

*Organisationsentwicklung in Kitas –
Beispiele gelungener Praxis*

Cindy Mieth

unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl,
Tanya Freytag, Carola Iller



Universitätsverlag
Hildesheim



Impressum

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Universitätsverlag Hildesheim
Universitätsplatz 1
31141 Hildesheim
<https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/publizieren/open-access-universitaetsverlag/>

© Erstausgabe Hildesheim 2018

Redaktion: Inge Michels, www.bildung-moderieren.de, Bonn

Lektorat: Mario Müller, Universitätsverlag Hildesheim

Layout, Fotos, Illustrationen: Yvonne Sterenczak-Feier, fs-designraum_büro für kommunikation und design

Druck: rauer-digital druck und medien, 31167 Bockenem

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-934105-98-0

Dieses Werk ist im Druck erschienen und auch als elektronische Publikation im Internet kostenfrei (Open Access) verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.18442/771>

Es unterliegt der Creative-Commons-Nutzungslizenz BY-NC-ND (Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung). Weitere Informationen unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de>

Zitierempfehlung (Druck):

Cindy Mieth unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl, Tanya Freytag, Carola Iller (2018). Organisationsentwicklung in KITAS – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.

Zitierempfehlung (Internet):

Cindy Mieth unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl, Tanya Freytag, Carola Iller (2018). Organisationsentwicklung in KITAS – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. E-Publikation (Open Access)<http://dx.doi.org/10.18442/771>

Ein Projekt gefördert und begleitet durch die Robert Bosch Stiftung.

Leitung.

II Leitung: Mehrfachrolle, Aufgabenprofile und Leitungsmodelle

1. Vielfalt der Aufgabenbereiche

„Leitungskräften kommt eine Schlüsselfunktion bei der Gewährleistung qualitativ hochwertiger Erziehung, Bildung und Betreuung in der Kindertageseinrichtung zu. Sie organisieren die pädagogische Arbeit, sind für die erfolgreiche Umsetzung der pädagogischen Konzeption zuständig, führen das Personal, arbeiten mit Eltern und dem Träger zusammen. Nicht zuletzt vertreten sie ihre Einrichtung nach außen.“ (vgl. Wehrmann, I. 2017, S. 7)

Mit diesem Zitat weist die bekannte Sachverständige für Frühpädagogik Dr. Ilse Wehrmann auf die große Bedeutung der Leitung in Kitas hin, um die es in diesem Kapitel gehen wird. Auch der von Bund und Ländern verfasste Zwischenbericht „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ (2016) betont, wie wichtig die Stärkung der Leitungen in Einrichtungen der Elementarpädagogik ist.

Wenn wir uns die vielen verschiedenen Aufgabenbereiche, die sich während der Gespräche mit Leitungskräften herauskristallisiert haben, vor Augen führen, dann lassen sich diese den folgenden vier Feldern zuordnen:

