

Strehmel, Petra; Overmann, Julia

## Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger

München : Deutsches Jugendinstitut 2018, 129 S. - (Arbeitsmarkt. WiFF Studien; 28)



Quellenangabe/ Reference:

Strehmel, Petra; Overmann, Julia: Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. München : Deutsches Jugendinstitut 2018, 129 S. - (Arbeitsmarkt. WiFF Studien; 28) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-285132 - DOI: 10.25656/01:28513

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-285132>

<https://doi.org/10.25656/01:28513>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Deutsches  
Jugendinstitut**

<https://www.dji.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen

---

Ziele, Strategien und Rolle der Träger

*Petra Strehmel/Julia Overmann*

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01NV14071 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Zitiervorschlag: Strehmel, Petra/Overmann, Julia (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 28. München

© 2018 Deutsches Jugendinstitut e.V.  
Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)  
Nockherstraße 2, 81541 München  
E-Mail: [info@weiterbildungsinitiative.de](mailto:info@weiterbildungsinitiative.de)  
Diese Publikation ist kostenfrei erhältlich unter:  
[www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen](http://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen)

Herausgeber: Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI)  
Lektorat: Susanne John, München  
Schlussredaktion: Angelina Harutunian, Susanne Opitz, DJI  
Gestaltung, Satz: Brandung, Leipzig  
Druck: Henrich Druck + Medien GmbH, Frankfurt a.M.

[www.weiterbildungsinitiative.de](http://www.weiterbildungsinitiative.de)

ISBN 978-3-86379-284-8

**Petra Strehmel/Julia Overmann**

# Personalentwicklung in Kindertages- einrichtungen

Ziele, Strategien und Rolle der Träger

**Eine Studie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)**

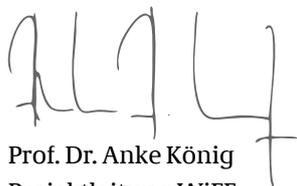
# Vorwort

Im Zuge der Expansion der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen hat sich die Personalentwicklung zum zentralen Thema der Kinder- und Jugendhilfe entwickelt. Auch in Kindertageseinrichtungen nimmt ihre Bedeutung aufgrund des hohen Personalbedarfs in den letzten Jahren zu. Ihr Ziel ist es, die Attraktivität des Arbeitsfelds zu steigern und Fachkräfte langfristig an die Einrichtungen zu binden. Dennoch kritisierten die Teilnehmenden des ersten WiFF-Trägergesprächs im Jahr 2015 zu Recht, dass es an systematischen Umsetzungen von Personalentwicklung im Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen fehle und das Thema bisher von der Wissenschaft vernachlässigt werde. In den folgenden Trägergesprächen stand deshalb der Austausch über Personalentwicklung im Vordergrund. Ergänzend dazu wurden zwei WiFF-Studien in Auftrag gegeben, die das Wirkgefüge in diesem komplexen Feld genauer untersuchen sollen. Denn eine systematische Personalentwicklung kann effektiv sein: Sie kann zum einen die Kompetenzen der Fachkräfte stärken und zum anderen diese mit den Zielen der Einrichtungsträger, insbesondere mit der Entwicklung pädagogischer Qualität, verknüpfen. So kann eine gute Personalentwicklung gerade in Zeiten des Personalmangels zur Zukunftsfähigkeit der Kindertageseinrichtungen beitragen.

Petra Strehmel und Julia Overmann haben mit Mitteln der qualitativen Sozialforschung das komplexe Feld erkundet und legen eine beeindruckende Studie zur Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen bei unterschiedlichen Anstellungsträgern vor. Anhand von Dokumentenanalysen, Interviews und Fallstudien untersuchen die Autorinnen, wie Kita-Träger Personalentwicklung konzipieren, steuern und entwickeln. Diese Daten bilden die Grundlage für die Analyse von Personalentwicklung in vier verschiedenen Trägerkontexten: in einer Kommune, bei einem kirchlichen Träger, in einem Sozialunternehmen und in einer Elterninitiative.

Unser Dank gilt den beiden Autorinnen und allen Trägervertretern, die sich an der Untersuchung beteiligt haben. Wir freuen uns, dass nun systematische und kontextspezifische Prozessbeschreibungen vorliegen, die wir demnächst um die Ergebnisse einer bundesweiten Einrichtungsbefragung zur Personalentwicklung ergänzen werden.

München, im Juni 2018



Prof. Dr. Anke König  
Projektleitung WiFF



Dr. Carola Nürnberg  
Projektkoordinatorin

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>A Theoretische Grundlagen</b>	<b>10</b>
1 Personalentwicklung	10
1.1 Definitionen, Zielsetzungen und Bereiche der Personalentwicklung	10
1.2 Handlungsfelder der Personalentwicklung in Kitas	11
1.3 Methoden der Personalentwicklung	13
1.4 Professionelle Personalarbeit	14
2 Träger von Kindertageseinrichtungen	16
2.1 Was ist ein Träger?	16
2.2 Trägerlandschaft	17
2.3 Aufgaben der Träger von Kindertageseinrichtungen	20
3 Personalentwicklung in Kitas: Stand der Forschung	20
3.1 Ausgangspunkt: Kompetente Träger in einem kompetenten System	21
3.2 Studien zur Personalentwicklung in Kitas	22
3.2.1 Leitungshandeln, Personalentwicklung und Gesundheit	22
3.2.2 Biografisch bedingte Haltungen, erfolgreiches Leitungshandeln und Personalentwicklung	23
4 Theoretischer Bezugsrahmen der Studie: Personalentwicklung im Handlungskontext von Kita-Trägern	23
4.1 Personalentwicklung als Tätigkeitssystem	23
4.2 Individuelle Schwerpunktsetzung der Personalverantwortlichen	25
4.3 Analysedimensionen und Indikatoren für die empirische Untersuchung	26
<b>B Empirische Methoden</b>	<b>28</b>
1 Design und Untersuchungsgruppe	28
2 Erhebungsmethoden	30
2.1 Empirisches Material und Untersuchungsmethoden	30
2.2 Dokumentenanalysen	31
2.3 Qualitative Interviews	32
3 Auswertung	33
3.1 Fallbeschreibungen und Analyse	33
3.2 Vergleich der Fallstudien	34
<b>C Ergebnisse: Fallstudien</b>	<b>35</b>
I Fallstudie Kommune	35
1 Kommunen als Träger von Kindertageseinrichtungen	35
2 Kurzporträt des Trägers	36
3 Maßnahmen der Personalentwicklung	39
3.1 Personalgewinnung und Onboarding	39
3.2 Personalführung, Personalpflege und Personalbindung	41
3.2.1 Übergreifende Maßnahmen	41
3.2.2 Zielgruppe Leitungskräfte	43
3.2.3 Zielgruppe pädagogische Fachkräfte	43

3.3	Personalentwicklung im engeren Sinn: fachliche Impulse und Fortbildungen	46
3.3.1	Übergreifende Maßnahmen	46
3.3.2	Zielgruppe Leitungskräfte	47
3.3.3	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte	48
4	Diskussion	48
4.1	Schwerpunkte in der Personalentwicklung	49
4.2	Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung	50
4.3	Herausforderungen	51
II	Fallstudie Kirche	52
1	Religionsgemeinschaften als Träger von Kindertageseinrichtungen	52
2	Kurzporträt des Trägers	54
3	Maßnahmen der Personalentwicklung	56
3.1	Personalgewinnung und Onboarding	56
3.1.1	Personalgewinnung	56
3.1.2	Personalsuche und Personalauswahl	57
3.1.3	Personaleinarbeitung	58
3.2	Personalführung, Personalpflege und Personalbindung	59
3.2.1	Übergreifende Maßnahmen	60
3.2.2	Zielgruppe Leitungskräfte	61
3.2.3	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte	64
3.3	Personalentwicklung im engeren Sinn: fachliche Impulse und Fortbildungen	66
3.3.1	Übergreifende Maßnahmen und Strategien	66
3.3.2	Zielgruppe Leitungskräfte	68
3.3.3	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte	69
4	Diskussion	70
4.1	Schwerpunkte der Personalentwicklung	71
4.2	Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung	72
4.3	Herausforderungen	74
III	Fallstudie Sozialunternehmen	75
1	Nicht-konfessionelle gemeinnützige Organisationen als Träger von Kindertageseinrichtungen	75
2	Kurzporträt des Trägers	77
3	Maßnahmen der Personalentwicklung	80
3.1	Personalgewinnung, Personalauswahl und Personaleinarbeitung	80
3.2	Personalführung, Personalpflege und Personalbindung	81
3.2.1	Übergreifende Maßnahmen	81
3.2.2	Zielgruppe Führungskräfte	83
3.2.3	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte	85
3.3	Personalentwicklung im engeren Sinn: fachliche Impulse und Fortbildung	86
3.3.1	Übergreifende Maßnahmen	86
3.3.2	Zielgruppe Leitungskräfte	87
3.3.3	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte	87
4	Diskussion	88
4.1	Schwerpunkte der Personalentwicklung	89
4.2	Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung	90
4.3	Herausforderungen	91

IV	Fallstudie Elterninitiative	92
1	Elterninitiativen als Träger von Kindertageseinrichtungen	92
2	Kurzporträt des Trägers	94
3	Personalentwicklung	96
3.1	Personalgewinnung und Onboarding	96
3.2	Personalführung, Personalpflege und Personalbindung	97
3.3	Fachliche Impulse und Personalentwicklung im engeren Sinn	101
4	Diskussion	102
4.1	Schwerpunkte der Personalentwicklung	102
4.2	Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung	102
4.3	Herausforderungen	104
<b>D</b>	<b>Vergleich, Diskussion und Schlussfolgerungen</b>	<b>105</b>
1	Organisationsmerkmale und Arbeitsteilung	105
1.1	Rechtsformen, Leitbilder und Qualitätsstandards	105
1.2	Angebotsspektren der Träger und Fachlichkeit	106
1.3	Organisationsstrukturen und Arbeitsteilung	108
2	Schwerpunkte der Personalentwicklung bei den untersuchten Trägern	112
3	Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung: Trägerprofile	114
4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	118
4.1	Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung im Überblick	118
4.2	Themen der Personalentwicklung in den Kitas	120
4.3	Kriterien guter Praxis der Personalentwicklung in Kitas	121
4.4	Forschungsdesiderata	123
5	Empfehlungen: Kompetente Träger in einem kompetenten System	123
	<b>Literatur</b>	<b>126</b>
	<b>Anhang</b>	<b>129</b>

## Einleitung

Im Zwischenbericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern“ heißt es: „Für die Qualität der Arbeit der Fachkräfte ist die Verantwortung des Einrichtungsträgers als Arbeitgeber für das Personalmanagement maßgeblich“ (BMFSFJ/JFMK 2016, S. 31). Ein hoher Professionalisierungsbedarf wird insbesondere bei kleinen Trägern vermutet (ebd., S. 53). Zu stärken seien qualifizierte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Supervision, Coaching und Fachberatung sowie Austausch und Vernetzung zwischen den Einrichtungen, aber auch zwischen Trägern und Kooperationspartnern im Sozialraum (ebd., S. 54).

Die Kernaufgaben der Kindertagesbetreuung – die Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern – werden von pädagogisch Tätigen geleistet, die für die Kinder Bildungsanlässe und Lerngelegenheiten gestalten und sie in pädagogischen Interaktionen in ihrer Entwicklung begleiten und fördern. Die Qualität dieser personenbezogenen Dienstleistungen ist in hohem Maße abhängig vom Handeln der pädagogischen Fachkräfte. Diese benötigen für ihre Arbeit Ressourcen, Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume, um ihre Kompetenzen entfalten und sich professionell weiterentwickeln zu können. Träger und Fachpolitik sind verantwortlich für die Gestaltung ihrer Arbeits- und Entwicklungsbedingungen, denn „gute pädagogische Qualität in der Kindertagesbetreuung wird nicht nur durch Rahmenbedingungen und Standards ermöglicht, sondern durch deren Umsetzung und das gelingende Zusammenwirken der Akteurinnen und Akteure in dem System“ (ebd., S. 53).

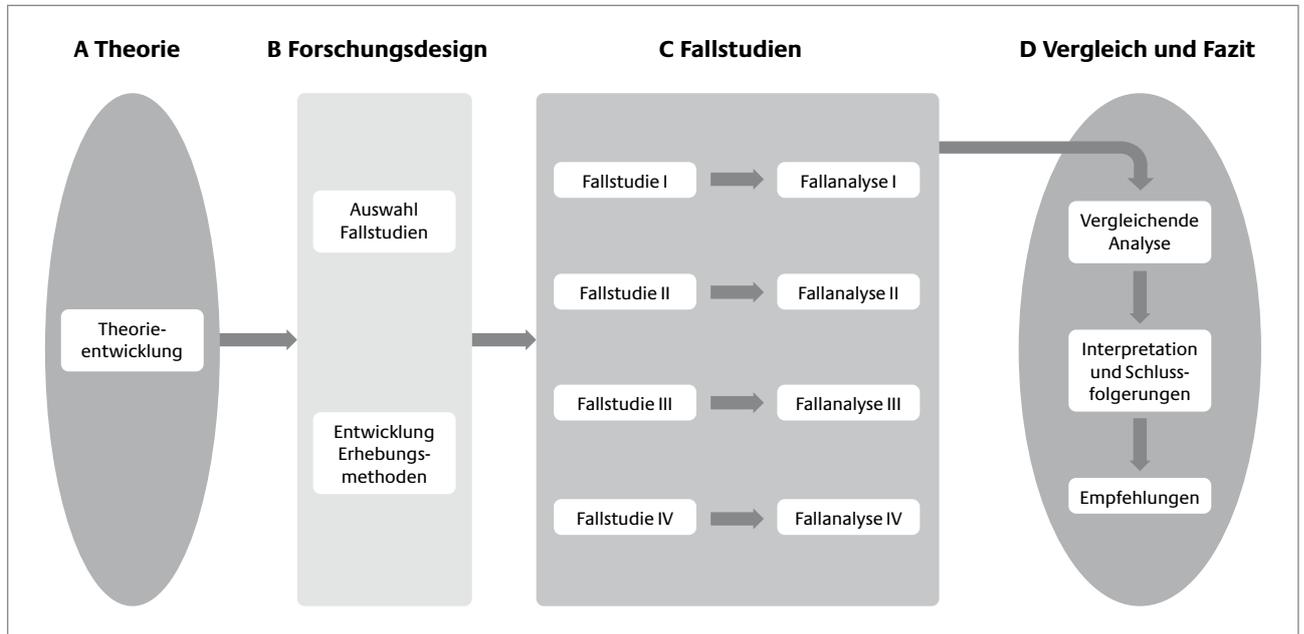
Träger von Kindertageseinrichtungen sind als anerkannte Betreiberorganisationen der Kinder- und Jugendhilfe verantwortlich für die pädagogische Qualität und als Arbeitgeber des Kita-Personals zuständig für die professionelle Weiterentwicklung der Fach- und Leitungskräfte in ihren Einrichtungen. Doch während zu verschiedenen Aspekten der pädagogischen Arbeit wie z.B. Sprachförderung, Inklusion, Partizipation oder naturwissenschaftlicher Förderung viel geforscht wurde (siehe z.B. Publikationen auf der Website der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte unter [www.weiterbildungsinitiative.de](http://www.weiterbildungsinitiative.de)), kam die Situation der pädagogischen Fachkräfte erst später in den Blick

