



Frauen managen Vielfalt

**Personalentwicklungsprojekt zur Qualifizierung von
Leitungskräften in Kindertagesstätten
September 2011 – Dezember 2013**

Die Situation:

- Umbruch der Aufgaben
- Kinder mit besonderen Herausforderungen
- Verschiedene Kulturen und Religionen
- Fachkräftemangel
- Demografischer Wandel
- Gesundheitliche Belastungen

Die Idee:

Wir brauchen ein nachhaltiges Konzept, das Leitungskräfte in Kitas qualifiziert, diese vielfältigen Herausforderungen professionell und kreativ zu gestalten und zu meistern.



rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft

Das Ziel:

Anregungen für ein grundlegendes Personalentwicklungskonzept für Leitungen von Kitas, das

1. geschlechtergerecht ist,
2. den demografischen Wandel erfolgreich gestaltet,
3. Verschiedenheit managt,
4. nachhaltig wirkt.

Die Umsetzung:

- Langzeitfortbildung
- Dokumentation der Erkenntnisse
- Transfer

Frauen managen Vielfalt

Personalentwicklungsprojekt zur Qualifizierung von Führungskräften in Kindertagesstätten September 2011 – Dezember 2013

Aktuelle gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Veränderungen haben zu einem Umbruch in den Aufgaben der Kindertagesstätten geführt. Kinder stehen vor neuen, unterschiedlichen Herausforderungen, Familienstrukturen verändern sich und sind durch Vielfalt in kulturellen und religiösen Hintergrund gekennzeichnet. Steigende Belastungen für die Mitarbeitenden in Kitas und der demographische Wandel stellen gesundheitsbelastende Faktoren da. Fachkräfte sind schwer zu gewinnen.

Die gesellschaftlichen Erwartungen sind widersprüchlich: Kitas suchen nach Orientierung zwischen gestiegenen Ansprüchen und erschwerten Rahmenbedingungen, Akademisierung und geringer Vergütung, „sozialromantischer Oase“ und divergierendem Gemeinwesen.

Leitungskräfte wünschen sich in diesen Zeiten der Veränderungen Unterstützung und Qualifizierung, diese vielfältigen Herausforderungen professionell und kreativ zu gestalten und zu meistern!

Im Auftrag des Caritasverbandes der Diözese Osnabrück führte die Katholische LandvolkHochschule ein Personalentwicklungsprojekt zur Qualifizierung von Führungskräften in Kita´s durch, dessen Ziel es ist, Führungskräfte in Kitas zu stärken, Anregungen für anforderungsgerechte Personalentwicklung zu geben und in die Praxis zu implementieren. Von September 2011 bis zum Dezember 2013 wurde dieses Projekt "Frauen managen Vielfalt" im Rahmen des Programms „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Im Rahmen des Projektes nahmen 20 Führungskräfte von Kindertagesstätten an einer Fortbildung teil, die 6 Seminarmodule von jeweils 5 Tagen, ein zweitägiges Praxisreview und 6 Supervisionstermine umfasste.

Inhaltliche Schwerpunkte:

Modul 1: Leitungsrolle und Selbstverständnis

Modul 2: Mitarbeiter/-innen ziel und ressourcenorientiert entwickeln - Personalmanagement

Modul 3: Gesundheit als Mehrwert - Gesundheitsmanagement in der Einrichtung

Modul 4: Wertemanagement und Zielbestimmungen als Grundlage für die Weiterentwicklung der Einrichtung

Modul 5: Qualitätsmanagement als Führungsinstrument zur Sicherung der Nachhaltigkeit und Diversity Management

Modul 6: Netzwerkarbeit als Basis für Innovations- und Zukunftsfähigkeit

Modul 7: Praxisreview Personalentwicklung

Projektziel und Maßnahmen:

Ziel des Projektes war die Entwicklung eines Führungskonzeptes zur Implementierung in die Personalentwicklung innerhalb der Caritas und zum Transfer in die Sozialwirtschaft mit folgenden Zielgruppen: weibliche Führungskräfte und Mitarbeitende in Kitas, Trägervertretungen, Leitungskräfte, Fachschulen, Fachberatung, politisch Verantwortliche, Caritasverband.