1. Organisation/Verwaltung
2. Kommunikation
3. Personal- und Teamentwicklung
4. inhaltliche (pädagogische) Arbeit

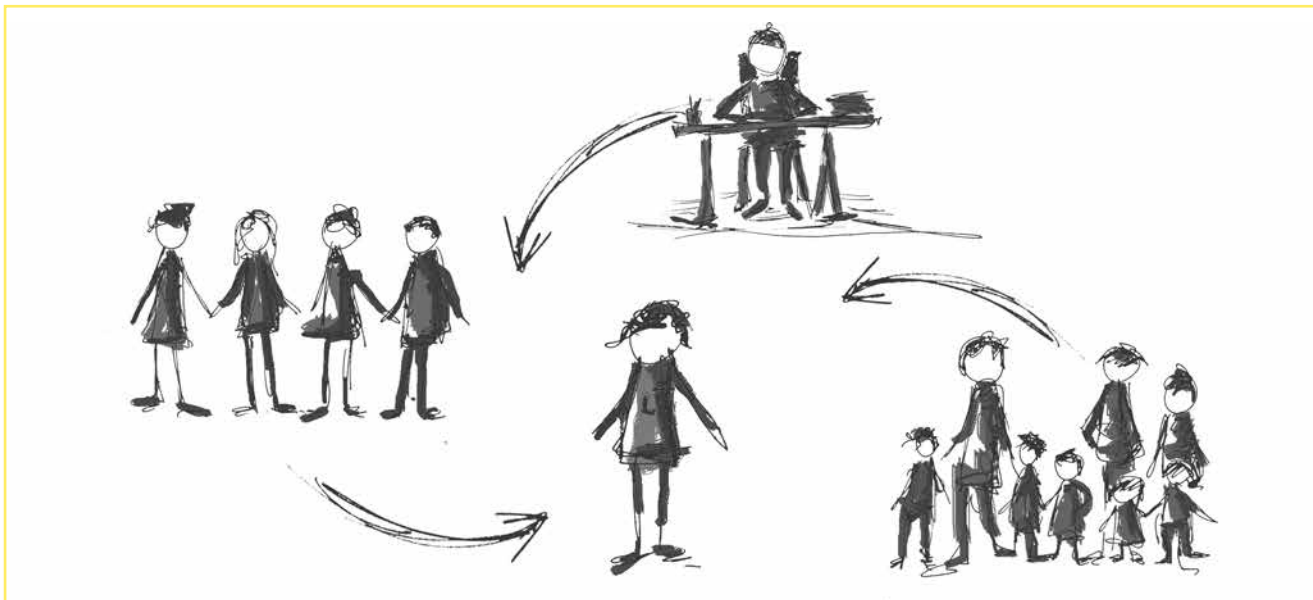


Abb.: Die Leitung im Zentrum vielfältigen Geschehens

	Leitung	Träger
Organisation/Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen: Rechnungsprüfung, Bewirtschaftung, Beschaffung, Kontakt zu Lieferanten, Führung und Abschluss der Kasse • Personal: Dienstplanung, Personalabrechnung, Arbeitsrecht • Statistiken • Platzvergabe • Qualitätsmanagement • Facility Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen: Beschaffung • Personal: Personalabrechnung, Arbeitsrecht • Platzvergabe • Qualitätsmanagement • Facility Management
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation mit den Eltern, mit dem Träger, mit der Fachberatung • Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit • Moderationsfunktion in Entwicklungsprozessen, Konfliktfällen • Fundraising, Einwerbung von Mitteln • Austausch mit Leitungen anderer Kitas; basierend auf Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen von Expertise, z.B. über die Fachberatungen
Personal- und Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterführung: Vielfalt der Kompetenzen des Personals in die Schwerpunktarbeit einbeziehen/berücksichtigen, Unsicherheiten nehmen, Aufklären, Eigenständigkeit fördern • Personaleinstellungen: Zusammenführung von neuem und altem Personal • Personalentwicklungsgespräche: Vermittlung von Fortbildungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleinstellungen • Angebot von Fortbildungen
Inhaltliche (päd.) Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung von Bildungsprozessen • Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen • Gewährleistung eines reibungslosen pädagogischen Alltags (Prozessverantwortung) 	

2. Stärkende Faktoren der Leitungsposition

Es ist leicht einzusehen, dass Leitungskräfte angesichts dieser Fülle und Vielfalt ihrer Zuständigkeiten gezielt gestärkt werden müssen, um ihrer großen Verantwortung gerecht werden zu können. Wie kann das geschehen?

Um die Position der Leitungskräfte zu stärken und damit auch das Handlungsfeld der Qualitätssicherung zu stützen, wäre eine Definition einheitlicher und bundeslandübergreifender Stellenprofile und Kernaufgaben sowie gleicher Zeitkontingente hilfreich. Beides liegt derzeit in der Hand der Bundesländer bzw. die konkrete Ausgestaltung/Umsetzung in der des Trägers.

Je nach Trägerzugehörigkeit werden einige Leitungen vor allem im Aufgabenbereich Organisation/Verwaltung entlastet. Im Zuge der Reformbestrebungen im Elementarbereich werden Rufe laut, den Leitungskräften in Kitas grundsätzlich Verwaltungsfachkräfte zur Seite zu stellen, damit diese sich auf wesentliche Aufgaben der „pädagogischen Leitung, Betriebsführung, des Personalmanagements, der Initiierung und Gestaltung von Kooperationen, der Organisationsentwicklung oder der Beobachtung von Rahmenbedingungen, Entwicklungen und Herausforderungen“ (vgl. Wehrmann, I. 2017, S. 7) konzentrieren können.

„[...] der ganze Verwaltungsaufwand (gehört) in andere Hände und nicht (in) die Leitungshände. [...] Das muss einfach Zielsetzung sein. Es muss Ziel sein, dass man in den Verwaltungen der Kitas Verwaltungsfachkräfte hat, zumal das ganze Onlinebanking, das ganze Verfahren, Verträge, alles, sich so ändert und auch noch mal Spezialwissen erfordert in Excel u. s. w. ... ,dass es echt Sinn machen würde, dafür ausgebildete Kräfte der Verwaltung einzusetzen.“

Neben der Übernahme von Verwaltungsaufgaben durch eigene Verwaltungskräfte kann der Träger Rahmenbedingungen/Strukturen schaffen, die über Austausch und Vernetzung unterstützend wirken können. Dazu gehören zum Beispiel regelmäßige Beratung, Begleitung und Unterstützung der Fachberatung, regelmäßige Leitungsrunden, Coachings, Tagungen, Arbeitskreise und die Vermittlung externer Referenten. Zudem ist es hilfreich, wenn Leitungskräfte bezüglich ihrer Entscheidungsbefugnisse klare und schriftliche Vorgaben haben.