(Viernickel u.a. 2017; Schreyer u.a. 2014). Schließlich wurde auch die Leitung von Kindertageseinrichtungen in Expertisen und empirischen Studien thematisiert (z.B. Strehmel u.a. i.V.; Falkenhagen u.a. 2017; Lange 2017; Münchow/Strehmel 2016; Nentwig-Gesemann u.a. 2016; Strehmel 2016; Barkemeyer u.a. 2015; Strehmel/Ulber 2014). Demgegenüber ist über die Rolle und Funktion der Träger von Kindertageseinrichtungen mit Blick auf das Personalmanagement wenig bekannt. Wohl weiß man um die Trägervielfalt mit äußerst heterogenen Strukturen: „So unterscheiden sich Einrichtungen und Träger beispielsweise mit Blick auf ihre Größe und den Professionalisierungsgrad. Demzufolge ist auch die Aufgabenverteilung zwischen Träger, Leitungskraft und Kita-Team in der Praxis unterschiedlich“ (BMFSFJ/JFMK 2016, S. 34). Aber wie handeln Träger, um ihren Aufgaben als Personalverantwortliche für die Beschäftigten in ihren Einrichtungen gerecht zu werden? Welche Maßnahmen ergreifen sie, und welche Strategien verfolgen sie, um die professionelle Weiterentwicklung der Fach- und Leitungskräfte in den Einrichtungen zu fördern?

Ziel der vorliegenden Studie ist es zu untersuchen, wie verschiedene Träger von Kindertageseinrichtungen Personalentwicklung konzipieren, steuern und betreiben. Ziele, Konzepte, Vorgehensweisen, Perspektiven und Handlungskontexte verschiedener Träger sollen beschrieben und innerhalb des relevanten erziehungswissenschaftlichen wie auch organisationspsychologischen Diskurses diskutiert werden.

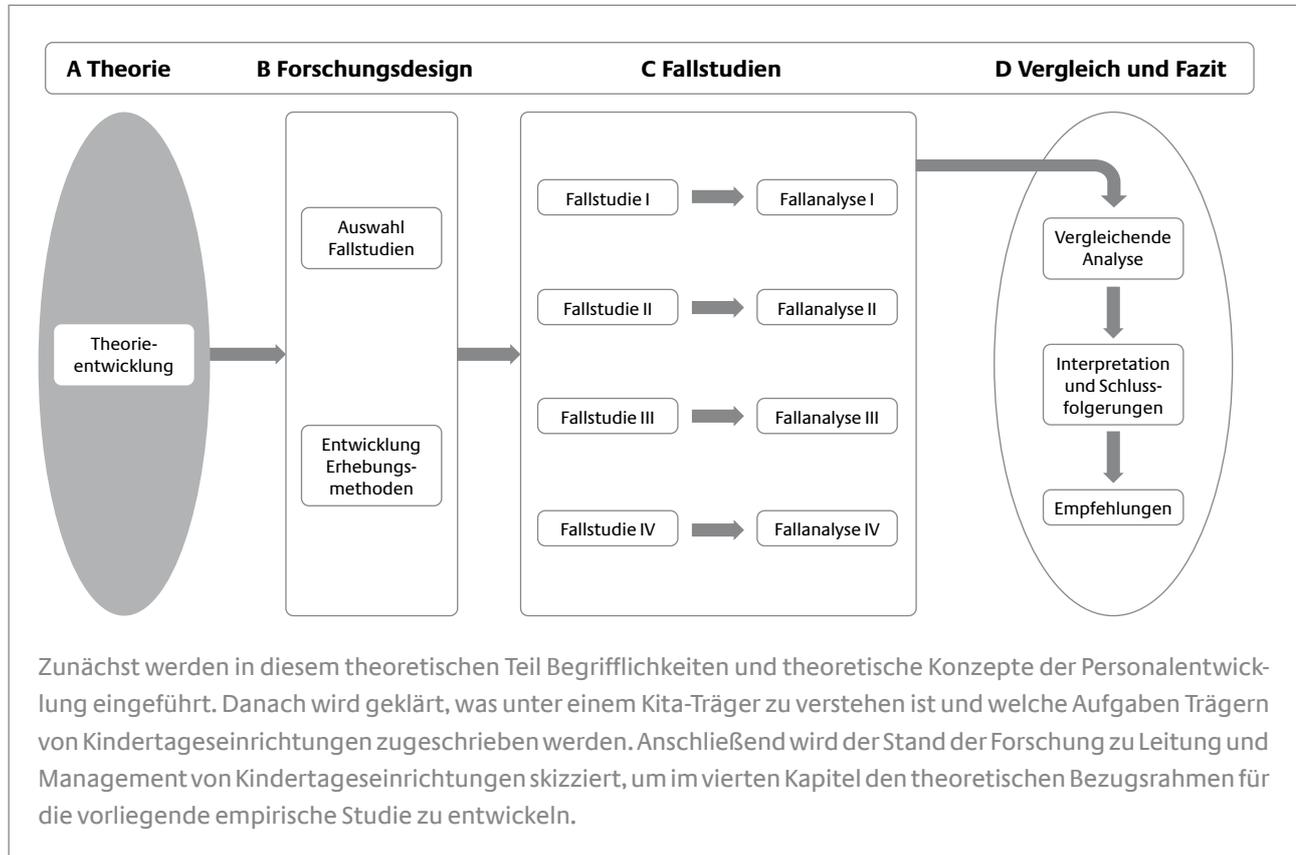
Als Forschungsansatz wurde eine multiple Fallstudie (Yin 2009) mit Trägern von Kindertageseinrichtungen gewählt. Dieser Forschungsbericht ist entsprechend aufgebaut: Zunächst geht es in Teil A um die Entwicklung des theoretischen Rahmens für die Studie. Anschließend werden die empirischen Methoden dargestellt: die Auswahl der exemplarischen Fälle und die Entwicklung der Erhebungsinstrumente (Teil B). Danach werden die einzelnen Fallstudien in Teil C vorgestellt und analysiert. Anschließend werden die Fallstudien miteinander verglichen, um aus den Erkenntnissen Empfehlungen für die Praxis und Schlussfolgerungen für die fachpolitische Diskussion zur Weiterentwicklung der Trägerqualität abzuleiten (Teil D). Im Schaubild wird der Aufbau der Studie noch einmal grafisch verdeutlicht.

## Aufbau der multiplen Fallstudie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Robert K. Yin (Yin 2009, S. 57)

# A Theoretische Grundlagen



## 1 Personalentwicklung

### 1.1 Definitionen, Zielsetzungen und Bereiche der Personalentwicklung

Personalentwicklung hat das Ziel, die professionelle Weiterentwicklung des Personals voranzutreiben und dabei die Passung zwischen persönlichen Interessen und Fähigkeiten der Person und organisationalen Zielen in Einklang zu bringen. Die darin implizierte Verhaltensmodifikation kann sich auf motorische und kognitive Fähigkeiten wie auch auf die Veränderung emotionaler, motivationaler, volitionaler und sozialer Fertigkeiten oder Kompetenzen richten. Meistens werden solche Veränderungen durch Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angestrebt (von Rosenstiel/Nerdinger 2011); sie setzen Lern- und Aneignungsprozesse einzelner Personen voraus. Andere Definitionen von

Personalentwicklung zielen auf Veränderungsprozesse im organisationalen Kontext und umfassen „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker 2009, S. 218). Die traditionelle Sichtweise von Personalentwicklung als Fort- und Weiterbildung wird um den Aspekt der Förderung einzelner Personen z.B. durch Maßnahmen des Personaleinsatzes sowie Karriereplanung und Coaching erweitert. Organisationsentwicklung als Personalentwicklung im weiteren Sinn umfasst Konzeptionsentwicklung, Projektarbeit wie auch die Gestaltung der Organisationsstrukturen. Hier geht es um vielfältige Veränderungsprozesse bei Stel-lenzuschnitten und Arbeitsabläufen sowie um Team-entwicklung und individuelle Aneignungsprozesse, die das professionelle Handeln von Fach- und Führungskräften beeinflussen.

Der Begriff der Personalentwicklung bewegt sich somit zwischen einem Verständnis von Lern- und Entwicklungsprozessen einzelner Personen auf der einen Seite und dem Personal als sozialem Aggregat in einer Organisation auf der anderen; er orientiert sich an individuellen Interessen wie auch an organisationalen Zielen und umfasst implizite wie auch explizite, nach außen sichtbare Veränderungen (von Rosenstiel/Nerdinger 2011).

Zur Personalentwicklung werden Maßnahmen gezählt, durch die „Lernen geplant, initiiert, aufrechterhalten und überwacht“ wird, d.h. bei denen Lernprozesse im Mittelpunkt stehen bzw. gesteuert werden (Maier u.a. 2014, S. 132). Andreas Wihler, Marc Solga und Gerhard Blickle (2014, S. 370) betonen die Zielebene der Handlungskompetenz: „Personalentwicklung umfasst sämtliche Maßnahmen einer Organisation zur systematischen Förderung der beruflichen Handlungskompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften.“ Lernen im Kontext von Organisationen im Sinn einer aktiven Aneignung von Handlungskompetenz wird aufgefasst als Sozialisationsprozess und beginnt schon in der Einarbeitungsphase. Personalentwicklung in diesem Sinn knüpft an die Interessen, Ziele, Talente, Kompetenzen und Handlungsstrategien der Mitarbeitenden an und befasst sich mit der Förderung dieser personalen Merkmale im Sinn der Aufgaben und Funktionen innerhalb der Organisation auf der einen Seite sowie mit der Unterstützung aktiver Aneignungsprozesse des Individuums zum Beispiel durch fachliche Beratung auf der anderen Seite (Wihler u.a. 2014).

In dieser Expertise wird Personalentwicklung verstanden als ein Aufgabenbereich, in dem Lern- und Entwicklungsprozesse der Beschäftigten innerhalb der Organisation (hier: in Kindertageseinrichtungen) gezielt angestoßen und begleitet werden, um einerseits den organisationalen Zielen der Einrichtung gerecht zu werden (z.B. gute pädagogische Qualität in Kitas) und andererseits die professionelle und persönliche Weiterentwicklung der Fach- und Führungskräfte zu ermöglichen und voranzutreiben.

Lernen und Entwicklung werden als aktive Prozesse gesehen, in denen Individuen (bzw. Teams oder Organisationen) Lerngelegenheiten bzw. Lernanlässe aufgreifen, sich dabei mit neuen Anforderungen auseinandersetzen und darin gefördert werden, eigene Interessen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen sind Veränderungen auf der Handlungsebene. Sie sind eingebettet in ein abgestimm-

tes System von Maßnahmen des Personalmanagements zur Verbesserung der pädagogischen Qualität und häufig verknüpft mit Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Im Ergebnis sollen die Personalentwicklungsmaßnahmen das Handeln in der Praxis verändern und damit zur Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität beitragen.

## 1.2 Handlungsfelder der Personalentwicklung in Kitas

Das Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen ist es, Lernprozesse im beruflichen Kontext anzustoßen, um damit das professionelle Handeln zu verändern. Dabei gilt es, Lerngelegenheiten bereitzustellen, welche die Fachkräfte aktiv aufgreifen können und die ihr Handeln im beruflichen Kontext (zum Beispiel in den Interaktionen mit den Kindern) verändern sollen. Dies kann durch eine strukturelle Verankerung von Lernprozessen durch bestimmte Arbeitsformen (z.B. durch Teamarbeit, Qualitätszirkel oder kollegiale Beratung) und interaktives Leitungshandeln im Sinn einer Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (einschließlich der Ermutigung zum selbstgesteuerten Lernen) unterstützt werden.

Zum Personalmanagement im Sinn der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen in sich sehr komplexe Aufgabenbereiche (im Überblick Becker 2009; Sonntag 2016): Zur Personalgewinnung gehören die Personalplanung, -beschaffung und -auswahl. Die Personalführung umfasst neben unmittelbaren Aufgaben der Motivation und Leitung den Personaleinsatz sowie die Personalpflege und -bindung und die Personalentwicklung im engeren Sinn fachliche Impulse, Fortbildung und Training sowie die Sicherstellung des Transfers. Das Personalmanagement erweist sich dann als erfolgreich, wenn die verschiedenen Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind (Maier u.a. 2014). Die einzelnen Handlungsfelder seien kurz erläutert:

### *Personalgewinnung*

- Die Personalplanung in einer Kindertageseinrichtung wird angesichts zunehmender Fachkräfteknappheit (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017) und damit auch zunehmender Konkurrenz zwischen Trägern um gute Arbeitskräfte immer wichtiger. Grundlage der Personalplanung für den Träger

ist ein Überblick über Ersatzbedarfe und zusätzliche Stellen, die beispielsweise im Zuge der Angebotserweiterung oder aufgrund politischer Entscheidungen zu besetzen sind. Auch sollten Vorkehrungen für ungeplante Ausfälle, zum Beispiel durch Krankheit und Schwangerschaft, getroffen werden (Strehmel/Kiani 2016).

