

RESEARCH

Monika Zimmermann  
Tobias Sander *Hrsg.*

# Organisationsent- wicklung in der frühkindlichen Bildung



Springer VS

---

# Organisationsentwicklung in der frühkindlichen Bildung

---

Monika Zimmermann · Tobias Sander  
(Hrsg.)

# Organisationsentwicklung in der frühkindlichen Bildung

 Springer VS

*Hrsg.*

Monika Zimmermann  
Mitglied der Geschäftsführung  
Internationale Berufsakademie der F+U  
Unternehmensgruppe gGmbH  
Heidelberg, Baden-Württemberg,  
Deutschland

Tobias Sander  
Leitung Zentrum für Forschung und  
Praxistransfer (ZFP), Internationale  
Berufsakademie der F+U  
Unternehmensgruppe gGmbH, Berlin,  
Deutschland

ISBN 978-3-658-33481-9      ISBN 978-3-658-33482-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33482-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Eggert

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Der vorliegende Band geht ursprünglich auf ein von der Robert Bosch-Stiftung gefördertes und im September 2019 abgeschlossenes Projekt zur curricularen Integration von Organisationsentwicklungskompetenzen zurück.<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund haben wir, die HerausgeberInnen, uns weitergehend mit Organisations(entwicklungs)theorien verschiedener disziplinärer Provenienzen und (praktischen) Ansätzen der Organisationsgestaltung in den sozialen Diensten und Hilfen insgesamt auseinandergesetzt.

An der iba | Internationale Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH, an der wir HerausgeberInnen lehren, verstehen wir Soziale Arbeit, Sozialpädagogik und Elementarpädagogik als anwendungsbezogene – zu aller Erst adressatInnenbezogene – professionelle Praxis, die indes erstens stets die institutionellen und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen professionellen Handelns berücksichtigt und diese zweitens aktiv-planerisch zum Wohle aller Beteiligten weiterzuentwickeln vermag. Welche Rolle die Personen, respektive die steuernden Fachkräfte, mit ihren organisationsentwicklungsspezifischen Handlungsbefähigungen dabei spielen (können), eruieren wir gegenwärtig in einem Folgevorhaben. In diesem ebenfalls von der Robert Bosch-Stiftung geförderten Projekt entwickeln wir ein standardisiertes Instrumentarium, welches ermöglicht, 1) die Entwicklung solcher spezifischen Kompetenzen im Rahmen des Hochschulstudiums und 2) die Umsetzung im Kita-Alltag auf einer größeren Fallbasis zu erheben. Mit dem vorliegenden Sammelband verbinden wir schließlich die Hoffnung, die oftmals diversen Perspektiven verschiedener (Sub-)Disziplinen

---

<sup>1</sup>Siehe dazu den Projektbericht unter: [https://www.hwtk.de/wp-content/uploads/2020/03/Projektdokumentation\\_OE\\_fruehkindliche\\_Bildung\\_hwtk\\_iba\\_2020.03.02-.pdf](https://www.hwtk.de/wp-content/uploads/2020/03/Projektdokumentation_OE_fruehkindliche_Bildung_hwtk_iba_2020.03.02-.pdf).

zusammenzubringen, vorhandene Forschungsdesiderata zu destillieren und nicht zuletzt einen produktiven, im Sinne von praxisrelevanten, Dialog anzustoßen.

Bedanken möchten wir uns vor allem für das rege Interesse, auf welches die Ankündigung des vorliegenden Sammelbandprojektes gestoßen ist. Die disziplinären Perspektiven bzw. Standorte werden – oder vielmehr sollten – für die LeserInnen dabei erkennbar geblieben sein. Für das Lektorat sprechen wir Christoph Krebber unseren Dank aus. Die Umsetzung einer sprachlichen Adressierung unterschiedlicher geschlechtsbezogener Identitäten haben wir bewusst den jeweiligen BeiträgerInnen überlassen.

