

Authentische Führung und Arbeitsengagement in Kindertageseinrichtungen

Mediationsmodell unter Einbezug von Teamkonflikten

Karin Frey · Katholische Stiftungshochschule München · 2025

Einleitung und Hintergrund

Kindertageseinrichtungen (Kitas) stehen in Deutschland unter erheblichem Druck.

Fachkräftemangel, hohe Krankheitsquoten und strukturelle Herausforderungen führen zu eingeschränkten Betreuungszeiten und beeinträchtigen die pädagogische Qualität. Gleichzeitig erfüllen Kitas eine zentrale gesellschaftliche Funktion für Bildung, Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Leitungskräften kommt in diesem Kontext eine Schlüsselrolle zu – insbesondere im Hinblick auf das Arbeitsengagement. Studien zeigen, dass trotz hoher Belastungen ein hohes Arbeitsengagement möglich ist und als wichtige Ressource für Widerstandsfähigkeit und Qualität wirkt [1].

Authentische Führung gilt als vielversprechender Führungsstil, da sie Arbeitsleistung und Arbeitsengagement und zusätzlichen Einsatz fördern kann [2, 3, 4].

Für den deutschen frühpädagogischen Kontext liegen bislang jedoch kaum empirische Befunde vor.

Theoretischer Rahmen

Authentische Führung

Führungsstil mit Selbstbewusstheit, transparenter Beziehungsgestaltung, ausgewogener Informationsverarbeitung und verinnerlichter moralischer Perspektive [5].

Arbeitsengagement

Positiver und andauernder Arbeitszustand, gekennzeichnet durch Vitalität, Hingabe und Absorption [6].

Teamkonflikte

Intragruppale Spannungen, differenziert nach Aufgaben-, Beziehungs- und Prozesskonflikten [7].

Literatur

- [1] Nislin, Mari; Sajaniemi, Nina; Sims, Margaret; Suhonen, Eira; Maldonado, Enrique F.; Hyttinen, Sirpa; Hirvonen, Ari (2016): Occupational well-being and stress among early childhood professionals: the use of an innovative strategy to measure stress reactivity in the workplace. In: Open Review of Educational Research 3 (1), S. 1–17.
- [2] Leroy, Hannes; Palanski, Michael E.; Simons, Tony (2012): Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. In: Journal of Business Ethics 107 (3), S. 255–264.
- [3] Peus, Claudia; Wesche, Jenny Sarah; Streicher, Bernhard; Braun, Susanne; Frey, Dieter (2012): Authentic Leadership. An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. In: Journal of Business Ethics 107 (3), S. 331–348.
- [4] Azanza, Garazi; Gorgievski, Marjan J.; Moriano, Juan Antonio; Molero, Fernando (2018): Influencing salespeople's work outcomes through authentic leadership. In: Leadership & Organization Development Journal 39 (7), S. 926–944.
- [5] Walumbwa, Fred O.; Avolio, Bruce J.; Gardner, William L.; Wernsing, Tara S.; Peterson, Suzanne J. (2008): Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. In: Journal of Management 34 (1), S. 89–126.
- [6] Schaufeli, Wilmar B.; Salanova, Marisa; González-romá, Vicente; Bakker, Arnold B. (2002): The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. In: Journal of Happiness Studies 3 (1), S. 71–92.
- [7] Jehn, Karen A. (1997): A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. In: Administrative Science Quarterly 42 (3), S. 530–557.
- [8] Franke-Bartholdt, Luise; Frömmner, Dirk; Wegge, Jürgen; Strobel, Anja (2018): Authentische Führung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 62 (3), S. 142–160.
- [9] Schaufeli, Wilmar; Bakker, Arnold B. (2003): UWES - Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit.
- [10] Jehn, Karen A. (1995): A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. In: Administrative Science Quarterly 40 (2), S. 256–282.
- [11] Demerouti, Evangelia; Nachreiner, Friedhelm (2018): Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (73), S. 119–130.

Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel der Studie

Untersuchung des Zusammenhangs zwischen authentischer Führung und dem Arbeitsengagement pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen. Zudem wird geprüft, ob Teamkonflikte eine vermittelnde Rolle in diesem Zusammenhang einnehmen.

Forschungsfrage

Welchen Einfluss hat authentische Führung auf das Arbeitsengagement – und inwiefern vermitteln Teamkonflikte diesen Zusammenhang?

