

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Soziale Arbeit

Studiengang: B.A. Bildung und Erziehung in der Kindheit

Zufriedenheit und Commitment in einer partizipativ geführten Kita – Eine empirische Fallstudie

Bachelor-Thesis

Tag der Abgabe: Samstag, der 15.01.2022

Vorgelegt von: Magnus Becken



Betreuende Prüferin: Prof. Dr. Petra Strehmel

Zweite Prüferin: Prof. Dr. Susanne Vaudt

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	1
1. FÜHRUNG – EINE ERSTE ANNÄHERUNG	3
1.1 (PERSONAL-) FÜHRUNG.....	3
2. FÜHRUNGSFORSCHUNG UND INTERDISZIPLINÄRE ZUGÄNGE.....	4
2.1 PERSONENZENTRIERTE FÜHRUNGSTHEORIEN	5
2.1.1 <i>Eigenschaftstheorie</i>	5
2.1.2 <i>Verhaltenstheorie</i>	6
2.1.3 <i>Situationstheorie</i>	6
2.2 INTERAKTIONSTHEORIEN UND BEZIEHUNGSZENTRIERTE FÜHRUNGSTHEORIEN	7
2.2.1 <i>Die Leader-Member-Exchange-Theory (LMX)</i>	7
2.3 SYSTEMISCHE FÜHRUNGSTHEORIEN	8
3. KONZEPTE UND MODELLE DER FÜHRUNG.....	9
3.1 DIE TRANSAKTIONALE FÜHRUNG	10
3.2 DIE TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG	10
3.3 PARTIZIPATIVE FÜHRUNG ALS ERGEBNISSE PRAXISORIENTIERTER FÜHRUNGSFORSCHUNG	12
4. ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGISCHE PARAMETER DES FÜHRUNGSERFOLGS.....	14
4.1 DAS KONSTRUKT DER ARBEITZUFRIEDENHEIT	14
4.1.1 <i>Die Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit</i>	15
4.2 DAS ORGANISATIONALE COMMITMENT.....	16
4.2.1 <i>Einflussfakoren auf organisationales Commitment</i>	17
4.2.2 <i>Potenzielle Wirkungen von Commitment</i>	18
5. DAS ARBEITSFELD KINDERTAGESBETREUUNG	19
5.1 FÜHRUNG IN DER KITA.....	19
5.1.1 <i>Die Rolle der Kita-Leitung</i>	19
5.1.2 <i>Internationale Führungsforschung in Kindertagesstätten</i>	21
5.2 COMMITMENT, ARBEITZUFRIEDENHEIT UND GRATIFIKATIONSKRISEN IN KINDERTAGESSTÄTTEN	22
5.2.1 <i>Die AQUA-Studie (Arbeitsplatz und Qualität in Kitas)</i>	22
5.2.2 <i>Die STEGE-Studie (Strukturqualität und Erzieher:innengesundheit in Kindertageseinrichtungen)</i> 24	
6. ENTWICKLUNG DER FRAGESTELLUNG	25
7. METHODIK.....	26
7.1 AUFBAU DER VERWENDETEN ERHEBUNGSMETHODEN ZUR FALLSTUDIE.....	27
7.2 DAS LEITFADENGESTÜTZTE EXPERT:INNENINTERVIEW	28
7.3 DER TEILSTANDARDISIERTE FRAGEBOGEN	29

7.3.1	<i>Die Stichprobenbeschreibung</i>	29
7.4	DIE BESCHREIBUNG DER UNTERSUCHTEN EINRICHTUNG	30
7.4.1	<i>Die Effort-Reward-Imbalance-Skala</i>	31
7.4.2	<i>Die COMMIT-Skalen</i>	33
8.	ERGEBNISSE	35
8.1	DAS LEITUNGSKONZEPT DER KITA – ERGEBNISSE DES QUALITATIVEN INTERVIEWS	35
8.1.1	<i>Darstellung anhand der sieben Dimensionen nach Strehmel und Ulber (2014)</i>	36
8.2	COMMITMENT UND ZUFRIEDENHEIT IN DER UNTERSUCHTEN KITA – ERGEBNISSE DES TEILSTANDARDISIERTEN FRAGEBOGENS	40
8.2.1	<i>Das affektive Commitment</i>	40
8.2.2	<i>Zufriedenheit, Gratifikation und Verausgabung</i>	43
9.	DISKUSSION	47
10.	FAZIT UND AUSBLICK	48
	LITERATURVERZEICHNIS	50
	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	I
	ANHANG	II
	ANHANG 1: VOLLSTÄNDIGES UND ANONYMISIERTES TRANSKRIPT DES EXPLORATIVEN INTERVIEWS MIT DEM TRÄGERVORSITZENDEN	II
	ANHANG 2: DIGITALER FRAGEBOGEN FÜR FACHKRÄFTE DER EINRICHTUNG	XIV

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AUFBAU DES FORSCHUNGSVORHABENS; EIGENE DARSTELLUNG	27
ABBILDUNG 2 EFFORT-REWARD-IMBALANCE EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN SIEGRIST ET. AL. (2004)	31
ABBILDUNG 3 MITTLERE ITEM AUSPRÄGUNGEN DER OCA-SKALA, TEILSTANDARDISIERTER FRAGEBOGEN, EIGENE ERHEBUNG, DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN SCHREYER ET AL. (2014)	41
ABBILDUNG 4 MITTLERE ITEM AUSPRÄGUNGEN OCA AUS ERHEBUNG DER AQUA-STUDIE (SCHREYER ET AL., 2014)	42

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG, SKALEN: COMMIT (FELFE & FRANZE, 2012), EIGENE DARSTELLUNG	41
TABELLE 2 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG, SKALEN: EFFORT-REWARD-IMBALANCE (SIEGRIST ET AL., 2014), EIGENE DARSTELLUNG ..	44

Einleitung

Das Feld der Kindertagesbetreuung befindet sich in einem stetigen und besonders anspruchsvollen Wandel. Mit Blick auf den stetig steigenden Bedarf nach Betreuungsplätzen im vorschulischen Bereich wächst auch der Mangel an adäquat ausgebildeten Fachkräften in Kindertagesstätten. Dadurch entwickelte sich der akute Fachkräftemangel über die letzten Jahre zu einem der größten Probleme des vorschulischen Bildungssystems (vgl. Autorengruppe Fachkräftebarometer, 2019, S. 150 ff.). Dass eine gute elementare Bildung eine wichtige Voraussetzung für gleichwertige Bildungschancen im späteren schulischen Bildungssystem darstellt, konstatiert die Bildungswissenschaft ebenso wie die Tatsache, dass eben jene qualitative frühkindliche Bildung und Erziehung an die Anzahl adäquat ausgebildeter pädagogischer Fachkräfte in den Kindertagesstätten geknüpft ist (vgl. Kauertz et al., 2019, S. 30 ff. vgl. Meyn, Kaarina & Walther, Jörg, 2014, S. 12 ff. vgl. Schelle, Friederich & Buschle, 2020, S. 200 f.). Des Weiteren führt der Mangel an Fachkräften bei den Mitarbeitenden in Kindertagesstätten immer häufiger zu massiver Überlastung, gefolgt von gesundheitlichen Problemen bis hin zum Burnout (vgl. Viernickel, Voss, Mauz, Gerstenberg & Schumann, 2012).

Um den diversen Herausforderungen nachhaltig zu begegnen, wird es sowohl für das gesamte System der Kindertagesbetreuung als auch für die Kita-Träger im Einzelnen immer wichtiger, neben den Kindern, auch ihre Fachkräfte in den Fokus der Organisationsentwicklung zu rücken, um der empfundenen Überlastung entgegenzuwirken. Denn wie bereits seit langem im Bereich der Pflege zu beobachten ist, droht bei einem sich entwickelnden Fachkräftemangel schnell ein „Teufelskreis der Belastung“¹, wie die Tageszeitung taz 2010 titelt (Dribbusch, 2010). In dieser Thesis soll das Thema der (partizipativen) Führung als mögliches Handlungsfeld auf der Interventionsebene der Träger sowie auf der Ebene einzelner Einrichtungen behandelt werden

Hierzu wird zunächst der Gegenstand der Führung aus organisationssoziologischer und arbeits- und organisationspsychologischer Sicht beleuchtet. Im Folgenden werden verschiedene Theorien und Zugänge zum Phänomen der Führung sowie daraus abgeleitete wissenschaftlich fundierte Modelle und Konzepte vorgestellt. Im Anschluss sollen verschiedene Konzepte arbeits- und organisationspsychologischer Parameter

¹ Damit beschreiben sie das Phänomen, bei dem sich durch den akuten Mangel an Fachkräften die Arbeitsbedingungen so stark verschlechtern, dass sich aufgrund der hohen Belastung mehr bereits vorhandene Fachkräfte aus dem Beruf zurückziehen (Dribbusch, 2010).

des Führungserfolgs sowie ihre Zusammenhänge mit dem Gegenstand der Führung vorgestellt werden.

Um den theoretischen Teil der Arbeit abzuschließen, werden die im Vorhinein beschriebenen Themen auf das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung übertragen und mit ihren branchenspezifischen Besonderheiten auf Grundlage zweier empirischer Studien beleuchtet. Im Anschluss hieran wird die genaue Forschungsfrage für den empirischen Teil der Thesis hergeleitet:

„Inwieweit lässt sich ein partizipatives Führungsmodell in einer Kindertageseinrichtung implementieren und welche möglichen Zusammenhänge zeigen sich zu der erlebten Arbeitszufriedenheit und Gratifikation sowie dem Commitment von pädagogischen Fachkräften?“

Zum Beginn des empirischen Teils der Arbeit wird nach der Vorstellung des Forschungsdesigns und der verschiedenen Methoden das Führungskonzept einer Kita im Hamburger Süden vorgestellt. Um die Forschungsfrage zu bearbeiten, wurden Parameter des Commitments und der Arbeitszufriedenheit, beziehungsweise Gratifikation der pädagogischen Fachkräfte, in besagter Kita erhoben. Aus diverser Fachliteratur ergeben sich diese messbaren Konstrukte als Parameter mit hoher Aussagekraft über Führungserfolg, die Arbeitseinstellungen und mögliche Gesundheitsgefährdungen von pädagogischen Fachkräften. Zur Interpretation dieser Daten werden ergänzende offene Nachfragen aus dem Fragebogen einbezogen und die quantitativen Daten mit Hilfe der AQUA-Studie (Schreyer et al., 2014) kontextualisiert.

Zum Abschluss werden die Ergebnisse der eigenen Erhebung diskutiert, um im Folgenden einen Beantwortungsversuch der Forschungsfrage vorzunehmen und daraus potenzielle Anregungen für zukünftige Forschung und Praxis abzuleiten.

1. Führung – Eine erste Annäherung

Im ersten Kapitel soll durch die Bestimmung des Begriffs der (Personal-) Führung eine erste und möglichst allgemeingültige Annäherung an das soziale Phänomen der Führung stattfinden. Diese wird im weiteren Verlauf des theoretischen Teils dieser Arbeit durch die Perspektiven interdisziplinärer Führungstheorien sowie durch Führungsforschung ergänzt, um Führung als sozialen Prozess und darüber hinaus seine potenziellen Wirkungen zu begreifen/greifbar zu machen.

1.1 (Personal-) Führung

Um den Begriff der Personalführung zu definieren, soll zunächst der Begriff der Führung und die damit beschriebenen/einhergehenden sozialen Phänomene mithilfe verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, wie der Führungsforschung aus der Organisationspsychologie oder einer evolutionstheoretischen Perspektive, betrachtet werden.

Das Phänomen von Führung beschreibt Weibler (2016) als allgegenwärtig in allen sozialen Konstellationen und bezeichnet sie somit als „soziale Tatsache“ (ebd. S. 4 f.). Waldock-Petersen (2011) beschreibt die Führung als Handlungsfeld, das Bewegung in eine gemeinsame Richtung steuert sowie Aktivitäten und Handlungen beeinflusst und auf gemeinsame Ziele ausrichtet (ebd. S. 3). Im Kontext des sozialen Prozesses beschreibt Stogdill (1974 zit. n. ; Waldock-Petersen, 2011, S. 3) drei Minimalbedingungen, die für das Auftreten des Phänomens *Führung* gegeben sein müssen. Diese Bedingungen umfassen:

1. Eine Gruppe von mindestens zwei Personen, die
2. Eine gemeinsame Aufgabe innehaben und
3. Verantwortlichkeiten und Pflichten aufzuteilen versuchen (vgl. Waldock-Petersen, 2011, S. 3).

Unter diesen Minimalbedingungen zeichnet sich Führung als soziale Begebenheit durch die zielgerichtete Einflussnahme einer Einzelperson auf eben jene Gruppe aus, „um Arbeitsleistung zu erzeugen und Unternehmensziele zu verwirklichen“ (Kaehler, 2020, S. 38)

Der Begriff der Personalführung verortet das Phänomen der „Führung“ in den Kontext der Erwerbsarbeit, wobei der Begriff des Personals in seiner Verwendung für die

Gesamtheit von Arbeitnehmer:innen in einer Organisation vorangestellt wird (vgl. Bartscher, o. J.).

Um das Phänomen der Führung vom Begriff des Managements zu entkoppeln, trennt Neuberger (2002) die beiden Rollen de:r Manager:in und de:r Leader:in durch verschiedene Eigenschaften. Zusammenfassen lassen sich diese Eigenschaften wohl am besten durch das Schlagwort der Agilität, die den Leader:innen vorbehalten ist. So verwalten die Manager:innen in der Regel in ihrem Dasein feste Systeme, während Führung häufig einen transformierenden Prozess mit sich bringt (Neuberger, 2020, S. 49).

2. Führungsforschung und interdisziplinäre Zugänge

Verschiedene Disziplinen betreiben Führungsforschung aus unterschiedlichen Perspektiven. Die umfangreichsten Beiträge liefern vor allem die Organisationssoziologie und die Arbeits- und Organisationspsychologie sowie die Wirtschaftswissenschaften. Alle Perspektiven eint das Ziel die verschiedenen Determinanten von erfolgreicher Führung herauszukristallisieren, jedoch setzen die verschiedenen Disziplinen dabei unterschiedliche Schwerpunkte.

Im Kern von erfolgreicher Führung steht im organisationalen Kontext, gemäß der Definition vom Handlungsfeld der Führung, die messbare Erfüllung der jeweiligen Organisationsziele (vgl. Kapitel 1). In diesem Feld sind wiederum verschiedene Abstufungen der Organisationsziele inbegriffen, zum Beispiel die strategisch-operationalen Ziele (vgl. Kaehler, 2020, S. 62). Im schulischen Kontext setzt Huber (2005) ein etwas umfassenderes Verständnis von erfolgreicher Führung an. So spricht er von drei Faktoren, die Führung adressieren sollte und an denen sich ihr Erfolg bemessen lässt:

1. Die Leistungsentwicklung der Mitarbeiter:innen
2. Das Verhalten der Geführten
3. Die (Arbeits-) Zufriedenheit der Mitarbeitenden (vgl. Huber, 2005, S. 2)

Diese unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen lassen sich in zwei verschiedene Interessensbereiche von Führungserfolg einordnen. Auf der einen Seite in den ökonomisch-technischen Führungserfolg und auf der anderen Seite in den sozialen Führungserfolg (Huber, 2005, S. 2).

Diese verschiedenen Ansichten und theoretischen Herangehensweisen an den Führungsbegriff resultieren in verschiedenen Theorien der Führung. In der Führungsforschung kann zwischen verschiedenen Perspektiven auf das Führungsphänomen unterschieden werden, die die jeweiligen Ansätze prägen. Als herausstechend hierfür können in der historischen Entwicklung vor allem die personenzentrierten Führungstheorien, die beziehungsorientierten Führungstheorien und die systemischen Führungstheorien bezeichnet werden, die in den folgenden Unterkapiteln chronologisch, aufgrund ihres historischen Aufkommens, erläutert werden.

2.1 Personenzentrierte Führungstheorien

Die personenzentrierten Führungstheorien betrachten zur Erklärung erfolgreicher Führung mit ihren Hypothesen ausschließlich die aktiv handelnde und meist explizit und formal benannte Führungsperson. Hierbei werden verschiedene Erklärungsansätze gewählt, die Aspekte und Verhaltensweisen des Führungserfolgs einer Person beeinflussen.

2.1.1 Eigenschaftstheorie

Die Eigenschaftstheorie geht davon aus, dass es bestimmte persönliche Eigenschaften gibt, die unmittelbar zum Erfolg einer Führungsperson führen, sofern diese in ausreichender Form ausgeprägt sind (vgl. Blessin & Wick, 2017, S. 50). Im Regelfall benennen theoretische Ansätze, die sich der Eigenschaftstheorie zuordnen lassen, vor allem gesellschaftlich besonders hochwertige Eigenschaften als ausschlaggebend für die erfolgreiche Ausführung einer Führungsrolle (vgl. ebd. S. 51). Hausmann (2019) benennt als besonders häufige Eigenschaften für Führungserfolg „Intelligenz, Empathie, Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Stressresistenz, Eloquenz oder Intuition.“ (Hausmann, 2019, S. 11).

Der Eigenschaftstheorie wird im praktischen Kontext eine hohe Bedeutung zugemessen. Viele Unternehmen versuchen durch Assessment-Center oder ähnliche Instrumente der Personalauswahl die benannten Eigenschaften, anhand von abstrahierten Aufgaben, zu messen, um somit herauszuarbeiten/herauszufinden inwieweit einzelne Personen geeignet und passend für die Aufgabe einer Führungsrolle sein können. Dem gegenüber steht teilweise laute Kritik, vor allem aus konstruktivistischen wissenschaftlichen Zweigen, die dem Einsatz der Eigenschaftstheorie zuschreiben zu wenig mit der Komplexität individueller sozialer Gefüge zu arbeiten und stattdessen durch

das Bestimmen von erfolgssichernden Eigenschaften bestehende Privilegien und Strukturen vor Veränderung schützen zu wollen (vgl. Blessin & Wick, 2017, S. 51 f.)

2.1.2 Verhaltenstheorie

Etwas weniger statische Modelle für die Erklärung von personenbezogenen Faktoren des Führungserfolgs stellen die Ansätze dar, die sich der Verhaltenstheorie zuordnen lassen. Diese zeichnen sich ebenfalls dadurch aus, im Fokus ihrer Betrachtung allein die Führungsperson zu sehen, allerdings befassen sie sich nicht mehr mit gegebenen Eigenschaften dieser Personen, sondern betrachten das Verhalten der Führungskräfte. Damit erscheint auf der Ebene der möglichen Erfolgsfaktoren guter Führung bereits eine neue Dimension.

Verhalten wird in diesen Theorien als etwas *Erlernbares* betrachtet, das nicht wie Eigenschaften nur einigen gegeben ist und über Zeit und Situationen hinweg konstant bleibt (vgl. Blessin & Wick, 2017, S. 89 f.). Aus den verhaltensbasierten Führungstheorien leitet sich der, häufig auch in der Umgangssprache verwendete, Begriff des „Führungsstils“ ab, der die Kategorisierung verschiedener Verhaltensmuster beschreibt (vgl. Gandolfi & Stone, 2018, S. 262 f.). Messbare Dimensionen, die in der Forschung von Führungsstilen betrachtet werden, sind beispielsweise das Verhältnis zwischen Mitarbeiter:innen- und Aufgabenorientierung, oder die Einordnung der Kommunikation und der Führungstätigkeit zwischen direktivem und demokratisch-partizipativem Verhalten (vgl. Blessin & Wick, 2017, S. 115).

2.1.3 Situationstheorie

Anders als bei den beiden hervorgegangenen Theoriekonzepten nimmt der situationstheoretische Führungsansatz die Aspekte der eigenschafts- und verhaltenstheoretischen Perspektiven auf und ergänzt die jeweiligen Aspekte um einen weiteren Faktor. Es wird also nicht die Situation als bestimmender Faktor für erfolgreiche Führungskonstellationen genannt, sondern die erfolgsbezogene Abhängigkeit von Führungsverhalten und -eigenschaften zur jeweiligen situativen Lage beschrieben (vgl. Bonus, 2009, S. 26). Ebenso beschreiben Schreyögg und Koch (2020) die Situationstheorien der Führung als Zusatz des „It all depends“ zu den vorab beschriebenen theoretischen Annahmen (Schreyögg & Koch, 2020, S. 538). Als beispielhafte situative Variablen, die sich direkt auf den Erfolg von angewandtem Führungsverhalten auswirken, benennen sie: „die Art der Aufgabe, de[n] Zeitdruck, die Fähigkeiten und Erwartungen der

Geführten, das Gruppenklima, die Hierarchieebene und die Positionsmacht“ (Schreyögg & Koch, 2020, S. 538).

2.2 Interaktionstheorien und beziehungsorientierte Führungstheorien

Die vorangegangenen Führungstheorien beziehen sich vor allem auf die verschiedenen Einflussfaktoren von Führungserfolg, die in der Hand der führenden Person liegen. Daher lassen sich diese theoretischen Ansätze unter den Sammelbegriff der „Führendenzentrierten Perspektive“ einordnen (Güntner & Kauffeld, 2021, S. 553). Die interaktionstheoretischen Ansätze der Führungsforschung ergänzen diese Perspektive um die sogenannte „geführtenzentrierte Perspektive“ (ebd.). Eine Weiterentwicklung der Interaktionstheorien findet sich in den theoretischen Ansätzen, die Führung als ein Phänomen betrachten, das von Beziehungen geprägt wird, wieder. Die wohl bekannteste beziehungsorientierte Führungstheorie ist die „LMX (Leader-Member-Exchange) Theory“ (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffer, 2011, S. 49 f.).

2.2.1 Die Leader-Member-Exchange-Theory (LMX)

Im Gegensatz zu den Führendenzentrierten Perspektiven, die die Geführten nahezu vollständig unbeachtet lassen, begreifen beziehungsorientierte Ansätze, wie die LMX, die geführte Person als Individuum (vgl. Stippler et al., 2011, S. 50). Jedes dieser Individuen hat nach der Auffassung des LMX ein individuelles Verhältnis zur Organisation und auch zu den führenden Personen innerhalb der Organisation. Im Rahmen der LMX wird anhand einer, sieben Items umfassenden, Skala eine Unterteilung der Geführten in die sogenannte „In-Group“ oder die „Out-Group“ unternommen (vgl. ebd. S. 51).

Die Ingroup setzt sich aus Mitarbeitenden zusammen, welche von der Führungsperson „hinsichtlich der Motivation, den Kompetenzen, den Fähigkeiten und dem Ausmaß an Vertrauen, das ihnen entgegengebracht werden kann“, besonders positiv eingeschätzt werden (Lorra & Möltner, 2020, S. 4). Im Gegensatz zur Outgroup, die laut der Annahme der LMX und auch empirischen Erhebungen weniger verantwortungsvolle Aufgaben zugewiesen bekommt und diese mit höherer Wahrscheinlichkeit nachlässig bearbeitet, genießen Mitarbeitende der Ingroup eine besondere Behandlung der führenden Person. Die besondere Zuwendung seitens der Führungsperson äußert sich vor allem durch mehr Entwicklungsmöglichkeiten, die die Mitarbeitenden wahrnehmen können (vgl. ebd., S. 4). Dies führt häufig zu allgemein besserer Arbeitsleistung und einer geringeren Fluktuation der Geführten innerhalb der Ingroup (vgl. ebd.).

Aus den Erkenntnissen der LMX leiten verschiedene Akteure aus Wissenschaft oder unternehmensberatender Praxis den Anspruch an Führungskräfte ab, zu möglichst jeder geführten Person eine solche Ingroup-Beziehung aufzubauen (vgl. Stippler et al., 2011, S. 51; vgl. Wayne, Shore & Liden, 1997, S. 90). Wobei neben der Kritik der mangelnden praktischen Anweisungen, für den Aufbau solcher Beziehungen, auch die Unvereinbarkeit eines solch individuellen Modells anhand eines Patentrezepts, für erfolgreiche LMX-Beziehungen, kritisiert werden muss (vgl. Yukl, O'Donnell & Taber, 2009, S. 295 f.).

Eine Praktik, die auf der Organisationsebene damit einhergeht, ist das sogenannte Empowerment², mit dem auf eben jener Ebene versucht wird Machtverhältnisse zwischen Führenden und Geführten abzubauen, indem die Stärkung der Angestellten, als bedeutende Gruppe innerhalb der Organisation, hingearbeitet wird (vgl. Larra & Möltner, 2020, S. 4). Dabei lassen sich das strukturelle Empowerment und das individuelle psychologische Empowerment unterscheiden. Maßnahmen des strukturellen Empowerments betrachten aus der systemischen Sicht die Machtverhältnisse zwischen den verschiedenen Gruppen innerhalb der Organisation und versuchen diese zu schwächen. Das individuelle Empowerment bedient sich eher an der beziehungs-zentrierten Sicht der Individuen innerhalb der Organisation und versucht hier die betroffenen Personen in ihren Fähigkeiten und Selbstkompetenzen zu stärken (vgl. Larra & Möltner, 2020, S. 4).

2.3 Systemische Führungstheorien

Unter dem Sammelbegriff der systemischen Theorien betrachtet unter anderem die Management-Lehre das Führungsphänomen als einen Aspekt verschiedener komplizierter Wirkgeflechte innerhalb von Organisationen als soziale Systeme (vgl. Kaehler, 2017, S. 122). Vor allem im deutschsprachigen Kontext hat sich diese, laut Kaehler, zu einer der bedeutendsten Strömungen in aktueller führungstheoretischer Literatur entwickelt und betrachtet hierbei verschiedene Grundprinzipien der Systemtheorie³ in Bezug auf Wirkungsprinzipien in sozialen Systemen (vgl. ebd.). Blessin und Wick (2017) attestieren dem Versuch Führung, als Phänomen mit einfachen und linearen

² Larra und Möltner (2020)

³ Die meisten beziehen sich hierbei auf die soziologische Systemtheorie nach Luhmann (Kaehler, 2017, S. 122). Sie gilt als Universaltheorie zur Erklärung sozialer Phänomene, die durch das Unterteilen des Ganzen in einzelne multidimensionale Einzelteile und die Analyse der dynamischen Beziehungen und Kommunikationsprozesse zwischen diesen Teilen versucht, Wirkweisen sozialer Prozesse zu erklären (vgl. Miller, 2001, S. 35 ff.)

Wirkungsweisen aus Sicht der systemischen Führung, Trivialität (Blessin & Wick, 2017, S. 205). Die systemischen Ansätze versuchen aus ihrer Perspektive heraus die Komplexität der transaktionalen Effekte in sozialen Systemen nicht zu vereinfachen, sondern Grunderkenntnisse aus der Systemtheorie zu nutzen und Führungsforschung zu kontextualisieren. Systemische Ansätze berufen sich hierbei unter anderem auf Grundannahmen des (sozialen) Konstruktivismus, sowie auf Phänomene der Koevolution und der Autopoiesis (Kaehler, 2017, S. 122; vgl. Miller, 2001, S. 36 ff.).

3. Konzepte und Modelle der Führung

In aktuellen Zeiten des multidimensionalen Umbruchs, aufgrund der rasant voranschreitenden Digitalisierung, der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und anderen branchenspezifischen Veränderungen wird das Führungsphänomen zunehmend in den Kontext sogenannter VUKA-Welten⁴ gesetzt. In den, für die verschiedenen Branchen, komplexen und unvorhersehbaren Veränderungen der Arbeitswelt spielt Führung im Rahmen des organisationalen Change-Managements eine bedeutende Rolle (vgl. Güntner & Kauffeld, 2021, S. 552).

