

# Das Projekt „Kita's AWO Saar – eine starke Organisation“



*Projektabschlussbericht*

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
liebe Interessierte,

Kitas stehen vor großen Herausforderungen: Wandel von Betreuungs- zu Bildungs- und Erziehungseinrichtung, Ausweitung der Platzzahlen und Öffnungszeiten, veränderte Anforderungen an Führung und Teambildung. Hinzu kommen gesellschaftliche und unternehmerische Herausforderungen, wie „Demografischer Wandel“, „Fachkräftesicherung“, „Migration“, „Wertewandel“ und „Digitalisierung“. Der Handlungsdruck ist für alle groß. Gefragt sind innovative Ideen und Konzepte, die den genannten Entwicklungen begegnen.

Am Wirtschaftsstandort und Dreiländereck Saarland stellt die demografische Entwicklung die Unternehmen vor eine besondere Situation. Insbesondere unsere Kernberufsfelder Pflege und Erziehung sind von einem starken Fachkräftemangel betroffen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, erwarten potentielle Bewerber\*innen sowie bereits gewonnene Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte unter anderem vielfältige Entwicklungs- und Karrierechancen. Genau an dieser Stellschraube setzt unser ESF-Projekt „Kita's AWO Saar – eine starke Organisation“ an. Personal- und Führungskräfteentwicklung ist Teil der Unternehmensstrategie. Fragestellungen sind bspw. „Welche Kompetenzen werden unsere Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen in den nächsten Jahren benötigen?“, „Wie können wir die Potenziale unserer Beschäftigten erkennen und gezielt entwickeln?“, „Welche Personalentwicklungsinstrumente benötigen wir?“, „Wie können wir die Wechselwirkung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung sicherstellen?“

Mit Hilfe des ESF-Projektes haben wir uns der Aufgabe gestellt, diese Fragen seit September 2016 genauer in den Blick zu nehmen. Im Laufe der letzten drei Jahre ist es uns gelungen erste Antworten zu liefern und damit einen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und der Mitarbeiterbindung in unserem Unternehmen zu leisten.

Im Rahmen dieser Projektabschlussbroschüre möchten wir Ihnen unsere Vorgehensweise im Aufbau einer Personal- und Führungskräfteentwicklung vorstellen. Wir laden Sie ein, in dieser Broschüre den Weg von der Ausgangslage über die Entwicklung und Umsetzung unserer Projektmeilensteine bis hin zu den Projektergebnissen mit uns zu gehen. Ihnen werden Handlungsempfehlungen für eine gelingende Personal- und Organisationsentwicklung näher gebracht, die Sie sich auch gerne zu Nutzen machen können.

Wie bedanken uns ganz herzlich bei der ESF-Regiestelle sowie allen Projektteilnehmer\*innen und Projektkoordinator\*innen für ihr Engagement und die gute Zusammenarbeit.

*Ines Reimann-Matheis*

Geschäftsführerin AWO Saarland e.V.

*Janina Loës*  
Personalentwicklung  
Projektleitung

1. Projektträger und Projektteam .....	3
2. Projektinformation .....	5
2.1 Ausgangslage.....	5
2.2 Zielgruppe .....	6
2.3 Projektbeschreibung.....	7
2.3.1 Zielsetzung.....	7
2.3.2 Kommunikationsstruktur .....	7
3. Projektmeilensteinplanung.....	9
3.1 Projekt Kick-Off.....	9
3.2 Meilenstein 1: Führungskulturanalyse und Erstellung eines Führungsleitbildes ....	10
3.3 Meilenstein 2: Erstellung von Funktionsbeschreibungen und Entwicklung eines Kompetenzmodells.....	13
3.4 Neu definierte Meilensteine .....	14
3.5 Meilenstein 3: Individuelle Standortbestimmung .....	16
3.6 Meilenstein 4: Qualifizierungsreihe Führung .....	18
3.6.1 Führungskräfte-seminare.....	18
3.6.2 Transfermethoden .....	19
3.6.3 Lerntagebuch.....	22
3.7 Meilenstein 5: Teamklausur und Kamingespräch.....	23
3.7.1 Teamklausurtagung.....	23
3.7.2 Kamingespräch .....	26
3.8 Meilenstein 6: Durchführung einer Fachtagung zum Thema Personal- und Organisationsentwicklung in Kindertagesstätten .....	28
3.9 Projektabschluss.....	30
4. Projektevaluation .....	31
5. Projekttransfer .....	32
6. Schlusswort .....	35

# 1. Projektträger und Projektteam

Der AWO Landesverband Saarland e.V. verfügt mit rund 5.500 Mitarbeiter\*innen in über 350 Einrichtungen und Projekten über langjährige Erfahrung in allen sozialen Dienstleistungsfeldern. Dabei gliedert sich die AWO Saarland in drei Dienstleistungsbereiche:

- AWO Pflege- und Betreuungsservice (APS) mit stationären und ambulanten Pflegedienstleistungen
- Sozialpädagogisches Netzwerk (SPN) mit den Geschäftsbereichen stationäre, teilstationäre und ambulante Jugendhilfeleistungen, Jugendsozialarbeit und Kindertagesstätten
- Verbund für Inklusion und Bildung (VIB) mit Wohnangeboten und Werkstätten für Menschen mit Behinderungen

Die Landesgeschäftsstelle (LGS) koordiniert und verwaltet die Querschnittsprozesse Personal, Marketing, Finanzen, IT, Bau- und Liegenschaften und Qualitätsmanagement.

Die Umsetzung des Projektes ist im Bereich Personalentwicklung an der AWO Akademie Saar als Teil der Landesgeschäftsstelle angesiedelt. Die AWO Akademie Saar ist die unternehmenseigene Bildungseinrichtung des Landesverbandes und unterteilt sich in die drei Bereiche

- Altenpflegeschule mit über 200 Auszubildenden
- Fort- und Weiterbildung mit Angeboten für alle Mitarbeiter\*innen des Landesverbandes
- Personalentwicklung

Das multiprofessionelle Projektteam umfasst 4 Mitarbeiter\*innen auf 2,5 Stellen mit unterschiedlichsten Berufsabschlüssen aus der Betriebswirtschaft, Pädagogik, und Soziologie.



*Projektteam 2019 v.l.n.r*

*Manuela Stephan (Projektverwaltung), Janina Loës (Projektleitung), Margit Klein-Grainger (Projektmitarbeiterin), Steffen Jung (Projektmitarbeiter)*

## 2. Projektinformation

### 2.1 Ausgangslage

Ziel des Programmes ‚rückenwind+‘ ist es ganz grundsätzlich, die Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter\*innen in der Sozialwirtschaft in Verbindung mit einer integrierten und nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung in den Einrichtungen zu fördern und zu erhalten.

Das Projekt ‚Kita's AWO Saar – eine starke Organisation‘ richtet sich dabei auf den Geschäftsbereich Kindertagesstätten im Sozialpädagogischen Netzwerk (SPN) als einem der drei Dienstleistungsbereiche des Landesverbandes. Das Geschäftsfeld der Kindertagesstätten ist aufgrund der Veränderungen, die dort auf dem Hintergrund fachlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen stattgefunden haben, als ein Feld identifiziert worden, in dem von den Beschäftigten besondere Anpassungsfähigkeiten gefordert sind.

Zum einen hat sich das fachliche Profil von Kindertagesstätten durch gesellschaftliche Entwicklungen und Anforderungen stark gewandelt: So sichert eine Kita heute nicht mehr nur Kinderbetreuung, sondern setzt ein anspruchsvolles Bildungsprogramm um, bietet Eltern- und Erziehungsberatung im interkulturellen Kontext an, zudem eine Vielzahl flexibler Betreuungsmöglichkeiten für eine große Altersspanne von Kindern von 0–12 Jahren, die das ‚klassische‘ Berufsbild des\*der Erzieher\*in stark verändern und erweitern. Zum anderen ist der Bereich durch ein rasantes Wachstum, das zudem zur Ausdifferenzierung der Führungsebenen im Bereich von ursprünglich zwei auf drei geführt hat, gekennzeichnet. Diese Organisationsveränderung wirft Handlungsbedarf in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Kommunikationsstrukturen

zwischen den Hierarchieebenen auf.

Hinzu kommt der länder- und branchenspezifische demografische Wandel, der bereits heute zu einem Fach- und Führungskräftemangel auch in unseren 24 Kitas führt und den Verband im Sinne der Vereinbarkeit von Familie und Beruf fordert. So beträgt die Frauenquote in den Kitas 96%, mit den Begleiterscheinungen eines hohen Anteils an Teilzeitarbeitsplätzen, Fluktuation und Berufsunterbrechungen aufgrund von Elternzeiten. Hinzu kommt ein relativ hohes Durchschnittsalter in den Leitungsfunktionen der Kindertagesstätten, was zum einen ein Indiz für starke Loyalität und Mitarbeiterbindung ist, zum anderen aber auch auf eine Verschärfung des Nachwuchsmangels hinweist, und Gegensteuerung erfordert.

Neben der Ausgangssituation in unseren Kitas ist festzuhalten, dass unsere Personal- und Führungskräfteentwicklung im gesamten Verband noch in den Kinderschuhen steckt. Der Schwerpunkt der AWO Akademie Saar lag in Vergangenheit eher auf der Ausbildung und verschiedenen Fach- und Funktionsweiterbildungen für Fachkräfte. Wissen wurden vordergründig durch die Teilnahme an Seminaren aufgebaut. Es fehlte an ergänzenden Personalentwicklungsinstrumenten insbesondere im Bereich der Förderung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften.

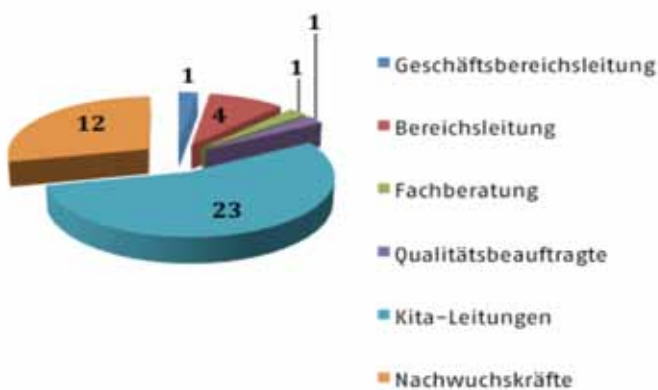
## 2.2 Zielgruppe

Das Projekt nimmt vor allem die Führungskräfte des Geschäftsbereichs Kita und ihre Weiterentwicklung hinsichtlich ihrer Führungskompetenzen in den Blick. Um die anstehenden Herausforderungen zu meistern, bedarf es starker Führungskräfte, deren Kernkompetenz das Leiten von Teams und das Arbeiten in Führungsteams ist. Die Qualität der Führungskräfte hat einen großen Einfluss auf die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber und ist, wie Studien belegen, oft auch der meistgenannte Grund für einen Arbeitgeberwechsel. Im Umkehrschluss liegt es auf der Hand, dass gute Führung entscheidenden Einfluss auf die Motivation und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter\*innen hat und dazu beitragen kann, diese langfristig ans Unternehmen zu binden.