- Damit wird die Personalbeschaffung und -auswahl anspruchsvoller: Träger und Führungskräfte müssen Strategien entwickeln, mit denen sie die Arbeitsbedingungen in ihrer Einrichtung attraktiv gestalten, um geeignete Personen gewinnen zu können. Kriterien für die Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich aus der Passung zwischen dem Anforderungsprofil einer Stelle und den persönlichen Merkmalen der Bewerberinnen und Bewerber (von Rosenstiel/Nerdinger 2011). In Zeiten des Fachkräftemangels ist bei vielen Trägern das Feld angeeigneten Bewerberinnen und Bewerbern kleiner geworden. Daher stellt sich für sie immer häufiger die Frage, wie neue Fachkräfte für die jeweiligen Anforderungen nachqualifiziert werden können bzw. welche Perspektiven ihnen für ihre professionelle Weiterentwicklung geboten werden können. Folglich ist die Personalauswahl oft schon verknüpft mit der Personalentwicklungsplanung für die jeweiligen neuen Fachkräfte.
- Damit sich neue Fachkräfte schnell innerhalb der Strukturen von Einrichtung und Träger zurechtfinden, ihre fachlichen Kompetenzen entfalten können und zu einer guten Zusammenarbeit im Team finden, legen viele Organisationen Wert auf eine gute Einarbeitung bzw. arbeiten mit sogenannten „Onboarding“-Konzepten (Vazquez 2015). „Onboarding“, das „An Bord nehmen“ neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet alle Maßnahmen, die neuen Teammitgliedern helfen, sich einzuarbeiten, zu orientieren und sich in die gesamte Organisation – beim Träger und in der Einrichtung – zu integrieren. Ziel ist dabei nicht nur die schnelle Befähigung der pädagogisch Tätigen, die anfallenden Aufgaben kompetent wahrzunehmen, sondern auch deren Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und die Identifikation mit dem Träger als Arbeitgeber. Die Einarbeitung und möglichst frühe Bindung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Träger wird angesichts des Fachkräftemangels immer wichtiger.

### *Personalführung*

- Unter Personaleinsatz wird die Zuordnung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zu einem Team verstanden sowie die zeitliche Aufteilung der Arbeit, die sich beispielsweise im Dienstplan niederschlägt. Die Teamzusammensetzung ist eine wichtige Voraussetzung für eine gute Kooperation und soll gleichzeitig sicherstellen, dass das Team auf eine breite Palette spezieller Fachkenntnisse der einzelnen Mitglieder zurückgreifen kann. Bezogen auf die Personalentwicklung stellt sich die Frage, inwieweit Fachkräften mit der Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben fachliche Herausforderungen und Lerngelegenheiten zu ihrer individuellen professionellen Weiterentwicklung geboten werden.
- Die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dürfte im Tätigkeitsbereich der Leitung den größten Raum einnehmen. Durch fachliche Impulse und die Gestaltung von Lernanlässen bzw. Lerngelegenheiten kann die professionelle Weiterentwicklung des Personals gefördert werden. Dazu gehören Gespräche mit den Fachkräften in der täglichen Praxis und die Führung des pädagogischen Teams der Einrichtung. Führungskräfte stehen den pädagogisch Tätigen in kritischen Alltagssituationen zur Seite und unterstützen sie in ihren Reflexions-, Lern- und Entwicklungsprozessen. Neben diesen Aspekten der Kommunikation und Kooperation gehören zur Personalführung auch strukturelle Maßnahmen wie zum Beispiel regelmäßige Teamgespräche, Jahreszielgespräche oder Absprachen über Abläufe wie zum Beispiel bei der Eingewöhnung von Kindern (vgl. auch Wegge/von Rosenstiel 2014).
- Die Personalpflege zielt auf die Zufriedenheit und Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein entsprechendes Führungsverhalten der Personalverantwortlichen und strukturelle Maßnahmen. Dazu gehören u.a. eine transparente und wertschätzende Kommunikation, Gelegenheit zum Austausch und zur Reflexion sowie die Aufmerksamkeit der Führungskräfte hinsichtlich möglicher Belastungsfaktoren und Maßnahmen zur Stressprävention.
- Die Personalbindung soll die Kontinuität der Beschäftigung guter und bewährter Fachkräfte sichern. Sie setzt nicht nur ein gutes Team- und Organisationklima mit entsprechenden Effekten für das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit in der alltäglichen Arbeit voraus (dazu Strehmel 2017a), sondern auch ein ausrei-

chendes Maß an Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die Personalbindung kann unterstützt werden durch Maßnahmen, durch die es sich lohnt, beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben (z.B. zusätzliche Leistungen wie eine Betriebsrente oder die Übernahme von Kosten für den öffentlichen Nahverkehr).

### *Personalentwicklung im engeren Sinn*

- Für die professionelle Weiterentwicklung der pädagogischen Fachkräfte benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachliche Impulse, um neue Ideen für die pädagogische Praxis zu entwickeln. Die Träger haben die fachliche Anbindung ihrer Einrichtung sicherzustellen, um Qualitätsanforderungen zu genügen und die Ziele der Bildungsprogramme umzusetzen. Sowohl die Leitungskräfte als auch häufig die Fachberatungen geben Impulse zur Entwicklung der Teams vor Ort (on-the-job), gestalten Fach- und Teamtage oder sorgen für Lern- und Reflexionsgelegenheiten im Kita-Alltag. Die Bereitstellung von Fachzeitschriften und Fachliteratur sowie Supervision und Coaching können die Maßnahmen ergänzen.
- Fort- und Weiterbildungen bieten gezielte Gelegenheiten und Anlässe sowohl zur individuellen professionellen Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für das Lernen der Kita als Organisation. Sie sollten sich daher an den Zielen der Organisation (d.h. der jeweiligen Kita) orientieren, aber auch die Themen und Interessen der einzelnen pädagogischen Fachkräfte bzw. Teams aufgreifen, um wirksam zu werden. Träger und Leitung haben dabei die Aufgabe, die nachhaltige Wirkung von Fortbildungen durch eine entsprechende Transferumgebung mit Erprobungs-, Lern- und Reflexionsmöglichkeiten im pädagogischen Alltag zu fördern (Kauffeld 2016).

Neben diesen unmittelbaren Handlungsfeldern der Personalentwicklung spielt auch das Personalcontrolling vor dem Hintergrund der Qualitätsanforderungen an Kitas eine wichtige Rolle. Dieses wird hier (in Anlehnung an Thom/Ritz 2008) verstanden als Prozess zur Überwachung und Steuerung von Aktivitäten des pädagogischen Personals mit Blick auf die Ziele der Einrichtung sowie individuelle Zielvereinbarungen (Strehmel/Ulber 2014). Ein so verstandenes Controlling steht in engem Zusammenhang mit einer an Qualitätszielen orientierten Personalführung und damit auch der Personalentwicklung.

## 1.3 Methoden der Personalentwicklung

Durch Methoden der Personalentwicklung sollen Lernanlässe und Lerngelegenheiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaltet werden, um ihre professionelle Weiterentwicklung zu fördern. Zu den Methoden der Personalentwicklung gehören Instrumente aus der gesamten Palette des Personalmanagements wie die Entwicklung von Leitbildern und Visionen, die Gestaltung von Arbeitsbedingungen (z.B. mit strukturell angelegten Lern- und Reflexionsgelegenheiten), lernförderliche Führungsstrategien, Organisationsentwicklung und Vernetzung sowie die Implementierung von Qualitätszirkeln und Lernstätten (Becker 2009). Die Methoden können im Rahmen bewusst geplanter und gezielter Maßnahmen oder im Zuge längerfristigen Strategien eingesetzt werden. Strategien der Personalentwicklung stoßen Prozesse der professionellen Weiterentwicklung des Personals an und sind erkennbar aus einem Muster von Haltungen, Entscheidungen und Handlungsweisen in der Gestaltung der Personalarbeit, die z.B. auf Motivation, Reflexion, Teamentwicklung oder Personalbindung abzielen.

Die Auswahl von Methoden der Personalentwicklung richtet sich nach den jeweiligen Handlungskontexten des Trägers, zum Beispiel seiner Organisationsstruktur, seinem Leitbild und den Herausforderungen in der pädagogischen Arbeit sowie der Art der Betriebsführung. Zudem ist zu fragen:

- Was sind die Anlässe für Personalentwicklung? Welche und wessen Impulse werden dabei aufgegriffen? Inwieweit sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt?
- Was ist die Zielrichtung der Personalentwicklungsmaßnahmen? Welcher Nutzen für die Organisation wird erwartet? Welche Ziele für die einzelne Person sind damit verbunden – z.B. „into-the-job“, „out-of-the-job“ (Weiland 2011)?
- Auf wen beziehen sich die Ziele und Maßnahmen der Personalentwicklung? Auf Einzelne, Teams oder die gesamte Organisation? Auf pädagogische Fachkräfte oder Leitungskräfte?

Methoden der Personalentwicklung lassen sich unterscheiden nach Anlässen, Gegenständen, Ansatzpunkten, Lernorten, Sozialformen, Dauer und Umfang:

Ziele und Anlässe können durch individuelle oder organisationale Erfordernisse definiert sein. In bestimm-

ten berufsbiografischen Phasen kann es sinnvoll sein, die professionelle Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern zu unterstützen (z.B. into-the-job) oder ihre Karriereentwicklung innerhalb der Trägerorganisation zu fördern (along-the-job). Personelle Veränderungen, Restrukturierungen und Konflikte können Anlässe für teambezogene Entwicklungsmaßnahmen sein. Organisationale Erfordernisse ergeben sich in Kitas beispielsweise aus veränderten Anforderungen von Politik und Verwaltung oder selbst initiierten Veränderungen beim Träger – z.B. in der Angebotspalette oder nach einer Ausweitung der Platzzahl im Zuge des Krippenausbaus.

Gegenstände von Personalentwicklungsmaßnahmen können aufgabenbezogene Theorien und Methoden oder auch persönlichkeitsbezogene Themen sein. Die Maßnahmen können mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf die Aneignung von Wissen oder den Erwerb von Handlungskompetenzen abzielen (ebd.).

Mit Ansatzpunkten sind Maßnahmen der personellen oder strukturellen Führung gemeint (Wegge/von Rosenstiel 2014), die den Beschäftigten Lern- und Entwicklungsgelegenheiten bieten bzw. Anstöße zur professionellen Weiterentwicklung geben. Unter personellen Maßnahmen werden alle Formen der Interaktion und Kommunikation verstanden, wie sie von Führungskräften gegenüber dem Personal gestaltet werden: die Haltung, der Führungsstil, die Themen, die Art und Weise, Anliegen wahrzunehmen und auf sie einzugehen usw. Strukturelle Maßnahmen sind beispielsweise die Einrichtung von Stabs- und Funktionsstellen für Fachberatung und Qualitätsentwicklung oder die Etablierung eines Besprechungswesens mit verlässlichen Zeitfenstern für den Austausch und die Reflexion von Erfahrungen im Alltag. Weitere Beispiele für strukturelle Führung und Personalentwicklung sind Jahresgespräche und die verbindliche Regelung von Prozessen in der Ablauforganisation, zum Beispiel zur Aufnahme neuer Kinder, zur Eingewöhnung oder zur Vorbereitung und Durchführung von Elterngesprächen.

Personalentwicklung zeigt sich in einzelnen Strategien oder gezielten Maßnahmen bzw. Maßnahmenpaketen und kann an verschiedenen Lernorten stattfinden (Weiland 2011):

- On-the-job: Lernen direkt am Arbeitsplatz im Kontext der Arbeitsabläufe oder durch Lern- und Entwicklungsgelegenheiten, die in den Strukturen der Organisation angelegt sind (z.B. Fallbesprechungen, Qualitätszirkel);

- Near-the-job: Lernen im Umfeld des Arbeitsplatzes, zum Beispiel in arrangierten Lernsettings zur Erprobung neuer Methoden mit anschließender Reflexion im Team;
- Off-the-job: Lernen an einem anderen Ort, z.B. bei externen Fortbildungen.

Bezogen auf Sozialformen ist zu entscheiden, ob einzelne Personen, Tandems, Teilteams, das gesamte Team, gemischte Teams aus mehreren Einrichtungen, trägerintern oder trägerübergreifend usw. an einer Maßnahme teilnehmen.

Methoden der Personalentwicklung unterscheiden sich auch hinsichtlich der Dauer und des Umfangs: Es gibt Maßnahmen von wenigen Stunden über Tagesveranstaltungen bis hin zu modularisierten Langzeitfortbildungen oder langjährigen Organisationsentwicklungsprozessen.

## 1.4 Professionelle Personalarbeit

Wenn im Zwischenbericht der Bund-Länder Arbeitsgruppe (BMFSFJ/JFMK 2016) eine Professionalisierung der Träger gefordert wird, stellt sich die Frage, was denn professionelle Personalentwicklung ausmacht und wodurch die Professionalität in diesem Bereich gekennzeichnet ist. In der Literatur werden Kriterien diskutiert, nach denen Organisationen aufgebaut und geführt werden können, damit die Wahrscheinlichkeit, gute Arbeitsergebnisse zu erzielen, hoch ist und die professionelle Weiterentwicklung des Personals sowie Motivation und Arbeitszufriedenheit gefördert werden können (Strehmel 2017a). Dabei werden strukturelle und personale Führungsstrategien unterschieden (von Rosenstiel/Nerdinger 2011). Exemplarisch seien hier drei Aspekte diskutiert, die für das professionelle Handeln von Personalverantwortlichen von Bedeutung sind: die Organisationskultur, die Organisationsstruktur und Führungsprinzipien.

### *Organisationskultur: Zugehörigkeit und Corporate Identity*

Schon die Arbeitswissenschaftlerin Marie Jahoda (1983) betonte, dass Erwerbsarbeit nicht nur mit der Sicherung des Lebensunterhalts, einer festen Zeitstruktur und erweiterten sozialen Erfahrungsräumen jenseits der Familie verbunden ist, sondern sich der Sinn der Arbeit auch

aus der Teilnahme an kollektiven Zielsetzungen und Anstrengungen in größeren sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhängen – z.B. auch in Trägerorganisationen – ergibt. Mitarbeitenden in einer Organisation ist es demnach wichtig, dass sie sich als Teil eines größeren Ganzen mit entsprechender Sinngebung, mit Visionen und gemeinsamen Zielen erleben können. Sie möchten sich im Idealfall mit den Werten und Normen in der jeweiligen Organisationskultur weitgehend identifizieren können (Nerding 2011).