Selten haben Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen eine ständige Vertretung, eher noch eine Abwesenheitsvertretung. Die Verteilung der Aufgaben auf mehreren Schultern könnte Entlastung bringen. Eine der interviewten Kitas verfügt neben einer 100-Prozent freigestellten Leitungskraft über drei Stellvertretungen mit jeweils eigenen Aufgabenschwerpunkten: Netzwerkplanung, Dienstplanung, Qualitätsentwicklung. Der Träger dieser Einrichtung stützt sich dabei auf ein eigenes Curriculum zur Qualifizierung der Stellvertretungen in ihren jeweiligen Schwerpunkten. Aus dem Pool der qualifizierten Stellvertretungen werden zukünftige Leitungskräfte akquiriert. Doch dies ist laut unserer Fallstudie eine Ausnahme. Auch dem Statistischen Bundesamt (2015) zufolge verfügen nur 7 Prozent der deutschen Kindertageseinrichtungen über ein solches Leitungsteam. „In 32 Prozent der Einrichtungen gab es 2015 eine für Leitungsaufgaben vollständig freigestellte Leitungskraft, [...] und in 47 Prozent wurde die Leitungstätigkeit neben anderen Aufgaben geleistet (Statistisches Bundesamt).“ (Statistisches Bundesamt, zit. n. BMFSFJ 2016, S. 34) Insgesamt, so unsere Einschätzung, fehlt dadurch den meisten Leitungskräften in den Einrichtungen der Elementarpädagogik die Zeit für gute Personal- und Teamführung.

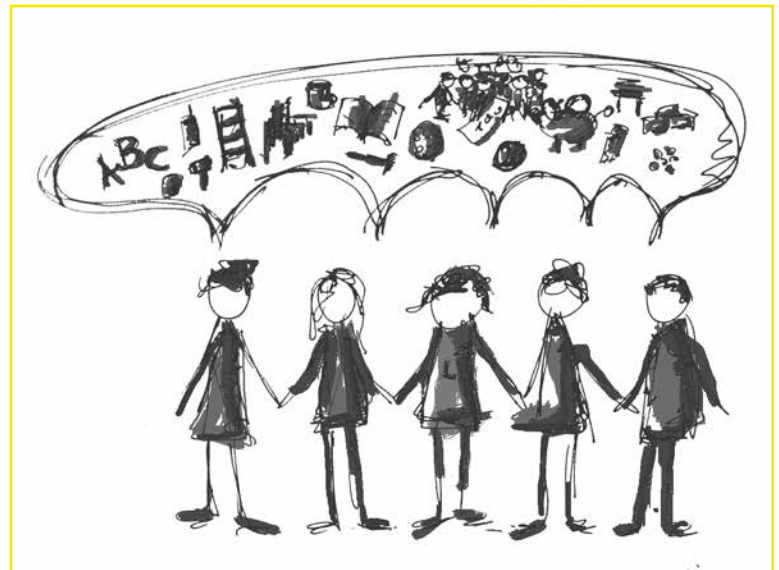


Abb.: Die Arbeit verteilt sich auf mehreren Schultern

3. Qualifikationsanforderungen für Leitungskräfte

Trotz dieses umfangreichen und anspruchsvollen Aufgabenprofils müssen Leitungen in Einrichtungen der Elementarpädagogik in der Regel nur wenige formale Voraussetzungen erfüllen. Ein Großteil der Leitungskräfte sind Erzieherinnen und Erzieher mit langjähriger Berufserfahrung, die sich für ihre Leitungsaufgaben zahlreiche Kenntnisse und Fähigkeiten über Fort- und Weiterbildungen oder „on-the-job“ angeeignet haben. Einige Leitungskräfte schildern, dass sie im Alltag trotz dieser nachträglich erworbenen Qualifikationen an ihre Grenzen stoßen, wenn es um den Einsatz von Methoden und Instrumenten in Bereichen der Organisationsentwicklung/des Qualitätsmanagements, der Personalführung oder Teamentwicklung geht.

„(...) weil ich einfach auch denke, dass immer ganz viele Frauen in Leitungspositionen sind, die dafür nicht vorbereitet waren, die gut am Kind arbeiten, aber in der Erwachsenenbildung Unterstützungsbedarf haben, sag ich mal so.“

Nach der Auswertung der Interviews im Rahmen der Fallstudien lassen sich die Qualifikationsanforderungen, die an Leitungen gestellt werden, folgenden drei Kompetenzbereichen zuordnen:

1. Formale Voraussetzungen (Qualifikation)
2. Strukturelle Voraussetzungen (Rolle/Verortung im Team)
3. Persönliche Voraussetzungen (Führungspersönlichkeit)

1. Formale Voraussetzungen

Folgende Möglichkeiten sind geeignet, um Leitungskräfte neben dem Berufsalltag für ihre Aufgaben formal zu qualifizieren:

- Organisation regelmäßiger Leitungskonferenzen/Leitungstreffen durch den Träger, um Themen zu eruiieren und zu bearbeiten
- Organisation eines wiederkehrenden Fachkongresses für die Führungskräfte eines Trägers und Auszeichnung von Best-Practice-Ideen aus dem Kita-Alltag mit Zukunftspotential

- Regelmäßige thematische Arbeitskreise mit der Fachberatung
- Einschlägige Literatur, etwa zum Thema Qualitätsmanagement. Wobei sich das Lesen von Texten zur Weiterqualifizierung „on-the-job“ zeitlich selten realisieren lässt; es sei denn, es wird eine Thematik angesprochen, die aktuell den Kita-Alltag vor Ort bestimmt.
- Weiterqualifizierung durch den Besuch von Fort- und Weiterbildungen zu einschlägigen Führungsthemen
- Berufsbegleitendes Studium der Frühpädagogik
- Einführung von ständigen Vertretungen als Qualifizierungsstellen für zukünftige Führungsposition

