

Führungskräfteentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser Potential ■ So steht es im Leitbild der KiTa gGmbH Saarland. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, entwickelt und erprobt die KiTa gGmbH Saarland bis Sommer 2013, im Rahmen des Modellprojekts »KiTa PraE-Gen – Fit für Führung«¹⁾, Instrumente und Methoden zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften.



Patric Kany

Sozialpädagoge und Personalentwickler KiTa gGmbH Saarland, Saarlouis

Sowohl das rasante Wachstum der Gesamtorganisation von 30 auf 130 Einrichtungen innerhalb von zehn Jahren als auch die qualitative Weiterentwicklung der Kindertagesstätten zu vorschulischen Bildungseinrichtungen mit hohen elementarpädagogischen Anforderungen stellen die KiTa gGmbH Saarland als Träger vor neue Herausforderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung.

Diese wirken sich insbesondere an den zentralen Nahtstellen der Organisationsstruktur, den Einrichtungsleitungen und Gesamtleitungen aus. Sie als Führungskräfte müssen den Wandel aktiv gestalten: »Führungskräfte verfügen aufgrund ihrer Aufgabenstellung über mehr Gestaltungsspielräume als »durchschnittliche« Mitarbeiter, sie können aufgrund ihrer Position Veränderungen anregen und realisieren sowie Entscheidungen durchsetzen und etwas bewegen«²⁾.

Der Weg von der reaktiven zur strategischen Personalentwicklung

Als großer Träger mit einer stark dezentral geprägten Organisationsstruktur qualifiziert die KiTa gGmbH Saarland ihre Führungskräfte bisher im Kontext einer reaktiven Ausrichtung der Personalentwicklung. Der Fokus liegt vor allem auf der operativen Behebung von Problemstellungen, die sich aus dem laufenden Tagesgeschäft ergeben.

Das Modellprojekt »KiTa PraE-Gen – Fit für Führung« bedeutet einen Einstieg in die Personalstrategiearbeit und einen

Perspektivwechsel in zweifacher Hinsicht:

Zum einen findet eine Weiterentwicklung des Denkens und Handelns hin zu einer präventiven, auf den langfristigen Erfolg der Organisation ausgerichteten Personalstrategie statt. Ziel der KiTa gGmbH Saarland ist es dabei, eine nachhaltige, an den gesellschaftlichen und bildungspolitischen Herausforderungen orientierte Personalentwicklung zu implementieren und damit den dauerhaften Wandel hin zu einem »zukunftsfähigen Bildungsunternehmen« zu vollziehen (Zeitperspektive). Zum anderen wird in diesem Projekt der Personalstruktur der KiTa gGmbH Saarland mit einem hohen Anteil an weiblichen Führungskräften mittleren Alters Rechnung getragen. Dabei wird die höchste Priorität auf eine adäquate Motivierung und Weiterbildung gelegt. Es werden modernste, interaktive Methoden, Medien und Instrumente für