### *Organisationsstruktur und Führungsspanne*

Von großer Bedeutung ist darüber hinaus, welche Arbeitsbeziehungen die Beschäftigten innerhalb einer Organisation aufbauen können, um zu kooperieren, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Dabei geht es um kollegiale Beziehungen auf gleicher Ebene – zum Beispiel in den pädagogischen Teams oder zwischen Leitungskräften – ebenso wie zwischen Mitarbeitenden verschiedener Ebenen der Trägerorganisation. Bei (größeren) Kita-Anbietern sind insbesondere die Trägerebene, die Leitungsebene und die Einrichtungsebene zu unterscheiden. Organigramme beschreiben Positionen und Hierarchien innerhalb einer Organisation und geben auch Auskunft über den strukturellen Rahmen der Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Vorgesetzten. Kleine Führungsspannen (d.h. eine Leitungsperson ist für eine kleine Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich) ermöglichen eher Face-to-face-Beziehungen sowie eine direkte Kommunikation und Interaktion zwischen den Beteiligten, haben häufig aber auch eine engere Führung und eine stärkere (gegenseitige) soziale Kontrolle zur Folge. Bei größeren Führungsspannen werden Beziehungen formaler und weniger direkt, die Vorgesetzten haben seltener Einblick in die Arbeit und die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies erfordert ein höheres Maß an Qualifikation, Kompetenz und Verantwortung der Geführten (Kanning/Staufenbiel 2012) und kann mit einer hohen Autonomie derselben einhergehen. Bezogen auf die Professionalität der Träger bei der Gestaltung der Organisationsstrukturen stellt sich die Frage nach der Begründung der jeweiligen Organisationsstruktur, ihren Einflüssen auf das Handeln der Beteiligten und ihrer Effektivität bezogen auf die Ziele der jeweiligen Organisation.

### *Führungsprinzipien*

Dieter Frey und Lisa Schmalzried (2013) fassen einige Grundlagen der professionellen Führung aus der organisationspsychologischen Forschung in sogenannten Prinzipien zusammen. Danach gehört zu den Führungsaufgaben, die Zielvorgabe, Zielvereinbarung und Zielerreichung zu definieren, ebenso stehen die Führungskräfte aber auch vor der Herausforderung, die „Sehnsüchte“ der Mitarbeitenden zu erkennen und auf sie einzugehen, sodass diese wiederum die Sehnsüchte anderer Zielgruppen (in unserem Fall der Kinder und Eltern) verstehen und entsprechend handeln. Wichtige Voraussetzungen zur Erreichung dieser Ziele seien Kommunikation und Partizipation, welche wiederum zu Motivation, Identifikation, Vertrauen und Zielorientierung des Personals beitragen könnten. Dabei geht Dieter Frey davon aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wert auf die Möglichkeit legen, sich am Arbeitsplatz individuell zu entfalten und persönlich weiterzuentwickeln. Dies erfordert eine Haltung von Führungskräften, die nach Dieter Frey (1998, zit. nach Frey/Schmalzried 2013, S. 43) durch folgende Prinzipien gekennzeichnet ist:

- das Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung;
- das Prinzip der Passung und Eignung;
- das Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation;
- das Prinzip der Autonomie und Partizipation;
- das Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und konstruktive Kritik);
- das Prinzip der positiven Wertschätzung;
- das Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung und Zielklarheit;
- das Prinzip des persönlichen Wachstums;
- das Prinzip der Fairness;
- das Prinzip der situativen Führung und des androgyne Führungsstils;
- das Prinzip des guten Vorbildes der Führungspersonen (menschlich und fachlich).

Damit sind einige Kriterien benannt, an denen die Professionalität der Personalarbeit der Träger gemessen werden kann: erstens eine Organisationskultur, die ein Gefühl der Zugehörigkeit, Sinnerleben und Identifikation ermöglicht, zweitens Möglichkeiten für die Kommunikation zwischen den Organisationsebenen mittels einer angemessenen Führungsspanne und drittens Haltungen in der Personalführung, die eine Zielerreichung sowie Motivation, Vertrauen und Zielorientierung und

damit auch die professionelle Weiterentwicklung der Beschäftigten wahrscheinlicher machen. Es sei aber darauf hingewiesen, dass es in der Personalentwicklung nicht den einen „best way“ gibt, der durch empirische Evidenz belegbar wäre. Zunächst kommt es bei der Beurteilung der Professionalität u.a. darauf an zu erkunden, inwieweit Organisationskulturen bewusst gestaltet, Strukturen durchdacht entwickelt und Personalentwicklungsmaßnahmen und Führungsstrategien reflektiert werden und die genannten Prinzipien im Führungsverhalten zu erkennen sind.

## 2 Träger von Kindertageseinrichtungen

### 2.1 Was ist ein Träger?

Träger sind in dem hier dargestellten Zusammenhang Organisationen, die Kitas betreiben, d.h. Angebote der Kindertagesbetreuung organisieren, materielle Ressourcen beschaffen, Räume bereitstellen und Personal einstellen. Als Träger der freien Jugendhilfe, zu der auch die Träger von Kindertageseinrichtungen gehören (vgl. § 22 SGB VIII), können juristische Personen und Personenvereinigungen anerkannt werden, wenn sie erstens auf dem Gebiet der Jugendhilfe im Sinn des § 1 tätig sind, d.h. die Entwicklung junger Menschen zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten fördern. Sie müssen zweitens gemeinnützige Ziele verfolgen und drittens „auf Grund der fachlichen und personellen Voraussetzungen erwarten lassen, dass sie einen nicht unwesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben der Jugendhilfe zu leisten imstande sind“ (§ 75 (1) SGB VIII). Viertens sollen sie die Gewähr für eine den Zielen des Grundgesetzes förderliche Arbeit bieten (ebd.). Die Kirchen und Religionsgemeinschaften des öffentlichen Rechts sowie die auf Bundesebene zusammengeschlossenen Verbände der freien Wohlfahrtspflege sind anerkannte Träger der freien Jugendhilfe (§ 75 (3) SGB VIII).

„Träger sorgen für mehr oder weniger gute Arbeitsbedingungen des Personals. Sie bestimmen mit, wie flexible Öffnungszeiten oder Aufnahmemodalitäten gestaltet werden. Zudem unterstützen sie ihre Einrichtungen mehr oder weniger gut, etwa indem sie ihnen Verwaltungsaufgaben abnehmen, Fachberatung sicherstellen,

die Kita mit anderen Kitas oder anderen Einrichtungen vernetzen oder sie bei der Konzeptionsentwicklung unterstützen. Sie beeinflussen somit die pädagogische Qualität“ (Peucker u.a. 2017, S. 29 f.).

Der Begriff des Trägers bedarf der Klärung. Träger sind Leistungserbringer für öffentliche Aufgaben, wie sie beispielsweise im SGB VIII beschrieben sind. Sie sind Rechtsträger der Kindertageseinrichtungen, d.h. sie betreiben Unternehmen zur Erbringung personenbezogener Dienstleistungen im Sinn des Gesetzes; in diesem Falle geht es um die Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern im institutionellen Kontext der Kindertageseinrichtungen. Sie werben dafür die notwendigen finanziellen Ressourcen von den Leistungsträgern, d.h. in der Regel den öffentlichen Geldgebern in Ländern und Kommunen, ein (Bieker 2011). Träger in diesem Sinn sind Betreiber von Kindertageseinrichtungen.

Dieser Trägerbegriff ist abzugrenzen gegenüber Trägern, die als übergeordnete Institutionen Leitbilder und Werte sowie manchmal auch die Inhalte der Arbeit in den Kitas beeinflussen. Kirchliche Einrichtungen unterliegen beispielsweise Regeln für die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (die z.B. Mitglied einer christlichen Kirche sein müssen) und arbeiten nach religionspädagogischen Konzepten. Ihre Einrichtungen sind oft „unselbstständige“ Rechtsträger (zum Beispiel gGmbHs als Betreiber evangelischer und katholischer Kitas). Auch Unternehmen bzw. Betriebe treten als Träger von Kindertageseinrichtungen auf. Sie beauftragen einen anerkannten Träger der Kinder- und Jugendhilfe als Betreiber ihrer Einrichtung, bestimmen jedoch die Angebotsstrukturen wie zum Beispiel Öffnungszeiten und manchmal auch die inhaltliche Ausrichtung der pädagogischen Arbeit mit und stellen teilweise die Räume dafür zur Verfügung. Beispiele hierfür sind Betriebs-Kitas in Produktionsbetrieben oder Krankenhäusern, wo neben der Bereitstellung von Kita-Plätzen eine Passung zwischen den Arbeitszeiten der Beschäftigten und den Öffnungszeiten der Kita von Interesse ist. Zusammenfassend lassen sich die Funktionen der Träger und Betreiber folgendermaßen unterscheiden:

Tab. A.1: Träger und Betreiber

Träger	Betreiber
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertritt spezifische Trägerinteressen (z.B. Platzkontingent für die Beschäftigten eines Unternehmens, Öffnungszeiten)</li> <li>– Formuliert Leitbilder</li> <li>– Gibt Inhalte vor (z.B. religionspädagogische Konzepte)</li> <li>– Gestaltet und verantwortet die Personalpolitik (z.B. kirchliche Einstellungsrichtlinien, Tarife)</li> <li>– Gibt ggf. wirtschaftlichen Rückhalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ist anerkannter Träger der Kinder- und Jugendhilfe</li> <li>– Beantragt die Betriebsurlaubnis</li> <li>– Ist ggf. Auftragnehmer eines Trägers (gebunden an Vorgaben und Absprachen)</li> <li>– Fungiert als Anstellungsträger für das Personal (damit verantwortlich für die Personalentwicklung)</li> <li>– Trägt die betriebswirtschaftliche Verantwortung</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Noch weiter gefasst ist der Begriff des „ideellen Trägers“ (in Anlehnung an Bieker 2011, S. 17). Hiermit sind alle Institutionen im System der Kindertagesbetreuung gemeint, die auf den Fachdiskurs und Aushandlungsprozesse bezüglich Qualitätsstandards und Rahmenbedingungen der Kindertagesbetreuung Einfluss nehmen. Dazu gehören die Wohlfahrtsverbände, Fach- und Berufsverbände sowie wissenschaftliche Institutionen (Strehmel 2017b).

## 2.2 Trägerlandschaft

Die Träger von Kindertageseinrichtungen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer pädagogischen Ausrichtung, ihrer Leitbilder, ihrer Organisationsstrukturen und des jeweiligen Managements erheblich. Dies dürfte sich auch in den Maßnahmen und Strategien zur Personalentwicklung niederschlagen. So unterscheiden sich Kita-Träger u.a.

- in der Größe: von zwei bis drei Beschäftigten bis hin zu ca. 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; als Träger einer einzelnen Einrichtung bis hin zu mehreren 100 Kitas;
- in der Rechtsform (e.V., gGmbH usw.);
- in der Organisationsstruktur und Ausstattung: z.B. Führungsspanne, mit eigenen Verwaltungseinheiten und ohne, Stabsstellen u.a.;
- in der regionalen Ausbreitung: örtlich, regional oder überregional;
- im Angebotsspektrum: mit Trägern, die ausschließlich Kitas oder aber auch weitere Einrichtungen in verschiedenen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit und darüber hinaus (z.B. in der Ausbildung) betreiben;
- in der Professionalität der Träger mit haupt- und eh-

renamtlichen Personalverantwortlichen;

- in ihrer Anbindung an den Fachdiskurs (Zugang zu Fort- und Weiterbildung, Fachzeitschriften, Fachtagungen, Qualitätsentwicklung usw.);
- in ihrem Einfluss auf die Fachpolitik.

Im Hinblick auf die Trägerlandschaft werden in der Regel öffentliche, frei-gemeinnützige konfessionelle und nicht-konfessionelle sowie privat-gewerbliche Träger unterschieden (Merchel 2008). Die meisten freien Träger von Kindertageseinrichtungen sind als gemeinnützige Organisationen den Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege angeschlossen: der Arbeiterwohlfahrt (AWO), dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) oder dem Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV) als nicht-konfessionellen Verbänden oder der Diakonie als Dachverband evangelischer Kitas, der Caritas als Verband katholischer Einrichtungen bzw. der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland. Diese Verbände sind selbst in der Regel keine Träger von Kindertageseinrichtungen. Vielmehr stellen sie den angeschlossenen Einrichtungen Leitbilder, Arbeitshilfen, Fachberatung sowie Fort- und Weiterbildungsangebote zur Verfügung und vertreten sie gegenüber der Politik – beispielsweise wenn es um die Finanzierungs- und Rahmenbedingungen der Kindertagesbetreuung geht. Neben den Spitzenverbänden gibt es auch andere Dachverbände von Kita-Trägern, zum Beispiel Zusammenschlüsse von Elterninitiativen, die als eigene Organisationen die fachliche Anbindung der ehrenamtlich getragenen Einrichtungen durch Fachberatung, Fortbildung und politische Vertretung sichern.

Wie verteilen sich die Kindertageseinrichtungen in Deutschland auf verschiedene Träger? Die Daten des Statistischen Bundesamtes geben darüber Aufschluss (Statistisches Bundesamt 2017; eingehende Analysen s. auch Meiner-Teubner u.a. 2016).

Die Tabelle A.2 zeigt die bundesweite Verteilung der insgesamt 55.293 Kitas nach Trägern in Deutschland. Rund ein Drittel der Kitas ist demnach bei öffentlichen Trägern angesiedelt, ca. 64% gehören zu frei-gemeinnützigen Trägern und nur 3% zu nicht gemeinnützigen privat-gewerblichen Trägern.

**Tab. A.2: Verteilung der Träger von Kindertageseinrichtungen**

Träger		Anzahl	Anteil
<b>Öffentliche Träger</b>			
	Örtliche Träger	5.473	
	Überörtliche Träger und Land	124	
	Gemeinden ohne Jugendamt	12.631	
	<b>Zusammen</b>	<b>18.228</b>	<b>33%</b>
<b>Freie Träger</b>			
<b>Gemeinnützige Träger</b>			
Nicht-konfessionelle Träger	Arbeiterwohlfahrt (AWO)	2.474	
	DRK	1.522	
	Paritätischer Wohlfahrtsverband	4.990	
	Andere	8.044	
	<b>Zusammen</b>	<b>17.030</b>	<b>31%</b>
Konfessionelle Träger	Evangelische Kirche	8.800	
	Katholische Kirche	9.298	
	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden	31	
	Andere	207	
	<b>Zusammen</b>	<b>18.336</b>	<b>33%</b>
<b>Nicht-gemeinnützige Träger</b>			
	Betriebliche Einrichtungen	160	
	Privat-gewerbliche Träger	908	
	Andere	631	
	<b>Zusammen</b>	<b>1.699</b>	<b>3%</b>
<b>Insgesamt</b>		<b>55.293</b>	<b>100%</b>

Quelle: Eigene Berechnungen (nach Daten des Statistischen Bundesamts 2017)

Innerhalb der Gruppe der öffentlichen Träger sind ca. 30% bei einem kommunalen Jugendamt angesiedelt und fast 70% der öffentlich getragenen Kitas bei Gemeinden ohne Jugendamt. Dabei dürfte es sich meistens um kleinere Gemeinden handeln, denen oft ehrenamtliche Bürgermeisterinnen oder Bürgermeister vorstehen.