„[...] aufgrund ihrer Qualifikation haben sie ja halt leider überhaupt nicht gelernt, wie mache ich Prozessbegleitung, wie mache ich wirklich gute Teamarbeit – das können sie ja eigentlich alles aufgrund ihrer Profession nicht. Das können sie sich aneignen, das machen einige ja auch – und auch gut, aber einige halt auch nicht. Und dann ist es auch schwierig. Was natürlich viele Leitungen auch machen im Laufe ihrer Berufstätigkeit, ist, dass sie nochmal eine Fachwirtausbildung machen oder systemische Beraterin werden.“

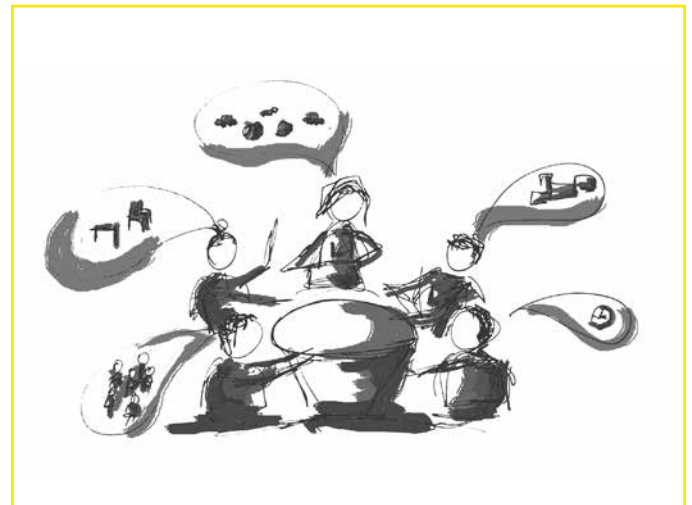


Abb.: Leitungstreffen – Austausch

2. Strukturelle Voraussetzungen

Leitungen von Einrichtungen der Elementarpädagogik stecken in einer Mehrfachrolle. Je nach Umfang der Freistellung ist eine Leitungskraft sowohl Teammitglied als auch Vorgesetzte sowie Angestellte. Bereits in dieser Mehrfachrolle ist ein Dilemma angelegt, denn als Angestellte eines Trägers ist die Leitungsperson zum Beispiel diesem gegenüber verpflichtet und kann sich in ihren Entscheidungen möglicherweise nicht immer vorbehaltlos für ihre Kita oder das Team einsetzen. Das Problem der Rollenkonflikte potenziert sich, je nachdem, woher die Leitung rekrutiert wurde. War sie vorher bereits Teil des Teams oder kommt sie von außen? Auch Alter und Umfang der Berufserfahrung in einer Führungsposition können bei der Rollenfindung und der Akzeptanz durch das Team und die Elternschaft von Bedeutung sein. Strukturelle Voraussetzungen, die die Position der Leitung stärken können:

- Rückhalt und Unterstützung durch den Träger
- Bei Widerständen und Veränderungsprozessen Expertise von außen holen, z.B. von der Fachberatung
- Mitarbeitende können zwischen bindender Dienstleistung und sonstigem partnerschaftlichen Verhältnis unterscheiden
- Transparente Kommunikation
- Die Leitungskraft übernimmt keinen Gruppendienst und entgeht somit dem Rollendilemma, Kollegin und Leitung zugleich zu sein. Nachteil ist die größere Distanz zum Geschehen im Gruppenalltag
- Leitung von außen in die Einrichtung holen (nicht aus dem eigenen Team rekrutieren)

„Ich glaube der Abstand ist schon gefühlt größer. Es ist natürlich so, dass ich früher auch oft in einer festen Gruppe war auf einer bestimmten Etage, dann ist man dem natürlich ein bisschen näher. Aber auch immer die verschiedenen Rollen einzunehmen, das ist für die Kollegen auch nicht so einfach. Einmal die Leitung zu sein, einmal die Gruppenkollegin, und jetzt merke ich, dass die Distanz größer ist.“



Foto: Schulungen und Austausch mit KollegInnen

3. Persönliche Voraussetzungen

Zu den persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften, über die eine Leitung in Einrichtungen der Elementarpädagogik verfügen sollte, gehören:

Flexibilität, Geduld	<ul style="list-style-type: none"> • Themen für die Dienstbesprechungen offen lassen, keine feste Jahresplanung; das bewahrt die Flexibilität, um im pädagogischen Alltag auf akute Themen einzugehen • Leitung muss mit Verzögerungen umgehen können (z.B. bezogen auf Baumaßnahmen) • Leitung muss eigene Ansprüche zurückstellen können
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungen müssen sich vernetzen können, zusätzlich zu den Trägern werden finanzielle Unterstützungssysteme (Stiftungen) und Mitstreiterinnen und Mitstreiter benötigt • Diplomatie • Ehrlichkeit, Offenheit • Durchsetzungsvermögen
Visionen	<ul style="list-style-type: none"> • Dinge verändern wollen • ansteckende Begeisterungsfähigkeit, Bereitschaft wecken, Einsicht schaffen, Überzeugen, Interesse wecken • klare Vorstellungen haben
Reflexionsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion • Dinge hinterfragen • Wissen einholen können • Kritikfähigkeit
Empathie, Menschlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gespür für jene Themen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kinder und Eltern beschäftigen; Kompetenz in den entsprechenden Methoden, um diese Themen zu identifizieren
Verantwortung abgeben können	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Fähigkeit, sich an diesen orientieren zu können
Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • klare Erwartungen formulieren • Überblick und Prioritätensetzung • Entscheidungen treffen
Vorbildfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Werten • wertschätzender Umgang • kooperatives, kollegiales Verhalten
Ausdauer, Motivation, Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten • „Learning by Doing“ nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ • Belastbarkeit