Heidelberg  
Berlin

Monika Zimmermann  
Tobias Sander

---

# Vortitulatur

Die Drucklegung des vorliegenden Bandes wurde wesentlich von einer Förderung durch die Robert Bosch-Stiftung ermöglicht, welche in den Jahren 2018 und 2019 der Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (hwtk), Berlin sowie der Internationalen Berufsakademie (iba), Darmstadt für die Entwicklung thematisch einschlägiger Studiengangbestandteile zuteil wurde.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen – theoriebasierte Zugänge und empirische Befunde</b> .....	1
Tobias Sander und Monika Zimmermann	
<b>Zur Übertragung von Organisationsentwicklungskonzepten von der Betriebswirtschaftslehre auf das Sozialmanagement, den Non-Profit-Bereich</b> .....	33
Anita Dischinger	
<b>Organisationsentwicklung in der Kindertagesbetreuung – Situationsanalyse und Empfehlungen</b> .....	51
Tim Stadie und Verena Eichel	
<b>Kindertageseinrichtungen auf Expansionskurs – Folgen für die Personal-, Qualifikations- und Teamstruktur?</b> .....	77
Karin Beher, Kirsten Fuchs-Rechlin und Pascal Hartwich	
<b>Organisationsentwicklung ohne Personalentwicklung auf Leitungsebene? Eine explorative Studie zum Umgang von Kita-Leitungen mit Belastungen</b> .....	95
Madita Timmermann, Nina Hogrebe und Daniela Ulber	
<b>Die Kita-Konzeption als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung – organisationstheoretische Perspektiven auf ein wichtiges Instrument sozialer Dienstleistungsberufe</b> .....	119
Nina Weimann-Sandig	

<b>Diversität der Adressaten_innen nicht nur als pädagogische, sondern (auch) als Steuerungsherausforderung .....</b>	<b>137</b>
Ina Welzenbach	
<b>Die Optimierungsmaxime Qualitätsmanagement in der Frühpädagogik – Eine qualitative Analyse der Chancen und Herausforderungen .....</b>	<b>169</b>
Melina Anna Lorenz	

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

## Über die Herausgeber

**Zimmermann, Monika**, Prof. Dr.: Mitglied der Geschäftsführung und Leitung des Zentrums für Forschung und Praxistransfer an der Internationalen Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH; zuvor stellvertretende Direktorin des Klaus-Tschira Kompetenzzentrums für frühe naturwissenschaftliche Bildung gGmbH; Erforschung von Effekten/der Wirksamkeit von (sozialpädagogischen) Interventionen (u. a. Studiengänge, Fort- und Weiterbildung, Coaching, Multiplikatoren-Trainings).

**Sander, Tobias**, Prof. Dr.: Leitung des Zentrums für Forschung und Praxistransfer an der Internationalen Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH; zuvor Abteilungsleiter an der Hochschule Hannover; Soziologie Sozialer Ungleichheit, der Professionen, der Bildung und Kompetenzentwicklung.

---

## Autorenverzeichnis

**Behr, Karin**, Dipl.-Sozialwissenschaftlerin: Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Technischen Universität Dortmund, Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/TU Dortmund, Projekt Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF); Fachkräftebarometer Frühe Bildung, Ausbildungs-, Personal und Berufsforschung.

**Dischinger, Anita**, Dipl.-Sozialpädagogin: Consense Managementservice (Geschäftsführung); Organisationsberatung, Fortbildung, Evaluation.

**Eichel, Verena, Dr.:** Stellv. Abteilungsleiterin und Projektmitarbeiterin an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg; zuvor Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Universität BW München; Organisationsentwicklung, Unternehmens-Branding, Organizational Citizenship Behavior.

**Fuchs-Rechlin, Kirsten, Prof. Dr.:** Projektleitung Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF), Professorin im Lehrgebiet Bildung und Erziehung in der Kindheit an der Fliedner Fachhochschule Düsseldorf; Systeme frühkindlicher Bildung, Erziehung und Betreuung, Berufs- und Professionsforschung, Analysen amtlicher Statistiken (insbesondere Kinder- und Jugendhilfestatistik, Mikrozensus).

**Hogrebe, Nina, Prof. Dr.:** Professorin für Bildungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Kindheit an der HAW Hamburg; Steuerung von Bildungssystemen und -einrichtungen, Bildungsungleichheiten in der Kindheit, Empirische Bildungsforschung.

**Hartwich, Pascal, M.A.:** Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Dortmund, Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/TU Dortmund, Projekt Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF); Fachkräftebarometer Frühe Bildung: Personal in der Kindertagesbetreuung und Kindertagespflege, Datenanalyse, Arbeitsmarktforschung.

**Lorenz, Melina Anna, B.A.:** Pädagogische Fachkraft; Gesundheitsförderung, Qualitätsmanagement im Bereich der Kindheitswissenschaften.

**Stadie, Tim, Dr.:** Projektleiter Forschungsprojekte und Senior Consultant bei der SZENARIS GmbH; zuvor Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Universität BW München; Führung, Teamarbeit, Organisationsentwicklung.

**Timmermann, Madita, B.A.:** Studentin im Master of Education an der WWU Münster; Leitung und Organisation von Kindertageseinrichtungen.

**Ulber, Daniela, Prof. Dr.:** Professorin für Institutionsentwicklung und Management an der HAW Hamburg; Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Qualitätsmanagement.

**Weimann-Sandig, Nina, Prof. Dr.:** Professorin für Soziologie und Empirische Sozialforschung an der Evangelischen Hochschule Dresden; Professionalisierung Sozialer Dienstleistungen, Organisationsentwicklung in Sozialen Organisationen, Ungleichheitsforschung.