Methodik

Forschungsdesign

Quantitative Querschnittsstudie

Stichprobe

N = 144, pädagogisch tätige Personen aus Kindertageseinrichtungen in Deutschland

Datenerhebung

Standardisierte Online-Befragung

Messinstrumente

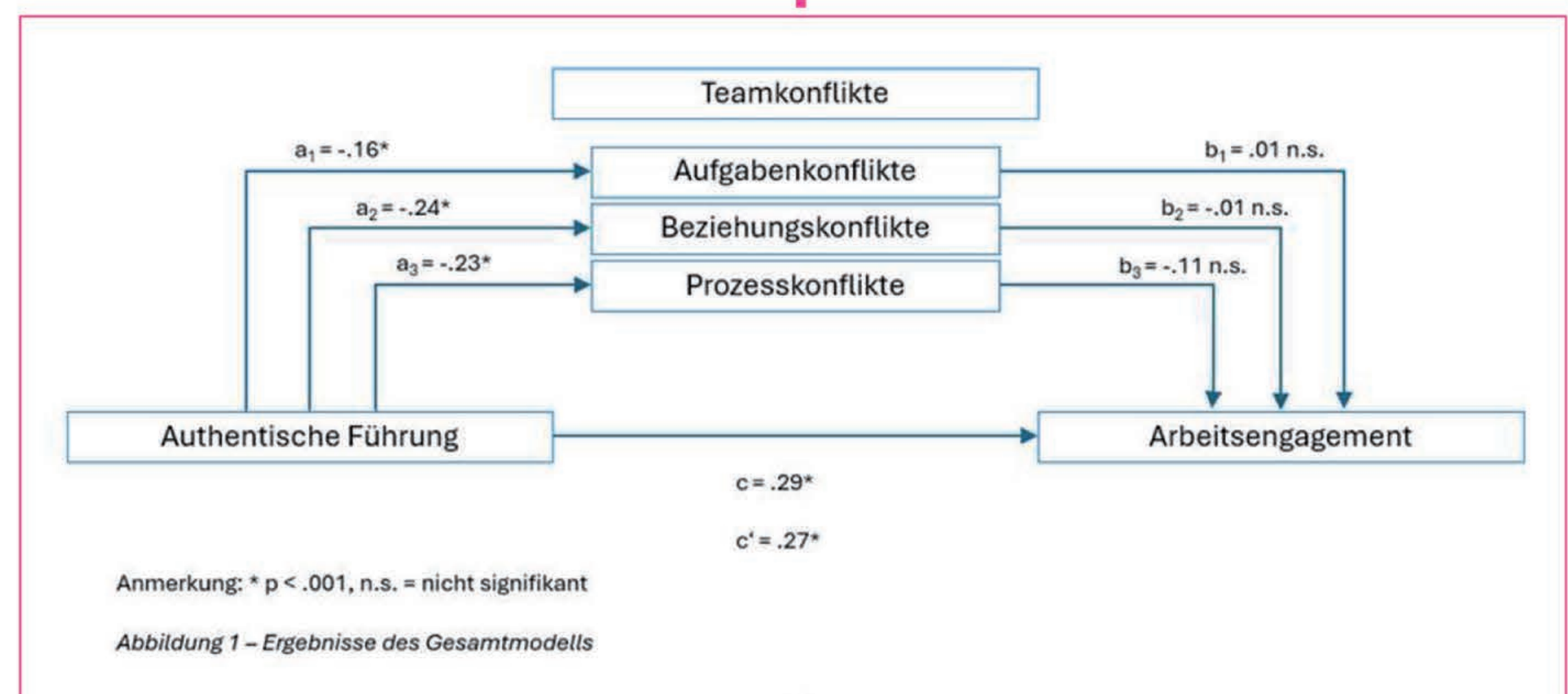
Authentische Führung: DIAF [8]

Arbeitsengagement: UWES-9 [9]

Teamkonflikte: ICS [10]

Datenanalyse

Korrelations-, Regressions- und Mediationsanalyse (PROCESS Hayes, Bootstrapping)



Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen authentischer Führung und Arbeitsengagement (Pfad c). Dieser Effekt bleibt auch unter Berücksichtigung der drei Konfliktarten bestehen (Pfad c'). Pädagogische Mitarbeitende berichten höheres Engagement, wenn sie ihre Kita-Leitung als authentisch wahrnehmen.

Authentische Führung steht zudem in einem signifikant negativen Zusammenhang mit allen drei Konfliktarten (Pfad a). Mit zunehmender wahrgenommener authentischer Führung werden Aufgaben-, Beziehungs- und Prozesskonflikte geringer eingeschätzt.

Eine Mediationswirkung der Teamkonflikte konnte nicht nachgewiesen werden (Pfad b). Der Zusammenhang zwischen authentischer Führung und Arbeitsengagement verläuft überwiegend direkt und nicht über konfliktbezogene Prozesse.

Zentrale Ergebnisse

- Authentische Führung steht in einem signifikant positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement
- Authentische Führung steht in einem negativen Zusammenhang mit allen drei Konfliktarten
- Keine Mediationswirkung der Teamkonflikte nachweisbar

Angaben zur Arbeit

Autorin: Karin Frey
Email: kontakt@karin-frey-coaching.de
Masterarbeit im Studiengang MSG (M.A.)
Erstgutachter: Prof. Dr. Clemens Koob
Zeitgutachterin: Prof. Dr. Tina Friederich
Note: 1,0

Diskussion und praktische Implikationen

Authentische Führung ist zentral für die Förderung des Arbeitsengagements pädagogischer Fachkräfte.

Die Ergebnisse bestätigen die zentrale Bedeutung von Leitungskräften für das Arbeitsengagement im frühpädagogischen Kontext. Authentische Führung zeigt einen direkten positiven Einfluss, der auch unter Einbezug von Teamkonflikten besteht.

Die ausbleibende Mediationswirkung könnte auf methodische Limitationen, insbesondere die Stichprobengröße und das Querschnittsdesign, zurückzuführen sein.

Darüber hinaus lassen sich die Befunde im Kontext arbeitsbezogener Ressourcen einordnen, die nach dem Job-Demands-Resources-Modell [11] das Arbeitsengagement beeinflussen.

Implikationen für Leitungskompetenzen

- Förderung authentischer Führung durch gezielte Entwicklung von Leitungskräften
- Stärkung von Selbstreflexion, transparenter Kommunikation und werteorientiertem Führungshandeln
- Weiterentwicklung arbeitsbezogener Ressourcen zur Unterstützung des Arbeitsengagements
- Konstruktiver Umgang mit Teamkonflikten zur Förderung eines unterstützenden Arbeitsumfelds

Die Ergebnisse leisten damit einen Beitrag zur Verbindung von Organisations- und Führungsforschung mit kindheitspädagogischen Fragestellungen – und eröffnen Ansatzpunkte für eine stärkere Verzahnung von wissenschaftlicher Erkenntnis und professioneller Kita-Praxis.