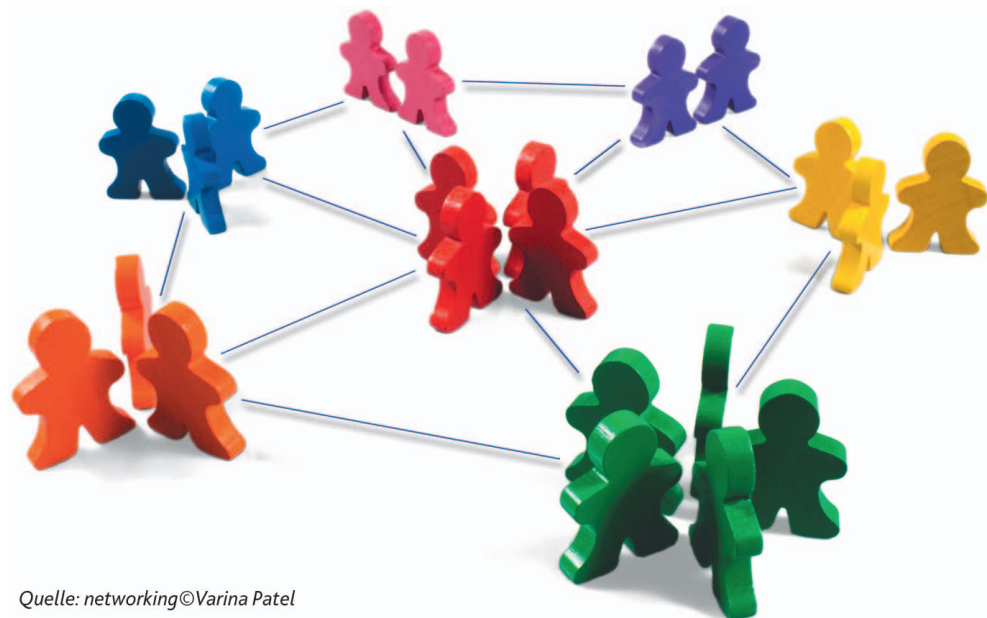
die Qualifizierung der Führungskräfte verwendet. Dadurch gelingt es, die Qualifizierungsangebote flexibler und passgenauer auf die Bedürfnisse der Führungskräfte abzustimmen bzw. auch durch diese selbst weiterentwickeln zu lassen (Personalperspektive).

Ziele und Handlungsschritte des Projekts

Zentrale Projektziele sind die Implementierung eines Personalstrategieprozesses und einer potenzialorientierten Personalentwicklung in der KiTa gGmbH Saarland.

Diese Ziele untergliedern sich in folgende Handlungsschritte:

- Entwicklung einer strategisch begründeten Führungskultur und entsprechender Führungsleitlinien
- Motivation, Gewinnung und Coaching von Nachwuchsführungskräften



Quelle: networking©Varina Patel

ten für die Übernahme einer Führungsrolle

- Weiterbildung der bisherigen Führungskräfte in den notwendigen Fach-, Führungs- und Methodenkompetenzen
- Bildungspolitische Aufwertung des Erzieher/-innenberufs im Allgemeinen und der Leitungsrolle im Besonderen.

Im Zentrum der Projektaktivitäten steht die Entwicklung und Umsetzung von Seminarbausteinen zur Vermittlung von Haltungen, Kompetenzen und Methoden für Führungskräfte. Dabei setzt das Projekt auf eine Kombination aus Präsenzseminaren, Coaching und E-Learning Angeboten. Letztere sollen es den Teilnehmer/-innen ermöglichen, einen Teil der Inhalte flexibel von zu Hause aus zu bearbeiten.

Zentrale Inhalte der Schulung sind:

- Qualifizierende Formen der Mitarbeiterführung,
- Demographischer Wandel als Chance einer lernenden Organisation,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Diversity Management – Arbeiten in und mit Vielfalt,
- Personalwirtschaftliche und arbeitsrechtliche Grundlagen.

Die Führungskraft als aktiver Lerner

Die KiTa gGmbH Saarland orientiert sich in ihrer Arbeit am Bildungsprogramm für Saarländische Kindergärten. Dieses postuliert Bildung als »aktiven, sozialen und sinnlichen Prozess der Aneignung von Welt.«³⁾ Dieses konstruktivistische Bild des Kindes als aktiver Lerner ist relativ neu und richtet noch längst nicht das Denken und Handeln aller pädagogischen Fach- und Führungskräfte danach aus. Im Gegenteil: Das Bild des aktiven Lerners stellt ganz neue Anforderungen an die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen. Das Projekt »KiTa PraE-Gen – Fit für Führung« geht davon aus, dass dieses Bild vom aktiven Lerner auf die Führungskräfte zu transferieren ist, welche die Gesamtverantwortung für die jeweiligen Einrichtungen tragen. Um ihre Standorte voran zu bringen, müssen sie auch selbst aktiv weiter lernen. Dabei knüpfen sie an ihren individuellen, besonderen Entwicklungsständen und Motivationen an.