**Welzenbach, Ina**, M.A.: Lehrbeauftragte; zuvor pädagogische Leitung interkultureller Kinder-, Jugend- und Familienhilfeverein; Interkulturalität, Gender und Diversität.



# Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen – theoriebasierte Zugänge und empirische Befunde

Tobias Sander und Monika Zimmermann

## 1 Einleitung

Organisationsentwicklung – hier in knapper Definition verstanden als intentional-planerische Verbesserung des Aufbaus, der Abläufe, der Regeln der Ressourcennutzung und der Außenbeziehungen im Sinne der Organisationsziele und -mitglieder – ist ein kontrovers diskutierter Gegenstandsbereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (vgl. Grunwald 2018). Seit rund zwei Jahrzehnten ist dieses aus der Betriebswirtschaftslehre stammende Paradigma hierzulande nicht nur in den Non-Profit-Bereich insgesamt, sondern auch in den normativ hoch regulierten Bereich der sozialen Dienste und Hilfen für Kinder- und Jugendliche diffundiert.

In den gegenwärtigen fachlichen, und mehr noch in den öffentlichen Debatten zum Leistungsumfang des modernen Wohlfahrtsstaates steht die Kindertagesbetreuung in der ersten Reihe. Mit der Abbildung im Achten Sozialgesetzbuch (Kinder- und Jugendhilfe) reguliert der bundesrepublikanische Wohlfahrtsstaat diesen Leistungsbereich nicht nur in qualitativ-inhaltlicher Hinsicht. Gleichzeitig werden Anspruchsberechtigungen auf diese Leistung verankert, die subsidiär

---

T. Sander (✉)

Leitung Zentrum für Forschung und Praxistransfer (ZFP), Internationale Berufsakademie der F + U Unternehmensgruppe gGmbH, Berlin, Deutschland

E-Mail: [tobias.sander@ibadual.com](mailto:tobias.sander@ibadual.com)

M. Zimmermann

Mitglied der Geschäftsführung, Internationale Berufsakademie der F + U Unternehmensgruppe gGmbH, Heidelberg, Deutschland

E-Mail: [monika.zimmermann@ibadual.com](mailto:monika.zimmermann@ibadual.com)

zu diesem Bundesgesetz von den Kommunen einzulösen sind (§ 24, Abs. 2 und 3, SGB VIII). Trotz regional und milieuspezifisch sehr unterschiedlicher Einstellungen zur institutionellen Betreuung im Elementarbereich kann man mittlerweile von einer *Hilfe für Alle* sprechen. So haben ein grundlegender Mentalitätswandel in der breiten Bevölkerung – der auch erwerbsbezogene, insofern extrinsische Motivationen einschließt – sowie die sukzessive Ausweitung der Versorgungsansprüche dafür gesorgt, dass die Betreuungsquoten in jüngerer Zeit deutlich ebenso wie stetig angestiegen sind: bezüglich der ein- bis zweijährigen auf 37,1 und der zwei- bis dreijährigen Kinder auf 63,2 % einer Geburtskohorte (Stand März 2019). Die Quote der drei- bis sechsjährigen Kinder hat sich in Folge der ab dem Jahr 2011 ablesbaren Expansion zwischen 93 und rund 95 % eingependelt (vgl. Statistisches Bundesamt 2019; Cloos 2018). Damit scheint gegenwärtig eine gewisse Sättigung erreicht.

Vor dem Hintergrund dieses Wachstums wird die Steuerbarkeit dieses Versorgungssystems ebenso diskutiert wie die damit zusammenhängende Sicherstellung pädagogischer Qualität. Um diesen Spagat zu bewältigen, rückt der Professionalisierungsgrad von Organisationsentwicklung zu Recht immer mehr in den Blick. Dabei können sich neuere Organisationsentwicklungstheorien und -konzepte als hilfreich erweisen. So hat vor allem die wirtschaftswissenschaftliche Theoriebildung den Blick auf die Außenbeziehungen von Organisationen gelenkt: ihre Rückbindung an soziale Institutionen und weitere gesellschaftliche Strukturelemente. Solche Isomorphieeffekte im Verständnis des Neoinstitutionalismus lassen die innere Organisation naturgemäß nicht unberührt (Ortmann et al. 2000; Zängl 2017). Vor allem aber hat ein dermaßen breit aufgestelltes Organisationsverständnis die *weichen* Organisationseffekte jenseits der (formalen) Aufbau- und Ablauforganisation in den Vordergrund gerückt. Berufsgruppenspezifische (Arbeits-)Einstellungen und ihre Rahmung durch Entwicklungen in Bildungssystem, Teilarbeitsmärkten und branchenspezifischen Organisationskulturen werden als zunehmend relevant nicht nur für die informelle, sondern auch die *harte*, auch monetär abbildbare, Organisationsentwicklung angesehen (vgl. Grunwald 2018).