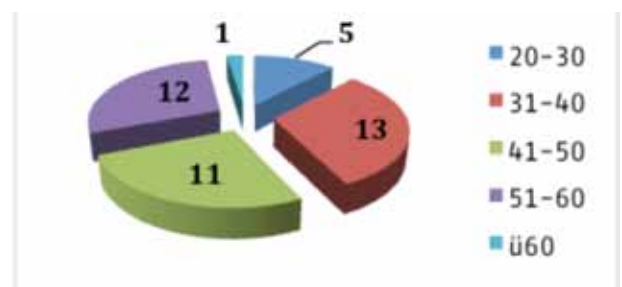
Auf diese erhöhten Anforderungen und Entwicklungen konnten unsere Kita-Führungskräfte im Rahmen ihrer Ausbildung nicht vorbereitet werden und hier liegt der ‚personalentwicklerische‘ Schwerpunkt des Projektes. Oftmals wird Führung als eine Selbstverständlichkeit angesehen – etwas, das quasi nebenbei via „Training on the

Job“ durch jedermann erlernt werden kann. Ein/e Mitarbeiter\*in, der\*die in seinem\*ihrem Fachgebiet ein\*e Experte\*in ist, ist aber nicht zwangsläufig auch eine gute Führungskraft. Daher sollten Unternehmen die Führungskompetenz ihrer Mitarbeiter\*innen systematisch und zielgerichtet entwickeln. Systematische Führungskräfteentwicklung des Leitungspersonals im Geschäftsbereich stellt daher einen Schwerpunkt in den Projektzielsetzungen dar.

Neben den 23 Kita-Leitungen, die qua Funktion am Projekt teilnehmen, wurden mittels eines Auswahlverfahrens unter Anwendung von Kriterien aus verschiedenen Kompetenzfeldern außerdem 12 ‚Nachwuchsführungskräfte‘ für das Projekt ausgewählt. Nachwuchsführungskräfteentwicklung stellt damit den zweiten Projektschwerpunkt dar. Daneben nimmt das Leitungsteam aus (vier) Bereichsleitungen, Geschäftsbereichsleitung, Fachberatung und Qualitätsbeauftragter am Projekt teil, wobei es hier vor allem um Funktions- und Kompetenzabgrenzung der unterschiedlichen Positionen geht.



Zusammensetzung der Projektzielgruppe



Altersstruktur der Projektzielgruppe

## 2.3 Projektbeschreibung

### 2.3.1 Zielsetzung

Das Projekt Kita's AWO Saar – eine starke Organisation verfolgt zweierlei Zielstränge. Das übergeordnete und langfristig angelegte Ziel umfasst den systematischen und strategischen Aufbau von Personal- und Organisationsentwicklung im AWO Landesverband. Noch nicht vorhandene Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente werden konzipiert, mit Hilfe der Zielgruppe erprobt, evaluiert und gegebenenfalls auf das Gesamtunternehmen transferiert.

Der zweite Zielstrang bildet die passgenaue Führungs- und Nachwuchsführungskräfteentwicklung der Projektzielgruppe ab.

Über den Fokus der reinen Personalentwicklung hinaus verfolgt das Projekt ebenfalls das Ziel die Organisationsstruktur sowie –kultur des Geschäftsbereiches Kita zu verbessern.

### 2.3.2 Kommunikationsstruktur

Das Projektteam trifft sich wöchentlich an einem Jour Fixe und darüber hinaus nach Bedarf, um die anstehenden Projektschritte zu planen und umzusetzen. Eine umfangreiche und umfassende Projektplanung mit Erstellung eines Projekt-

strukturplans, einer Stakeholder-, POSTUR-, und Risikoanalyse als Strukturierungshilfe und Steuerungsinstrument ist dem Projektstart vorausgegangen.

Die Kommunikation mit den Teilnehmer\*innen erfolgt (außer bei persönlichen Arbeitstreffen) über E-Mail und über eine eigens eingerichtete Projekt-SharePoint-Plattform. Dort werden alle Dokumente, Vorlagen und Ergebnisse, die zur Vor- und Nachbereitung der Projektbausteine erstellt/benötigt/erzielt werden, eingestellt, so dass alle Projektteilnehmer\*innen jederzeit auf alle Vorlagen und Ergebnisse Zugriff haben.

Zur Sicherstellung der Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung innerhalb des Geschäftsbereiches ist eine Projektkoordinierungsgruppe, bestehend aus Projektteam, der Leitung der AWO Akademie Saar, der Geschäftsbereichsleitung, den Bereichsleitungen und Leitungsvertreterinnen der Kitas, Vertretern des Qualitätsmanagements und der Arbeitnehmervertretung etabliert. Diese tagt in regelmäßigen Abständen von etwa sechs Wochen und dort werden alle Maßnahmen besprochen, für die Umsetzung geplant und verabschiedet.



**Projektkoordinierungsgruppe vom 02.05.2019**

*v.l.n.r Christine Steinmetz, Heike Morbach, Steffen Jung, Nadine Stilz, Sandra Hein, Vera Eckhardt, Gertrud Scholl, Angelika Bahr, Susanne Nikolai, Margit Klein-Grainger, Janina Loës; es fehlt: Martina Riedel, Markus Kopp*

Die Überführung der Projektergebnisse in das Gesamtunternehmen wird über eine Steuerungsgruppe gewährleistet, in der das Direktorium des Dienstleistungsbereiches und die Landesgeschäftsführung vertreten sind. In ihr wird regelmäßig durch die

Projektleitung über den Projektverlauf und die Projektergebnisse berichtet und strategische Schlüsse und Maßnahmen für das Gesamtunternehmen abgeleitet.



**Projektsteuerungsgruppe vom 29.04.2019**

*v.l.n.r. Peter Barrois, Ines Reimann-Matheis, Romy Mathieu, Janina Loës, Markus Kopp, Heike Morbach;  
es fehlt: Birgit Luhmann*



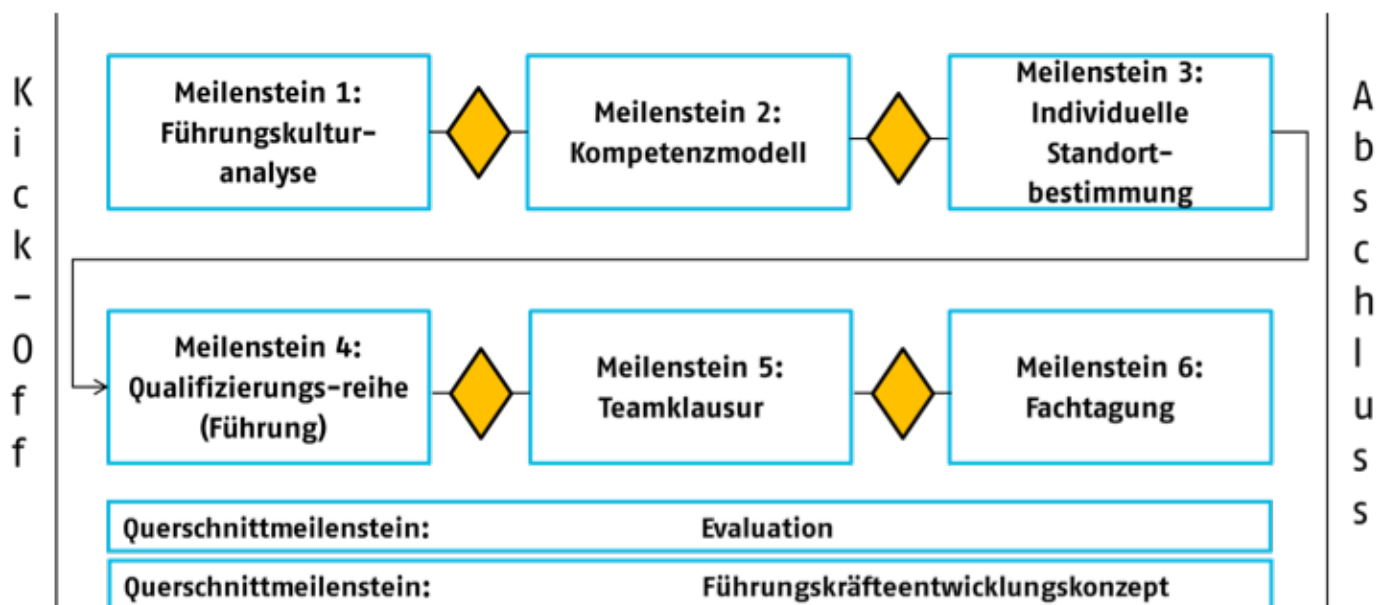
### 3. Projektmeilensteinplanung

Die Laufzeit des Projektes beträgt drei Jahre (September 2016 bis August 2019).

Das Projekt untergliedert sich laut Projektantrag in zwölf Meilensteine, zu denen auch ‚interne‘, zielgruppenunabhängige Aktivitäten wie z.B. Aufbau und Pflege der Projektinfrastruktur, Überführung der Projektergebnisse in die Steuerungsgruppe, Entwicklung eines Personalführungskräfteentwicklungskonzeptes, Evaluation usw. zählen.

Für die Teilnehmer\*innen gliedert sich das Projekt in sechs ‚Meilensteine‘, an denen Sie als ‚Koproduzent\*innen‘ der Durchführung und der Ergebnisse beteiligt sind.

Entlang dieser sechs Meilensteine, an denen die Projektteilnehmer\*innen mitgewirkt haben, wird das Projekt im Folgenden beschrieben. Darüber hinaus gehende Aktivitäten und Ergebnisse im Projektverlauf werden in einem eigenen Kapitel dargestellt.



### 3.1 Projekt Kick-Off

Die ‚Kick-Off‘-Veranstaltung zum Projekt fand am 23. September 2016 im Hörsaal der AWO Akademie statt. Neben einem Grußwort der Landesgeschäftsführung, des Direktoriums des SPN und der Geschäftsbereichsleitung wurden die Teilnehmer\*innen ausführlich über die Zielsetzungen und den Verlauf des Projektes informiert und hatten Gelegenheit, Fragen zu stellen und Erwartungen zu artikulieren.



Kick-Off-Veranstaltung

### 3.2 Meilenstein 1: Führungskulturanalyse und Erstellung eines Führungsleitbildes

Wo setzen wir konkret an? Was sind die originären Personal- und Organisationsentwicklungsbedarfe des Geschäftsbereiches Kita? Und wo wollen wir in Zukunft hin? Diese Eingangsfragestellungen beschäftigten uns im ersten Meilenstein. Zur Identifikation von Ansatzpunkten war der erste Projektmeilenstein einer umfassenden Führungskulturanalyse (IST-Stand) und der Entwicklung eines Führungsleitbildes (SOLL-Stand) gewidmet. Um die Vertraulichkeit zu gewährleisten, wurde die Analyse getrennt nach Hierarchieebenen mittels verschiedener Methoden durchgeführt; die Entwicklung des Führungsleitbildes erfolgte mit allen

Projektteilnehmer\*innen gemeinsam. Für die Analyse als auch für das Führungsleitbild standen allen Projektteilnehmer\*innen 2 Tage zur Verfügung.

Führungskulturanalyse:

Die Kita-Leitungen und die Nachwuchsführungskräfte durchliefen jeweils getrennt voneinander einen Analyseworkshoptag, in denen sie Gelegenheit hatten, sich an Thementischen zu Aspekten der Führungskultur in ihrem Erfahrungsbereich zu äußern. Die Themen lauteten:



Themenfelder Führungskulturanalyse

Zu allen Themenbereichen lagen an den Tischen, zwischen denen die Teilnehmer\*innen wechselten, Leitfragen vor, zu denen sie in lockerer Atmosphäre diskutieren konnten. Tischdamen an jedem Tisch verfolgten die Diskussion, informierten Neuankommende über den bisherigen Diskussionsgang und stellten am Ende dar, was an ihrem Tisch besprochen wurde.