Die vorangegangenen führungstheoretischen Zugänge beleuchten vor allem die Rolle der Führung als Mittel zur Erfüllung organisationaler Zwecke, wie beispielsweise der Produktivitätssteigerung, und erfassen dabei nur teilweise die Perspektive und die Bedürfnisse von geführten Personen. Aktuelle und moderne Führungskonzepte setzen auf ein differenzierteres Verständnis der verschiedenen Rollen in Führungsbeziehungen und versuchen mitunter die Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen und der Organisation zu vereinen. Modelle hierfür sind beispielsweise die transaktionale oder die transformationale Führung, die in anderen Kontexten als direkte Produkte der „charismatischen Führungsansätze“ bezeichnet werden (vgl. Heyna, 2021, S. 4; vgl. Schmidt, 2011, S. 98; vgl. Stippler et al., 2011, S. 56).

Die Ansätze von charismatischen Führungstheorien stammen aus der politischen Führungsforschung und beruhen auf einem Charisma-Begriff, der auf Max Weber zurück geht (vgl. Schmidt, 2011, S. 99). Nach Neuberger (2002) beschreibt er hierin ein außergewöhnliches Persönlichkeitsmerkmal, das eine Überzeugungskraft veräußern kann, welche über die Persönlichkeit der charismatischen Person hinausgeht und

⁴ Der Begriff der VUKA-Welten (aus dem englischen Original VUCA) bezeichnet anhand des Akronyms aus den Anfangsbuchstaben der Wörter **V**olatilität, **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbivalenz/**A**mbiguität die dynamischen Veränderung der modernen Arbeitswelt (vgl. Bendel, 2021)

bestehende Ordnungen im konstatierten Wohl der Allgemeinheit von innen heraus außer Kraft setzen kann (Neuberger, 2002, S. 146). Die transaktionale und die transformationale Führung basieren also in gewisser Weise auf einer eigenschaftsbezogenen Führungstheorie, werden jedoch um wichtige inhaltliche und beziehungsbezogene Aspekte ergänzt.

3.1 Die transaktionale Führung

Eine Form der beziehungsbezogenen Führungstheorien stellt die transaktionale Führung dar, die auf rationaler Ebene eine starke Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und geführter Person beschreibt (vgl. Schmidt, 2011, S. 104). Dabei stehen die Bedürfnisse der beiden Personengruppen im Mittelpunkt des Austauschs (vgl. Stippler et al., 2011, S. 55).

Im Zentrum des Konzepts der transaktionalen Führung steht das Prinzip der Verstärkung aus der Strömung des Behaviorismus, der Lern- und Verhaltenspsychologie (vgl. Blöschl, 2005, S. 87). Dabei vertritt die Führungsperson die Interessen und Bedürfnisse der Organisation und versucht diese in Beziehung mit den (kalkulatorischen) Interessen und Bedürfnissen der Geführten in Einklang zu bringen, indem auf positive Veränderungen, im Sinne des Organisationsinteresses, direkt eine positive Veränderung, im Sinne des Mitarbeiter:inneninteresses, erfolgt, ebenso bei negativen Entwicklungen (vgl. Stippler et al., 2011, S. 55). Hierbei spielt das Führungsverhalten der „bedingten Belohnung“ eine bedeutende Rolle (vgl. Heyna, 2021, S. 6). Der „bedingten Belohnung“ liegt ein formaler Aushandlungsprozess zugrunde, in dem die, von der geführten Person, zu erreichenden Ziele gemeinsam definiert und eine an den Erreichungsgrad geknüpfte Belohnung festgelegt wird (vgl. Heyna, 2021, S. 6). Vorteilhaft an dieser Form der Führung ist vor allem die offene Kommunikation der beiderseitigen Interessen, die auf rationaler Ebene zu einer Annäherung der organisationalen und der individuellen Interessen der geführten Person führen kann.

3.2 Die transformationale Führung

Häufig wird in weniger wissenschaftlichen Erklärungen der transformationalen Führung die transaktionale Führung als Gegenstück herangezogen, von der sich der transformationale Ansatz möglichst scharf abgrenzen will. Allerdings ist diese scharfe Abgrenzung bis hin zur Gegensätzlichkeit der beiden Ansichten, aus der Kategorisierung der Führungstheorien, nicht korrekt.

Das grundlegende Prinzip der Vereinigung der Interessen von Organisationen und der des Individuums zeichnet auch die transformationale Führung aus. Allerdings ergänzt sie die hauptsächlich rational-kalkulatorische Komponente der transaktionalen Führung um den Aspekt gemeinsamer Ideale und Werte und versucht dadurch auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen zu beeinflussen (vgl. Harazd & Ophuysen, 2011, S. 144 f.; vgl. Heyna, 2021, S. 7 f.; vgl. Schmidt, 2011, S. 105). Aufgrund dessen bezeichnet Schmidt die transformationale Führung lediglich als Ergänzung zur transaktionalen Führung (vgl. Schmidt, 2011, S. 105).

Transformationales Führungsverhalten zeichnet sich durch vier, beziehungsweise fünf⁵, elementare Verhaltensweisen aus, die aufgrund dessen auch als Subkomponenten transformationaler Führung bezeichnet werden (vgl. Harazd & Ophuysen, 2011, S. 144; vgl. Heyna, 2021, S. 7 ff.):

1. Idealized Influence

Der *Idealized Influence* kann in zwei verschiedene Komponenten unterteilt werden. Zum einen als *Idealized Influence Attributes*, wobei Führungsverhaltensweisen indirekt als Vorbildverhalten Einfluss auf die Ideale und Werte der geführten Personen nehmen. Zum anderen das *Idealized Influence Behavior*, durch das die Führungsperson direkt Einfluss auf die Ideale der zu führenden Personen nimmt, indem explizit darüber kommuniziert wird.

2. Inspirational Motivation

Das Verhalten, das unter *Inspirational Motivation* zusammengefasst wird, zeichnet sich durch das aktive Formulieren von inspirierenden Zukunftsvisionen von Seiten der Führungskraft aus. Dabei werden diese Visionen und ihre Erreichbarkeit durch das Team überzeugend kommuniziert und ein gemeinsamer Idealhorizont geschaffen, für den sich die Arbeit lohnt.

3. Intellectual Stimulation

Durch das aktive Fördern des kreativen und lösungsorientierten Denkens der Mitarbeiter:innen, versucht eine Führungskraft im Kontext der *Intellectual Stimulation* die

⁵ Durch die Unterteilung der *Idealized Influence* in „*Idealized Influence attributes*“ und „*Idealized Influence*“ werden in manchen Lektüren von fünf (bspw. Harazd & Ophuysen, 2011), in anderen die es unter *Idealized Influence* zusammenfassen (bspw. Heyna, 2021), von vier Subkomponenten gesprochen.

Geführten dazu zu befähigen und zu ermutigen bestehende Voraussetzungen zu hinterfragen und das eigene Verhalten hinsichtlich der Visionen zu reflektieren.

4. Individualized Consideration

Die Subkomponente der *Individualized Consideration* fokussiert seitens der transformationalen Führungskraft die individuellen Kompetenzen und Entwicklungspotentiale der Mitarbeitenden. Durch das Nutzen systematischer Personalentwicklungsstrategien werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden hinsichtlich der gemeinsamen Ziele und Ideale erweitert und somit eine individuelle Identifikation erreicht (vgl. Harasz & Ophuyzen, 2011, S. 144; vgl. Heyna, 2021, S. 7 ff.).

3.3 Partizipative Führung als Ergebnisse praxisorientierter Führungsforschung

Ein Modell, das aus der klaren Abgrenzung personenzentrierter Führungstheorie und -Praxis entstanden ist, stellt die sogenannte „Distributed Leadership“ dar (Deutsch: Verteilte Führung). In einem Beitrag für das Educational Forum im Jahr 2005 behandelt James Spillane dieses Modell in Bezug auf Führung im Schulkontext und betrachtet dabei das Genre der „heroics of leadership“ Erzählungen als kritische Vereinfachung der Bewertung von Führungserfolg (Spillane, 2005, S. 143). Während unter verteilter Führung auf den ersten Blick verstanden werden kann, dass Führung nicht von einer einzelnen Person umgesetzt, sondern auf mehrere Führungspersonen verteilt wird, betont Spillane vor allem die Entkopplung der Führungspraxis von der engen Betrachtung der Führungskräfte. Er plädiert für eine breitere Perspektive auf das Führungsphänomen, die Führende, Geführte und die Situation, in der sie sich befinden, vereint (vgl. Spillane, 2005, S. 144 f.). Damit bewegt sich die Idee der Distributed Leadership im Feld zwischen den interaktions- und beziehungsorientierten Führungstheorien sowie den systemisch geprägten Ansätzen (s. Kap. 2.2 + 2.3). Trotzdem besteht Spillane auf eine neue Erkenntnis der Distributed Leadership, die die Interaktion und die Situation der Führung nicht nur mit einbezieht, sondern in den Mittelpunkt der Führung setzt, indem er die praktische Situation und Interaktion zum Gegenstand macht, die nicht durch Personen mit formalen Führungspositionen herbeigeführt und gesteuert und durch geführte Personen lediglich erlebt wird (vgl. Spillane, 2005, S. 144 f.). Im deutschsprachigen Kontext wird der Begriff der verteilten Führung etwas konkreter als Sammelbegriff für Konzepte betrachtet, in denen verschiedene Instanzen Führungseinfluss auf individueller, teambezogener oder organisationsbezogener Ebene ausüben (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 159 f.) In einer Studie über das

Führungsverhalten im Kontext der frühkindlichen Bildung, aus einer Sicht der Distributed Leadership in Finnland, fanden Heikka und Hujala (2013) heraus, dass die Verteilung von Führungsaufgaben im ECE-Kontext aufgrund mangelnder Interaktionen häufig unkoordiniert abläuft (vgl. Heikka & Hujala, 2013, S. 574 f.). Allerdings zeigte die Mehrheit der Lehrkräfte⁶ ein großes Interesse an der Wahrnehmung von Führungsaufgaben und Führungsverantwortung (vgl. ebd.).

Mit einem größeren Vergleich verschiedener populärer Führungskonzepte untersuchten Rybinkova und Lang (2020) die Entwicklung der Diskussion um Führung im Verlauf des 21. Jahrhunderts. Darin kommt unter anderem auch die Distributed-Leadership auf, die zusammen mit anderen Werken unter Konzepten partizipativer Führung zusammengefasst werden. Die Konzepte vereint der Anspruch, eine Alternative zur „klassischen Führung“ (ebd., S. 142) darzustellen, die von den Autor:innen in zwei analytisch Gruppen getrennt werden.

1. Die demokratieorientierten Konzepte

Diese betrachten die Aufteilung von Macht und Leitungsfunktionen als Selbstzweck und betrachten somit vor allem die Effekte von Führung auf Teams und Individuen in ihrem Arbeitsalltag (ebd., S. 142).

2. Die effizienzorientierten Konzepte

Die Konzepte dieser Kategorie nutzen die Demokratisierung der Führungsverantwortung eher als Mittel zum Zweck der Effizienzsteigerung oder anderer betriebswirtschaftlicher Parameter des Organisationserfolgs und bewegen sich somit näher an den klassischen Zielen der Führungstheorie und -forschung (Rybinkova & Lang, 2020, S. 142 f.).

Zwar liegt zwischen diesen beiden Gruppen keine scharfe Trennung vor – ein Ausschluss zur Zugehörigkeit zu beiden Gruppen ist also nicht ausgeschlossen – allerdings werden die primären und ideologischen Hintergründe hinter der Einführung der Konzepte hierdurch verdeutlicht (vgl. ebd.). Als Fazit ihrer umfassenden Betrachtung stellen Rybinkova und Lang fest, dass trotz der Fülle an Konzepten und der Weiterentwicklung der partizipativen Führung über die Jahre die Gesamtidee trotzdem als „vages Konzept“ zurückbleibt (Greiner, 1973, S. 11, zit. n. Rybinkova & Lang, 2020, S.

⁶ In Finnland arbeiten im Kontext der frühen Bildung nur ausgebildete Lehrer:innen, die mindestens über einen Bachelor Abschluss in „Education“ und eine Weiterbildung im Bereich der Frühkindlichen Bildung über 60 Credits (vgl. Finnish National Agency for Education, 2021)

151). Nach der Trennung der Konzepte in die beiden Gruppen stellen sie fest, dass die effizienzorientierten Konzepte in der aktuellen Diskussion um Führungsforschung und -theorie überwiegen, (vgl. ebd.) auch, wenn diese beiden Ideen in populären Diskussionen, wie der um das „agile Management“, häufig vermischt werden. Inwieweit diese theoretische Vermischung der beiden Zweckbestimmungen der demokratisierten Führung jedoch in der Praxis harmonieren, ist kritisch und vor allem empirisch zu betrachten (vgl. Rybnikova & Lang, 2020, S. 152).

4. Arbeits- und organisationspsychologische Parameter des Führungserfolgs

Neben den betriebswirtschaftlichen Parametern für eine erfolgreiche Organisationsführung, die vor allem im Erreichen der organisationsspezifischen Ziele und Aufgaben liegen, wirkt sich Führung wie oben erwähnt auch direkt auf das Erleben der geführten Personen innerhalb der Organisationen aus.

In der Forschungsdisziplin der Arbeits- und Organisationspsychologie gibt es verschiedene Parameter, anhand derer die Beziehung zwischen einer Person und der Organisation, in der sie arbeitet, beziehungsweise der Person und der beruflichen Tätigkeit, der sie nachgeht, bemessen werden soll. Zwei der wohl bedeutendsten Konzepte stellen hierbei das organisationale Commitment und die Arbeitszufriedenheit dar. In seinem Einführungswerk zur Organisationspsychologie ordnet Marcus (2011) die beiden Konstrukte dem Oberbegriff der Arbeitseinstellungen zu, die zusammen mit der Motivation die Mikroebene der Organisationspsychologie bilden (vgl. ebd. S. 91 ff.). Dabei bezeichnet er die Motivation als grundlegende Komponente der Leistungsbereitschaft und einem affektiven Wohlgefühl.

„Motivation beschreibt einen Zustand einer Person, der durch das Zusammenwirken von überdauernden inneren Bedürfnissen (Motiven) mit äußeren Anreizen (Motivatoren) entsteht [...]“ (Marcus, 2011, S. 92).

4.1 Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit

Unter dem Begriff der Arbeitszufriedenheit wird in der Organisationspsychologie der Zustand bemessen, der sich aus der Einschätzung verschiedener Parameter der erlebten alltäglichen und übergeordneten Arbeitssituation durch eine organisationsangehörige Person ergibt (vgl. Mache & Harth, 2017, S. 291).

In der oben aufgeführten Definition von Motivation spielt die Arbeitszufriedenheit im Kontext der Erwerbsarbeit eine bedeutende Rolle auf Seite der Motivatoren (vgl. Marcus, 2011, S. 97). Allerdings ist das Verhältnis von (Arbeits-) Motivationstheorien und Arbeitszufriedenheitstheorien vielfältig. So differenzieren Mache und Harth (2017) zwischen 3 verschiedenen Modellen der Arbeitszufriedenheit. Begonnen bei Motivationstheorien, die auf das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit übertragbar sind, über Motivationsmodelle, die Arbeitszufriedenheit als Teilaspekt der Motivatoren miteinbeziehen, bis hin zu konkreten Arbeitszufriedenheitskonstrukten, die zwar auf Motivationsmodellen basieren, jedoch eigene Parameter und Komponenten entwickelten (vgl. Mache & Harth, 2017, S. 291).

Eines der meistzitierten Modelle zur Arbeitszufriedenheit stammt von der Arbeitspsychologin Agnes Bruggemann (1974) und konstituiert einen Soll-Ist-Vergleich, beziehungsweise ein (Un-) Gleichgewicht zwischen Bedürfnissen und der Möglichkeit diese im Arbeitsumfeld zu befriedigen (vgl. Mache & Harth, 2017, S. 291; vgl. Marcus, 2011, S. 97). Die Besonderheit dieses Modells liegt hierbei auf der dynamischen Komponente. So bezieht Bruggemann nach dem Soll-Ist-Vergleich, der eine eher statische Momentaufnahme darstellt, auch den Aspekt der eigenmächtigen Verbesserungsmöglichkeiten mit ein. Bei der Beurteilung des individuellen Zufriedenheitszustandes werden also nicht nur der reine Soll-Ist-Vergleich, sondern auch die daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten und sowie die Einstellung zum aktuellen Ist-Zustand einbezogen (vgl. Gunkel, 2010, S. 12).

4.1.1 Die Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit

Berg (2017) beschreibt die Arbeitszufriedenheit als eines der am besten untersuchten Phänomene der Organisations- und Arbeitspsychologie. Vor allem die Auswirkungen auf Arbeitsleistungsvermögen, Motivation oder auch die Gesundheit sind in vielen Studien untersucht worden (vgl. ebd, S. 171).

So untersuchten Six und Eckes bereits 1991 im Rahmen einer Meta-Analyse den Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und messbarer Arbeitszufriedenheit, kamen jedoch ähnlich wie viele Vorgänger:innen und Nachfolger:innen zu uneindeutigen Ergebnissen (vgl. Haarhaus, 2012, S. 40 f. vgl. Six & Eckes, 1991, S. 21 ff.). So mussten 19 der 20 Hypothesen direkter Zusammenhänge inzwischen verworfen werden, da zu niedrige Korrelationen erzielt wurden (Six & Eckes, 1991, S. 39).

Trotzdem besteht in den Bereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie Sicherheit darüber, dass es Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Motivation, beziehungsweise Leistung, gibt, diese jedoch nur durch multifaktorielle Untersuchungen unter Berücksichtigung weiterer Variablen, wie dem Commitment und der beruflichen Identität, sicher ermittelt werden können (vgl. Berg, 2017; vgl. Haarhaus, 2012, S. 41).

Außerdem stellten diverse Studien Zusammenhänge zwischen gemessener Zufriedenheit und der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmer:innen fest (vgl. Schneider, 2020; vgl. Schreyer, Krause, Brandl-Knefz & Nicko, 2015; vgl. Steinlin et al., 2016). Eine weitere Ebene, der von Marcus benannten Komponenten der Arbeitseinstellungen, ist das sogenannte organisationale Commitment.

4.2 Das organisationale Commitment

Das organisationspsychologische Modell des organisationalen Commitments beschreibt im deutschsprachigen Gebrauch die subjektive Bindung eines Individuums an eine Organisation (vgl. Klaiber, 2018, S. 25 f.). In der deutschen Übersetzung des Begriffs Commitment umfasst diese Bindung auch die Übersetzung des „Verpflichtungsgefühls“, des „Engagements“, der „Leistungsbereitschaft“ und des „Versprechens“ (vgl. Tanjour, 2013, S. 129). Klaiber zieht für die Definition des Commitments eine weniger rationale Definition heran. In seiner Arbeit über organisationales Commitment beschreibt er Commitment als „eine gefühlte Beziehung zwischen einem Menschen und einer Organisation [...]. Sie weist zudem einen eher längerfristigen Charakter auf und betrifft das gesamte Personal eines Unternehmens.“ (Klaiber, 2018, S. 25)

Zum Gegenstand des organisationalen Commitments besteht ein wissenschaftliches Modell zur Differenzierung, das sowohl Klaiber als auch Felfe und Franke (2012) zur Grundlage ihrer Arbeiten machen – das mehrdimensionale Modell nach Meyer und Allen (vgl. Klaiber, 2018, S. 28 ff.; vgl. Felfe & Franke, 2012).

Nach diesem Modell wird Commitment als Phänomen begriffen, das sich auf drei Ebenen gegenüber verschiedenen „Foci“ äußern kann (in Anlehnung an Meyer und Allen, zit. n. Klaiber, 2018, S. 31 ff.):

- Das kalkulatorische organisationale Commitment, das den rationalen Kosten-Nutzen-Faktor der Beziehung zur Organisation seitens einer Fachkraft darstellt. Ein besonders hohes kalkulatorisches Commitment deutet auf ein

ausgeglichenes Verhältnis von Kosten und Nutzen der Organisationszugehörigkeit hin (vgl. Klaiber, 2018, S. 32 f.). Als beispielhafte Einflussfaktoren hierfür können hohe Arbeitsplatzsicherheit, gute Entwicklungschancen (auf Ebene des Gehalts und der Position), oder auch stabile organisationsinterne (Hilfs-) Netzwerke gelten, die im Falle eines Organisationswechsels verloren gehen könnten (vgl. ebd.).

- Das normative organisationale Commitment, welches die vertragliche oder subjektiv empfundene moralische Bindung einer Fachkraft an eine Organisation beschreibt. Ein hohes Maß an normativem Commitment kann beispielsweise aus der vorangegangenen Bezahlung von Aus- und Weiterbildung der Fachkraft entstehen (vgl. Klaiber, 2018, S. 32).
- Das affektive organisationale Commitment, das sich auf die emotionale Bindung einer Fachkraft an die Organisation bezieht. Ein hohes affektives Commitment deutet auf eine starke Übereinstimmung der persönlichen Werte und Normen mit denen der Organisation sowie auf ein besonders gutes Organisationsklima hin (vgl. Klaiber, 2018, S. 31).

4.2.1 Einflussfaktoren auf organisationales Commitment

In einer qualitativen Meta-Analyse von Westphal und Gmür (2009) untersuchten die beiden Autor:innen die Einflussfaktoren auf organisationales Commitment und unterteilten dieses, in Anlehnung an Guest (1992), in drei Kategorien – die personenbezogenen, die arbeitssituationsbezogenen und die organisationsbezogenen Einflussfaktoren auf das Commitment (vgl. Westphal & Gmür, 2009, S. 208). Für diese Arbeit sind vor allem die arbeitssituationsbezogenen und die organisationsbezogenen Einflussfaktoren von Interesse, da diese die strukturellen Bedingungen innerhalb von Organisationen betrachten und weniger die individuellen Voraussetzungen der Mitarbeitenden. Auf dieser Ebene zeigte sich in den diversen untersuchten Studien eine Vielzahl organisatorischer Einflussfaktoren mit unterschiedlich starken positiven Korrelationen⁷ zu organisationalem Commitment. Als starke Einflussfaktoren stellten sich unter anderem „Intensität transformationaler Führung“, „Rollenklarheit“, „organisationale Unterstützung“ sowie „Kommunikationsintensität und die Überzeugung interaktionaler und distributiver Gerechtigkeit“ heraus (Westphal & Gmür, 2009, S. 210). Mit mittlerer Stärke

⁷ Für die Meta-Analyse wurde von den Autor:innen eine Kategorisierung der Korrelationen in moderat (bei Korrelationskoeffizient $r < .2$), mittelstark (bei $r = .2 - .4$) und stark (bei $r > .4$) (Westphal & Gmür, 2009, S. 209)

korrelierte unter anderem der Grad der betrieblichen Partizipation sowie die Mitarbeiter:innenorientierung in der Führung positiv mit organisationalem Commitment (vgl. ebd.). Bei allen Einflussfaktoren zeigte sich, dass diese besonders hohen Einfluss auf die Aspekte des affektiven und normativen Commitments hatten (vgl. ebd.). Im schulischen Kontext untersuchten Harazd et al. (2012) die verschiedenen Einflussfaktoren auf affektives Commitment bei Lehrkräften. Bei dieser Analyse konnten bei einer Stichprobe von n=1.473 ebenfalls starke Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und der Partizipation, der transformationalen Führung sowie dem Arbeitsklima festgestellt werden (vgl. Harazd et al., 2012, S. 163 f.).

4.2.2 Potenzielle Wirkungen von Commitment

Dem organisationalen Commitment wird von verschiedenen Studien eine vielfältige Wirkung attestiert, was verschiedene, von Arbeitgeber:innenorganisationen wünschenswerte, Effekte betrifft. So stellen Westphal und Gmür (2009) auch in Bezug auf die Ergebnisfaktoren eine Meta-Analyse auf, in der sie vor allem drei Kategorien von positiven Wirkeffekten eines hohen organisationalen Commitments benennen:

1. Die Bindung von Mitarbeiter[:innen]potenzialen
2. Die intensivierete Nutzung von Mitarbeiter[:innen]potenzialen (Westphal & Gmür, 2009, S. 206)
3. Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen (vgl. ebd.)

Zur Kategorie 1, die vor allem eine verringerte Fluktuationstendenz und verringerte Fehlzeiten beinhaltet, tragen alle drei Dimensionen des Commitments positiv bei. Zu den beiden weiteren Kategorien hingegen tragen nur hohe Werte auf der Ebene des affektiven und des normativen organisationalen Commitments positiv bei, der kalkulatorische Bindungstypus zeigt hierbei sogar negative Auswirkungen (vgl. ebd.).

Zu diesen Ergebnissen kommen auch Felde und Six (2005) in ihrer Meta-Analyse über die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment, wobei sie im Hinblick auf die Zusammenhänge zu anderen Variablen besonders dem Konstrukt des affektiven organisationalen Commitments eine hohe Überschneidung mit dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit attestieren (vgl. Felde & Six, 2005, S. 58 f.). So zeigen beide Konzepte signifikante negative Korrelationen mit Absentismus, Fluktuationsabsichten sowie Stress (Felde & Six, 2005, S. 51 ff.).

5. Das Arbeitsfeld Kindertagesbetreuung

Das Feld der Kindertagesbetreuung verhält sich in vielen Bereichen etwas anders als das klassische profitorientierte Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Aufgrund dessen sollen im Folgenden die arbeitsfeldbezogenen Besonderheiten der Kindertagesstätte in Bezug auf Führung sowie in Bezug auf die Determinanten der Arbeitszufriedenheit und des organisationalen Commitments dargelegt werden. Hierzu wird zunächst die Systematik der Führungsphänomens in Kindertageseinrichtungen vorgestellt. Im Folgenden werden die Besonderheiten des Commitments und der Zufriedenheit von pädagogischen Fachkräften anhand verschiedener empirischer Untersuchungen dargelegt.

5.1 Führung in der Kita

Kitas fungieren als Organisationen, die auf rechtlicher Grundlage des achten Sozialgesetzbuches eine personenbezogene soziale Dienstleistung erbringen, zumeist nicht wie klassische profitorientierte Unternehmen funktionieren. Aufgrund der freien Trägerschaft herrscht allerdings eine stärkere unternehmerische Prägung als beispielsweise in Schulen, die in Deutschland weiterhin hauptsächlich direkt staatlich betrieben werden (vgl. Ballaschk & Anders, 2015, S. 881).

Die meisten Kindertagesstätten in Deutschland gehören einer übergeordneten Trägerorganisation an, die wiederum häufig einem der großen Wohlfahrtsverbände, wie der Arbeiterwohlfahrt (AWO), dem Paritätischem Wohlfahrtsverband oder aber einem kirchlichen Spitzenverband (Diakonie, Caritas) angehören (vgl. Statista Research Department, 2021). Dementsprechend lassen sich Kindertagesstätten als Einrichtungen, im Vergleich zu anderen Branchen als eine Art Filiale, begreifen, die als Zweigstelle des übergeordneten (meist) Non-Profit-Unternehmens – nämlich der Trägerorganisation – auftreten. Je nach Größe der Trägerorganisation und der jeweiligen Einrichtung ergeben sich innerhalb dieses Organisationsgeflechts unterschiedliche Führungsstrukturen.

5.1.1 Die Rolle der Kita-Leitung

Als flächendeckende Rolle für die interne und meist hauptsächlich pädagogische Einrichtungsführung hat sich der Einsatz einer pädagogischen Einrichtungs-Leitung durchgesetzt, die je nach Größe der Einrichtung teilweise oder vollständig vom pädagogischen Gruppendienst freigestellt wird (vgl. Ballaschk & Anders, 2015, S. 884).

