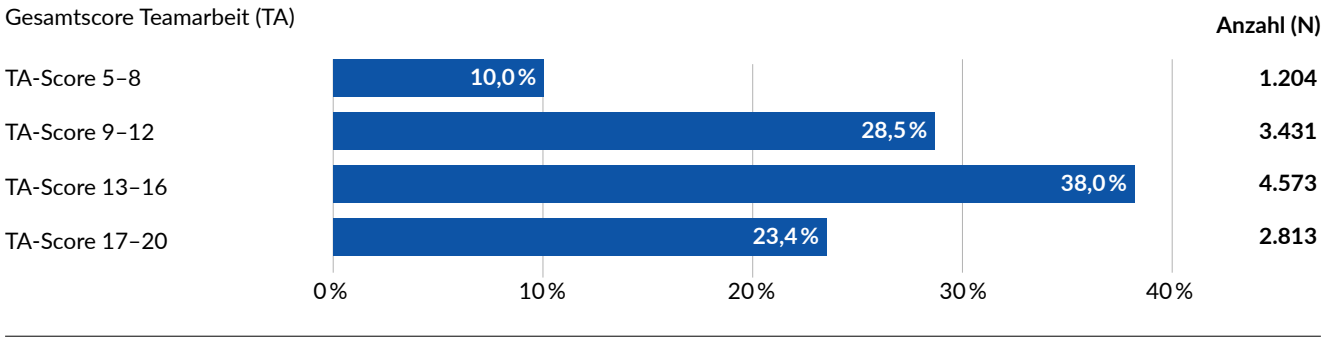
Etwas über ein Drittel (35,6 %) gibt an, weder das eine noch das andere zu bekommen. Damit bleibt noch knapp ein Viertel (24,1 %) der Befragten, die nur der einen oder der anderen Aussage (eher) zustimmen. Diese Mitarbeitenden erhalten also ausschließlich oder vorrangig Feedback entweder zu gelungenen Interaktionen mit Kindern oder zu Fehlverhalten, nicht aber zu beidem.

2.2.4 | In vielen KiTas treten mehrere ungünstige Bedingungen auf Teamebene gleichzeitig auf

Um den Zusammenhang zwischen den oben beschriebenen Aspekten und dem Auftreten von Fehlverhalten näher zu untersuchen, wurde aus den zuvor genannten fünf Items ein Gesamtscore gebildet, der sich als Indikator für die Funktionalität der Teamarbeit versteht. Hierbei handelt es sich um den Summenscore dieser Items, von denen die einzelnen Antworten Werte von 1 (stimme nicht zu) bis 4 (stimme voll zu) annehmen können.[12] Somit kann der Gesamtscore Werte zwischen 5 und 20 annehmen.

Der Gesamtscore macht nicht nur deutlich, dass im Hinblick auf einige der betrachteten Aspekte von Teamarbeit vielfach keine guten Bedingungen vorzufinden sind. Er zeigt zudem auf, dass in vielen Einrichtungen ungünstige Bedingungen in Bezug auf mehrere der genannten Aspekte gleichzeitig vorliegen (Abb. 19): Nur bei einem knappen Viertel (23,4 %) der Befragten liegt der Score im oberen Bereich (17–20), was darauf hindeutet, dass in diesen Einrichtungen laut den Befragten gute Bedingungen im Sinne mehrerer oder aller betrachteten präventiven Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlverhalten vorzufinden sind. Auf den größten Anteil trifft dies somit aber nicht zu: Bei über einem Drittel (38 %) liegt der Wert im oberen Mittel der Verteilung (Score 13 – 16), bei 28,5 % im unteren Mittel (Score 9–12). Bei 10 % befindet sich der Score mit 5–8 Punkten sogar im untersten Spektrum, was auf das Vorliegen (besonders) starker Mängel in Bezug auf alle untersuchten Aspekte hinweist.

Abbildung 19 | Verteilung des Gesamt-Scores für Teamarbeit (N = 12.021)

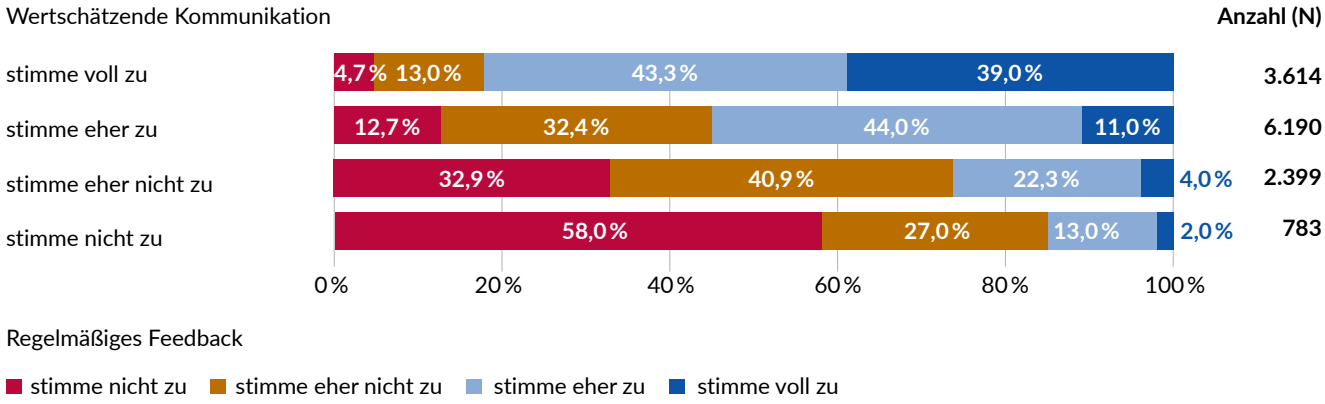


BertelsmannStiftung

So erhalten Mitarbeitende z. B. tendenziell seltener Feedback, wenn die Kommunikation im Team als nicht wertschätzend empfunden wird (Abb. 20): Unter den Befragten, die keine wertschätzende Kommunikation im Team wahrnehmen, stimmen lediglich 15 % voll oder eher zu, regelmäßiges Feedback zu erhalten. Unter denjenigen, die voll zustimmen, dass die Kommunikation wertschätzend ist, trifft dies dagegen auf den größten Anteil von 82,3 % voll oder eher zu.

12 Die interne Reliabilität nach Cronbachs Alpha ist mit α=0.84 als hoch zu bewerten, sodass die Annahme plausibel ist, dass den Items ein gemeinsames latentes Konstrukt zugrunde liegt.

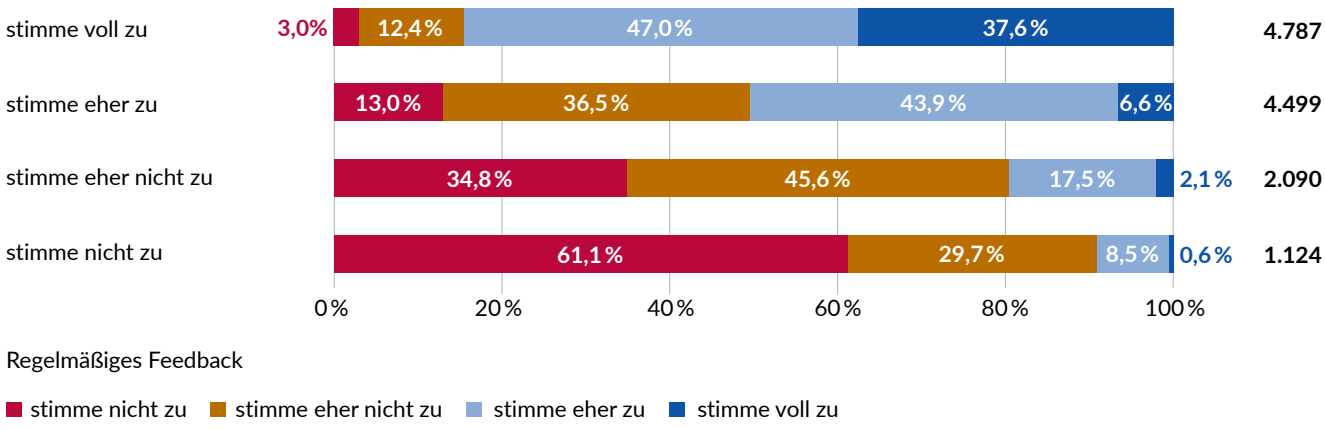
Abbildung 20 | Feedback nach Team-Kommunikation (N = 12.986)



BertelsmannStiftung

Starke Zusammenhänge sind auch zwischen dem Leitungsverhalten und den Feedbackstrukturen in den Einrichtungen zu verzeichnen (Abb. 21):

Abbildung 21 | Feedback nach Leitungsverhalten (N = 12.500)



BertelsmannStiftung

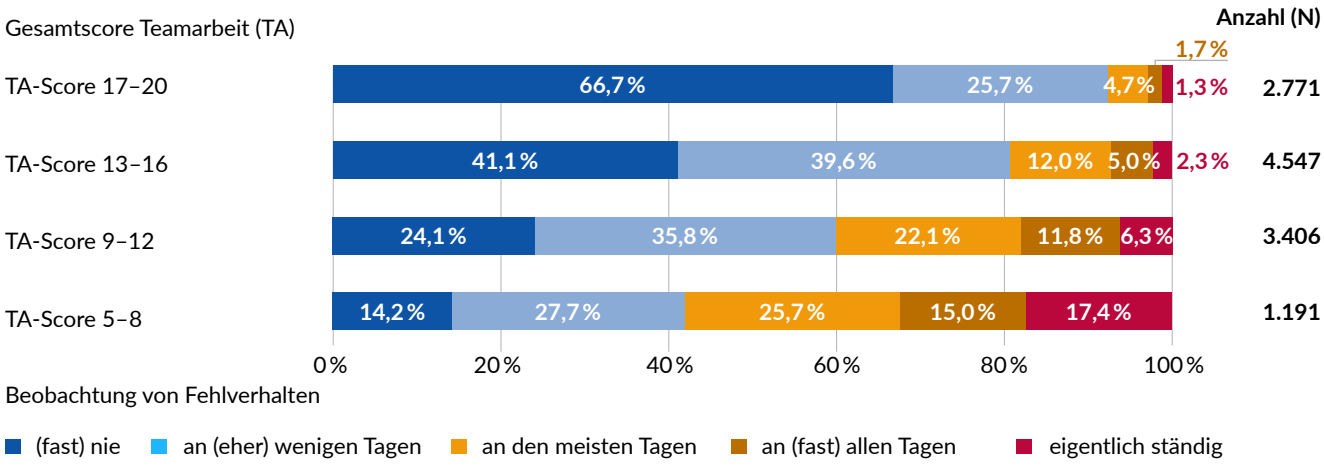
Je eher die Befragten der Aussage zustimmen, dass die Leitung die Anliegen der Mitarbeitenden ernstnimmt und zeitnah reagiert, umso häufiger berichten sie auch von regelmäßigem Feedback von Team und Leitung zu ihrem pädagogischen Handeln: Unter den Befragten, die diese Aussage voll bejahen, stimmen 84,6 % eher oder voll zu, regelmäßig Feedback zu ihrem pädagogischen Handeln zu erhalten. Bei den Befragten, die der Aussage nicht zustimmen, dass die Leitung im Falle von Mitarbeiteranliegen zeitnah handelt, trifft dies lediglich auf 9,2 % zu.[13]

13 Die Abweichung der Summe zu den in Abb. 21 genannten Werten ergibt sich aus den Rundungen der in der Abbildung dargestellten Werte.

2.2.5 | Je besser die Teamarbeit, desto geringer das Risiko von Fehlverhalten

Den oben betrachteten Aspekten wird in der einschlägigen Literatur ein hoher Stellenwert bei der Prävention von Fehlverhalten gegenüber Kindern beigemessen (Maywald 2022). Die vorliegenden Daten zeigen eindrücklich, in welch starkem Maße die Häufigkeit, mit der Fehlverhalten beobachtet wird, vom Grad der Funktionalität von Teamarbeit in den Einrichtungen abhängt (Abb. 22):

Abbildung 22 | Beobachtung von Fehlverhalten nach Teamarbeit (N = 11.915)



BertelsmannStiftung

Je höher der Team-Score, umso seltener werden Situationen beobachtet, in denen Kinder in den Augen der Befragten emotional oder körperlich geschützt werden müss(t)en: Unter den Befragten mit dem höchsten Team-Score berichten lediglich 7,7 %, dass sie „an den meisten Tagen“ oder häufiger Fehlverhalten von Kolleg:innen beobachten, während über zwei Drittel (66,7 %) der Befragten berichten, nie oder fast nie Fehlverhalten zu beobachten. Unter den Befragten mit dem niedrigsten Team-Score zeigt sich ein umgekehrtes Muster: Hier gibt über die Hälfte der Befragten (58,1 %) an, mindestens „an den meisten Tagen“ pädagogisches Fehlverhalten im Team zu beobachten. Nur der kleinste Anteil von 14,2 % berichtet, nie oder fast nie Fehlverhalten zu beobachten.

Insgesamt zeigt sich deutlich, dass es sich bei den betrachteten Aspekten von Teamarbeit um zentrale Einflussgrößen auf die Häufigkeit der Beobachtung von Fehlverhalten handelt.