Die frei-gemeinnützigen Kitas verteilen sich in der Mehrheit auf Träger innerhalb der nicht-konfessionellen und konfessionellen Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege. Die nicht-konfessionellen Wohlfahrtsverbände (AWO, DRK und DPWV) treten als Dachverbände selbst meist nicht als Träger auf, sondern stellen ehrenamtlich geführten regionalen Organisationen ihr Leitbild und ihre Infrastruktur zur Verfügung. Ein beachtlicher Anteil der nicht-konfessionellen gemeinnützigen Kitas ist nicht an einen der großen Wohlfahrtsverbände angeschlossen (47% aller frei-gemeinnützig getragenen Kitas bzw. 14,5% aller Kitas in Deutschland). Vermutlich haben einige von ihnen eigene Dachverbände gegründet, die sie bei ihrer Arbeit unterstützen. Beispiele dafür sind der Sozial-Alternative Wohlfahrtsverband (SOAL) in Hamburg oder zahlreiche Dachverbände von Elterninitiativen (BAGE 2014).

Etwa ein Drittel der Einrichtungen ist von konfessionellen Organisationen getragen, der größere Teil davon unter einem der Dachverbände der beiden großen christlichen Kirchen (Caritas und Diakonisches Werk).

Gewerbliche Träger betreiben Kitas in Betrieben oder als selbstständiges Unternehmen. Im Gegensatz zu den gemeinnützigen Organisationen können sie erwirtschaftete Überschüsse als Gewinne verbuchen und müssen sie nicht in ihre Einrichtungen reinvestieren. Ihr Anteil ist jedoch mit 3% gering.

Den Recherchen im Vorfeld der Fallstudien zufolge finden sich innerhalb der gemeinnützigen Verbände und Trägergruppen Konstellationen, nach denen folgende Organisationstypen unterschieden werden können:

- Bei den öffentlichen Trägern zeigten sich unterschiedliche Strukturen je nach Größe der Kommune und des Status' ihrer politisch Verantwortlichen (hauptamtlich/ehrenamtlich). Kleine Kommunen werden häufig von ehrenamtlichen Funktionsträgern geführt. Mittlere und größere Kommunen betreiben Kitas aus den Strukturen ihrer Stadtverwaltung heraus, und einige große öffentliche Träger haben ihre Kindertageseinrichtungen in Eigenbetrieben ausgegründet.
- Konfessionelle Träger sind traditionell in Gemeinden angesiedelt. Immer häufiger schließen sich Gemein-

den zusammen und bilden Zweckverbände, oder kirchliche Sozialunternehmen mit Angeboten in verschiedenen Feldern der Sozialen Arbeit übernehmen die Trägerschaft für die Kitas.

- Bei den nicht-konfessionellen Trägern finden sich zum einen Sozialunternehmen, die ebenfalls Einrichtungen in verschiedenen Feldern der Sozialen Arbeit betreiben. Daneben gibt es kleine und mittelgroße Träger, die ausschließlich Kindertagesbetreuung und damit zusammenhängende Leistungen anbieten (zum Beispiel in Familienzentren). Sie sind oftmals gegründet von pädagogisch qualifizierten Personen oder Gruppen („Gründerorganisationen“). Eine weitere Kategorie bilden die Elterninitiativen, die in der Regel als eingetragene Vereine ehrenamtlich geführt werden.

Insgesamt ergibt sich daraus die folgende (vorläufige) Typologie der öffentlichen und frei-gemeinnützigen Träger von Kindertageseinrichtungen:

### Typen gemeinnütziger Träger

- Öffentliche (kommunale) Träger
  - als Einheiten der kommunalen Verwaltung
  - als weitgehend selbstständige Eigenbetriebe
- Frei-gemeinnützige Träger
  - Freie nicht-konfessionelle Träger
    - Sozialunternehmen
    - „Gründerorganisationen“
    - Elterninitiativen
  - Freie konfessionelle Träger
    - Gemeinde-Kitas
    - Zusammenschlüsse kirchlicher Kitas („Zweckverbände“, „Kita-Werke“)
    - Kirchliche Sozialunternehmen (z.B. Diakonische Werke).

*Die Auswahl der Träger für diese Studie wird in Teil B beschrieben. Bei den Fallstudien in Teil C werden die Besonderheiten der Trägertypen ausführlicher erläutert.*

## 2.3 Aufgaben der Träger von Kindertageseinrichtungen

Was gehört zu den Aufgaben der Träger von Kindertageseinrichtungen als Betreiber und Arbeitgeber? Im Rahmen des Projekts „Träger zeigen Profil“ (Fthenakis u.a. 2003) sind die Aufgabenbereiche der Träger von Kindertageseinrichtungen systematisch beschrieben. Ziel des Projekts war, im Rahmen der Nationalen Qualitätsinitiative (NQI) für die Betreiber von Kindertageseinrichtungen ein Evaluationsinstrument zur Trägerqualität zu entwickeln. Als empirische Grundlage legte Bernhard Kalicki (2003) eine erste empirische Studie zu Strukturmerkmalen und Managementstrategien bei Trägern von Kindertageseinrichtungen vor. Eine bundesweit repräsentative Stichprobe von 2.318 Rechtsträgern wurde mit einem umfangreichen standardisierten Fragebogen nach Strukturmerkmalen und Managementstrategien befragt. Auf der Basis der Ergebnisse dieser Trägerbefragung und eines Expertendiskurses wurden folgende zehn Dimensionen identifiziert, die für die Trägerqualität bedeutsam sind:

1. Organisations- und Dienstleistungsentwicklung;
2. Konzeption und Konzeptionsentwicklung;
3. Qualitätsmanagement;
4. Personalmanagement;
5. Finanzmanagement;
6. Familienorientierung und Elternbeteiligung;
7. Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation;
8. Bedarfsentwicklung und Angebotsplanung;
9. Öffentlichkeitsarbeit;
10. Bau- und Sachausstattung (Oberhuemer u.a. 2003).

Die Dimensionen sind analytisch zu verstehen; in der Praxis greifen sie ineinander. So geht Konzeptionsentwicklung in der Regel mit Maßnahmen der Mitarbeiterführung und Teamentwicklung einher, Bau- und Sachausstattung sollten durch die pädagogische Konzeption begründet sein und müssen finanziert werden. Die Aufgaben und Qualitätsstandards stehen mit dem gesetzlichen Auftrag der Kindertagesbetreuung in Zusammenhang bzw. können daraus abgeleitet werden.

Die jeweiligen Aufgaben werden in Arbeitsteilung mit den Leitungskräften umgesetzt. Die Träger sind außerdem vielfältig vernetzt. Sie finden Unterstützung zur Erfüllung ihrer Aufgaben zum Beispiel in den Wohlfahrtsverbänden, in denen sie Mitglied sind, wie auch in

anderen Institutionen aus dem System der Kindertagesbetreuung (ebd.).

Dem Aufgabenbereich des Personalmanagements wurden die Personalplanung, die Personalführung, die Personalentwicklung, das Personalcontrolling und die Personalverwaltung zugeordnet. Als Qualitätskriterien werden geregelte Formen der Kompetenzzuschreibung und Kooperation sowie ein klarer Blick auf die vielfältigen Anforderungen an die Fachkräfte benannt. Zentrale Funktionsträger für das Personalmanagement – so die Studie – seien die Leitungskräfte, die an den gesamtbetrieblichen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen zu beteiligen sind. Ein Träger benötigt Fachkenntnisse über das Aufgabenprofil der pädagogischen Fachkräfte, um sein Personal entsprechend unterstützen zu können (ebd.).

Trägervertreterinnen und -vertreter, die für die Personalentwicklung in den Kitas zuständig sind, sollten demnach über eine hohe Fach- und Feldkompetenz verfügen: Fachkompetenz im Sinn gründlicher Kenntnisse der Grundlagen der Bildung, Beziehung und Betreuung von Kindern und Feldkompetenz im Sinn von Wissen – z.B. über Verbandsstrukturen, Finanzierungssysteme usw. – und von Kontakten im System der Kindertagesbetreuung (Strehmel 2017b). Dabei stellt sich die Frage, wie die zahlreichen ehrenamtlichen Vorstände gemeinnütziger Vereine als Kita-Träger diese Anforderungen erfüllen können. Zwar verfügen sie nach einer Befragung von Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen (Behr u.a. 2008) häufiger über nützliche Erfahrungen und Kompetenzen aus früheren Ehrenämtern oder beruflichen Zusammenhängen, doch dürfte für sie das Unterstützungssystem der Kindertagesbetreuung mit eigenen Fortbildungs- und Beratungsangeboten für Träger eine wichtige Rolle spielen.

## 3 Personalentwicklung in Kitas: Stand der Forschung

Was ist aus der Forschung über die Personalentwicklung in Kitas bekannt? Welche Anforderungen werden auf der Grundlage dieser Forschung an Träger und Leitungskräfte im Hinblick auf die Personalentwicklung gestellt? Was weiß man über Handlungsstrategien von Trägern und Führungskräften, die auf die professionelle Weiterentwicklung des pädagogischen Personals zielen? Und wie werden Leitungskräfte in der Entwicklung professioneller Kompetenz gefördert?

### 3.1 Ausgangspunkt: Kompetente Träger in einem kompetenten System

Einen wichtigen Ausgangspunkt für die Untersuchung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der Kindertagesbetreuung bildet die CoRe-Studie (Competence Requirements for Early Education and Care, EU 2011). Auf der Basis von Literaturanalysen, einem Überblick über Kompetenzprofile in verschiedenen europäischen Ländern sowie vertiefenden Fallstudien (ebd.) wurden Kriterien für ein „kompetentes System“ der Kindertagesbetreuung auf vier Ebenen definiert:

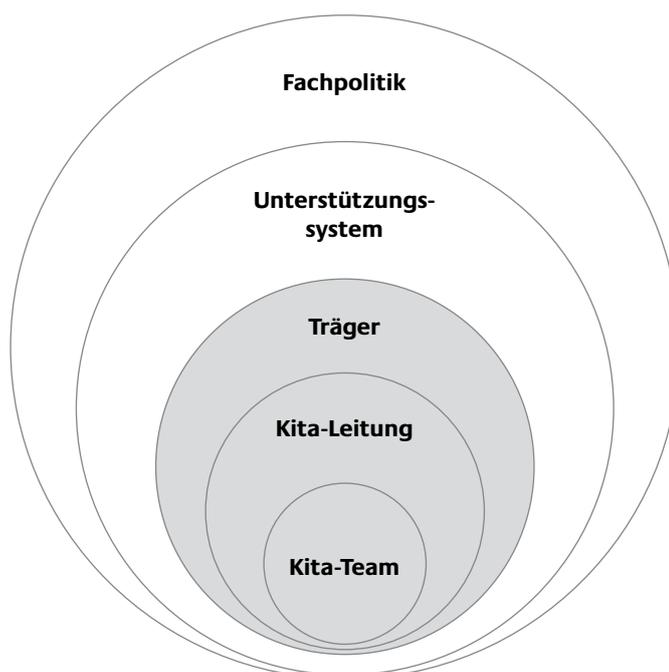
- der individuellen Ebene;
- der institutionellen Ebene;
- der inter-institutionellen Ebene und
- der Ebene der Steuerungsprozesse durch die Politik (Governance).

Kompetenz wird hier multidimensional und systemisch aufgefasst und umfasst Wissen, Praxis und Werte, die sich in jeder Facette des Systems der Kindertagesbetreuung entfalten (ebd.). Dabei stellt sich die Frage, welchen Beitrag Kita-Träger und -Leitungen leisten müssen, um Management kompetent zu gestalten.

Kompetenzen zur Personalentwicklung werden vor allem auf der institutionellen Ebene definiert. Demnach sollen die Verantwortlichen (Leitungskräfte und Träger) u.a. situiertes Lernen und Lerngemeinschaften (communities of practice) kennen und Gelegenheiten zur gemeinsamen Arbeit, Intervision, Supervision und Fachberatung bereitstellen. Sie sind verantwortlich für die Förderung der professionellen Weiterentwicklung des Personals und sollen sowohl horizontale Mobilität durch Veränderung von Rollen und Verantwortlichkeiten als auch vertikale Mobilität mit entsprechenden Karriereoptionen ermöglichen. Funktionsträger auf der inter-institutionellen Ebene (z.B. Träger) sollen u.a. über Fachwissen in verschiedenen Disziplinen (Gesundheit, Pädagogik und Soziologie) und Feldkompetenz (Wissen über Kooperation zwischen relevanten Institutionen) verfügen und die Vernetzung der Kita im Sozialraum fördern.

Abbildung A.1 zeigt die Ebenen im System der Kindertagesbetreuung, die an der Personalentwicklung beteiligt sind: Fachpolitik, Träger, Leitungskräfte und einzelne Fachkräfte in der Interaktion mit Kindern und Eltern sowie das Unterstützungssystem, das durch Fachberatung, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Wissenschaft und Fachinformationen durch Verbände zur professionellen Weiterentwicklung des Personals beiträgt (vgl. auch Strehmel 2017b).

**Abb. A.1: Das System der Kindertagesbetreuung**



Quelle: Eigene Darstellung

Das Modell bietet einen analytischen Rahmen dafür, welche Aufgaben die Zuständigen auf den verschiedenen Ebenen des Systems in der Personalentwicklung wahrnehmen, wie sie sich die Aufgaben teilen und sich gegeneinander abgrenzen. Es wird deutlich, dass nach einem systemischen Verständnis die Träger einerseits auf ein Unterstützungssystem zurückgreifen können, das fachliche Impulse zur Weiterentwicklung des Personals geben kann. Andererseits müssen sich Träger mit den Anforderungen und Erwartungen der Fachpolitik auseinandersetzen bzw. können diese – meist organisiert in Verbänden – beeinflussen und Bedarfe der Praxis formulieren.

Somit haben sich Träger von Kindertageseinrichtungen bei der Personalentwicklung mit verschiedenen Zielgruppen auseinanderzusetzen, insbesondere mit Kita-Leitungen und den weiteren pädagogisch Tätigen, andererseits können sie auf Ressourcen aus dem Unterstützungssystem zurückgreifen. Sie sind verantwortlich für die Gewinnung, Führung und Entwicklung der Kita-Leitungen als Führungskräfte in den Einrichtungen („Führung der Führungskräfte“) und die Personalentwicklung der übrigen Beschäftigten. Sie können Personalentwicklungsaufgaben an Führungskräfte delegieren bzw. eine Arbeitsteilung vereinbaren. Insbesondere ist zu klären, wie viel Autonomie den Führungskräften in der Personalauswahl, Führung und Entwicklung zugestanden wird und welche Unterstützung sie vom Träger erhalten.