Dieser Position wird in den letzten Jahren, vor allem im wissenschaftlichen Diskurs, eine besonders wichtige Rolle für die Sicherstellung der (pädagogischen) Qualität einer Kindertageseinrichtung zugesprochen (vgl. Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2016; Strehmel & Ulber, 2017). Hierbei fällt eine Vielzahl an Aufgaben an, die an Facettenreichtum kaum zu überbieten ist. Unterschiedliche Autor:innen aus der Wissenschaft erstellten hierzu bereits Aufgabenprofile und Modelle, die Kita-Leitungen in ihrem Alltag begegnen. Die Bertelsmann-Stiftung gibt in ihrem „Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung“ ein übergeordnetes Bild der Führungsrolle einer Kita-Leitung vor und teilt dies in drei Grobbereiche auf:

1. Gestaltung von Sinn
2. Gestaltung von Beziehungen
3. Gestaltung von Strukturen (vgl. Arbeitsgruppe KiTa-Leitung, 2016, S. 7 ff.)

Diesen drei „Gestaltungsebenen“ (ebd.) weisen sie, jeweils in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdern einer Kindertageseinrichtung, konkrete Aufgabenbereiche zu und verweisen außerdem auf konkrete Verantwortungsbereiche.

Etwas konkreter werden hier Strehmel und Ulber (2014). Sie entwickelten anhand von sieben Dimensionen der Kita-Leitung ein, an Simsa und Patak (2008, zit. n. Strehmel & Ulber, 2014, S. 12), angelehntes Aufgabenprofil:

1. Aufgabe⁸
2. Selbstmanagement
3. Mitarbeiter:innenführung
4. Gestaltung der Zusammenarbeit
5. Organisationsentwicklung
6. Rahmenbedingungen berücksichtigen
7. Strategische Rahmung (Strehmel & Ulber, 2014, S. 12 ff.)

Bei der Betrachtung dieser Dimensionen, die durch arbeits- und organisationspsychologische Perspektiven geprägt sind, fällt auf, dass die Fülle an Aufgaben und die damit einhergehenden Ansprüche an die Position der Kita-Leitung ausgesprochen hoch erscheinen. Allerdings ist hier vor allem in der Dimension der Alltagsaufgaben die tatsächliche Masse der abzudeckenden Aufgabenbereiche sehr stark abhängig von der

⁸ Unter der Dimension der „Aufgaben“ erfassen Strehmel & Ulber die Fülle der alltäglich anfallenden To-do's einer Kita-Leitung im Tagesgeschäft, die im Zusammenhang mit der pädagogischen Leitung sowie der betriebswirtschaftlichen Leitung und der Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit der Einrichtung anfallen (vgl. Strehmel & Ulber, 2017, S. 30 f.)

Trägerstruktur. So gestalten einige, insbesondere größere, Träger die Erledigung der betriebswirtschaftlichen Leitungsaufgaben zentralisiert in Verwaltungsabteilungen und nehmen der pädagogischen Einrichtungsleitung somit Aufgaben wie Abrechnung, Controlling oder vertragsrechtliche Angelegenheiten ab.

5.1.2 Internationale Führungsforschung in Kindertagesstätten

Eine Parallele, die in der Organisationsforschung im Feld der Kindertagesbetreuung nahe zu liegen scheint, zeigt die Schulentwicklungsforschung, die im Gegensatz zur empirischen Forschung, in den Kitas deutschsprachiger Forschung, eine lange Tradition aufweist und die Schnittstellen zwischen Bildungsforschung und Organisationsforschung betont. Allerdings kann diese Übertragung kritisch betrachtet werden, auch wenn sich beide Organisationen vermeintlich im Bildungssystem bewegen. Aufgrund Wegen des stark abweichenden Kontexts der praktischen Arbeit, aber auch wegen des Organisationsaufbaus und der Qualifikationsvielfalt der Mitarbeitenden, sollte dieser Vergleich besonders in Bezug auf die Führungsforschung kritisch betrachtet werden. Daher sollen in diesem Teil konkrete Forschungsbeispiele in der Führungsforschung aus dem Bereich der frühkindlichen Bildung herangezogen werden. Der internationale Kontext weist im Vergleich zum deutschsprachigen Raum deutlich mehr Forschungsbeispiele auf. Auch wenn die vorschulische Bildung international deutlich diverser strukturiert ist, als im Bereich der primären und der sekundären Bildung, liegen im Vergleich zu deutschen Kindertageseinrichtungen mehr Parallelen zu den Konzepten vorschulischer Bildung im Ausland vor als zu der klassischen schulischen Bildung in Deutschland.

In einem Literatur-Review fanden Muijs et al. (2004) heraus, dass sich bisher in der empirischen Forschung nur recht wenig mit der Führungsrolle von Kita-Leiter:innen auseinandergesetzt wurde. Sie beschreiben, dass die Führungsrolle, die die Verknüpfung von Mitarbeiter:innenführung und Managementaufgaben mit sich bringt, vielen Leitungskräften nicht gefiel (vgl. Rodd, 1996, S. 122). In einer Studie von Rodd (1996) sagten zahlreiche Leitungskräfte aus, dass ihnen die praktische Arbeit am Kind immer noch mehr gefällt als die administrativen Aufgaben ihrer Leitungsstelle (vgl.ebd.). Diese Auffälligkeit erklären Muijs et al. unter anderem mit dem Umstand, dass viele Leitungskräfte aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung im Bereich der pädagogischen Arbeit am Kind die Stelle einer Einrichtungsleitung antreten. Sie sind häufig nicht ausreichend ausgebildet um als Führungskraft aufzutreten oder die Aufgaben als

Manager:in für Finanzen, Personal und Qualität wahrzunehmen, sondern sammeln ihre Kompetenzen lediglich aus persönlichen beruflichen Erfahrungen (vgl. Hujala, Rodd & Waniganayake, 2013, S. 14). Dies kann vor allem Überforderung mit sich bringen, die besonders bei nicht einhundertprozentigen Freistellungen von der direkten pädagogischen Arbeit zu hoher Belastung und Überlastung führen kann (vgl. Hujala et al., 2013, S. 14).

5.2 Commitment, Arbeitszufriedenheit und Gratifikationskrisen in Kindertagesstätten

Nicht nur in der Führung und den Organisationsstrukturen unterscheidet sich das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung mitunter stark von anderen Branchen. Auch die arbeitspsychologischen Komponenten fallen bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen häufig anders aus als in anderen Unternehmen. So stellten Schumacher et al. (2014) in einer Zusammenfassung mehrerer Studien zur Berufswahl von Erzieher:innen und den geschlechtsspezifischen Unterschieden fest, dass geschlechtsunabhängig vor allem die geringen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Arbeitsfeldes als negativer Faktor ausgelegt werden kann (vgl. Schumacher, Cremers, Krabel & Rohrmann, 2014, S. 9). Aus dem Ausbleiben dieses Faktors, der zusammen mit der eher geringen Entlohnung der Fachkräfte vor allem kalkulatorische Elemente des Commitments betrifft, schließen die Autor:innen, dass vor allem das emotionale (beziehungsweise affektive) Commitment die meisten pädagogischen Fachkräfte in ihrem Beruf und ihrer Organisation hält (vgl. Schumacher et al., 2014, S. 2). Neben dieser Meta-Studie betrachteten im deutschsprachigen Forschungsexkurs bereits mehrere großflächige Untersuchungen das Commitment und die Arbeitszufriedenheit pädagogischer Fachkräfte.

5.2.1 Die AQUA-Studie (Arbeitsplatz und Qualität in Kitas)

Aufgrund der mehrfach beschriebenen Komplikationen im Bereich der Fachkräftesituation im Feld der frühen Bildung führte das Staatsinstitut für Frühpädagogik in Bayern, in den Jahren 2011 bis 2014, eine breite Befragung von Kita-Leitungen sowie Trägerbeschäftigten und Kita-Mitarbeiter:innen durch. Für die Befragung wurden bundesweit 1.538 Einrichtungen einbezogen, aus denen mehr als 6.500 Mitarbeiter:innen befragt wurden (Schreyer, Kraus, Brandl & Nicko, 2014, S. 21 ff.). Hierbei wurde auf eine gleichmäßige Verteilung der Einrichtungen auf die verschiedenen Formen der Trägerschaft geachtet, sodass jeweils gut ein Drittel der Einrichtungen in öffentlicher

Trägerschaft, in freier kirchlicher Trägerschaft und in freier nicht-kirchlicher Trägerschaft verankert war (vgl. Schreyer et al., 2014, S. 20). Die Ergebnisse der Untersuchung können also als repräsentativ für den Erhebungszeitraum betrachtet werden.

Verbunden mit den Arbeitsbedingungen untersuchte die AQUA-Studie unter anderem die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und mögliche Gratifikationskrisen der pädagogischen Fachkräfte in Zusammenhang mit möglichen Fluktuationsabsichten. Dabei wurde davon ausgegangen, dass diese Parameter wichtig für die Bemessung des Wohlbefindens der Mitarbeiter:innen und für die daraus resultierende Motivation sind, die wiederum für eine qualitativ hochwertige pädagogische Arbeit von großer Bedeutung ist (vgl. Schreyer et al., 2014, S. 103).

Für die Bemessung des Commitments wurden die Skalen des Erhebungsinstruments „COMMIT“ von Felfe und Franke (2012) verwendet. Hierbei wurden die Skalen zur Bemessung des affektiven organisationalen und des affektiven beruflichen Commitments herangezogen und in einem ersten Schritt mit den Werten der Normstichprobe von Felfe und Franke verglichen (Schreyer et al., 2014, S. 115).

Im direkten Vergleich zeigt sich, dass sich die mittleren Werte des affektiven organisationalen Commitments bei den pädagogischen Fachkräften ähnlich verhalten wie bei der Normstichprobe (ebd.). Beim affektiven beruflichen Commitment, also der emotionalen und überzeugungsbezogenen Bindung an den eigenen Beruf, hingegen zeigt sich ein bedeutender Unterschied zwischen den pädagogischen Fachkräften und der branchenübergreifenden Normstichprobe. Vor allem im jungen Alter zeigen die pädagogischen Fachkräfte eine verhältnismäßig starke Bindung an ihren Beruf (ebd.). Allerdings nimmt die Bindung im Laufe der Zeit ab, anstatt wie bei der Norm leicht zu steigen, wobei der mittlere Wert nie unter den der Normstichprobe fällt (Schreyer et al., 2014, S. 115). Ein weiterer bemerkenswerter Aspekt stellt das erhöhte organisationale Commitment bei Fachkräften mit Leitungsfunktion, im Gegensatz zu Fachkräften ohne Leitungsfunktion bei gleichem beruflichem Commitment, dar (ebd.).

Mit Hilfe unterschiedlicher Skalen zu Arbeitszufriedenheit und Gratifikation der eigenen Arbeit, des Arbeitsengagements sowie Befragungen zu Fluktuationsabsichten wurden Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Ausprägungen organisationalen beziehungsweise beruflichen Commitments und den zuvor benannten Aspekten bestimmt. Besonders auffällig waren hierbei der deutliche Zusammenhang zwischen dem Engagement und beiden Aspekten des Commitments (ebd., S. 117). Außerdem ging ein

hohes affektives Commitment zur Organisation im Mittel mit einer positiven Einschätzung des Führungsverhaltens einher (Schreyer et al., 2014, S. 90).

5.2.2 Die STEGE-Studie (Strukturqualität und Erzieher:innengesundheit in Kindertageseinrichtungen)

Eine weitere große deutschsprachige Studie, die sich vor allem mit den Gesundheitsaspekten der Arbeitsplatzbedingungen beschäftigt, ist die STEGE-Studie der Alice-Salomon-Hochschule Berlin, die im Auftrag der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen erstellt wurde (vgl. Viernickel et al., 2012).

Im Rahmen dieser Studie wurden verschiedene Belastungsfaktoren im Berufsfeld der Erzieher:innen gesammelt und kategorisiert, um daraus einen Handlungsleitfaden für systematische Interventionen von der individuellen über die Einrichtungs- und Trägerebene bis hin zur politischen Ebene abzuleiten (vgl. Viernickel et al., 2012, S. 14 f.).

Ein bedeutendes Ergebnis der STEGE-Studie bei der Betrachtung der Führung und arbeits- und organisationspsychologischen Aspekte der Arbeit in Kindertageseinrichtungen, stellt die Benennung der „Besonders belasteten Gruppen“ im Kontext der Kindertagesbetreuung dar (Viernickel et al., 2012, S. 187). Unter diese Gruppen fallen Fachkräfte, die unter schlechten strukturellen Arbeitsbedingungen arbeiten müssen, Fachkräfte in speziellen Funktionen, Fachkräfte mit besonderen arbeitsbezogenen Belastungsfaktoren sowie Fachkräfte, die unter der Belastung besonderer persönlicher Faktoren arbeiten (ebd., S. 187 f.). Organisationsbezogen stechen in diesen Gruppen vor allem mangelnde zeitliche Ressourcen für mittelbare pädagogische Arbeit sowie besondere Belastungen durch Führungsverantwortung in Leitungsrollen oder in der Arbeit beispielsweise mit Kindern mit besonderem Förderbedarf heraus (vgl. ebd.). Als förderliche Faktoren für die Belastung und die Gesundheit der Fachkräfte konnte die Studie unter vielen anderen Faktoren auch die Kommunikation sowie das Arbeitsklima benennen (vgl. ebd., S. 202). Daher empfehlen die Autor:innen der Studie regelmäßige Austauschmöglichkeiten und ein Arbeitsumfeld, das sich an den Fähigkeiten und Interessen der Fachkräfte orientiert, sie partizipativ einbindet und Handlungsspielräume erweitert (vgl. Viernickel et al., 2012, S. 202 f.)

6. Entwicklung der Fragestellung

Wie bereits in der Einleitung beschrieben bedarf das Feld der Kindertagesbetreuung aufgrund der Herausforderungen, der sie sich vor allem in Bezug auf die Fachkräftesituation ausgesetzt sieht, einer besonderen Bereitschaft zur umfassenden Organisationsentwicklung. Aus den verschiedenen Erkenntnissen der interdisziplinären Führungsforschung und der großflächigen empirischen Betrachtung des Arbeitsfeldes der Kindertagesbetreuung ergibt sich die Annahme, dass ein besonderer Ansatzpunkt für die Umsetzung solcher Entwicklungsmaßnahmen die Führung, beziehungsweise die Leitungsstrukturen, der Kindertageseinrichtungen darstellen könnte.

Um dieser Frage empirisch nachzugehen, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Kindertageseinrichtung untersucht, die eine solche Entwicklung in Form der Einführung eines partizipativen Leitungskonzepts umsetzt.

Als Bemessungsparameter für den Erfolg solcher Vorhaben bieten sich die Konstrukte der Arbeitszufriedenheit und des organisationalen Commitments als Kernelemente der Arbeitseinstellung an. Bei der Betrachtung des Arbeitsfeldes Kindertagesbetreuung soll hierbei zur Berücksichtigung der branchenspezifischen Phänomene ein besonderes Augenmerk auf die Gratifikation, als Element der Arbeitszufriedenheit, und aufgrund der besonderen Aussagekraft in den vorangegangenen Untersuchungen (AQUA), auf das affektive organisationale Commitment gelegt werden. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren ergibt sich für die Fallstudie im Rahmen der Bachelor-Thesis folgende Forschungsfrage:

Inwieweit lässt sich ein partizipatives Führungsmodell in einer Kindertageseinrichtung implementieren und welche möglichen Zusammenhänge zeigen sich zu der erlebten Arbeitszufriedenheit und Gratifikation sowie dem Commitment von pädagogischen Fachkräften?

7. Methodik

Für die Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage dieser Arbeit wurde die empirische Fallstudie (Case-Study-Research) als Forschungsdesign ausgewählt. Für die Wahl dieses Aufbaus gab es vielseitige Gründe, vor allem soll die vorliegende Arbeit jedoch die Möglichkeiten qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden vereinen. Zum einen soll mit Hilfe standardisierter quantitativer Erhebungsmethoden eine Überprüfung grundsätzlicher theoretischer Annahmen über die möglichen Zusammenhänge zwischen dem partizipativen Führungsaufbau einer Organisation und dem affektiven organisationalen Commitment sowie Zufriedenheit und Gratifikation ermittelt werden.

Andererseits setzt die Arbeit sich zum Ziel die Möglichkeiten Führungsmodelle im Kontext kleiner Teams in Non-Profit Organisationen darzustellen, da sich ein großer Teil anderer Forschungsarbeiten in diesem Bereich auf größere, profitorientierte Konzerne bezieht (vgl. Rybnikova & Lang, 2020). Um dieses Ziel zu erreichen soll daher eine einzelne Einrichtung betrachtet werden, die ein außergewöhnliches Leitungs-konzept entwickelt hat. Durch den explorativen Charakter des Fallstudienaufbaus sollen die angenommenen potenziellen Zusammenhänge zwischen Commitment, Gratifikation sowie Zufriedenheit und dem partizipativen Leitungs-konzept untersucht werden. Für dieses Vorgehen ist die Verwendung von Fallstudien als Forschungsmethode in verschiedenen Forschungsdisziplinen sinnvoll, da durch die geringe methodische Bindung ein besonders umfassendes Bild erschlossen werden kann (vgl. Borchardt & Göthlich, 2009, S. 34 f.). Außerdem kann durch den Aufbau einer explorativen Fallstudie eine Mischung aus induktiver Theoriebildung und deduktiver Nachfolgeforschung, die aufbauend auf den vorangegangenen Theorien und Erkenntnissen aus Führungsforschung aufbaut, erreicht werden (vgl. ebd., S. 35).

Hierzu wurden die konzeptionellen und praktischen Führungsstrukturen der untersuchten Einrichtung in einem leitfadengestützten Interview erhoben, da für das Leitungs-konzept keine verschriftlichte Grundlage bestand, die hätte analysiert werden können. Um insbesondere die Umsetzbarkeit des Konzepts in Kindertageseinrichtungen zu überprüfen sollen die Erkenntnisse aus dem Interview mit den Anforderungen an Leitungsstrukturen in Kitas verglichen werden.

Im weiteren Verlauf sollen durch die standardisierte Erhebung von Parametern zu Commitment und Zufriedenheit sowie berufliche Gratifikation ein Vergleich mit anderen Einrichtungen aus der Erhebung der AQUA-Studie von 2014 sowie der STEGE-Studie von 2012 angestellt werden, um hieraus Annahmen über potenzielle Effekte des Führungskonzepts abzuleiten, die Kernfragen für weitere Forschungsarbeiten ergeben könnten.

7.1 Aufbau der verwendeten Erhebungsmethoden zur Fallstudie

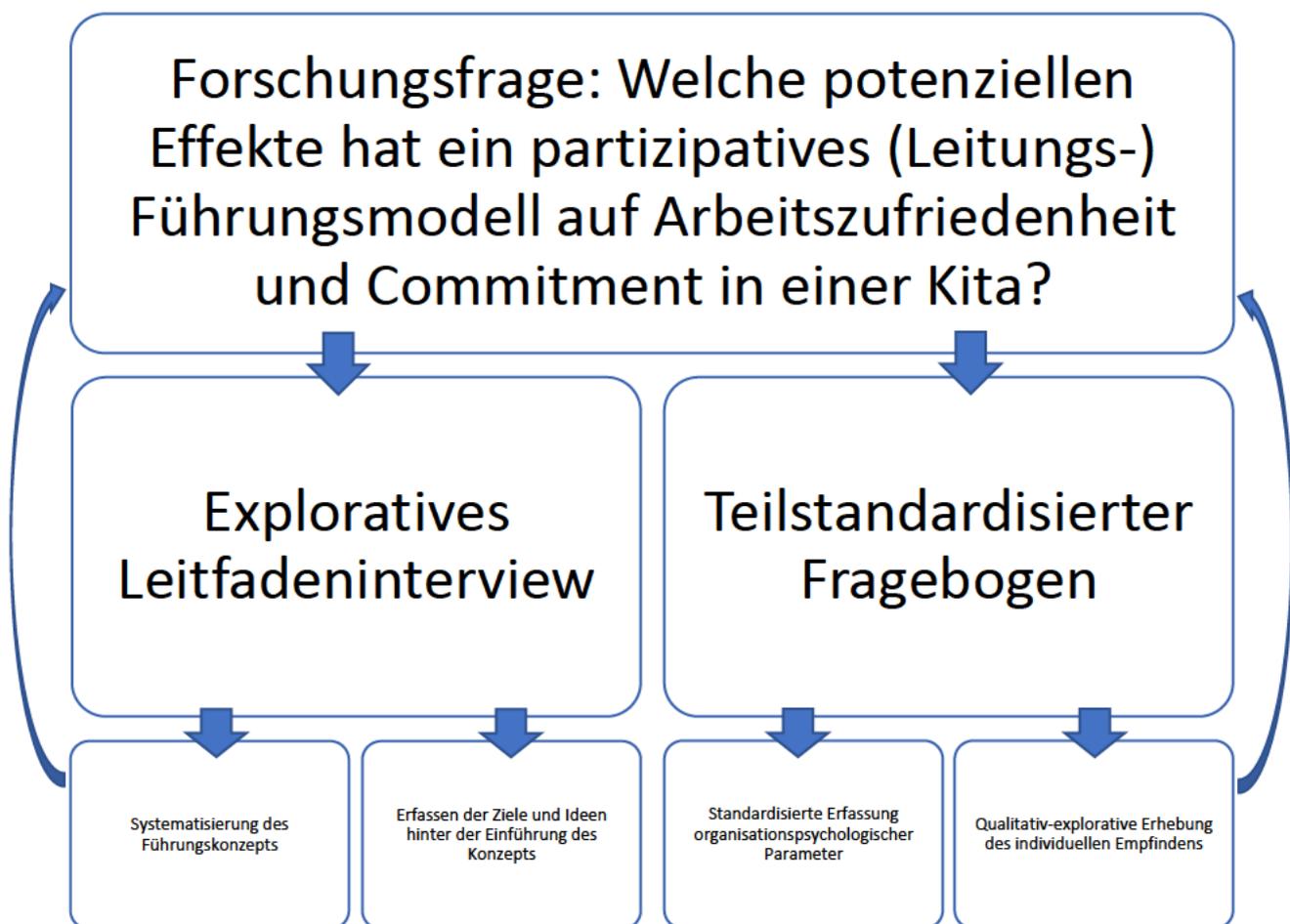


Abbildung 1: Aufbau des Forschungsvorhabens; Eigene Darstellung

Die Fallstudie setzt sich wie oben bereits erwähnt aus verschiedenen methodischen Instrumenten zusammen, die ein möglichst umfassendes Gesamtbild der Einrichtung abbilden soll. Dies dient im Sinne der Fallstudie der Triangulation verschiedener Methoden, um methodische Schwierigkeiten ,wegen beispielsweise der geringen Stichprobe einer Fallstudie, auszugleichen (vgl. Borchardt & Göthlich, 2009).

Zum einen wurde für die möglichst genaue Beschreibung des Aufbaus der etablierten Führungsstruktur eine qualitative, leitfadengestützte Befragung mit dem Vorsitzenden des Trägervereins der Einrichtung geführt. Dieser setzte sich für die Einführung des

partizipativen Leitungsaufbaus ein und begleitete den Prozess am umfassendsten. Zum anderen wurde ein teilstandardisierter, digitaler Fragebogen an die pädagogischen Fachkräfte der Kita ausgegeben, mit dem die standardisierte Erhebung der organisationsdiagnostischen Parameter des affektiven Commitments und der Zufriedenheit, beziehungsweise der Gratifikation, erhoben werden sollte. Desweiteren beinhaltete der Fragebogen einige offene Fragestellungen, die vor allem explorative Erklärungen für die standardisierten Antworten liefern sollten. Die Erhebung aller Daten für die gesamte Fallstudie fand im Zeitraum zwischen August 2021 und Oktober 2021 statt.

7.2 Das leitfadengestützte Expert:inneninterview

Zur Durchführung des oben genannten Interviews, das die Darstellung des Leitungskonzepts beinhaltet, wurde das leitfadengestützte Expert:inneninterview aus dem Forschungsfeld der interdisziplinären Organisationsforschung als grundlegende Methodik ausgewählt. Das Expert:inneninterview bezeichnet hierbei eine Einzelinterviewmethode, die sich untypischerweise nicht durch den genauen Erhebungsprozess charakterisiert, sondern durch die Rolle der zu interviewenden Person (vgl. Liebold & Trinczek, 2009, S. 32). Der Begriff der Expert:in wird in diesem Kontext vor allem durch eine wissenssoziologische Perspektive bestimmt (vgl. ebd. S. 33). So zeichnet sich eine Expert:in durch ein differenziertes Fach- und Erfahrungswissen in einem bestimmten Themengebiet aus. In diesem eindeutig abgesteckten Kontext agieren Expert:innen als Ansprechperson und übernehmen Verantwortung in ihrer Rolle. Schütz legt hierbei besonderen Wert auf die eindeutige Abgrenzbarkeit des Fach- oder Erfahrungsgebiets der Expert:in, außerhalb dessen die Person als Durchschnittsperson agiert (vgl. Schütz, 1972).

Das Expert:inneninterview für die vorliegende Arbeit wurde mithilfe eines Interviewleitfadens thematisch strukturiert. Eine solche Teilstrukturierung erweist sich als besonders sinnvoll, wenn möglichst umfassende Bereiche implizitem und explizitem Wissens⁹ rekonstruiert werden sollen (vgl. Niebert & Gropengießer, 2014, S. 122). Durch die ausschließlich thematische Strukturierung sollte ein kommunikativer Erkenntnisgewinnungsprozess ermöglicht werden, der bei der befragten Person ein möglichst freies

⁹ Im Bereich der Professionalitätsforschung werden unter explizitem Wissen wissenschaftliche und lernbasierte Fachwissensbestände gefasst, die durch theoretische Auseinandersetzung mit Fachthemen gefestigt werden. In Abgrenzung dazu beschreibt das implizite Wissen Erfahrungswissen und stärker einstellungsgefärbte Wissensbestände, die nicht direkt auf fachlich theoretische Auseinandersetzungen zurückgeführt werden können (vgl. Kratzmann, Sawatzky & Sachse, 2020, S. 541 ff. vgl. Müller, 2021, S. 24).

Erzählen bewirkt. Durch das freie Erzählen soll eine nach Möglichkeit geringfügige Beeinflussung der interviewten Person erzielt werden, um den explorativen Charakter der qualitativen Interviewerhebung sicherzustellen (vgl. Liebold & Trinczek, 2009, S. 36; vgl. Niebert & Gropengießer, 2014, S. 125 f.). Das Interview fand aufgrund der pandemischen Lage und der damit verbundenen Beschränkungen auf notwendige Kontakte vor allem innerhalb der Kindertageseinrichtung statt. Dabei fand das Interview über das Videotelefonie-Programm Zoom statt und wurde nach Einverständnis des Interviewten als Audiodatei aufgezeichnet und im Nachhinein mithilfe der „einfachen Transkriptionsregeln“ nach Dresing und Pehl verschriftlicht (vgl. Dresing & Pehl, 2010).

7.3 Der teilstandardisierte Fragebogen

Zur Datenerhebung von den pädagogischen Fachkräften der untersuchten Fallstudie wurde ein Fragebogen erstellt, der sich sowohl standardisierten quantitativen Fragen als auch offenen qualitativen Fragen bedient. Insgesamt umfasst der Fragebogen bis zu 44 Items, die sich sowohl aus verschiedenen empirischen Erhebungsinstrumenten, als auch aus selbst konzipierten Ergänzungen und offenen Nachfragen zusammensetzt¹⁰.

Der erste Bereich beschäftigt sich mit verschiedenen Parametern von affektivem Commitment, die aus dem Erhebungsinstrument COMMIT von Prof. Dr. Jörg Felfe (2006) nach dessen Einverständnis gesammelt wurden.

Ein weiterer bedeutender Teil setzt sich vor allem aus Items zur Bemessung der verschiedenen Parametern der Arbeitszufriedenheit und der Gratifikation zusammen und zieht dafür Items der Skalen zur Effort-Reward-Imbalance heran (Siegrist et al., 2004).

