



Strukturelle Veränderungen und der Zusammenhang mit Steuerungsstilen von Kita-Trägern

Eine empirische Untersuchung

Janine Birkel-Barmsen^{1,2}, Nadine Madeira Firmino³ und Christiane Meiner-Teubner¹

¹Forschungsverbund DJI, TU Dortmund, Deutschland

²Universität Siegen, Deutschland

³Hochschule Bielefeld, Deutschland

Zusammenfassung: Dieser Beitrag untersucht anhand einer Sekundärauswertung der bundesweiten TrEiKo-Trägerbefragung den Zusammenhang zwischen Steuerungsstilen von Kita-Trägern und der Umsetzung struktureller Veränderungen, die als Indikatoren für Organisationsentwicklungsprozesse interpretiert werden. Mittels Clusteranalyse werden drei Steuerungsstile identifiziert, die auf Basis von Mintzbergs Strukturkonfigurationen als „professionelle Bürokratie“, „Adhokratie“ und „Maschinenbürokratie“ klassifiziert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Träger, die eine zentralisierte Steuerung („Maschinenbürokratie“) bevorzugten, häufiger strukturelle Veränderungen vornahmen, während Träger mit partizipativen Ansätzen („professionelle Bürokratie“, „Adhokratie“) seltener solche Veränderungen umsetzten. Dies deutet auf ein mögliches Spannungsfeld zwischen Agilität und Nachhaltigkeit hin.

Schlüsselwörter: Kita-Träger, Steuerungsstile, strukturelle Veränderungen, Organisationsentwicklung, frühkindliche Bildung

Governance Styles and Their Relationship to Structural Changes in Providers of Early Childhood Care. An Empirical Analysis

Abstract: This article examines the relationship between governance styles and the implementation of structural changes in childcare organizations. These are considered indicators of organizational development processes. The analysis is based on a secondary analysis of data from the TrEiKo project. Using cluster analysis, we carried out an empirical investigation that identified three distinct governance styles, interpreted in line with Mintzberg's framework as "professional bureaucracy," "adhocracy," and "machine bureaucracy." The findings reveal that organizations favoring a centralized governance style ("machine bureaucracy") more frequently implemented structural changes than those with more participatory approaches ("professional bureaucracy," "adhocracy"). This suggests a potential trade-off between agility and sustainability in organizational development.

Keywords: organizational development, kindergarten, early childhood care provider, management, cooperation

Vor dem Hintergrund eines dynamischen Wandels in der frühkindlichen Bildung stehen Träger von Kindertageseinrichtungen (Kitas) vor zunehmenden Herausforderungen und müssen sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Organisationsentwicklung (OE) spielt in diesem Kontext eine zentrale Rolle. Sie wird als umfassender Prozess definiert, der über „alltägliche Anpassungen von Teilmodalitäten der Organisation und über eher marginale Veränderungsprozesse hinausgeht“

(Merchel, 2005, S. 32). OE umfasst langfristige, organisationsweite Veränderungen und sollte als aktiver, partizipativer Prozess gestaltet werden, bei dem alle Beteiligten in die Veränderungsprozesse eingebunden sind (Strehmel, 2023, S. 55).

Nach dem Verständnis von OE als partizipativem Prozess (Strehmel, 2023) ist eine kooperative und dialogische Steuerung notwendig, bei der die Kitas aktiv durch die Träger in die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungen

eingebunden werden. Ein bisher wenig untersuchter Aspekt ist jedoch, ob die Art der Steuerung durch die Träger einen Einfluss auf die Umsetzung struktureller Veränderungen hat, die als Indikator für Aktivitäten im Bereich der OE und die Anpassungsfähigkeit der Träger an neue Rahmenbedingungen gewertet werden können. Während Unterschiede in der Häufigkeit und Ausrichtung struktureller Veränderungen zwischen verschiedenen Trägergruppen dokumentiert wurden (Birkel-Barmsen & Madeira Firmino, 2022), bleibt bislang unklar, ob spezifische Steuerungsstile mit der Umsetzung von Veränderungen in Zusammenhang stehen.

Daher verfolgt dieser Beitrag das Ziel, die Steuerungsstile von Kita-Trägern auf Basis der Strukturkonfigurationen nach Mintzberg (1979) zu analysieren. Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer Sekundäranalyse der bundesweiten TrEiKo-Trägerbefragung ($N = 906$), welche die Zusammenarbeit zwischen Trägern und ihren Kitas in verschiedenen Managementbereichen erfasst. Zur Identifikation der Steuerungsstile wurde zunächst eine Clusteranalyse durchgeführt, die unterschiedliche Ansätze über mehrere Managementbereiche hinweg untersucht. Im Anschluss wurde der Zusammenhang zwischen den identifizierten Steuerungsstilen und der Umsetzung struktureller Veränderungen mittels einer Kontingenzanalyse analysiert.