Dies betrifft allerdings nicht nur Befragte, die die Teamarbeit in ihrer Einrichtung im Hinblick auf mehrere der betrachteten Aspekte schlecht bewerten. Eine wichtige Erkenntnis ist auch, dass es bereits einen großen Unterschied im Hinblick auf die Häufigkeit der Beobachtung von Fehlverhalten macht, ob die Teams den höchsten oder lediglich den zweithöchsten Score erreichen (vgl. Abb. 22). Der Anteil derjenigen, die angeben, (fast) nie Fehlverhalten zu beobachten, ist in der Gruppe mit dem zweithöchsten Score bereits um 25,6 Prozentpunkte geringer als in der Gruppe mit dem höchsten Score (41,1 % zu 66,7 %). Umgekehrt ist der Anteil, der „an den meisten Tagen“ oder häufiger Fehlverhalten beobachtet, in dieser Gruppe 11,6 Prozentpunkte höher als unter Befragten mit dem höchsten Team-Score (19,3 % zu 7,7 %). Mit anderen Worten: Nur *gute* Teamarbeit ist nicht ausreichend – die wirksame Prävention von Fehlverhalten setzt *sehr gute* Teamarbeit voraus.

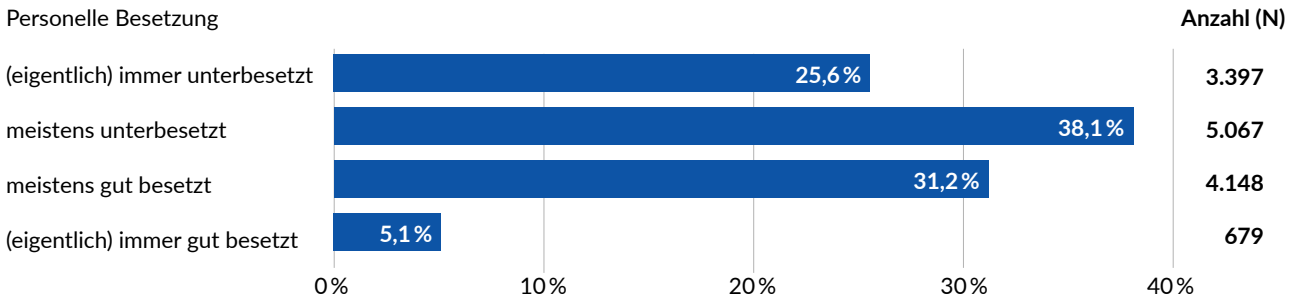
Doch auch in der Gruppe mit dem höchsten Score geben nur etwa zwei Drittel (66,7 %) an, nie oder fast nie Situationen im KiTa-Alltag zu beobachten, in denen Kinder in ihren Augen geschützt werden müss(t)en. Dies zeigt, dass es noch weitere Einflussgrößen gibt, die hier nicht berücksichtigt sind und weiterführend identifiziert werden müssen.

2.3 | Personelle Besetzung wirkt über die Teamarbeit auf Fehlverhalten

Bereits in der Veröffentlichung der ersten Ergebnisse wurde dargestellt, wie die Befragten die personelle Besetzung in ihren Einrichtungen einschätzen (Lagemann et al. 2024) (Frage s. Anhang 14). Abbildung 23 greift diese Zahlen noch einmal auf:

Der Großteil der Befragten ist zum Erhebungszeitpunkt in Einrichtungen tätig, die nach ihrer Beurteilung personell unterbesetzt sind: Mit 25,6 % gibt ein Viertel der Befragten an, in einer Einrichtung zu arbeiten, die (eigentlich) immer unterbesetzt ist, für mehr als ein Drittel (38,1 %) gilt, dass ihre Einrichtung meistens unterbesetzt ist. Ein weiteres knappes Drittel (31,2 %) berichtet, dass das Team meistens gut besetzt ist. Nur ein sehr geringer Anteil der KiTa-Beschäftigten (5,1 %) arbeitet in einer Einrichtung, in der das Team (eigentlich) immer gut besetzt ist (ebd.).

Abbildung 23 | Wie schätzen pädagogisch Tätige die derzeitige personelle Besetzung in ihrer Einrichtung ein? (N=13.291)

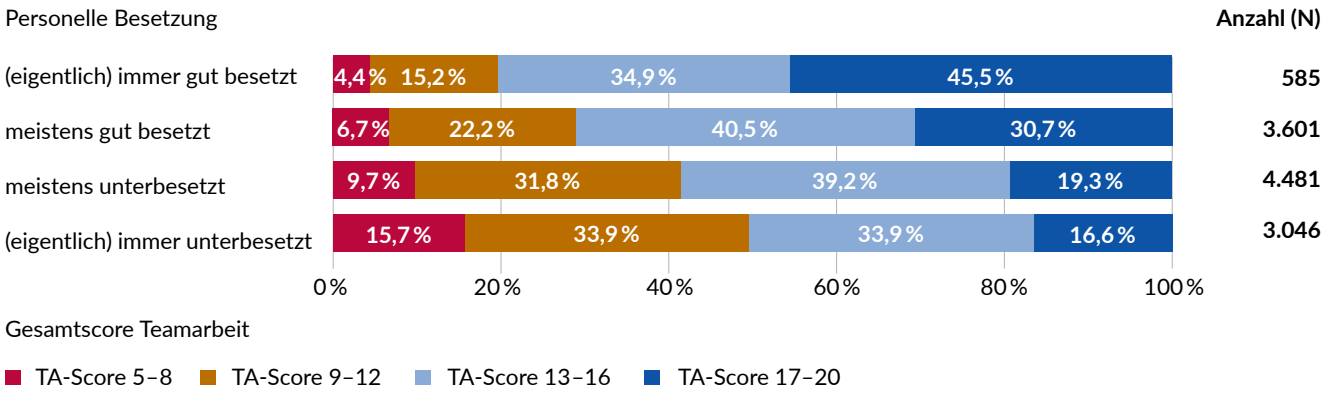


BertelsmannStiftung

2.3.1 | Personelle Besetzung beeinflusst den Team-Score

Abbildung 24 zeigt den Zusammenhang zwischen der personellen Besetzung und dem Gesamtscore der Teamarbeit.

Abbildung 24 | Teamarbeit nach personeller Besetzung* (N = 11.713)



* Frage s. Anhang 14

BertelsmannStiftung

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Einschätzung der Teamarbeit eng mit der Einschätzung der personellen Situation zusammenhängt (Abb. 24)[14]: Knapp die Hälfte der Befragten (45,5 %), die in (eigentlich) immer gut besetzten Einrichtungen tätig sind, weist den höchsten Team-Score auf. Ist die Einrichtung dagegen (eigentlich) immer unterbesetzt, trifft dies lediglich auf 16,6 % zu. Auch hier zeigen sich wesentliche Unterschiede bereits dahingehend, ob eine Einrichtung nur meistens oder aber (eigentlich) immer gut besetzt ist: Der Anteil derjenigen, die den höchsten Team-Score erreichen, liegt mit 30,7 % in nur meistens gut besetzten Einrichtungen um 14,8 Prozentpunkte niedriger als in immer gut besetzten Einrichtungen (45,5 %).

Gleichzeitig lässt sich allerdings beobachten, dass auch bei (immer oder meistens) guter Besetzung ein beachtlicher Anteil der Befragten einen niedrigen Team-Score aufweist (4,4 % bzw. 6,7 %). Genauso existieren Teams, die den höchsten Score erzielen, obwohl die Einrichtung (eigentlich) immer unterbesetzt ist – wenn auch mit nur 16,6 % wesentlich seltener als in gut besetzten Einrichtungen.

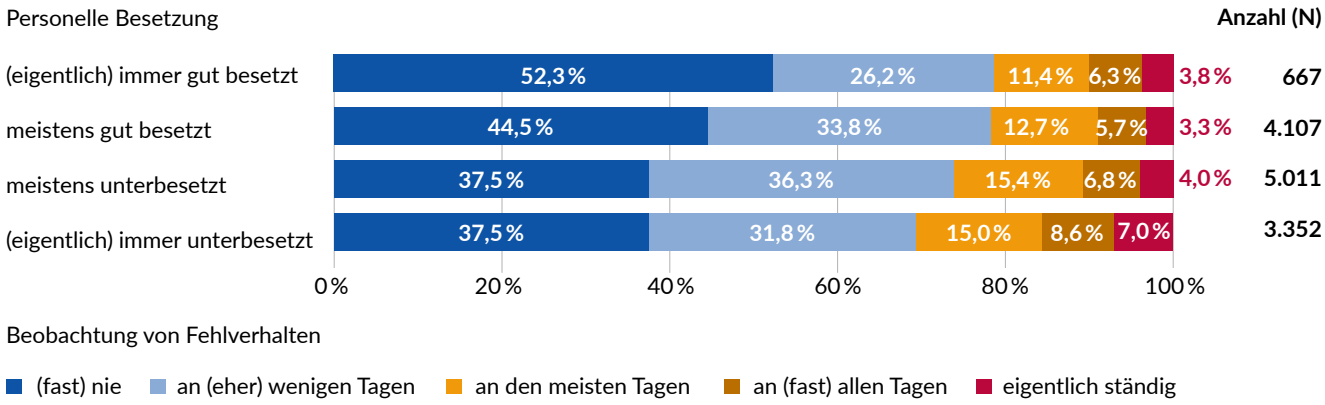
Die vorliegenden Befunde sprechen damit insgesamt dafür, dass eine bessere personelle Besetzung günstige Rahmenbedingungen für gute Teamarbeit schafft – etwa dadurch, dass mehr Zeitfenster für Reflexion und Weiterbildung zur Verfügung stehen. Sie machen aber auch deutlich, dass eine gute personelle Besetzung keinen hohen Team-Score garantiert, sondern diesen lediglich wahrscheinlicher macht.

14 Die Zusammenhänge zwischen personeller Besetzung und Kommunikation, Leitungsverhalten sowie Feedback sind in den Tabellen 5, 6 und 7 in Anhang 15 dargestellt.

2.3.2 | Personelle Unterbesetzung fördert Fehlverhalten

Abbildung 25 zeigt den Zusammenhang zwischen personeller Besetzung und der Beobachtung von Situationen, in denen Kinder in den Augen der Befragten geschützt werden müss(t)en. Erwartungsgemäß zeigt sich, dass Fehlverhalten umso seltener beobachtet wird, je besser die Einrichtung besetzt ist. Auffällig ist jedoch, dass sich die Häufigkeit der Beobachtung solcher Situationen vergleichsweise geringfügig zwischen den Gruppen mit unterschiedlicher personeller Besetzung unterscheidet.

Abbildung 25 | Zusammenhang personelle Besetzung und Fehlverhalten (N=13.137)



BertelsmannStiftung

Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten starken Zusammenhänge zwischen personeller Besetzung und Teamarbeit auf der einen Seite und Teamarbeit und der Beobachtung von Fehlverhalten auf der anderen Seite weist dieser Befund darauf hin, dass der Einfluss der personellen Besetzung nicht direkt, sondern indirekt über den Team-Score auf die Beobachtung von Fehlverhalten wirkt. Mit anderen Worten: Die personelle Besetzung scheint ihren Einfluss auf die Häufigkeit von Fehlverhalten über ihre Bedeutung für die Teamarbeit zu entfalten.

Auch die Ergebnisse multivariater Analysen zeigen, dass der Effekt der personellen Besetzung auf die Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten, vollständig über die Teamarbeit vermittelt wird: Für die personelle Besetzung zeigt sich ein schwacher, wenn auch hoch signifikanter Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten (Modell 1, s. Anhang 16). Wird die Teamarbeit in das Modell aufgenommen, wird der zuvor signifikante Koeffizient der personellen Besetzung (absolut) kleiner und verliert seine Signifikanz, während der Koeffizient für Teamarbeit signifikant und stabil ist (Modell 2, s. Anhang 17, und Modell 3, s. Anhang 18).

Dieses Muster ist kompatibel mit einem Mediationsmechanismus, bei dem die personelle Besetzung vor allem über die Teamarbeit auf das Verhalten von Mitarbeitenden wirkt. Zwar zeigt sich keine Evidenz für den gegenläufigen Mechanismus – eine kausale Interpretation ist jedoch u. a. aufgrund möglicher Endogenität und fehlender zeitlicher Ordnung nur eingeschränkt möglich. So ist es auch denkbar, dass sich gute Teamarbeit und selteneres Auftreten von Fehlverhalten auf die personelle Besetzung auswirken.

Infobox: Modellspezifizierung

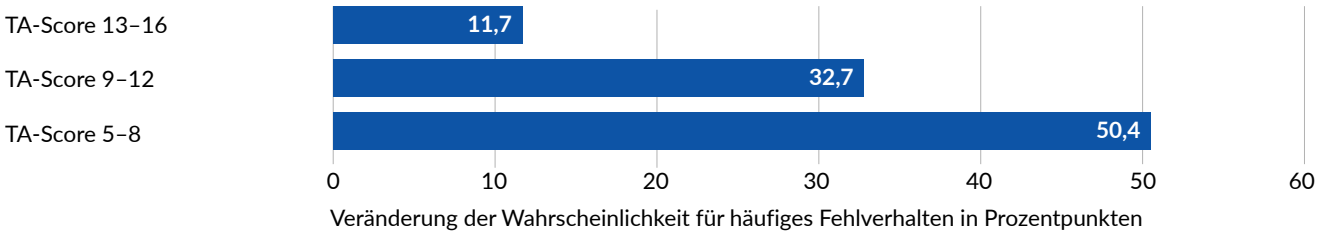
Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen Besetzung, der Teamarbeit und der Häufigkeit beobachteten Fehlverhaltens wurde ein binäres Probit-Modell geschätzt. Dieses Modell eignet sich für abhängige Variablen, die dichotom skaliert sind und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines bestimmten Ereignisses abbilden. Im vorliegenden Fall wird damit die Wahrscheinlichkeit modelliert, dass in einer Einrichtung Fehlverhalten mit einer bestimmten Häufigkeit beobachtet wird. Zu diesem Zweck wurde die abhängige Variable dichotomisiert: Sie nimmt den Wert 1 an, wenn Fehlverhalten „an den meisten Tagen“ oder häufiger beobachtet wird, und den Wert 0 in allen anderen Fällen.

