

Kita als lernende Organisation?

Eine empirische Studie zu Orientierungsmustern bei Führungskräften

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts ist die institutionalisierte Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern tiefgreifenden Veränderungen unterworfen, mit der Konsequenz, dass sich Kindertageseinrichtungen (Kitas) seit einiger Zeit in einem ausgeprägten organisationalen Wandel befinden. Das Verständnis einer *Kita als lernende Organisation* erfährt in diesem Zusammenhang zunehmend Beachtung.

Forschungsinteresse

Die Masterarbeit setzt sich im Rahmen einer qualitativen Forschung mit dem Thema organisationaler Wandel in Kindertageseinrichtungen in Hinblick auf *Kita als lernende Organisation* auseinander. Das Forschungsinteresse gilt den Erfahrungen und Orientierungen der Akteur*innen und stützt sich auf die folgende Forschungsfrage:

Welche Orientierungen lassen sich bei Führungskräften einer Kindertageseinrichtung zur *Kita als lernende Organisation* rekonstruieren?



Im Hinblick auf das Forschungsinteresse wird in der Arbeit davon ausgegangen, dass sich die möglichen Orientierungen der Führungskräfte zur *Kita als lernende Organisation* nicht als explizite Aussagen erfassen lassen, sondern erst in Form einer Rekonstruktion zutage treten können.

Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Die Führungskräfte werden als Expert*innen ihrer Praxis verstanden. In ihrer Leitungsfunktion sind sie maßgeblich für das organisationale Geschehen der Einrichtungen verantwortlich. Sie sollten dementsprechend selbst zu Wort kommen und ihre Erfahrungen und Orientierungen zur Sprache bringen.

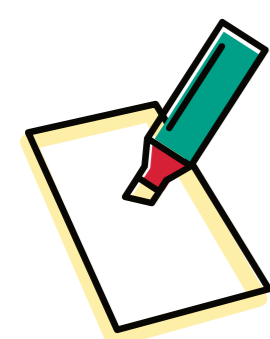
Erhebungsinstrument: Gruppendiskussion

Der empirische Zugang zu den Erfahrungen, impliziten Wissenshorizonten und Orientierungen der Führungskräfte wurde über das Erhebungsverfahren der Gruppendiskussion gesucht.

Sampling: Es fand jeweils eine Gruppendiskussion mit drei Führungskräften von Kindertageseinrichtungen eines kommunalen und eines kirchlichen Trägers statt.

Auswertung: Dokumentarische Methode

Orientierungen und Wissensbestände lassen sich in Gruppendiskussionen vorrangig auf der Ebene von Erfahrungswissen dokumentieren und müssen anschließend von den Forschenden theoretisch expliziert werden. Die erhobenen Daten aus den Gruppendiskussionen wurden mittels der dokumentarischen Methode nach Bohnsack ausgewertet.



Theoriebezüge der Arbeit

Der theoretische Teil der Arbeit gibt zunächst einen Überblick über die wesentlichen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Ursachen, die zur Neugestaltung der institutionellen Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsverhältnisse führen. Hierbei werden insbesondere veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Kindertageseinrichtungen in den Blick genommen, die für ihre organisationalen Veränderungen verantwortlich sind. Es folgt ein Einblick in den aktuellen Forschungsstand, der relevante Studien vorstellt und diese in den Diskurs um die Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen einordnet.

Der organisationswissenschaftliche Rahmen der Arbeit behandelt Ansätze zum organisationalen Wandel und zur lernenden Organisation. Im Fokus steht hierbei das Modell von Senge (1990), der als bedeutender Vertreter der Theorie zur lernenden Organisation gilt. Die theoretische Grundlage seines Modells bilden fünf Kerndisziplinen: *Systemdenken*, *Personal Mastery*, *Mentale Modelle*, *Gemeinsame Vision* und *Team-Lernen*.

Katholische Stiftungs-
hochschule München
Eingereicht als Masterarbeit

Abgabe
am 05.04.2018

Verfasser
Lukas Jaeger

Studiengang
Angewandte Sozial- und
Bildungswissenschaften (M.A.)

Betreuer
Prof. Dr. Gabriel Schoyerer

Note
1,0



Ergebnisse und Befunde der Masterarbeit

Zunächst konnten Orientierungen der Leitungen zu zentralen Veränderungen und Herausforderungen sowie zu Lernprozessen auf Leitungs- und Teamebene im fallinternen Vergleich rekonstruiert werden. Anschließend wurden die zentralen Ergebnisse beider Fälle kontrastierend miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede beider Fälle herausgearbeitet. Die Ergebnisse ließen sich schließlich zu Orientierungsmustern im Kontext *Kita als lernenden Organisation* verdichten und theoretisch fundieren. Hierbei wurden die Orientierungen der Führungskräfte auf drei Disziplinen der lernenden Organisation (*Personal Mastery*, *Mentale Modelle*, *Team-Lernen*) bezogen.