Mintzbergs Strukturkonfigurationen im Feld der Frühen Bildung

In Anlehnung an Merchel (2015) und Preisendörfer (2016) wird Steuerung in diesem Beitrag als zielgerichtetes Handeln durch die Träger verstanden. Zur Analyse der managementbereichsübergreifenden Steuerungsstile¹ werden die Organisationsmodelle von Mintzberg (1979) herangezogen, die als ‚Strukturkonfigurationen‘ bekannt sind. Dabei stehen die „Einfachstruktur“, die „Maschinenbürokratie“, die „professionelle Bürokratie“ und das „Adhokratiemodell“ im Fokus². Obwohl Mintzberg diese Modelle ursprünglich für allgemeine Organisationskontexte entwickelt hat, lassen sie sich als analytische Idealtypen auch zur Untersuchung von Steuerungs- und Kooperationsmechanismen im Bereich der Frühen Bildung anwenden. Im Folgenden wird eine Adaption dieser Modelle auf den Bereich der Frühen Bildung vorgenommen.

Die „Einfachstruktur“ (Mintzberg, 1979, S. 305 ff.) ist durch eine zentralisierte Entscheidungsfindung gekennzeichnet, bei der die Steuerung überwiegend durch den Träger erfolgt. Diese Struktur geht mit einer geringen Autonomie der Kitas einher, da der Träger die wesentlichen Vorgaben, wie etwa Qualitätsstandards, festlegt und deren Einhaltung sicherstellt.

Das Modell der „Maschinenbürokratie“ (Mintzberg, 1979, S. 314 ff.) ist durch eine stark zentralisierte Struktur gekennzeichnet, in der standardisierte Verfahren und Richtlinien vorgegeben werden, die von den Kitas weitgehend umgesetzt werden müssen. Die Autonomie der Kitas ist hier eingeschränkt, wenn auch weniger stark als in der „Einfachstruktur“. Entscheidungen wie etwa zu Stellenausschreibungen und Qualifikationsanforderungen werden zentral vom Träger getroffen. Zwar hört der Träger die Kitas an, entscheidet aber letztlich allein. Die Zusammenarbeit erfolgt in erster Linie durch die Befolgung der vom Träger festgelegten Verfahren und Richtlinien.

In der „professionellen Bürokratie“ (Mintzberg, 1979, S. 348 ff.) verwaltet der Träger hauptsächlich die externen Anforderungen, ohne direkt in die operativen Abläufe einzugreifen. Dieses Modell gewährt den Kitas eine größere Autonomie, insbesondere in der Gestaltung ihrer Arbeit. Die Zusammenarbeit zwischen Träger und Kitas basiert auf einem partnerschaftlichen Verhältnis, wobei gemeinsame Entscheidungsprozesse im Vordergrund stehen.

Das „Adhokratiemodell“ (Mintzberg, 1979, S. 431 ff.) ist durch eine flexible und anpassungsfähige Organisationsstruktur charakterisiert, in der die Abstimmung zwischen Träger und Kita als zentraler Koordinationsmechanismus dient. Die Autonomie der Kita kann je nach Kompetenzen und Anforderungen variieren. In bestimmten Bereichen haben die Kitas größere Entscheidungsfreiheit, während der Träger in anderen Bereichen eine stärkere Rolle in der Steuerung übernimmt.

Obwohl Mintzbergs Theorie bisher überwiegend in Studien zu Organisationsprozessen und Personalentwicklung in (hoch)schulischen Kontexten sowohl in nationaler wie internationaler Forschung herangezogen wurde (Earl & Alcorn, 2019; Soliman, Anchor & Taylor, 2019; Thillmann, Brauckmann, Hermann & Thiel, 2015), konnte die Untersuchung einer finnischen Forscher_innengruppe (Roponen, Fonsen, Ukkonen-Mikkola & Ahtiainen, 2024) bereits die Bedeutung des Übertrags auf den Bereich der Frühen Bildung zeigen.

¹ Unter managementbereichsübergreifenden Steuerungsstilen wird verstanden, dass nicht nur ein einzelner Bereich isoliert betrachtet wird, sondern dass verschiedene Steuerungsansätze in unterschiedlichen Aufgabenfeldern analysiert werden.

² Mintzberg beschreibt auch eine fünfte Strukturkonfiguration, die „divisionalisierte Form“. Diese wäre relevant für Analysen über verschiedene Geschäftsbereiche. Da sich dieser Beitrag auf Steuerung im Geschäftsbereich Kita konzentriert, bleibt sie unberücksichtigt.

Steuerung und Umsetzung struktureller Veränderungen bei Kita-Trägern

Kita-Träger nehmen eine Schlüsselposition im System der Kindertagesbetreuung ein, da sie im Rahmen ihrer Dienst- und Fachaufsicht für die Umsetzung der rechtlichen Vorgaben verantwortlich sind. Sie nehmen Aufgaben in verschiedenen Managementbereichen wahr und tragen somit maßgeblich zur Qualität der pädagogischen Arbeit bei (Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter, 2020, S. 3).