Zur Überprüfung potenzieller Mediationseffekte wurde das Modell schrittweise spezifiziert. In einem ersten Modell wurde neben der Konstante ausschließlich die personelle Besetzung als erklärende Variable berücksichtigt, um deren Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit des häufigen Auftretens von Fehlverhalten zu modellieren (Modell 1, s. Anhang 16). In einem zweiten Modell wurde neben der Konstante nur der Team-Score modelliert (Modell 2, s. Anhang 17). In einem dritten Schritt wurden beide Variablen simultan berücksichtigt (Modell 3, s. Anhang 18), um zu prüfen, ob der Effekt der personellen Besetzung über den Team-Score vermittelt wird und/oder direkt auf die Wahrscheinlichkeit wirkt, dass Fehlverhalten häufig beobachtet wird.

Zur Interpretation der Modellkoeffizienten wurden durchschnittliche marginale Effekte (Average Marginal Effects, AME) berechnet.[15] Diese geben an, um wie viele Prozentpunkte sich die vorhergesagte Wahrscheinlichkeit für die häufige Beobachtung von Fehlverhalten im Mittel verändert, wenn sich eine erklärende Variable um eine Einheit verändert (bzw. wenn eine kategoriale Variable in eine andere Ausprägung wechselt), während alle übrigen Variablen konstant gehalten werden.

Abbildung 26 stellt die durchschnittlichen marginalen Effekte des Gesamtscores für Teamarbeit dar (Modell 3, s. Anhang 21). Diese zeigen, wie stark sich die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte mindestens an den meisten Tagen Fehlverhalten beobachten, zwischen den Gruppen nach ihrem Team-Score unterscheidet – unter Kontrolle der personellen Besetzung.

Abbildung 26 | Durchschnittliche marginale Effekte von Teamarbeit auf die Wahrscheinlichkeit, Fehlverhalten zu beobachten



BertelsmannStiftung

15 Die marginalen Effekte für Modelle 1 bis 3 befinden sich in Tabellen 11 bis 13 (Anhang 19 bis 21).

Im Vergleich zur Referenzgruppe mit den höchsten Team-Scores (17–20 Punkte) ist die Wahrscheinlichkeit, an den meisten Tagen oder häufiger Fehlverhalten zu beobachten, in den Gruppen mit niedrigeren Team-Scores deutlich höher: Bei einem Team-Score von 13–16 liegt die Wahrscheinlichkeit bereits um rund 12 Prozentpunkte höher, bei einem Team-Score von 9–12 um rund 33 Prozentpunkte. Bei einem Team-Score von 5–8 ist die Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten, sogar um über 50 Prozentpunkte höher. Diese Unterschiede sind statistisch hoch signifikant ($p < 0{,}001$) und bestätigen den starken Einfluss der Teamarbeit auch bei Berücksichtigung von Unterschieden in der personellen Besetzung.[16]

2.3.3 | Zusätzliches Personal könnte gegenläufige Effekte haben – Mögliche Erklärungsansätze

Weitere Erklärungsansätze für den scheinbar widersprüchlichen Befund, dass die personelle Besetzung nur in einem schwachen Zusammenhang mit der Häufigkeit der Beobachtung von Fehlverhalten steht, sind mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung der teilnehmenden Personen sowie die Existenz gegenläufiger Effekte einer Erhöhung der personellen Besetzung.

Eine mögliche Erklärung betrifft Unterschiede in der Wahrnehmung. In besser besetzten Einrichtungen haben Fachkräfte tendenziell mehr Zeit und damit eine erhöhte Aufmerksamkeit, das Verhalten von Kolleg:innen zu beobachten und bewusst wahrzunehmen. Vor allem in unterbesetzten Teams hingegen herrscht häufig hoher Zeitdruck – viele Beschäftigte arbeiten am Limit und verfügen daher möglicherweise kaum über die Kapazität, das Handeln anderer zu verfolgen oder mögliche Fehler zu bemerken. Damit kann auch die Beobachtung von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, bei besserer personeller Besetzung häufiger auftreten.

Eine weitere plausible Erklärung ist die gleichzeitige Wirksamkeit gegenläufiger Effekte, die sich teilweise neutralisieren. Konkret würde dies bedeuten, dass eine Erhöhung der personellen Besetzung nicht ausschließlich positive Folgen im Sinne einer reduzierten Wahrscheinlichkeit der häufigen Beobachtung von Fehlverhalten hat, die sich in der positiven Auswirkung einer besseren personellen Besetzung auf die Teamarbeit begründet. In Betracht gezogen muss vor dem Hintergrund der vorliegenden Befunde die Möglichkeit, dass eine Erhöhung der personellen Besetzung gleichzeitig mit negativen Effekten im Sinne eines erhöhten Risikos von Fehlverhalten verbunden ist. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass neue Stellen zum Teil mit weniger bzw. nicht einschlägig qualifiziertem Personal besetzt werden. Die intendierten positiven Effekte einer besseren personellen Besetzung könnten zum Beispiel durch ein in dieser Gruppe möglicherweise (übergangsweise) erhöhtes Risiko für Fehlverhalten, z. B. aufgrund unterschiedlicher pädagogischer Haltungen zu einem angemessenen Umgang mit Kindern, teilweise aufgehoben werden.

In ihrer Gesamtheit lassen die vorliegenden Befunde also die Schlussfolgerung zu, dass eine Erhöhung der personellen Besetzung nur dann **sicher** mit einer (durchschnittlichen) Reduktion der Häufigkeit von Fehlverhalten verbunden ist, wenn sich die Erhöhung der personellen Besetzung auch positiv auf die Teamarbeit auswirkt – andernfalls kann, wie oben erwähnt, eine verbesserte personelle Besetzung auch mit einem erhöhten Risiko des Auftretens von Fehlverhalten verbunden sein. Durch welche Einflussgrößen ein solcher Mechanismus möglicherweise zustande kommt, ist in weiteren Forschungsarbeiten zu klären.

16 Die hier dargestellten Ergebnisse sind auch bei Kontrolle weiterer Drittvariablen wie Geschlecht, Arbeitsbelastung und Ausbildung stabil.

3 | Diskussion der Ergebnisse

Fehlverhalten und unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern: Wie hoch ist die Dunkelziffer?

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen deutlich, dass es nach der Einschätzung von KiTa-Mitarbeitenden im Alltag vieler Einrichtungen täglich oder fast täglich zu Interaktionen mit Kolleg:innen kommt, in denen Kinder in ihren Augen auf den emotionalen oder körperlichen Schutz von anwesenden Erwachsenen angewiesen sind.

Erfasst wurde das Auftreten von Fehlverhalten anhand der Frage, wie häufig die Teilnehmenden Interaktionen zwischen Kolleg:innen und Kindern beobachten, in denen sie den Impuls haben, einzugreifen, um das Kind *emotional oder körperlich zu schützen* – und zwar unabhängig davon, ob sie auch tatsächlich eingreifen oder nicht (Frage s. Anhang 1). Aufgrund der gewählten Formulierung muss davon ausgegangen werden, dass das tatsächliche Auftreten von Fehlverhalten gegenüber Kindern in der vorliegenden Stichprobe systematisch unterschätzt wird:

Zum einen sind damit nur Angaben zu Fehlverhalten umfasst, das als so „gravierend“ eingeschätzt wird, dass Kinder in den Augen der Befragten „geschützt“ werden müss(t)en und die beobachtenden Mitarbeitenden zusätzlich auch tatsächlich einen „Impuls zum Eingreifen“ verspüren.

Angenommen werden muss allerdings, dass
- nicht jede Form von Fehlverhalten bzw. nicht jeder Vorfall als so gravierend durch die Befragten eingeschätzt wird,
- es Situationen gibt, in denen kein Impuls zum Handeln besteht, obwohl die Situation als „gravierend genug“ wahrgenommen wird (Mögliche Mechanismen sind hier Abstumpfungseffekte und Resignation.),
- es zu Fehlverhalten gegenüber Kindern kommt, das durch den/die betroffene Kolleg:in selbst bemerkt und gegebenenfalls selbst korrigiert wird (z. B. Entschuldigen beim Kind), sodass ein Eingreifen nicht mehr notwendig erscheint. Das Fehlverhalten ist aber dennoch aufgetreten.

Bezüglich der Einschätzung der Situation weisen auch die angegebenen Gründe, warum in diesen Situationen nicht eingegriffen wird, auf eine hier herrschende große Unsicherheit hin (vgl. Abschnitt 2.2.2, Abb. 17). Gleiches gilt für Mechanismen wie Resignation, die sich ebenfalls in den Gefühlen und Empfindungen bei der Beobachtung dieser Situationen ausdrücken (vgl. Abschnitt 2.1.2, Abb. 8).

Zum anderen wurde danach gefragt, wie häufig die Befragten selbst Situationen beobachten, in denen Kinder in ihren Augen emotional oder körperlich geschützt werden müss(t)en. Es ist nicht davon auszugehen, dass tatsächlich alle Interaktionen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, von Kolleg:innen beobachtet werden: Im KiTa-Alltag gibt es zahlreiche Situationen, in denen sich Personal allein mit Kindern aufhält und/oder mit Kolleg:innen, die nicht an der Befragung teilgenommen haben. Nicht erfasst werden zudem Vorfälle und „Erziehungspraktiken“, über die die Befragten zwar Bescheid wissen, welche sie aber nicht oder nicht immer selbst beobachten – weil diese z. B. in anderen Gruppen oder Räumlichkeiten stattfinden.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass es in der vorliegenden Stichprobe eine nicht quantifizierbare Dunkelziffer von Fehlverhalten gegenüber Kindern gibt.

Beobachtung von Fehlverhalten und Eingriffswahrscheinlichkeit in Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en: Woher kommen die Unterschiede zwischen den Rollen in der Einrichtung?

Eine Kultur des Hinsehens und des Eingreifens in Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, umfasst sowohl die Prävention als auch die Intervention bei Fehlverhalten. Betrachtet man dahingehend das Antwortverhalten nach den unterschiedlichen Funktionen in der KiTa, so werden große Unterschiede bei der Frage deutlich, ob Fehlverhalten beobachtet wird und ob in diesen Situationen auch eingegriffen wird.

Während Leitungen seltener Situationen beobachten, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, greifen sie in diesen Fällen allerdings häufiger ein als pädagogische Fachkräfte. Umgekehrt ist es bei Auszubildenden und Studierenden. Diese beobachten zwar besonders häufig entsprechende Situationen; die Wahrscheinlichkeit, dass sie eingreifen, ist jedoch vergleichsweise gering. Dafür kann es unterschiedliche Gründe geben:

Zum einen ist es möglich, dass Leitungen tatsächlich seltener Situationen beobachten, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, z. B. weil sie seltener im Gruppendienst eingeteilt sind und weniger direkt am Kind arbeiten. Es könnte auch daran liegen, dass sich Mitarbeitende in Anwesenheit der Leitung anders verhalten oder dass Leitungen weniger Zeit haben, derartige Situationen überhaupt wahrzunehmen.

Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass die in der Stichprobe erfassten Leitungskräfte aufgrund der mit ihrer Rolle eingehenden Verantwortung eine systematisch andere Wahrnehmung/Einschätzung der beobachteten Situationen bzw. ein anderes Verständnis von Fehlverhalten haben. Betrachtet man die Gründe, warum in diesen Situationen nicht eingegriffen wird, ist die Unsicherheit bei der Einschätzung der Situation in allen Funktionen ein zentraler Aspekt, nicht nur bei den Leitungen. Auch die Sorge um Personalmangel ist bei Leitungen entscheidend und könnte zu einer verzerrten Wahrnehmung im Sinne einer Verharmlosung der Situation führen. Hier wird das Spannungsfeld zwischen Träger, Team und eigenen Qualitätsansprüchen deutlich, in dem Leitungskräfte sich befinden.

Zudem ist es denkbar, dass sich das Antwortverhalten von Leitungen systematisch von dem der Fachkräfte unterscheidet. Effekte sozialer Erwünschtheit könnten bei Leitungen beim Beantworten der Fragen stärker ausgeprägt sein, z. B. aufgrund der Verantwortung, die sie als Leitung dafür tragen, Fehlverhalten zu bemerken und gegen dieses vorzugehen.

Eine mögliche Erklärung dafür, dass Leitungen in Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, wiederum wahrscheinlicher eingreifen als Fachkräfte, ist, dass Leitungen eine geringere Scheu vor Konflikten im Team und weniger Sorge vor sozialen Sanktionen als Fachkräfte haben und auch seltener die Erfahrung machen oder die Befürchtung haben, dass eine Intervention von ihrer Seite keinen Erfolg hat.