Im Übrigen gilt: Auch Kita-Leitungen sollten für ihre eigene Karriereplanung personale Entwicklungsgespräche führen können, um in regelmäßigen Abständen die Kompetenzen zu besprechen, die eine Leitungskraft braucht. Solche Gespräche sind darüber hinaus geeignet, um ermutigendes Feedback einzuholen und nicht zuletzt, um geeignete Schritte für die eigene Entwicklung festzulegen.

4. Lösungsansätze aus der Praxis

Fallbeispiel: Ausschreibung einer Stelle der ständigen Vertretung im Leitungsteam der Kita

Ziele:

- Personal binden
- Leitung entlasten
- trägerinterne Karrieren fördern

Ausgangslage:

Die Kindertageseinrichtung LeiQua¹ sucht für ihr Leitungsteam eine ständige Vertretung mit dem Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement, da die Stelleninhaberin für unbestimmte Zeit ausfällt. Die Einrichtung arbeitet nach dem offenen Konzept mit Funktionsräumen. Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit sind Gesundheitsförderung, bilinguale Erziehung und naturwissenschaftlich-technische Themen. Die Einrichtung gehört einem der größten deutschen freigemeinnützigen Träger – der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH – an, der vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und Personalfluktuation auf Strategien der Personalbindung setzt und hierfür trägerinterne Karrierewege konzipiert hat, u.a. die sogenannten Führungskarrieren.

„[...] die passgenaue Installation von Führungs-, Fach- und Projektkarrieren sind für die zukünftige Steuerung eines immer komplexer werdenden Arbeitsfeldes unerlässlich.“

(Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017, S. 14)

Der Träger bietet dabei den aktuellen und angehenden Leitungskräften neben der Abnahme übergeordneter Verwaltungsaufgaben (z.B. Personalabrechnung) Unterstützungsstrukturen an, wie sie auch Iris Nentwig-Gesemann, Katharina Nicolai und Luisa Köhler im Auftrag der Bertels-

mann Stiftung 2016 herausgearbeitet und in ihrem Buch „KiTa-Leitung als Schlüsselposition“ veröffentlicht haben. Diese helfen den Leitungen, ihr eigenes Selbstverständnis zu identifizieren und ihre Rolle als Führungskraft einer pädagogischen Einrichtung mit Bildungsauftrag auszugestalten. Die Unterstützungsstruktur der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH lässt sich in drei Punkten wie folgt charakterisieren:

1) Der Träger gewährleistet eine möglichst einheitliche zeitliche Leitungsausstattung

Je nach Bundesland und Größe der Einrichtung wird die Freistellung der Leitung von der pädagogischen Arbeit bis zu 100 Prozent angestrebt. Ähnlich steht es um die Position der ständigen Vertretung², die anteilig für diese Funktion freigestellt werden soll und die Leitung in konkreten zugeteilten Verantwortungsbereichen unterstützt bzw. in ihrer Abwesenheit vertritt. Das Arbeiten in einem Leitungsteam erfüllt dabei drei Ziele:

- Die Leitung wird entlastet.
- Die ständige Vertretung und auch die Leitungskräfte werden nach trägereigenen Vorstellungen und mit klarem Profil qualifiziert.
- Die Leitung wiederum erfüllt während der Qualifizierungsphase der ständigen Vertretung die Funktion einer Mentorin. Sie erhält im Gegenzug einen differenzierten, reflektierenden Blick auf die Einrichtung. Im Ergebnis können durch diesen externen Blick Entwicklungsprozesse angestoßen werden; eine „Win-win-Situation“ für beide Personen.

2) Im Leitbild des Trägers ist ein Leitungs-konzept verankert

Zu den übergreifenden Aufgaben der Leitung gehören nach dem Leitungs-konzept des Trägers (FRÖBEL):

- die Anleitung und Gestaltung der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung,
- die Teambildung und die Führung und Förderung der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Familien,
- die Zusammenarbeit und Vernetzung mit Kooperationspartnern im Sozialraum, zum Beispiel mit Schulen, Kindertagespflegeeinrichtungen, kulturellen Einrichtungen, Beratungsstellen, medizinischen und therapeutischen

¹ Es handelt sich um eine fiktive Einrichtung.

² In den Einrichtungen der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH wird die ständige Vertretung Koordinatorin oder Koordinator genannt.