## 3.2 Studien zur Personalentwicklung in Kitas

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Forschung zur Personalentwicklung durch Leitende in Kitas gegeben. Deutsche und internationale Literatur wurde daraufhin gesichtet, inwieweit prozessuale Aspekte des Lernens und der Entwicklung professioneller Kompetenz berücksichtigt wurden.

### 3.2.1 Leitungshandeln, Personalentwicklung und Gesundheit

Die Praxis des Personalmanagements durch die Träger und Führungskräfte wurde in verschiedenen Studien untersucht. Daraus ergeben sich erste Befunde über Trägerstrukturen, Managementstrategien und Effekte des Leitungshandelns. Insbesondere in den Studien der „Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte“

(WiFF) und mit dem Fachkräftebarometer konnten Personalfragen der Kindertagesbetreuung ausgeleuchtet werden. Damit sind Trendaussagen über die Fachkräfteentwicklung (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017) oder die Qualitätsentwicklung (Tietze u.a. 2013) möglich. Konkrete intraorganisationale Personalentwicklungsprozesse wurden jedoch kaum untersucht. Aus aktuellen Querschnittuntersuchungen in Deutschland lassen sich jedoch Hypothesen über Wirkungen des Leitungshandelns beim Personal ableiten.

Die STEGE-Studie (Strukturqualität und Erzieher\_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen) untersuchte Faktoren, die Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Fach- und Führungskräften in Kitas in Nordrhein-Westfalen haben. Die Stichprobe umfasste 2.744 Beschäftigte aus 809 Kindertageseinrichtungen. Themen des umfangreichen standardisierten Fragebogens waren die erlebten Anforderungen und Ressourcen in der Arbeitssituation, strukturelle Rahmenbedingungen und individuelle Merkmale der befragten Personen sowie Indikatoren der Leitungs- und Teamkultur (Viernickel u.a. 2017). Die Autorinnen leiten aus ihren Befunden Empfehlungen zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden wie auch zur Stressreduktion bei Fach- und Führungskräften in Kitas ab. Sie schreiben Trägern dabei u.a. die Aufgabe der Herstellung guter Rahmenbedingungen für die Arbeit in den Kitas zu. Sie seien verantwortlich für gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen, eine wertschätzende Organisationskultur sowie gezielte und nachhaltige Qualifizierungsstrategien. Diese seien vor allem für die Führungskräfte wichtig, damit sie sich ihren vielfältigen und anspruchsvollen Managementaufgaben gewachsen fühlen, für die sie in der Regel in ihrer Ausbildung nicht qualifiziert wurden. Den Teams seien neben Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen Teamentwicklung, Supervision und Fachberatung zur Verfügung zu stellen (ebd.). Für die Ebenen der Führungskräfte werden ebenfalls Strategien empfohlen, die durch Klarheit in den Zielsetzungen und der Arbeitsorganisation, die Bereitstellung ausreichender Ressourcen und die Gewährleistung von Partizipation und Autonomie gekennzeichnet sind.

Bezogen auf die Personalentwicklung wird auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse empfohlen, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch für die pädagogische Arbeit zu nutzen und durch Fortbildungen zu stärken. Dies sei zu verbinden mit regelmäßigen Zielvereinbarungsgesprächen, der

systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie transparenten Rückmeldungen, die sich an Zielen der Qualitätsentwicklung orientieren. Fortbildungsbedarfe sollten regelmäßig erfasst werden; Beratungen, Inhouse-Fortbildungen, Supervision oder kollegiale Intervention seien bei Bedarf zu ermöglichen (ebd.).

### 3.2.2 Biografisch bedingte Haltungen, erfolgreiches Leitungshandeln und Personalentwicklung

Entwicklung und Lernen des Personals wird in internationalen Studien häufiger thematisiert (im Überblick Strehmel u. a. i. V.; Waniganayake u. a. 2015; Hujala u. a. 2013).

Die Längsschnittdaten der EPPE-Studie (Early Provision of Preschool Education, zusammenfassend Sylva u. a. 2010) wurden dazu genutzt, erfolgreiche Einrichtungen zu identifizieren, aus denen Kinder mit besonders positiven Bildungsverläufen hervorgingen. In 14 dieser erfolgreichen Einrichtungen wurden Leitungskräfte wie auch andere Personen, die mit der Leitung in Kontakt standen – Eltern, die pädagogischen Fachkräfte, Träger und Fachberatungen –, in qualitativen Interviews befragt. In den Interviews, Fokusgruppen und Dokumentenanalysen ging es um Einschätzungen wichtiger Merkmale pädagogischer Qualität und möglicher Einflussgrößen, so zum Beispiel Einflüsse des Curriculums, des Fachkraft-Kind-Schlüssels, der Personalentwicklung, Pädagogik und Politik (zusammenfassend Siraj-Blatchford/Hallet 2014).

Die Leitungskräfte der erfolgreichen Einrichtungen legten Wert auf eine kontinuierliche Selbstvergewisserung, Reflexion und Verständigung über Ziele im Team, größtmögliche Transparenz über Prozesse in der Einrichtung (transparency) sowie den Austausch zwischen allen Beteiligten über Anliegen und anstehende Veränderungen auf Augenhöhe (reciprocity). Die erfolgreichen Leitungskräfte entwickelten pädagogische Visionen und inspirierten damit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, waren ihnen Vorbild und beeinflussten sie in ihren Werten, Zielsetzungen und ihrer Haltung. Sie beobachteten, beurteilten und förderten die professionelle Weiterentwicklung jeder einzelnen Fachkraft. Sie gestalteten Gelegenheiten, um die persönlichen Beziehungen zwischen allen Akteurinnen und Akteuren in der Kita zu stärken und regten Lern- und Reflexionsprozesse mit allen Beteiligten (Fachkräften, Eltern und Kindern) an. Damit entwickelten sie ihre Einrichtung zu einer lernenden Gemeinschaft und stellten das „Leading Learning“ in den Mittelpunkt ihres Leitungshandelns. Sie regten Prozesse

fortwährenden gemeinsamen Lernens aus den Erfahrungen im pädagogischen Alltag der Einrichtungen an und motivierten insbesondere die pädagogischen Fachkräfte, die Qualität ihrer Arbeit im Sinn einer „Community of Practice“ weiterzuentwickeln. Gleichzeitig sahen sich die Leitungskräfte selbst in einem permanenten Weiterentwicklungsprozess, den sie durch kritische Reflexion der eigenen Praxis vorantrieben. Sie waren bestrebt, ihre eigene Professionalität zu verbessern und überprüften die Praxis in ihrer Einrichtung durch Dialog und Evaluation im Sinn eines forschenden Lernens.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die deutschen Studien Befunde der Arbeits- und Organisationspsychologie bestätigen, die Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten und der Arbeitszufriedenheit sowie dem Wohlbefinden des Personals ausmachen. Insbesondere die britischen Studien verweisen auf Strategien der Personalentwicklung in einer Organisationskultur, in der Gemeinschaft und Team, Austausch und Reflexion sowie Lernen und Entwicklung im Mittelpunkt stehen. Hinzu kommt eine Haltung der Leitung, die durch eine Orientierung an professionellen Standards gekennzeichnet ist und mit der sie sich selbst als kontinuierlich Lernende versteht.

## 4 Theoretischer Bezugsrahmen der Studie: Personalentwicklung im Handlungskontext von Kita-Trägern

In diesem Abschnitt wird der theoretische Bezugsrahmen der qualitativen Studie entwickelt. Ein tätigkeitsorientierter Ansatz zur Beschreibung von Arbeitssystemen wird ergänzt durch die Theorie der Aufgabe, welche die Schwerpunkte des Handelns der Personalverantwortlichen über ihre subjektive Auffassung von Personalentwicklung verdeutlichen kann.

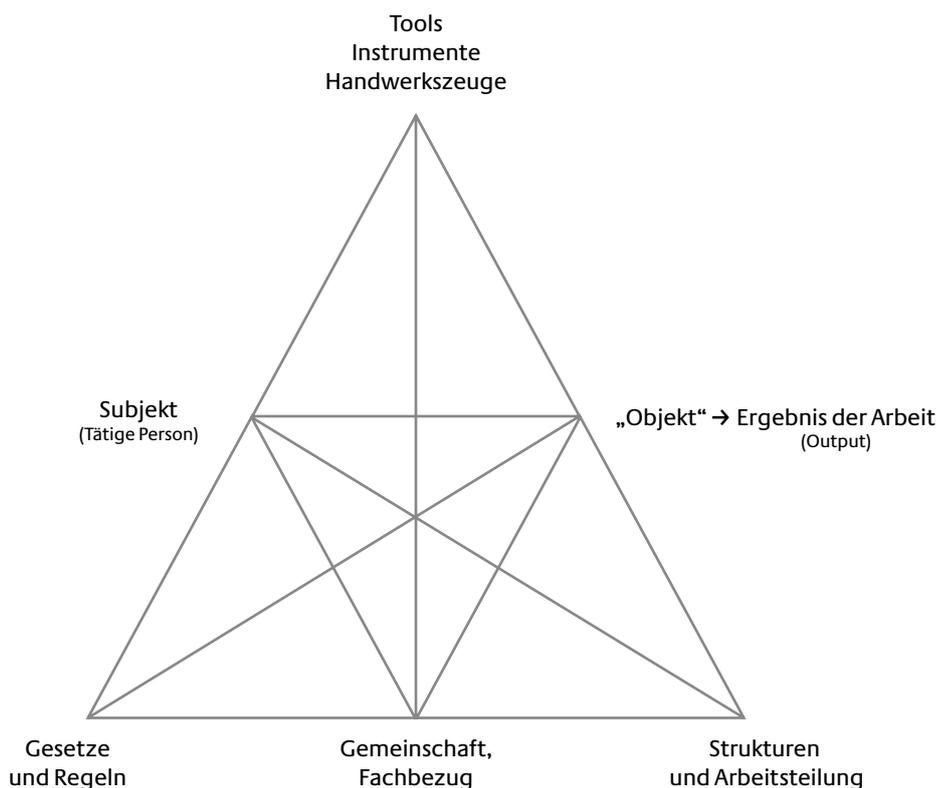
### 4.1 Personalentwicklung als Tätigkeitssystem

Zur Beschreibung und Analyse von Aufgaben der Personalentwicklung durch die Träger kann das Modell der Arbeitstätigkeit nach Yrjö Engeström (2008) herangezogen werden. Es hat einen hohen heuristischen Wert für die

Analyse von Arbeitssystemen. Demnach wählt die Person als Verantwortliche für eine Aufgabe (als „Subjekt“ der Tätigkeit, in diesem Fall die verantwortliche Person beim Träger) Gegenstände („Objekte“) ihres Handelns aus und setzt sie entsprechend ihrer Prioritäten und Ziele in der Personalentwicklung um. Sie tut dies mit bestimmten

Methoden (Instrumenten, Tools) auf der Grundlage ihrer Kompetenzen sowie unter Bezug auf gesetzliche Grundlagen bzw. auf professionelle Standards (Regeln), Wissen und Erfahrung aus der Fachöffentlichkeit (Gemeinschaft/Community) und in Arbeitsteilung zum Beispiel mit den Leitungskräften (Abb. A.2).

**Abb. A.2: Tätigkeitssystem nach Engeström**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Yrjö Engeström (Engeström 2008, Übersetzung Petra Strehmel)

Mit dem Modell können Tätigkeiten in einem bestimmten Handlungskontext beschrieben werden. Tätigkeiten werden im Zusammenspiel zwischen Merkmalen der Person (dem Subjekt), ihren Gegenständen und Zielen (Objekt) sowie verfügbaren und genutzten Instrumenten (Tools) beschrieben. Regeln, die fachliche Gemeinschaft sowie Strukturen und Arbeitsteilung definieren den Handlungskontext der Personalverantwortlichen der Kita-Träger und beeinflussen ihre Zielsetzungen und die Wahl der Methoden und Instrumente (Tools) für die Personalentwicklung.

Bezogen auf die Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen lässt sich das Modell in folgender Weise konkretisieren:

- Subjekt: Ausgangspunkt ist die tätige Person (das Subjekt, hier: die personalverantwortliche Person), welche bestimmte Gegenstände (Objekte) bearbeitet.
- Objekt: Im Rahmen der Personalentwicklung in Kitas sind solche Gegenstände Aufgaben wie z.B. die Motivation des Kita-Personals oder die Förderung von Haltungen, die es mit einer bestimmten Zielsetzung (dem Output) zu verändern gilt.
- Tools: Um das Objekt zu bearbeiten und im Sinn ihrer Zielvorstellungen zu verändern, handeln Personalverantwortliche unter Verwendung bestimmter Methoden, Instrumente oder Handwerkszeuge (Tools). Solche Instrumente sind beispielsweise Analyseinstrumente, Leitfäden für Personal- und Teamgespräche