Verschiedene Studien (u. a. Kalicki, Jäger, Hanssen, Nagel, Schreyer & Oberhuemer, 2004; Strehmel & Overmann, 2018) haben gezeigt, dass Träger die Zusammenarbeit mit ihren Kitas je nach Managementbereich sehr unterschiedlich gestalten. Erste Untersuchungen deuten zudem darauf hin, dass die Aufgabenteilung zwischen Trägern und ihren Kitas nicht nur nach Managementbereich, sondern auch nach Trägerart variieren kann (Riedel & Fuchs-Rechlin, 2021; Meiner-Teubner, Fuchs-Rechlin, Madeira Firmino, Birkel-Barmsen, Wallušek & Atkaya, 2023a). In methodischer Hinsicht ist eine beträchtliche Bandbreite festzustellen, wobei der Fokus der vorliegenden Studien zumeist auf ausgewählten Managementbereichen, insbesondere dem Qualitäts- und Personalmanagement, liegt.

OE wurde im Vergleich dazu weniger untersucht (Zimmermann & Sander, 2021), obgleich Forschungsbemühungen in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben (u. a. Buhl, Freytag & Iller, 2016; Timmermann, Högbe & Ulber, 2021; Birkel-Barmsen & Madeira Firmino, 2022; Cloos, Iller, Prigge & Simon, 2023; Strehmel, 2023).

Die Steuerung durch die Träger wird in den bisherigen Arbeiten in der Regel nicht explizit fokussiert – eine Ausnahme bilden die qualitativ-rekonstruktiven Forschungsarbeiten von Mader und Menz (2019; 2022). Sie gehen der Frage nach, wie Träger mit der Aufgabe des Qualitätsmanagements umgehen und fanden heraus, dass es erhebliche Unterschiede darin gibt, ob und inwieweit Träger den Fachkräften vor Ort Gestaltungsspielräume in der Qualitätssicherung und -entwicklung eröffnen. Dabei identifizieren sie vier Steuerungsstile: (1) top-down, (2) diskurs-/effektorientiert vs. bottom-up, (3) diskursorientiert vs. top-down sowie (4) effektorientiert (Mader & Menz, 2019).

Roponen et al. (2024) ergänzen diese Erkenntnisse. Auf Basis von Mintzbergs Organisationsstrukturtheorie (1979) verdeutlicht diese Studie, dass die Rollen und Entscheidungsprozesse in multiprofessionellen Teams oft unklar bleiben, was die Effizienz der Zusammenarbeit beeinträchtigt. Diese Unklarheiten führen dazu, dass trotz einer theoretisch verteilten Führungsstruktur in der Praxis häufig auf zentrale Steuerung zurückgegriffen wird, insbesondere

aufgrund des Fachkräftemangels und der fehlenden Klarheit in den Entscheidungswegen.

Die Analysen von Birkel-Barmsen und Madeira Firmino (2022) ebenfalls auf Basis der TrEiKo-Studie zeigen, dass 37 % der befragten Träger in den letzten fünf Jahren strukturelle Veränderungen vorgenommen haben. Dabei konnten signifikante Unterschiede zwischen den Trägerarten und -größen festgestellt werden. Strukturelle Veränderungen fanden vor allem bei großen und freien konfessionellen Trägern statt. Diese Befunde verdeutlichen die Heterogenität des Feldes und legen nahe, dass sowohl die Trägergröße als auch die Trägerart wesentliche Faktoren für die Umsetzung struktureller Veränderungen sind.

Obgleich bereits Erkenntnisse vorliegen, fehlt eine Analyse der Steuerungsstile auf einer breiteren empirischen Basis, welche verschiedene Managementbereiche umfasst. Es besteht zudem eine Forschungslücke hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Steuerungsstilen und deren Einfluss auf die Umsetzung struktureller Veränderungen, die als Indikator für OE-Prozesse durch Kita-Träger gedeutet werden können.

Fragestellungen

Vor dem Hintergrund fokussiert dieser Beitrag zwei Fragestellungen:

1. Welche Steuerungsstile lassen sich über verschiedene Managementbereiche hinweg bei Kita-Trägern identifizieren?
2. In welchem Zusammenhang stehen die identifizierten Steuerungsstile mit der Umsetzung struktureller Veränderungen bei Kita-Trägern?