Der Fragebogen wurde digital mithilfe des Programms Microsoft-Forms erstellt und an den Vorstand der betreffenden Kita versandt, der die Bearbeitungslinks an die pädagogischen Fachkräfte weiterleitete.

7.3.1 Die Stichprobenbeschreibung

Insgesamt haben acht pädagogische Fachkräfte der betreffenden Einrichtung den Fragebogen ausgefüllt. Das Team setzte sich zum Zeitpunkt der Erhebung aus 7 weiblichen und einer männlichen pädagogischen Fachkraft zusammen. Aufgrund der Anonymität der Daten, die sowohl vom Träger als auch von den einzelnen pädagogischen

¹⁰ Der vollständige digitale Fragebogen ist im Anhang 2 einsehbar.

Fachkräften erwünscht war, wurden keine personenbezogenen Daten erhoben, die Rückschlüsse auf die Antwortgebenden zulassen. Durch diese Anonymität sollte gewährleistet werden, dass keine:r der Befragten bei der Erhebung der Daten, aus Angst nach der Besprechung der Arbeit in der Einrichtung wegen eines kritischen Feedbacks zur neuen Leitungsstruktur oder negativen Aussagen zur Arbeitszufriedenheit nachteilig behandelt zu werden, unkorrekte Angaben bei der Erhebung der Daten macht.

Während der Erhebung des Fragebogens sind bei den ersten beiden Antwortenden technische Probleme aufgetreten, weswegen sie nur einen kleinen Teil des Fragebogens ausfüllen konnten. Für diese zwei Befragten fehlen die Werte zur Berechnung des Commitments sowie die Antworten auf einige offene Fragen.

Um die Stichprobenbeschreibung qualitativ zu ergänzen soll im Folgenden auch kurz die Einrichtung beschrieben werden.

7.4 Die Beschreibung der untersuchten Einrichtung

Im Fokus der explorativen Untersuchung dieser Bachelor-Thesis lag eine kleine Kindertageseinrichtung im Hamburger Süden. Der Träger der Kita ist ein freier Verein, der sich in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zur Verbesserung der Betreuungslage im Stadtteil vor allem für (Grund-) Schulkinder gegründet hat. Ein besonderer Fokus lag hierbei auf der Betreuung in Form eines pädagogischen Mittagstisches sowie erlebnispädagogischen Angeboten, wie dem Segeln, das vor allem für Kinder aus „benachteiligten Verhältnissen“ (TV¹¹, persönliches Interview, s. Anhang 1) gedacht war. In Folge der Einführung des Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab der Vollendung des ersten Lebensjahres im August 2013 baute die Einrichtung sich im Jahr 2014 um, um als Kindertagesstätte mit Krippenbetrieb eröffnen zu können (ebd.).

Seitdem hat die Kindertagesstätte eine Betriebserlaubnis für eine Belegung von bis zu 47 Kindern und weisen zum Zeitpunkt des Interviews eine Belegung von 45 Kindern auf, die laut dem TV auch normalerweise nicht überschritten werden soll. Die 45 Kinder verteilen sich auf eine Krippengruppe mit 12 Kindern sowie eine Elementargruppe mit 33 Kindern, aus der im Regelfall aber je nach Jahrgangsstruktur eine Vorschulgruppe ausgegliedert wird, die an separaten Angeboten mit einer weiteren pädagogischen Fachkraft teilnimmt. Zum Zeitpunkt des Interviews umfasste die Vorschulgruppe acht

¹¹ „TV“ wird hier und in den folgenden Zitationsverweisen aus dem qualitativen Interview als Akronym für den Trägervorsitzenden als Interviewpartner verwendet.

Kinder. In der Einrichtung sind insgesamt zehn Mitarbeiter:innen beschäftigt, wovon acht pädagogische Fachkräfte in der pädagogischen Arbeit und zwei Mitarbeiter:innen im Bereich Haushalt und Küche tätig sind.

7.4.1 Die Effort-Reward-Imbalance-Skala¹²

Das Modell der Effort-Reward-Imbalance ist ein Ansatz zur Begründung sogenannter Gratifikationskrisen als gesundheitlicher Aspekt von arbeitsbedingtem Stress von Siegrist et. al (2004). Die grundlegende Annahme hinter dem Modell der Effort-Reward-Imbalance besagt, dass Arbeitnehmer:innen für ihre Bemühungen und die Belastungen, die sie bei der Arbeit auf sich nehmen, eine „belohnende“ Gegenleistung erwarten, die den subjektiv empfundenen Anstrengungen gerecht wird. Gerät dieses Verhältnis zwischen Anstrengung (Effort) und Belohnung (Reward) in ein Ungleichgewicht (Imbalance), so spricht Siegrist von eben jener „Gratifikationskrise“, die in mehreren Untersuchungen zu einer stärkeren Neigung zu depressiven Störungen oder Burnout-Erscheinungen resultieren kann (vgl. Siegrist, 2011, S. 22 ff.).



Abbildung 2 Effort-Reward-Imbalance eigene Darstellung in Anlehnung an Siegrist et. al. (2004)

Das Instrument besteht aus verschiedenen Skalen, die jeweils die subjektiv empfundene Anstrengung und die belohnende Gegenleistung betrachten. Damit ähnelt das Instrument der Beschreibung des Modells von Arbeitszufriedenheit von Bruggemann, im Sinne eines Modells, welches das Gleichgewicht von Bedürfnissen und Ist-Zustand

¹² Für die Verwendung der ERI-Skalen wurde vorab eine schriftliche Genehmigung von Prof. Dr. Siegrist eingeholt.

bemisst (vgl. Kap. 4.1). Dabei misst das Instrument der Effort-Reward-Imbalance zwar nicht die dynamische Komponente der Möglichkeiten zur Verbesserung des Zustands, allerdings erweitert sie das Modell der Zufriedenheit um den im Bereich der frühkindlichen Bildung höchst relevanten Aspekt der Anstrengung und des Overcommitments, das zu Gratifikationskrisen und Burnout führen kann. Daher wurde das Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit und der Gratifikation ausgewählt.

Die Effort-Subskala setzt sich zusammen aus fünf¹³ Items, bestehend aus Aussagen, denen mithilfe von sogenannten Likert-Skalen zugestimmt oder widersprochen werden kann. Einbezogen werden Belastungsaspekte wie Druck, Unterbrechungen, Verantwortungslast und Belastungssteigerung (vgl. Siegrist, Li & Montano, 2014, S. 6). Die Codierung erfolgt über die Bezifferung der Likert-Zustimmungsskala von 1 für: „Stimme gar nicht zu“ bis hin zu 4 für: „Stimme voll und ganz zu“, wobei eine Codierung mit dem Wert 4 die höchstmögliche Belastung darstellt.

Die Reward-Subskala folgt der gleichen Logik, wobei die subjektiv empfundene Belohnung auf einer Likert-Skala von 1-4 codiert¹⁴ und so bemessen wird. In diese Subskala fließen zehn Items ein, die die empfundene Gegenleistung anhand von Respekt, Unterstützung, Wertschätzung, Arbeitsplatzsicherheit, angemessener Verantwortung sowie den beruflichen Aufstiegschancen und dem Gehalt bemessen (vgl. Siegrist et al., 2014, S. 4 ff.).

Außerdem beinhaltet das Instrument der „Effort-Reward-Imbalance“ eine weitere Subskala, die sogenannte „Overcommitment-Scale“ (ebd. S. 5). Mithilfe der Overcommitment-Scale soll die Coping-Fähigkeit der befragten Personen erhoben werden. Folkman und Lazarus (1980) definieren Coping als „all the cognitive and behavioral efforts to master, reduce, or tolerate demands.“ (Folkman und Lazarus, 1980, zit. n. Baqtayan, 2015, S. 481). In diese Subskala fließen sechs Items ein, die unter anderem die Fähigkeit den arbeitsbezogenen Stress nicht mit nach Hause zu nehmen und die Fähigkeiten sich gezielt zu entspannen oder einzuschlafen bemessen (vgl. Siegrist et al., 2014, S. 6, 8). Hierzu werden ebenfalls Likert-Skalen verwendet, die zwischen 1 („stimme gar nicht zu“) und 4 („stimme voll und ganz zu“) codiert werden (vgl. ebd. S. 6). Für die Interpretation der Ergebnisse, wird der Summenwert der Ausprägungen

¹³ Eine erweiterte Skala mit einem sechsten Item zur Bemessung der empfundenen (körperlichen) Belastung durch physische Arbeit wurde nicht gewählt.

¹⁴ Bei dieser Ausarbeitung wurde allen Likert-Skalen die Möglichkeit „keine Angabe“ zu machen gegeben.

der sechs Items gebildet. Rödel et al. schließen aus der Zugehörigkeit zum oberen Tertil einer Stichprobe die besondere Gefährdung zur beruflichen Verausgabung, die ein Risiko für Burnout-Erkrankungen darstellt (vgl. Rödel, Siegrist, Hessel & Brähler, 2004, S. 229 f.)

Zur Auswertung der Erhebung werden bei der Effort-Reward-Imbalance Skalen-Scores ermittelt, die aus der Summierung der bezifferten Codierung der Likert-Skalen entstehen. Im Anschluss wird mithilfe einer Formel der sogenannte ER-Quotient gebildet (Siegrist et al., 2014, S. 9).

$$ER = k * \frac{E}{R}$$

In dieser Formel stellt E den Skalen-Score für die Effort-Skala, R den Skalen-Score für die Reward-Skala und k den Ausgleichsfaktor für die ungleiche Anzahl der Items dar (Siegrist et al., 2014, S. 9).

Die statistische Güte wurde bei der Effort-Reward-Imbalance in mehreren Studien überprüft. Laut Siegrist kam es dabei zu Reliabilitätswerten von $\alpha > 0.7$ (Cronbach's α) bei allen drei Skalen der Langversion (Siegrist et al., 2014, S. 9). Die Konstruktvalidität beschreibt Siegrist als durchgehend gegeben und durch Faktoranalysen auch mathematisch bestätigt (ebd. S. 12).

7.4.2 Die COMMIT-Skalen¹⁵

Zur Bemessung des Commitments der Fachkräfte wurden die Commitment-Skalen „COMMIT“ von Jörg Felfe und Franziska Franke verwendet, die auf der englischsprachigen „Organizational Commitment Scale“ von J.P. Meyer und N. Allen basieren (vgl. Felfe & Franke, 2012). Das Instrument kann in der Organisationsdiagnostik verwendet werden und beinhaltet Skalen zur Bemessung der drei gängigen Komponenten (kalkulatorisch, normativ und affektiv) von Commitment gegenüber den sogenannten „Foci“, also der Organisation, dem Beruf, dem Team, der Vorgesetzten und der persönlichen Beschäftigungsform (s. Kap. 4.2) (vgl. Felfe & Franke, 2012, S. 14 ff.). Für die Erhebung im Rahmen dieser Fallstudie wurden allerdings lediglich die Items zur Bemessung des affektiven Commitments gegenüber der Organisation, dem Beruf sowie dem Team verwendet.

¹⁵ Die COMMIT-Skalen wurden nach vorheriger schriftlicher Genehmigung durch Prof. Dr. Felfe zur Benutzung für diese Abschlussarbeit verwendet.

Zur Skala des affektiven organisationalen Commitments (OCA-Skala) gehören fünf Items, die in der Überprüfung ihrer statistischen Kennwerte, anhand von 9363 Personen in der Normstichprobe, eine gute interne Konsistenz (Cronbachs α) von .87 erreichten (Felfe & Franke, 2012, S. 43). In dieser Erhebung wurde die Skala um ein weiteres Item ergänzt, um das Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation zum einen zur Einrichtung selbst und zum anderen in das Zugehörigkeitsgefühl zur Trägerorganisation zu unterteilen.

Die Skala des affektiven Commitments gegenüber dem Beruf (BCA-Skala) besteht aus sechs Items, die in einer Normstichprobe von 1819 Personen auf eine interne Konsistenz von .89 kam (ebd.).

Die letzte, in dieser Arbeit, verwendete Skala des affektiven Commitments gegenüber dem Team (TCA-Skala) setzt sich ebenfalls aus fünf Items zusammen, die in einer etwas kleineren Stichprobe von $n=1753$ Personen ein Cronbachs α von .89 erreichten (ebd.).

Alle Items werden durch den Einsatz von fünfstufigen Likert-Skalen erhoben, durch die die Befragten ihre Zustimmung zu einer vorab formulierten Aussage bekunden können, beispielsweise verdeutlicht (ebd., S. 50):

„Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.“ -> trifft nicht zu [] [] [] [] [] trifft zu

Zur Auswertung der Skalen sieht das COMMIT-Instrument eine Codierung der Antworten mit Ziffern von 1-5 entlang des Zustimmungsgrades vor (vgl. ebd., S. 49). Diese Itemrohre werden im Folgenden je Foci (Organisation, Beruf, Team) und je Dimension (affektiv, kalkulatorisch, normativ) zusammenaddiert und durch die Anzahl der Items geteilt, um einen mittleren Skalenrohre zu berechnen (vgl. ebd.).

Die Auswahl der Skalen aus dem Instrument erfolgte aufgrund der Forschungsfrage, die vor allem auf die möglichen Effekte eines partizipativen Führungskonzepts in einer Kindertageseinrichtung abzielt. Als besonders wichtig wurde hierbei das Commitment gegenüber der Organisation eingeschätzt, da es in vorangegangener Forschung viele Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und Arbeitsmotivation, geringer Fluktuationsabsicht und Stress-Coping gegeben hat (vgl. Felfe & Six, 2006, S. 47; vgl. Schreyer et al., 2014, S. 103). Das Commitment gegenüber dem Beruf war von besonderem Interesse, da sich in der AQUA-Studie ein außergewöhnlich hohes Commitment gegenüber dem Beruf der Erzieher:in zeigte. Das Commitment gegenüber dem Team wurde erhoben, um die möglichen

Zusammenhänge zwischen der teamintensiven Zusammenarbeit einer partizipativen Führung und dem Commitment zu untersuchen.

8. Ergebnisse

8.1 Das Leitungskonzept der Kita – Ergebnisse des qualitativen Interviews

Im Zentrum der vorliegenden Bachelorarbeit und der damit zusammenhängenden Untersuchung steht die Frage, welche möglichen Zusammenhänge zwischen einem innovativen Führungs-, beziehungsweise Leitungskonzept und dem Commitment sowie der Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen bestehen kann. Um Zusammenhänge dieser Art beobachten zu können, wurde die oben beschriebene Kindertageseinrichtung für die explorative Fallstudie ausgewählt, da sie die Führungsrolle, die in Kindertageseinrichtungen in der Regel der Leitungskraft zugeschrieben wird, anders gestaltet als die meisten anderen Einrichtungen und anders als das geltende System dies in Hamburg vorsieht.

In Hamburg wird nach dem geltenden Kita-Gutscheinsystem pro Kind und dazugehörigem Gutschein eine anteilige Freistellung vom Gruppendienst für eine mit Leitungsaufgaben betraute Fachkraft finanziert¹⁶. Daraus ergeben sich je nach Größe der Einrichtung folglich eine wöchentliche Leitungsfreistellung, die im klassischen Fall durch eine pädagogische Fachkraft außerhalb der unmittelbaren pädagogischen Arbeit wahrgenommen wird. Im Rahmen der Leitungsfreistellung können und sollen administrative Aufgaben (s. Kap. 4.1.1) erfüllt werden.

Die untersuchte Einrichtung befindet sich seit dem vergeblichen Versuch der Neubesetzung der Führungsrolle, nach längerer Vakanz, in einem partizipativen Umstellungsprozess, den der TV wie folgt beschreibt:

„Also das ist // vielleicht erstmal der Punkt ist, dass man erkennt, dass man da hinkommt. Das kann man auf verschiedene Art und Weise. Dass man mit dem vielleicht typischen und auch vom Gesetzgeber so gedachten Rahmen irgendwie, oder Modell, irgendwo an Grenzen stößt, beziehungsweise Schwierigkeiten bekommt. [...] Und bei uns war es eben so, dass keiner die // keiner wollte die Leitung alleine übernehmen. Also wir hatten dann plötzlich eine Situation, wo wir dann gesagt haben: „Okay, dann müssen wir es zusammen machen.““ (TV, persönliches Interview, s. Anhang 1).

Seitdem hat sich in der Einrichtung eine Struktur entwickelt, innerhalb derer die Aufgaben einer Kita-Leitung transparent und partizipativ auf verschiedene Gremien,

¹⁶ Vgl. Hamburger Kinderbetreuungsgesetz (KibeG), 2004, §§7-8, abrufbar unter <https://www.landesrecht-hamburg.de/bsha/document/jlr-KiBetrGHApG4>

Gruppen und Einzelpersonen aufgeteilt wird. Dabei orientiert sich die Einrichtung an den Strukturen der „Soziokratischen Kreismethode“, die sich vor allem aus zwei Kernprinzipien zusammensetzt:

- Das „Kreis-Prinzip“

An erster Stelle stehen im soziokratischen Organisationsaufbau die Kreise, welche sich aus organisationsinternen Einzelpersonen mit einem bestimmten Ziel/ aus einem bestimmten Aufgabenbereich zusammensetzen (vgl. Owen & Buck, 2020, S. 789). Diese Kreise treffen sich regelmäßig in geschlossenen Sitzungen, um für sie themenspezifische Entscheidungen zu treffen und ähneln so gesehen einem Parlament. Durch das Kreis-Prinzip sollen kontinuierliche Feedbackschleifen etabliert werden, die in der Kommunikation zwischen den Kreisen fortgesetzt wird (vgl. ebd.).

- Das „Konsent-Prinzip“

Das Konsent-Prinzip ist ein Grundsatz im Entscheidungsfindungsprozess innerhalb des soziokratischen Organisationsmodells. Nach dem Konsent-Prinzip bedarf jeder Vorschlag der Zustimmung aus dem jeweiligen Kreis, um im Folgenden beschlossen zu werden (Owen & Buck, 2020, S. 789). Dabei grenzt es sich jedoch vom nahegelegenen Konsens ab, nach dem eine Entscheidung aus der bestmöglichen Übereinstimmung aller Beteiligten getroffen werden muss. Nach dem Konsent bedarf es eines begründeten Widerspruchs gegen den Vorschlag, der sich auf die Erreichung der gemeinsam gesteckten Ziele beruft (vgl. ebd. f.).

8.1.1 Darstellung anhand der sieben Dimensionen nach Strehmel und Ulber (2014)

Um die Umsetzung der soziokratischen Struktur nachvollziehbar zu systematisieren und auf den Organisationsaufbau einer Kita zu übertragen, sollen im Folgenden die, von Strehmel & Ulber (vgl. Strehmel & Ulber, 2014, S. 13 ff.) aufgestellten, sieben Dimensionen der Kita-Leitung als Blaupause herangezogen und über die Führungsstruktur der Einrichtung gelegt werden. Durch dieses Vorgehen soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich ein partizipatives Konzept auf die branchenspezifische Führungsrolle der Kita-Leitung übertragen lässt.

1. Die „Aufgaben“-Dimension

In der Darstellung der sieben Dimensionen nach Strehmel & Ulber (2014) werden Aufgaben, die zum Alltagsgeschäft einer Kita-Leitung gehören unter einer Dimension

zusammengefasst. Hierunter fallen vor allem Aufgaben der Betriebsführung, der pädagogischen Leitung und der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Strehmel & Ulber, 2014, S. 14 ff.).

In der untersuchten Kindertageseinrichtung haben sich hierzu nach dem Kreis-Prinzip der Soziokratie Arbeitskreise entwickelt, welche die alltäglichen Aufgaben entweder selbst übernehmen oder an Einzelpersonen delegieren:

„Und haben dafür eigentlich // hatten ein Gremium, das heißt bei uns Koordinationskreis oder „KO-Runde“. Und da sitzen drei Leute, auch wieder jeweils einer aus der Leitung, einer aus dem Elementar-, einer aus dem Krippenbereich. Und wir treffen uns so alle drei Woche etwa und die ist eigentlich dafür da, alles was so an Terminen und organisatorischen Absprachen und so (...) // und im Zweifel auch eben strukturelle Probleme irgendwie zu besprechen. (unv.) weil Zusammenarbeit nicht klappt, oder so. Oder auch ein Job zu besetzen ist. Das eigentlich dazu in relativer kleiner Runde, aber die repräsentativ ist, die Sache zu besprechen“ (TV, persönliches Interview, s. Anhang 1).

2. Die „Selbstmanagement“-Dimension

Die Selbstmanagement-Dimension umfasst nach Strehmel und Ulber Prozesse der Reflexion, des Zeit- und Krisenmanagements und der Selbstsorge (Strehmel & Ulber 2014, S. 14). Diese Dimension erfüllt in der untersuchten Kita vor allem die große „DB“ (Dienstbesprechung), an der alle Mitglieder des Teams teilnehmen:

„Während die DB tatsächlich, da muss man immer so ein bisschen aufpassen, dass das nicht automatisch wieder dahin zurückfällt. Aber wir haben sie dann nachher wieder eingeführt, weil wir gemerkt haben, dass alle mal zusammen sind, ist einfach auch wichtig, ja? [...] Sie hat also mehr so diesen // hat mittlerweile eigentlich mehr diesen // diese Aufgabe so eine Art emotionale Ebene zu bedienen. Es gibt dann Kuchen und Eis und so weiter und man // wir sprechen eben vielleicht auch über Teamtag da, oder sowas. Aber manchmal eben auch solche Themen, die // . Manchmal nehmen wir eben auch so Themen rein, die vielleicht die Struktur betreffen, ja? Oder sowas in der Art. „Wie wollen wir Mitarbeitergespräche führen?“ Haben wir jetzt gerade da besprochen. Aber tendenziell eher so für, wie soll ich sagen, vielleicht weichere Themen oder sowas. Neben dieser Aufgabe das Wir-Gefühl irgendwie so zu nähren.“ (TV, persönliches Interview, s. Anhang 1)

3. Die Dimension der Mitarbeiter:innen-Führung

In der Führungsdimension verankern Strehmel und Ulber vor allem Aufgaben des Personalmanagements, die sich von der Gewinnung über die Pflege und den Einsatz von Personal bis zur Personalentwicklung erstrecken (vgl. Strehmel & Ulber, 2014, S. 16 f.).

Diese Aufgaben liegen in der Fall-Kita zum Teil im Aufgabenbereich des sogenannten „Leitungsteams“, welches sich aus den zwei, in der Kita beschäftigten,

Trägervorstandsmitgliedern und der ehemaligen kommissarischen Leitung zusammensetzt, sowie im Bereich der Personalgesprächeteams¹⁷ und dem Gehaltsteam:

„Ansonsten haben wir zum Beispiel die // haben wir zum Beispiel Mitarbeitergespräche. [...] Neben den Gesprächen haben wir, das ist vielleicht auch so eine Aufgabe // neben den Personalgesprächen, die man so einmal im Jahr in dieser Art und Weise hat, haben wir noch Gespräche, die drehen sich ums Geld. Also da geht es um das Gehalt, also um einen Gehaltsbestandteil vor allen Dingen, der, so hat das Team jedenfalls im letzten Jahr beschlossen, davon abhängen soll, ob man selbst gesteckte Ziele erfüllt. Also ist ein kleiner // ein halbes Gehalt sozusagen als Bonus. Und diese Gespräche, das führt wiederum ein anderes Team mit den Leuten. Das ist vielleicht auch eine typische Leitungsaufgabe, die sowohl mit Verwaltung, als auch mit Qualität vielleicht zu tun hat. Oder Personalentwicklung zutun hat.“ (TV, persönliches Interview, s. Anhang 1)

Bei der Zusammensetzung dieses Teams flossen ebenfalls das Kreis- und das Konsent-Prinzip mit ein, in dem sich das Team (wie die meisten Kreise der Einrichtung) partizipativ aus Mitgliedern der Leitungsrunde, dem Elementarbereich und dem Krippenbereich zusammensetzt:

Tatsächlich hat sich dieses Gehaltsteam sozusagen geformt aus der // aus dem Plenum sozusagen, oder aus dem Forum dieser DB heraus. Da tatsächlich war die Überlegung: „Okay es soll möglichst aus jeder // jedem Bereich jemand sein“. Also Leitung, Krippe und Elementarbereich, ja? Und dann haben sich dann Leute bereit erklärt. Das war das. (TV, persönliches Interview, s. Anhang 1)

4. Die Dimension „Zusammenarbeit gestalten“

In der vierten Dimension des Aufgabenprofils nach Strehmel und Ulber spielen die Kooperation zwischen der Kita und teamexternen Gruppen, wie Eltern, sozialräumliche Einrichtungen, aber auch teaminterne Zusammenarbeit eine Rolle (vgl. Strehmel & Ulber, 2014, S. 17 f.).

In der untersuchten Kita werden diese Aufgaben von verschiedenen soziokratischen Kreisen übernommen. Die teaminterne Zusammenarbeit wird, wie bereits beschrieben, vor allem durch die große DB und die Mitarbeiter:innengespräche gestaltet. Die Elternarbeit findet in der Kita klassischerweise zwischen Bezugserzieher:innen und Eltern statt, wobei die übergeordnete Gestaltung mutmaßlich von der Koordinierungsrunde (K.O.-Runde) besprochen wird:

„[...]// und im Zweifel auch eben strukturelle Probleme irgendwie zu besprechen. (unv.) weil Zusammenarbeit nicht klappt, oder so.“ (TV, persönliches Interview, s. Anhang 1)

5. Die Dimension der Organisationsentwicklung

Unter diese Dimension fallen nach Strehmel und Ulber neben der namensgebenden Organisationsentwicklung auch die Gestaltung des Klimas innerhalb der Organisation

¹⁷ Die Teams für die einzelnen Personalgespräche wechseln kontinuierlich, um einseitige Einschätzungen durch einzelne Fachkräfte zu vermeiden.

sowie die Implementierung einer gesunden Organisationskultur (vgl. Strehmel & Ulber, 2014, S. 19, vgl. 2017, S. 29, 34).

Da die Umstellung der Organisationsstruktur hin zum neuen Leitungskonzept als sehr umfangreicher Change im Sinne der Organisationsentwicklung verstanden werden kann, sollen im Fallbeispiel insbesondere die Gestaltung des Umstellungsprozesses betrachtet werden. Hierbei spielt, wie oben bereits mehrfach erwähnt, das Zusammenspiel aus Koordinierungsrunde und DB eine elementare Rolle, um die Organisationsentwicklung konzeptionell zu durchdenken (K.O.-Runde), gemeinschaftlich zu reflektieren und die auf das Team einwirkenden Effekte auf das Team zu thematisieren (DB). Allerdings stellt der TV heraus, dass bei der Organisationsentwicklung eine bessere Kommunikation der Ziele des Prozesses im Sinne der *Inspirational Motivation* der transformationalen Führung in den Mittelpunkt gestellt werden müssen.