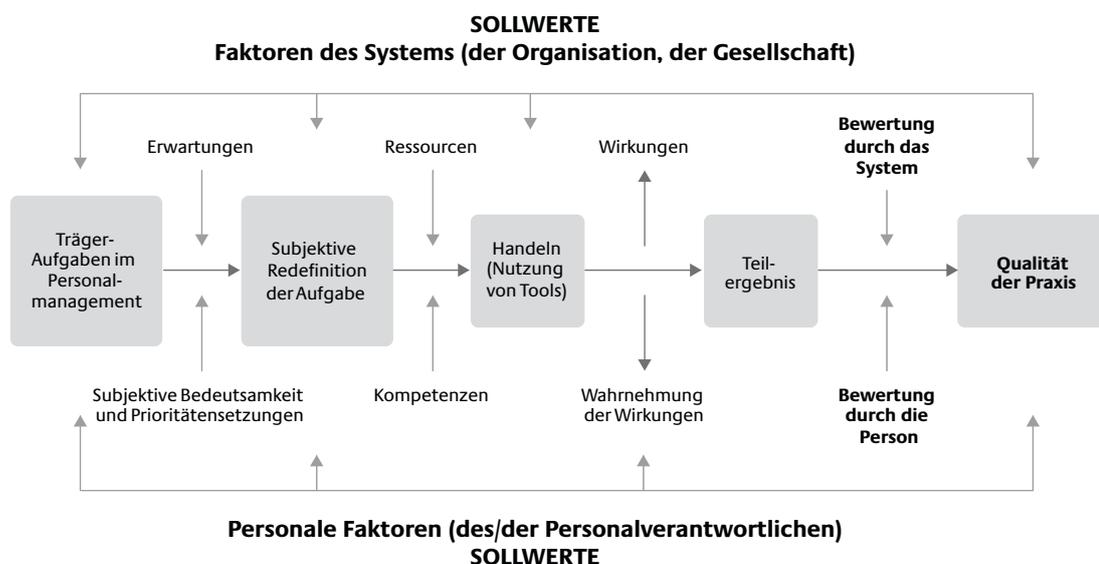
- oder Moderations- und Projektplanungsmethoden zur Initiierung und Begleitung organisationaler Veränderungsprozesse. Die Wahl der Instrumente ist begründet durch Annahmen über Lernprozesse bzw. Veränderungsmechanismen und deren Beeinflussbarkeit.
- Die normativen Grundlagen des Handelns bilden Gesetze und Regeln im Kontext der jeweiligen Organisation: der gesetzliche Auftrag, Leitbilder, Qualitätsstandards sowie gegebenenfalls pädagogische Konzeptionen des Trägers oder der Einrichtung mit dahinterliegenden Menschenbildern, Bildern vom Kind oder Wertpräferenzen.
  - (Fach-)Gemeinschaft: Das Handeln wird weiterhin beeinflusst durch Fachwissen und Diskurse in der Fachöffentlichkeit (bzw. der Scientific Community). In diesem Kontext verständigen sich Expertinnen und Experten auf der Basis von Theorien, Forschung und Erfahrungen in der Praxis über Konzepte und Arbeitsformen und ggf. Standards in ihrem Tätigkeitsbereich.
  - Arbeitsteilung: Die jeweiligen Organisationsstrukturen beim Träger und die daraus abzuleitende Arbeitsteilung zwischen Träger und Kita-Leitung sind weitere wichtige Einflussgrößen für das Handeln der Personalverantwortlichen. Dazu gehören die Aufbauorganisation mit Positionen und Zuständigkeiten innerhalb der Organisation (Hierarchien, Führungsspannen, Dienst- und Fachaufsicht) sowie Delegationen und

Vereinbarungen über die Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Stellen bzw. Funktionsträgern. Einzelne Aufgaben können an externe Organisationen delegiert werden, etwa Fachberatung oder Fort- und Weiterbildungsangebote.

## 4.2 Individuelle Schwerpunktsetzung der Personalverantwortlichen

Konzepte und Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung und das konkrete Handeln der Personalverantwortlichen hängen in hohem Maße davon ab, wie diese ihre Aufgaben subjektiv auffassen. Nach der Theorie der Aufgabe (Hackman 1969, zit. nach von Rosenstiel 2003) werden formale, „objektive“ Arbeitsaufgaben subjektiv interpretiert (redefiniert) vor dem Hintergrund eigenen Wissens, berufsbiografischer Erfahrungen, Ansprüchen an die eigene Professionalität und Persönlichkeitsmerkmalen der Personalverantwortlichen auf der einen Seite sowie ihrer Wahrnehmung von Erwartungen relevanter Akteurinnen und Akteure aus dem System (Träger, Personal, Eltern, Politik und Gesellschaft) auf der anderen Seite. Abbildung A.3 zeigt relevante Einflussgrößen für die Auffassung (subjektive Redefinition) der Arbeitsaufgaben und das Handeln der Personalverantwortlichen wie auch für die wahrgenommene Qualität in der Praxis.

Abb. A.3: Theorie der Aufgabe



Quelle: Eigene Darstellung

Das Modell bietet eine Folie für die Analyse individueller Schwerpunktsetzungen der Personalverantwortlichen. Subjektive Auffassungen (Redefinitionen) und Prioritäten bei der Planung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung sind einerseits abhängig von Erwartungen, Ressourcen und Bewertungskriterien des Systems und andererseits von subjektiv als bedeutsam eingeschätzten Zielen, eigenen Kompetenzen und Ansprüchen an die eigene Professionalität der Personalverantwortlichen.

### *Einflussfaktoren aus dem System der Kindertagesbetreuung*

Personalverantwortliche auf Träger- und Leitungsebene sehen sich einer Vielzahl unterschiedlicher und widersprüchlicher Erwartungen von Seiten des Systems der Kindertagesbetreuung gegenüber. Das Spannungsfeld, dem die Träger ausgesetzt sind, erstreckt sich zwischen unterschiedlichen Erwartungen von Leitungskräften und pädagogischem Personal in ihrer Organisation auf der einen Seite und dem öffentlichen Jugendhilfeträger, Eltern, Fachöffentlichkeit und Gesellschaft auf der anderen Seite. Auch die Leitungskräfte befinden sich zwischen den Erwartungen des Trägers, der pädagogischen Fachkräfte, der Eltern und anderer Beteiligter in einer Sandwich-Position.

Die Personalverantwortlichen auf beiden Ebenen richten ihre Prioritäten und Bewertungskriterien vermutlich an der jeweiligen Organisationskultur ihres Umfelds aus. Organisationskulturen von Kindertageseinrichtungen bzw. deren Trägern unterscheiden sich je nachdem, ob es sich um einen kommunalen oder freien, einen konfessionellen oder nicht-konfessionellen Träger handelt, ob der Träger sich ausschließlich mit der Kindertagesbetreuung befasst oder auch in anderen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit tätig ist. Erwartungen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen, Handlungsspielräume und Ressourcen richten sich zudem nach der Größe des Trägers, Organisationsstrukturen der Einrichtung sowie regionalen Besonderheiten und machen zusammen die Erwartungen „des Systems“ aus.

*Personale Einflussfaktoren: Ansprüche an Professionalität und individuelle Prioritätensetzung*  
Neben dem „System“ gestalten und bewerten die Akteurinnen und Akteure der Personalentwicklung selbst ihre Arbeit nach persönlichen Prioritäten und beruflich geprägten Ansprüchen an die eigene Professionalität.

Persönliche Merkmale der Personalverantwortlichen auf Träger- und Leitungsebene, welche die Schwerpunktsetzung in der Erfüllung von Personalentwicklungsmaßnahmen und Strategien beeinflussen, sind u.a. begründet durch die jeweilige

- Qualifikation (einschließlich Fort- und Weiterbildungen);
- Berufserfahrung;
- Fach- und Feldkompetenz im Bereich der frühen Bildung sowie
- Wertpräferenzen und Haltungen.

Die Qualifikation ist meist verbunden mit dem Einüben spezifischer Denkstrukturen und einer beruflichen Sozialisation in einer spezifischen Fachkultur. Sie geht oft einher mit der Mitgliedschaft in Fachgesellschaften bzw. Berufsverbänden, der Teilnahme an Fachtagen, der Lektüre von spezifischer Fachliteratur und dem Besuch von Fortbildungen mit Anschlussfähigkeit an das eigene Fach.

Wesentliche Prozesse der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung finden durch vielfältige Erfahrungen in verschiedenen Tätigkeitsbereichen im Zuge der Berufsbiografie statt.

Bei der Berufserfahrung ist weniger die Dauer von Bedeutung als es vielmehr die Inhalte, Qualität und Vielfalt der Erfahrungen in verschiedenen sozialen Rollen und die Nähe zum Bereich der frühen Bildung sind. Die Kenntnis von Strukturen und Prozessen in der Kindertagesbetreuung ist Voraussetzung dafür, Anliegen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verstehen, Probleme lösen und Konflikte adäquat bearbeiten zu können.

Wertpräferenzen können bei der Ausgestaltung von Personalentwicklungsaufgaben eine bedeutende Rolle spielen. Haltungen resultieren im Wesentlichen aus Menschen- bzw. Weltbildern, die von spezifischen Wertkonstellationen geprägt sind. Damit verbunden sind beispielsweise Prioritäten und Entscheidungskriterien dafür, was für wichtig oder weniger wichtig gehalten wird.

### **4.3 Analysedimensionen und Indikatoren für die empirische Untersuchung**

Der theoretische Rahmen der Studie wurde in zwei Schritten entwickelt:

- Das Tätigkeitsmodell beschreibt Ziele, Methoden und Instrumente der Personalentwicklung in ihrem Zusammenspiel vor dem Hintergrund relevanter

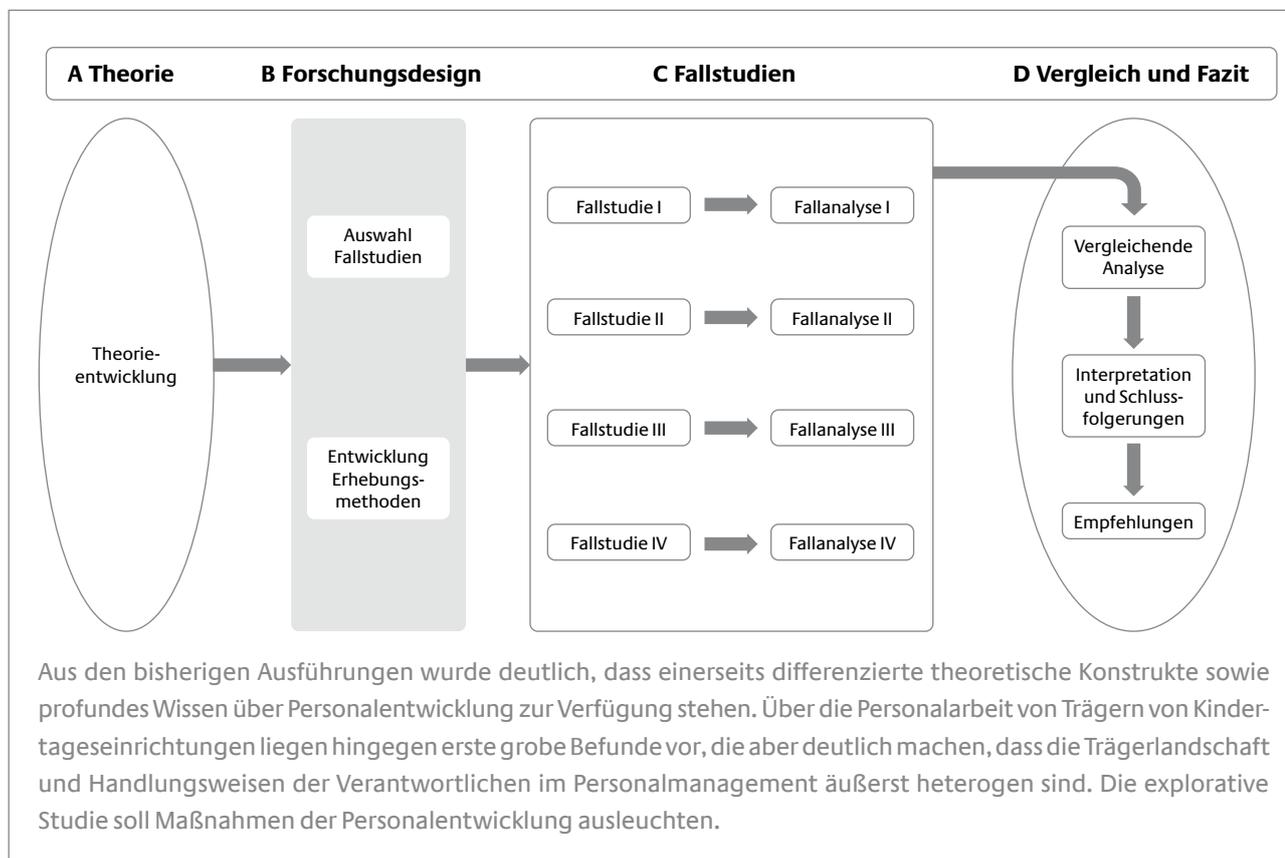
Gesetze und Regeln, der fachlichen Rahmung sowie organisationalen Strukturen und Vereinbarungen über die Arbeitsteilung der Beteiligten.

- Die Theorie der Aufgabe erklärt individuelle Schwerpunktsetzungen und Prioritäten der in der Personalentwicklung handelnden Personen vor dem Hintergrund wahrgenommener Erwartungen aus dem System der Kindertagesbetreuung und persönlicher Ansprüche an die eigene Professionalität.

Zusammenfassend können sich auf dieser Grundlage Datenerhebung und -auswertung an folgenden Dimensionen orientieren:

1. Arbeitssysteme der Personalentwicklung (nach Engeström 2008) ermöglichen eine strukturierte Beschreibung von Tätigkeitsfeldern vor dem Hintergrund organisationaler Strukturen:
  - Tätigkeiten werden über das Zusammenspiel persönlicher Merkmale der tätigen Person (Subjekt), der Aufgabe bzw. dem Ziel des Handelns (Objekt) und Instrumenten (Tools) beschrieben.
  - Der jeweilige Handlungskontext wird über Gesetze und Regeln, die fachliche Gemeinschaft bzw. den fachlichen Bezug sowie Organisationsstrukturen und Arbeitsteilung definiert.
2. Nach der Theorie der Aufgabe werden „objektive“ Aufgaben bzw. formale Zuständigkeiten der Personalverantwortlichen je nach Prioritäten und individuellen Schwerpunktsetzungen umgesetzt. Je nach persönlichen Ansprüchen an die eigene Professionalität und wahrgenommenen Kriterien „des Systems“ interpretieren die handelnden Personen ihre Aufgaben unterschiedlich und setzen ihre Akzente in den Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung im jeweiligen Handlungskontext des Trägers.

## B Empirische Methoden



### 1 Design und Untersuchungsgruppe

In der Untersuchung sollen Ziele, Konzepte, Vorgehensweisen, Perspektiven und Handlungskontexte der Personalentwicklung bei Trägern von Kindertageseinrichtungen beschreibend-analytisch dargestellt werden. Für das wenig erforschte Feld wird eine explorativ-qualitative Herangehensweise gewählt.

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie ist die Personalentwicklung in einem weiten Sinn. Darunter werden alle Maßnahmen verstanden, die Lern- und Entwicklungsprozesse der Beschäftigten motivieren, anstoßen und begleiten.

Untersuchungseinheiten sind Träger als Organisationen, die eine oder mehrere Kitas betreiben und für die Anstellung des Personals verantwortlich sind. Innerhalb der Organisation sind Personen auf verschiedenen Ebe-

nen für Aufgaben des Personalmanagements und der Personalentwicklung zuständig.