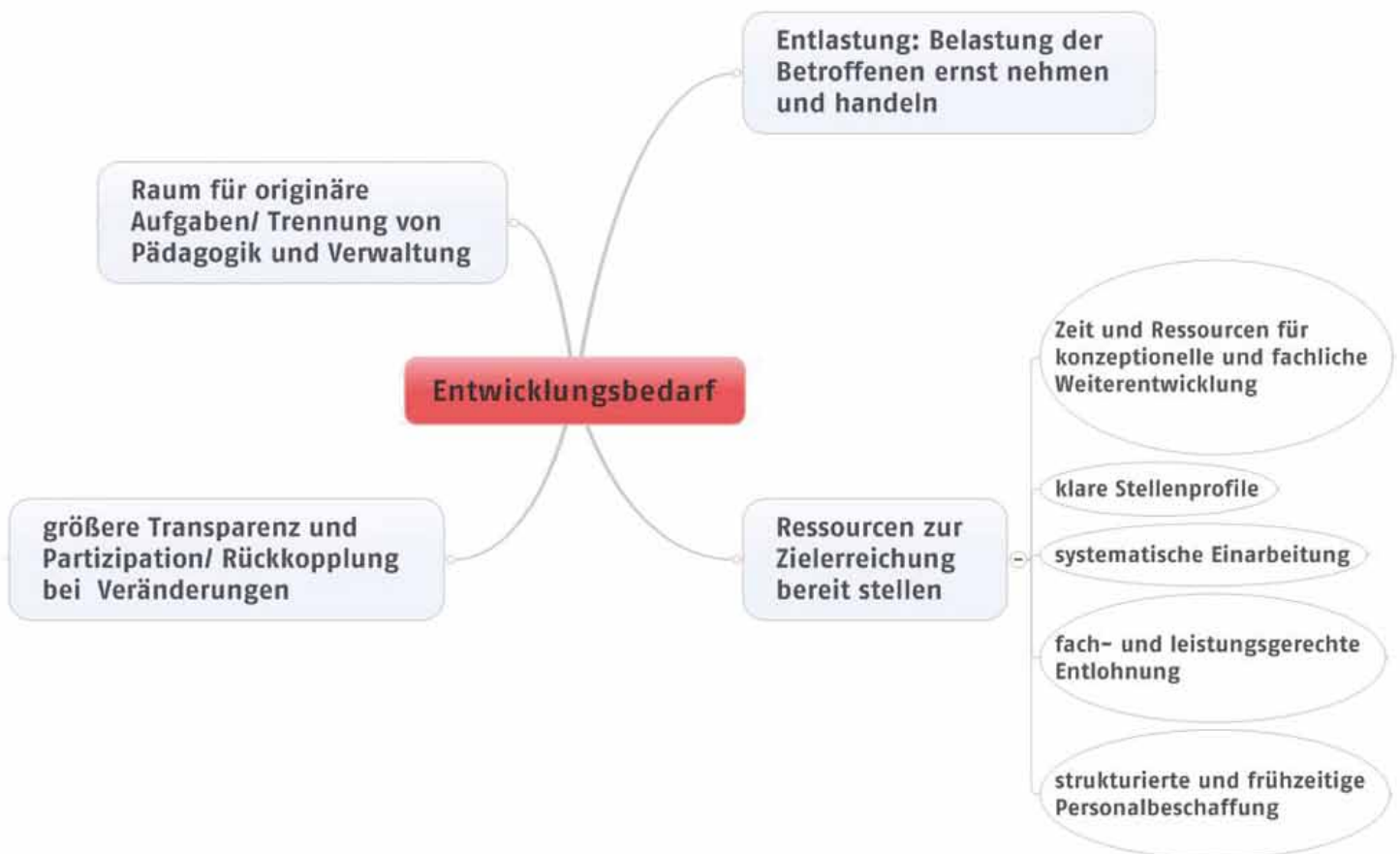


World-Cafés zur Führungskulturanalyse

Die Leitungsebene des Geschäftsbereiches wurde mittels qualitativer Interviews zur Führungskultur befragt. Die Ergebnisse der Führungskulturanalyse wurden gruppenweise und geschäftsbereichsbezogen ausgewertet.

In den Ergebnissen zeigte sich zunächst eine große Übereinstimmung der Einschätzungen hinsichtlich

der unterschiedlichen Aspekte und über die unterschiedlichen Führungsebenen hinweg. Diese Ergebnisse wurden in Mindmaps gruppenspezifisch zusammengefasst. Als Entwicklungsbedarf im Geschäftsbereich wurden über alle Gruppen hinweg folgende Aspekte definiert:



Erstellung eines Führungsleitbildes:

Auf die Analyse folgte im ersten Meilenstein die Erstellung eines Führungsleitbildes. An einem zweiten gemeinsamen Workshoptag mit allen Teilnehmer\*innen wurde in einer ‚Zukunftswerkstatt‘ ein Führungsleitbild erarbeitet, das die Führungskultur, so wie sie sich die Projektteilnehmer\*innen in den unterschiedlichen Feldern wünschen, beschreibt. Dieses Führungsleitbild begleitete als Vision den weiteren Projektverlauf und diente als Horizont und Spiegel in der Projektbewertung und –bilanzierung am Ende des Projektes.



## Führungsleitbild des

### MITARBEITERFÜHRUNG und WERTE

Mitarbeiterführung bedeutet für uns, dass wir die Ressourcen und Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen erkennen und fördern und sinnvoll einsetzen und die Persönlichkeit jedes Einzelnen anerkennen und wertschätzen. Mitarbeiterführung bedeutet auch genügend Zeit zu haben, um eine Vertrauens- und Kommunikationsstruktur aufbauen zu können.

Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen spiegelt sich auch im Umgang mit unseren Kunden wieder.

### KOMMUNIKATION und KOOPERATION

In jeder Einrichtung stehen moderne Kommunikationsmittel zur Verfügung und sind für alle nutzbar. Kurze und klar strukturierte Kommunikationswege zwischen unterschiedlichen Bereichen und Ebenen sichern einen gelungenen Informationsfluss.

Es gibt ausreichend Zeit, um eine positive Kommunikationsstruktur aufzubauen.

### KONFLIKT- und FEHLERKULTUR

Wir begreifen Fehler und Konflikte primär als Entwicklungschance.

Fehler sind menschlich. Ein ausreichendes Zeitfenster minimiert die Fehlerhäufigkeit.

Ein demokratisch-partizipativer Führungsstil begünstigt den offenen Umgang mit Fehlern und Konflikten. Ein bestehendes Vertrauensverhältnis ist hierfür Voraussetzung. Fehler und Konflikte werden situationsorientiert und zeitnah mit der betreffenden Person kommuniziert und behoben.

## Geschäftsbereiches Kita

Wir gehen mit offenem Blick an Fehler heran und analysieren diese. Evtl. Konsequenzen werden kommuniziert und direkt mit den Betroffenen reflektiert.

### PARTIZIPATION UND ENTSCHEIDUNG

Veränderungsprozesse sind bei uns gekennzeichnet durch

- o Klarheit,
- o Zeit,
- o Offenheit,
- o Transparenz und
- o Verlässlichkeit.

### VERÄNDERUNGEN

In unseren Einrichtungen werden Leitungen bzw. Mitarbeiter an allen relevanten Entscheidungen beteiligt. Es ist klar definiert, in welchen Arbeitsfeldern Mitarbeiter und Führungskräfte partizipieren.

Für alle Berufsgruppen sind Stellenbeschreibungen vorhanden und Zuständigkeiten festgelegt. Zeit ist für uns ein wichtiger Faktor um eine gelingende Partizipation zu leben.

In regelmäßigen definierten Abständen werden die Mitarbeiter aller Ebenen zu Ideen, Meinungen und Anregungen befragt.

### 3.3 Meilenstein 2: Erstellung von Funktionsbeschreibungen und Entwicklung eines Kompetenzmodells

Der zweite Meilenstein mit den Projektteilnehmer\*innen war der anspruchsvollen Aufgabe der Tätigkeits- und Aufgabenanalyse und Erarbeitung eines Anforderungsprofils für alle Führungspositionen im Geschäftsbereich gewidmet. Auch hier arbeiteten alle Projektteilnehmer\*innen in Workshops engagiert an den Resultaten mit:

- Im Vorfeld der Workshops füllten sie Tätigkeitsprotokolle aus, aus denen hervorging, welche Aufgaben sie wie oft und wann erledigten.
- Im Rahmen der Workshops setzten sie sich mit den bestehenden Funktionsbeschreibungen auseinander und kennzeichneten Aktualisierungsbedarf.
- Sie formulierten ihr jeweiliges Stellenziel.
- Sie identifizierten mittels der Methode der ‚Critical Incidents‘ und einem Kompetenzkatalog relevante personale-, sozial-kommunikative-, methodische- und Führungskompetenzen, die zur Ausübung ihrer jeweiligen Funktionen notwendig sind.
- Sie überarbeiteten Definitionen und Verhaltensanker für die ausgewählten Kompetenzen.
- Sie priorisierten die 10 wichtigsten Kompetenzen für ihre jeweilige Tätigkeit



Workshop zur Tätigkeits- und Anforderungsanalyse

Mit dem Leitungsteam wurde im Anschluss eine ‚Verantwortungsmatrix‘ für den gesamten Geschäftsbereich erstellt, aus der die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Mitwirkungs- und Informationspflichten aller Beteiligten ersichtlich werden, und die damit der eindeutigen Kompetenzabgrenzung für die unterschiedlichen Linien- und Stabsfunktionen dient.

Aus allen Ergebnissen dieses Meilensteins ergaben sich zudem aktualisierte, sehr differenzierte Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen für alle (Führungs-)Positionen im Geschäftsbereich, die neben den Tätigkeitsprofilen auch Stellenziele und Anforderungsprofile enthalten.

### 3.4 Neu definierte Meilensteine

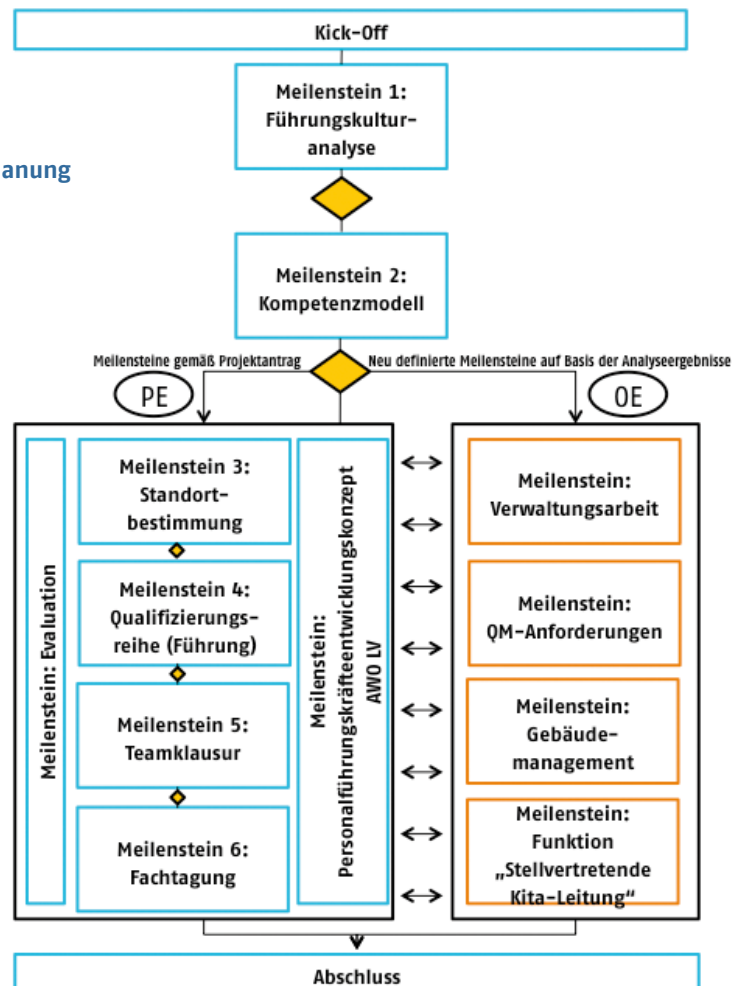
Nach den ersten beiden Meilensteinen zeigten sich verschiedene Handlungsfelder – vor allem im Bereich der Organisationsentwicklung – auf, die neben den Meilensteinen gemäß Projektantrag zusätzlich innerhalb der Projektlaufzeit verfolgt wurden.