Daher müssen die Lernenden nach ihren bestehenden Vorstellungen, Konzep-

ten und Deutungsmustern gefragt werden (Ist-Analyse). Dem Bild folgend, dass Bildung im besten Fall als Ko-Konstruktion von Wissen und Erfahrungen erfolgt, leitet sich bereits für die Ist-Analyse eine stark zielgruppenorientierte Arbeitsweise ab. Das bedeutet, dass die Führungskräfte als prioritäre Zielgruppen des Projekts an der inhaltlicher und methodischer Gestaltung von Beginn an so mitwirken sollen, dass sie bestmöglich lernen, sich persönlich einzubringen und die angestrebten Ziele erreichen wollen und können.

Daraus ergeben sich weitreichende Konsequenzen für die Projektstruktur:

- Die unterschiedlichen Führungsebenen werden frühzeitig und regelmäßig über die Projektschritte informiert (Leitungsrunden) und in die Entwicklungsarbeit mit eingebunden (Arbeitskreise).
- Dies gilt insbesondere bei der Konzeptualisierung der Seminarbausteine. Hierzu gibt es eine flächendeckende Befragung aller Führungskräfte sowohl zu den Inhalten auch zur Struktur der Seminare.
- Das Projekt besitzt einen internen Steuerungskreis, der die Projektaktivitäten koordiniert und das Projekt mit der Projektleitung gemeinsam nach außen repräsentiert.

Fazit

Zentrale bildungs- und gesellschaftspolitischen Herausforderungen, wie der Ausbau von Krippen- und Tagesplätzen einerseits und knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen andererseits, erhöhen den Handlungsdruck auf die Träger von Kindertageseinrichtungen. Hier müssen Kräfte gebündelt und Aktionismus verhindert werden. Höchste Priorität für den dauerhaften Erfolg des Trägers hat die Motivierung, Qualifizierung und langfristige Bindung der Fach- und Führungskräfte. ■

Fußnoten

1. Dies ist ein im Programm »Rückenwind – Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft« bewilligtes und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördertes Projekt.
2. vgl. Prof. Dr. Peter Conrad: Studienbrief PE 0610 des Fernstudiums Personalentwicklung an der TU Kaiserslautern, 2004
3. vgl. Preisung, C. u.a. (2007). Handreichungen für die Praxis zum Bildungsprogramm für saarländische Kindergärten. Weimar/Berlin: Verlag das Netz, S.18ff.

Online-Akademie



Agendaempfehlungen für Kinder | Aktuelle Fortbildungen der Abteilung | Diözesan Caritasverband für das Erzbistum Köln

Online-Fortbildungen

Die aktuelle Online-Karte im Netz auf den neuesten Stand
 Die aktuelle Online-Karte im Netz auf den neuesten Stand
 Die aktuelle Online-Karte im Netz auf den neuesten Stand

Unser neues Lernportal bietet bundesweit für alle Mitarbeitenden:

- ▶ **Selbstorganisiertes Lernen über das Internet**
- ▶ **Regionale und zeitlich ungebundene Lernaktivitäten**
- ▶ **Direkter Wissenszugriff sowohl vom Arbeitsplatz als auch von zu Hause**
- ▶ **Diskussionsforen zum Austausch mit den Referierenden**
- ▶ **Wissenstests zur persönlichen Erfolgskontrolle**
- ▶ **Sinnvolle Erweiterung zu klassischen Fortbildungen**

Aktuelles Kursangebot

- ▶ Selbst-, Stress- und Zeitmanagement
- ▶ Moderation von Gruppen
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Religionspädagogik
- ▶ Resilienzförderung und Armut, U3-Kinder
- ▶ Gesundheitspädagogik
- ▶ Gesunder Arbeitsplatz Kita?!
- ▶ Das letzte Jahr in der Kita
- ▶ Übergänge gestalten – von der Kita in die Grundschule
- ▶ Teamarbeit – von der Entwicklung und Pflege der Teamkultur

Informationen und Anmeldung über

www.elearning-kita.de

Persönlicher Kontakt: Tel. 0221/2010-275

E-Mail: markus.linden-luetzenkirchen@caritasnet.de



**Diözesan-
Caritasverband**
für das Erzbistum Köln e.V.