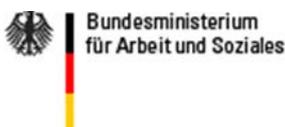
Zu den durchgeführten Maßnahmen gehören u.a. eine Langzeitfortbildung für Fachkräfte aus Kitas, eine feierliche Präsentationen zu den Schwerpunktthemen und Diskussionsrunde, Informationsstand auf dem Kongress der Sozialwirtschaft in Magdeburg, mehrere Nachmittagsveranstaltungen für Kita-Leitungen zum Thema „Strategien zur Personalentwicklung und Innovation: Anregungen zur Qualitätssicherung in Kitas“ im November 2013 und eine Ergebnispräsentation und Diskussion mit FachschülerInnen der Sozialpädagogik und Kita-Leitungen. Darüber hinaus erfolgte der Ergebnis-Transfer in die Kirchengemeinden auch überregional auf zwei Veranstaltungen mit Trägervertretungen, Kita-Leitungen, Fachberatung und-referenten und Generalvikar.

Drei Querschnittsziele:

Gender Mainstreaming, Demographischer Wandel und Nachhaltigkeit. Eine Sensibilisierung für die vorherrschende gesellschaftliche Besserstellung des Männlichen konnte ebenso erreicht werden wie die Erarbeitung von Handlungsalternativen, sowie die Motivation, ein geschlechtsheterogenes Team aufzubauen. Zum Thema des demographischen Wandels wurde aufgezeigt, welche Arbeits- und Motivationsfaktoren ältere Mitarbeitende besitzen und wie ältere MitarbeiterInnen vorurteilsfrei gestärkt werden können. Darüber hinaus wurden Indikatoren der multikulturellen und – religiösen Öffnung von Kitas auch in Bezug auf die Auswahl der Mitarbeitenden entwickelt. Bezüglich der Nachhaltigkeit kann ein sehr positiver Ausblick gegeben werden, da es gelungen ist, unter den teilnehmenden Leitungskräften und ihren Teams ein aktives Netzwerk für eine kollegiale Beratung bei Problemsituationen bzgl. Personalführung, Antragsmodalitäten und Methodentransfer anzustoßen. Eigenfinanzierte jährliche Fortbildungen zur Vertiefung der Inhalte und zum Praxistransfer werden künftig ebenfalls stattfinden und Supervisionsgruppen dienen der Ausdehnung des Erarbeiteten auf einen immer größer werdenden Kollegenkreis.

Durch eine Vielzahl von Transferveranstaltungen gelang es, die Ergebnisse in das Qualitätsmanagement des Caritasverbandes und der fachlichen Begleitung von 207 Kitas unmittelbar einfließen zu lassen, sowie weitere Arbeitsfelder der Sozialwirtschaft zu erreichen.

Insgesamt wurden durch die aufgelisteten Maßnahmen rund 400 Personen erreicht.





„Frauen managen Vielfalt“ –

Personalentwicklungsprojekt zur Qualifizierung von Führungskräften in Kitas

2011 – 2013

Aus den Erfahrungen und Inhalten der Langzeitfortbildung im Rahmen des gleichnamigen Projektes entwickelten die **Führungskräfte folgende**

Empfehlungen für ein anforderungsgerechtes Personalkonzept und entsprechende Handlungsstrategien:

Forderungen für ein **betriebliches Gesundheitsmanagement und ein gesundes Führen** durch die Leitungskraft:

- o Entwicklung eines Konzeptes für altersgerechte Arbeitsbedingungen in Krippe und Kita; z.B. gesundheitsgerechtes Mobiliar; bewusste Wertschätzung älterer MitarbeiterInnen, übertragene Aufgaben den lebensphasenspezifischen Interessen und dem Lebensalter anpassen
- o Durch Vertretungskräfte müssen MitarbeiterInnen im Krankheitsfall angemessen vertreten werden können.
- o Führungskräfte sollen sensibilisiert und befähigt werden, durch ihre innere Haltung eine gesundheitsfördernde Arbeitsatmosphäre zu schaffen; für uns gehört dazu: Humor und Gelassenheit, konstruktives Feed- back, mehr positives Feed- back, kleine Aufmerksamkeiten für Mitarbeitende zu gegebenem Anlass als Ausdruck von Wertschätzung
- o Vergünstigte Gesundheits- und Präventionsangebote
- o Erholsame Ruhe/ Pausen für Mitarbeitende
- o Entlastung seitens des Trägers schaffen, z.B. Einrichtung der Stelle einer Schreibkraft, eines PC- Administrators
- o Angemessene Entlohnung - mehr Geld! (Vereinzelt sind Erzieherinnen genötigt, eine weitere Stelle auszuüben, um ihren Lebensunterhalt zu sichern...)