Das Ablaufdiagramm für das Projekt erweiterte sich damit um diesen zweiten Strang, der in eigenen Gremien/ an entsprechenden Stellen mit unterschiedlichen relevanten Beteiligten verfolgt wurde und wird. Die Ergebnisse und Fortschritte dieser Arbeitsgruppen und Gremien wurden in Projektsteuerungsgruppe und Projektkoordinierungsgruppe regelmäßig thematisiert und rückgemeldet und auch die Projektteilnehmerinnen wurden über den Stand der Dinge in entsprechenden Gremien (Leiter\*innensitzungen) informiert.

Unter den Organisationsaspekten nimmt das Thema Verwaltungsentlastung der Einrichtungsleitungen, das sich in der Analyse als sehr virulent herausgestellt hatte, einen hohen Stellenwert ein.

In der Folge und im Verlauf des Projektes wurde in allen Einrichtungen eine Verwaltungssoftware eingeführt, die die zentrale Abwicklung von Prozessen, vor allem des Beitrags- und Mahnwesens, das bisher von den Leitungen ‚miterledigt‘ wurde, erlaubte. In der Bewertung sind sich alle einig, dass dieser Schritt (nach einer anfänglichen Mehrarbeitsphase der Dateneingabe) eine erhebliche Verwaltungsentlastung darstellt.

#### Erweiterte Projektmeilensteinplanung



Das Thema QM-Anforderungen und ‚Ausuferungs- und Unübersichtlichkeitstendenzen‘ der Dokumentationspflichten war ebenso schon seit längerem Thema im Geschäftsbereich Kita. Im Zuge einer ohnehin anstehenden Gesamtrevision und strukturellen Neubearbeitung des QM-Handbuches wurde daher das Kita-Handbuch unter Beteiligung der QM-Beauftragten des Geschäftsbereiches und im Hinblick auf Übersichtlichkeit in der Darstellung und schnell zu erfassende Visualisierung von bisher eher episch beschriebenen Prozessen überprüft und überarbeitet. Der neue Handbuchteil befindet sich zurzeit in einem Teil der Einrichtungen in der Pilot- und Erprobungsphase, und soll nach Berücksichtigung der Erfahrungen der Pilotphase Gültigkeit erlangen.

Ein weiteres Thema, das den Kita-Leitungen Zeit- und Energieressourcen abverlangte, war das Thema Gebäudemanagement, das ebenfalls auch im Gesamtverband aufgrund des Zuwachses an Einrichtungen und der erforderlichen Neuordnung der Logistik der Betriebstechnik auf der Agenda stand. In einer Art ‚Soforthilfeprogramm‘ wurden hier unter Beteiligung des Direktoriums verbindliche Prozesse der Steuerung und Finanzabwicklung von Investitionserfordernissen festgelegt, die den Leitungen gewisse ‚fachfremde‘ Belastungen (z.B. das Einholen von Angeboten für Handwerksleistungen) abnahmen. Auch hier berichten die Teilnehmer\*innen von Verbesserungen für Ihre Alltagspraxis. Darüber hinaus gibt es im Landesverband seit 2018 eine ‚Stabsstelle Gebäudemanagement‘ mit der Zielsetzung, mittels digitaler Unterstützung die Wartungs- und Instandhaltungsplanung und -steuerung für jedes Gebäude automatisiert und effektiv zu bewerkstelligen.

Der Status der ‚Stellvertretenden Leitungen‘ in den Einrichtungen war bis zu Beginn des Projektes der einer bloßen ‚Abwesenheitsvertretung‘ ohne definierte Aufgaben- und Zeitbudgetzuschreibungen, die einrichtungsintern benannt war. Im Verlauf des Projektes wurde für alle Einrichtungen die Position der Stellvertretenden Leitung als eigene, höher eingruppierte Stelle ausgeschrieben, und es konnten sich die bisherigen benannten Stellvertretungen und andere Mitarbeiter\*innen bewerben. Im Verlauf des Projektes gab es auch einige personelle Verschiebungen und zwei Nachwuchsführungskräfte nahmen Leitungsstellen von ausscheidenden Führungskräften ein. Das Tätigkeitsprofil für die stellvertretenden Leitungen wird mittels eines im zweiten Meilenstein erstellten Instrumentes (in Ableitung vom Tätigkeitsprofil der Leitung) von Einrichtungsleitung und Stellvertreter\*in individuell und auf die jeweilige Einrichtung zugeschnitten erarbeitet.

### 3.5 Meilenstein 3: Individuelle Standortbestimmung

Der dritte Meilenstein trägt den Titel ‚Individuelle Standortbestimmung‘. Da die bereits durchgeführten Meilensteine den Fokus auf den gesamten Geschäftsbereich legten, ging es im dritten Meilenstein speziell um die Projektteilnehmer\*innen und deren Entwicklungsstand.

Gegenüber dem ursprünglichen Antrag wurde dabei das geplante ‚360°-Feedback‘ in ein 270°-Feedback und die anonyme Befragung in ein persönliches Gespräch mit einer Person der Wahl und dem/der Vorgesetzten modifiziert. Dies geschah auf Wunsch der Teilnehmer\*innen und der Geschäftsführung, und vor allem auch vor dem Hintergrund, dass zur Zeit im Rahmen einer Initiative zum Kulturwandel landesverbandsweit durch Schulung aller Mitarbeiter\*innen eine Feedbackkultur implementiert wird, in der das ‚Miteinander-statt-übereinander-Reden‘ und eine konstruktive Gesprächskultur auch bei kritischen Rückmeldungen einen zentralen Stellenwert einnehmen.



In diesen Standortgesprächen hatten die Gesprächspartner\*innen Gelegenheit, ihre Selbst- und Fremdeinschätzung hinsichtlich der im zweiten Meilenstein erarbeiteten wichtigsten Kompetenzen für die Ausübung ihrer Funktion vorzunehmen und wechselseitig abzugleichen. Definitionen und Verhaltensanker der Schlüsselkompetenzen, die zuvor als jeweils wesentlich identifiziert worden, sowie eine mit dem Geschäftsbereich erarbeitete Matrix der relevanten fachlichen Kompetenzen waren Grundlegung dieser Gespräche und in die Leitfäden integriert. Handlungsbedarf wurde gekennzeichnet.

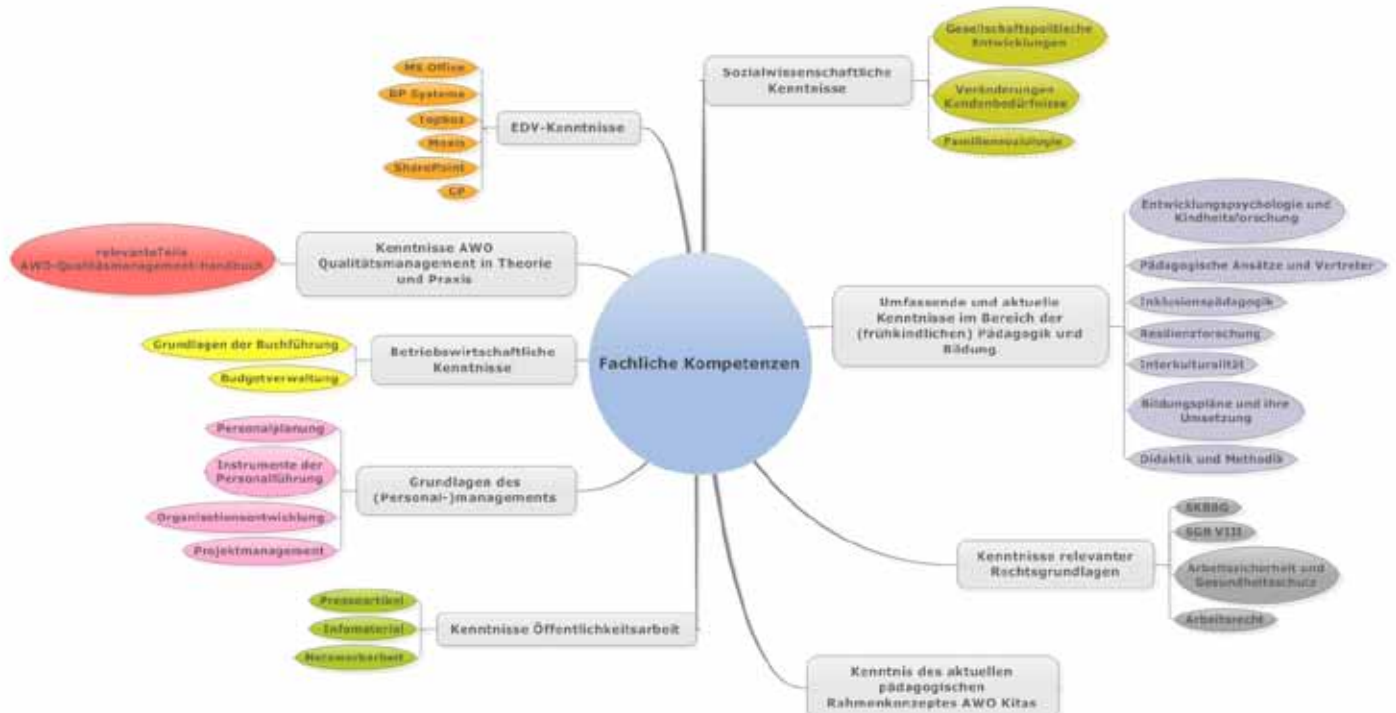
Eine Besonderheit stellte das Gespräch mit der ‚Person der Wahl‘ dar. Um neben der Einschätzung der/des Vorgesetzte\*n noch eine weitere Perspektive zu eröffnen, wählten die Projektteilnehmer\*innen eine Person, die ihnen ebenfalls eine Einschätzung zu ihrem Entwicklungsstand geben konnte. Dies war bspw. ein\*e Kollege\*in auf gleicher Hierarchieebene oder die Stabsstelleninhaberinnen „Fachberatung“ und „Qualitätsbeauftragte“.

Zeitlich fand das Gespräch mit der Person der Wahl vor dem Gespräch mit dem/der Vorgesetzten statt, um dort gewonnene Erkenntnisse in das Gespräch mit dem/der Vorgesetzten einfließen zu lassen.