Methode

Design und Stichprobe

Die Daten der Analyse stammen aus dem BMBF geförderten Projekt TrEiKo, das mittels eines Mixed-Methods-Designs untersuchte, welchen Einfluss die Ausgestaltung der Träger-Einrichtungs-Kooperation und damit der Steuerungsaktivitäten und Unterstützungsleistungen auf die Strukturqualität in den Kitas haben. Die in diesem Beitrag vorgestellten Sekundäranalysen basieren ausschließlich auf der quantitativen Teilstudie, der wiederum eine bundesweite Online-Befragung (Nov. 2020–Feb. 2021) zugrunde liegt. Hierzu wurde aus einer Adressliste von 17500 Trägern eine Zufallsstichprobe von 5700 Trägern gezogen. Die Rücklaufquote betrug 16 %, so dass sich eine Stichprobe

von $N = 906$ Trägervertreter_innen ergab (vgl. Meiner-Teubner et al., 2023a). Die Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen: 32 % ($N = 286$) öffentliche Träger, 27 % ($N = 242$) freigemeinnützige Träger, 37 % ($N = 334$) freigemeinnützige konfessionelle Träger und 4 % ($N = 31$) privat-gewerbliche Träger. Ausschließlich ehrenamtlich geführte Träger machen 13 % ($N = 119$) aus und 50 % ($N = 452$) der Träger sind ausschließlich im Geschäftsbereich Kita tätig. 75 % ($N = 656$) der Träger wurden vor 2000 gegründet und 81 % ($N = 735$) befinden sich in Westdeutschland. Die Verteilung nach Trägergröße zeigt 47 % kleine ($N = 415$)³, 28 % mittelgroße ($N = 250$)⁴ und 25 % große ($N = 225$)⁵ Träger. Entsprechend erster Analysen von Trägerlisten (vgl. Meiner-Teubner, Ulrich, Schacht & Buchmann, 2023b, S. 12) wird deutlich, dass kleine Träger in der Stichprobe unterrepräsentiert sein dürften.

Auswertungsmethoden

Zur Beantwortung der *ersten Forschungsfrage*, also zur Identifikation von Steuerungsstilen über verschiedene Aufgabenbereiche hinweg, wurde eine hierarchische Clusteranalyse nach der Ward-Methode (Backhaus, Erichson, Gensler, Weiber & Weiber, 2024, S. 513) in SPSS 29.0 (IBM Corp, 2023) durchgeführt, wobei die euklidische Distanz als Distanzmaß diente. Die Träger wurden im Rahmen der TrEiKo-Onlinebefragung unter anderem gefragt, in welcher Form sie ihre Kitas üblicherweise an zwölf verschiedenen Aufgabenbereichen⁶ beteiligen (vgl. Meiner-Teubner et al., 2023a). Als Variablen für die Clusteranalyse gingen die Angaben zur Beteiligung in den Aufgabenbereichen Personalrekrutierung, Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs, Qualitätsmanagement sowie Weiterentwicklung des Trägerleitbilds ein. Diese Aufgabenbereiche wurden ausgewählt, da sie wichtige Schnittstellen der Zusammenarbeit zwischen Trägern und Kitas darstellen und sowohl operative als auch strategische Steuerungsprozesse abbilden. Die ordinal skalierten Antwortkategorien orientierten sich am Stufenmodell der Partizipation (Wright, Unger & Block, 2010) und umfassten ursprünglich sieben Ausprägungen: Kitas (1) werden angewiesen/informiert, (2) angehört/beteiligt, (3) bestimmen/entscheiden mit, (4) organisieren das selbst, (5) Träger handhabt das für Kitas unterschiedlich, (6) Aufgabe liegt bei einer anderen Person, (7) weiß nicht. Für die Analyse wurden nur die Antwort-

kategorien (1) bis (4) beibehalten, da die Antwortkategorien (5) bis (7) keine Partizipationsstufen abbilden, woraus eine vierstufige Antwortskala resultierte. Die Reliabilität der reduzierten Skala wurde mithilfe von Cronbachs Alpha überprüft, der Wert von .71 weist auf eine gute interne Konsistenz hin (Nunnally & Bernstein, 1994, S. 252). Im Bereich Fort- und Weiterbildung ist der höchste Mittelwert mit 3.21 ($SD = 0.61$; $N = 884$) zu verzeichnen. Ebenfalls hoch sind die Werte im Qualitätsmanagement mit einem Mittelwert von 3.10 ($SD = 0.69$; $N = 853$). Geringere Werte wurden im Bereich Personalrekrutierung mit einem Mittelwert von 2.69 ($SD = 0.59$; $N = 842$) und Trägerleitbild mit dem niedrigsten Mittelwert von 2.56 ($SD = 0.72$; $N = 802$) beobachtet.

Die Bestimmung der optimalen Anzahl von Clustern erfolgte mithilfe der ‚Ellbogen-Methode‘, indem die Veränderungen der Distanzen bei der Fusion von Clustern analysiert wurden. Sie basiert auf der Analyse der Summe der quadrierten Abweichungen (within-cluster sum of squares, WCSS) oder der Distanzen zwischen den Datenpunkten und dem jeweiligen Clusterzentrum bei jeder weiteren Zusammenführung von Clustern (Backhaus et al., 2024, S. 524). Der Punkt eines signifikanten Anstiegs der Distanz, der ‚Ellbogen‘, wurde bei drei Clustern beobachtet, was darauf hindeutet, dass eine weitere Zusammenführung der Cluster zu einem überproportionalen Verlust an Homogenität führen würde. Diese Gruppierung der Daten in drei distinkte Cluster wurde durch die nachfolgende Anwendung der k-means Clusteranalyse verfeinert, um die endgültigen Clusterzentren zu definieren (Backhaus et al., 2024, S. 526). Zur Charakterisierung der Cluster wurden die Modalwerte (*Mo*) der einzelnen Variablen in den ausgewählten Bereichen herangezogen. Die Entscheidung für die Clusteranalyse und gegen eine Latente Profilanalyse (LPA) basierte auf den spezifischen Eigenschaften der Daten, die leichte Abweichungen von der Normalverteilung zeigten.

