

Kitas im Wandel

In ihrer Trägerverantwortung setzen die KiTa gGmbH Koblenz, Saarland und Trier ein Signal zur Qualifizierung von Führungskräften ■ Es wird viel über die Professionalisierung im Kita-Bereich gesprochen. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es nicht zuletzt einer Lobby für den Beruf der Erzieherin¹, denn Professionalisierung, Anerkennung und Wertschätzung des für die Zukunft unserer Gesellschaft enorm wichtigen Berufszweiges im frühpädagogischen Bereich hängen eng zusammen.



Cornelia Armborst-Winterhagen

Dipl. Ökonomin, Systemische Beratung (SGST) Projektleiterin
»KiTa PraE-Gen – Fit für Führung« KiTa gGmbH Saarland



Gerhild Baumeister

Dipl. Pädagogin Projektleiterin
»Führung plus« KiTa gGmbH Trier



Dieter Christ

Erzieher Projektleiter »Den Menschen im Blick – Wertorientiert und Kompetent – Führung in der KiTa gGmbH Koblenz«

Mit der geforderten Professionalisierung könnte ein selbstbewusstes Erscheinungsbild und damit die nötige gesellschaftliche Anerkennung auch in der Politik erfolgen. Dabei sind die Träger und ihre Führungskräfte gefragt, dies zu unterstützen und voranzutreiben. Leitungen von Kindertagesstätten können aufgrund ihrer Position Veränderungen anregen und realisieren, sowie Entscheidungen durchsetzen und etwas bewegen. Sie führen ein Team und die Organisation, sie haben Kontakt zu den Kindern, ihren Familien und zu den Vertretern von Politik und (wie in unserem Fall) zur Kirche. Somit wenden sich die Projekte unserer drei KiTa gGmbHs an die Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen und an die Mitarbeiterinnen, die eine Leitungsfunktion übernehmen wollen.

Führen ist eine Aufgabe, auf die Erzieherinnen im Rahmen ihrer Primärausbildung nicht ausreichend vorbereitet sind. Viele Kita-Leitungen sind in ihre Aufgaben hineingewachsen, haben sich Wissen durch Erfahrungen und Fortbildungen angeeignet und so ihre Kompetenzen erweitert.

Zwar gibt es eine Vielzahl von Qualifizierungsangeboten für Führungskräfte. Allerdings fehlt ein einheitliches Kompetenzprofil und damit verbunden ein standardisiertes Qualifizierungsprogramm.

Was macht eine Führungskraft in einer Kindertagesstätte aus?

Aufgaben und Tätigkeiten werden in den Stellenbeschreibungen der Träger aufgelistet. Wir als große Träger von Kindertageseinrichtungen haben Einarbeitungskonzepte, die im TriQM² Prozess festgeschrieben sind.

Andere Träger haben eine Kompetenzmatrix für Leitungen erstellt, die den Fortbildungsbedarf der Kindertagesstättenleitung vorgibt.

Träger und Leitung obliegen die Verantwortung, auf veränderte Anforderungen und die Umsetzung geforderter Verordnungen zu reagieren und diese umzusetzen.

Beispiele dafür sind:

- Politische Vorgaben, wie der ab August 2013 geltende individuelle Rechtsanspruch auf einen Krippenplatz.
- Gesellschaftliche Veränderungen/ Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Neue Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie und der Hirnforschung ziehen neue pädagogische Herausforderungen nach sich.
- Inklusion und die damit verbundene Schaffung struktureller und inhaltlicher inklusionsförderlicher Rahmenbedingungen.

Für die Praxis in den Kindertageseinrichtungen bedeutet dies: Umbau, Ausbau, Konzeptanpassung, das Einführen und das Einarbeiten in eine Pädagogik für unter Dreijährige... Dazu kommt der derzeit spürbare Fachkräftemangel vor allem auch bei den Leitungsstellen.

Dies macht es notwendig, sich mit Möglichkeiten auseinanderzusetzen, die die Mitarbeiterinnen für die neuen Herausforderungen in der pädagogischen Arbeit stärkt und qualifiziert.