Kompetenz	Definition	Verhaltensanker	1	2	3	4	5	6	Handlungsbedarf	
<b>Soziale Kompetenzen</b>										
<b>Wertschätzende Haltung</b>	Fähigkeit, anderen Menschen mit einer allgemeinen positiven Einstellung zu begegnen. Dies drückt sich aus in Respekt, Wohlwollen und Anerkennung und beinhaltet die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen, ihre Beweggründe, Gefühle und Bedürfnisse ernst zu nehmen und sich entsprechend zu verhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nimmt vorwiegend das Positive und die Stärken der Kollegen und Mitarbeiter in den Blick</li> <li>Kann Menschen auf Schwächen hinweisen, ohne sie abzuwerten</li> <li>Äußert sich nicht negativ über Andere in deren Abwesenheit</li> </ul>	Selbsteinschätzung						Ja	Nein
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			Einschätzung des/der Vorgesetzten						Ja	Nein
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Konfliktfähigkeit</b>	Fähigkeit, Probleme und Konflikte zu erkennen, angemessen anzusprechen und aktiv mit allen Beteiligten zufriedenstellend zu lösen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nimmt Konfliktherde rechtzeitig wahr</li> <li>Spricht Konflikte zeitnahe an</li> <li>Zeigt Verständnis für die Sichtweise der Beteiligten</li> <li>Geht Kompromisse ein</li> <li>Ist bestrebt Konflikte zeitnah und konstruktiv zu lösen</li> </ul>	Selbsteinschätzung						Ja	Nein
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			Einschätzung des/der Vorgesetzten						Ja	Nein
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Methodische Kompetenzen</b>										
<b>Gesprächskompetenz</b>	Fähigkeit Gespräche mit unterschiedlichen Beteiligten und Zielsetzungen ergebnisorientiert und gleichzeitig empathisch, mit dem erforderlichen, menschlichen Gespür zu steuern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hört zu und lässt ausreden</li> <li>Übernimmt die Gesprächsstrukturierung und -führung</li> <li>Kann sich auf verschiedene Situationen und Menschen einstellen</li> <li>Kann schnell Situationen erfassen</li> <li>Wahrt Neutralität und kann die eigene Position zurückstellen</li> </ul>	Selbsteinschätzung						Ja	Nein
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			Einschätzung des/der Vorgesetzten						Ja	Nein
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Auszug Gesprächsleitfaden (Kompetenzeinschätzung)



Fachliche Kompetenzen für Führungskräfte im Geschäftsbereich Kita

Neben der Standortbestimmung im Hinblick auf Anforderungsprofile enthält der Gesprächsleitfaden für das Gespräch mit der/dem Vorgesetzten Fragen und wechselseitige Einschätzungen zur Zusammenarbeit und zur allgemeinen Arbeitssituation.

Verknüpft wurden die Gespräche zur individuellen Standortbestimmung mit der im darauffolgenden Meilenstein geplanten Qualifizierungsreihe. Innerhalb des Gespräches mit dem/der direkten Vorgesetzten wurde Seminarthemen festgelegt, die den erhobenen Entwicklungsbedarf decken.

Im Vorfeld des Meilensteins wurden alle Projektteilnehmer\*innen im Rahmen einer Schulung mit einer Kommunikationstrainerin ausführlich mit den Gesprächsleitfäden und dem Prozedere für die Durchführung der Gespräche bekannt gemacht, und hatten Gelegenheit, in Rollenspielen für weitere Implikationen dieses neuen Gesprächsformats sensibilisiert zu werden. Diese Gelegenheit wurde insgesamt auch sehr positiv bewertet.



Schulung Gespräche zur Individuellen Standortbestimmung



### 3.6 Meilenstein 4: Qualifizierungsreihe Führung

Auf die Individuelle Standortbestimmung folgte als vierter und zeitlich umfassendster Projektmeilenstein im Projektverlauf von April 2018 bis Februar 2019 die ‚Qualifizierungsreihe‘, in der den im Meilenstein 3 angemeldeten Bedarfen an Weiterbildung Rechnung getragen wurde. In knapp einem Jahr standen den Führungs- und Nachwuchsführungskräften zehn Seminartage zur Verfügung, in denen Sie an den Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen konnten, die sie zusammen mit ihren Gesprächspartner\*innen zuvor als diejenigen identifiziert haben, die ihrer individuellen Weiterentwicklung am dienlichsten sind.

#### 3.6.1 Führungskräfte Seminare

Im Rahmen des ESF-Programmes waren fünf Seminare (in mehrfacher Auflage) zu Führungsthemenkomplexen aufgelegt, die sowohl von internen als auch von externen Referent\*innen durchgeführt wurden, und nur den Projektteilnehmer\*innen zugänglich waren. Sie wurden zudem teilweise zielgruppenspezifisch für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte differenziert. Außerdem wurden die zurückgemeldeten thematischen Schwerpunkte in Absprache mit den Dozent\*innen in den Seminarverlauf integriert. Dafür wurde vor jedem Seminar(block) eine Vorbesprechung unter Beteiligung von Vertreter\*innen des Geschäftsbereiches (eine Bereichsleitung und die Fachberatung) durchgeführt, in der die Belange des Geschäftsbereiches zum Thema dargestellt werden konnten. Sollten gemeldete Fortbildungsbedürfnisse im Rahmen der angebotenen Seminare nicht abgedeckt werden können, gab es für die Projektteilnehmer\*innen auch die Möglichkeit, auf die spezifischen Themen im Rahmen des offenen Führungskräfteprogrammes der AWO Akademie Saar zurückzugreifen.

ESF-Seminare

Nr.	Titel	Termin	Status
1	Gesundes Führen	12./13. 04. 2018; 26./27.04.2018; 03./04.05. 2018	Thema für alle gesetzt
2	Gesunde Kommunikation	28./29. 05.2018 06./07.06. 2018	wählbar
3	Teamentwicklung und -führung	16./17.10.2018; 30./31.10.2018; 14./15.11.2018	Thema für alle gesetzt
4	Resilienz	29./30.11.2018 03./04.12.2018	wählbar
5	Konflikte gut managen	29./30.01.2019; 31.01./01.02.2019	wählbar

Themenspektrum Führungskräfte 2018/2019

AWO Akademie -  
Führungskräfte-seminarprogramm

<p><b>Professionelle Kommunikation und Gesprächsführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen einer achtsamen und gelingenden Kommunikation</li> <li>• Wenn Kommunikation schwierig wird: lösungsorientierte Kommunikationsstrategien in schwierigen Gesprächssituationen</li> <li>• Vorstellungsgespräche führen</li> </ul>	<p><b>Führungsrolle und Führungsverständnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenwechsel: vom Mitarbeiter zur Führungskraft</li> <li>• Werte schaffen Vertrauen: Erfolgsfaktor Führungspersönlichkeit (Motivation als Führungsinstrument)</li> <li>• Frauen in Führung</li> <li>• Das war doch gelacht: Humor als Erfolgsfaktor</li> <li>• Zukunft gestalten: Veränderungsmanagement</li> <li>• Besprechungen kompetent leiten – klare Ergebnisse erzielen - Moderation</li> </ul>	<p><b>Zeit-, Ressourcen- und Selbstmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken stärken und Potenziale nutzen</li> <li>• In Balance bleiben: Positiver Umgang mit Stress</li> <li>• Resilient</li> <li>• Zeitmanagement mit MS Outlook</li> <li>• Projektmanagement</li> </ul>	<p><b>Mitarbeiterführung Teamführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams erfolgreich führen und entwickeln (Führung in altersgemischten Teams)</li> <li>• Konfliktmanagement: Konflikte im Team erkennen und erfolgreich lösen</li> <li>• Kollegiale Beratung – Peer Coaching professionell nutzen</li> <li>• Zukunft gestalten: Erfolgreiche Personalentwicklung</li> </ul>
<p><b>Recht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsschutz</li> <li>• Arbeitsrecht</li> <li>• Haftungsrecht</li> <li>• Betreuungsrecht</li> <li>• Heimgesetz</li> <li>• Vertragsrecht</li> <li>• Sozialrecht</li> </ul>	<p><b>Krisen- und Konfliktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deeskalation</li> <li>• Notfallmanagement/ personensorientierte Notfälle</li> <li>• Krisenmanagement</li> </ul>	<p><b>Service- und Kundenorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Beschwerden im Rahmen des Ereignismanagements</li> <li>• Wenn's "brennend" wird: lösungsorientierte Kommunikation mit Kundinnen und Kunden</li> <li>• Praxisthemen: Präsentation: Professionell auftreten und Ergebnisse anschaulich präsentieren</li> </ul>	<p><b>Management-Prozesse und IT-Systeme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsmanagement: Umgang mit dem Handbuch</li> <li>• SharePoint</li> <li>• Steuerungsprozesse: Systeme DP</li> <li>• Excel (z.B. Controlling mit Excel, Pivot-Tabellen, Berichtswesen, etc.)</li> <li>• Belegungsmanagement</li> <li>• BWL/ Finanzwesen</li> </ul>

3.6.2 Transfermethoden

Neben dem klassischen Seminarformat standen für jede\*n Projektteilnehmer\*in weitere 5 Tage zur Verfügung, die dem Transfer und der Nachhaltigkeit des in den Seminaren erworbenen Wissens in der Praxis dienen. Auch die Transfermethoden waren konzeptuell auf die Zielgruppen der Führungs- und Nachwuchsführungskräfte zugeschnitten.

a) Hospitation für Nachwuchsführungskräfte

Für die Nachwuchsführungskräfte wurde die Me-

thode der Hospitation als passendes Instrument zum Transfer des in den Führungsseminaren erworbenen Wissens angeboten, da ihre eigene konkrete Leitungserfahrung in Abhängigkeit davon, ob sie bereits in Verantwortung etwa als Stellvertretende Leitung standen, variierte.

So hatten Sie die Gelegenheit, an fünf Tagen über den Zeitraum der Qualifizierungsreihe in Einrichtungen ihrer Wahl zu hospitieren, wobei der Fokus und die Blickrichtung der jeweiligen Hospitations-

tage von den Seminaren, die im Rahmen des Qualifizierungsprogramms besucht wurden, mittels einer ‚Schlüsselfrage‘ gesteuert sein sollte.

Die Transfermethode wurde vom größten Teil der beteiligten Nachwuchsführungskräfte daher ganz gezielt genutzt und in Anspruch genommen, indem sie sich etwa die Leitung von Teamsitzungen oder die Dienstplangestaltung in unterschiedlichen Einrichtungen und durch unterschiedliche Leitungen ‚anschauten‘. Die Dokumentation der Hospitationstage erfolgte mittels Anwesenheitslisten für jeden Hospitationstag. Zudem stand am Ende jeder Hospitation ein Reflexionsgespräch mit der betreffenden Einrichtungsleitung.

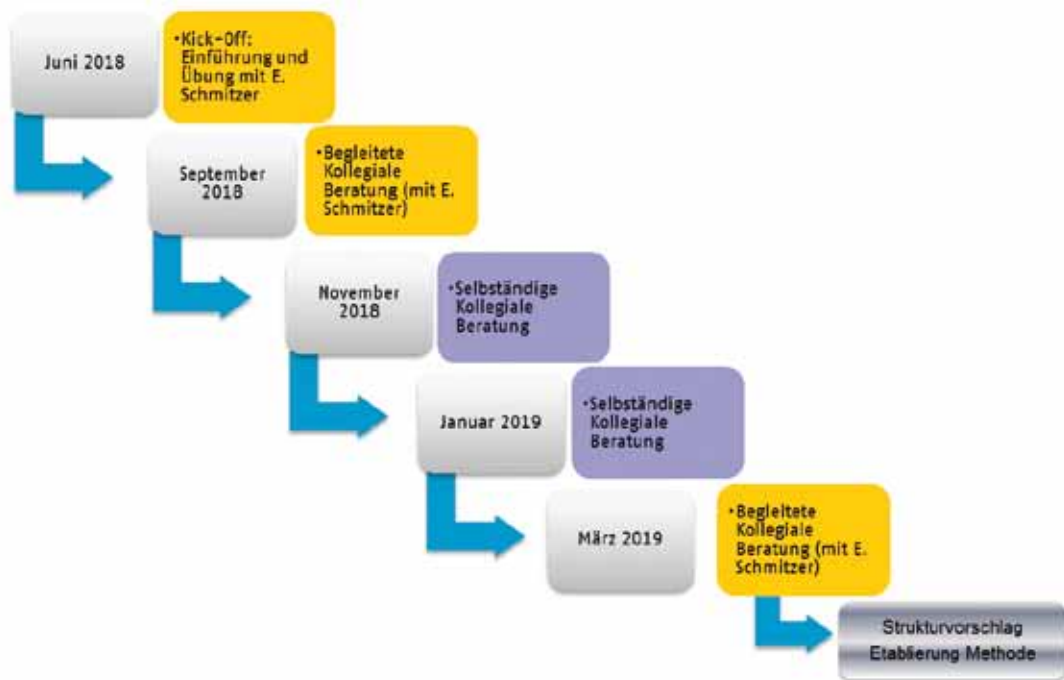
#### ***b) Kollegiale Beratung für Einrichtungsleitungen***

Für die Einrichtungsleitungen haben wir uns als Transfermethode für die ‚Kollegiale Beratung als Instrument der Führungskräfteentwicklung‘ entschieden. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die beteiligten Kita-Leitungen im Verlauf des Projektes die Möglichkeit des kollegialen Austausches an vielen Stellen als besonders positive Begleitererscheinung des Projektes hervorgehoben haben.