Zur Beantwortung der *zweiten Forschungsfrage*, die den Zusammenhang zwischen den identifizierten Steuerungsstilen und der Umsetzung von strukturellen Veränderungen thematisiert, wurde eine Kontingenzanalyse (Backhaus et al., 2024, S. 381 ff) durchgeführt. Die Träger wurden im Rahmen der TrEiKo-Onlinebefragung unter anderem gefragt, ob sie in den letzten fünf Jahren strukturelle Veränderungen im Bereich der Kindertagesbetreuung vorgenommen haben. Die Umsetzung von strukturellen Veränderungen wird als Indikator für Aktivitäten im Bereich der

³ 1 Kita

⁴ 2 bis 4 Kitas

⁵ 5 und mehr Kitas

⁶ Weiterentwicklung der Einrichtungskonzeption, Ausstattung und Gestaltung von Räumen, Platzvergabe, Erstellung eines Haushaltsplans, Beteiligung an Bundes-/Landesprogrammen, Personalrekrutierung, Ermittlung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs, Führen von Personalgesprächen, Qualitätsmanagement, Gesundheitsförderung der Mitarbeiter, Entwicklung des Trägerleitbilds, Entwicklung von Schutzmaßnahmen aufgrund der Coronapandemie

OE gedeutet. Die Antwortvorgabe war binär (ja/nein). Die statistische Signifikanz der beobachteten Zusammenhänge zwischen den Steuerungsstilen und der Umsetzung von strukturellen Veränderungen wurde mithilfe des Chi-Quadrat-Tests überprüft.

Ergebnisse

Die durchgeführte Clusteranalyse (vgl. Tabelle 1) identifizierte drei distinkte Gruppen von Trägern, die sich in ihrer Art der Steuerung über die Bereiche Personalrekrutierung, Fort- und Weiterbildung, Qualitätsmanagement und der Weiterentwicklung des Trägerleitbilds hinweg signifikant unterscheiden. Zur Überprüfung der Unterschiede zwischen den Clustern wurde eine ANOVA durchgeführt, deren Ergebnisse signifikante Unterschiede in allen betrachteten Managementbereichen zeigten.

Im Bereich Fort- und Weiterbildung wies die ANOVA einen F -Wert von 136.42 ($p < .001$) auf, was darauf hindeutet, dass die Steuerung der Zusammenarbeit in diesem Bereich signifikant zwischen den Clustern variiert. Ähnlich signifikante Ergebnisse wurden für die Bereiche Qualitätsmanagement ($F = 291.12$, $p < .001$), Personalrekrutierung ($F = 214.21$, $p < .001$) und Trägerleitbild ($F = 452.19$, $p < .001$) erzielt.

Die F -Tests zeigen, dass es systematische Unterschiede in der Art und Weise gibt, wie die Träger ihre Kitas an Entscheidungen beteiligen und inwiefern sie die Zusammenarbeit in den ausgewählten Bereichen gestalten. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass die F -Tests primär deskriptive Zwecke erfüllen. Die Clusteranalyse zielt darauf ab, die Unterschiede zwischen den Gruppen zu maximieren, was bedeutet, dass die F -Werte nicht als inferenzielle Statistiken interpretiert werden sollten, sondern als Bestätigung der Gruppendiskrepanzen dienen.

Tabelle 1. Clusterspezifische Modalwerte (M_o) der Zusammenarbeit zwischen Trägern und ihren Kitas in den Bereichen Fort- und Weiterbildung, Qualitätsmanagement, Personalrekrutierung und Trägerleitbild ($N = 738$)

Zusammenarbeit im Bereich	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Fort- und Weiterbildung	3	4	3
Qualitätsmanagement	3	3	2
Personalrekrutierung	3	3	2
Trägerleitbild	3	2	2
N	351	217	170

Anmerkungen: Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der TrEiKo-Trägerbefragung 2020/21; Codierung: (1) Kitas werden angewiesen/informiert, (2) angehört/einbezogen, (3) bestimmen/entscheiden mit, (4) organisieren das selbst; ANOVA-Ergebnisse: $p < .001$ für alle Bereichsvergleiche zwischen den Clustern.