„Insofern merke ich so, dass da eine Bereitschaft ist, Verantwortung zu übernehmen und ich glaube vielleicht so in der // ich glaube es würde ihnen tatsächlich noch so ein bisschen die konzeptionelle Darstellung, beziehungsweise diese Darstellung der Ziele tatsächlich fehlen. Ich glaube das müsste ich tatsächlich nochmal deutlicher machen. Ich habe das natürlich immer so auch in meiner Begründung, warum wir das jetzt so aufsetzen mal gesagt, aber es wäre glaube ich ein guter Punkt das tatsächlich jetzt nochmal // insofern bin ich dir tatsächlich sehr dankbar hier für diese Fragen // würde ich das, glaube ich, jetzt nochmal mit diesen Fragestellungen in eine DB gehen oder sowas. Und das nochmal klären.“ (TV, persönliches Interview, s. Anhang 1)

6. „Die Einschätzung der Rahmenbedingungen und Trends“ (Strehmel & Ulber 2014, S. 20)

Für die sechste Dimension des, von Strehmel und Ulber konstruierten, Aufgabenprofils finden sich in dem Interview über die Struktur der untersuchten Organisation keine formalen Gremien oder Abläufe, anhand derer die internen und externen Rahmenbedingungen und Trends des Systems sowie der Stakeholder analysiert werden, um darauf Rückschlüsse auf das Handeln innerhalb der eigenen Einrichtung abzuleiten. Allerdings ist ein solcher formeller Rahmen schwer zu definieren, da auch Strehmel und Ulber lediglich von der kontinuierlichen Beobachtung der gesetzlichen und systemischen Lage sowie des Sozialraums sprechen, ohne diese Aufgabendimension konkreter zu definieren (vgl. Strehmel & Ulber, 2017, S. 35). In diesem Sinne ist die Einführung mehrerer Kreise, die sich mit den verschiedenen Rahmenbedingungen auseinandersetzen und in kontinuierlichen Feedbackschleifen darüber sprechen können, wie es in der Kita durch beispielsweise die Leitungsrunde und die Koordinierungsrunde umgesetzt wird, mutmaßlich besser dazu in der Lage eine kontinuierliche Beobachtung sicherzustellen. Der daraus abzuleitende Handlungsleitfaden für die Einrichtung sowie

die Einbeziehung aller Beteiligten in Diskussionen, wie Strehmel und Ulber skizzieren, ist in einer partizipativ organisierten Einrichtung, mit dafür vorgesehenen Organisationsseinheiten, mutmaßlich leichter umsetzbar.

7. Die Dimension der „Strategischen Ausrichtung“

Unter die strategische Ausrichtung der Leitungstätigkeit fassen Strehmel und Ulber das Formulieren von Visionen für die zukünftige Entwicklung der Einrichtung sowie die Planung der strukturierten Umsetzung dieser Visionen in die Realität (Strehmel & Ulber, 2014, S. 21). In diesem Zusammenhang verfasst der TV eine konkrete Vision, die mit der Umstellung der Einrichtung einhergeht und als Beispiel für die Umsetzung dieser Dimension herangezogen werden kann:

„Dann in pädagogischer Hinsicht // das ist auch natürlich // ist es auch ein Punkt, dass ich, wenn ich sozusagen aufgefordert bin, oder man kann auch sagen gesetzlich verpflichtet eben Partizipation in der pädagogischen Arbeit zu leben, dann muss das auch in meinem // oder zumindest halte ich es für sehr problematisch, wenn ich das selber gar nicht erlebe oder zumindest nur eingeschränkt erlebe. Das heißt also es sollte auch // oder meine Wunschvorstellung, oder meine Idee ist, dass es eben auch Auswirkungen auf die pädagogische Arbeit hat.“ (TV, persönliches Interview, s. Anhang 1)

Die formulierte Vision stellt den Bezug zur Neuorganisation der Leitungsstruktur selbst her, indem das Ziel der pädagogischen Partizipation in direkten Zusammenhang mit der Leitungspartizipation auf der Mitarbeiter:innen-Ebene gestellt wird.

8.2 Commitment und Zufriedenheit in der untersuchten Kita – Ergebnisse des teilstandardisierten Fragebogens

Für die Erhebung des Commitments und der Arbeitszufriedenheit sowie der Gratifikation der pädagogischen Kräfte der untersuchten Kita wurden die oben beschriebenen standardisierten Skalen (s. Kap. 2.3.2 + Kap 2.3.3) verwendet und sollen in der Interpretation der Ergebnisse durch die selbst formulierten offenen Fragen des Fragebogens (s. Kap. 2.3; s. Anhang II) ergänzt und eingeordnet werden. Hierzu werden die Ergebnisse nach den Parametern aufgeteilt.

8.2.1 Das affektive Commitment

Für Commitment-Skalen ergaben sich bei einer Stichprobe von n=6 folgende Hauptwerte:

Skala	Mittlerer Wert Team	Min.	Max.	Spannweite	SD
OCA	3,916666667	3	4,6667	1,6667	0,67185481
BCA	4,055555556	2,3	4,5	2,2	0,83147942
TCA	3,6	2,8	5	2,2	0,81649658

Tabelle 1 Ergebnisse der Befragung Skalen: COMMIT (Felfe & Franze 2012) eigene Darstellung

Nach den Stanine¹⁸-Werten von Felfe und Franze (2012) bewegt sich der mittlere Wert der OCA-Skala, also des affektiven organisationalen Commitments des Teams, im mittleren Rang, also auf Stanine 5 (3,37-3,97), was nach Felfe und Franze besagt, „dass die Befragten sich eher emotional verbunden fühlen und zum Teil auch Stolz empfinden [...]“ (Felfe & Franke, 2012, S. 50). Ähnlich verhält es sich bei den Werten der Skala TCA, also dem affektivem Commitment zum Team der Einrichtung, das sich wie die OCA-Werte auf dem fünften Stanine-Rang (3,24-3,87) bewegt (ebd., S. 66). Auch bei der BCA-Skala liegen die Mittelwerte des Teams auf dem fünften Stanine-Rang (3,74-4,27) (ebd.).

Bessere Einblicke in die individuellen Werte ergeben sich aus dem Blick auf die Itemausprägungen der ersten Skala OCA (Organisationales Commitment affektiv):

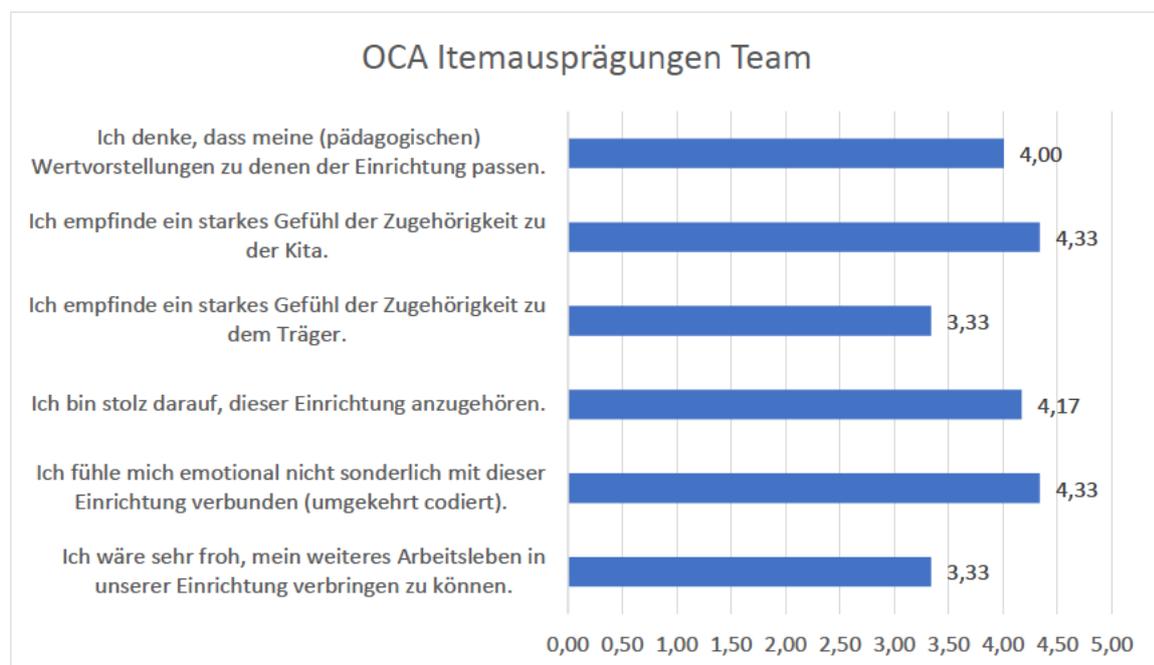


Abbildung 3 Mittlere Itemausprägungen der OCA-Skala teilstandardisierter Fragebogen eigene Erhebung Darstellung in Anlehnung an Schreyer et al. (2014)

¹⁸ Stanine (Kurzform für Standard-Nine) bezeichnet die Aufteilung der Normwerte in eine neunstufige Skala mit einem Mittelwert von 5 und einer Standardabweichung von 2 (vgl. Häcker, o. J.)

Bei der Betrachtung dieser Werte zeigt sich, dass vor allem zwei Items den Gesamtmittelwert des affektiven organisationalen Commitments negativ beeinflussen, etwa die Frage nach dem Wunsch die berufliche Zukunft in der Einrichtung zu verbringen sowie die Frage nach dem Zugehörigkeitsgefühl zum Kita-Träger. Dieses Item wurde im Rahmen dieser Fallstudie selbst hinzugefügt, um das organisationale Zugehörigkeitsgefühl zu differenzieren. Bereinigt man den Gesamtskalenwert um dieses selbst hinzugefügte Item, ergibt sich ein Gesamtmittelwert OCA für das Team von 4,033 und bewegt sich somit im Bereich der überdurchschnittlichen Stanine-Werten (Stanine 6) der Normierung von Felfe und Franze (2012, S. 66). Diese weisen laut Felfe und Franze auf eine eher starke Verbindung zur Organisation und besonderen Stolz hin (vgl. ebd., S. 51).

Im Vergleich mit Stichproben außerhalb der branchenübergreifenden Stichprobe von Felfe und Franze (2012), wie der Stichprobe der AQUA-Studie (Kap. 5.2.1), die ebenfalls im System der Kindertagesbetreuung durchgeführt wurde, ergeben sich präzisere Vergleiche:

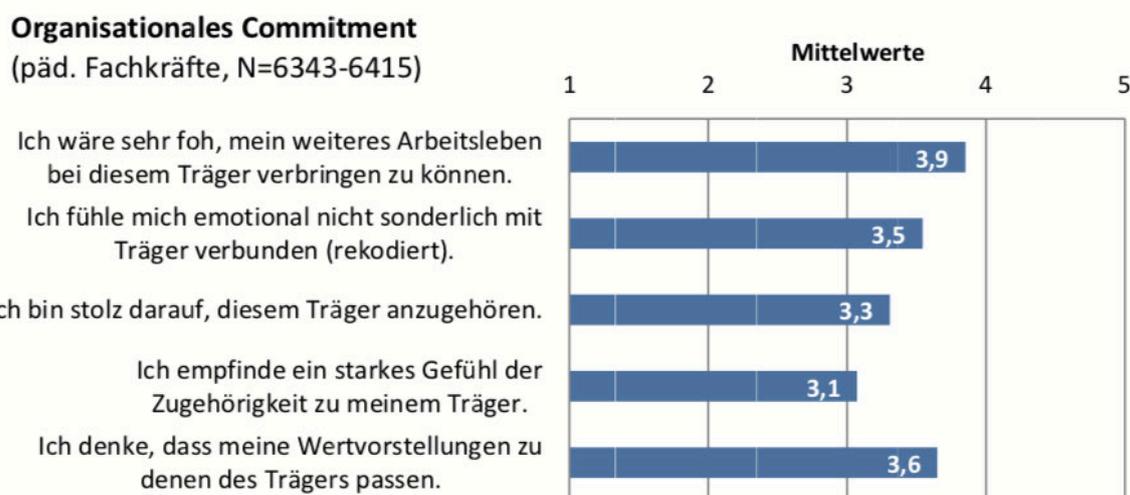


Abbildung 4 Mittlere Itemausprägungen OCA aus Erhebung der AQUA-Studie (Schreyer et al. 2014)

Bis auf den Wunsch bei der Organisation zu verbleiben und das Zugehörigkeitsgefühl zum Träger liegen die durchschnittlichen Ausprägungen der OCA-Skalen aus der Stichprobe der AQUA-Studie (n=6343-6415) mitunter deutlich unter denen, die in dieser Fallstudie untersuchten Kita. Bei diesem Vergleich ist dringend zu beachten, dass die AQUA-Studie lediglich die Bindung der Mitarbeiter:innen an den Träger erhob und

nicht nach Träger und Einrichtung differenzierte. Das erschwert einen Vergleich der Rohwerte dieser Skalen.

Von größerer Aussagekraft sind hingegen die Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Ausprägungen, die, in Verbindung mit den Antworten auf die ergänzenden offenen Fragen, Einsicht in die individuellen Bindungseffekte der Befragten geben. So antwortete Fachkraft 6¹⁹, die den höchsten Skalenwert bei allen Commitment-Skalen erreichte auf die Frage, welche Einflüsse die Umstellung auf ein partizipatives Leitungs-konzept auf die persönliche und berufliche Entwicklung hatte, folgendes:

„Durch die verbesserte hierarchische Struktur habe ich mich besser in meiner Arbeit entfalten können. Außerdem hat auch die entspanntere [sic!] Arbeitsatmosphäre dazu beigetragen.“ (FK 6, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)

Die Fachkraft mit der geringsten Ausprägung auf der Skala des organisationalen Commtiments antwortet hingegen auf die Frage, wie sie die Umstellung der Leitungsstruktur im Vergleich zu persönlichen Erfahrungen mit klassischen Leitungs- und Führungskonzepten in vorherigen Beschäftigungen wahrnimmt und welche Erkenntnisse sie aus der Einbindung in die Entscheidungsprozesse gezogen hat, folgendermaßen:

„Ich denke das eine Leitung deutlich sinnvoller ist als ein 3 er Leitungsteam an dem alle Entscheidungen immer wieder besprochen werden müssen. Eine klare Struktur und Vorgabe hilft Kollegen eher sich zurecht zu finden und bietet Sicherheit. Alles immer auszudiskutieren und zu versuchen es allen Recht zu machen zieht Dinge unendlich in die Länge.“ (FK 4, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)

Auf die Frage, welche Erkenntnisse aus der Beteiligung an Entscheidungsprozessen gezogen wurden, antwortete FK 6 als Fachkraft mit den höchsten Commitment-Ausprägungen:

„Dadurch, dass mehrere Personen involviert sind, können mehrere Sichtweisen zur Entscheidung beitragen. Durch unsere Einbindung in den Entscheidungsprozess, kommt es jedoch ab und an zu Ungereimtheiten.“ (FK 6, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)

8.2.2 Zufriedenheit, Gratifikation und Verausgabung

Bei den erhobenen Daten der Effort-Reward Imbalance zeigen sich deutliche Ergebnisse hinsichtlich der Gratifikation der Beschäftigten in der untersuchten Kindertageseinrichtung. Von Siegrist wird zur Interpretation des ERI-Quotienten der Wert von 1,0 als bezeichnende Marke für das Auftreten einer Gratifikationskrise benannt (Siegrist et al., 2004). Die untersuchte Einrichtung weist im Mittel einen ERI-Quotienten von 1,067 auf, was alarmierend für die Neigung zu Gratifikationskrisen steht, allerdings ist es

¹⁹ Fachkraft als anonymisierte Bezeichnung für die Befragten des teilstandardisierten Fragebogens wird im Folgenden durch FK # abgekürzt.

sinnvoll für die genauere Interpretation der Ergebnisse auch vergleichbare Untersuchungen und Stichproben heranzuziehen. Als wichtigste vergleichbare Stichprobe gilt es hier wieder die AQUA-Untersuchungen von Schreyer et al. (2014) heranzuziehen, die ebenfalls mit Hilfe der Effort-Reward-Imbalance die Gratifikationskrisen von pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen in Deutschland erhoben (Schreyer et al. 2014, S. 65 ff.). Das Ergebnis zeigt, dass knapp dreiviertel (71,7%) aller pädagogischen Fachkräfte der untersuchten Stichprobe (n=5.646) unter einer Gratifikationskrise leiden. Der Mittelwert des ERI-Quotienten lag in der AQUA-Untersuchung bei 1,3, was auf ein ausgeprägtes Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung hindeutet. Als weiteres Vergleichsobjekt können die Ergebnisse einer Studie zu Gratifikationskrisen bei Lehrkräften in Deutschland, die aufgrund des hohen Aufkommens von Burnouts in diesem Berufsfeld durchgeführt wurde, herangezogen werden (Unterbrink et al., 2007, S. 433). Bei einer Gesamtstichprobe von 949 Lehrkräften in Deutschland kamen die Autoren der Studie auf einen mittleren ERI-Quotienten von 0,81, was die drastische Situation der pädagogischen Fachkräfte in der frühen Bildung verdeutlicht (ebd., S. 438).

Skala	Mittlerer Wert Team	Min.	Max.	Spannweite	SD
Effort	16,125	12	20	8	2,47487373
Reward	15,85714286	12	20	8	2,4159335
Overcommitment	17,33333333	11	24	13	3,27084281
ERI-Quotient	1,067148526	0,6	1,333	0,73	0,23249561

Tabelle 2 Ergebnisse der Befragung Skalen: Effort-Reward-Imbalance (Siegrist et al. 2014) eigene Darstellung

Ein bedeutender Faktor für das Erleben von ausgeglichener Anstrengung und Belohnung liegt laut der AQUA-Studien offenbar an der Leitungsrolle. So gaben zwar auch nur gut ein Drittel (32,9%) der Fachkräfte ohne Leitungsfunktion an, dass die Belastung und die Belohnung in einem ausgeglichenen Verhältnis liegen (ERI-Quotient <1,0), bei Fachkräften mit Leitungsfunktion lag dieser Anteil bei gerade einmal 13,3% (Schreyer et al., 2014, S. 69).

Da dieser Faktor in der untersuchten Kita dieser Fallstudie nicht differenziert werden kann, da keine eindeutige Leitungsperson existiert, sollen im Folgenden die im Fragebogen erbrachten Aussagen zur erlebten Belastung und zu bereits erfahrener und noch erwünschter Wertschätzung differenziert werden. So sollen mögliche Rückschlüsse auf die Rolle des partizipativen Führungsmodells beim Zustandekommen der ERI-Werte beleuchtet werden.

Fast alle Mitarbeitenden der untersuchten Kita kann eine Gratifikationskrise nachgesagt werden, so haben fünf der sieben Befragten einen ERI-Quotienten von 1,0 oder höher und lediglich zwei der Befragten bleiben unter dem Schwellenwert. Bei den Befragten mit einer gemessenen Gratifikationskrise zeigt sich, dass alle sagen ihre Arbeit sei in den letzten Jahren anstrengender geworden. Dabei treten verschiedene Gründe auf, woran diese Entwicklung liegen könnte. Zwei der Befragten antworten, dass die Veränderung auf die gewachsene Verantwortung im Arbeitsalltag zurückzuführen sei:

- „Viel Verantwortung, viel Stress, noch keine Struktur“ (FK 2, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)
- „Da ich mehr Verantwortung trage und viele Zuständigkeiten habe“ (FK 7, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)

Die restlichen Befragten geben keine Antwort auf die Frage oder nennen vor allem äußere, von der Führungsstruktur nicht beeinflusste Faktoren wie beispielsweise:

- „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (FK 5, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)
- „Zusätzliches Studium neben der Arbeit“ (FK 3, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)

Bei der Frage welche Form der Anerkennung die Mitarbeitenden bereits erhalten, benennen einige der Mitarbeitenden die Zusatzzahlungen, die bei Erfüllung der im Mitarbeiter:innengespräch gesteckten persönlichen Ziele ausgezahlt wird. Abgesehen davon wird lediglich Lob oder „liebe [sic!] Feedback“ (FK 6, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung) als Form der Wertschätzung genannt. Als gewünschte Formen der Anerkennung darüber hinaus nennen die pädagogischen Fachkräfte vor allem bessere finanzielle Entlohnung (3x), „Wertschätzung“ und Verständnis sowie verbesserte Arbeitsbedingungen durch bessere Personalschlüssel.

Die Subskala der Effort-Reward-Imbalance zur Bemessung der beruflichen Verausgabungsneigung (Overcommitment-Scale) sieht für die Interpretation der Ergebnisse die Bestimmung von Tertilen vor, um Beschäftigte mit besonders hoher Verausgabungsneigung zu bestimmen (vgl. Rödel et al., 2004, S. 229). Da dies bei der kleinen Stichprobe dieser Fallstudie nicht zielführend umsetzbar ist, werden zur Interpretation der Skalenwerte erneut die Ergebnisse der AQUA-Studie herangezogen. Die AQUA-Studie nutzte während ihrer Erhebung dieselben sechs Items der Subskala und kamen in ihrer Gesamtstichprobe auf einen Grenzwert von 17 zum oberen Drittel der

Overcommitment-Ausprägungen (Schreyer et al., 2014, S. 70). Das Team der untersuchten Kita kommt bei Betrachtung des Skalensummenwerts auf einen Mittelwert von 17,33 und liegt damit über dem Grenzwert, den Schreyer et al. bei pädagogischen Fachkräften in Kitas zur Bestimmung der Risikogruppe heranziehen (vgl. ebd.). Bei der kleinen Stichprobe dieser Fallstudie ist jedoch zu beachten, dass von den sechs gültigen Werten drei Summenwerte einzelner Fachkräfte über dem Grenzwert liegt (19,21,24), während die anderen drei Werte mitunter deutlich unterhalb des Grenzwerts liegen (11,13,16). Auf dieser Skala ist die Abweichung deutlich größer als auf den beiden vorangegangenen Subskalen zu Effort und Reward, weshalb im Hinblick auf diese große Abweichung ein Blick auf die freien Antworten der beiden Extremfälle nochmal besonders interessant ist.

Die Fachkraft mit dem höchsten Summenwert auf der Subskala des Overcommitments (24) sagt selbst aus Leitungsaufgaben zu übernehmen und außerdem in der Krippengruppe der Kita tätig zu sein (FK 4, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung). Außerdem plädiert sie für die Übernahme der Leitungsaufgaben durch eine einzelne Person, statt diese auf ein Leitungsteam, beziehungsweise das gesamte Team aufzuteilen (vgl. Kap. 8.4.1) und berichtet über eine negative Veränderung ihrer Motivation seit der Einführung des partizipativen Leitungskonzepts:

„Ich setze mich sehr unter Druck alles super gut zu erledigen und dieser Druck schleppt sich mit in mein Privatleben und lässt mich kaum abschalten. Wenn man hoch motiviert ist etwas umzusetzen kommt immer und immer wieder der Alltag dazwischen. Die Motivation sinkt dann sofort. Es ist kaum möglich irgendetwas zeitnah umzusetzen. Alles muss immer wieder verschoben werden. Das ist sehr frustrierend.“ (FK 4, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)

Diese Aussage ist für sich stehend bereits sehr bedenklich im Hinblick auf die Gesundheit und wird in diesem Fall direkt auf die Einführung des partizipativen Leitungskonzepts zurückgeführt.

Die Fachkraft mit dem niedrigsten Summenwert der Overcommitment-Subskala ist zum Zeitpunkt der Erhebung neu in der Einrichtung, weshalb für das Gegenbeispiel der zweitniedrigste Summenwert in Bezug auf die offenen Aussagen genauer betrachtet werden soll. FK 6 übernimmt ebenfalls besondere Aufgabenbereiche wie beispielsweise die Neuanmeldung in der Krippe und nimmt zusätzlich an den zirkulierenden Gremien teil, allerdings scheint sie weniger in die alltäglichen Leitungsaufgaben eingebunden zu sein als FK 4, die konkreter von der Belastung aufgrund der erweiterten Aufgaben spricht als FK 6. FK 6 beschreibt die Auswirkungen des neuen Leitungskonzepts auf ihre persönliche Motivation wie folgt:

„Stark, weil ich den Kollegen vertraue und dahinter stehe. Und ich mich in einer neuen Rolle verwirklichen kann.“ (FK 6, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)

Nach Siegrist (2016) besteht ein empirischer Zusammenhang zwischen einer starken Neigung zur übermäßigen beruflichen Verausgabung und verschiedenen Krankheitsbildern, sowohl auf psychischer als auch auf physischer Ebene (vgl. Siegrist, 2011, vgl. 2016, S. 38–44). Daher geben die Ergebnisse der untersuchten Kita, bei der nicht nur der Mittelwert über dem in der AQUA-Studie liegenden Grenzwert liegt, sondern auch einzelne Werte für eine außergewöhnlich starke Verausgabung sprechen sehr kritisch zu betrachten, auch wenn in der Branche der Kindertagesbetreuung ein höherer durchschnittlicher Summenwert gängig ist, als in anderen Branchen.

9. Diskussion

Die im Rahmen dieser empirischen Fallstudie gesammelten Daten liefern einen exemplarischen Einblick in die Umsetzbarkeit eines partizipativen Führungskonzepts in einer Hamburger Kindertagesstätte. Aufgrund des ausschließlich explorativen Charakters der kleinen Stichprobe, einer einzelnen Einrichtung mit nur 8 Beschäftigten im pädagogischen Bereich, können hieraus keine linearen Schlüsse auf die Umsetzbarkeit eines solchen Konzepts in Kindertageseinrichtungen geschlossen werden. Vor allem die quantitativen Daten zu Commitment, Zufriedenheit und Gratifikation müssen im Kontext dieser einzelnen Einrichtung gesehen werden und können somit nicht auf andere Organisationen übertragen werden. Außerdem wurden die Daten im Zeitraum von August bis Oktober 2021 erhoben, der inmitten der pandemischen Lage im Zusammenhang mit dem Covid-19-Virus lag und somit aufgrund der allgemeinen Belastung durch diese Ausnahmesituation insbesondere in Bezug auf die Belastungsdaten der Mitarbeitenden vorsichtig interpretiert werden muss (vgl. Brakemeier et al., 2020, S. 3 ff.).

Allerdings ermöglicht die Fallstudie trotz der Einschränkungen einige aufschlussreiche Einblicke in die Potenziale und Komplikationen eines partizipativen Führungskonzepts in Kindertageseinrichtungen. Durch die Ergänzungen der standardisierten Skalen, um offene ergänzende Nachfragen, können potenzielle Rückschlüsse auf die Zusammenhänge des Konzepts mit Werten des Commitments, der Gratifikation und der Zufriedenheit geschlossen werden.

10. Fazit und Ausblick

Die qualitative Untersuchung des leitfadengestützten Interviews mit dem Vorsitzenden der Trägerorganisation, anhand der Dimensionen von Strehmel und Ulber (2014), zeigen, dass die Einführung einer partizipativen Leitungsstruktur in Kindertagesstätten durchaus umsetzbar ist. Dabei muss beachtet werden, dass einige Aufgabenbereiche, die besondere fachliche Kenntnisse erfordern auch hierfür ausgebildete Fachkräfte benötigen und somit nicht immer partizipativ auf das Team aufgeteilt werden können.

Auch der Blick auf die Werte des Commitments und der Gratifikation weisen auf mögliche Stärken eines partizipativen Leitungskonzepts hin. Auch wenn die Zahlen aufgrund der kleinen Stichprobe von geringer Aussagekraft sind, ergeben sich Hinweise auf ein höheres affektives Commitment an die Einrichtung und im Mittel auch etwas geringere Werte auf der Skala der Gratifikationskrisen als in der bundesweiten Stichprobe der AQUA-Studie. Die Einbeziehung der ergänzenden Aussagen deuten darauf hin, dass die Umstände sehr individuell erlebt und bewertet werden. Einige Fachkräfte ziehen direkte Verbindungen zwischen ihrer negativ erlebten Arbeitssituation, vor allem zu ihrer sehr hohen Belastung, und dem Leitungskonzept. Andere Fachkräfte beschreiben währenddessen explizite Potenziale der Leitungsstruktur für ihre Arbeitssituation und ihre professionelle Entwicklung. Eine Fachkraft, die zum Zeitpunkt der Erhebung erst kurz in der Einrichtung gearbeitet hat, beschreibt die innovative Leitungsstruktur sogar als einen der Gründe für ihre Arbeitsplatzwahl:

„Ich bin erst seit knapp 3 Monaten dabei. Aber diese andere Art der Leitung, des Umgangs miteinander waren u.a. ausschlaggebend dafür, dass ich mich dort beworben habe.“ (FK 8, teilstandardisierter Fragebogen, eigene Erhebung)

Somit ergeben sich aus dieser Fallstudie einige Hinweise, die zwar nicht direkt auf andere Einrichtungen übertragbar sind, aber in intensiveren empirischen Betrachtungen der Thematik möglicherweise berücksichtigt werden sollten.