Bei den Studierenden und Auszubildenden kann die häufigere Wahrnehmung und Einschätzung der Situationen als Fehlverhalten durch die aktuellen Inhalte von Studium und Ausbildung auf eine größere Sensibilisierung für die Themen Schutz und Wohlbefinden von Kindern zurückgehen, da sich erst seit Kurzem der Fokus von Kindeswohlgefährdungen in der Familie (Maywald 2022) auf Fehlverhalten in KiTas ausgeweitet hat.

Wenn im Team zudem häufiger Fehlverhalten beobachtet und das Teamverhalten nicht ständig reflektiert wird, steigt das Risiko, dass es zu Abstumpfungseffekten diesen Situationen gegenüber kommt (De Valk et al. 2016); anzunehmen ist, dass Studierende und Auszubildende davon vergleichsweise weniger betroffen sind, da sie erst kürzer in der Einrichtung tätig sind. Ebenso dürfte hinzukommen, dass sie häufig noch weniger Verantwortung tragen müssen, im KiTa-Alltag weniger belastet sind und mehr Zeit für Beobachtung haben.

Ebendiese Gründe könnten aber auch dazu führen, dass Studierende und Auszubildende seltener eingreifen, da sie sich dem Team weniger zugehörig fühlen und damit umso unsicherer sind, wie sie die Situation im Teamgeschehen einordnen sollen, welche Rolle ihnen im Team zukommt oder welche (sozialen) Folgen ein Eingreifen und Aufmerksam-Machen der Kolleg:innen haben kann. Die vorliegenden Ergebnisse legen diese Interpretationen insofern nahe, als diese beiden Gruppen bei den Gründen für ein Nicht-Einschreiten wesentlich häufiger als pädagogisch Tätige insgesamt die Unsicherheit in der Einschätzung, die Befürchtung – jedoch nicht die Erfahrung –, nicht ernstgenommen zu werden, und soziale Gründe nennen (s. Anhang 22).

Die Bedeutung dieser Mechanismen wird vor dem Hintergrund der Auswertung nach den unterschiedlichen Funktionen umso bedeutender, werden doch Personengruppen, die Fehlverhalten häufiger beobachten, durch sie häufiger gehemmt, in solchen Situationen auch einzugreifen.

Auch wenn nicht abschließend geklärt werden kann, welche Begründung(en) in welchem Maße ausschlaggebend für die Unterschiede zwischen den in der KiTa tätigen Personen in unterschiedlichen Funktionen sind und in welchem Zusammenhang sie miteinander stehen, können daraus Implikationen für das Handeln jeder einzelnen Person, von KiTa-Teams, Trägern und politischen Entscheidungstragenden abgeleitet werden. Diese werden in Kapitel 5 zusammengefasst.

Teamarbeit, Konsens und Teamkonflikte: Welches Gesamtbild zeigt sich im Hinblick auf Belastung und die Gründe, nicht einzuschreiten?

Die Gründe, warum Fachkräfte in Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, nicht eingreifen, sind vielschichtig, und das Wissen um diese ist hilfreich, um daraus Handlungsansätze für den Kinderschutz und letztlich auch die Fachkräftesicherung abzuleiten.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sowohl persönliche Hemmnisse als auch gruppendynamische Mechanismen, wie sie aus dem sogenannten “Bystander-Effekt” bekannt sind, eine zentrale Rolle spielen – also Prozesse, bei denen sich Unsicherheit, Diffusion von Verantwortung und die Orientierung am Verhalten der Gruppe hemmend auf das Verhalten von Fachkräften auswirken (Latané & Darley, 1970):

Viele Fachkräfte erkennen die Situation zunächst nicht eindeutig als einschreitbedürftig, die Unsicherheit in Bezug auf die Einschätzung der Situation ist der weitaus am häufigsten genannte Grund dafür, in der Vergangenheit nicht zum Schutz und Wohlbefinden von Kindern eingegriffen zu haben. Zudem fürchten viele Fachkräfte negative Reaktionen des Teams – etwa Ausgrenzung oder Abwertung – oder zweifeln daran, vom Kollegium ernst genommen zu werden. Leitungen berichten zusätzlich häufig von strukturellen Barrieren wie Zeitmangel und der Sorge vor weiterem Personalausfall, sollte Fehlverhalten konsequent adressiert werden.

Diese Unsicherheit kann verschiedene Ursachen haben: So berichten fast alle Befragten, dass in ihrer Einrichtung kein klares und einheitliches Verständnis über den angemessenen Umgang mit Kindern vorliegt.

Auch ist es möglich, dass nur ein Teil der Situation beobachtet wurde und somit Unklarheit darüber besteht, ob das beobachtete Verhalten ein Fehlverhalten darstellt. So sind beispielsweise bestimmte Handlungsweisen legitim, um Kinder (selbst und voreinander) zu schützen. Beide Gründe sollten die beobachtende Person aber nicht davon abhalten, ein beobachtetes Verhalten anzusprechen, wenn ein Kind in ihren Augen geschützt werden muss, auch um Missverständnisse, Unmut oder Konflikte im Team zu vermeiden.

Die Scheu vor Konflikten und vor sozialen Sanktionen im Team sowie das Streben nach Loyalität gegenüber den Kolleg:innen sind ebenfalls zentrale Beweggründe bei der Entscheidung, nicht zum Schutz des Kindes einzu-

greifen. In vielen Fällen spielt die Sicherung der eigenen Zugehörigkeit zur Bezugsgruppe eine entscheidende Rolle bei der Erklärung des Nichthandelns von Fachkräften – und auch von Leitungen. Bemerkenswert ist zudem, dass ein großer Anteil der Befragten aus der reinen Befürchtung heraus, nicht ernstgenommen zu werden, nicht handelt – ohne selbst jemals entsprechende Erfahrungen gemacht zu haben. Diese Äußerungen lassen darauf schließen, dass die Befragten wissen oder davon ausgehen, dass ein Einschreiten nicht den Werten und Normen des Teams entspricht. Dies kann Werte und Normen hinsichtlich des Umgangs mit Kindern betreffen oder aber auch Werte und Normen, die die Kommunikationskultur in der Einrichtung betreffen – und entsprechend, ob es erwünscht ist, Probleme und Konflikte offen anzusprechen. Schmelzeisen-Hagemann und Bleistein (2024) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass hier häufig der Wunsch nach Unterstützung seitens der Leitung und des Trägers sowie nach Konsequenzen im Falle von Fehlverhalten geäußert wird.

Berücksichtigt man zusätzlich die Ergebnisse zu den Gefühlen und Empfindungen bei der Beobachtung von Fehlverhalten, wird deutlich, dass sich Fachkräfte neben zahlreichen negativen Gefühlen häufig in einem Status der gefühlten Handlungsunfähigkeit befinden, der ihr persönliches Wohl- bzw. Belastungsempfinden genauso betrifft wie das Wohlbefinden und den Schutz der Kinder (auch Maywald 2021).

Ebenfalls müssen die Zusammenhänge zwischen dem (fehlenden) Konsens im Team, der Belastung durch Teamkonflikte und der Beobachtung von Fehlverhalten hinzugezogen werden: Es wird deutlich, dass es hier zu einer systematischen Mehrfachbelastung kommt, da diese Faktoren häufig gemeinsam auftreten.

Des Weiteren legen die Ergebnisse die Interpretation nahe, dass Fehlverhalten gegenüber Kindern eine wesentliche Ursache von belastenden Teamkonflikten darstellt. So kann es beispielsweise aufgrund von Fehlverhalten, das unter Kolleg:innen oder im gesamten Team thematisiert wird, häufiger und/oder zu (hoch) belastenden Teamkonflikten kommen, da die Thematik an sich oder aber auch die Art und Weise, wie diese Konflikte ausgetragen werden, als besonders belastend empfunden werden. Gestützt wird diese Interpretation durch die Beobachtung, dass ein mangelnder Konsens darüber, was angemessenes Verhalten gegenüber Kindern bedeutet, häufiger mit einer höheren Belastung durch Teamkonflikte einhergeht. Auch in den qualitativen Befragungen von Remsperger-Kehm & Boll (2024a) äußerten Fachkräfte, dass Gespräche über Fehlverhalten erschwert werden, wenn dieses nicht als unangemessen wahrgenommen oder sogar als angemessene Erziehungsmethode angesehen wird.

Zu beachten ist, dass auf Basis von Querschnittsdaten keine eindeutigen kausalen Schlüsse gezogen werden können. Gleichermaßen besteht die Möglichkeit, dass eine ungünstige Konfliktkultur in der Einrichtung das Auftreten von Fehlverhalten begünstigt: Wenn es in Teams generell häufig zu (belastenden) Konflikten kommt bzw. wenn Konflikte im Team nicht konstruktiv ausgetragen werden, muss damit gerechnet werden, dass die Hemmschwelle für Mitarbeitende vergleichsweise hoch ist, Fehlverhalten im Team anzusprechen. In diesem Falle besteht die Gefahr, dass sich unprofessionelles pädagogisches Handeln gegenüber Kindern dadurch verfestigt, dass dieses im Team toleriert wird.

Von zentraler Bedeutung ist auch der Befund, dass ein (fehlender) Konsens im Team dahingehend, was einen angemessenen Umgang mit Kindern darstellt, auch dann häufig als (hoch) belastend erlebt wird, wenn es nicht oder nur selten zu Fehlverhalten in den Einrichtungen kommt. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn Fehlverhalten zwar häufig unterbunden oder gestoppt werden kann, dafür aber häufige und zeitintensive Diskussionen im Team geführt und Konflikte ausgetragen werden müssen, um Kinder zu schützen bzw. an einer gemeinsamen Haltung zu arbeiten. Besonders relevant scheint dies vor dem Hintergrund von Zeit- und Ressourcenknappheit und dem Arbeiten in heterogenen Teams mit unterschiedlichen Qualifikationen, teils mit keiner bis kaum vorhandener pädagogischer Vorbildung. Das Aushandeln unterschiedlicher Standpunkte ist zwar ein natürlicher und wichtiger Bestandteil von Qualitätssicherungsprozessen, sollte aber auf keinen Fall als (hoch) belastender Konflikt erlebt werden.

Insgesamt zeigen die vorliegenden Ergebnisse damit deutlich auf, dass die Identifizierung und das Auflösen von Teamkonflikten und ihren Ursachen sowie das Sicherstellen von Konsens in Bezug auf angemessenes Verhalten gegenüber Kindern im Fokus der Entwicklung von Strategien zur Systementlastung, Fachkräfte- und Qualitätssicherung stehen müssen – und zwar auch in Einrichtungen, in denen es nur selten zu Fehlverhalten kommt.

Vor diesem Hintergrund sind die ungünstigen Voraussetzungen in Bezug auf die erfassten Aspekte von Teamarbeit in vielen Einrichtungen als besorgniserregend einzuschätzen. Die vorliegenden Befunde zeigen klar, wie wichtig es ist, die Teamarbeit verstärkt und systematisch in den Blick zu nehmen. Zielführend wären u. a. weiterführende Untersuchungen der Einflussfaktoren auf die Häufigkeit von Fehlverhalten sowie eine differenziertere Messung des komplexen Konstrukts der Teamarbeit.

Die Auswertungen machen schließlich auch deutlich, dass eine gute personelle Besetzung keineswegs garantiert, dass relevante Strukturen und Prozesse implementiert sind – sie erhöht lediglich die Wahrscheinlichkeit, dass dies der Fall ist. Daher sollte die personelle Ausstattung ebenfalls genauer betrachtet werden; bei der Personalbemessung könnte eine differenzierte Betrachtung von mittelbarer pädagogischer Arbeitszeit, Ausfallzeiten und Qualifikation des Personals eine zentrale Rolle spielen.

Belastung, Fehlverhalten und personelle Besetzung: Wie spielen sie für die Fachkräftesicherung zusammen?

Aus den bisherigen Ergebnissen geht deutlich hervor, dass die Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen von Mitarbeitenden in der Einrichtung (z. B. nach Funktion, Qualifikation, Alter etc.) nicht nur berücksichtigt werden müssen, um den Schutz und das Wohlbefinden von Kindern zu sichern. Auch vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung gilt es explizite Strategien zu entwickeln, um Fehlverhalten, fehlenden Konsens, Konflikte und (Handlungs-)Unsicherheiten im Team als Belastungsfaktoren gezielt in den Blick zu nehmen. So weisen z. B. vor allem jüngere Fachkräfte ein erhöhtes Abwanderungsrisiko auf (vgl. Lagemann et al. 2024).

Zu berücksichtigen ist hier, dass auch seltenes Fehlverhalten als hoch belastend empfunden werden kann und diesem durch entsprechende Präventionsarbeit frühzeitig entgegengewirkt werden sollte.

Mitgedacht werden müssen im Kontext der Fachkräftesicherung auch unterschiedliche Wirkrichtungen bei der Betrachtung des Zusammenhangs von personeller Besetzung und Teamarbeit. So ist es nicht nur wahrscheinlich, dass eine schlechte personelle Besetzung Kommunikation, Leitungsverhalten und Feedback erschwert. Umgekehrt kann vielmehr auch angenommen werden, dass eine Teamarbeit von hoher Qualität zu einer besseren personellen Besetzung in den jeweiligen Einrichtungen führt, da sie die Arbeit dort attraktiver macht.