Forderungen für effektive **Personalentwicklung und Fachkräftegewinnung:**

- o In großen Einrichtungen ab vier Gruppen muss die Stelle einer offiziellen stellvertretenden Leitung mit entsprechender Bezahlung eingerichtet werden
- o Ausreichendes Budget, um allen Mitarbeitenden die gleichen Zugangschancen zu Fortbildungen und Zusatzausbildungen zu ermöglichen; finanzielle Honorierung nach erfolgreicher Teilnahme an Zusatzqualifizierungen
- o Angemessene und somit besserer Bezahlung
- o Feste Arbeitsverträge



Das Programm „rückenwind – für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

- o Deutliche Aufwertung des Berufsbildes für Männer und Frauen
- o Verbesserung der Rahmenbedingungen: Gruppengröße reduzieren, Ausweitung der Leitungsstunden, Lärmschutz, Erwachsenenmobiliar, Haushaltsaufstockung für zeitgemäßes Raumkonzept und Anschaffungen
- o Flexible Aufstockung des Stundenumfanges in besonderen Situationen und Aufgaben, wie z.B. Bauphasen, Sanierungsmaßnahmen, Umstrukturierungen, Qualitätsmanagement
- o Einrichtung der Stelle einer Bürokräft für Verwaltungsarbeiten
- o Zusätzliche Verfügungszeit für Leitung bei Krippengruppen
- o Gleichstellung der Leitungsfreistellung bei Ganztagsgruppen unabhängig von der Anzahl der Gruppen
- o Die Führungskräfte glauben, den hohen Anforderungen an die pädagogische Arbeit der Kitas eher gerecht zu werden, wenn die Stelle der Zweitkraft mit einer ausgebildeten Erzieherin oder einer Person mit vergleichbarer Ausbildung besetzt werde und nicht mit einer Sozialassistentin.
- o Etablierung von Mitarbeitergesprächen.

Forderungen für **gelebtes Diversity Management**:

- o Zusammensetzung des Personals aus verschiedenen Religionszugehörigkeiten und mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund
- o Offenheit und Akzeptanz
- o Wertschätzung der Unterschiede
- o Sprachgebrauch überprüfen: „Worte schaffen Wirklichkeit“
- o Das System muss sich dem Menschen anpassen und nicht der Mensch dem System!
- o Die Gender-Thematik muss wieder mehr reflektiert werden, um einem Rückzug auf Geschlechtsstereotype, so wie ihn die Führungskräfte bei vielen Eltern und Kindern wahrnehmen, entgegenzuwirken.
- o Mehr Männer in die Kitas
- o Bessere personelle Ausstattung im Sinne multi-professioneller Teams, um jedes Kind mit seinen ganz eigenen Herausforderungen individuell und professionell begleiten zu können
- o Reflektion der eigenen Sozialisation und Werthaltungen
- o Ständige Bereitschaft, von den unterschiedlichen Familien zu lernen!

Forderungen für eine gelungene **Zusammenarbeit von Kita und Kirchengemeinde** (Auszug):

- o Etablierung einer Arbeitsgruppe Pastor – Kiga-Leitung – Eltern – PGR
- o Kiga als Teil der Gemeinde; z.B. Familiengottesdienste im Kiga, gemeinsam mit der/dem GemeindeferentIn ; Elterncafe als Begegnungsort aller Eltern, u.a.
- o Auf der Ebene von Kita- Leitungen und Pfarrgemeinderat sollte bewusst thematisiert werden, wie mit Interreligiösität und kultureller Vielfalt umgegangen werden soll

(nähere Informationen erhalten Sie gerne bei der Projektleiterin, Judith Soegtrop- Wendt, E- Mail: soegtrop-wendt@klvhs.de; besuchen Sie uns auch auf www.frauen-managen-vielfalt.klvhs.de)



Das Programm „rückenwind – für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert

Einige Stimmen

Frauen managen Vielfalt

Die täglichen Aufgaben an Leiterinnen von Kindertagesstätten sind vielfältig. Neben den pädagogischen Herausforderungen, kommen organisatorische und rechtliche Fragen. Schließlich sind Führungsqualitäten gefragt, denn in den Einrichtungen arbeiten häufig 15 oder mehr Mitarbeiter/-innen für eine Vielzahl von Kindern. Um auf die vielfältigen Aufgaben reagieren zu können, nehmen 20 Erzieherinnen und Sozialpädagoginnen an der Langzeitfortbildung der Katholischen Landvolkhochschule (KLVHS) teil.

In 6 Seminarwochen und zusätzlichen Supervisionstreffen ging es in 308 Stunden von November 2011 bis Februar 2013 um Themen aus der Pädagogischen Praxis. Das Team der Fachreferenten und Referentinnen vermittelte Inhalte aus den Bereichen Pädagogik, Betriebsführung, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, Teambildung, Gesprächsführung, sowie Marketing.