Die Einführung solcher Konzepte auf Ebene der Einrichtungen und Träger reicht natürlich nicht für eine allgemeine Verbesserung der alarmierenden Arbeitssituation von pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen aus, wenn damit keine Aufstockung der zeitlichen und finanziellen Ressourcen auf systematischer Ebene einhergeht. Allerdings könnte sich die Einführung solcher Konzepte vor allem für einzelne Institutionen beispielsweise als Wettbewerbsstrategie auf dem umkämpften Fachkräftemarkt oder zur Stärkung der professionellen Entwicklung der Fachkräfte erweisen.

Außerdem ermöglicht es Fachkräften übergeordnete Einblicke in Problematiken auf systematischer Ebene, bezieht weitere Perspektiven mit ein und kann einen breiteren Austausch über neue Lösungsansätze ermöglichen. Unter Berücksichtigung der Belastungsfaktoren und der individuellen Einstellungen der Fachkräfte ergeben sich vielfältige Potenziale, die zu höherem Commitment an Kitas, einer erhöhten Gratifikation und Zufriedenheit und damit womöglich zu höherer Qualität in Kindertagesstätten beitragen könnten.

Literaturverzeichnis

- Arbeitsgruppe KiTa-Leitung. (2016). Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung - Qualitätsansprüche und -kriterien für die Leitung von Kindertageseinrichtungen der Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel und des Landkreises Märkisch-Oderland. (Bertelsmann Stiftung, Hrsg.). Bertelsmann Stiftung.
- Autorengruppe Fachkräftebarometer. (2019). *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2019* (Fachkräftebarometer Frühe Bildung). (P.W.F.F. Deutsches Jugendinstitut, Hrsg.) (1. Auflage.). München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). Verfügbar unter: www.weiterbildungsinitiative.de
- Ballaschk, I. & Anders, Y. (2015). Führung als Thema deutscher Kindertageseinrichtungen. Welchen Beitrag können organisationspsychologische Theorien zur Konzeptentwicklung leisten? *Zeitschrift für Pädagogik*, 61(6), 876–896.
- Baqutayan, S. M. S. (2015). Stress and Coping Mechanisms: A Historical Overview | Mediterranean Journal of Social Sciences. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2 S1), 479–488.
- Bartscher, P. D. T. (o. J.). Definition: Personal. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personal-43978>. Text, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 26.7.2021. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personal-43978>
- Bendel, P. D. O. (2021, Juli 13). Definition: VUCA. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>. Text, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 28.10.2021. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>
- Berg, C. (2017). Zusammenhänge zwischen beruflicher Identität, Commitment und Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(3), 169–178. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0066-7>
- Blessin, B. & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (UTB: Betriebswirtschaftslehre, Management) (8., überarbeitete Auflage.). Konstanz / München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Blöschl, L. (2005). Verstärkung. In M. Hautzinger (Hrsg.), *Verhaltenstherapiemanual* (5., vollständig überarbeitete Auflage., S. 87–91). Heidelberg: Springer Medien Verlag.
- Bonus, T. (2009). *Führung, Wandel und Innovationsbarrieren - Entwurf und empirische Untersuchung einer ökonomisch basierten Führungstheorie* (Technologiemanagement, Innovation und Beratung). (N. Szyperski, J.G. Bischoff & H. Klandt, Hrsg.) (1. Auflage., Band 30). Lohmar - Köln: JOSEF EUL VERLAG.
- Borchardt, A. & Göthlich, S. E. (2009). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (3. Auflage., S. 33–48). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Brakemeier, E.-L., Wirkner, J., Knaevelsrud, C., Wurm, S., Christiansen, H., Lueken, U. et al. (2020). Die COVID-19-Pandemie als Herausforderung für die psychische Gesundheit: Erkenntnisse und Implikationen für die Forschung und Praxis aus Sicht der Klinischen Psychologie und Psychotherapie. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 49(1), 1–31. <https://doi.org/10.1026/1616-3443/a000574>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2010). Transkription. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 723–733). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_50
- Dribbusch, B. (2010). Fachkräftemangel im Gesundheitssystem - Teufelskreis der Belastung. *taz, die*

Tageszeitung.

- Felfe, J. & Franke, F. (2012). *Commitment-Skalen (COMMIT). Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Felfe, J. & Six, B. (2005). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 37–60). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). *Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment*. na.
- Finnish National Agency for Education. (2021, Dezember 12). Qualification of teacher (early childhood education and care). *suomi.fi*. Staatliche Informationswebsite, . Verfügbar unter: <https://www.suomi.fi/services/qualification-of-teacher-early-childhood-education-and-care-finnish-national-agency-for-education/45d6c503-95f5-41d7-8cdc-ba37fc73a240>
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.
- Gunkel, J. (2010). *Formen der Arbeitszufriedenheit und Kreativität*. PhD Thesis. München: Technische Universität München.
- Güntner, A. V. & Kauffeld, S. (2021). Die Ko-Konstruktion von Führung in veränderungsbezogenen Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(3), 551–562. Springer.
- Haarhaus, B. (2012). Mythen der Arbeitszufriedenheit. *DGP-INFORMATIONEN*, 53. Jahrgang(62. Heft), 39–43.
- Häcker, H. O. (o. J.). Normskalen. *Dorsch - Lexikon der Psychologie*. Online-Lexikon (Enzyklopädie), . Zugriff am 14.12.2021. Verfügbar unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/normskalen-normenskalen>
- Harazd, B., Gieske, M. & Gerick, J. (2012). Was fördert affektives Commitment von Lehrkräften? Eine Analyse individueller und schulischer (Bedingungs-)Faktoren. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 2(2), 151–168. <https://doi.org/10.1007/s35834-012-0039-z>
- Harazd, B. & Ophuysen, S. van. (2011). Transformationale Führung in Schulen. Der Einsatz des "Multifactor Leadership Questionnaire"(MLQ 5 x Short). *Journal for educational research online*, 3(1), 141–167.
- Hausmann, A. (2019). Theoretische Verortung von Führung. *Cultural Leadership I*, 11–13. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26674-5_2
- Heikka, J. & Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(4), 568–580. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2013.845444>
- Heyna, P. (2021). *Transformationale Führung kompakt: Genese, Theorie, Empirie, Kritik* (essentials-Springer eBook Collection) (S. 1). Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 8.7.2021. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33421-5>
- Huber, S. G. (2005). Merkmale erfolgreicher Führung. In H. Sassenscheid (Hrsg.), *PraxisWissen SchulLeitung* (S. 10.13 1–7). Köln: Carl Link, Wolters Kluwer.
- Hujala, E., Rodd, J. & Waniganayake, M. (2013). Cross-national Contexts of Early Childhood Leadership. *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press.
- Kaehler, B. (2017). Kritische Würdigung etablierter Führungstheorien. *Komplementäre Führung* (S.

- 83–152). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05883-8_3
- Kaehler, B. (2020). Führungstheoretische Grundlagen und konzeptionelle Vorüberlegungen. In B. Kaehler (Hrsg.), *Komplementäre Führung: Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen* (S. 39–91). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25382-0_2
- Kauertz, A., Molitor, H., Saffran, A., Singer-Brodowski, M., Ulber, D., Verch, J. et al. (2019). *Frühe Bildung für nachhaltige Entwicklung – Ziele und Gelingensbedingungen* (Wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeit der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“). (Stiftung Haus der Kleinen Forscher, Hrsg.). Opladen Berlin Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Klaiber, S. (2018). Organisationales Commitment. *Organisationales Commitment: Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung* (S. 25–53). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19670-7_3
- Kratzmann, J., Sawatzky, A. & Sachse, S. (2020). Professionalisierung pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen – Über das Zusammenspiel von Wissen, Einstellungen und Handeln. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 23(3), 539–564. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00946-w>
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). Verteilte und geteilte Führung: Alle machen mit? *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 151–179). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2_6
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 32–56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugriff am 26.7.2021. Verfügbar unter: http://emedien3.sub.uni-hamburg.de/han/sfx/https/link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-91570-8_3
- Lorra, J. & Möltner, H. (2020). New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 1–15. Springer.
- Mache, S. & Harth, V. (2017). Arbeitszufriedenheit im Kontext der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 67(5), 291–296. <https://doi.org/10.1007/s40664-017-0175-3>
- Marcus, B. (2011). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie* (Basiswissen Psychologie) (1. Auflage.). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyn, Kaarina & Walther, Jörg. (2014). Der „Kindergarten“ im Wandel: Aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Kindertageseinrichtungen. In F. Dieckbreder, S.M. Koschmider & M. Sauer (Hrsg.), *Kita-Management. Haltungen - Methoden - Perspektiven* (S. 11–29). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Zugriff am 23.12.2021. Verfügbar unter: https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source_opus=11087
- Miller, T. (2001). *Systemtheorie und Soziale Arbeit: Entwurf einer Handlungstheorie* (Dimensionen Sozialer Arbeit und der Pflege) (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A. & Briggs, M. (2004). How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. *Journal of early childhood research*, 2(2), 157–169. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Müller, G. (2021). Multiprofessionalität als Prozess inklusiver/integrativer Kindertagesbetreuung. *Frühe Bildung*, 10(1), 23–29. Hogrefe Verlag. <https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000504>

- Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K. & Köhler, L. (2016). *KiTa-Leitung als Schlüsselposition: Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung Gütersloh.
- Neuberger, O. 1941-. (2002). *Führen und führen lassen Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung ; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten* (UTB für Wissenschaft: Betriebswirtschaftslehre, Psychologie) (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Lucius & Lucius.
- Niebert, K. & Gropengießer, H. (2014). Leitfadengestützte Interviews. *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (S. 121–132). Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum.
- Owen, R. L. & Buck, J. A. (2020). Creating the conditions for reflective team practices: examining sociocracy as a self-organizing governance model that promotes transformative learning. *Reflective Practice*, 21(6), 786–802. <https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1821630>
- Rodd, J. (1996). Towards a Typology of Leadership for the Early Childhood Professional of the 21 st Century*. *Early Child Development and Care*, 120(1), 119–126. <https://doi.org/10.1080/0300443961200109>
- Rödel, A., Siegrist, J., Hessel, A. & Brähler, E. (2004). Fragebogen zur Messung beruflicher Gratifikationskrisen. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25(4), 227–238. <https://doi.org/10.1024/0170-1789.25.4.227>
- Rybnikova, I. & Lang, R. (2020). Partizipative Führung: Auf den Spuren eines Konzeptes. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(2), 141–154. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00512-2>
- Schelle, R., Friederich, T. & Buschle, C. (2020). Qualität in der Kita. Mögliche Impulse eines interaktionistischen Professionalitätsverständnisses – Ein Diskussionsbeitrag. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung / Discourse Journal of Childhood and Adolescence Research*, 15(2–2020), 199–216. <https://doi.org/10.3224/diskurs.v15i2.07>
- Schmidt, B. (2011). *Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit*. Dortmund: Technische Universität Dortmund.
- Schneider, A. (2020). Gesundheit und Arbeitszufriedenheit von Lehrer*innen? Eine Argumentationsmusteranalyse über Zufriedenheit und Wohlbefinden im Arbeitsleben von Lehrer*innen. *PraxisForschungLehrer*innenBildung. Zeitschrift für Schul- und Professionsentwicklung.*, Bd. 2 Nr. 5, 30–44. *PraxisForschungLehrer*innenBildung. Zeitschrift für Schul- und Professionsentwicklung.* <https://doi.org/10.4119/PFLB-3952>
- Schreyer, I., Kraus, M., Brandl, M. & Nicko, O. (2014). *AQUA - Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung*. Studienabschlussbericht. München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- Schreyer, I., Krause, M., Brandl-Knefz, M. & Nicko, O. (2015). Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und das Auftreten von beruflichen Gratifikationskrisen bei Kita-Mitarbeiter/innen in Deutschland: Ausgewählte Ergebnisse der AQUA-Studie 1. *Frühe Bildung*, 4(2), 71–82. <https://doi.org/10.1026/2191-9186/a000201>
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). Führung in Organisationen. *Management* (S. 523–580). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4_11
- Schumacher, L., Cremers, M., Krabel, J. & Rohrman, T. (2014). Berufswahl, Arbeitgeberattraktivität und Geschlecht: Ergebnisse empirischer Studien*. *Kindergartenpädagogik Fachartikel*, 10.
- Schütz, A. (1972). Der Gut Informierte Bürger. In A. Brodersen (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze* (S. 85–101). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-010-2849-3_5
- Siegrist, J. (2011). Berufliche Gratifikationskrisen und depressive Störungen. *Psychotherapeut*, 56(1),

21–25. <https://doi.org/10.1007/s00278-010-0793-0>

- Siegrist, J. (2016). Fragebogen zur Messung beruflicher Gratifikationskrisen. In S. Letzel, D. Nowak, J. Konietzko & H. Dupuis (Hrsg.), *Handbuch der Arbeitsmedizin: Arbeitsphysiologie, Arbeitspsychologie, klinische Arbeitsmedizin, Prävention und Gesundheitsförderung* (40. Erg., S. 21–48). Landsberg: ecomed Medizin.
- Siegrist, J., Li, J. & Montano, D. (2014). Psychometric properties of the effort-reward imbalance questionnaire. *Department of Medical Sociology, Faculty of Medicine, Duesseldorf University, Germany*, 1–14.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et al. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, (58), 1483–1499.
- Six, B. & Eckes, A. (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung - Resultate einer meta-analytischen Studie. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 21–46). Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Statista Research Department. (2021). Kitas freier Träger nach Trägerart 2021. *Statista*. Zugriff am 16.11.2021. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1131537/umfrage/kitas-freier-traeger-nach-traegerart/>
- Steinlin, C., Dölitzsch, C., Fischer, S., Schmeck, K., Fegert, J. M. & Schmid, M. (2016). Der Zusammenhang zwischen Burnout-Symptomatik und Arbeitszufriedenheit bei pädagogischen Mitarbeitenden in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 65(3), 162–180.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2011). *Führung-Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends* (Bertelsmann Leadership Series) (6. Auflage.).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen: eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) (WiFF-Expertisen)*. München: Dt. Jugendinst.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (Hrsg.). (2017). *Kitas leiten und entwickeln: ein Lehrbuch zum Kita-Management* (1. Auflage.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Tanjour, F. (2013). *Arbeitszufriedenheit, organisatorisches affektives Commitment und emotionale Intelligenz - Eine empirische Untersuchung über den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, organisatorischem affektivem Commitment und Emotionaler Intelligenz bei MitarbeiterInnen in norddeutschen Kindertageseinrichtungen*. Kiel: Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- Unterbrink, T., Hack, A., Pfeifer, R., Buhl-Grießhaber, V., Müller, U., Wesche, H. et al. (2007). Burnout and effort–reward-imbalance in a sample of 949 German teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80(5), 433–441. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0169-0>
- Viernickel, S., Voss, A., Mauz, E., Gerstenberg, F. & Schumann, M. (2012). *STEGE - Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen*. Wissenschaftlicher Abschlussbericht. Berlin: Alice Salomon Hochschule, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen.
- Waldock-Petersen, A.-M. (2011). *Führungskonzepte - Studien und Modelle zum Führungsverhalten im modernen Management*. Mag. phil. Thesis. Uni Wien.

- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82–111. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Westphal, A. & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, 59(4), 201–229. <https://doi.org/10.1007/s11301-009-0054-x>
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of managerial psychology*, 24(4), 289–299. Emerald Group Publishing Limited.

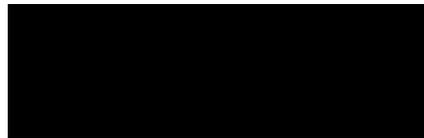
Eidesstattliche Erklärung

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den 15.01.2022

Ort, Datum



Unterschrift

Anhang

Anhang 1: Vollständiges und anonymisiertes Transkript des explorativen Interviews mit dem Trägervorsitzenden

###comment_start###

Fallstudien-Interview mit dem Vorsitzenden des Trägervereins der untersuchten Kindertagesstätte.

Interviewer (I): Magnus Becken

Antwortender (R): TV

###comment_end###

I: Alles klar, dann nochmal vielen, vielen Dank für deine Zeit! Ich würde jetzt starten mit so ein zwei etwas lockeren Fragen, um so ein bisschen reinzukommen. #00:00:12-4#

R: Okay. #00:00:12-4# #00:00:14-1#

I: Am besten wäre es, wenn du schonmal so ein zwei kleine Rahmendaten zu der Kita gibst, über die wir sprechen. Also: Wie viele Gruppen? [Wie viele Kinder betreut ihr? Wie viele Mitarbeiter?]

R: [Ja, okay] #00:00:22-5#

R: Also wir haben drei Gruppen, eine kleine Krippengruppe mit 12 Kindern etwa und dann eine Elementarbereich mit etwas, ja bis zu 35 Kindern tatsächlich. Und der teilt sich manchmal noch auf in eine Gruppe mit den älteren, die dann zur Schule gehen noch, im letzten Jahr. Das haut aber von den Jahrgängen so nicht immer hin, aber meistens gibt es drei Gruppen. So kann man das vielleicht sagen und wir sind etwa 10 Mitarbeiter:innen mit den Damen, die auch in der Küche helfen. So das ist so der Rahmen. #00:01:12-9#

I: Das kommt dann in Summe auf wie viele Kinder ungefähr raus? #00:01:12-1#

R: Wir haben eine Betriebserlaubnis für 47 und laufen so bei 45 meistens etwa, denke ich. #00:01:17-1#

I: Alles klar, sehr gut. Dann: Was genau ist deine Rolle in der Kita und auch bei euch im Träger, welche Aufgaben übernimmst du da? Und so weiter. #00:01:29-2#

R: Also wir sind ja ein Verein. Ein uralter Verein, der mal schon in den 60ern oder zumindest in den frühen 70er Jahren entstanden ist und eigentlich eher so eine Art - Der hat so Mittagstisch gemacht und so also pädagogischer Mittagstisch hieß das damals. Da gab's noch nicht so stark ausgebautes Kita, beziehungsweise Nachmittagsbetreuungsprogramm an den Schulen und das war so der Anfang. Und dann hat er auch zu der - hat er auch Segeln für Kinder aus, heute würde man sagen „Kinder aus benachteiligten Verhältnissen“ oder sowas in der Art, angeboten. Spätestens mit dem Rechtsanspruch 2013 und dann dem Umbau 2014 - oder dem Anbau der Krippe ist man dann so richtig in das Gutscheinsystem eingetaucht und ab da war eigentlich

dann der Kitabetrieb das hauptsächliche Thema. Ein bisschen gesehelt wurde noch, aber all das andere ist eigentlich weggefallen. Und da bin ich im Vorstand mit einer Kollegin zusammen machen wir eben das, was Vorstände so zu tun haben. Also kommunizieren mit dem Registergericht oder mit dem Notar dazu und muss natürlich die Abschlüsse organisieren und die Jahresmitgliederversammlungen und so weiter. Das ist das, was da passiert. Und mit dem Steuerberater kommunizieren und solche Geschichten. Und im Träger bin ich eigentlich als - da hab ich 14 Leitungsstunden. Aufgrund der Kinderzahl, die wir haben, haben wir halt ein Leitungsvolumen von, ich glaube 22 oder so. Und von denen fülle ich 14 aus. Das ist so eine Sondergenehmigung, ich bin ja selbst gar kein Pädagoge. Also eine Sonderregelung im Hamburger Ki-BeG oder im Hamburger Rahmenvertrag. Dass Menschen mit Hochschulabschluss unter bestimmten Umständen auch eine Leitungsposition übernehmen können. Das trifft hier zu, weil ich einfach jede Menge Vorerfahrungen in dem Bereich habe und ja. Das ist so meine Rolle und konkret heißt das - also ich bin im Moment dazu da eigentlich so die Organisation zu strukturieren. Zu schauen, wie die einzelnen Gruppen sich miteinander vernetzen können oder zusammenarbeiten können. Führe aber auch Elterngespräche und da überschneiden sich dann natürlich - Finanzen sind so Themen, die Leitungen sich anschauen, gleichzeitig aber auch Trägeraufgabe sind. Bei uns zumindest in so einem kleinen Verein. Also das machen wir zusammen. Ich kümmerge mich so ein bisschen um eine Digitalisierung bei uns. Zum Teil Sorge ich selber dafür, dass wir entsprechend Hardware anschaffen und da Zugänge zu einer Plattform haben, wo wir unsere Daten speichern können. Und schaffe Sachen an wie Kitaverwaltungssoftware und Zeiterfassung und solche Geschichten. Das ist im Moment so. Und ich versuche den Prozess am Laufen zu halten, dass wir uns ein neues Konzept geben. Also Konzept entsteht - . Und in den meisten Gruppen, in denen ich da mitarbeite auch für die Dokumentation, also Protokollierung und so zuständig. Das ist der - vielleicht ein erster grober Überblick. #00:05:07-4#

I: Ja, alles klar. Sehr gut. Dann - um schonmal so ein kleines bisschen in das Thema reinzuarbeiten: Seit wann beschäftigst du dich persönlich mit dem Thema von so innovativen oder agilen Leitung- und Führungskonzepten? #00:05:22-8#

R: Ich würde sagen so seit 5 Jahren vielleicht - also konkreter. Und vorher hat sich das eben also ohne dass ich wusste vielleicht was // wie man das nennt würde ich sagen hat sich das so nach und nach aufgebaut. Als ich // sagen wir so: ich bin da nach und nach hingekommen. Einfach weil ich immer wieder als Rechtsanwalt Situationen gesehen habe, in denen A) Leitungen überfordert waren mit ihrer Aufgabe // also ich habe ganz viele Leitung // also rechtliche Fortbildungen für Führungskräfte gemacht und es war immer zu viel. Und dann habe ich natürlich auch tatsächlich arbeitsrechtliche Verfahren geführt. Und die haben dann immer wieder offenbart, dass sozusagen dieses Denken in Hierarchien irgendwie halt tatsächlich oft Widerstände produziert, die dann oft rechtlich nur zu lösen sind. Weil man sich dann schon in verschiedenen Lagern // verschiedenen Über-, Unterordnungspositionen irgendwie verrannt hat. Und dann führte das oft zu, ja meistens für den Träger sehr unglücklichen und teuren Entscheidungen. Das war so ein bisschen so der Weg dahin. Und irgendwann bin ich dann im Rahmen eines Gründungsprozesses für eine größere Stiftung // bin ich dann // da war ich mit beteiligt und die // und da war eben eine Dame oder eine Person dabei, die das beruflich schon einiges so an Organisationsberatung macht, auch ein Sozialpädagogin ursprünglich, und mit der bin ich dann so nach und nach // von der hab ich dann so nach und nach Dinge gelernt und hab mich dann weiter vertieft. Solange würde ich es vielleicht so sagen. Maximal 5 Jahre. #00:07:18-7#

I: Okay. Alles klar. Also dann hatten wir das ja gerade schon so ein Stückweit. Du sagst, du übernimmst schon in einem größeren Umfang bestimmte Teile von den Leitungsaufgaben, die in der Kita anfallen. Aber wenn ich das vorab so richtig verstanden habe, habt ihr durch eure

Einführung von diesem neuen Konzept ja keine so klassische Kitaleitungsrolle mehr, die im pädagogischen Alltag in der Form als Kitaleitung auftritt. Wie organisiert ihr das, wenn ich das richtig verstanden habe, dann so bei euch? #00:07:51-0#

R: Genau als wir haben bei uns im Moment eine, wenn man so will, eine Organisationseinheit heißt bei uns eben Leitungsrunde. Weil tatsächlich auch die Eltern gerne eine Leitung hätten (lacht), als Ansprechpartner. Und diese Leitungsrunde beschäftigt sich im Wesentlichen tatsächlich mit Finanzen würde ich sagen und // ja das ist eigentlich so der Hauptpunkt tatsächlich. Ich überlege gerade. Und im Moment führen wir einen größeren Rechtsstreit, dafür ist diese Gruppe auch verantwortlich. Und ansonsten haben wir tatsächlich // viele von den Leitungsaufgaben, wie du richtig sagst, gibt es ja eigentlich zwei unterschiedliche so große Bereiche. Also einmal so diese klassischen Verwaltungsaufgaben: Wie viele Kinder habe ich? Gutscheinabrechnung in Hamburg. Und was muss ich welcher Behörde wann melden und so weiter. Und werden die Zahlungen rechtzeitig ausgelöst und so weiter. Und das andere ist eben tatsächlich diese pädagogische Leitung. Das heißt also // darauf zielte deine Frage jetzt? #00:09:02-0#

I: Mhm (zustimmend). #00:09:00-1#

R: Inwieweit // also tatsächlich, wie soll ich sagen, die pädagogische Marschrichtung vorgegeben wird, ja? Oder // ist es das worauf es so hinausläuft? #00:09:15-6#

I: Das könnte auf jeden Fall mit dazugehören, ja. #00:09:18-2#

R: Einer der Punkte, ne? Also da sind wir tatsächlich gerade dabei, dass wir. Wir hatten schon Workshops dazu. Das ist ein Thema, was wir gemeinsam eigentlich tatsächlich angehen. Also tatsächlich dann auch in einer // ja so viele sind wir ja nicht // in einer größeren // in unserer größten Runde sozusagen. Das heißt das ist bei uns die „DB“, die Dienstbesprechung, die einmal im Monat tagt. Das ist so ein Thema, das eigentlich da verankert ist. Das heißt also da sind alle von uns aus dem pädagogischen Bereich. Und das Konzept entwickelt sich da und wir besprechen dort auch dann einzelne pädagogische Fragestellungen. Aber tatsächlich haben wir dann // ich glaube im Moment sind wir gerade dabei herauszufinden, ob wir vielleicht so eine Art Rolle schaffen müssen, die sich mit so Qualität beschäftigt. Also pädagogische Qualität beschäftigt // und immer mal wieder vielleicht auch Fragen stellt, ja? Und so weiter. Und Feedback gibt vielleicht. Ansonsten haben wir zum Beispiel die // haben wir zum Beispiel Mitarbeitergespräche. Meistens machen wir // im Moment machen wir so jeden Monat eins. Das heißt also // sodass wir kontinuierlich halt // ist jemand dran quasi. Und das führt aber tatsächlich unterschiedliche Paare eigentlich, ja? Also mit der entsprechenden Person die dann dran ist. Und dafür wird zum Beispiel ein Bogen ausgegeben, in dem jetzt gesagt wird // von allen sozusagen Feedback eingeholt wird. Also von dem ganzen Team, ja? // Ein Feedback eingeholt wird, was so in die zwei großen Richtungen // „Was schätze ich an der Arbeit mit dir?“, ja? Und „Was wünsche ich mir in der Zukunft von deiner Arbeit?“ In der Kommunikation, in der Zusammenarbeit von dir, beziehungsweise in der Arbeit an den Kindern von dir. Und dann entsteht daraus so ein breiteres Bild und derjenige // die Person, die dann sozusagen besprochen wird, die dann dieses Feedback bekommt, die hat also quasi die entsprechenden Fragen und beantwortet sie für sich selber. „Was denken Eltern, Kinder, Mitarbeiter von mir und meiner Arbeit?“ Und: „Was wünschen die sich vielleicht zukünftig?“. Und dann findet da so ein Abgleich statt. Und das ist vielleicht auch so eine typische Leitungsaufgabe, da so die Personalverantwortung zu übernehmen. Das haben wir im Moment so verankert. Also es ist glaube ich im Moment so, dass tatsächlich aus unserer nominellen Leitungsrunde immer eine Person an diesen Gesprächen teilnimmt. Das ist glaube ich im Moment so Zufall, das müsste nicht unbedingt sein. Wobei diese Person // also wir drei, die in dieser Leitungsrunde sind, die sich