Insgesamt zeichnet sich ein deutliches Bild ab: Die Entlastung von Fachkräften und des Systems Kindertagesbetreuung ist zentral, um den Schutz und das Wohlbefinden von Kindern zu gewährleisten. Durch eine Verbesserung der Teamarbeit kann nicht nur das Auftreten von Fehlverhalten reduziert werden – sie trägt gleichzeitig auch dazu bei, dass Fachkräfte ihren professionellen Ansprüchen (wieder) gerecht werden können und sich damit die Wahrscheinlichkeit erhöht, im Arbeitsfeld KiTa zu verbleiben.

4 | Zentrale Erkenntnisse

Pädagogisches Fehlverhalten gegenüber Kindern kommt in KiTas regelmäßig vor und stellt auch für Fachkräfte einen zentralen Belastungsfaktor dar.

Je nach ihrer Funktion in der Einrichtung zeigen sich Unterschiede, wie häufig Fachkräfte Fehlverhalten beobachten, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie eingreifen, um das Kind zu schützen, und aus welchen Gründen nicht. Unterschiedliche Auffassungen im Team zu angemessenem Verhalten gegenüber Kindern fördern ein häufigeres Auftreten von Fehlverhalten und ein daraus resultierendes Belastungserleben. Durch die gleichzeitige Konfrontation mit Fehlverhalten einerseits und Teamkonflikten andererseits kommt es dann häufig zu einer Mehrfachbelastung für das KiTa-Personal. Es ist plausibel anzunehmen, dass in diesen Fällen Kinderrechte nicht verlässlich eingelöst werden, das Kindeswohl beeinträchtigt werden kann und dass damit Risiken für die kindliche Bildung und Entwicklung verbunden sein können.

Die Teamarbeit ist nicht funktional genug, um Fehlverhalten gegenüber Kindern verlässlich zu begegnen.

Das KiTa-Fachpersonal greift nicht verlässlich in Situationen ein, in denen Kinder in seinen Augen geschützt werden müss(t)en. Ein entscheidender Grund dafür, nicht einzuschreiten, liegt auf der persönlichen Ebene in Unsicherheiten hinsichtlich der Einschätzung der Situation und den eigenen Handlungsmöglichkeiten; zum anderen wirken soziale Dynamiken in den Teams, z. B. die Angst vor Ausgrenzung, als hemmende Faktoren. Bei den Leitungskräften spielen zusätzlich strukturelle Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle, konkret die Sorge um einen erhöhten Personalmangel, den ein Eingreifen nach sich ziehen könnte. Um den Schutz und das Wohlbefinden von Kindern zu gewährleisten, können auf Teamebene mehrere Faktoren gemeinsam präventiv wirken: eine wertschätzende und respektvolle Kommunikation im Team, eine Leitungskraft, die Anliegen der Mitarbeitenden ernstnimmt und zeitnah reagiert, sowie regelmäßiges Feedback sowohl zu gelungenen Interaktionen als auch zu Fehlverhalten. In vielen Einrichtungen sind jedoch mehrere dieser Werte unzureichend ausgeprägt.

Eine Erhöhung der personellen Besetzung führt nur dann sicher zu einer Reduktion von Fehlverhalten, wenn sie die Teamarbeit verbessert.

Die personelle Besetzung steht in einem starken Zusammenhang mit der Teamarbeit und diese wiederum mit der Beobachtung von Fehlverhalten. Die differenzierten Auswertungen – u. a. der Befund eines schwachen **direkten** Zusammenhangs zwischen personeller Besetzung und Fehlverhalten – legen mindestens zwei Schlussfolgerungen nahe: Eine Verbesserung der personellen Besetzung (1) beeinflusst die Häufigkeit von Fehlverhalten nur **indirekt** über ihre Wirkung auf die Teamarbeit, und kann (2) das System durch ein erhöhtes Risiko von Fehlverhalten zusätzlich belasten, wenn sie nicht zu einer hohen Qualität von Teamarbeit beiträgt – etwa durch nicht ausreichend qualifiziertes neues Personal.

5 | Handlungsempfehlungen

Um den Schutz und das Wohlbefinden von Kindern zu gewährleisten und Fachkräfte zu entlasten, ist es notwendig, Maßnahmen auf allen Ebenen des Systems der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung abzuleiten sowie die verantwortlichen Akteursgruppen zu adressieren – sie müssen in einer Verantwortungsgemeinschaft gemeinsam wirken und ineinandergreifen.

KiTa-Teams

Die **Teamarbeit** in KiTas kann präventiv wirken, um Fehlverhalten gegenüber Kindern zu reduzieren. Auf der Einrichtungsebene ist es demnach von hoher Relevanz, das zeigen die vorliegenden Ergebnisse, an der Kommunikation im Team, dem Leitungs- und Feedbackverhalten anzusetzen. Epping et al. (2025), Boll & Remsperger-Kehm (2022) sowie Boll & Remsperger-Kehm (2021c) bieten hierzu praktische Ansätze.

In Verbindung mit den Ergebnissen zu Teamkonflikten und einem Konsens im Team darüber, was als (un)angemessenes Verhalten gegenüber Kindern betrachtet wird, lassen sich folgende Implikationen ableiten:

Im Team braucht es ein **klares Verständnis** und eine **kontinuierliche Verständigung** darüber, wie angemessenes Verhalten gegenüber Kindern und Gewalt definiert wird; dieses Verständnis muss auf hohen fachlichen Standards beruhen und Kinderrechte wahren. Ein solcher Konsens kann Unsicherheiten und Wahrnehmungsverzerrungen bei der Einschätzung weitestgehend ausschließen, kann die Wahrscheinlichkeit, einzugreifen, erhöhen und kann Belastungen durch (beobachtetes) Fehlverhalten sowie daraus resultierende Diskussionen und Konflikte im Team reduzieren. Dabei müssen die unterschiedlichen Funktionen und Rollen in der Einrichtung, die Berufserfahrung, das Alter und die Berufssozialisation genauso berücksichtigt werden wie die Aus- und Weiterbildung sowie biografische Erfahrungen.

Für eine solche offene Kommunikation braucht es vor allem eine **positive Fehlerkultur,** damit Feedback überhaupt ausgesprochen, angenommen und konstruktiv genutzt werden kann. Die Ergebnisse von Boll & Remsperger-Kehm (2021d) machen deutlich, dass das Ansprechen und der Diskurs über das Beobachten von Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, aus verschiedensten Gründen vermieden werden. Feedback sollte aber sowohl für Fehlverhalten als auch für gelungene Interaktionen ausgesprochen werden. Die gemeinsame Haltung, aus Fehlern lernen und zum Wohle der Kinder handeln zu wollen, kann Loyalitätskonflikte und die Sorge vor Ausgrenzung im Team – häufig genannte Gründe für ein Nicht-Einschreiten – verringern. Dazu gehört auch nicht zuletzt ein professioneller Umgang mit eigenem Fehlverhalten, z. B. sich beim Kind zu entschuldigen, das Verhalten zu reflektieren und für das nächste Mal anzupassen. Auch um Hilfe zu bitten, sollte im Team selbstverständlich möglich sein.

Notwendig sind zudem strukturierte und verbindliche Vorgehens- und Verhaltensweisen für den Umgang mit Fehlverhalten. Diese können in einem gemeinsamen **Gewaltschutzkonzept** festgehalten werden, genauso wie Grenzen für angemessenes Verhalten. Hier gilt allerdings: Ohne eine wie oben beschriebene **gelebte Kultur,** die gemeinsam im Team erarbeitet und kontinuierlich überprüft wird, erhalten die niedergeschriebenen Konzepte keine Relevanz für die Alltagspraxis (Bange 2024; Freck 2024; Schmelzeisen-Hagemann & Bleistein 2024). Die das pädagogische Handeln leitenden Werte und Praktiken müssen regelmäßig daraufhin überprüft werden, ob sie kindgerecht sind und vom Team auch umgesetzt werden (Schütz 2021). Die gemeinsame Arbeit und Reflexion des Gewaltschutzkonzeptes kann dann auch Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung des (kollektiven und

individuellen) professionellen Handelns in der KiTa sein (Kroetsch & Minar 2023; Helsper 2021). Relevant scheint damit also vor allem eine gezielte Unterstützung der KiTa-Teams nicht nur bei der Erstellung, sondern auch und vor allem bei der Entwicklung von Strategien zur Umsetzung ihrer Gewaltschutzkonzepte im Berufsalltag. Dies betrifft sowohl Fragen der persönlichen Ebene – wie der Kontrolle der eigenen Emotionen – wie auch die explizite Berücksichtigung sozialer Gruppendynamiken, die sich hemmend auf ein professionelles Verhalten der einzelnen Team-Mitglieder auswirken können.

Individuelle Verantwortung

Die Arbeit im Team ist auch zentral, wenn es darum geht, sich im Sinne des Bystander-Effekts der eigenen **Verantwortung** und der hemmenden Faktoren für den Kinderschutz bewusst zu werden. Die beschriebenen Faktoren auf der Team- bzw. Einrichtungsebene können nur dann wirksam werden, wenn sie auch von jedem/jeder einzelnen Fachkraft/Beschäftigten (mit)getragen werden. Wie bereits für die Teamebene beschrieben, ist die kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns und der Auswirkungen auf die Kinder entscheidend, um deren Schutz und Wohlbefinden zu gewährleisten.

Die **Reflexionskompetenz** bzw. eine reflexive Haltung sind Bestandteil professionellen Handelns, das sich in der Performanz (dem konkreten Handeln) manifestiert (Hofer 2022; Nentwig-Gesemann 2017; Fröhlich-Gildhoff et al. 2011 und 2014). Sie basiert auf einem entsprechenden Qualifikationsniveau, das in einer fachlich einschlägigen (pädagogischen) Ausbildung erworben werden muss, und erfordert eine berufsbegleitende Weiterentwicklung. Dagegen orientieren sich z. B. sogenannte nicht-ausgebildete „Laien“ im Ganztag für ihr Handeln eher an den Normen der Einrichtung (Sauerwein & Danner 2024), was durch eine Anpassung an eine derzeit in vielen Einrichtungen vorherrschende dysfunktionale Teamarbeit Fehlverhalten nicht verhindern würde, sondern sogar das Gegenteil bewirken könnte. Auch Maywald (2022) benennt Ausbildungsdefizite und mangelnde professionelle Kompetenzen als Risikofaktor für Fehlverhalten. Höhere Qualifikationsniveaus konnten wiederum mit entwickelter Reflexionskompetenz und kindorientiertem Handeln in Verbindung gebracht werden (Sauerwein & Danner 2024). Maywald (2025) sowie Schmelzeisen-Hagemann & Bleistein (2024) stellen die Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildung zur Weiterentwicklung von Selbstreflexion, Wissen und Kenntnissen als zentral heraus.

Auf persönlicher sowie auf Teamebene sind außerdem **Selbstfürsorge** und ein bewusster Umgang mit der eigenen (mentalen) Gesundheit elementar, um mit der aufgezeigten Belastung und ihren Folgen umzugehen bzw. eine Überlastung zu vermeiden. Dabei ist jedoch hervorzuheben, dass Selbstfürsorge und ein achtsamer Umgang mit sich selbst – vor allem im Kontext komplexer Gruppendynamiken – zwar eine wichtige Voraussetzung, aber nicht ausreichend sind, um den Schutz und das Wohlbefinden von Kindern zu gewährleisten.

Heterogene Voraussetzungen in den Teams

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen an die Teams ist ihre steigende Heterogenität hinsichtlich ihrer Qualifikationsniveaus und Berufsgruppen zu betrachten. Die **Einarbeitung** in bereits bestehende (Gewaltschutz-) Konzepte, das Herstellen eines Konsenses in Bezug auf angemessenes Verhalten und die Umsetzung eines gelebten Gewaltschutzkonzeptes können zeitaufwändiger und herausfordernder in der **Begleitung** sein, je vielfältiger die Voraussetzungen in den Teams bzw. der einzelnen Beschäftigten sind. Aus- und Weiterbildung sollten hier einheitliche Grundlagen im Sinne professioneller Standards vermitteln.

Bei einer hohen Fluktuation müssen außerdem Teamprozesse immer wieder neu begonnen und durchlebt werden. Eine positive Fehlerkultur, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, Feedback und vor allem das Ansprechen bzw. Eingreifen in Situationen, in denen Kinder geschützt werden müss(t)en, erfordern stetige **Reflexions-, Lern- und Entwicklungsprozesse,** auch im Team. Dafür bedarf es Ressourcen und der Teamführung durch die Leitungskraft.

Leitung

Die KiTa-Leitung trägt auf Einrichtungsebene die Verantwortung für das Handeln und somit den professionellen Umgang mit Fehlverhalten des Teams/der einzelnen Mitarbeitenden gegenüber Kindern. Entsprechend kommt ihr eine bedeutende Rolle für den Schutz und das Wohlbefinden der Kinder sowie für die Teamarbeit und die Entlastung der Fachkräfte zu (Epping et al. 2025; Röber 2025; Maywald 2022). Berücksichtigt man, dass den Befragungsergebnissen zufolge Leitungskräfte seltener Fehlverhalten beobachten bzw. wahrnehmen als die pädagogischen Fachkräfte, muss sichergestellt sein, dass sie gut darüber informiert sind, wie Mitarbeitende und Kinder miteinander agieren. Im Gewaltschutzkonzept sollten **Meldewege** festgelegt und transparent sein, die für alle Mitarbeitenden als verbindlich erlebt werden und als Bestandteil der Fehler- und Feedbackkultur auch eingehalten werden. Auch muss sichergestellt sein, dass Mitarbeitende Schutz erfahren, wenn sie sich vertrauensvoll mit Beobachtungen von Fehlverhalten an die Leitungskraft wenden.