Einrichtungen, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, Kinderschutzeinrichtungen usw.,

- die (Weiter-)Entwicklung der pädagogischen Hauskonzeption und die Profilierung eines pädagogischen Schwerpunktes der Kindertageseinrichtung (gemeinsam mit dem Team),
- die betriebswirtschaftliche Leitung, die Budgeterstellung und -kontrolle.

3) Der Träger stellt eine berufsbegleitende Beratung und Weiterbildung für das Leitungspersonal sicher

An die Stellenbesetzung der ständigen Vertretung der Kita LeiQua ist das Absolvieren einer trügereigenen Führungskräfte-Qualifikation gekoppelt. Die Leiterin begleitet die Ausbildung der neuen ständigen Vertretung als Mentorin – vor allem für den Teil der Qualifizierung, der „on-the-job“ erfolgt. Das gesamte Leitungsteam erhält im Rahmen der Erfüllung seiner Leitungsaufgaben Unterstützung durch die regionale Geschäftsstelle und Fachberatung. In regelmäßigen regionalen Leitungsrunden können sich die Leitungen regelmäßig austauschen oder kollegiale Beratung in Anspruch nehmen. In Absprache mit den regionalen Geschäftsstellen sind auch Supervision und Coachings nutzbar. Entwicklungsmöglichkeiten für Leitungen bestehen in einer fachlichen Profilierung sowie in der Erweiterung und Stärkung der Leitungskompetenzen. Die regionalen Geschäftsstellenleitungen beraten hierzu in jährlichen Personalentwicklungsgesprächen mit der Leitung mögliche Entwicklungsschritte und Fortbildungspläne. Die Stelle der ständigen Vertretung der Kita LeiQua wird über die regionale Geschäftsstelle des Trägers ausgeschrieben.

Stellenausschreibung³

Ständige Vertretung mit Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement im Leitungsteam der Kita LeiQua

An der Kita LeiQua (Kindergarten/Krippe) ist zum ... die Stelle

einer/eines Erzieherin/Erziehers, Leitung/ständige Vertretung (100%, unbefristet)

zu besetzen.

Über unsere Einrichtung:

Die Einrichtung arbeitet nach dem offenen Konzept mit Funktionsräumen. Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit sind Gesundheitsförderung, bilinguale Erziehung und naturwissenschaftlich-technische Themen. Die Einrichtung gehört der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH – einem der größten deutschen freigemeinnützigen Träger – an und wurde 2010 gegründet.

Sind Sie langfristig bereit:

- Die Gesamtverantwortung für eine Einrichtung zu übernehmen?
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klare Orientierungen zu geben?
- Für ein Team und eine Einrichtung klare Entscheidungen zu treffen?
- Die Verantwortung für vielschichtige Aufgaben- und Kompetenzbereiche zu übernehmen?
- Eine Kita-Leitung zu übernehmen?

... dann werden Sie zunächst

ständige Vertretung mit dem Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement im Leitungsteam der Kita LeiQua

und Sie qualifizieren sich gleichzeitig über die trügereigene Führungskräfte-Qualifikation für eine künftige Leitungsposition.

Zu Ihren Aufgaben gehören:

- Die Abwesenheitsvertretung der Leitung des Kindergartens im Bedarfsfall
- Die langfristige Planung des Qualitätsentwicklungsprozesses sowie die kontinuierliche Qualitätsentwicklung im Team
- Die Unterstützung bei der Entwicklung und Anpassung des Profils der Einrichtung
- Die Entwicklung eines positiven öffentlichen Erscheinungsbildes und einer guten Außenwirkung
- Die Mitwirkung an der Fortbildungsplanung
- Die Zuarbeit zur jährlichen Budgetplanung des Folgejahres

³ Fiktive Stellenanzeige in Anlehnung an eine Ausschreibung der FRÖBEL Bildung und Erziehung gGmbH

Fortsetzung Stellenausschreibung

Wir bieten Ihnen:

- Eine Position mit Verantwortung und Gestaltungsspielraum
- Einen klar umrissenen Aufgabenbereich in einem qualifizierten Leitungsteam
- Stetige, auf ihre Position abgestimmte Qualifizierungen
- Den Träger-Haustarifvertrag mit einer attraktiven betrieblichen Altersvorsorge und tariflich gesicherten Vorbereitungszeiten
- Eine professionelle Organisation und Unterstützung in allen Fragen der pädagogischen Arbeit durch unsere regionalen Fachberatungen
- Die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren

Sie verfügen über:

- Eine staatliche Anerkennung als Erzieherin oder als Erzieher oder einen Studienabschluss als Kindheitspädagogin oder Kinderheitspädagoge bzw. eine vergleichbare Qualifikation
- Mindestens 3 Jahre Berufserfahrung und fundierte Kenntnisse frühkindlicher Bildungs- und Entwicklungsprozesse
- Gestaltungsmotivation und eine proaktive Einstellung zu beruflichen Herausforderungen
- Die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung und der Verantwortung für die pädagogische Qualitätsentwicklung in Ihrer Einrichtung
- Kommunikations- und Kooperationskompetenz sowie Durchsetzungsvermögen
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse bzw. eine ausgeprägte Affinität
- Sehr gute Kenntnisse in den Office-Programmen
- Die Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung

Sind Sie neugierig auf uns geworden? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Weitere Auskünfte erteilt die Personalabteilung des Trägers:

Telefon:

E-Mail:

Bewerbungen sind auf dem Postweg bis zum ... unter Angabe der Kennziffer LeiQua ... zu richten an die regionale Geschäftsstelle des Trägers.

