

## Herausforderung: Leitung

### Traineeprogramm qualifiziert Erzieherinnen für Führungspositionen

Wer ahnt wirklich, was es heißt, eine Kindertageseinrichtung (Kita) zu leiten? Kinderleicht, mögen vielleicht manche denken, aber weit gefehlt. Denn es sind KitaleiterInnen, die eine hochwertige Bildung, Erziehung und Betreuung gewährleisten. Dies setzt voraus, dass sie komplexe Aufgaben im Spannungsfeld von frühkindlicher Pädagogik, betriebswirtschaftlichen Anforderungen, Personalführung und Qualitätsmanagement bewältigen müssen. Hinzu kommen noch Veränderungs- und Beschwerdemanagement, die Führung multikultureller wie altersheterogener Teams, die Gestaltung von Unternehmenskooperationen, Public Relation, Elternarbeit, Integration und Kinderschutz. Solch qualifizierte Leitungsfachkräfte sind begehrt, aber schwer zu finden.

„In den nächsten Jahren werden für alle Führungspositionen dringend Nachwuchskräfte benötigt, zum einen durch das altersbedingte Ausscheiden von Führungspersonal, zum anderen durch die Übernahme neuer Kitas“, erläutert Diplompädagogin Pia Schnadt. Sie ist als Leiterin der Personal- und Qualitätsentwicklung für den gemeinnützigen Träger der Kinder- und Jugendhilfe Fröbel e.V. tätig, der an acht Standorten bundesweit 106 Einrichtungen unterhält, in denen rund 10.000 Kinder betreut werden. Insgesamt sind heute 1.800 Fachkräfte bei Fröbel e. V., Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband, beschäftigt.



Bild: Fröbel e. V. / TeilnehmerInnen

„Bislang haben wir gezielt MitarbeiterInnen aus den eigenen Reihen qualifiziert. Aber nicht in ausreichender Zahl. Dazu kommt, dass die gängigen Zusatzqualifizierungen in diesem Bereich nicht alle erforderlichen Kompetenzen vermitteln, die eine Kitaleitung heute mitbringen muss“, so Pia Schnadt. Um eine nachhaltige Personalentwicklungsstrategie zu fördern, hat Fröbel e. V. deshalb das „Traineeprogramm für Nachwuchsleitungskräfte in Kindergärten“ initiiert. Es wird seit Oktober 2010 und noch bis Dezember 2012 im Rahmen des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durchgeführt. Die Qualifizierung richtet sich an ErzieherInnen, stellvertretende LeiterInnen sowie erst seit kurzer Zeit tätige Leiterinnen von Fröbel-Kindergärten. 17 Trainees absolvieren seit Januar 2011 schon die Qualifizierung, im Juni startet die zweite Gruppe mit 16 TeilnehmerInnen.

Das 18-monatige Traineeprogramm umfasst sieben Theorieseminare zu leitungsspezifischen Kompetenzen wie Personal- und Gesprächsführung, Teamarbeit und -entwicklung, Arbeitsorganisation, Zeit- und Qualitätsmanagement sowie betriebswirtschaftliche Grundlagen und Arbeitsrecht. Das besondere ist: Alle Trainees bekommen einen/e Mentor/in an die Seite, der/die sie begleitet, berät und regelmäßig Feedbacks gibt. Dafür hat Fröbel e. V. 18 langjährig erfahrende KitaleiterInnen zum/zur MentorIn ausgebildet und sie mit Leitungstrainees zusammengebracht.

Diese Tandems arbeiten vor allem in den zwei vorgesehenen achtmonatigen Praxisphasen eng zusammen: Der/die MentorIn stellt dem/der Trainee Ausbildungs- und Projektaufgaben und überträgt dem/der Trainee zeitweise Leitungsfunktionen. Im Vordergrund steht dabei ein partnerschaftliches Verhältnis auf Augenhöhe.