Leitungskräfte benötigen entsprechende **Qualifikationen** und gegebenenfalls externe Unterstützung, um Teamarbeit und Führung in Verbindung mit einer reflexiven und kindorientierten Haltung gestalten und so Gewaltschutzkonzepte umsetzen sowie Vorbild im Handeln sein zu können.

Zudem müssen Leitungen den Rückhalt des Trägers haben, um dem Schutz und Wohlbefinden der Kinder die entsprechende **Priorität** einräumen zu können. Beispielsweise dürfen die Sorge um Personalmangel, Unsicherheit oder die Konfliktvermeidung im Team keine Gründe sein, nicht gegen Fehlverhalten anzugehen.

Träger

Neben der Einrichtung betrifft die Verantwortung für den Schutz und das Wohlbefinden der Kinder insbesondere die freien und öffentlichen Träger als Betreiber der KiTas. Sie können im Rahmen der landesrechtlichen Möglichkeiten die **personelle Besetzung** steuern, entscheiden, welches Personal auf Fachkraft- und Leitungspositionen eingestellt wird, und auch, mit welchen Ressourcen die Fachberatung ausgestattet wird. Träger können **Fort- und Weiterbildungen** organisieren, Beschäftigte dafür freistellen oder sie dazu verpflichten. Dabei sollten sie immer auf eine gelebte Fehler- und Feedbackkultur des gesamten Teams im Rahmen der Gewaltschutzkonzepte setzen. Auch die Prozesse zur Erstellung und vor allem auch der Überprüfung der Umsetzung der **Gewaltschutzkonzepte** in den Einrichtungen müssen vom Träger initiiert und gesteuert werden.

Vor allem im Spannungsfeld von Bedarfsdeckung, Aufrechterhaltung der Öffnungszeiten und Personalbindung bzw. -gewinnung auf der einen Seite sowie Qualität, Professionalität und Kinderschutz auf der anderen Seite liegt es am Träger, **Prioritäten** so zu setzen, dass Kinderrechte gesichert sind und das Personal entlastet wird. Leitungen, beratend auch KiTa-Teams, sollten in die Entscheidungen bei **Personaleinstellungen** mit einbezogen und bei der **Einarbeitung von neuem Personal** aktiv unterstützt werden. Zeiten für **Reflexion und Selbstfürsorge** sollten fest eingeplant bzw. in der Personalbemessung berücksichtigt sein. Die Möglichkeit zu **Überlastungsanzeigen** nach § 47 SGB VIII sollte ernst- und wahrgenommen und trägerseits auch aktiv auf sie hingewiesen werden.

Fachberatung

Eine Schnittstelle zwischen Einrichtung und Träger und damit auch entscheidend für den Kinderschutz sind die Fachberatungen (Boll et al. 2025). Fachberatungen können den Einrichtungen in Einzelfällen **beratend** zur Seite stehen, bei der Erarbeitung und Umsetzung der **Gewaltschutzkonzepte** unterstützen oder z. B. **Fort- und Weiterbildungen,** Supervision, Teamentwicklung organisieren bzw. vermitteln. Je nach Träger und Bundesland sind die Fachberatungen jedoch sehr unterschiedlich aufgestellt und organisiert. Ob sie zusätzlich zur Fach- auch eine Dienstaufsicht besitzen, kann Unterschiede dahingehend machen, wie offen sich in Kinderschutzfällen an sie gewendet wird. Zudem können sie, je nachdem, wie viele Einrichtungen sie betreuen müssen, Teams enger oder

weniger begleiten. Die insoweit erfahrene Fachkraft für Kinderschutz kann bei der Fachberatung angesiedelt sein, direkt im Team oder auch bei einer externen Stelle. In vielen Einrichtungen sind Kinderschutzbeauftragte jedoch bisher gar nicht etabliert (Schmelzeisen-Hagemann & Bleistein 2024).

Neben einer Qualifizierung und Sensibilität der Fachberatung für Themen des Kinderschutzes, Teamprozesse sowie die Belastung in den Teams muss diese entsprechend auch mit ausreichend **Kapazitäten** ausgestattet sein, um Teams kontinuierlich und wirksam begleiten zu können.

Politik und Verwaltung

Die Ressourcen für die notwendige **quantitative und qualitative personelle sowie zeitliche Ausstattung** u. a. für Teamarbeit, Fort- und Weiterbildung, Reflexion und Selbstfürsorge können nur in gemeinsamer Verantwortung von Kommunen, Ländern und Bund bereitgestellt und getragen werden. Diese Rahmenbedingungen sind verlässlich sicherzustellen, um die grundlegenden Rechte der Kinder auf Schutz, Beteiligung und Förderung im pädagogischen Alltag in den KiTas zu realisieren.

Auch die Fachkräftebindung und -gewinnung kann nur effektiv unterstützt werden, wenn Fachkräfte und KiTa-Teams entlastet und ihnen die für die Erfüllung ihres professionellen Anspruchs notwendigen Voraussetzungen zur Verfügung gestellt werden. Boll & Remsperger-Kehm (2021c) betonen zudem die Notwendigkeit, die Forschung zu stärken, die Ausbildung zu verbessern und fachpolitische Initiativen auszuweiten.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen durch heterogene Teams sollten auf der **Landesebene** die **Personalverordnungen** daraufhin geprüft werden, welche Auswirkungen und Risiken die Öffnungen der Personalverordnungen auf der Teamebene vor allem für den Schutz und das Wohlbefinden der Kinder haben. Die sinkenden Geburtenzahlen in vielen Bundesländern und Regionen machen derartige Öffnungen häufig gar nicht mehr notwendig und bieten im Gegenteil Spielräume, die Personalausstattung, insbesondere die Bemessung von **Leitungszeiten und Fachberatung,** zu verbessern. Jedoch werden in einigen Ländern die Kapazitäten für die Fachberatung pro Kind bzw. Mitarbeitenden berechnet und drohen somit zeitgleich mit dem Abbau von KiTa-Plätzen reduziert zu werden. Dies wäre u.a. aus den hier dargestellten Gründen fatal.

In Regionen, in denen dies (noch) nicht möglich ist, ist die **Nachqualifizierung** fachfremder Beschäftigter unabdingbar. Die mit der Begleitung nicht einschlägig Qualifizierter möglicherweise verbundene Belastung der KiTa-Teams sollte ebenfalls überprüft werden.

Die Empfehlung einer Mindestquote von pädagogischen Fachkräften, die mindestens auf dem Fachschulniveau DQR 6 qualifiziert sind, kann sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene verankert werden. Dies erscheint vor dem Hintergrund der vorliegenden Ergebnisse umso bedeutender, als die Reflexionsfähigkeit für kindorientiertes Handeln, um den Schutz und das Wohlbefinden von Kindern zu gewährleisten und Fehlverhalten zu verhindern, essenziell ist. Gleiches gilt für die Leitungskräfte und die Fachberatungen, für die zusätzlich weitere **Qualifizierungen** u. a. für Teamführung und begleitung notwendig sind.

Auf der **Bundesebene** benötigt es einheitliche **Qualitätsstandards** für die Strukturqualität, damit alle Einrichtungen die gleichen Voraussetzungen und Ressourcen nach wissenschaftlichen Empfehlungen haben, um den Schutz, das Wohlbefinden, die Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder und gleichzeitig die Qualifikation und Entlastung der Fachkräfte gewährleisten zu können. Unabdingbar ist dafür auch eine verlässliche (Mit-)Finanzierung des Bundes, der in der Verantwortung für die Fürsorge der Kinder steht.

Literatur

AG [Arbeitsgruppe] Frühe Bildung (2024): *Gutes Aufwachsen und Chancengerechtigkeit für alle Kinder in Deutschland. Kompendium für hohe Qualität in der frühen Bildung.* Am 10.9.2025 abgerufen von https://www.fruehe-chancen.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dateien/AG_Fr%C3%BChe_Bildung_Bericht/240611_Bericht_AG_Fr%C3%BChe_Bildung_BF.pdf

Bange, Dirk (2024): *Schutzkonzepte – eine Bilanz nach mehr als zehn Jahren Diskussion und Praxis.* In: Kindesmisshandlung und -vernachlässigung 27(1), S. 22–31. https://doi.org/10.13109/kind.2024.27.1.22

Bensel, Joachim, von Stetten, Sonja, & Haug-Schnabel, Gabriele (2020). *Sachstandsanalyse der im Setting Kindertagesstätte existierenden Maßnahmen zur Gewaltprävention.* Kandern: Forschungsgruppe Verhaltensbiologie des Menschen (FVM).

Blatter, Kristine, Michl, Stefan, Kalicki, Bernhard, & Schelle, Regine (2023): *Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung: Akteure – Organisationen – Systeme.* Weinheim, Basel: Beltz Juventa

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2024): *17. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lage junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe.* Deutscher Bundestag Drucksache 20/12900 – Bericht über die Lage junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe – 17. Kinder- und Jugendbericht – und Stellungnahme der Bundesregierung. Berlin. Am 8.9.2025 abgerufen von https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/service/publikationen/17-kinder-und-jugendbericht-244628

Boll, Astrid, & Remsperger-Kehm, Regina (2021a): *Verletzendes Verhalten in Kitas: Eine Explorationsstudie zu Formen, Umgangsweisen, Ursachen und Handlungserfordernissen aus der Perspektive der Fachkräfte.* Opladen: Barbara Budrich. https://doi.org/10.3224/84742556

Boll, Astrid, & Remsperger-Kehm, Regina (2021b): *Verletzendes Verhalten von Fachkräften.* Kita-Fachtexte Nr. 10/2021. Am 10.10.2025 abgerufen von 211028_KitaFachtexte_Boll_Remsperger-Kehm.pdf

Boll, Astrid, & Remsperger-Kehm, Regina (2021c): *Schaut nicht weg! Zum Umgang mit verletzendem Verhalten in der Kita.* Hrsg. von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW). Frankfurt am Main. Am 10.10.2025 abgerufen von Schaut nicht weg – Umgang mit verletzendem Verhalten in der Kita

Boll, Astrid, & Remsperger-Kehm, Regina (2021d): *Verletzendes Verhalten durch pädagogische Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen.* In: Weltzien, Dörte, Wadepohl, Heike, Nentwig-Gesemann, Iris, & Gross, Barbara (Hrsg.): Frühpädagogischen Alltag gestalten und erleben II. Freiburg: FEL Verlag Forschung – Entwicklung – Lehre, S. 173–199

Boll, Astrid, & Remsperger-Kehm, Regina (2022): *Verantwortlich handeln! Verletzendes Verhalten in der Kita gemeinsam verhindern.* Kiliansroda: verlag das netz.

Boll, Astrid, Miehe-Gruhn, Jennifer; Rein, Regina, & Remsperger-Kehm, Regina (2025): *Position beziehen – mutig handeln! Fachberatung im institutionellen Kinderschutz.* Kiliansroda: Verlag das netz

De Valk, Sophie, Kuiper, Chris, Van der Helm, G. H. Peer, Maas, Alexander J. J. A., & Stams, Geert Jan J. M. (2016). *Repression in residential youth care: A scoping review.* Adolescent Research Review, 1(3), 195-216.

Epping, Dennis, & Luthardt, Jasmin (2021): *Institutioneller Kinderschutz in Krippe und Kita als Gelingensfaktor für Partizipation im pädagogischen Alltag.* In: ElFo – Elementarpädagogische Forschungsbeiträge 3(1), S. 21–31. https://doi.org/10.25364/18.3:2021.1.2

Epping, Dennis; Menzel, Martin, & Moseler, Sophia (2025): *Gewaltfreies pädagogisches Handeln in der Kita: Kinderschutz im Team wirksam umsetzen.* Stuttgart: W. Kohlhammer

Freck, Stefan (2024): *Aus der Praxis. Eine Praxisbetrachtung: Die Herausforderung der ernsthaften, praktischen und partizipierten Erstellung von institutionellen Kinderschutzkonzepten in Einrichtungen der frühen Pädagogik.* In: Kindesmisshandlung und -vernachlässigung 27(1), S. 68–77. https://doi.org/10.13109/kind.2024.27.1.68

Fröhlich-Gildhoff, Klaus; Nentwig-Gesemann, Iris, & Pietsch, Stefanie (2011): *Kompetenzorientierung in der Qualifizierung frühpädagogischer Fachkräfte: Eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte.* WiFF-Expertise, Band 19. München

Fröhlich-Gildhoff, Klaus, Weltzien, Dörte, Kirstein, Nicole, Pietsch, Stefanie, & Rauh, Katharina (2014): *Kompetenzen früh-/kindheitspädagogischer Fachkräfte im Spannungsfeld von normativen Vorgaben und Praxis.* Expertise erstellt im Kontext der AG Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung in Koordination des BMFSFJ. F I V E – Forschungs- und Innovationsverbund an der Evangelischen Hochschule Freiburg e.V. 14-expertise-kindheitspaedagogische-fachkraefte-data.pdf

Helsper, Werner (2021): *Professionalität und Professionalisierung pädagogischen Handelns: Eine Einführung.* Opladen, Toronto: Barbara Budrich. Zugleich utb 5460. https://doi.org/10.36198/9783838554600