Bedeutung für die Forschungsfrage

Die Ergebnisse eröffnen eine akteursbezogene Perspektive auf zentrale Veränderungen und Herausforderungen innerhalb der Kindertageseinrichtungen. **Deutlich wird, dass sich sowohl Rahmenbedingungen als auch Anforderungen konstant verändern und sich Kindertageseinrichtungen in einem organisationalen Wandel befinden.** Diesen Wandel erleben die Führungskräfte in ihren Einrichtungen auf unterschiedlichen Ebenen, wie die empirischen Ergebnisse zeigen. So sind zum Beispiel neben der frühkindlichen Bildungsarbeit die leitungsbezogenen Verwaltungstätigkeiten davon betroffen, ebenso die fachlichen Anforderungen an die pädagogischen Fachkräfte, die Personalführung, die eigene Leitungsrolle und die Zusammenarbeit im Team.

In den herausgearbeiteten Orientierungsmustern der Leitungen dokumentiert sich zum einen ein Bewusstsein für die Veränderungsprozesse von Kindertageseinrichtungen, zum anderen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, als Organisation auf Veränderungen zu reagieren. Die Äußerungen der Leitkräfte belegen jedoch ebenso, dass gewisse Veränderungen auf Leitungs- und Teamebene als Herausforderungen und Belastungen wahrgenommen werden.

Die empirischen Ergebnisse belegen, welche wichtige Rolle den Führungskräften im organisationalen Geschehen zukommt. Sie bestimmen maßgeblich mit, in welcher Form Veränderungen Einfluss nehmen und gestaltet werden. Die Notwendigkeit der eigenen fachlichen Weiterentwicklung wird von den Führungskräften vor dem Hintergrund eines Bewusstseins entworfen, dass sich die Rahmenbedingungen der Kindertageseinrichtungen wandeln und sich damit zugleich die Voraussetzungen der Leitungstätigkeit verändern. **Selbstführung und Selbstmanagement bilden zentrale Herausforderungen und Lernthemen der Führungskräfte.**

Deutlich wird zudem, dass die positive Bewältigung von Veränderungen vor allem dann gelingt, wenn die Organisation und ihre Akteur*innen eine hohe Bereitschaft zeigen, gemeinsame Lernprozesse zu gestalten. Hierbei spielen sowohl die Weiterentwicklung der Teamarbeit als auch das Aushandeln von Kompromissen und Verantwortungsteilung eine wichtige Rolle. Die Führungskräfte übernehmen in diesem Zusammenhang die wichtige Funktion als Unterstützer*innen gemeinsamer Lernprozesse im Team.

Bedeutung für die Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass die zentralen Veränderungen, denen Kindertageseinrichtungen unterworfen sind, eng mit wachsenden Anforderungen an Führungskräfte und pädagogische Fachkräfte verknüpft sind. Im Kontext der Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen sollten diese Aspekte berücksichtigt werden. Damit die Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen gelingen kann und nicht zu Belastungen der Beteiligten führt, müssen persönliche Bedarfe von Leitungs- und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen in den Fokus genommen werden. Individuelle Sorgen und Anliegen spielen hierbei eine ebenso wichtige Rolle wie vorhandene Ressourcen und Kompetenzen.

Aus den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit lässt sich folgende Schlussfolgerung ziehen: **Damit Kindertageseinrichtungen als Organisationen Veränderungsprozesse aktiv gestalten können, gilt es, das Verständnis von *Kita als lernende Organisation* in der Praxis zu schärfen.** Auf Leitungs- und Teamebene laufen vielfältige Lernprozesse ab, die in Verbindung mit wesentlichen Merkmalen einer lernenden Organisation stehen. **Um Kindertageseinrichtungen auf dem Weg zur lernenden Organisation zu unterstützen, bedarf es vor allem eines Blicks auf die vorhandenen Ressourcen und Perspektiven der Akteur*innen.**

Bedeutung für die Forschung

Empirische Forschungen im Feld der Frühpädagogik mit dem Schwerpunkt auf Kindertageseinrichtungen und deren Leitungs- und Fachkräfte sind bisher vorrangig im Feld der Berufs- und Professionsforschung angesiedelt. Studien in diesem Kontext beschäftigen sich zum Beispiel mit den sich verändernden Anforderungen an Leitungs- und Fachkräfte oder deren berufsbezogenen Handlungs- und Rollenmodellen. Der Organisationskontext der Kindertageseinrichtungen wurde bislang begrenzt in den Blick genommen. Sich verändernde Anforderungen an Leitungs- und Fachkräfte spielen sich stets in einem organisationalen Kontext ab, weshalb es wichtig ist, diesen zukünftig stärker in empirische Betrachtungen miteinzubeziehen. **Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen, wie wichtig ein praxisbezogener Zugang ist, um Erfahrungen, Sichtweisen und Orientierungen der Akteur*innen zu rekonstruieren und dem fachlichen Diskurs zugänglich zu machen.** Insgesamt bedarf es der Fundierung der Themenkomplexe *organisationaler Wandel* und *Organisationsentwicklung in Kindertageseinrichtungen*.