Der Wunsch ist, die Stelle mit einer Person zu besetzen, die zum einen nicht aus dem Team der Kita LeiQua kommt und zum anderen bereits in einer anderen Einrichtung des Trägers mindestens drei Jahre Berufserfahrung in der unmittelbar

4 Maria ist eine fiktive Person.

telbar pädagogischen Arbeit gesammelt hat. So sollen Synergieeffekte genutzt und eine Konkurrenzsituation unter den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im eigenen Haus vermieden werden.

Bei der Ausschreibung geht der Träger so vor:

Schritt 1: Stellenausschreibung und -besetzung

Die Ausschreibung der Stelle ist für die staatlich anerkannte Erzieherin Maria (27)⁴ interessant. Maria arbeitet seit fünf Jahren in einer Kindertageseinrichtung des Trägers. Sie überlegt seit geraumer Zeit, wie ihre weitere berufliche Zukunft aussehen könnte. In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen erörtert sie mit ihrer Leitung, ob sie innerhalb des Trägers einen fachlich orientierten Karriereweg einschlagen soll oder ob sie erkennbares Potenzial zur Übernahme von Führungsaufgaben besitzt. Ihre Leitung bestätigt ihr letzteres, setzt ein Empfehlungsschreiben auf und ermutigt Maria, sich auf die Stelle der ständigen Vertretung mit Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement der Kita LeiQua zu bewerben. Eine Auswahlkommission – bestehend aus der Leitung der Kita LeiQua, der Geschäftsführung der regionalen Geschäftsstelle, einem Mitglied des regionalen Betriebsrates und der regionalen Fachberatung – sichtet die Bewerbungsunterlagen und startet das Bewerbungsverfahren. Die Kommission entscheidet sich schließlich auf der Basis bisheriger Leistungen, des prognostizierten Potenzials, des Empfehlungsschreibens und eines persönlichen Gespräches für Maria. Die Erzieherin tritt die Stelle der ständigen Vertretung mit dem Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement

im Leitungsteam der Kita LeiQua an und beginnt gleichzeitig mit der Qualifizierung für die Aufgaben, die über die pädagogische Arbeit am Kind hinausgehen. Vertraglich wird eine Höhergruppierung, zunächst befristet bis zum Zeitpunkt der erfolgreich mit einer Prüfung abgeschlossenen Qualifizierung, vereinbart.

Schritt 2: Qualifizierung zur ständigen Vertretung mit Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement
 Marias Weiterbildung zur ständigen Vertretung teilt sich in zwei Bereiche. Zum einen wird sie auf die Aufgabe der Abwesenheitsvertretung und zum anderen auf den Aufgabenschwerpunkt Qualitätsmanagement vorbereitet. Beide Qualifizierungsteile werden sowohl in „on-“ als auch in „off-the-job“-Maßnahmen umgesetzt. Für die „on-the-job“-Maßnahmen steht ihr die Leitung der Kita LeiQua als Mentorin zur Seite. Die „off-the-job“-Maßnahmen erfolgen in Weiterbildungsveranstaltungen zu einzelnen Themengebieten. Die Inhalte des Qualifizierungsteils „Abwesenheitsvertretung“ sind so angelegt, dass Maria am Ende der Weiterbildung folgende Aufgaben wahrnehmen kann (FRÖBEL e.V. 2014, S. 5):

Abwesenheitsvertretung
Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung einer kontinuierlichen pädagogischen Arbeit in der Einrichtung • Vertretung der Einrichtung gegenüber Eltern und Dritten • Steuerung der Personalressourcen (Dienstplanung) • Personelle Maßnahmen (in Abstimmung mit der Geschäftsführung) • Mitarbeiterführung im Kontext des Führungsleitbilds • Gewährleistung betriebswirtschaftlicher Prozesse • Gebäudepflege • Sicherstellung eines positiven öffentlichen Erscheinungsbildes und einer guten Außenwirkung • Krisenmanagement und Kinderschutz • Sicherstellung der Einhaltung rechtlicher Grundlagen und geltender Vorschriften sowie der Dokumentationspflicht

Die Inhalte des Qualifizierungsteils „Qualitätsmanagement“ sind so angelegt, dass Maria am Ende der Weiterbildung folgende Aufgaben wahrnehmen kann (FRÖBEL e.V. 2014, S. 7):

Qualitätsmanagement
Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Planung des Qualitätsentwicklungsprozesses und kontinuierliche Qualitätsentwicklung mit dem Team • Unterstützung bei Profilentwicklung und Profil-anpassung • Nutzung von Elternbefragung und Mitarbeiterbefragungen in pädagogischen Fragen • Mitwirkung an der Fortbildungsplanung • Zuarbeit zur jährlichen Budgetplanung des Folgejahres (Ressourcen für Qualitätsprozesse) • Entwicklung eines positiven öffentlichen Erscheinungsbildes und einer guten Außenwirkung