Hofer, Roswitha (2022): *Die Bedeutung von Reflexionskompetenz für die Gestaltung einer verantwortungsvollen elementarpädagogischen Praxis.* [Application/pdf]. In: Pädagogische Horizonte 6(1), S. 21–40. https://doi.org/10.17883/PA-HO-2022-01-03

Klusemann, Stefan, Rosenkranz, Lena, Schütz, Julia, & Bock-Famulla, Kathrin (unter Mitarbeit von Agnieszka Maluga) (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.* Weinheim, Basel: Beltz Juventa

Kroetsch, Marlies, & Minar, Ulrike (2023): *Kinderschutz-Konzepte als Ausgangspunkt für Veränderungen des professionellen Handelns in der Kita.* In: Görtler, Michael, Taube, Gabriele, & Thielemann, Nurdin (Hrsg.): Soziale Arbeit und Professionalität: Reflexionen zwischen Theorie, Lehre und Praxis. Opladen: Barbara Budrich, S. 131–142

Lagemann, Marina, Bock-Famulla, Kathrin, & Dobelmann, Noemi (2024): *Regelmäßige Überlastung durch personelle Unterbesetzung. Hohes Risiko, dass KiTa-Beschäftige das Berufsfeld verlassen!* Gütersloh, Bertelsmann Stiftung. Am 16.5.2025 abgerufen von ID2475_BSt_Hintergrundpapier_FK_schauen_hin_LAY07.pdf

Latané, Bibb, & Darley, John M. (1970): *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

Maywald, Jörg (2011): *Kinderschutz in Kindertageseinrichtungen.* Kita-Fachtexte. Am 20.3.2024 abgerufen von https://www.kita-fachtexte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/FT_maywald_2011.pdf

Maywald, Jörg (2021): *Kindeswohl in der Kita: Leitfaden für die pädagogische Praxis* (2. Aufl.). Freiburg: Herder

Maywald, Jörg (2022): *Gewalt durch pädagogische Fachkräfte verhindern: Die Kita als sicherer Ort für Kinder* (2., durchges. Aufl.). Freiburg: Herder

Maywald, Jörg (2025): *Kinderrechte in der Kita: Kinder schützen, fördern, beteiligen* (überarbeit. Neuausg.). Freiburg: Herder. https://doi.org/10.5771/9783451835087

Meyer, Nikolaus, & Alsago, Elke (2025): *Verletzendes Verhalten in der Kindertagesbetreuung: Anspruch und Realität.* (ver.di-Schriften zur Sozialen Arbeit, 2). Berlin: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Am 15.10.2025 abgerufen von https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101648-4

Nentwig-Gesemann, Iris (2017): *Berufsfeldbezogene Forschungskompetenz als Voraussetzung für die Professionalisierung der Frühen Bildung, Betreuung und Erziehung.* In: Balluseck, Hilde von (Hrsg.): Professionalisierung der Frühpädagogik: Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen (2., aktualis. und überarb. Aufl., Online-Ausg.). Tagung Professionalisierung der Frühpädagogik. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich, S. 235–244

Prengel, Annedore (2019): *Pädagogische Beziehungen zwischen Anerkennung, Verletzung und Ambivalenz.* 2., überarbeit. Aufl. Opladen: Barbara Budrich

Prengel, Annedore (2020): *Ethische Pädagogik in Kitas und Schulen.* Weinheim, Basel: Beltz

Remsperger-Kehm, Regina (2025): *Wenn Stress zu Verletzung führt – Verletzendes Verhalten gegenüber Kita-Kindern verstehen und verhindern. Diskurs Kindheits- und Jugendforschung/Discourse.* In: Journal of Childhood and Adolescence Research 20(1), S. 51–64. https://doi.org/10.3224/diskurs.v20i1.04

Remsperger-Kehm, Regina, & Boll, Astrid (Hrsg.) (2024a): *Nein zu verletzendem Verhalten – feinfühligen Umgang stärken. Kindergarten heute, wissen kompakt.* Freiburg: Herder. https://doi.org/10.5771/9783451830921

Remsperger-Kehm, Regina, & Boll, Astrid (2024b): *Eskalierende Interaktionen in Kindertageseinrichtungen.* In: Perspektiven der empirischen Kinder- und Jugendforschung (10)1, 2024, S. 5–27. Am 10.10. 2025 abgerufen von Perspektiven-101_Beitrag1_Remsperger-KehmBoll.pdf

Röber, Annalena (2025): *Schutzräume in der Kita schaffen durch gelebte Kinderschutzkonzepte.* Hrsg. nifbe – Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung e.V. Am 15.10.2025 abgerufen von https://nifbe.de/fachbeitraege/schutzraeume-in-der-kita-schaffen-durch-gelebte-kinderschutzkonzepte/

Sauerwein, Markus, & Danner, Annalena (2024). *Personal und Qualifikation im Ganztag: Zum Verhältnis von Qualifikation zu Wissen, Reflexivität und Kindorientierung.* In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 27(6), S. 1569–1592. https://doi.org/10.1007/s11618-024-01239-2

Schmelzeisen-Hagemann, Sarah, & Bleistein, Theresa (2024). *Kinderschutz im institutionellen Kontext. Das pädagogische Personal und dessen Rolle im Hinblick auf Grenz- und Fehlverhalten gegenüber Kindern in Kindertageseinrichtungen.* In: Frühe Kindheit (27)3, S. 38–45. Am 15.10.2025 abgerufen von https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3505208

Schütz, Claudia (2021). *Du setzt dich jetzt hin, sonst … Gewaltbetonte Handlungen im Team reflektieren.* In: Unsere Kinder. Das Fachjournal für Bildung und Betreuung in der frühen Kindheit 101(1), S. 14–17. Am 15.10.2025 abgerufen von https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3371229

Anhang

Anhang 1: Frage Häufigkeit Fehlverhalten

Es gibt unterschiedliche Auffassungen zum angemessenen Umgang mit kindlichen Verhaltensweisen. In den folgenden Fragen geht es um Ihr ganz persönliches Empfinden über das pädagogische Handeln in Ihrem Team.

Wie häufig kommt es vor, dass Sie Interaktionen zwischen KollegInnen und Kindern beobachten und am liebsten eingreifen würden, um das Kind körperlich oder emotional zu schützen - unabhängig davon, ob Sie auch tatsächlich eingreifen oder nicht?

	eigentlich ständig	an (fast) allen Tagen	an den meisten Tagen	an (eher) wenigen Tagen	(fast) nie	Keine Antwort
	○	○	○	○	○	●

Anhang 2: Frage Funktion in der Einrichtung

Welche Tätigkeit oder Funktion üben Sie in Ihrer Einrichtung hauptsächlich aus?

Bitte alle zutreffenden Antworten ankreuzen.

ⓘ Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- ☐ (Stellvertretende) Leitung
- ☐ Pädagogische Fachkraft
- ☐ Springerkraft
- ☐ Zusatzkraft, Aushilfskraft
- ☐ PraktikantIn (auch FSJ etc.)
- ☐ andere pädagogische Tätigkeit
- ☐ Keine Antwort

Anhang 3: Frage Qualifikation

Bildungsweg: Studium

Variable: studium_1 - studium_8 (studium_1n - studium_8n; 0=trifft nicht zu, 1=trifft zu)

Haben Sie ein Hochschulstudium abgeschlossen oder befinden Sie sich zurzeit noch im Studium an einer Hochschule?

Bitte alle zutreffenden Antworten ankreuzen.

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Nein
- ☐ Ja, staatlich anerkannte/r KindheitspädagogIn
- ☐ Ja, anderes abgeschlossenes Studium mit pädagogischer Ausrichtung (z.B. Erziehungswissenschaft, Sozialpädagogik)
- ☐ Ja, abgeschlossenes Studium ohne pädagogische Ausrichtung
- ☐ Ich befinde mich dezeit im B.A.-Studium mit dem Abschluss "staatlich anerkannte/r KindheitspädagogIn"
- ☐ Ich befinde mich derzeit im B.A.-Studium mit einer anderen pädagogischer Ausrichtung (z.B. Erziehungswissenschaft, Sozialpädagogik)
- ☐ Ich befinde mich derzeit im M.A.-Studium mit pädagogischer Ausrichtung (z.B. Erziehungswissenschaft)
- ☐ Ich befinde mich derzeit im B.A.- oder M.A.-Studium ohne pädagogische Ausrichtung

Bildungsweg: Ausbildung

Variable: ausb_1 - ausb_6 (ausb_1n - ausb_6n; 0=trifft nicht zu, 1=trifft zu)

Haben Sie eine berufsqualifizierende Ausbildung abgeschlossen oder befinden Sie sich zurzeit noch in der Ausbildung?

Bitte alle zutreffenden Antworten ankreuzen.

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Nein
- ☐ Ja, abgeschlossene Ausbildung zur/m staatlich anerkannten ErzieherIn/PivA
- ☐ Ja, abgeschlossene Ausbildung mit anderer pädagogischer Ausrichtung (z.B. HeilerziehungspflegerIn, Sozialassistenz)
- ☐ Ja, abgeschlossene Ausbildung ohne pädagogische Ausrichtung
- ☐ Ich befinde mich derzeit in der Erzieherausbildung/PivA
- ☐ Ich befinde mich derzeit in einer anderen Ausbildung

Anhang 4: Frage Belastungsfaktoren im KiTa-Alltag

Wie stark fühlen Sie sich derzeit durch die folgenden Arbeitsbedingungen belastet?

	1 gar nicht belastet	2	3	4	5	6 sehr stark belastet	kommt nicht vor	Keine Antwort
Herausfordernde Verhaltensweisen von Kindern	○	○	○	○	○	○	○	●
Unterschiedliche Auffassungen im Team zum angemessenen Umgang mit Kindern	○	○	○	○	○	○	○	●
Konflikte im Team	○	○	○	○	○	○	○	●
Hoher Gesprächsbedarf vonseiten der Elternschaft	○	○	○	○	○	○	○	●
Konflikte mit Eltern	○	○	○	○	○	○	○	●
Unangemessenes Verhalten (einzelner) Fachkräfte gegenüber Kindern	○	○	○	○	○	○	○	●
Unangemessenes Verhalten gegenüber Kindern wird im Team nicht besprochen	○	○	○	○	○	○	○	●
Zu wenig Anerkennung, Wertschätzung von der Leitung	○	○	○	○	○	○	○	●
Zu wenig Anerkennung, Wertschätzung vom Team	○	○	○	○	○	○	○	●
Zu wenig Anerkennung, Wertschätzung von Eltern	○	○	○	○	○	○	○	●
Zeitdruck, Stress während der Arbeit	○	○	○	○	○	○	○	●
Personelle Unterbesetzung in der Einrichtung	○	○	○	○	○	○	○	●

Anhang 5: Frage Beitrag Beobachtung Fehlverhalten zu Belastungserleben

Wie stark trägt das Erleben dieser Beobachtungen zu Ihrem allgemeinen Belastungsempfinden in Ihrem Arbeitsalltag bei?

	gar nicht	eher nicht	eher stark	sehr stark	Keine Antwort
	○	○	○	○	●

Anhang 6: Frage nach Empfindungen bei Beobachtung von Fehlverhalten

Welche Gefühle und Empfindungen nehmen Sie bei sich selbst wahr, wenn Sie solche Beobachtungen machen?

Bitte alle zutreffenden Antworten ankreuzen.

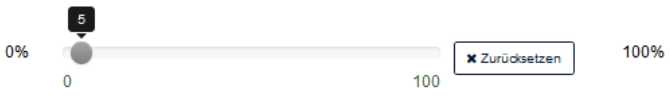
Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Mitleid, Mitgefühl für das Kind
- ☐ Hilflosigkeit, Ohnmacht
- ☐ Gleichgültigkeit
- ☐ Wut, Ärger
- ☐ Schockstarre
- ☐ Angst
- ☐ Resignation
- ☐ Bauchschmerzen, Kopfschmerzen, Übelkeit
- ☐ Scham, Schuld
- ☐ Keine Antwort

Anhang 7: Frage nach Einschreiten zum Schutz der Kinder

Bitte schätzen Sie: In wieviel Prozent der Fälle, in denen Sie Fehlverhalten bei KollegInnen beobachtet haben, haben Sie insgesamt gehandelt - egal ob durch unmittelbares Eingreifen in die Situation und durch ein Gespräch mit dem/r Kollegen/in, der Leitung etc.?

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.
Jede Antwort muss zwischen 0 und 100 sein



Anhang 8: Frage Gründe für Nichteinschreiten

Bitte denken Sie an Situationen, in denen Sie Fehlverhalten Kindern gegenüber beobachtet haben und nicht gehandelt haben - nicht durch unmittelbares Eingreifen und auch nicht in Form eines Gesprächs mit der betreffenden Fachkraft oder der Leitung, dem Träger etc.

Was hat Sie daran gehindert?

Bitte alle zutreffenden Antworten ankreuzen.