Die Cluster unterscheiden sich wie folgt, basierend auf den Modalwerten der Zusammenarbeit in den einzelnen Bereichen:

- **Cluster 1** ($N = 351$) weist durchgängig einen M_o von 3 auf, was bedeutet, dass die Kitas aktiv in Entscheidungen eingebunden sind und mitbestimmen.
- **Cluster 2** ($N = 217$) zeigt im Bereich Fort- und Weiterbildung einen M_o von 4, was darauf hinweist, dass die Kitas diesen Bereich überwiegend eigenständig organisieren. In den Bereichen Qualitätsmanagement und Personalrekrutierung wird eine aktive Mitbestimmung beobachtet ($M_o = 3$), während das Trägerleitbild weniger partizipativ entwickelt wird ($M_o = 2$).
- **Cluster 3** ($N = 170$) zeigt in den Bereichen Qualitätsmanagement, Personalrekrutierung und Trägerleitbild eine geringere Partizipation ($M_o = 2$), wobei die Zusammenarbeit in der Fort- und Weiterbildung etwas stärker ausgeprägt ist ($M_o = 3$).

Die anschließend durchgeführte Kontingenzanalyse (vgl. Tabelle 2) zeigt signifikante Unterschiede in der Umsetzung struktureller Veränderungen zwischen den drei Clustern.

- Cluster 1: 25,4% der Träger in diesem Cluster gaben an, in den letzten fünf Jahren strukturelle Veränderungen vorgenommen zu haben, während 75% keine Veränderungen durchgeführt haben.
- Cluster 2: 37,7% der Träger in diesem Cluster haben strukturelle Veränderungen vorgenommen, während 62% keine Veränderungen durchgeführt haben.
- Cluster 3: 59,2% der Träger in diesem Cluster gaben an, dass sie strukturelle Veränderungen vorgenommen haben, womit dies das Cluster mit der höchsten Veränderungsrate ist.

Der Chi-Quadrat-Test zeigt, dass der Zusammenhang zwischen den Steuerungsstilen und der Durchführung struktureller Veränderungen statistisch signifikant ist ($\chi^2 = 51.26$, $df = 2$, $p < .001$).

Tabelle 2. Strukturelle Veränderungen in den letzten fünf Jahren nach Clustern (Angaben in %; $N = 688$)

Cluster	Keine strukturellen Veränderungen vorgenommen	Strukturelle Veränderungen vorgenommen	Gesamt (N)
Cluster 1	74,6 ($N = 232$)	25,4 ($N = 79$)	311
Cluster 2	62,3 ($N = 137$)	37,7 ($N = 83$)	220
Cluster 3	40,8 ($N = 64$)	59,2 ($N = 93$)	157
Gesamt	62,9 ($N = 433$)	37,1 ($N = 255$)	688

Anmerkungen: Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der TrEiKo-Trägerbefragung 2020/21; $\chi^2: 51,26$, $df = 2$, $p < .001$

Diskussion

Die drei empirisch identifizierten Cluster lassen sich in Anlehnung an Mintzbergs Strukturkonfigurationen (Mintzberg, 1979, S. 431 ff.) interpretieren und offenbaren unterschiedliche Steuerungsstile in der Zusammenarbeit zwischen Trägern und ihren Kitas. Cluster 1 kann als partnerschaftliche „professionelle Bürokratie“, Cluster 2 als flexible „Adhokratie“ und Cluster 3 als zentralisierte „Maschinenbürokratie“ interpretiert werden. Die „Einfachstruktur“ konnte nicht als eigenständiges Cluster in den Daten nachgewiesen werden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Zusammenarbeit zwischen Trägern und ihren Kitas in erster Linie kooperativer Natur ist, da knapp die Hälfte der Träger dem Cluster 1 „professionelle Bürokratie“ zugeordnet wurde und bestätigen den Befund von Strehmel und Overmann (2018, S. 23), dass das Feld durch eine gemeinschafts- und teamorientierte Organisationskultur geprägt ist.

Laut Merchel (2005) umfasst OE langfristige, organisationsweite Veränderungen, die über alltägliche Anpassungen hinausgehen. Sie sollte als partizipativer Prozess verstanden werden, bei dem alle Beteiligten – in diesem Fall die Träger und die Kitas – aktiv in die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungen eingebunden sind (Strehmel, 2023). In der „professionellen Bürokratie“ (Cluster 1) wird dieses Steuerungsverständnis sichtbar: Die enge Kooperation und Mitbestimmung der Kitas in allen Managementbereichen deuten auf eine kooperative Steuerung hin, bei der die Träger ihre Kitas als gleichberechtigte Partner betrachten, auch in strategischen Fragen wie der Weiterentwicklung des Trägerleitbilds.

Im Gegensatz dazu zeigt die „Maschinenbürokratie“ (Cluster 3) eine stark zentralisierte Steuerung, in der die Kitas in den Bereichen Qualitätsmanagement, Personalrekrutierung und Weiterentwicklung des Trägerleitbilds wenig Mitbestimmung haben. Die höhere Rate struktureller Veränderungen in diesem Cluster deutet darauf hin, dass Träger mit zentralisierten Strukturen schneller auf externe Herausforderungen reagieren können. Die zentralisierte Herangehensweise scheint es den Trägern zu ermöglichen, Veränderungen umzusetzen, allerdings in Form einer top-down-Steuerung, der die Mitbestimmung der Kitas stark einschränkt. Dies könnte bedeuten, dass zwar Veränderungen schneller implementiert werden, die langfristige Akzeptanz und nachhaltige Umsetzung jedoch gefährdet sein könnte, da die Kitas weniger in den Prozess eingebunden sind.