Teamstrukturen, Managementmodelle und -praktiken und vor allem deren arbeitsalltägliche, routinehafte Auslegung, welche die Organisationskulturen in verschiedensten Organisationstypen in unterschiedlichen Sektoren und Branchen prägt, wurden damit verhandlungsfähig (vgl. DiMaggio und Powell 1991; Bartunek und Woodman 2015; Lambers 2015, 2017). Mithin sind Organisationen als komplexe, von Akteuren mit *eigensinnigen* Handlungspräferenzen geprägte Gebilde zu verstehen, die sich jedenfalls nicht vollständig mit ökonomisch-rationalen Parametern erfassen und steuern lassen.

Im vorliegend einschlägigen Bereich der öffentlichen und halböffentlichen Güter kann schließlich ein besonders spannungsvolles Verhältnis von „strategisch-ökonomischen“ und „normativ-ethischen Interessen“ (Lambers 2017, S. 144) ausgemacht werden. Empirisch nachweisbare Ökonomisierungstendenzen beziehen sich insbesondere auf die Regulierung der Erwerbstätigkeit, der Gesundheitsversorgung und der Bildung – Bereiche, die hierzulande seit mindestens zwei Jahrzehnten Gegenstand intensiver öffentlicher Debatten sind (vgl. Klinke 2018). Dabei wird die Kindertagesbetreuung zwar immer mehr dem Feld der (frühkindlichen) Bildung zugerechnet. Intensiv diskutiert wird der genannte Zielkonflikt allerdings vor allem bezüglich der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII), den Eingliederungshilfen (SGB XII) und bzw. in Verbindung mit den Hilfen für Menschen mit Behinderung (SGB IX).

Diese sogenannte Sozialmanagementdebatte hat mittlerweile nicht nur eine längere Historie, sondern auch ein beträchtliches Komplexitätsniveau vorzuweisen (vgl. Möller 2012; Lambers 2017; Wöhrle 2018). Neben Aspekten wie 1) Outputorientierung (Rechenschaftslegung/Ergebnisverantwortung) versus stärker struktur- und prozessorientierten Qualitätsentwicklungsmodellen im Kontext eines New Public Management und 2) den Handlungsbedingungen von Fachkräften unter konfligierenden Aufträgen/Mandaten (*Triple-Mandat*) betrifft dies auch die grundlegenden Organisationsentwicklungsherausforderungen von öffentlichen und freigemeinnützigen Trägern (vgl. Merchel 2018; Zängl 2017; Brinkmann 2011; Klatetzki 2012; Cloos 2018). Im Fokus der Debatte stand und steht dabei eine erweiterte Wohlfahrtsstaatlichkeit im Sinne von Leistungen, die vornehmlich einzelne gesellschaftliche Gruppen adressieren – die eben einen besonderen Bedarf bzw. besondere Bedürfnisse aufweisen.

#### *Organisationsentwicklung, Sozialmanagementdebatte und Kindertagesbetreuung*

Bei der Kindertagesbetreuung handelt es sich hingegen um eine zur „Normalbiographie“ (Thole 2010, S. 207; vgl. Müller 2003) gehörige Leistung. In der sozialarbeitswissenschaftlichen Organisationsdebatte blieb sie wohl vor allem daher weitgehend außen vor. Zwar wurde die sogenannte frühe Bildung unter Fragestellungen der Ungleichheit respektive Inklusion in die soziologische und erziehungswissenschaftliche Bildungsforschung integriert. Fragen der Organisation(sentwicklung) spielten aber auch in diesem Zuge keine sichtbare Rolle (vgl. König 2018; Döge 2015). Insofern kann gesagt werden, dass für die Kindertagesbetreuung „kaum ausgearbeitete, theoretisch fundierte OE-Konzepte vorliegen“ (Buhl et al. 2016, S. 2). Praxisbezogene theoretische Modelle stecken daher

ebenso wie entsprechende Forschungsprogramme sprichwörtlich noch in den Kinderschuhen (vgl. Thole 2010). Dafür lassen sich zumindest vier, teilweise bereits angesprochene Gründe benennen:

- 1) Die Kindertagesbetreuung rangiert in einer Art Zwitterposition: einerseits ist sie im SGB VIII abgebildet, stellt aber im Unterschied zu allen anderen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe eine Leistung *für Alle* dar (vgl. Thole 2010). Dieser umfassende, nicht bedarfs-, bedürfnis- und risikolagenspezifische Versorgungsauftrag wurde – nach dem seit 1996 bestehenden Anspruch auf einen Betreuungsplatz nach Vollendung des dritten Lebensjahres – im Jahr 2013 mit der Einführung eines Versorgungsanspruchs für mindestens Einjährige sowie im Bedarfsfall für noch jüngere Kinder sukzessive ausgebaut (§ 24, Abs. 2 u. 1, SGB VIII).
- 2) Das klassische Fachkräfteprofil in der Kindertagesbetreuung – vor allem ErzieherInnen sowie Kinderpfleger-/SozialassistentInnen – liegt weder im Fokus sozialarbeitswissenschaftlicher als auch (schul-)pädagogischer Forschungsansätze. „Akademisch erweiterte Teams“ (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2019, S. 66) spielen schließlich erst in jüngerer Zeit eine nennenswerte Rolle. Auf die Akademisierung der Frühpädagogik und die Teilakademisierung der Kita wird vorliegend noch zurückzukommen sein.
- 3) Seit den 2000er Jahren wird der Kindertagesbetreuung zunehmend ein Bildungsauftrag zugeschrieben, der auch formal verbrieft ist (§22, Abs. 3, SGB VIII). Elementarpädagogische Programme und Versorgungsleistungen gelten einerseits als vorschulische, frühe Bildung hinsichtlich der Ausschöpfung (wissens-)gesellschaftlicher Bildungs- und Kompetenzpotentiale (vgl. Bittlingmayer 2001; König 2018; Thole 2010). Andererseits werden hier maßgebliche Präventionspotentiale hinsichtlich nachgängiger sozialstaatlicher Leistungen ausgemacht – insbesondere, was das Schulwesen (Kultus) und die Kinder- und Jugendhilfe betrifft. Dabei stehen AdressatInnen, also Kinder und deren Erziehungsberechtigte, mit – ob migrations- oder milieubedingt – vergleichsweise stark *abweichenden* alltagskulturellen Lebenszuschnitten im Fokus (vgl. Thiersch et al. 2012; Bischoff 2017).
- 4) In Verbindung der vorgenannten Aspekte kann die gesellschaftliche Position der Kindertagesbetreuung bzw. die diesbezügliche Funktionszuschreibung gegenwärtig (noch) nicht genau ermesselt werden. Expandierende Nutzung/Versorgung, die vergleichsweise neue Zuschreibung einer vorschulischen Bildungsfunktion und nicht zuletzt die damit einhergehende Uneindeutigkeit bezüglich einer *zuständigen* Fachcommunity stehen, so scheint es, fokussierten Forschungsprogrammen bislang noch im Wege.

Dass sich in Bildung, Erziehung und personenzentrierten Hilfen standardisierte Zielerreichungsbilanzen nur eingeschränkt aufstellen lassen ist sozialwissenschaftliches Allgemeingut (vgl. Ditton 2018; Kuhn 2013). Die *Qualität* von Organisationen und der dort wirkenden Fachkräfte ist nur bedingt intersubjektiv, mithin *objektiv*, ermittelbar. Kurzum: In nutzerInnenzentrierten öffentlichen und gemeinnützigen Bereichen lassen sich im Kontrast zu wirtschaftlich tätigen Organisationen Ziele nur vergleichsweise offen definieren. Mit dieser pädagogischen Komplexität geht auch eine gewisse Komplexität der Aufbau- und Ablauforganisation einher. Eine strategisch-intentionale Organisationsentwicklung wird damit zu einer besonderen Herausforderung. Gleichwohl halten jüngere Ansätze wie derjenige von Wolfgang Tietze „pädagogische Qualität“ für ein standardisiert ermittelbares, sprich „quantifizierbares Konstrukt“ (2008, S. 17; vgl. Brunner 2018, S. 61–66). Dieser und ähnliche Ansätze fokussieren gegenüber dem *Output* oder der Ergebnisqualität vielmehr die eingeleiteten Maßnahmen selbst – also den Weg zu dem gewünschten Ergebnis, die sogenannte Prozessqualität.

#### *Begrenzter Forschungsstand*

Obleich die Kindertagesbetreuung in den Forschungen zur Organisationsentwicklung in den sozialen Diensten kaum Berücksichtigung findet, lassen sich diesbezüglich jüngst vermehrte Forschungsbemühungen beobachten (vgl. Rannenberg-Schwerin 2012; Buhl et al. 2016; Wahl und Buhl 2018; Mieth 2018). Diese Arbeiten verstehen sich indes als praxisnahe Diskussionsgrundlagen, die neben theoretischen Erörterungen auf eigenen Erfahrungswerten und nur ansatzweise auf empirisch belastbarem Material beruhen. So beziehen sich Buhl, Freytag und Iller (2016) auf selbst durchgeführte Gruppendiskussionen mit ExpertInnen im Sinne von MultiplikatorInnen. Ebenfalls mit qualitativen Verfahren kann Mieth (2018) die Perspektive von Einrichtungsleitungen und Fachkräften transparenter machen. Diese empirischen Schlaglichter bilden zwar keine solide empirische Informationsbasis. Sie vermitteln aber einen Eindruck von den komplexen versorgungs- und bildungspolitischen Erwartungshaltungen, denen sich die Akteure vor Ort ausgesetzt sehen.