Gleich zwei Trainees hat Barbara Plauschin, Leiterin der Fröbel-Kita „Heureka“ in Berlin, im Januar 2011 an die Hand bekommen. Noch vor der Wende und 28 Jahre jung musste die gelernte Krippenerzieherin von einem Tag auf den anderen eine Kita leiten. „Ich wurde ohne Vorkenntnisse in diese Verantwortung gestoßen. Ich hätte gerne jemanden an meiner Seite gewusst, der mir sein Wissen und seine Erfahrungen weiter gibt“, erinnert sich die 52-Jährige und findet es gut, dass sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen nun für andere nutzbar machen könne. Barbara Plauschin bewertet die Qualifizierung zur wie auch ihre Tätigkeit als Mentorin für sich als Bereicherung. Trotz des Arbeitsaufwandes. „Im Austausch mit anderen Professionellen lerne ich andere Einrichtungen, ihre Konzepte und Führungsstrategien kennen. Das gibt mir wichtige Anstöße für meine eigene Arbeit. Im Alltag ist dies kaum möglich.“



Bild: Fröbel e. V.

Gemeinsam mit den 16 anderen Kolleginnen und einem Kollegen – ebenfalls MentorInnen – hat Barbara Plauschin eine Kompetenzmatrix für KitaleiterInnen entwickelt, die nicht weniger als sieben Seiten umfasst. „Mir ist dabei bewusst geworden, was wir als Kitaleitung eigentlich leisten und welche Herausforderungen wir täglich meistern müssen“, sagt Barbara Plauschin nicht ohne Stolz. Diese Aufstellung aller Kernkompetenzen ist nun eine wichtige Arbeitsgrundlage für das Coaching der Trainees.

„Als auf der ersten Trainee-Konferenz sondiert wurde, wie viele unterschiedliche Kompetenzen wir erwerben müssen, war ich ganz schön geplättet“, erzählt Birgit Mühle, Schützling von Mentorin Plauschin und erst seit Sommer 2010 stellvertretende Leiterin der Fröbel-Kita „casa fantasia“ in Berlin. Nun hat die 48-Jährige Erzieherin schon ein erstes zweitägiges Seminar zum Thema Personalführung besucht und gemeinsam mit ihrer Mentorin anhand der Kompetenzmatrix eine Selbsteinschätzung vorgenommen. „Theorie und Coaching laufen parallel zur Einarbeitung in meine neue Position, das ist für mich optimal“, findet Mühle. Durch das Trainee-Programm und das Mentoring könne sie Eckpunkte für ihre Arbeit festlegen, Leitfäden entwickeln und Ziele definieren. „Wenn es mal brennt, kann ich stets meine Mentorin anrufen. Das ist ein tolles Sicherheitsnetz, was mich mutiger macht“, freut sich Birgit Mühle. Das Tandem trifft sich regelmäßig circa alle sechs Wochen für ein Feedback-Gespräch und um neue Ziele zu besprechen.

„Das Konzept verzahnt ganz bewusst Theorie und Praxis. Wir wollen mit dieser arbeitsnahen Qualifizierung allgemein die Management- und Führungskompetenzen in der Sozialwirtschaft fördern. Auch wenn derzeit die Kita als Unternehmen im Mittelpunkt steht, bilden wir Führungspersönlichkeiten aus, die sich unternehmerisches Denken aneignen. Damit erhöhen wir ihre Chancen ebenso in anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe Fuß zu fassen“, erklärt Anke Wagner, Projektleiterin des Trainee-Programms. Eine interne und externe Evaluation der Qualifizierung sowie eine Dokumentation sind für 2012 geplant. Im Herbst 2011 soll zudem eine Transferveranstaltung für andere Träger stattfinden.

**Kontakt:** Fröbel e. V., Pia Schnadt, Tel. 030-21235-321, [schnadt@froebel-gruppe.de](mailto:schnadt@froebel-gruppe.de)