übrigens „Meiereirunde“ nennt, weil wir ja die Kita 1 sind. Die schon sozusagen so natürlich vielleicht die Personen sind, die am meisten die Tendenz dazu haben das Gesamt Ding im Blick zu haben. Das würde ich sagen hat sich so ergeben. Und so ist es eigentlich immer auch die Aufgabe, dass es nicht da bleibt, sondern tatsächlich immer wieder auch alle anderen in der Gesamtverantwortung ins Boot zu holen. Sodass sich das nicht automatisch dann zu jemanden hinverlagert, der dann alles macht und irgendwann denkt, er müsse auch mal was entscheiden, weil die anderen ja nichts machen und so. Und dann landen wir wieder bei so Polen, die wir eigentlich vermeiden wollen. Neben den Gesprächen haben wir, das ist vielleicht auch so eine Aufgabe // neben den Personalgesprächen, die man so einmal im Jahr in dieser Art und Weise hat, haben wir noch Gespräche, die drehen sich ums Geld. Also da geht es um das Gehalt, also um einen Gehaltsbestandteil vor allen Dingen, der, so hat das Team jedenfalls im letzten Jahr beschlossen, davon abhängen soll, ob man selbst gesteckte Ziele erfüllt. Also ist ein kleiner // ein halbes Gehalt sozusagen als Bonus. Und diese Gespräche, das führt wiederum ein anderes Team mit den Leuten. Das ist vielleicht auch eine typische Leitungsaufgabe, die sowohl mit Verwaltung, als auch mit Qualität vielleicht zu tun hat. Oder Personalentwicklung zutun hat. #00:14:09-4#

I: Mhm (zustimmend). #00:14:09-8#

R: Und da gibts auch einmal im Halbjahr, also nach einem halben Jahr gibt es dann so ein Gespräch, in dem dann mal kurz so Bilanz gezogen wird. So Zwischenbilanz ist das dann. Damit man dann noch eine Chance hat seine Ziele noch weiter zu erreichen. Dann sind noch // Verwaltungsaufgaben sind zum Teil auch bei // zum Beispiel die Anmeldung, die Kinderplanung, ist tatsächlich auch bei anderen. Bei zwei anderen Personen: Einmal jemand für die Krippe und einmal jemand für den Elementarbereich. Das sind so Teilthemen, die so ausgelagert sind. Oder auch die Website-Pflege macht jemand anders. Macht ein Mitarbeiter bei uns, oder sowas. #00:14:51-0#

I: Okay, ja verstehe. Also du hast jetzt so ganz viele Bereiche angesprochen und hast auch gesagt, dass das durchaus unterschiedliche Teams sind, die diese Aufgaben übernehmen. Bei eurer Leitungsrunde sagtest du, das hat sich ein Stückweit aus sich heraus so ergeben, wer diese Rollen einnimmt und wer da die stärksten Tendenzen zu hat. Das ist nichts festgesetztes und das ist auf jeden Fall veränderbar. Aber wie würdest du sagen strukturiert ihr das allgemein, um diese Rollen zu besetzen? Also ist das eine offene Kommunikation und die Fragestellung wer das übernehmen will, oder ergibt sich das eher aus so natürlichen Begebenheiten? #00:15:29-9#

R: Also da muss ich glaube ich verschiedene Antworten geben. Wir können noch nicht für alle da // für alles das selbe sagen. Also bei dieser Meiereirunde, also unserer Leitungsrunde, war es tatsächlich so, dass die andere Kollegin von mir ist eben // die ist auch im Vorstand. Und das fanden wir schon sinnvoll, dass sozusagen in dieser Runde dann eben die Personen sind, die nach außen auch rechtlich verantwortlich sind im Zweifel. Und dann haben wir noch eine Person, die einfach da in den // die sozusagen pädagogisch die meiste Erfahrung tatsächlich hat. Am längsten schon im Geschäft ist und auch in der Zeit bevor ich kam // das war so eine Übergangsphase, wo das Schiff, die Kita so ein bisschen ohne richtigen Kapitän war sozusagen. Es gab ja da diesen Raub quasi und alle waren so ein bisschen unsicher, wie es weitergeht. Und dann hat sie aber // (Verbindungsprobleme akustisch) ist sie dann eben in die Verantwortung gegangen und hat gesagt, solange das jetzt ist (Verbindungsprobleme Ende) übernehme ich das, was da zu tun ist. Versuche das irgendwie zu erfüllen mit. Und aus dieser Erfahrung heraus hat sich dann eben diese Gruppe ergeben eigentlich. Tatsächlich hat sich dieses Gehaltsteam sozusagen geformt aus der // aus dem Plenum sozusagen, oder aus dem Forum dieser DB heraus.

Da tatsächlich war die Überlegung: „Okay es soll möglichst aus jeder // jedem Bereich jemand sein“. Also Leitung, Krippe und Elementarbereich, ja? Und dann haben sich dann Leute bereit erklärt. Das war das. Wir haben im Moment tatsächlich mehr mit Bereiterklärungen sozusagen gearbeitet. Ob das jetzt das beste ist, müssen wir nochmal ein bisschen gucken. Aber das ist sowieso sozusagen Prinzip, dass wir regelmäßig draufschauen. Also mindestens einmal im Jahr, ob das so weiter passt. Jeweils aus der Sicht der Gruppe oder aus Sicht des Ausführenden. Und wir das dann im Zweifel anpassen. #00:17:52-3#

I: Ja okay. Das heißt quasi eure DB, die ihr so führt, ist euer Zusammentreffen aus dem ganzen Team. Und wenn man feststellt es fallen Aufgaben an, für die jemand eine Verantwortung übernehmen [sollte]. #00:18:03-1#

R: [Genau.] Wobei tatsächlich // ganz kurz: Eigentlich ist diese DB // das ist sozusagen das alte Gremium. Also das einzige Zusammentreffen, oder die einzige Gruppe, die es organisiert gab auch schon über viele Jahre da in der Kita. Und da wurde alles mögliche besprochen und das war dann halt sehr überfrachtet, muss man sagen. Und wir haben sie dann, also irgendwann war eben mein Vorschlag, dass wir die eigentlich aufgeben, weil sie zu voll war und zu sperrig. Und haben dafür eigentlich // hatten ein Gremium, das heißt bei uns Koordinationskreis oder „KO-Runde“. Und da sitzen drei Leute, auch wieder jeweils einer aus der Leitung, einer aus dem Elementar-, einer aus dem Krippenbereich. Und wir treffen uns so alle drei Woche etwa und die ist eigentlich dafür da, alles was so an Terminen und organisatorischen Absprachen und so (...) // und im Zweifel auch eben strukturelle Probleme irgendwie zu besprechen. (unv.) weil Zusammenarbeit nicht klappt, oder so. Oder auch ein Job zu besetzen ist. Das eigentlich dazu in relativer kleiner Runde, aber die repräsentativ ist, die Sache zu besprechen. Während die DB tatsächlich, da muss man immer so ein bisschen aufpassen, dass das nicht automatisch wieder dahin zurückfällt. Aber wir haben sie dann nachher wieder eingeführt, weil wir gemerkt haben, dass alle mal zusammen sind, ist einfach auch wichtig, ja? #00:19:34-6#

I: Mhm (zustimmend). #00:19:34-6#

R: Sie hat also mehr so diesen // hat mittlerweile eigentlich mehr diesen // diese Aufgabe so eine Art emotionale Ebene zu bedienen. Es gibt dann Kuchen und Eis und so weiter und man // wir sprechen eben vielleicht auch über Teamtag da, oder sowas. Aber manchmal eben auch solche Themen, die // . Manchmal nehmen wir eben auch so Themen rein, die vielleicht die Struktur betreffen, ja? Oder sowas in der Art. „Wie wollen wir Mitarbeitergespräche führen?“ Haben wir jetzt gerade da besprochen. Aber tendenziell eher so für, wie soll ich sagen, vielleicht weichere Themen oder sowas. Neben dieser Aufgabe das Wir-Gefühl irgendwie so zu nähren. #00:20:21-3#

I: Okay, ja verstehe. Also wenn wir jetzt so ein bisschen diese Organe nochmal erklären, wie auch immer man sie nun nennen möchte, so zusammenfasst, scheint jetzt so ein bisschen durch: Ihr entdeckt bestimmte Aufgabenbereiche, oder bestimmte Verantwortungsbereiche, die auffallen und besetzt sie dann nach Bereitschaft, aber habt durchaus auch immer dieses // diesen Grundsatzgedanken dahinter, dass aufzuteilen in eure Arbeitsgruppen. Also dass immer eine Leitungsrundenperson, eine Ele-Person und eine Krippenperson da drin ist. #00:20:57-6#

R: Ja, stimmt. Mhm (zustimmend). #00:20:57-6#

I: Also es liegt wahrscheinlich daran. Oder, was würdest du sagen, woran liegt das, dass ihr diesen Grundsatz da mit einbringt. Dass aus jedem Arbeitsbereich jemand reinkommt? #00:21:05-7#

R: Ja, fühlt sich irgendwie natürlich richtig an, dass jeder Bereich vertreten ist und seine Perspektive einbringen kann. Und es ist eben auch so // ich habe viel, wie gesagt, mich mit verschiedenen Ansätzen zur nicht-hierarchischen Organisation beschäftigt und das was im Moment so am nächsten dran ist, an dem was wir machen, oder was uns am meisten vielleicht Elemente liefert, ist eben die // ist soziokratisch, oder ist Soziokratie. Und da ist es tatsächlich eben immer so, dass sozusagen die Untergruppen, wenn man so möchte, jeweils immer ein oder eigentlich sogar zwei Personen in den nächst übergeordneten Kreis, heißt es da, schicken. Und zwei würde sich bei uns // das wäre albern, dann hätten wir wieder eine komplette Runde da, quasi. Das geht bei uns nicht, aber wir haben eben dann das jetzt mit einem so gemacht und ja. Also die KO-Runde ist jetzt // die war // da kann ich jetzt gerade berichten, die ist sozusagen im // ist ein wichtiges Element. Die war jetzt im Sommer eben, ist sie ein bisschen kurz gekommen. Weil wir uns alle gegenseitig vertreten mussten in den Ferien und so. Mit Urlaub. Und das merkte man dann schon. Dann stimmen schon paar Sachen nicht und die Leute vermissen das auch. Und tatsächlich da // das ist ganz interessant. Da ist tatsächlich keine feste Besetzung. Das ist ein bisschen ungewöhnlich. Außer mir, ich bin sozusagen immer da, weil ich einlade und das koordiniere und auch Protokoll, wie gesagt, dann schreibe. Aber tatsächlich sendet jede Gruppe // beschließt jede Woche neu, wer da hinkommt. Oder alle drei Wochen neu, sozusagen wer da hinget. Sodass // und gibt dann dieser Person die Themen mit aus der Gruppe jeweils. Das war // habe ich neulich mal angeregt, dass wir das vielleicht doch nochmal ändern, aber da war nix zu machen. Also da war // das finden alle super. Also mal, sozusagen an dieser Schnittstelle, an diesem Knotenpunkt, wo alles zusammenläuft, zu sitzen und darüber dann mitzureden. Also das ist „Variable Besetzung“ quasi. Ist also auch nochmal eine Besonderheit irgendwie an der Stelle (lachend). #00:23:28-5#

I: Okay (lachend). Da klingt jetzt so ein bisschen raus, dass quasi die Arbeitsbereiche unter sich auch noch regelmäßig einen Austausch führen? Also die haben quasi sowas wie einen Ele-Kreis auch, der dafür freigeräumte Zeiträume hat, um sich da zu besprechen? #00:23:43-1#

R: Ja, also das läuft eher so informell. Wir sind ja nicht so riesig groß. Also die sollten das tun und das meiste läuft, glaube ich, so nach dem Frühstück, wenn Freispielzeit ist oder sowas. Das ist bisher noch // also ich bin jetzt in einer Kita so als (...) ja so eine Art Organisationsberater. Die sind deutlich größer. Ich glaube so 1,5 mal // ne 2,5 mal wie wir etwa. Und da haben wir zum Beispiel die Wahl dieser Vertreter für diese Koordinierungsrunde, also da haben wir tatsächlich eine Wahl gemacht. Weil ich glaube es wäre zu beliebig und es wären zu viele Leute dann irgendwann, die dann da immer wieder neu zusammenkommen. Bei uns geht ja noch ganz viel im persönlichen Kontakt einfach. Das wäre dann, ich glaube das wäre zu viel. Und wir haben dann da tatsächlich gewählt und das war, finde ich eigentlich, eins der schönsten Elemente, die die - oder nicht der schönste - aber so ein ganz tolles Element, was die Soziokratie bereithält. Das haben wir da durchgeführt, das nennt sich offene Wahl. Das haben wir bisher bei uns wenig gemacht tatsächlich. Einfach vielleicht auch wegen der kleinen Zahl von Mitarbeitern. Und da ist es so, dass eben immer im Kreis in der Gruppe, aus der jemand gewählt werden soll - jetzt in diesem Fall zum Beispiel die beiden Vertreter - sowie den Moderator der Gruppe und den Schriftführer. Dass die jeweils vorgeschlagen wurden von den einzelnen, von den Gruppenmitgliedern, mit Begründung. Und dann hat jeder seinen Vorschlag mit Begründung vorgelesen. Und dann gab es in der nächsten Runde nochmal neue Informationen eventuell und dann // der Moderator oder die Moderatorin hat dann die Vorschläge so zusammengefasst und man hatte da nochmal die Möglichkeit seinen Vorschlag, nach dem was man von allen anderen gehört hatte, anzupassen. Und daraus hat sich dann die, haben sich dann die beiden Kandidat:innen ergeben. Das haben wir da // also da sitzen jetzt tatsächlich in dem // da haben wir es auch für den Ele- und für den Krippenbereich gemacht, also da gibt es jetzt so eine

Koordinationsrunde aus sechs Leuten, neben den zwei Leitungskräften, die da die zentralen Entscheidungen dann treffen. #00:26:04-8#

I: Okay, ja okay. Dann habe ich jetzt schon herausgehört du übernimmst in der weiteren Kita so ein bisschen die Rolle von so einer Organisationsberatung. Wie würdest du sagen // wie würdest du deine Rolle beschreiben bei euch in der Kita, wenn es speziell um diesen Prozess geht? Diese Umstrukturierung einzuführen. #00:26:19-9#

R: Ja wie würde ich diese Rolle beschreiben. Ist eben etwas anders, weil ich tatsächlich mitten drin stehe und tatsächlich manchmal auch // und dadurch natürlich auch sehr viel lerne und lerne was alles so dazwischenkommen kann, während man irgendwie dabei ist interessante Konzepte zu machen. Oder sich vorzunehmen endlich mal, die Aufgaben von allen aufzuschreiben, sodass man mal einen Überblick da hat. Und das man noch ein bisschen systematischer vielleicht angehen kann. Also die Rolle ist auf jeden Fall in der anderen Organisation tatsächlich ein bisschen einfacher auch. Weil die auch ganz klar sozusagen das eingekauft haben. Das ist manchmal nicht so ganz leicht. Und manchmal gibts tatsächlich // bei jetzt gerade gibt es auch immer mal // das ist gerade so ein Prozess oder so ein Punkt, an dem wir gerade ankommen. Dass es eben auch Skepsis gibt, ja? Funktioniert das tatsächlich? Also gerade so // wir hatten jetzt so einen Vorfall, wo man sagen könnte das war jetzt in Sachen Aufsichtsführung ein bisschen leichtfertig vielleicht. „Wie gehen wir denn damit eigentlich um? Sollten wir das als Leitungsrunde ansprechen?“ Oder: „Wer sorgt für die Qualität da an der Stelle? Wer greift vielleicht auch mal durch?“, oder so. Da kommen dann so Reflexe sozusagen, an dieser Stelle. Um irgendwie damit umzugehen. Da stellen wir gerade fest // und ich bin eben sozusagen da an der Stelle eben nicht nur // bin eben viel direkter involviert und muss sozusagen beraten und umsetzen gleichzeitig. Und das fällt mir manchmal tatsächlich nicht so leicht, muss ich ganz ehrlich sagen. Da muss ich, glaube ich, tatsächlich nochmal auch demnächst nochmal jemand von außen auch dazu nehmen. Um also eine Bestandsaufnahme zu machen auch. Also es ist einfacher tatsächlich das so zu moderieren, wenn man von außen kommt. Also mir fiel das in der anderen Kita eben viel leichter als wenn man jetzt Teil des Teams ist. Und dann so Bestandsaufnahme Tag macht mal, wie stehen wir gerade da und //. #00:28:36-6#

I: Ja, das kann ich mir gut vorstellen, dass das auf jeden Fall eine andere Rolle ist. #00:28:42-5#

R: Ja (lachend). Hab ich mir leichter vorgestellt tatsächlich.#00:28:42-5#

I: Ja, glaube ich (lachend). So ein bisschen mit inbegriffen // du bist dann ja quasi bei euch im Team so ein stückweit der Impulsgeber wahrscheinlich (...) #00:28:54-8#

R: Ja. #00:28:54-0#

I: Und gleichzeitig eben Moderator und involviert. Du sagst also es gibt durchaus auch die Momente, wo so ein bisschen im Team gezweifelt wird. Hast du trotzdem das Gefühl, dass das im Grundsatz eine Idee ist, die du auch aus dem Team heraus trägst? Also dass die von sich aus kommt und dass da schon das Interesse ist das weiter // so weiterzuführen? Oder dass das am Anfang so war und du darüber auch dahin kamst, das so einzuführen, oder würdest du schon sagen, dass du da stärker Impulse gesetzt hast als das Team das aus sich heraus getan hätte? #00:29:28-6#

R: Ja, guter Punkt. Das könnte durchaus sein, dass das manchmal ein bisschen voreuseilend war oder so. Das stimmt. Wobei ich tatsächlich // also als es darum ging: „Wie geht's jetzt

weiter“, und ich kam ja dazu eigentlich als Anwalt. Und dann ging es darum: „Okay, wir müssen jetzt eine Vorstandsposition neu besetzen.“ Also es wurde so klar in dem Beratungsprozess. Und dann ging es darum, ob ich diese Rolle vielleicht übernehme. Und dann habe ich eben gesagt: „Ich mach das tatsächlich nur, wenn wir“ // und da hatte ich so ganz grob skizziert, wie man vielleicht // ohne jetzt eine wirkliche Erfahrung zu haben schon. Wie man vielleicht das gemeinschaftlich leiten könnte. Das war sozusagen meine Voraussetzung von Anfang an. Es stand aber eben noch kein fertiges Bild da. Das ist dann erst so mit der Zeit nach und nach gekommen. Insofern ist es manchmal vielleicht tatsächlich ein bisschen // presche ich da an der Stelle manchmal ein bisschen vor. Und manchmal braucht es dann noch ein bisschen Zeit, um Leute mitzunehmen. Und manchmal bin ich auch bei manchen Dingen nicht so ganz sicher. Deswegen brauche ich demnächst auch tatsächlich so einen Tag, wo wir uns wirklich insgesamt austauschen darüber, wie es läuft. Ob alles tatsächlich immer ankommt. Es gibt // die meisten Leute sind tatsächlich, glaube ich, ganz froh, wie es bisher läuft. Aber ich hab durchaus auch Bedenken // als spüre manchmal so ein bisschen Bedenken an einer Stelle auch und so. #00:31:23-8#

I: Okay, ja. Wenn du das jetzt sagst. Du bräuchtest da nochmal einen Tag, den ihr euch nehmt, um das zu reflektieren. Gibt es irgendwie schon eine Struktur, in der ihr das bisher in regelmäßiger Form, auch je nach Umfang, mal reflektiert, so intern? Hattet ihr schonmal jemanden dabei, der das extern vielleicht auch begleitet hat, oder ähnliches? #00:31:46-6#

R: Ne, noch nicht. Also tatsächlich waren wir jetzt erstmal // ich meine so lange machen wir es ja tatsächlich noch nicht. Also wir haben immer mal natürlich Gespräche. Zum Beispiel gab es ja diesen Wunsch, dass wir die Dienstbesprechung nach deren Abschaffung // (unv.) nach zwei drei Monaten war klar, die brauchen wir irgendwie. Also da sind wir eben so dauerhaft im Austausch eigentlich. Oder im Gucken, was gerade so passt. Wir haben jetzt wirklich gerade, hatten wirklich so ganz viel, wie soll ich sagen, sehr viel so Anfangsarbeit zu tun. Wir haben wir gesagt noch diesen Prozess. Dann ist gerade noch eine größere Renovierung. Wir hatten wirklich auch es nicht so einfach, ausreichend Personal //. Beziehungsweise wir hatten eigentlich ganz gut Personal und dann ist eine Dame sofort in die Schwangerschaft verschwunden, plötzlich. Und das ist dann in so einem kleinen Team doch ein ganz schöner Brocken, sodass dann oft gerade mal noch betreut werden kann vernünftig. Und vielleicht auch noch ein bisschen gefördert werden kann, aber danach ist dann irgendwie auch // für mehr ist dann kaum noch Raum. Da sind dann tatsächlich so // ich hab eigentlich mit dieser Leitungsrunde, mit der Meiereirunde eigentlich auch so alle zwei, drei Monate mir vorgenommen so einen halben Tag wirklich Zeit zu haben. Und die Male, die wir es gemacht haben, tat es dann auch wirklich gut. Wir sind dann echt raus, saßen bei KM, haben da was gegessen und so. Das tut wahnsinnig gut. Es ist tatsächlich immer wieder eine Herausforderung das so in diesem Alltag unterzubringen. Und je aufwändiger das ist, also je mehr da noch // also noch jemand von außen einen Tag dazu vielleicht oder so. Oder ein Samstag, desto mehr stelle ich dann immer wieder fest, wird das dann nach hinten verschoben. Das finde ich dann schon ein bisschen frustrierend manchmal, wie sehr dann das doch //. Aber es kann auch sein, dass wir uns erstmal einen kleinen Moment noch stabilisieren müssen und es dann auch einfacher wird. Also wir haben jetzt halt ganz viele Dinge parallel gerade, das muss man auch sagen. Und dafür, finde ich, ist es ganz gut wirklich. Ich habe schon das Gefühl, dass ganz viele sich verantwortlich fühlen und identifizieren. Das ist ja das, was auch // gerade ein junger Erzieher, der so am Anfang wirklich auch keinen so leichten Stand hat und auch wirklich Schwierigkeiten verursacht hat. Der ist wirklich gut reingekommen jetzt. Hat seine Rolle als, seine Verantwortlichkeit als Gruppenleiter wirklich gut angenommen und //. Das würde ich schon sagen, also da gibt es schon durchaus das, was eigentlich das Hauptziel ist. Egal, wie oft man sich jetzt trifft. Hauptsache das Entscheidende ist, dass man da so als Team ist und alle möglichst das Gefühl haben, sie sind für das

Gesamtkonstrukt irgendwie verantwortlich. Das ist ja das, was // und nicht einer ist verantwortlich und wird dann gestresst, wenn irgendwas nicht läuft und muss dann durchgreifen oder was auch immer. Das ist ja das, was es dann eigentlich problematisch macht. Also es ist auch nicht immer Sonnenschein, es gibt einfach Schwierigkeiten. Es fällt jemand weg. Dann wird etwas teurer als gedacht und man ist sauer darüber und so. Das ist eben die Frage, wie man damit umgeht einfach. Ja. #00:35:10-6#

I: Ja, okay. Du hattest jetzt gerade schon einmal so das Hauptziel quasi so ein Stückweit angesprochen. #00:35:17-8#

R: Ja. #00:35:18-8#

I: Wenn du versuchen müsstest so einige Ziele, so greifbare Ziele zu benennen, weswegen ihr diese ganze Umstellung macht. Wie würde das ungefähr aussehen, oder auf was für Ziele würdest du da kommen? #00:35:32-0#

R: Mhm (zustimmend). Also das eine ist jetzt // also ich würde gerne eine gemeinschaftliche Verantwortung haben. Möchte, natürlich mit verteilten Aufgaben, aber dass ich jeder sich tatsächlich für das Gesamtkonzept verantwortlich fühlt. Dass auch die, und darüber muss man eben auch reden, dass alle irgendwie erkennen: „Okay, da ist so und so viel Budget da, wir haben die und die Ausgaben und das bedeutet das für mein Gehalt auch.“ Das glaube ich, dass da ein Bewusstsein für da ist. (Verbindungsprobleme). Und dass da nicht so: „Ah ja ihr verwaltet das Geld und ihr haltet das knapp“ und so weiter und „ich habe aber Anspruch auf mehr“ und so. Weil das halte ich für ziemlich problematisch, wenn das weiter wächst sowas immer. Und deswegen eben auch // also das ist alles noch unvollkommen, aber deswegen auch der Versuch alle eben in diese Gehaltsfixierung irgendwie mit einzubinden soweit es geht. Dann in pädagogischer Hinsicht // das ist auch natürlich // ist es auch ein Punkt, dass ich, wenn ich sozusagen aufgefordert bin, oder man kann auch sagen gesetzlich verpflichtet eben Partizipation in der pädagogischen Arbeit zu leben, dann muss das auch in meinem // oder zumindest halte ich es für sehr problematisch, wenn ich das selber gar nicht erlebe oder zumindest nur eingeschränkt erlebe. Das heißt also es sollte auch // oder meine Wunschvorstellung, oder meine Idee ist, dass es eben auch Auswirkungen auf die pädagogische Arbeit hat. Und (...) dann natürlich eine, muss man vielleicht heute auch sagen, einfach eine Identifikation mit dem Träger und dadurch eine Zufriedenheit am Arbeitsplatz und dann dadurch eben eine Loyalität und eine längere, ein längeres Zusammenarbeiten. Das ist natürlich ein ganz wichtiger Punkt einfach. Und natürlich ist es auch toll, wenn // das hoffe ich, dass das auch nochmal mehr gefördert wird, dass eben dabei menschliches Wachstum einfach entsteht. Wir haben halt sehr viel, ich denke wir haben vielleicht // es ist halt mehr Gesprächsbedarf vielleicht in viele Richtungen. Im Moment hat das halt gerade Pause, aber wir haben auch so einen monatlichen kollegialen Feedbackgespräch, also regelmäßig. Das hat gerade eine Pause aber auch das bringt immer wieder einen Beitrag, denke ich, dafür dass man sich weiterentwickelt als Mensch und auch fachlich natürlich. Und ich lasse es eben stattfinden, weil ich das sozusagen dieses Wachstum in menschlicher und fachlicher Hinsicht passiert, weil ich einfach merke da ist ein Rahmend der mir das erlaubt, in dem ich meine Ideen umsetzen kann und (...) wie heißt es? In der Organisationsprache heißt es sozusagen, dass man da einen sicheren Rahmen schafft, wo man sich menschlich sicher fühlt und sagen kann, man kann so sein, wie man nunmal ist. Und dann führt das nicht zu einer Disqualifizierung durch eine, oder Herabsetzung durch eine übergeordnete Person. Klar, kann ich damit auf // kann ich damit irgendwo anecken, aber es ist kein Grund, der mich irgendwo // ja, wie gesagt, durch eine übergeordnete Person irgendwie gefährdet ist // gefährdet wird. #00:39:16-7#

I: Ja, okay. Alles klar, da hab ich auf jeden Fall mindestens vier Ziele schon einmal herausgezogen. #00:39:22-1#

R: Ja. #00:39:20-3#

I: Und wenn du jetzt mal versuchen müsstest zu beschreiben: Was zeichnet euer Team in der Kita so ein stückweit aus, was dazu beiträgt, dass diese ganze Umstellung so gelingen kann? Also was für Ressourcen, würdest du sagen, sind da schon irgendwie besonders bei? #00:39:39-8#