Die Teilnehmerinnen, die aus den Landkreisen Osnabrück, Vechta und dem Emsland kommen, schätzen den Erfolg des Kurses als sehr hoch ein. Claudia Grabber, eine der 20 Absolventinnen fasst es so zusammen: „Ein effizientes praxisorientiertes Seminar, das Rüstzeug für die Wahrnehmung unserer vielfältigen Aufgaben vermitteln konnte. Und die kollegiale Beratung, die wir untereinander praktizieren, geht weiter. Denn wir haben ein Netzwerk geknüpft, dass uns über den Kurs hinaus Reflexion und Unterstützung bietet.“ Das Projekt "Frauen managen Vielfalt" wurde im Rahmen des Programms „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Im Auftrag und enger Zusammenarbeit mit dem Caritasverband der Diözese Osnabrück konzipierte die KLVHS Oesede diesen Kurs. (Claudia Grabber und Sabine Gräuler, Teilnehmerinnen der Weiterbildung)



Der Dank der Teilnehmerinnen bei der Zertifikatsübergabe geht an die Initiatoren, die Referentinnen und Referenten, aber auch an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Katholischen LandvolkHochschule, denn zum Erfolg beigetragen hat auch die fortwährend angenehme Lernatmosphäre der Bildungsstätte.



(Monika Kleine-Kuhlmann, Judith Soegtrop-Wendt, Generalvikar Theo Paul)

Diskussion mit Theo Paul

Kitas auch in Lingen vor neuen Herausforderungen

NOZ vom 05.11.2013

Wie der Beruf des Erziehers attraktiver wird

Diskussion in der Landvolkhochschule

sarr **GEORGS-MARIENHÜTTE.** In den meisten Punkten waren sich alle Anwesenden einig, die sich jetzt unter dem Motto „Wie kostbar sind die Kleinsten? – Streiten um die richtige Kita“ in der Katholischen Landvolkhochschule Oesede trafen. Somit tauschten sich 20 Teilnehmerinnen des berufsbegleitenden Caritas-Lehrgangs „Fachwirt Kita“, rund 20 weitere Kita-Leiterinnen und die Podiumsgäste Matthias Selle (Kreisrat), Annette Niermann (Fraktionsvorsitzende der Grünen im Kreistag), Hubert Bartke, Leiter der Abteilung Kirchengemeinden des Bischöflichen Generalvikariats, Klaus-Heinrich Rahe vom Familienbund, Maria Thünemann-Albers vom Niedersächsischen Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) sowie Maria Konermann-Frie, Fachberaterin der Caritas, in entspannter Atmosphäre konstruktiv aus.

Alle Anwesenden waren größtenteils einer Meinung: Die Rahmenbedingungen für Kita-Mitarbeiter müssten endlich verbessert werden, wobei der Personalschlüssel ein wichtiger Schlüssel zur Lösung der bestehenden Probleme sei. Derzeit seien beispielsweise gesetzlich nur zwei Erzieher pro Kitagruppe vorgeschrieben, eine dritte Fachkraft sei jedoch unerlässlich. Die Fachleute forderten deshalb eine Überar-

beitung des Kindertagesstätten-Gesetzes. „Das neue Kita-Gesetz greift an allen Ecken und Enden zu kurz“, brachte Bartke die Diskussion auf den Punkt, während Konermann-Frie die Forderung nach einem höheren Gehalt aufgriff: „Man muss von einem Erziehergehalt eine Familie ernähren und auch in einer Großstadt leben können.“ Mit Blick auf den drohenden Fachkräftemangel müsse der Beruf des Erziehers außerdem nicht nur in puncto Gehalt deutlich attraktiver werden, so die einhellige Meinung weiter. Auch die Ausbildungsdauer und das zu zahlende Schulgeld hielten schon heute junge Leute davon ab, Erzieher zu werden.

In der Landvolkhochschule wurden aber auch Lösungsansätze vorgeschlagen. So sprach sich Rahe dafür aus, mehr Geld in die Struktur zu stecken und weniger in Transferleistungen wie Kindergeld. Und Niermann meinte: „Ich sage, es ist genug Geld da.“ Was jedoch fehle, sei eine Übersicht der bestehenden Förderprogramme der Politik sowie eine bessere Verknüpfung miteinander. Selle sprach sich für mehr multi-professionelle Teams in den Kitas aus, damit sich die Erzieher mehr auf ihre pädagogische Arbeit konzentrieren könnten. Fazit der Veranstaltung: Es muss endlich etwas passieren.