Der Wissens- und Erfahrungsaustausch vor dem Hintergrund der in den Seminaren erworbenen Kenntnisse sollte hier mittels gegenseitiger Beratung der Leitungskolleg\*innen bei Problemen und Fragen des Führungsalltags stattfinden. Von der in sozialen Arbeitsfeldern weit verbreiteten kollegialen Beratung zur Fallbesprechung und Unterstützung von Kolleg\*innen beim Umgang mit Klient\*innen unterscheidet sie sich insofern, als hier der Umgang mit Mitarbeiter\*innen und Kooperationspartnern im Fokus steht. Ziel ist daneben die Erlangung der Methodenkompetenz zur späteren eigenständigen Durchführung und zur

Übertragung und Anwendung im Team. Daneben kann die Kollegiale Beratung ein geeignetes Instrument darstellen, um wichtige Schlüsselthemen über die einzelnen Einrichtungen hinaus zu identifizieren und gegebenenfalls an die entsprechenden Adressat\*innen zu kommunizieren.

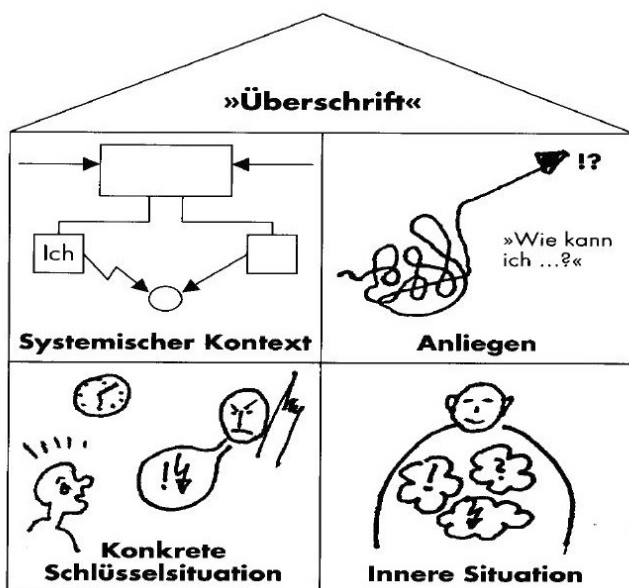
Die Methode der Kollegialen Beratung wurde in einer Kick-Off-Veranstaltung durch eine externe Trainerin vorgestellt und praktisch erprobt. Eine weitere Sitzung wurde ebenfalls durch die Trainerin begleitet. Nach zwei eigenständig durchgeführten Kollegialen Beratungssitzungen schloss eine Abschluss- und Reflexionsveranstaltung, wiederum unter Begleitung der Beraterin den die Qualifizierungsreihe begleitenden Transfer ab.



**Zeitschiene Implementierung Kollegiale Beratung als Instrument der Führungskräfteentwicklung**

Die eigenständigen Kollegialen Beratungssitzungen fanden in jeweils zwei Gruppen statt. Terminkoordinierung und Organisation der Kollegialen Beratung wurde dabei vom ESF-Projektteam übernommen, und den Teilnehmer\*innen über die SharePoint-Seite Gelegenheit zur Anmeldung

zu den jeweiligen Sitzungen gegeben. Ein ausführliches Konzept lag allen Beteiligten vor. Dazu zählte z.B. auch ein ‚Schema‘ für die Falleingabe, angelehnt an das sogenannte Thomann-Schema nach Schulz von Thun:



**Thomann-Schema nach Friedemann Schulz von Thun:**

Modell für eine prägnante Darstellung des eigenen Anliegen

- 1. Formulierung des Anliegen:**  
„Wie kann ich...“
- 2. Systemischer Kontext:**  
Wer ist beteiligt, wer ist Haupt- und Randfigur, wie sind die involvierten Menschen historisch/hierarchisch/funktional miteinander verknüpft?
- 3. Konkrete Schlüsselsituation(en):**  
Wie und wo ist das Problem erlebbar geworden?
- 4. Innere Situation des Protagonisten:**  
Was geht in mir vor, was sind meine Gedanken, Gefühle und inneren Stimmen?

Quellenausgabe aus: Dr. Kim-Oliver Tietzel/ Friedemann Schulz von Thun: Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln; Hamburg: Rowohlt, 2003

**Thomann-Schema zur intensiven Vorabklärung des ‚Falls‘ für die Kollegiale Beratung**

In der Abschlussveranstaltung im April 2019 wurde von den Leitungskräften unter Begleitung der Trainerin ein Konzept erarbeitet, wie die Kollegiale Beratung auch nach Projektende im Geschäftsbereich als Methode der Führungskräfteentwicklung etabliert werden kann, nachdem die Evaluation zuvor eine hohe Zustimmung unter den Beteiligten zu dieser Methode ergeben hatte. Termine, Orte, Koordinator\*innen und Rahmenbedingungen der Kollegialen Beratung im Geschäftsbereich wurden hier für die nächsten zwei Jahre definiert. Das Ergebnis der Beratungen wurde in der darauffolgenden Projektkoordinierungsgruppe der Geschäftsbereichsleitung und Leitungsebene vorgestellt, die der längerfristigen Verankerung der Methode auch nach Projektende positiv gegenüberstehen. Nach zweijähriger Laufzeit soll die Anwendung der Methode noch einmal evaluiert werden.

### 3.6.3 Lerntagebuch

Zur Unterstützung und Strukturierung der Qualifizierungsreihe wurde den Projektteilnehmer\*innen ein Lerntagebuch zur Verfügung gestellt, das die Reflexion der Seminarinhalte und Erfahrungen im Rahmen der Transfertage anregen und unterstützen sollte. Das Lerntagebuch ist ausschließlich zum persönlichen Gebrauch der Teilnehmer\*innen bestimmt. Zu jedem Seminar werden Reflexionsfragen angeboten, und auch die Transfermethoden Hospitation und Kollegiale Beratung werden im Lerntagebuch reflektiert. Ein ‚Vertrag mit sich selbst‘ am Ende, in dem persönliche Zielsetzungen, die sich im Rahmen der Qualifizierungsreihe ergeben haben, und Maßnahmen und Zeitschienen, die man zu deren Erreichung umsetzen bzw. einräumen möchte, definiert werden, schließt das Lerntagebuch ab.

Das Lerntagebuch wurde sowohl in die ESF-Seminare als auch auf der Klausurtagung bewusst (durch Einräumen eines Zeitfensters zum Ausfüllen/ Auswerten) integriert.



#### Lerntagebuch

#### Inhalte, Transferplan und Notizen - Seminar 3

Thema Seminar 3:		
Datum:	Ort:	Referent/-in:
Warum habe ich dieses Seminar gewählt?		
Das waren die Seminarinhalte:		
Was war neu und wichtig für mich?		
Was habe ich nicht verstanden?		
Was widerstrebt mir?		
Was fehlt, was hätte ich mir gewünscht?		
Meine Kurzbewertung des Seminars - Bitte ankreuzen		
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		

### 3.7 Meilenstein 5:

#### Teamklausur und Kamingsgespräch

Der Meilenstein 5 wurde gesplittet in zwei ineinander greifende Einheiten. Die an der Teamklausur erarbeiteten Ergebnisse wurden der ESF Steuerungsgruppe im Rahmen eines Kamingsgesprächs vorgestellt und mit allen Beteiligten diskutiert.

#### 3.7.1 Teamklausurtagung

Eine Teamklausur im Umfang von 2 Tagen pro Teilnehmer\*in vor Abschluss des Projektes Anfang April 2019 ‚rundete‘ die Aufeinanderfolge von Meilensteinen im Projektverlauf ab, und diente dem Rückblick auf das Projekt und der Bilanzierung des Erreichten.



Hierzu zählte dazu z.B. die Reflexion des im ersten Meilenstein erarbeiteten Führungsleitbildes oder die Bewertung der Ergebnisse des ‚zweiten Projektstranges‘ mit Themen der Organisationsentwicklung. Auch die Evaluation der Teamkultur auf unterschiedlichen Ebenen, die Überprüfung der bestehenden Informations- und Kommunikationskultur, und vor allem die Definition derjenigen Projektergebnisse, für die eine nachhaltige Verankerung im Geschäftsbereich gewünscht wird, standen hier auf dem Programm.

Die Klausurtagung fand außerhalb des alltäglichen Arbeitskontextes im ‚Kloster Steinfeld‘ im Landkreis Euskirchen statt. Trotz der



entfernten Lage ist es gelungen, über 80 Prozent der Projektteilnehmer\*innen zu aktivieren, die sich an der Tagung in ‚inspirierender‘ Umgebung mit Kreuzgängen, Gewölben, Klostergärten und –kellern in Fahrgemeinschaften einfanden.

Der erste Tag der Klausurtagung galt dabei der Bilanzierung des Projektes mittels unterschiedlicher Methoden. Mit den ‚sechs denkenden Hüten‘ wurden objektive und subjektive, positive und (nicht-intendierte) negative Wirkungen des Projektes in den Blick genommen, indem die Teilnehmer\*innen unterschiedliche ‚Hüte‘ aufsetzten, um darauf zu blicken:



Methode der sechs denkenden Hüte



Die Ergebnisse wurden von den Teilnehmer\*innen der verschiedenen Gruppen vorgestellt und am Ende auch noch einmal auf Gemeinsamkeiten und Überschneidungen hin geclustert.



#### Vorstellung sechs denkende Hüte

Am Nachmittag wurden die im ersten Meilenstein erarbeiteten Ergebnisse der Führungskulturanalyse und das erstellte Führungsleitbild in World-Cafés (Reloaded) mit dem aktuellen Stand verglichen und Entwicklungen über die Projektlaufzeit nachgezeichnet. Dabei herrschte Konsens darüber, dass es seit Beginn des Projektes dauerhafte Verbesserungen, etwa bei der Verwaltungsentlastung und der Kommunikation und Vernetzung zwischen allen Akteur\*innen im Geschäftsbereich gegeben hat. Dass der Geschäftsbereich mit dem Projekt Aufmerksamkeit und Wertschätzung erhielt, wurde genauso geschätzt wie die Chance zu zehn Fortbildungstagen und Transfermethoden. Die Nachwuchskräfte bewerteten die Möglichkeit, vertieften Einblick in den Leitungsalltag zu erhalten, positiv,

genau wie die Aufwertung ihrer Position durch Schaffung echter Stellvertretungen. Auch die Etablierung der Kollegialen Beratung als Methode der Führungskräfteentwicklung und die Überarbeitung des QM-Handbuches schlugen positiv zu Buche. Außerdem wurde viel gemeinsam gelacht.