Die Organisationsentwicklungs*praxis* der Träger und Einrichtungen der Kindertagesbetreuung muss also weiterhin als unerforscht bezeichnet werden. Zumal die genannten Arbeiten Organisations- einschließlich subsidiärer Professionalitätstheorien weitgehend unberücksichtigt lassen. Vergleichsweise gut erforscht ist indes die Beziehung zwischen Organisation und alltäglichem pädagogischen Handeln. Demnach schlagen sich makropolitische Funktionszuschreibungen und mikropolitische Stakeholdererwartungen – vom Bildungsauftrag bis zu zeitlich erweiterten Betreuungsbedürfnissen von Erziehungsberechtigten – nachweisbar

im Kita-Alltag nieder und schreiben sich in das professionelle Selbstverständnis des Kita-Personals ein (vgl. zusammenfassend Cloos 2018). Immer besser erforscht ist ferner die Umsetzung jüngerer pädagogischer Ansätze (Inklusion, Integration), deren Hinterlegung in Aus- und Weiterbildungscurricula sowie ihre alltägliche Umsetzung (vgl. Tietze und Roßbach 2017; Brunner 2018, S. 61–86).

Ein zentrales Anliegen des vorliegenden Beitrags bildet die Anregung weiterer empirischer Forschung. Dabei wird vor allem versucht, die wenigen vorliegenden empirischen Informationen theoretisch rückzubinden, d. h. in Beziehung zu möglichen theoretischen Sichtweisen auf die Organisation(sentwicklung) von Kindertageseinrichtungen zu setzen: In welchen Organisationsentwicklungsbereichen von Kindertageseinrichtungen lassen sich gegenwärtig die größten Herausforderungen bzw. Defizite aufzeigen? Lassen sich ferner Theoriezugänge identifizieren, welche die unisono konstatierten generellen Defizite der Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen zumindest näherungsweise erklären? Dabei sind Theorien der Organisationsentwicklung (im Non-Profit-Bereich) zum Teil erstmals auf das Handlungsfeld der Kindertagesbetreuung zu übertragen.

---

## 2 Die Kita als Organisation und als Organisationstypus

Die Frage, was im Kita-Bereich als Organisation zu verstehen ist – die einzelne Einrichtung, der Träger oder vielmehr Einrichtung und Träger unter Einschluss der AdressatInnen –, wurde bislang kaum problematisiert (vgl. als Ausnahme Buhl et al. 2016, S. 14). Dass die Außenbeziehungen der wie auch immer definierten Organisation, also die weiteren Stakeholder im Sozialraum (Grundschulen, kommunale Quartiersentwicklungsprogramme), generell zu berücksichtigen sind, ist dagegen unstrittig und geht konform mit dem neueren Organisationsverständnis im Non-Profit-Bereich (vgl. Grunwald 2018). Schließlich sind die einschlägigen Stakeholder zur (sozialen) *Institution* der Kindertagesbetreuung zu zählen.

Dabei wird meist stillschweigend davon ausgegangen, dass die einzelne lokale Einrichtung, also der Standort, den primär zu betrachtenden organisationalen Rahmen bildet. Dabei sind freilich *erstens* Standortspezifika, also Klientel/AdressatInnen und weitere Stakeholder sowie *zweitens* die policy des jeweiligen (übergreifenden) Trägers zu berücksichtigen. Schließlich definiert der Träger, hier überwiegend öffentlich/kommunal oder freigemeinnützig, neben pädagogisch-inhaltlichen Konzepten wichtige Organisationsparameter: Etwaig bestehende Tarifbindungen sowie spezielle Auslegungen der Personalentwicklungsspielräume sind hier vor allem zu nennen (vgl. allgemein Grunwald 2018). Wenn man von Kita-Organisationsentwicklung spricht, bietet es sich also an,

zunächst von der einzelnen Einrichtung auszugehen. Dabei sind aber 1) die Träger(ein)bindung und 2) die Konstellation im Sozialraum unter Einbezug der NutzerInnen und weiterer Stakeholder zu berücksichtigen.