NOZ vom 24.11.2012



Kongress der Sozialwirtschaft 12.06.2013

aus der Presse



NOZ vom 25.02.2013



Zertifikatsübergabe am 21.02.2013

Ausgabe: Neue Osnabrücker Zeitung
Veröffentlicht am: 15.12.2011

Kita-Leiterinnen machen sich in Oesede fit für wachsende Aufgaben

Georgsmarienhütte. In Zeiten, da immer mehr Wert auf frühkindliche Bildung gelegt wird, kommt immer mehr Verantwortung auf die Leitung einer Kindertagesstätte zu. Deshalb startete jetzt im Auftrag des Caritasverbandes für die Diözese Osnabrück eine Langzeitfortbildung für Führungskräfte mit dem Abschluss „Fachwirt/-in für Kitas“. 21 Frauen nehmen daran teil. Durchgeführt wird die Qualifizierung von der Katholischen Landvolkhochschule Oesede (KLVHS).



Die Leitung einer Kindertagesstätte wird immer vielfältiger: 21 Fachkräfte bilden sich deshalb in der Katholischen Landvolkhochschule in Oesede fort. Foto: KLVHS

Die Fortbildung ist Teil des gleichnamigen Personalentwicklungsprojektes „Frauen managen Vielfalt“ und wird von der Europäischen Union, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, vom Europäischen Sozialfonds für Deutschland und vom Verein Rückenwind gefördert. Das Ziel des Projektes liegt darin, ein grundlegendes, innovatives Führungskonzept für Kindertagesstätten zu entwickeln. Die zunehmenden Anforderungen an Kindertageseinrichtungen führen zu immer höheren Ansprüchen an die Kompetenz der Leitungskraft, heißt es in der Mitteilung der KLVHS. Einige Beispiele: Angesichts des demografischen Wandels falle es schwerer, Fachkräfte zu gewinnen. Zudem veränderten sich die gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kontinuierlich. Ein steigender Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund und die damit einhergehenden multikulturellen Einflüsse auf die Einrichtung stellen ebenfalls Herausforderungen dar. Zusätzlich zu einer sozialpädagogischen Qualifikation seien ebenso komplexe Führungsaufgaben wie Organisation und Betriebsführung, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Mitarbeiterführung, Teambuilding, Netzwerkarbeit, Gesprächsführung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit gefragt. Die Langzeitfortbildung unterstützt Leitungen bei ihren vielfältigen Aufgaben. Sie ist gegliedert in sechs Abschnitte von vier- bis fünfjähriger Dauer und jeweils unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. In ihrer ersten Fortbildungswoche wurden die Kursinhalte und die Organisation vorgestellt. Die Teilnehmerinnen klärten die verschiedenen beruflichen Hintergründe und tauschten erste Erfahrungen aus. Projektleiterin Judith Soegtrop-Wendt, Diplom-Pädagogin und pädagogische Mitarbeiterin der KLVHS Oesede, lud die Teilnehmerinnen ein, sich mit Anforderungen an die eigene Leitungsrolle und mit Kommunikation als Führungsaufgabe zu beschäftigen. Maria Konermann-Frie vom Referat Tageseinrichtungen für Kinder des Caritasverbandes klärte über den besonderen Auftrag von Kitas vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen auf. Kursbegleitend finden regelmäßige Treffen mit Bernhard Ebentahl, Supervisor aus Lingen, statt. Ende Februar startet der zweite Block zum Thema „Personalmanagement“.

Personalentwicklung in Kitas in Oesede im Fokus

NOZ vom 28.11.2013



Georgsmarienhütte. Leiterinnen von Kindertagesstätten, Fachberaterinnen, Lehrkräfte aus Fachschulen für Sozialpädagogik und angehende Erzieher haben sich Ende November in der Katholischen Landvolkhochschule (KLVHS) Oesede mit der Personalentwicklung in Kitas befasst. Grundlage waren die Ergebnisse eines zweijährigen Projektes unter der Überschrift „Frauen managen Vielfalt“, das von der KLVHS im Auftrag des Caritasverbandes durchgeführt wurde.



Herausgeber:

Katholische LandvolkHochschule Oesede

Zentrum für ehrenamtliches Engagement

Gartbrink 5

49124 Georgsmarienhütte

Tel.: 05401 86680 | Fax: 05401 8668-60

eMail: info@klvhs.de | www.klvhs.de

Facebook: www.facebook.org/klvhs

Twitter: www.twitter.com/klvhs

gedruckt auf 100 % Recyclingpapier