Die Weiterbildung sieht in der Folge entsprechende Themen vor (FRÖBEL e.V. 2014, S. 7f.):

Qualifizierung	
Inhalte	Umfang (200 U-Std.)
Abwesenheitsvertretung „on-the-job“	40 U-Std.
Abwesenheitsvertretung „off-the-job“	64 U-Std.
<ul style="list-style-type: none"> > Kommunikation > Mitarbeiterführung > Personalwirtschaftliche Prozesse und Arbeitsrecht > Dienstplanung 	16 U-Std.
Qualitätsmanagement „on-the-job“	24 U-Std.
Qualitätsmanagement „off-the-job“	64 U-Std.
<ul style="list-style-type: none"> > Qualitätsmanagement > Moderation 	48 U-Std.
Prüfungsvorbereitung	16 U-Std.
	8 U-Std.

Im Rahmen der Qualifizierung erhält Maria Begleitmaterial, in dem sich alle relevanten Informationen befinden, aber auch Platz bleibt für die Dokumentation des Lernfortschritts. Die einzelnen Inhalte sind (FRÖBEL e.V. 2014, S. 8):

- Ablauf der Qualifizierung
- Dokumentationsübersicht der „on-the-job“-Maßnahmen
- Dokumentationsübersicht der „off-the-job“-Maßnahmen
- Raum für individuelle Entwicklungsmaßnahmen
- Lerntagebuch mit Reflexionsfragen („Meine Ziele, Mein Lernweg, Meine Botschaften“)
- Handlungsanweisung für Leitungen
- Raum für Notizen

Zum Ende der Qualifizierung muss Maria eine Prüfung ablegen. Diese erfolgt im Rahmen eines Kolloquiums und beinhaltet eine kurze Präsentation, bei der bestimmte Fragen zu beantworten sind (vgl. FRÖBEL e.V. 2014, S. 9):

- Wie setze ich meine eigene Rolle als ständige Vertretung im kommenden Jahr in meiner Einrichtung um?
- Welches Grundverständnis meiner Funktion habe ich?
- Welche Haltung habe ich zu dieser Rolle?
- Welches sind meine Kernziele für das Qualitätsmanagement meiner Einrichtung?
- Welche Meilensteine auf dem Weg zu den Kernzielen kann ich ausmachen?
- Wie gehen die persönlichen Ziele und Meilensteine mit Blick auf die eigene weitere Entwicklung zusammen?

Daran schließt sich eine fachliche Diskussion mit der Prüfungskommission an. Diese setzt sich zusammensetzt aus

- der regionalen Geschäftsführung,
- einer regionalen Leitungskraft,
- einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter aus dem Team Personalentwicklung und
- einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter der Abteilung Qualitätsmanagement.

Maria bereitet sich sorgfältig auf die Prüfung vor. Im Rahmen der Qualifizierung und ihres beruflichen Alltags hat sich inzwischen ein sehr gutes und kollegiales Verhältnis zu ihrer Mentorin und Leiterin der Einrichtung LeiQua entwickelt. Die Ideen, die Maria im Zuge der Prüfungsvorbereitung

entwickelt, werden im Leitungsteam besprochen und finden Anklang. Gestärkt geht Maria in die Prüfung und besteht diese erfolgreich. Ihre Stelle als ständige Vertretung wird entfristet. Der Träger hält für Maria weitere Möglichkeiten vor, sich durch aufbauende Qualifizierungen aus der ständigen Vertretung in eine Leitungsfunktion zu entwickeln. Maria möchte aber zunächst in der Funktion der ständigen Vertretung bleiben und mit Hilfe ihrer Mentorin ein eigenes Selbstverständnis ihrer Rolle sowie Handlungssicherheit als Führungskraft einer pädagogischen Einrichtung mit Bildungsauftrag entwickeln.

...Reflexionsfragen...

Leitung

1. Wo sehen Sie Grenzen für die Erfüllung Ihrer Leitungsfunktion: formal, strukturell, persönlich?
2. Wünschen Sie sich einen externen Coach? Was erwarten Sie von einem Coaching? Welchen zeitlichen Rahmen für das Coaching fassen Sie ins Auge?
3. Fokussieren Sie sich auch auf die Dinge, die schon funktionieren und loben Sie sich und das Team? Wie tun Sie dies und in welchem Rahmen?

Träger

1. Reflektieren Sie für Ihre Einrichtung(en), welche Aufgaben die Leitung übernimmt und welche ggf. delegiert werden können und an wen?
2. Welche Mehrfachbelastungen erleben Leitungen? Welche Stressoren können von den Leitungen fern gehalten werden? Welche Rahmenbedingungen müssen dafür geschaffen werden?
3. An welche Grenzen – formal, strukturell, persönlich – stoßen die Leitungen Ihrer Einrichtungen zurzeit?
4. Zu welchen Themen sollten Fort- und Weiterbildung für die Leitungen angeboten werden?
5. Formulieren Sie ein Leitungskonzept mit Stellenprofilen für die Leitung und ggf. ständige Vertretung Ihrer Einrichtung(en).