Seit den 1970er Jahren wurde ein Organisationsverständnis, das Organisationen vor allem als steuerbar und gesteuert begreift (rationalistischer Ansatz), zunehmend von einer Sichtweise abgelöst, die Organisationen als sich selbst organisierendes Produkt mikropolitischer, oft *eigensinniger* und nur zum Teil transparenter (Aus-)Handlungsprozesse der Organisationsmitglieder versteht (vgl. Preisendörfer 2016, S. 103–148; Grunwald 2018; Klatetzki 2012). Damit tritt die „Berücksichtigung informaler Regeln“ (Grunwald 2018, S. 1111) in den Fokus des Organisationsverständnisses – und ebenso der (praktischen) Organisationsentwicklung. Den Versuch, sich natürlich, ohnehin irgendwie entwickelnde Organisationen zu steuern, bezeichnet Klaus Grunwald daher in Abgrenzung zum Organisationsentwicklungsbegriff als „Organisationsgestaltung“ (ebd.; vgl. Merchel 2005).

Der Fokus auf informelle, in den expliziten Organisationsgrundsätzen (Aufbau-, Ablauforganisation, Zielemanagement) nicht ablesbare Realitäten bezieht sich dabei vor allem auf die Binnensicht von Organisationen als „natürliche Systeme“ (Preisendörfer 2016, S. 128). Die Rede von jeweiligen Organisationskulturen fokussiert also besonders das Spannungsfeld verschiedener, in der Aufbauorganisation unterschiedlich deutlich und formalisiert herausgehobener, Leitungsebenen zur Organisationsauslegung unterschiedlicher MitarbeiterInnengruppen bzw. einzelner Organisationsmitglieder. Damit tritt vorliegend, für den Kita-Bereich, das Verhältnis der Einrichtungs- und stellvertretenden Leitungen zu hierarchisch nachgeordneten MitarbeiterInnen in den Fokus.

### *Soziale Dienste und Organisationsformen*

Nun stellen Träger und Einrichtungen der sozialen Dienste und Hilfen in der Regel besondere Organisationsformen dar, die in der jüngeren Forschung oftmals als hybride Organisationen verhandelt werden (vgl. Grunwald und Roß 2018; Schroer 2018; Evers und Ewert 2010). Hier zeigt sich in Form dort geltender expliziter und impliziter Regeln ein Typus der Organisation(sentwicklung), der sich generell durch ein vergleichsweise geringes Maß an aktivischer Gestaltung bzw. Entwicklungssteuerung durch die jeweiligen Leitungs-/Managementebenen auszeichnet. Dies gilt zumindest im Vergleich zu rein wirtschaftlich tätigen oder auch – mit Einschränkungen – für Organisationen in öffentlicher Trägerschaft. Daraus folgt: Die Steuerung bzw. (aktive) Gestaltung solcher hybriden Organisationen muss den Handlungslogiken des 1) assoziativen, dritten (Non-Profit-)Sektors, 2) des staatlichen, 3) des (freigewerblichen) Marktsektors sowie

4) des informellen Sektors (z. B. Freiwilligenarbeit) *gleichzeitig*, aber sicherlich nicht unbedingt *gleichermaßen* entsprechen (vgl. Grunwald und Roß 2018; Schroer 2018).

Inwieweit trifft ein solcher, hybrider Organisationscharakter auf die weit überwiegend öffentlichen oder freigemeinnützigen Träger und Einrichtungen der Kindertagesbetreuung zu? Die öffentliche Kostenträgerschaft wird neben etwaigen verpflichtenden, regional und nach Altersgruppen variablen, Selbstzahlanteilen (Gebühren) durch Entgelte für Sonderleistungen ergänzt. Auch bei freigewerblichen Trägern ist eine umfangreiche öffentliche Kostenträgerschaft in der Regel gegeben. Das gesamte Feld der Kindertagesbetreuung ist daher als ein weit überwiegend öffentlich-gemeinnütziges zu beschreiben. Freigewerbliche Elemente treffen monetär schätzungsweise maximal auf ein Fünftel des gesamten Handlungsfeldes hierzulande zu.

Ebenso schwach ausgeprägt sind die informellen Elemente, die vor allem aus der Mitarbeit der Erziehungsberechtigten etwa im Rahmen von Veranstaltungen, zum Teil auch aus Sach- und Geldspenden bestehen. Ausschlaggebend für die Bestimmung des Organisationscharakters von Kindertageseinrichtungen ist daher sicherlich nicht das Ausmaß gewerblicher, aber eben *marktförmiger* Prozesse – sowohl *in* den Kindertageseinrichtungen als auch bezüglich ihrer Außenbeziehungen (auch gegenüber dem Träger). Es geht also um das Spannungsverhältnis von traditionellen öffentlich-gemeinnützigen Organisationslogiken einschließlich entsprechender Handlungsmotive und Arbeitskulturen versus marktförmigen. Begleitet vom sogenannten New Public Management-Diskurs haben seit den 1990er Jahren indes nicht nur marktförmige, also wettbewerbliche, sondern auch *gewerblich-wettbewerbliche* Elemente in die Kernbereiche der sozialen Dienste und Hilfen Einzug gehalten (vgl. Brinkmann 2011).