Hier zeigt sich ein zentrales Spannungsfeld: Agilität versus Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse der Studie liefern Hinweise darauf, dass kooperative Steuerungsstile wie die „professionelle Bürokratie“ zwar die OE im Sinne eines nachhaltigen und partizipativen Prozesses fördern kön-

nen, aber möglicherweise weniger geeignet sind, um schnelle und notwendige Anpassungen an sich wandelnde Rahmenbedingungen vorzunehmen. Umgekehrt könnte die „Maschinenbürokratie“ eine größere Agilität ermöglichen, jedoch auf Kosten der langfristigen Stabilität und Akzeptanz von Veränderungen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass dieser Beitrag neue Einblicke in die managementübergreifende Steuerung durch Kita-Träger liefert. Die Ergebnisse der Studie heben die Bedeutung von Steuerungsstilen für die OE in Kitas hervor. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten diese Wechselwirkungen weiter untersuchen, um die Hinweise abzusichern und die bestmöglichen Ansätze zur Förderung sowohl agiler als auch nachhaltiger OE-Prozesse in Kitas zu identifizieren. Ein Schwerpunkt sollte dabei auch auf der Identifikation der Determinanten, die zur Herausbildung bestimmter Steuerungsstile führen, insbesondere der Trägermerkmale, und der Analyse ihrer Konsequenzen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen liegen.

Limitationen

Die methodische Entscheidung, Clusteranalysen anstelle einer Latenten Profil-Analyse zu verwenden, könnte die Sensitivität zur Erkennung subtiler Muster in den Daten eingeschränkt haben. Dies sollte in zukünftigen Studien genauer untersucht werden. In dieser ersten Analyse wurden zudem Trägermerkmale wie Trägergröße und Trägerart nicht berücksichtigt, obwohl diese potenziell wichtige Unterschiede zwischen den Clustern erklären könnten. Zukünftige Studien sollten diese Merkmale einbeziehen, um eine detailliertere Analyse der Unterschiede zwischen den Steuerungsstilen zu ermöglichen.

Da diese Analyse auf Sekundärdaten basiert, sind spezifische Einschränkungen unvermeidlich. Der Fokus lag primär auf der Perspektive der Träger, während die Sichtweise der Kitas oder Kita-Leitungen nicht berücksichtigt wurde. Zukünftige Untersuchungen sollten diese Perspektiven ergänzen, um ein umfassenderes und differenzierteres Bild der Steuerungsprozesse zu erhalten. Ein weiterer Aspekt, der sich aus der Sekundäranalyse ergibt, betrifft die Bewertung struktureller Veränderungen als Indikator für Organisationsentwicklung. Strukturelle Anpassungen allein erfassen nicht die gesamte Komplexität von Organisationsentwicklungsprozessen, die auch kulturelle und prozessuale Veränderungen sowie langfristige Entwicklungsprozesse umfassen. Zukünftige Studien sollten daher erweiterte Indikatoren einbeziehen, um die verschiedenen Dimensionen von Organisationsentwicklung besser zu erfassen.