#### World-Cafés zur Bilanzierung des Projektes

Am zweiten Tag der Klausurtagung konnten die Teilnehmer\*innen in einem Brief an sich selbst, der ihnen am Ende des Jahres noch einmal zugeschickt wird, eine subjektive, individuelle Projektbilanzierung vornehmen und ihre persönlichen Zielsetzungen für das nächste halbe Jahr definieren. Für diese holten Sie sich dann in einer ‚Rückenmeldung‘ auch (anonymen) Rat von Ihren Kolleg\*innen zur Umsetzung ein. Auch für einen gemeinsamen Spaziergang im Labyrinth und Garten der Stille war nach dem Mittagessen Zeit.





### „Rückenmeldung“ und Mittagsspaziergang

Der Nachmittag galt der Auswertung der Vortags-ergebnisse und der Priorisierung der fünf wichtigsten Themenstellungen und Entwicklungsfelder, die Eingang in das für Mitte April terminierte ‚Kamingespräch‘ mit den Direktor\*innen des Geschäftsbereiches und der Geschäftsführung finden sollten. Hier erarbeiteten die Teilnehmer\*innen zunächst individuell und dann in Kleingruppen die drei wichtigsten Themen, deren nachhaltige Verankerung im Geschäftsbereich nach ihrer Meinung auch nach Projektende sichergestellt sein sollte. Es zeigte sich auch hier in der Auswertung ein relativer Konsens hinsichtlich der dringlichsten Anliegen des Geschäftsbereiches. Es zeigte sich auch, dass diese eng mit der aktuellen Personalsituation und dem Fachkräftemangel, sowie mit Finanzierungsfragen und als unzureichend angesehenen Budgets etwa für Qualifizierung und Fortbildung, aber auch Tariffragen verknüpft waren, und damit über den Projektrahmen hinaus gingen. Am Ende dieses großen Auswertungsblocks standen daher fünf Themen und fünf Themenverantwortliche, die sich bereit erklärten, diese im ‚Fish-Bowl‘ des Kamingesprächs einzubringen.



Priorisierung der Themen zur nachhaltigen Verankerung



### 3.7.2 Kaminesgespräch

Im relativ zeitnahen Anschluss an die Klausurtagung konnten die Projektteilnehmer\*innen ihre Themen und ihre Projektbilanz in einem Kaminesgespräch mit der Steuerungsgruppe, bestehend aus den Direktor\*innen des SPN, der Landesgeschäftsführerin, der Geschäftsbereichsleiterin und dem Qualitätsmanagementbeauftragten, erörtern. Dies geschah in Form eines ‚Fish-Bowls, in dem die Diskutant\*innen sich im Innenkreis befanden, in den Projektteilnehmer\*innen aus dem Außenkreis jederzeit zum Mitdiskutieren eintreten konnten. Ziel dieses Gespräches war der Austausch über die aus der Klausurtagung mitgebrachten Themen, die von den Themenverantwortlichen vorbereitet und eingebracht wurden. Die Methode des Fishbowls gewährleistete die Beteiligung an und Dynamik der Diskussion.

Das Gespräch fand in guter Atmosphäre vorm ‚Kaminfeuer‘ in der Begegnungsstätte der Landesgeschäftsstelle statt und auch hier war die Beteiligung hoch.

Die ‚Highlights‘ des Projektes wurden dabei von den vier Bereichsleitungen und der Fachberatung im Intro noch einmal hervorgehoben, und dazu zählten vor allem das Zusammenwachsen des Geschäftsbereiches zu einem großen Netzwerk und die Chance zur umfangreichen Weiterbildung im Rahmen des Projektes. Auch die Gespräche zur Standortbestimmung im Feedback-Kontext stießen bei allen Teilnehmer\*innen auf positive Resonanz.



**Meilenstein 5**  
**Kaminesgespräch mit der ESF Steuerungsgruppe**  
**15.04.2019**

*Begegnungsstätte Hohenzollern, 17.00–20.00 Uhr*  
*Themen/Inhalte*

*Kurzes Intro:*  
*Unsere derzeitige Situation im GB Kita*

*Diskussion Thema 1:*  
***Qualifizierung von Leitungen und Mitarbeiter\*innen***

*Diskussion Thema 2:*  
***Herausforderungen durch den Tarifvertrag***

*Diskussion Thema 3:*  
***Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Fürsorge***

*Diskussion Thema 4:*  
***Gebäudemanagement***

*Diskussion Thema 5:*  
***Kommunikationsmittel & Öffentlichkeitsarbeit***

Zum Thema ‚Qualifizierung‘ herrschte auch im Innenkreis absolute Einigkeit über den Stellenwert, den Qualifizierung und Weiterbildung für die Zukunftsfähigkeit und zunehmende fachliche Herausforderungen hat. Erörtert wurden hier mögliche Strategien zur effizienteren und kreativeren Nutzung des vorhandenen Fortbildungsbudgets sowie der Erschließung neuer Finanzierungsquellen. Auch, dass die ‚Ausschaltung‘ von Trägerkonkurrenz durch (ungleichgewichtigen) Tarifwettbewerb wünschenswert sei, wurde von allen geteilt, stößt jedoch an Realitätsbarrieren, die nur in kleinen Schritten und durch Tarifverhandlungen zu überwinden sind.

Hoffnung zur Herstellung einer besseren Balance zwischen Fürsorge und Wirtschaftlichkeit ergibt sich teilweise aus der Aufmerksamkeit, die dem Berufsstand zur Zeit in der öffentlichen Diskussion zu Teil wird und prospektivisch zu Verbesserungen im Personalschlüssel und bei zukünftigen Ver-

tragsabschlüssen führen wird. Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber bleibt jedoch darüber hinaus und unabhängig von Tariffragen ein wichtiger Zukunftsfaktor unseres Unternehmens.

Prozessoptimierungen zum Thema Gebäudemanagement werden in absehbarer Zeit zum Tragen kommen. Bis dahin wird ein geschäftsbereichsspezifisches Gremium sich um Detailfragen der Gebäudemanagements im Einzelnen kümmern. Die Erfordernisse und Wünsche im Hinblick auf Kommunikationsmittel und Öffentlichkeitsarbeit werden systematisch über alle Einrichtungen hinweg gesammelt und gezielt an die IT-Abteilung kommuniziert.

Insgesamt stieß das Kamingespräch und der Austausch zwischen den Ebenen auf positive Resonanz und brachte allen Seiten neue Informationen und Einblicke.



Kamingespräch am 15.04.2019

### 3.8 Meilenstein 6: Durchführung einer Fachtagung zum Thema Personal- und Organisationsentwicklung in Kindertagesstätten

Den letzten Meilenstein des Projektes bildet gemäß Antrag eine Fachtagung, auf der die Projektergebnisse einer interessierten (Fach-)Öffentlichkeit präsentiert und diskutiert werden. Diese wurde in der Umsetzung in eine Veranstaltung und Fachtagung des Landesverbandes zum Thema ‚Kulturwandel‘ im Mai 2019 eingebunden.

‚Kita’s AWO Saar – eine starke Organisation‘ bildete dabei eines von drei Foren, in denen sich die Fachtagungsteilnehmer\*innen über dieses Projekt der Personal- und Organisationsentwicklung in einem Stationenparcours durch die verschiedenen Meilensteine informieren konnten. Alle Stationen waren dabei mit Projektteilnehmer\*innen besetzt, die fachkundig und aus erster Hand Auskunft zu den Methoden und Ergebnissen der Projektmeilensteine geben konnten. Eine Eingangspräsentation erläuterte den Projektverlauf und die Zielsetzungen des Projektes und zwei Stationen widmeten sich der Verzahnung von Personal und Organisationsentwicklung mit der erweiterten Meilensteinplanung und dem Transfer der Projekt-

ergebnisse beispielsweise in der Erstellung eines unternehmensweiten Kompetenzmodells.

Das Rahmenprogramm dieser Fachtagung mit dem Titel ‚Herausforderungen annehmen – Kulturwandel gestalten‘ bildete ein Vortrag des Unternehmensberaters und Bestsellerautors Sebastian Purps-Pardigol (‚Führen mit Hirn‘), der über neurowissenschaftliche Erkenntnisse und Beiträge zum Thema und die Wichtigkeit von Vertrauen und Wertschätzung im Verhältnis Unternehmen und Mitarbeiter\*innen sprach.



Projektteilnehmer\*innen und Besucher\*innen  
an der Fachtagung am 07.05.2019



In einer Runde mit Vertreter\*innen unterschiedlicher saarländischer Unternehmen und der Wirtschaftsministerin Anke Rehlinger wurde das Thema aus vielen Perspektiven beleuchtet, wobei alle sich darüber einig waren, dass in Zeiten verschärften Fachkräftemangels die positive Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen untrennbar mit dem Wohl der Beschäftigten verbunden ist. Es bestand die Möglichkeit für Tagungsteilnehmer\*innen, freie Stühle der Rednerrunde zu besetzen und mitzudiskutieren, wovon auch Gebrauch gemacht wurde.



**Sebastian Purps-Pardigol**



**Wirtschaftsministerin Anke Rehlinger und AWO-Landesgeschäftsführerin Ines Reimann-Matheis mit (v.l.n.r.) Christian Weber (Karlsberg Brauerei), Dirk Frank (IANEO Solutions), Peter Selzer (PSD-Bank), Dr. Arnd Klein-Zirbes (Handwerkskammer), Thomas Otto (Arbeitskammer) und ‚Rede-Gästen‘**

**Landesvorsitzender Marcel Dubois bei der Begrüßung der Tagungsteilnehmer\*innen**



### 3.9 Projektabschluss

Den Projektabschluss bildete unmittelbar vor Projektende am 30. August 2019 eine feierliche Veranstaltung mit einem offiziellen Teil und Projektresumée unter Einbindung von Geschäftsführung, Direktorium und weiteren am Projekt Beteiligten. Diese fand im Salzbrunnenhaus als einem der historisch bedeutsamen Industriedenkmäler des Saarlandes in schöner und bedeutsamer Kulisse statt.

Neben einer Würdigung des Projektes und der Leistungen von Projektteam und den Projektteilnehmer\*innen stand hier auch der Ausblick in die Zukunft und die Präsentation des Maßnahmenplans im Vordergrund, der als Selbstverpflichtung des Geschäftsbereiches die Nachhaltigkeit des Projektes gewährleisten möchte.

Daneben kam der Aspekt des Festes mit gutem Essen, Trinken und Musik natürlich nicht zu kurz. Hier zeigte sich, wie bereits beim ‚Bergfest‘ 2018 mit Erklimmen der Bergehalde in Landsweiler-Reden, dass die Projektteilnehmer\*innen auch beim Thema informelles Networking und Sozialkompe-

tenz, Ausdauer und Begeisterungsfähigkeit an den Tag legen können. So bestiegen sie nicht nur den symbolischen ‚Berg‘ als Zeichen des Projektfortschritts, sondern legten in Kooperationsspielen und beim anschließenden Grillen charakteristisch zupackend Hand an.



Bergfest in der Mitte der Projektlaufzeit



## 4. Projektevaluation

Neben der Gesamtbewertung und Bilanzierung des Projektes auf der Klausurtagung wurde jeder Meilenstein im Projekt zeitnahe sowie das Projekt als Ganzes mittels Teilnehmer(innen)-Befragung evaluiert. Die ausführlichen Fragebögen zu jedem Meilenstein konnten dabei über die SharePoint-Plattform, die der Kommunikation im Projekt dient, abgerufen und anonym ausgefüllt werden.