R: (...) Also ich glaube // ich hab ja jetzt gerade noch diese andere Kita da im Vergleich. Also das ist // vielleicht erstmal der Punkt ist, dass man erkennt, dass man da hinkommt. Das kann man auf verschiedene Art und Weise. Dass man mit dem vielleicht typischen und auch vom Gesetzgeber so gedachten Rahmen irgendwie, oder Modell, irgendwo an Grenzen stößt, beziehungsweise Schwierigkeiten bekommt. Also in der anderen Kita // die machen wirklich eine super Arbeit, das sind beide super nette Erzieherin, (unv.) ich glaube beide kommen aus dem Team, aber stellen fest, sie erreichen irgendwie zumindest den Krippenbereich gar nicht. Und es rumort im Ele-Bereich und da fehlt irgendwie // da fehlt was. Irgendwas klappt in der Zusammenarbeit einfach nicht. Also und bei uns war // das kann ein Punkt sein, wo man wirklich so Motivation bekommt: „Okay, nein wir müssen hier irgendwie einfach mal jetzt was ändern, das ist mir einfach echt zu anstrengend.“ Und dann ist man ja so am Wochenende auch angestrengt, weil man denkt: „Oh Gott, jetzt gibt es da eine Chatgruppe irgendwie über das Wochenende über die beknackte Entscheidung der Leitung“ und so. Und bei uns war es eben so, dass keiner die // keiner wollte die Leitung alleine übernehmen. Also wir hatten dann plötzlich eine Situation, wo wir dann gesagt haben: „Okay, dann müssen wir es zusammen machen.“ Und das ist glaube ich schonmal ein ganz wichtiger Punkt, dass man da irgendwie so // wahrscheinlich kommt man da hin, auf verschiedene Art und Weise. Und es kann natürlich auch sein, dass man sagt, man findet das einfach geil und startet das. Aber irgendwie glaube ich so ein // irgendeinen Impuls, irgendeine Situation, irgendeinen Auslöser, glaube ich, braucht man schon, damit man da anfängt. Und dann (...) // also, was ja schon, denke ich, kippt, ist dass man // oder wie soll ich sagen? Also wir haben schon sehr unterschiedliche Leute auch. Auch das finde ich wichtig, weil man eben ganz unterschiedliche Aufgaben auch hat. Da gibt es eben auch sehr unterschiedliche Typen dafür, die dazu passen. Dann braucht man sicherlich (...) // also ich glaube das schon, dass es gut ist, dass man // das ist sozusagen, das was ich bei mir eben reinbringe, ist sozusagen eine Gewissheit, dass das irgendwie geht. Also, dass man herausfinden muss wie vielleicht, für einen selber, dass man bereit ist da zu experimentieren. Und woher man das bekommt, weiß ich nicht. Das könnte halt ein Berater sein, oder ich hoffe auch, dass wir demnächst irgendwie dazu noch ein Buch veröffentlichen können, sodass man diese Erfahrungen tatsächlich teilen kann. Aber das glaube ich // die Gewissheit, dass es geht ist, glaube ich, wichtig auf jeden Fall. Weil manchmal klar denkt man: „(stöhnend) Jetzt ist das irgendwie liegen geblieben.“, oder: „Warum sagt da denn nicht endlich mal jemand etwas?“, oder so. Denn Leitung durch eine Person ist natürlich auf eine Art auch bequem. Also auch für die Angeleiteten sozusagen. Weil man natürlich dann // bestimmte Dinge, dafür kann man die Verantwortung dann einfach abgeben. Das ist natürlich auch ganz gut. Und insofern kommt man schnell in dieses Muster zurück, was wir einfach über viele Jahrzehnte, Jahrhunderte wahrscheinlich, irgendwie gelernt haben, oder verinnerlicht haben vielleicht. Und deswegen braucht man da diese Gewissheit. Was haben wir noch? (...) Also es ist glaube ich auch ganz gut, dass man // aber das haben andere Kitas wahrscheinlich auch. Dass man halt Partner vielleicht hat, die einem bei der // die einen sozusagen bei bestimmten Aufgaben unterstützen, weil man eben auch nicht alles kann. Und ich glaube, dass das pädagogische Feld // und das ist jetzt keine Besonderheit bei uns eben // eigentlich ganz gut geeignet ist, weil es gar nicht so viele Menschen

gibt, die tatsächlich unbedingt da vorne sein wollen oder sowas. Insofern ist es eigentlich fast, ich würde sagen, in dem Umfeld eigentlich eher so eine Art natürlicher Zustand. Und es eher ungewöhnlich ist, dass man eine Position, die vorher Teil dieses Teams war dadrüber setzt und plötzlich sagt: „So, du bist jetzt die Leitung und entscheidest jetzt das und das.“ Also insofern ist, glaube ich, dieses Umfeld eigentlich ganz gut. Ich glaube es braucht eben dann die Unterstützung, diese Strukturen tatsächlich zu schaffen, die doch notwendig sind. Und da kann ich jetzt gar nicht sagen, ob wir diese besonderen Strukturen haben. Also einfach nur dadurch, dass ich ganz viel mitbringe und ab und zu Fortbildungen mache, um das dann umzusetzen. Also da // ich kann aber nicht sagen, dass das bei uns besonders wäre. Außer eben, weil ich das jetzt gerade so reinbringe. Aber das kann man sicherlich auch anders regeln. Oder // ich weiß nicht, ich glaube ich habe deine Frage nicht so ganz richtig beantwortet, also für dich zufriedenstellend beantwortet. Doch, ja? #00:45:16-5#

I: Absolut, absolut (lachend). #00:45:19-2#

R: Okay. #00:45:20-1#

I: Okay, dann quasi nochmal, um das so ein bisschen zu öffnen. Das ist eine gemeine Frage, ich weiß ihr seid da ja noch so mitten drin, aber wenn du so eine Art // gerade zu den Zielen, die du genannt hast // so eine Art Zwischenfazit versuchen müsstest zu ziehen, zu was für einem Ergebnis kommst du da? #00:45:41-6#

R: (...) Ja, also ich würde denken // also wichtig ist auch, also das habe ich auch festgestellt, dass ich tatsächlich selber auch an meinen Vorstellungen mich so stark festhalte. Das ist auch so eine Sache, dass ich auch immer wieder bereit sein muss zu sagen: „Okay, da gehe ich vielleicht von meinem Idealvorstellung ab“, und sage: „Okay, das ist bei uns aber nun mal so!“ Und geht auch, ja? Deswegen finde ich deine Frage eigentlich ganz schön nochmal zu den Zielen. Diese Ziele kann man sicherlich auch auf andere Art und Weise erreichen. Oder jedenfalls nicht nur die, die ich mir hier jetzt gerade vorgestellt habe, wie ich sie vielleicht in dem und dem Seminar gelernt habe, oder Fortbildung gelernt habe, oder in dem Buch gelesen habe. Sondern, dass man da eben auch andere Wege finden kann, die eben dazu führen, dass Menschen Lust an der Arbeit haben und Verantwortung zu übernehmen irgendwie. Und ja, also ich wäre gerne weiter, das muss ich ganz ehrlich sagen. Ich wäre gerne so in der, vor allen Dingen in der // transparent machen dessen, was wir alles tun schon und in der Verteilung der Rollen, oder Besetzung // da wäre ich gerne weiter. Das ist mir tatsächlich bisher nicht so gut gelungen. Also dafür ist die, zum Beispiel diese Koordinierungsrund ist sehr, sehr gut angenommen worden. Das ist ein sehr, sehr wichtiges Gremium geworden, eigentlich. Wo alle an der // am Geschehen sind sozusagen, dessen was entschieden wird. Und ja ich bin auch sehr zufrieden eigentlich mit der aktuellen Dienstbesprechung. Die ist wirklich wunderbar entschlackt und eigentlich ein sehr angenehmes Gremium. Wo es // was tatsächlich nicht so gut ankommt, das finde ich ganz interessant ist, was ich bisher nicht so gut unterbringen konnte, war so eine Check-In-Runde sozusagen mit so einem Rückblick auf: „Was // wie geht’s mir gerade, was habe ich gerade gemacht, was war vielleicht auch mein Highlight letzte Woche? Was ist gerade gut gelaufen?“, das finde ich total wichtig eigentlich. Das hab ich aber bisher // das kam aber bisher bei mir nicht an, da bin ich gerade noch dabei irgendwie zu klären, ob das vielleicht einfach aufgesetzt ist und deswegen gar keinen Sinn macht, oder so. Oder ob das vielleicht noch ein Lernschritt ist, den das Team vielleicht einfach noch geht. Also dieses // das würde ich, fällt mir auch gerade auf, dass ich immer wieder so merke, dass es ein wichtiger Teil der Arbeit ist, die Leute dazu zu bringen, zu gucken was tatsächlich funktioniert und was wirklich gut funktioniert. Also das ist wirklich // ich weiß nicht, ob das sonst in Organisationen auch so ist, aber dass man immer gerne guckt: Das ist da so anstrengend und die Eltern sind da so und das Kind

ist wirklich, gerade geht gar nicht. Und da muss ich mir noch was überlegen, also das (lachend) klappt noch nicht so. Aber so in der Struktur // also ich denke, dafür dass wir //. Ich bin ja manchmal so ein bisschen kritisch mit mir, ob ich da vielleicht nicht an bestimmten Stellen das hätte besser kommunizieren können, oder schon weiter hätte sein können auch deswegen. Aber glaube ich tatsächlich ist einfach doch die Wirklichkeit dann oft. Muss man einfach anerkennen, ja? Die ist einfach dann da und dann muss man erstmal vor allen Dingen sich um die Kinder kümmern und dann kann man sehen, was man noch anderes macht. Und wenn dann noch Mitarbeiterin wegfällt und man hat drei Monate 35 Stunden weniger bei // dann ist einfach plötzlich nicht mehr so viel Platz. Und dann sind auch alle gestresst und dann gibt es nicht mehr so viel Raum für irgendetwas anderes. Das ist, glaube ich, ein entscheidender Prozess, dass man wirklich sich Zeit nimmt. Also das wirklich, glaube ich, ist auch nochmal so ein ganz wichtiger Punkt, den man erkennt. Dass man // dass zwei Jahre, drei Jahre, vier Jahre, in denen man an der Umsetzung arbeitet vielleicht gar nicht zu lang sind. Gut, wenn man jetzt zum Beispiel ein fertiges pädagogisches Konzept hat irgendwie // Auch das müssen wir ja nebenbei machen, irgendwie // dann ist das vielleicht auch nochmal etwas anderes. Also wir sind halt wirklich an so einem Nullpunkt irgendwie. Und haben gleichzeitig schon den Betrieb. Also wir sind nicht Gründer, die neu anfangen irgendwie, sondern wir haben den Vollbetrieb irgendwie. Und das ist, glaube ich, schon auch eine besondere Situation. Insofern, glaube ich, kann man im Moment eigentlich ganz zufrieden sein. Die Leute sind auch gerne da, insofern. Und äußern sich auch, wir haben schon Anpassungen vorgenommen, insofern würde ich im Moment sagen: Wir sind vielleicht nicht ganz so weit, wie ich mir gewünscht hätte und auch nicht so // also vielleicht auch nicht unbedingt was die Struktur angeht, sondern auch was // vielleicht wäre ich auch gerne bei der Akzeptanz und bei der Annahme in den Köpfen oder Herzen noch ein Stück weiter. Also da, ja. Punkt (lachend). #00:50:58-4#

I: Okay, ja (lachend). Ich weiß nicht, ob das das vielleicht so ein bisschen doppelt, aber wenn du jetzt so ein bisschen aus deiner Rolle desjenigen, der da so die Impulse gibt und sowas herausgehst, was ja vielleicht das besondere ist. Dass du so mitten mit drin bist und dich mehr so in das Teammitglied hineinversetzt, was würdest du sagen so zu diesen Zielen das Engagement ein Stückweit zu erhöhen, ein bisschen Transparenz und Verständnis einzuführen für die knappen Bedingungen in so einer Kita und das gemeinschaftliche Verantwortungsgefühl für das Gelingen. Wenn du das aus Teamsicht so ganz intern siehst und weniger aus deiner Impulsgebersicht, wie wäre dein Fazit da in etwa? #00:51:47-1#

R: Also wenn ich mich sozusagen in das Team hineinversetze oder in ein Teammitglied, ja? #00:51:55-5#

I: Ja. #00:51:55-5#

R: Gute Frage. Also ich würde tatsächlich mal sagen, weil ich habe // ich weiß nicht, ein bisschen Zeit haben wir noch, ne? Weil ich // am Donnerstag habe ich sozusagen mein Mitarbeitergespräch und dann kriege ich ganz viel Feedback dazu. Dann kann ich dir tatsächlich was mehr sogar dazu liefern jetzt ja. #00:52:28-0#

I: Ja. #00:52:28-0#

R: Ich würde denken, ich habe ja einzelne Feedbacks bekommen. Die // ich glaube, wie gesagt, vor allem die KO-Runde ist das, was wirklich gut angenommen wird. Wo alle sehr zufrieden mit sind, wo auch alle gerne hinmöchten. Insofern merke ich so, dass da eine Bereitschaft ist, Verantwortung zu übernehmen und ich glaube vielleicht so in der // ich glaube es würde ihnen tatsächlich noch so ein bisschen die konzeptionelle Darstellung, beziehungsweise diese

Darstellung der Ziele tatsächlich fehlen. Ich glaube das müsste ich tatsächlich nochmal deutlicher machen. Ich habe das natürlich immer so auch in meiner Begründung, warum wir das jetzt so aufsetzen mal gesagt, aber es wäre glaube ich ein guter Punkt das tatsächlich jetzt nochmal // insofern bin ich dir tatsächlich sehr dankbar hier für diese Fragen // würde ich das, glaube ich, jetzt nochmal mit diesen Fragestellungen in eine DB gehen oder sowas. Und das nochmal klären. #00:53:28-8#

I: Okay, ja alles klar. Ich habe jetzt noch eine Frage, aber ich glaube die hat sich so aus dem Fluss eigentlich schon sehr gut beantwortet, aber wenn ich sie konkret stelle // wer weiß, vielleicht kommt noch etwas dazu. Du sagst jetzt ja, du oder ihr möchtet das vielleicht gerne in einem Buch irgendwie verarbeiten. Du nimmst auch noch so eine Beraterrolle für eine andere Kita ein. Und welche Erfahrungen aus dem Prozess, wie ihr da durch kommt, würdest du als so die wichtigsten Erfahrungen zusammengefasst, anderen mit auf den Weg geben, die sich überlegen wollen sich vielleicht so umzustrukturieren? #00:53:56-7#

R: (...) Das wichtigste ist, glaube ich tatsächlich, eine gewisse Geduld (lachend). Und tatsächlich kann man auch die Sachen einfach // vielleicht auch gucken, was da ist. Auch das finde ich wichtig: „Was ist schon da?“ Also ich habe zum Beispiel in // Transparenz zu schaffen ist eigentlich eins der zentralen Elemente eigentlich, ja? Also Transparenz und selbst das würde wahrscheinlich sogar mit einer normalen Leitung, würde mit sehr viel Transparenz auch vieles // also wäre mehr Verständnis für bestimmte Sachen und so. Transparenz ist, glaube ich, ein gutes // und regelmäßig einfach sich austauschen tatsächlich. Ich glaube das ist der Punkt, der zählt und man muss glaube ich ab und zu mal jemand von außen dazu nehmen. Ich glaube das ist schon ein wichtiger Punkt tatsächlich. Und ja ansonsten wirklich sich vielleicht klar machen, warum man das macht immer wieder. Und welche Nachteile vielleicht auch die andere Wahl irgendwie hat. Also die andere Möglichkeit der Leitung. Ich glaube man braucht schon so eine // man braucht eine gute Motivation, also eine starke Motivation. Damit man das dann tatsächlich auch macht, ja. #00:55:41-3#

I: Okay. Okay, okay. Dann wären wir von meiner Seite auch schon durch. Gibt es von deiner Seite etwas, was du noch hinzufügen wollen würdest? #00:55:50-8#

R: Ne, eigentlich nicht. Ich finde das so jetzt ganz schön, ganz rund. #00:55:55-5#

###Interview Ende

Anhang 2: Digitaler Fragebogen für Fachkräfte der Einrichtung



Neue Leitungsmodelle in der Kita

Moin liebes Teammitglied der Kita A.,
zu allererst einmal danke, dass du dir die Zeit für die Bearbeitung meines Fragebogens nimmst. Ich bin Magnus, 23 Jahre alt und arbeite gerade an meiner Bachelorarbeit im Studiengang "Bildung und Erziehung in der Kindheit". Durch meinen Nebenjob habe ich Lars und damit auch euer Leitungskonzept kennengelernt und mich sofort sehr dafür interessiert.

Deshalb möchte ich mit meiner Arbeit schauen, wie sich neue Leitungskonzepte auswirken können.

Der Fragebogen hierzu besteht hauptsächlich aus Aussagen, bei denen du anklicken kannst, wie sehr du ihnen zustimmst. Außerdem werden ein paar offene Fragen auftauchen, auf die du sowohl in ganzen Sätzen als auch in verständlichen Stichpunkten antworten kannst. Alle deine Antworten werden vollkommen anonym behandelt und sind in keiner Form auf dich zurückzuführen. Ich bin schon sehr gespannt auf die Antworten und Ergebnisse zum Schluss! Die Ergebnisse werde ich euch bei Interesse natürlich gerne präsentieren. Vielen Dank für deine Unterstützung bei meiner Abschlussarbeit!

* Erforderlich

Allgemeines zur Arbeit in eurer Kita

In diesen Abschnitten geht es vor allem um dein persönliches Empfinden zu verschiedenen Aspekten deiner Arbeit. Bitte antworte ehrlich, denn sowohl positive als auch negative Effekte sind wichtige Erkenntnisse. Bitte klicke an, inwieweit du den folgenden Aussagen zustimmst.

1. Wegen meiner Arbeit gerate ich schnell und häufig unter Zeitdruck.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

2. Während meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen und gestört.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

3. Ich trage eine Menge Verantwortung in meinem Job.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

4. Gibt es spezielle Bereiche, für die du im Team Verantwortung trägst?

- Ja
- Nein

5. Welcher Bereich ist das? *

6. Wie bist du an diese Verantwortung gelangt? *

7. Ich bin häufig gezwungen, Überstunden zu machen.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

8. Meine Arbeit ist in den letzten Jahren anstrengender geworden.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

9. Wie äußert sich das für dich? *

10. Was denkst du, warum es anstrengender geworden ist? *

11. Ich bekomme von meinen "Vorgesetzten" die Anerkennung, die ich verdiene.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

12. Meine Kolleg:innen wertschätzen mich bei der Arbeit.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

13. In schwierigen Situationen kann ich mich auf gute Unterstützung verlassen.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

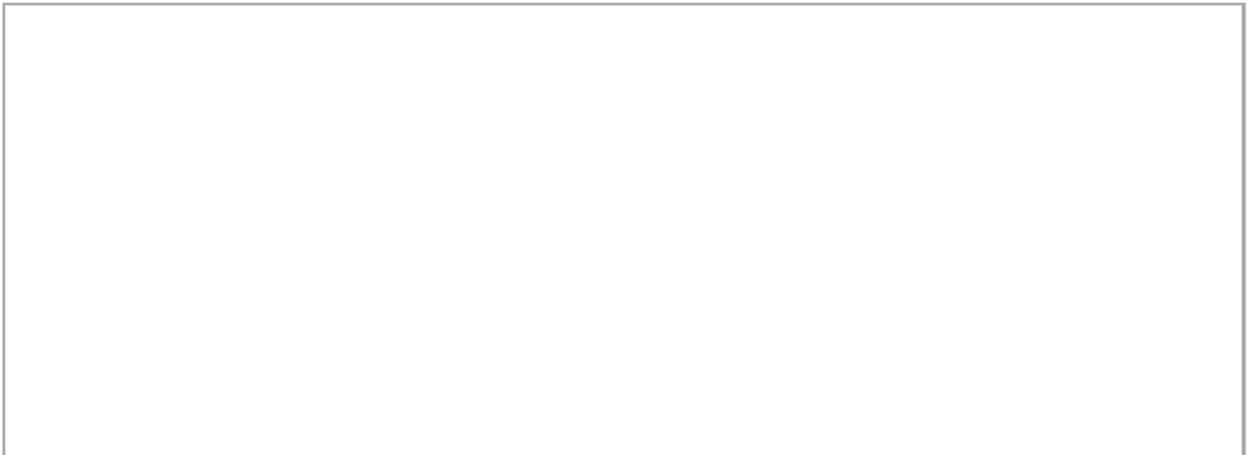
14. Ich fühle mich bei der Arbeit ungerecht behandelt.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

15. Wenn ich mehr leiste, bekomme ich dafür auch besondere Anerkennung.

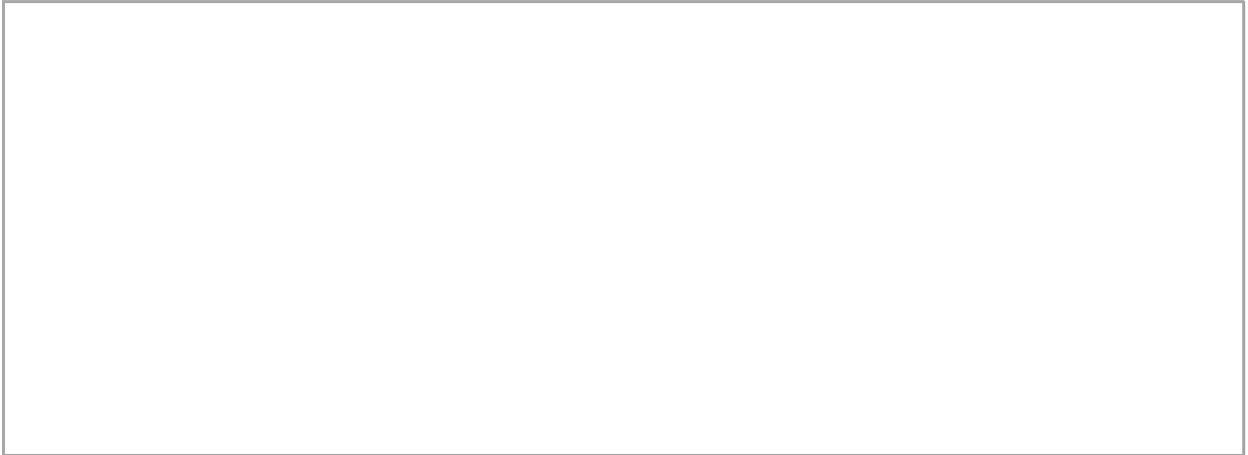
- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

16. Wie sieht diese Anerkennung aus? *

A large, empty rectangular text box with a thin black border, intended for the user to describe the recognition.

17. Welche Formen der Anerkennung würdest du dir vielleicht noch wünschen?

*

A large, empty rectangular box with a thin grey border, intended for the user to provide their answer to the question above.

18. Ich neige dazu, bei der Arbeit unter Zeitdruck zu geraten.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

19. Wenn ich aufwache, beginne ich oft direkt an Probleme bei der Arbeit zu denken.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

20. Wenn ich nach Hause komme, kann ich leicht "abschalten" und mich erholen.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

21. Menschen, die mir nahestehen sagen, ich opfere mich zu sehr für die Arbeit auf.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

22. Die Arbeit lässt mich oft nicht los, auch nicht wenn ich schlafen gehe.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

23. Wenn ich etwas bei der Arbeit nicht geschafft habe, fällt es mir danach schwer einzuschlafen.

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

Der Träger, die Kita und euer Team

Im kommenden Abschnitt geht es um dein Erleben und deine Beziehung zu eurem Träger, der Kita und eurem Team. Bitte klicke auch hier an, wie weit du den getroffenen Aussagen zustimmst.

24. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in unserer Einrichtung verbringen zu können. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

25. Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Einrichtung verbunden. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

26. Ich bin stolz darauf, dieser Einrichtung anzugehören. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

27. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu dem Träger. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

28. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu der Kita. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

29. Ich denke, dass meine (pädagogischen) Wertvorstellungen zu denen der Einrichtung passen. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

30. Ich wäre froh, mein weiteres Arbeitsleben mit diesem Team verbringen zu können. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

31. Ich fühle mich meinem Team eng verbunden. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

32. Ich bin stolz darauf, Teil dieses Teams zu sein. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

33. Mein Team hat eine große persönliche Bedeutung für mich. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

34. Mein Team ist wie eine Familie für mich. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

Der Beruf der pädagogischen Fachkraft in Kitas.

In diesem Abschnitt beziehen sich die Fragen auf deine Berufswahl zur pädagogischen Fachkraft in einer Kita - unabhängig von eurem Team und der konkreten Einrichtung.

35. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Beruf verbringen zu können. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

36. Ich bin stolz darauf, meinen Beruf als pädagogische Fachkraft auszuüben. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

37. Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

38. Es ist für mich von großer Bedeutung, diesen Beruf auszuüben. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

39. Ich kann mich mit meinem Beruf als pädagogische Fachkraft identifizieren. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

40. Ich denke, dass ich meine (pädagogischen) Wertvorstellungen in meiner jetzigen Tätigkeit verwirklichen kann. *

- Stimme zu
- Stimme eher zu
- Neutral
- Stimme eher nicht zu
- Stimme nicht zu

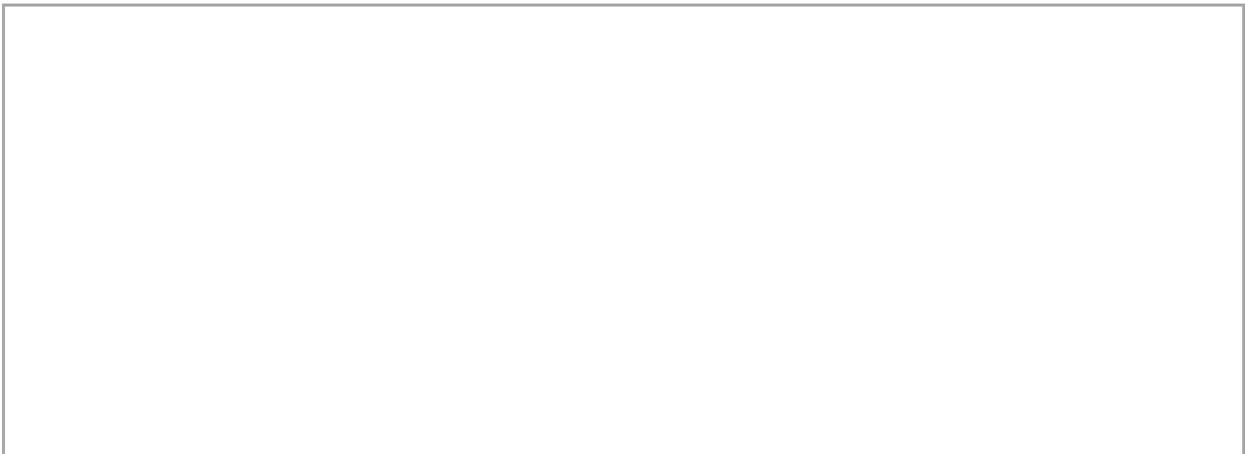
Deine Erfahrungen in eurer Einrichtung

Im letzten Part würde ich dich gerne darum bitten einige Fragen zur Einführung eures Leitungsteam-Konzepts zu beantworten.

41. Wie hat sich seit der Einführung eurer Leitungsstruktur deine Motivation verändert?



42. Vielleicht hast du Erfahrungen mit anderen Formen der Kita-Organisation gemacht. Welche Vor- und Nachteile siehst du im Vergleich dazu bei eurer Leitungsstruktur?



43. Ihr seid an verschiedenen Entscheidungsprozessen innerhalb eurer Einrichtung beteiligt. Welche Erkenntnisse hast du aus dieser Einbindung gewonnen?

44. Wie würdest du den Einfluss eurer Arbeitsteilung in der Einrichtung auf deine persönliche und berufliche/professionelle Entwicklung beschreiben?