Literatur

- Birkel-Barmsen, J. & Madeira Firmino, N. (2022). Aktive Organisationsentwicklung oder reaktive Organisationsgestaltung?! Analysen zur Organisationsentwicklungs- bzw. gestaltungspraxis von KITA-Trägern. *Organisation und Bildung [Themenheft] Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 4, 483 – 490. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00652-7>
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2024). *Multivariate Analysemethoden*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40465-9>
- Buhl, M., Freytag, T. & Iller, C. (2016). *Working Paper – Organisationsentwicklung im Elementarbereich*. Verfügbar unter https://www.pedocs.de/volltexte/2016/12368/pdf/Buhl_Freytag_Iller_2016_Working_Paper_OE_Elementarbereich.pdf
- Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter. (2020). *Orientierungshilfe „Kita-Träger als Qualitätsfaktor“: Qualitätskriterien für die Tätigkeit von Kita-Trägern aus Sicht der Betriebsleiterinnen*. Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter. Verfügbar unter https://mbjs.brandenburg.de/media_fast/6288/149_orientierungshilfe_fuer_eine_gute_qualitaet_von_traegern_von_tageseinrichtungen_fuer_kinder.pdf
- Cloos, P., Iller, C., Prigge, J. & Simon, S. (2023). Was macht Organisationsentwicklung im Bereich Kita aus? In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.), *Kita-Entwicklung – Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung* (S. 41 – 116). Opladen: Barbara Budrich.
- Earl, K. & Alcorn, N. (2019). Keeping things on track: School principals as managers. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 54, S. 297 – 313. <https://doi.org/10.1007/s40841-019-00140-5>
- Fuchs-Rechlin, K. & Riedel, B. (2021). Kita-Träger. Ein Feld in Bewegung. *Forum Jugendhilfe*, 2, 37 – 43.
- IBM Corp. (2023). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 29.0.2.0*. Armonk, NY: IBM Corp.
- Kalicki, B., Jäger, R., Hanssen, K., Nagel, B., Schreyer, I. & Oberhumer, P. (2004). *Trägerqualität. Ergebnisbericht zur bundesweiten Befragung von Rechtsträgern im System der Tageseinrichtungen für Kinder*. Verfügbar unter http://www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/traeger_ergebnisbericht_1.pdf
- Mader, M. & Menz, M. (2019). Steuerung im Elementarbereich – Qualitätssicherung und -entwicklung aus Sicht von Trägern, Diskurs Kindheits- und Jugendforschung/Discourse. *Journal of Childhood and Adolescence Research*, 2, 213 – 226. <https://doi.org/10.3224/diskurs.v14i2.07>
- Mader, M. & Menz, M. (2022). Subjektivierung als distinktive Praxis der Profilbildung: Das trägerspezifische Erzieher_innen-Subjekt als strategisches Element der Qualitätsentwicklung. In J. Mierendorff, T. Grunau & T. Höhne (Hrsg.), *Der Elementarbereich im Wandel. Prozesse der Ökonomisierung des Frühpädagogischen* (1. Aufl., S. 181 – 200). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Meiner-Teubner, C., Fuchs-Rechlin, K., Madeira Firmino, N., Birkel-Barmsen, J., WalluBek, N. & Atkaya, T. (2023a). *Träger und ihre Kitas. Trägerhandeln im Spannungsfeld von Steuerung und Unterstützung*. Forschungsverbund DJI/TU Dortmund.
- Meiner-Teubner, C., Ulrich, L., Schacht, D. & Buchmann, J. (2023b). Von Trägergruppen zu Einrichtungsträgern – ein neuer Blick auf die Kita-Trägerlandschaft. *KomDat Jugendhilfe*, 26(23), 11–16
- Merchel, J. (2005). *Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Merchel, J. (2015). *Management in Organisationen der Sozialen Arbeit*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Mintzberg, H. (1979). *Structuring of organizations: A synthesis of research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd edit.). New York: McGraw-Hill.
- Preisendörfer, P. (2016). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Roponen, H., Fonsén, E., Ukkonen-Mikkola, T. & Ahtiainen, R. (2024). Leading early childhood education centers as professional bureaucracies: Social organizational structures in Finnish early childhood education. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 286 – 301. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2023-0287>
- Soliman, S., Anchor, J. & Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: Deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(8), 1413 – 1424. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445985>
- Strehmel, P. (2023). Wie können Organisationsentwicklungsprozesse in Kitas professionell gestaltet werden? In Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.), *Kita-Entwicklung – Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung* (S. 49 – 132). Opladen: Barbara Budrich.
- Strehmel, P. & Overmann, J. (2018). *Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger*. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WIFF-Studien, 28. München: DJI.
- Thillmann, K., Brauckmann, S., Herrmann, C. & Thiel, F. (2015). Praxis schulischer Personalentwicklung unter den Bedingungen der Neuen Steuerung. In: H. Abs, T. Brüsemeister, M. Schemmann & J. Wissinger, J. (Hrsg.) *Governance im Bildungssystem*. (S. 195 – 228). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06523-2_8
- Timmermann, M., Högbe, N. & Ulber, D. (2021). Organisationsentwicklung ohne Personalentwicklung auf Leitungsebene? Eine explorative Studie zum Umgang von Kita-Leitungen mit Belastungen. In M. Zimmermann & T. Sander (Hrsg.), *Organisationsentwicklung in der frühkindlichen Bildung* (S. 95 – 118). Wiesbaden: Springer.
- Wright, M., von Unger, H. & Block, M. (2010): Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention. In H. Wright (Hrsg.), *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsentwicklung und Prävention* (S. 35 – 52). Bern: Huber.
- Zimmermann, M. & Sander, T. (Hrsg.) (2021). *Organisationsentwicklung in der frühkindlichen Bildung*. Wiesbaden: VS.

Onlineveröffentlichung: 20.12.2024

Autorenschaft

Die Mitautorinnen sind erreichbar unter: Nadine Madeira Firmino, nadine.madeira_firmino@hsbi.de; Christiane Meiner-Teubner, christiane.meiner@tu-dortmund.de

Förderung

Open Access-Veröffentlichung ermöglicht durch die Technische Universität Dortmund.

Janine Birkel-Barmsen

Forschungsverbund DJI/TU Dortmund
Technische Universität Dortmund
Vogelpothsweg 78
44227 Dortmund
Deutschland
janine.birkel-barmsen@tu-dortmund.de