Genauere Analysen zum Hybriditätscharakter von Kitas liegen unseres Wissens nicht vor. Für andere Bereiche der öffentlich-sozialen Infrastruktur existieren immerhin theoriebasierte Einschätzungen. So werden etwa Grund- und Sekundarschulen als mehr oder weniger typisches Beispiel für „hybride Organisationen“ (Evers und Ewert 2010, S. 110) angeführt. Hier erstrecken sich marktförmige Handlungsspielräume jedoch – Evers und Ewert gehen auf diesen Punkt nicht ein – nur auf einen zumeist kleineren einstelligen Prozentbereich des monetären Gesamtaufwandes der jeweiligen Organisation. Während die großen Posten Personal (Land) und sachliche Infrastruktur (Kommune) größtenteils zentral, organisationsübergreifend budgetiert bzw. bereitgestellt sind, erstreckt sich die dezentrale Budgetverantwortung der Schulleitungen vor allem auf kleinere sachlich-technische Instandhaltungsmaßnahmen, die Beauftragung von Reinigungsdiensten u. ä. Hinzu kommen Budgetpositionen für *pädagogische Sondermaßnahmen*,

wie Abschlussfeiern oder spezielle, lokal indizierte Fortbildungen für Lehrkräfte sowie die Beauftragung von freien Trägern im Falle von Ganztagsbetreuungsangeboten. In einzelnen Bundesländern ist noch die direkte Arbeitgeberfunktion der Schul(leitung)en bezüglich „pädagogischer Mitarbeiterinnen“ (Landesschulbehörde Niedersachsen 2020, S. 1) hinzuzuzählen, welche die grundständigen Stellen der Schulsozialarbeit ergänzen können.

### *Die Kita als Professionellenorganisation*

Demgegenüber ist in der öffentlichen und gemeinnützigen Kindertagesbetreuung die gewerbliche Budgetverantwortung der Einrichtungsleitungen sogar noch geringer als im Primar- und Sekundarschulbereich zu veranschlagen (vgl. Mieth 2018). Wenngleich marktförmige Steuerungsherausforderungen den Alltag von Kita-Leitungen in den vergangenen Jahrzehnten mehr und mehr geprägt und so komplexer gemacht haben dürften, vermag die Chiffre *hybride Organisation* die Kita(-Einrichtung) nicht hinreichend zu beschreiben. Mindestens ebenso zutreffend erscheint die Charakterisierung der Kita als „Professionelle Organisation“ (Klatetzki 2012, S. 165).

Die Rede von Profession(en) ist bezüglich der Kita sicherlich fragil. Zunächst lässt sich in Bezug auf den klassischen *Professionskriterienansatz* die Kita kaum als Organisation beschreiben, die vornehmlich von Professionellen dominiert wird (vgl. Pfadenhauer und Sander 2010). Diese traditionelle Sichtweise macht den Professionscharakter von beruflichen Profilen bzw. Berufsgruppen an der (Nicht-)Erfüllung konkreter Kriterien fest. Dazu gehören im Kern eine höhere, idealiter akademische Ausbildung, geschützte Arbeitsmärkte sowie eine berufliche Ethik im Sinne einer gemeinwohlorientierten Selbstverpflichtung (vgl. Sander 2008). Dahingegen rücken neuere machttheoretische professionssoziologische Ansätze vor allem das routinehafte Selbstverständnis, die Arbeitskulturen und die mesoöffentliche Darstellung (Inszenierung) solcher beruflich-sozialer Lagen in den Fokus, ohne dass zwingend etwa eine akademische Ausbildung und/oder ein weitergehender öffentlich-rechtlicher Schutz (Kammern, Gebührenordnungen) gegeben oder typisch sein muss. Berufliche Gruppierungen inszenieren sich demnach quasi ständig, um weitere Zuständigkeiten, also exklusive Arbeitsmärkte bzw. Erwerbschancen, von der öffentlichen Hand oder auch nur informell von den Nutzern ihrer Dienstleistung zuerkannt zu bekommen (vgl. Pfadenhauer und Sander 2010; Sander und Weckwerth 2019). Mit dieser Heuristik, die nach den Inszenierungsstrategien und -erfolgen von Berufsgruppen fragt, lassen sich also alle beruflichen Hierarchieebenen untersuchen.