Die Ergebnisse der Teilevaluationen wurden sowohl an die Projektteilnehmer\*innen als auch in der Projektkoordinierungsgruppe rückgespiegelt und dort auch mögliche Anpassungen oder Nachjustierungen, die sich aus den Anmerkungen der Teilnehmer\*innen ergaben, diskutiert. Auch die einzelnen Seminare im Rahmen der Qualifizierungsreihe wurden von den Teilnehmer\*innen bewertet. Über die einzelnen Meilensteinevaluation hinaus erfolgte im Juni 2019 eine Abschlussbefragung und Gesamtevaluation mittels Fragebogen. Außerdem hatte eine Stichprobe von drei Teilnehmer\*innen pro Teilnehmer\*innengruppe (Obere Leitungsebene, Führungskräfte, Nachwuchskräfte) im Rahmen von Interviews die Gelegenheit, ihre Einschätzungen des Projektes in qualitativer Weise zum Ausdruck zu bringen.

Die Befragungsergebnisse erbrachten durchweg eine hohe Akzeptanz und positive Bewertung des Projektes durch die Teilnehmer\*innen. Fast alle sahen das Projekt als bedeutsam an und waren der Meinung, dass wirksame Verbesserungen in ihrem Bereich initiiert wurden. Der Verlauf des Projektes wurde fast durchweg als logisch und folgerichtig bewertet, und die Teilnehmer\*innen konstatierten sowohl einen Gewinn für ihre persönliche Weiterentwicklung als auch für die Organisationsentwicklung. Einige Projektergebnisse haben ihre Nachhaltigkeit schon erwiesen (z.B. Verwaltungsentlastung, Kollegiale Beratung, QM-Verbesserungen), für andere hoffen die Teilnehmer\*innen auf Fortbestand, so z.B. für die Aufmerksamkeit, die dem Geschäftsbereich und seinen Nöten während der Projektlaufzeit zuteil geworden

ist oder die enge Vernetzung der Einrichtungen, die in der Projektlaufzeit etabliert worden ist.

Auch die mittels Stufenauswahl aus Kriterium (Berufserfahrung) und Zufall ermittelten Interviewpartner\*innen äußerten sich durchweg positiv und befanden, dass ihre Erwartungen durch den tatsächlichen Projektverlauf übertroffen wurden. Vor allem im Zusammenwachsen des Geschäftsbereiches, der persönlichen Weiterentwicklung und den Veränderungen auf der Organisationsebene wird der größte ‚Mehrwert‘ des Projektes gesehen. Und vor allem die Nachwuchskräfte empfanden den direkten Kontakt und Austausch mit Führungskräften als überaus stärkend für ihre berufliche Selbstreflexion und ihr persönliches Wachstum.

Die Einzel- und Gesamtprojektevaluationsergebnisse wurden auch jeweils in der Steuerungsgruppe vorgestellt, um Schlüsse für die Personal- und Organisationsentwicklung auch des gesamten Unternehmens ziehen zu können.



### Ausschnitt Umfrageauswertung

## 5. Projekttransfer

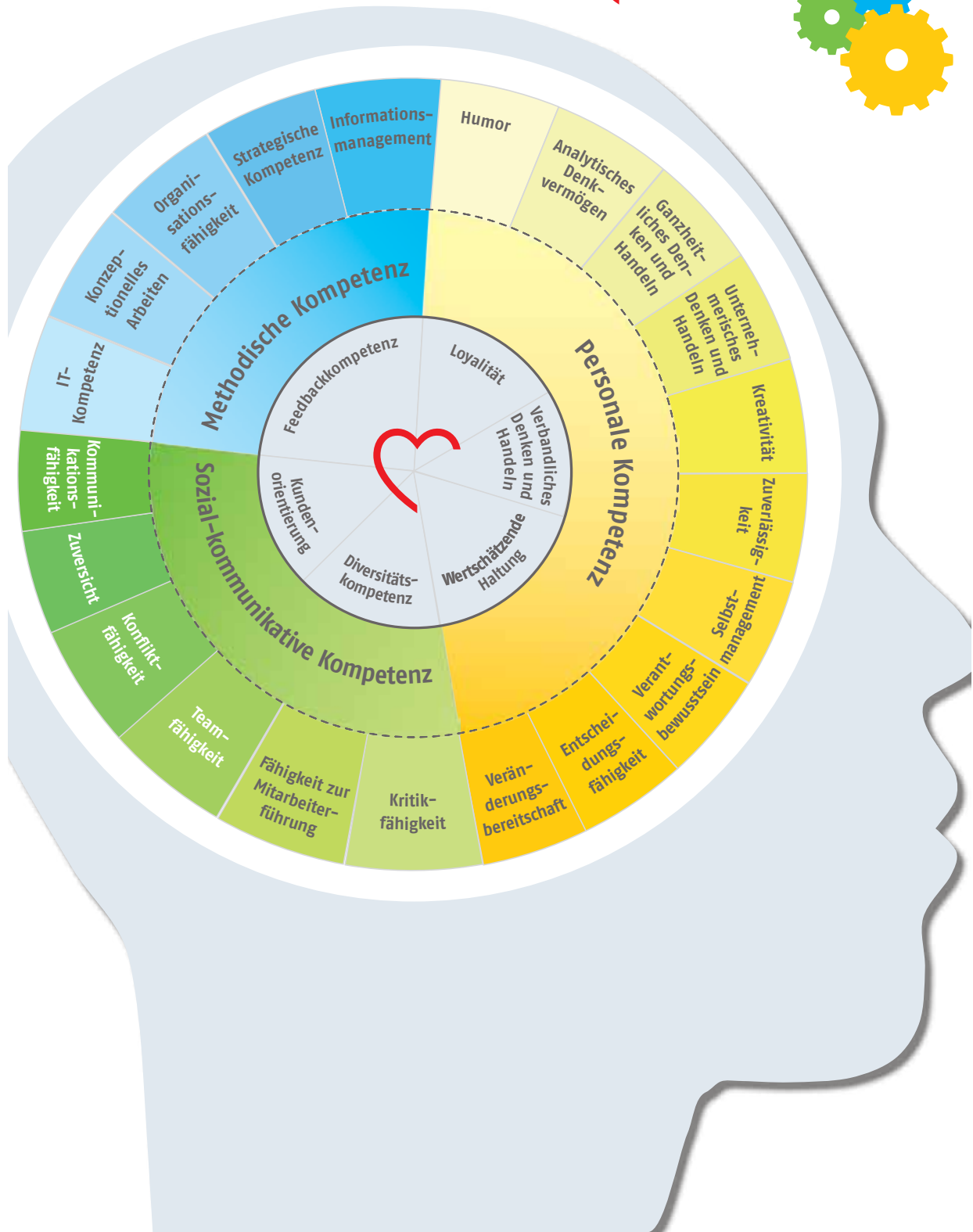
Projekterfahrungen und Projektergebnisse sind über den Dienstleistungsbereich Kindertagesstätten hinaus in ein ‚Personalführungskräfteentwicklungskonzept‘ geflossen, welches neben einer IST-Situation der Personalentwicklung im Verband vor allem die Transferstrategie der bewährten Meilensteine auf andere Dienstleistungsbereiche beschreibt. Bereits während der Projektlaufzeit sind erste Schritte zum Transfer der Projektergebnisse umgesetzt:

Das Konzept „Orientierungstag“ zur Auswahl der 12 Nachwuchsführungskräfte wurde ebenfalls als Auswahlinstrument für die unternehmenseigene Weiterbildung Pflegedienst- bzw. Einrichtungsleitung nach §71 SGB XI genutzt. Geplant ist das Instrument zukünftig auch bei Stellenbesetzungen anzuwenden.

Das Herzstück des Transferplans stellt die Entwicklung des unternehmensweiten Kompetenzmodells der AWO Saarland dar. Die Erstellung dieses Kompetenzmodells erfolgte dabei analog der Projektworkshops im zweiten Meilenstein mittels Auswahl und Priorisierung relevanter strategischer Kompetenzen aus einem umfangreichen Kompetenzkatalog mit personalen, sozial-kommunikativen und methodischen Kompetenzen. Nach einer unternehmensweiten Ausschreibung des Workshops mit einer begrenzten Teilnehmerzahl nahmen ca. 30 Führungskräfte an dem Workshop teil. Nach dem Workshop wurden Definitionen und Verhaltensanker intensiv in einer dafür gegründeten Arbeitsgruppe diskutiert und bearbeitet und in eine einheitliche AWO-gemäße Sprache formuliert. Zudem wurden einige Kompetenzen als unabdingbar und für alle Mitarbeiter\*innen unerlässlich in den Mittelkreis des Modells platziert.



# Das Kompetenzmodell



In einem nächsten Transferschritt gilt es das Modell mit verschiedenen Prozessen zu verbinden bzw. mit Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten zu verknüpfen. Zukünftig dient das Modell:

- als Grundlage der Überarbeitung oder Erstellung von Funktions- und Stellenbeschreibungen
- als Grundlage für die Erstellung von Anforderungsprofilen
- der Übertragung der Gespräche zur individuellen Standortbestimmung aus dem dritten Meilenstein
- der Einbindung des Kompetenzmodells in das Seminarprogramm der AWO Akademie Saar
- der Auswahl und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften

Abschließend ist geplant, die Methode der Kollegialen Beratung unter Führungskräften auch für andere homogene Führungskräftegruppen anzubieten.

## 6. Schlusswort

Der Projekttitle „Kita's AWO Saar – eine starke Organisation“ hat schon vor dem Projekt zugetroffen, nach Projektende können wir uns noch stärker damit identifizieren.

Durch das Förderprogramm ist es uns einerseits gelungen, die Personal- und Organisationsentwicklung unseres großen Geschäftsbereichs Kita voran zu bringen, andererseits haben wir wertvolle Erkenntnisse für den Auf- und Ausbau unserer Personalentwicklung im AWO Landesverband gewinnen können.

Uns ist bewusst, dass die Reise hier noch nicht zu Ende ist, sondern erst richtig angefangen hat. Dennoch ziehen wir zum jetzigen Zeitpunkt zusammenfassend eine positive Bilanz und bewerten das Projekt auch aufgrund der guten Evaluationsergebnisse als vollen Erfolg.

Das ESF Projektteam der AWO Akademie Saar

Janina Loës

Margit Klein-Grainger

Steffen Jung

Manuela Stephan

Dieses Fazit ist vor allem den Projektteilnehmer\*innen zuzuschreiben, die mit Motivation, Engagement und hoher Beteiligung ihren Beitrag zur Erreichung Projektziele leisteten. Nur durch ihre Unterstützung und ihre Kritik konnten die entwickelten Konzepte und Instrumente mit Leben gefüllt und stetig angepasst werden. Auch die Arbeit in den Projektgremien war stets angenehm, konstruktiv und von Fachexpertise geprägt.

Wir möchten allen Projektbeteiligten unseren ganz herzlichen Dank für die gute Zusammenarbeit aussprechen.

Herausgeber: AWO Saarland e.V.  
AWO Akademie Saar  
Eifelstr. 35  
66113 Saarbrücken

E-Mail: [sozak@lvsaarland.awo.org](mailto:sozak@lvsaarland.awo.org)  
[www.awo-saarland.de](http://www.awo-saarland.de)

Kontakt: *Projektleitung:*  
Janina Loës ([Janina.Loes@lvsaarland.awo.org](mailto:Janina.Loes@lvsaarland.awo.org))  
Projektmitarbeiter\*innen:  
Margit Klein-Grainger ([MKlein@lvsaarland.awo.org](mailto:MKlein@lvsaarland.awo.org))  
Steffen Jung ([StJung@lvsaarland.awo.org](mailto:StJung@lvsaarland.awo.org))  
Manuela Stephan ([Manuela.Stephan@lvsaarland.awo.org](mailto:Manuela.Stephan@lvsaarland.awo.org))

Texte  
und Gestaltung: Margit Klein-Grainger

Druck: proprint Druckerei  
Schwalbach

*rückenwind<sup>+</sup>*



Das Projekt wurde gefördert von:



Die  
Bundesregierung