Die drei KiTa gGmbHs im Bistum Trier sind mit ihren insgesamt 360 Kindertageseinrichtungen die zwei größten Träger von Kindertagesstätten in Rheinland-Pfalz und der größte Träger für Kindertagesstätten im Saarland. Die Mittel des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfond (ESF) ermöglichten den Trägern, auf die Erfordernisse im Personalbereich zu reagieren. Es entstanden drei je trägerspezifische und damit unterschiedliche Konzepte von Führungskräfteentwicklung. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit bauen sie inhaltlich auf die gleichen Säulen auf.

Information:

In allen drei Projekten werden klassische Inhalte für Führungskräfte vermittelt. Dazu gehört auch betriebswirtschaftliches Wissen. Die Entscheidung, eine Kindertageseinrichtung zu leiten bedeutet einen Schritt weg von der täglichen Arbeit als Pädagogin mit den Kindern und hin zu einer Tätigkeit, die alle Belange des Standorts in den Blick nimmt. Dies hat zur Folge, dass buchhalterische Kenntnisse und betriebswirtschaftliche Sachverhalte zu dem Profil



Abbildung 1

einer Kindertageseinrichtungsleitung gehören, auch wenn das bei der ursprünglichen Idee Erzieherin zu werden noch keine Rolle spielte. Durch die breit gefächerte Information – wie im Projekt der KiTa gGmbH Koblenz – zu der Unternehmensform der KiTa gGmbH, der Finanzierung der Standorte, der Vernetzung im Bistum und auf politischer Ebene, Grundsatzordnungsmäßiger Buchführung, Umgang mit Spenden, Arbeiten mit Planzahlen, Arbeitsrecht oder Gefährdungsbeurteilung erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Sicherheit in ihrem täglichen Tun.

Die KiTa gGmbH Saarland vermittelt diese Inhalte mit Hilfe eines im Hause entwickelten Planspiels. Dort können konkret die sich stellenden Fragen gelöst und der Blick für die Einrichtung als Teil eines großen Unternehmens geschärft werden.

Methoden

In allen drei ESF-Projekten werden Inhalte der Teamführung, Führungsstil, Teamdynamik, Teamprozesse, Gesprächsführung, Konfliktmanagement, gesundheitsfördernde Maßnahmen durch vielfältige Methoden vermittelt, die auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Team vor Ort zu übertragen sind. Das heißt: Gerade bei den Führungsthemen, stehen eher die Methoden im Vordergrund als die vermittelten Inhalte.

Selbstreflexion

Führung passiert in den drei Dimensionen: Selbstführung, Mitarbeiterführung und Organisationsführung. Allen drei ESF-Projekten liegt dieses Verständnis von Führung zugrunde und nach ihm richten sich deren Inhalte. Es geht um die Vermittlung eines wertorientierten Managements sowie der Stärkung und der Weiterentwicklung der Kompetenzen im Selbstmanagement, denn, so unsere These: Führen heißt sich mit der eigenen Persönlichkeit auseinander zu setzen.

- Nutzung von Synergie-Effekten, Straffung der Entscheidungswege und Stärkung der Verhandlungsposition
- Schaffung einer größeren Flexibilität hinsichtlich der Angebots-Strukturen und des Personaleinsatzes
- Hauptamtliche Führungsstruktur
- Stärkung der pastoralen Einbindung der jeweiligen Einrichtung in die Kirchengemeinde
- auf die künftigen Erfordernisse besser reagieren können
- Entlastung der hauptamtlichen Seelsorger und der ehrenamtlichen Verwaltungsräte
- Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber Dritten

Jede gGmbH wird von zwei Geschäftsführern geleitet. Regional sind mehrere Kindertageseinrichtungen einer Gesamteinrichtung zugeordnet, die wiederum von einer Gesamtleitung als Trägervertreter betreut werden.

Bis 2018 werden zu jeder der drei Trägergesellschaften zwischen 160 und 180 Kindertageseinrichtungen gehören.

Effektive und nachhaltige Mitarbeiter- und Organisationsführung hängt im Wesentlichen von einer gelingenden und gesunden Selbstführung ab. Mit diesem Verständnis wurden bspw. die Führungseminare der KiTa gGmbH Trier konzipiert. Der selbstreflexive Anteil gewinnt hierin einen entsprechenden Stellenwert.