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Unsicherheit, ob ich die Situation korrekt einschätze
- ☐ Ich denke nicht, dass meine Bedenken ernst genommen werden
- ☐ Ich fühle mich nicht für Kinder zuständig, die nicht in meiner Gruppe sind
- ☐ Ich soll/darf mich nicht einmischen, wenn ich Fehlverhalten außerhalb meiner Gruppe beobachte
- ☐ Scheu vor Konflikten mit dem Team und/oder der Leitung
- ☐ Angst vor Ausgrenzung/Mobbing im Team
- ☐ Ich will mich meinen KollegInnen gegenüber loyal verhalten
- ☐ Ich habe in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass ich durch mein Eingreifen nichts bewegen kann
- ☐ Keine Zeit
- ☐ Sorge um erhöhten Personalmangel, wenn KollegInnen aufgrund von Fehlverhalten die Kita verlassen
- ☐ Keine Antwort

Anhang 9:

Tabelle 1 | Befürchtung vs. Erfahrung, bei Einschreiten nicht ernst-genommen zu werden, Fachkräfte ohne Leitungsfunktion (N = 4.719)

		Erfahrung	
		nein	**ja**
Befürchtung	**nein**	0,53	0,15
	ja	0,14	0,19

Gesamt = 1 (Die Abweichung der Summe zu den einzelnen Werten ergibt sich aus den Rundungen der in der Tabelle dargestellten Werte.)

Anhang 10:

Tabelle 2 | Befürchtung vs. Erfahrung, nicht ernstgenommen zu werden, Leitungskräfte (N = 2.437)

		Erfahrung	
		nein	**ja**
Befürchtung	**nein**	0,78	0,09
	ja	0,06	0,06

Gesamt = 1

(Die Abweichung der Summe zu den einzelnen Werten ergibt sich aus den Rundungen der in der Tabelle dargestellten Werte.)

Anhang 11: Frage Bereiche Teamarbeit

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen über Ihren Arbeitsalltag zu?

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	Keine Antwort
Die Kommunikation im Team ist durch Wertschätzung, Respekt und Toleranz gekennzeichnet	○	○	○	○	●
Die Leitung nimmt meine Anliegen ernst, reagiert zeitnah	○	○	○	○	●
Ich erhalte regelmäßig Feedback zu meinem pädagogischen Handeln von der Leitung und dem Team	○	○	○	○	●
Das Team gibt sich gegenseitig positive Rückmeldungen zu gelungenen Fachkraft-Kind-Interaktionen	○	○	○	○	●
Das Team gibt sich gegenseitig Rückmeldung zu Fehlverhalten den Kindern gegenüber	○	○	○	○	●
Negative Gefühle und Gedanken über meine Arbeit belasten mich häufig auch nach Dienstschluss	○	○	○	○	●
In unserer Einrichtung gibt es ein systematisches Vorgehen für den Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen	○	○	○	○	●

Anhang 12:

Tabelle 3 | Bewertung der Teamarbeit durch Fachkräfte und Leitungskräfte

Fachkräfte	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll zu	N
Regelmäßiges Feedback zu Fehlverhalten	20,38 %	33,67 %	32,45 %	13,49 %	7.463
Regelmäßiges Feedback zu gelungenen Interaktionen	20,71 %	30,48 %	32,97 %	15,84 %	7.558
Regelmäßiges Feedback durch Leitung und Team	21,75 %	31,76 %	32,64 %	13,85 %	7.591
Leitung nimmt Anliegen ernst, reagiert zeitnah	11,53 %	21,28 %	36,37 %	30,82 %	7.616
Wertschätzende und respektvolle Kommunikation	7,32 %	21,60 %	47,23 %	23,85 %	7.673

Leitungen	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll zu	N
Regelmäßiges Feedback zu Fehlverhalten	11,09 %	29,42 %	41,47 %	18,02 %	4.201
Regelmäßiges Feedback zu gelungenen Interaktionen	9,05 %	26,25 %	42,62 %	22,08 %	4.244
Regelmäßiges Feedback durch Leitung und Team	7,83 %	21,95 %	47,81 %	22,41 %	3.945
Leitung nimmt Anliegen ernst, reagiert zeitnah	4,03 %	6,75 %	36,06 %	53,17 %	3.600
Wertschätzende und respektvolle Kommunikation	3,06 %	12,06 %	49,17 %	35,71 %	4.287

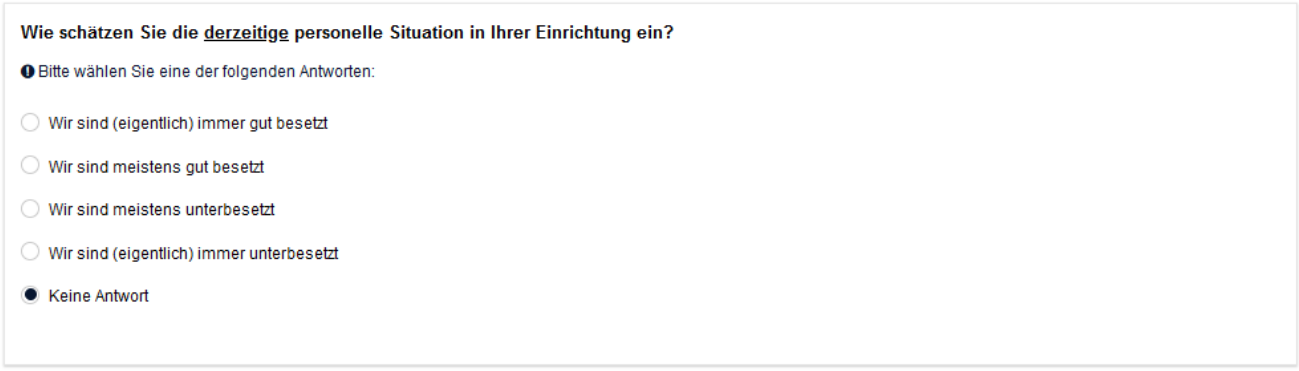
Anhang 13:

Tabelle 4 | Feedback zu gelungenen Interaktionen vs. Fehlverhalten (N = 13.024)

		negatives Feedback: ja	negatives Feedback: nein
positives Feedback	nein	0,36	0,10
	ja	0,14	0,40

Gesamt = 1

Anhang 14: Frage personelle Besetzung



Anhang 15:

Tabelle 5 | Personelle Besetzung und Kommunikation im Team (N = 13.170)

Wertschätzende und respektvolle Kommunikation	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll zu	Gesamt	N
(eigentlich) immer unterbesetzt	9,84 %	23,18 %	45,29 %	21,69 %	100,00 %	3.365
meistens unterbesetzt	5,48 %	20,43 %	50,69 %	23,40 %	100,00 %	5.021
meistens besetzt	3,55 %	13,37 %	48,36 %	34,72 %	100,00 %	4.107
(eigentlich) immer gut besetzt	3,84 %	9,31 %	35,45 %	51,40 %	100,00 %	677

BertelsmannStiftung

Tabelle 6 | Personelle Besetzung und Leitungsverhalten (N = 12.366)

Leitung nimmt Anliegen ernst und reagiert zeitnah	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll zu	Gesamt	N
(eigentlich) immer unterbesetzt	15,32 %	21,26 %	34,68 %	28,74 %	100,00 %	3.198
meistens unterbesetzt	8,57 %	18,82 %	39,19 %	33,42 %	100,00 %	4.751
meistens besetzt	4,86 %	11,79 %	35,27 %	48,08 %	100,00 %	3.808
(eigentlich) immer gut besetzt	4,76 %	7,22 %	24,47 %	63,55 %	100,00 %	609

BertelsmannStiftung

Tabelle 7 | Personelle Besetzung und Feedback (N = 12.714)

Mitarbeitende erhalten regelmäßig Feedback	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll zu	gesamt	N
(eigentlich) immer unterbesetzt	23,35 %	31,42 %	31,94 %	13,29 %	100,00 %	3.259
meistens unterbesetzt	17,49 %	30,56 %	38,30 %	13,65 %	100,00 %	4.872
meistens besetzt	12,18 %	24,54 %	41,86 %	21,41 %	99,99 %	3.932
(eigentlich) immer gut besetzt	9,83 %	17,20 %	42,09 %	30,88 %	100,00 %	651

BertelsmannStiftung

Anhang 16:

Tabelle 8 | Zusammenhang zwischen personeller Besetzung und der Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten (Probit-Modell 1)

Variable	Koeffizient	Standardfehler	z-Wert	p-Wert	95 % Konfidenz-interval
meistens unterbesetzt	-0,130	0,031	-4,19	0,000	[-0,191; -0,069]
meistens gut besetzt	-0,287	0,033	-8,61	0,000	[-0,353; -0,222]
(eigentlich) immer gut besetzt	-0,322	0,063	-5,08	0,000	[-0,446; -0,198]
Konstante	-0,477	0,024	-20,04	0,000	[-0,523; -0,430]

N=11.615, LR $Chi^2(3)$: 84.10, Pseudo R^2: 0.01, Prob > Chi^2 = 0.0000

Anhang 17:

Tabelle 9 | Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten (Probit-Modell 2)

Variable	Koeffizient	Standardfehler	z-Wert	p-Wert	95 % Konfidenz-interval
TA-Score 5–8	1.638	0,051	31,910	0,000	[1,538; 1,739]
TA-Score 9–12	1.187	0,042	28,370	0,000	[1,105; 1,270]
TA-Score 13–16	0.564	0,042	13,540	0,000	[0,483; 0,646]
Konstante	-1.431	0,036	-40,160	0,000	[-1,501; -1,361]

N=11.615, LR $Chi^2(3)$: 1573.00, Pseudo R^2: 0.12, Prob > Chi^2 = 0.0000

Anhang 18:

Tabelle 10 | Wahrscheinlichkeit, häufig Fehlverhalten zu beobachten (Probit-Modell 3)

Variable	Koeffizient	Standardfehler	z-Wert	p-Wert	95 % Konfidenz-interval
TA-Score 5–8	1,633	0,052	31,32	0,000	[1,531; 1,735]
TA-Score 9–12	1,187	0,043	27,90	0,000	[1,103; 1,270]
TA-Score 13–16	0,566	0,042	13,50	0,000	[0,484; 0,649]
meistens unterbesetzt	-0,042	0,033	-1,28	0,201	[-0,107; 0,022]
meistens gut besetzt	-0,064	0,036	-1,79	0,073	[-0,134; 0,006]
(eigentlich) immer gut besetzt	0,062	0,068	0,91	0,364	[-0,071; 0,195]
Konstante	-1,398	0,043	-32,18	0,000	[-1,484; -1,313]

N=11.615, LR $Chi^2(6)$: 1578,74, Pseudo R^2: 0.12, Prob > Chi^2 = 0.0000

Anhang 19:

Tabelle 11 | Marginale Effekte (AME, Modell 1)

Variable	dy/dx	Standardfehler	z-Wert	p-Wert	95 % Konfidenz-interval
meistens unterbesetzt	-0,045	0,011	-4,16	0,000	[-0,066; -0,024]
meistens gut besetzt	-0,094	0,011	-8,60	0,000	[-0,116; -0,073]
(eigentlich) immer gut besetzt	-0,105	0,019	-5,49	0,000	[-0,142; -0,067]

BertelsmannStiftung

Anhang 20:

Tabelle 12 | Marginale Effekte (AME, Modell 2)

Variable	dy/dx	Standardfehler	z-Wert	p-Wert	95 % Konfidenz-interval
TA-Score 5–8	0,506	0,015	33,050	0,000	[0,476; 0,536]
TA-Score 9–12	0,328	0,010	33,000	0,000	[0,308; 0,347]
TA-Score 13–16	0,117	0,008	14,930	0,000	[0,102; 0,132]

BertelsmannStiftung

Anhang 21:

Tabelle 13 | Marginale Effekte (AME, Modell 3)

Variable	dy/dx	Standardfehler	z-Wert	p-Wert	95 % Konfidenz-interval
TA-Score 5–8	0,504	0,016	32,46	0,000	[0,473; 0,534]
TA-Score 9–12	0,327	0,010	32,47	0,000	[0,307; 0,347]
TA-Score 13–16	0,117	0,008	14,94	0,000	[0,102; 0,133]
meistens unterbesetzt	-0,012	0,010	-1,28	0,202	[-0,031; 0,007]
meistens gut besetzt	-0,018	0,010	-1,79	0,074	[-0,039; 0,002]
(eigentlich) immer gut besetzt	0,018	0,020	0,90	0,369	[-0,022; 0,058]

BertelsmannStiftung

Anhang 22:

Tabelle 14 | Gründe für Nichteinschreiten nach Qualifikation*

	in Erzieher:innen-Ausbildung	im Kindheitspädagogik-Studium**
Einschätzung Situation	0,71	0,70
Befürchtung nicht ernst genommen	0,43	0,50
nicht zuständig für Kinder anderer Gruppen	0,01	0,02
soll / darf nicht außerhalb meiner Gruppe eingreifen	0,12	0,18
Scheu vor Konflikten mit Leitung / Team	0,55	0,59
Angst vor Ausgrenzung / Mobbing im Team	0,35	0,38
Loyalität gegenüber Kolleg:innen	0,19	0,18
Erfahrung nicht ernst genommen werden	0,31	0,33
keine Zeit	0,08	0,06
Sorge um erhöhten Personalmangel	0,13	0,15
N	**310**	**103**

* Mehrfachnennungen möglich, Frage s. Anhang 3
** Bei den Studierenden der Kindheitspädagogik wurden lediglich diejenigen berücksichtigt, die nicht bereits vorab eine Ausbildung absolviert haben.

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
bertelsmann-stiftung.de

Kathrin Bock-Famulla
Senior Expert,
Projektleitung Frühkindliche Bildung
kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de

Noemi Dobelmann
Project Manager Frühkindliche Bildung
noemi.dobelmann@bertelsmann-stiftung.de

Justus-Liebig-Universität Gießen
Dr. Marina Lagemann
marina.lagemann@erziehung.uni-giessen.de

BertelsmannStiftung