Um den Anforderungen gewachsen zu sein und auf Veränderungen zugehen zu können ist das Auseinandersetzen mit der eigenen Persönlichkeit, mit der eigenen Wertvorstellung, mit der persönlichen Haltung, mit dem Leitbild, mit Kraftquellen, das Bewusstwerden der eigenen Kompetenzen und der persönlichen Stärken für ein gesundes Führen in allen Ebenen wichtig.

Auch mit Blick auf den demographischen Wandel im Erzieherberuf (älter werden im Beruf) ist das Vorbildverhalten von Träger und Leitung ausschlaggebend dafür, diesem Wandel entgegen zu treten. Wir vermitteln christliche Werte, die wir leben und denen wir auch unseren Mitarbeiterinnen gegenüber verpflichtet sind. Eine wertschätzende Haltung als Basis der Leitungsfunktion spiegelt sich in der Arbeit an den Kindern und im Miteinander mit den Eltern wieder.

Die Vermittlung eines wertorientierten Managements und die Stärkung sowie

die Weiterentwicklung der Kompetenzen im Selbstmanagement sind Schwerpunkte in allen drei Projekten.

Begleitung

Die vorausgesetzte hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion in Bezug auf die intensive Auseinandersetzung mit sich selbst, mit dem individuellen Führungsstil und mit persönlichen Denk- und Handlungsmustern bedarf einer professionellen Begleitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch Supervision und ist ein Schwerpunkt der Personalentwicklungsmaßnahmen der drei Projekte der KiTa gGmbHs im Bistum Trier.

Fazit

Die Projekte qualifizieren nicht nur Erzieherinnen, sie liefern auch wichtige Erkenntnisse für die Träger, für eine zukunftsweisende Entwicklung der Unternehmen. Ergebnisse fließen in die Einarbeitungskonzepte für Führungskräfte ein, geben Impulse für ein betriebliches Gesundheitsmanagement und die Weiterentwicklungskonzepte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus dem Projekt in Koblenz resultiert bspw. das Einführen eines Mentoringkonzepts zur professionellen Begleitung neuer Leitungen. Auch die hohe Resonanz und der Erfolg des Nachwuchsförderprogramms im Rahmen des Projektes der KiTa gGmbH Trier führt beim Träger zu Überlegungen, wie Nachwuchsförderung über die Projektphase hinaus gesichert und finanziert werden kann. Ein deutliches Ergebnis der Führungskräfte-schulungen ist, dass es Nachwuchskräfte darin unterstützt, durch die Vorbereitung bzw. Begleitung im Projekt, Leitungsverantwortung wahrzunehmen. Im Saarland ist durch die Vernetzung des Projektes mit Partnern, die in diesem Bereich bildungspolitisch aktiv sind, die Aufwertung des Berufes der Erzieherin in der Gesellschaft und die Weiterentwicklung der grundständigen Berufsausbildung ein nachhaltiges Ziel. Die drei Projekte werden im Laufe der Jahre 2013 bzw. 2014 abgeschlossen. ■

Fußnoten

1. *Aufgrund des hohen Anteils weiblicher Beschäftigten im Bereich der frühkindlichen Pädagogik wählen wir im gesamten Artikel die weibliche Form. Männliche Kollegen mögen sich ebenfalls angesprochen fühlen.*
2. *TriQM ist ein Prozess, der sich seit 2008 der Qualitätssicherung in den katholischen Kitas im Bistum Trier widmet sowie der Umsetzung des Rahmenleitbildes für katholische Kitas.*

→ DIE KITAs GGMbHs IM BISTUM TRIER

Das Bistum Trier gründete im Jahr 2000 gemeinnützige Trägergesellschaften für katholische Kindertagesstätten in ihren drei Visitationsbezirken Koblenz, Saarland und Trier mit den Zielen:

- Profilierung durch Qualitätssicherung und -weiterentwicklung
- Verlagerung von operativen Entscheidungen auf die örtliche Ebene