Als Untersuchungssubjekte waren daher die unmittelbar Personalverantwortlichen für die Leitungskräfte von Kitas zu befragen sowie Leitungskräfte als Adressaten wie auch Umsetzende von Personalentwicklungsmaßnahmen. Daneben wurden weitere Personen, die für Aufgaben der Personalentwicklung zuständig sind, interviewt.

Mithilfe der qualitativ-explorativen Studie sind Personalentwicklungsmaßnahmen von Trägern der Kindertagesbetreuung exemplarisch erschlossen worden. Exemplarisch bedeutet, dass anhand der Fallstudien zwar eine Bandbreite von Personalentwicklungsmaßnahmen dargestellt werden kann, repräsentative Aussagen und Verallgemeinerungen jedoch nicht möglich sind. Dennoch soll durch die Auswahl der Fallstudien ein möglichst großes Spektrum abgebildet werden. In

der Trägerlandschaft lassen sich wie bereits dargestellt öffentliche, frei-gemeinnützige und privat-gewerbliche Träger unterscheiden. In der Gruppe der frei-gemeinnützigen Träger werden konfessionelle und nicht-konfessionelle Träger unterschieden. Manche Autoren fassen auch Elterninitiativen als eigene Gruppe, wobei diese auch den frei-gemeinnützigen und in der Regel nicht-konfessionellen Trägern zugeordnet werden können.

Da zum Bereich der Personalentwicklung bei Kita-Trägern kaum empirisches Wissen vorliegt, wurde im Vorfeld dieser multiplen Fallstudie eine Felderkundung durchgeführt, in der Dokumente analysiert sowie Fachleute und Personalverantwortliche von Kita-Betreibern unterschiedlicher Größe, Struktur und Verbandszugehörigkeit befragt wurden. Ziel war es, die Auswahl der Träger begründen und einordnen zu können. Es wurden Gespräche mit Expertinnen und Experten geführt, von denen ein gewisser Überblick über die Entwicklungen innerhalb der einzelnen Gruppierungen erwartet wurde bzw. die selbst für das Personalmanagement bei einem Träger verantwortlich sind.

Folgende Expertinnen und Experten wurden im Rahmen der Felderkundungen befragt:

- aus dem öffentlichen Bereich zwei Trägervertreterinnen größerer Städte;
- aus dem Bereich der konfessionellen Träger zwei Geschäftsführungen kirchlicher Verbände sowie eine Person aus einer Kirchenleitung;
- aus dem Bereich der freien nicht-konfessionellen Träger drei Geschäftsführungen (zwei davon aus „Gründerorganisationen“), zwei Personalverantwortliche für Fachberatung und Fortbildung sowie zwei Fachleute aus Dachverbänden von Elterninitiativen sowie
- eine Führungsperson eines privat-gewerblichen Trägers.

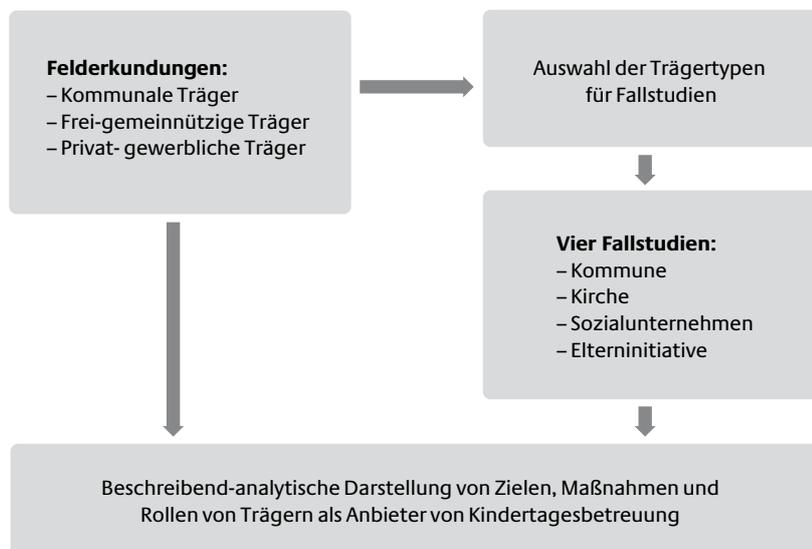
Hierbei wurden einige Konturen der Personalpolitik der Kita-Träger und Strategien der Personalentwicklung deutlich, doch müssen angesichts der Komplexität und Heterogenität der Trägerlandschaft nach wie vor erhebliche Unschärfen in Kauf genommen werden, Verallgemeinerungen sind kaum möglich.

In Teil A wurde bereits eine Typologie der Träger von Kindertageseinrichtungen entwickelt, die verschiedene Organisationsformen innerhalb der großen Gruppen der öffentlichen, frei-gemeinnützigen und privat-gewerblichen Träger beschreibt. Für diese Studie wurden exemplarisch folgende Träger für vier Fallstudien ausgewählt:

- ein öffentlicher Träger (Kurzform: „Kommune“);
- ein gemeindeübergreifender kirchlicher Träger (Kurzform: „Kirche“);
- ein Sozialunternehmen eines freien nicht-konfessionellen Trägers sowie
- eine Elterninitiative.

Damit sind die großen Trägergruppen in der Auswahl vertreten. Eine Elterninitiative wurde insbesondere wegen der Bedeutung für das bürgerschaftliche Engagement in die Auswahl aufgenommen. Privat-gewerbliche Träger gibt es in der Trägerlandschaft bei Kindertageseinrichtungen eher selten. Sie wurden deswegen nicht in die Untersuchung mit einbezogen. Merkmale der ausgewählten Trägertypen werden in den Fallstudien kurz erläutert. Abbildung B.1 fasst das Vorgehen grafisch zusammen.

**Abb. B.1: Forschungsdesign**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswahl innerhalb der Trägergruppen war abhängig von der Bereitschaft der Träger, Einblick in die Führungspraxis ihrer Organisation zu geben und wurde daher aus vorhandenen Netzwerken heraus getroffen.

Aus der Diskussion der Trägerlandschaft sollte deutlich geworden sein, dass mit dieser Auswahl von nur vier Trägern längst nicht alle Varianten der Personalentwicklung bei Trägern von Kindertageseinrichtungen abgebildet werden können. Entsprechend selektiv sind die Fallstudien zu bewerten: Sie geben Einblick in die Personalentwicklung von Trägern, die an der Weiterentwicklung ihres Personals wie auch ihrer gesamten Organisation interessiert sind und motiviert sind, ihre eigene Führungspraxis zu reflektieren. Für die Reichweite der Aussagen aus dieser Studie bedeutet dies, dass die vorgefundenen Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung in verschiedenen Handlungskontexten von Trägern und Führungskräften beschrieben werden können, aber Aussagen über typische Formen der Personalentwicklung bei Kita-Trägern nicht möglich sind.

Um die Bandbreite der Personalentwicklungsmaßnahmen auch unter verschiedenen landespolitischen und kulturellen Bedingungen zu explorieren, wurden Träger in verschiedenen Regionen Deutschlands gesucht. Detailliertere Angaben zu den jeweiligen Trägern werden wegen der gebotenen Anonymisierung nicht gemacht.

Die untersuchten Träger sind bei einer Kommune, der Kirche, in einem Sozialunternehmen sowie bei einer

Elterninitiative angesiedelt. Sie betreiben nur eine, etwa zehn oder mehr als 20 Kitas als Körperschaft öffentlichen Rechts, gGmbH oder als eingetragener Verein mit weniger als zehn oder bis zu mehr als 400 Beschäftigten im Norden, Süden, Osten und Westen Deutschlands in städtischer, kleinstädtischer und ländlicher Umgebung.

## 2 Erhebungsmethoden

### 2.1 Empirisches Material und Untersuchungsmethoden

In der qualitativen Studie wurden verbale Daten aus Dokumenten und qualitativen, leitfadengestützten Interviews zusammengetragen. Die Datenerhebung war theoriegeleitet. Die Auswahl der Dokumente orientierte sich am jeweils vorgefundenen schriftlichen Material. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurde entsprechend der Strukturen der jeweiligen Träger getroffen.

Tabelle B.1 gibt einen Überblick über das empirische Material für die einzelnen Fallstudien: Dokumente und Interviewmaterial, das entlang der theoretischen Kategorien analysiert wurde.

**Tab. B.1: Empirisches Material in den Fallstudien**

Fallstudien	Dokumente	Interviews
Kommune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homepage der Kommune</li> <li>- Organigramme</li> <li>- Fortbildungsprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachdienstleitung</li> <li>- Abteilungsleitung Fachberatung</li> <li>- zwei Leitungskräfte</li> </ul>
Kirchlicher Träger	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homepage</li> <li>- Organigramme</li> <li>- Qualitätshandbuch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsführung</li> <li>- Personalreferat</li> <li>- Fachberatung</li> <li>- zwei Leitungskräfte</li> </ul>
Sozialunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homepage</li> <li>- Satzung</li> <li>- Organigramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilungsleitung</li> <li>- Fachberatung</li> <li>- zwei Leitungskräfte</li> </ul>
Elterninitiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homepage</li> <li>- Satzung</li> <li>- Leitbild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstand</li> <li>- Leitung</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Fallstudien wurden in folgenden Arbeitsschritten durchgeführt:

1. Dokumentenanalysen (u.a. zur Identifikation der für die Personalentwicklung verantwortlichen Person beim Träger);
2. fallspezifische Anpassung der Interviewleitfäden;
3. Interviews mit personalverantwortlichen und dienst-vorgesetzten Personen für die Kita-Leitungskräfte, weiteren Personalentwicklungsverantwortlichen sowie Leitungskräften;
4. Transkription und Aufbereitung der Daten;
5. Auswertung mittels strukturierter qualitativer Inhaltsanalyse.

## 2.2 Dokumentenanalysen

Ziel der Dokumentenanalysen war die Extraktion von Strukturdaten und Informationen über den jeweiligen Handlungskontext der Träger im Vorfeld der Interviews. Entlang der theoretischen Kategorien nach Yrjö Engeström (2008, vgl. Teil A) wurde ein Kriterienraster entwickelt, das folgende in Tabelle B.2 dargestellte Dimensionen umfasst:

**Tab. B.2: Kriterien für die Dokumentenanalysen nach Dimensionen von Engeström**

Gesetze und Regeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtsform des Trägers</li> <li>- Leitbild: Menschenbild und Führungsphilosophie</li> <li>- Qualitätsstandards</li> <li>- Arbeitsbedingungen</li> <li>- Personalverantwortung: Fach- und Dienstaufsicht</li> </ul>
Gemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbandszugehörigkeit</li> <li>- Fachliche Bezüge</li> <li>- Netzwerke</li> </ul>
Strukturen und Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebotsspektrum und Geschäftsfelder des Trägers, Anteil und Stellenwert der Kindertagesbetreuung</li> <li>- Strukturen (Größe, Positionen und Funktionen in der Organisation, Aufbau- und Ablauforganisation, Führungsspanne)</li> <li>- Prozesse (verbindliche Abläufe für das Personalmanagement)</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Yrjö Engeström (Engeström 2008)

Als Dokumente standen beispielsweise zur Verfügung:

- Internetauftritt des Trägers bzw. der Einrichtungen;
- Broschüren und Flyer, Hauszeitschriften;
- Satzungen, Jahresberichte und Organigramme;
- Konzeptionen und Qualitätshandbücher der Träger und ggf. Verbände;
- Fortbildungsprogramme, Stellenausschreibungen.

Aus den Dokumentenanalysen gingen nicht alle gewünschten Informationen hervor; ggf. wurden die Interviewleitfäden für entsprechende Nachfragen angepasst.

### 2.3 Qualitative Interviews

Mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren, die für die Personalentwicklung bei den ausgewählten Trägern zuständig waren, wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Zuerst wurde die den Kita-Leitungskräften

unmittelbar vorgesetzte Person befragt. Der Status dieser zuerst interviewten Person mit Verantwortung für die Personalentwicklung beim Träger war abhängig von der jeweiligen Organisationsstruktur. Daneben wurden weitere für die Personalentwicklung verantwortliche Personen (z.B. aus der Fachberatung) beim Träger sowie Leitungskräfte interviewt.

Für die verschiedenen Positionen im System wurden spezifische Interviewleitfäden erstellt, und zwar für:

- Expertinnen und Experten (spezifisch);
- Träger bzw. Vorgesetzte der Leitungskräfte;
- Unterstützungspersonen (z.B. in der Fachberatung, im Personalreferat);
- Leitungskräfte.

Die Interviewleitfäden orientierten sich in ihrer Grundstruktur an den eingangs erläuterten theoretischen Kategorien und wurden zielgruppen- und trägerspezifisch angepasst, wie Tabelle B.3 zeigt.

**Tab. B.3: Dimensionen nach Engeström**

Theoretische Dimensionen	Inhalte der Fragen
Fachlicher Hintergrund und Berufserfahrung (Subjekt)	- Fragen zur Person: Qualifikation und Berufserfahrung; persönliche Prioritäten
Gegenstand, subjektive Redefinition von Aufgaben der Personalentwicklung (Objekt)	- Auffassungen von Personalentwicklung - Anlässe und Ziele von Personalentwicklung - Erwartete Ergebnisse (Output)
Instrumente und Methoden in verschiedenen Aufgabenbereichen (Tools)	Konzepte, Maßnahmen und Steuerung hinsichtlich der - Personalgewinnung - Personalauswahl - Personaleinarbeitung - Personalführung – hier wurde zwischen Maßnahmen für die Leitungskräfte und für die pädagogischen Fachkräfte unterschieden - Personalpflege und -bindung - Fachliche Impulse, Fachberatung - Personalentwicklung i.e.S.: Lerngelegenheiten in Fort- und Weiterbildungen, durch Fachberatungen und im Prozess der Arbeit
Ergänzungen zum Handlungskontext des Trägers (sofern nicht aus den Dokumentenanalysen zu erschließen)	- Personalsituation (Personalstruktur, Qualifikation, Personalbedarf usw.) beim Träger - Positionen, Rollen und Arbeitsteilung zwischen Trägern und Leitungskräften - Arbeitsteilung, Delegation von Aufgaben der Personalentwicklung - Kooperationsformen und multiprofessionelle Zusammenarbeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Yrjö Engeström (Engeström 2008)

Nach den vorangegangenen Dokumentenanalysen wurden bei den ausgewählten Trägern zunächst diejenigen Personen identifiziert, welche die Hauptverantwortung für die Personalentwicklung in den Kitas trugen. Dies waren in der Regel die Vorgesetzten der Kita-Leitungskräfte. Die Auswahl der weiteren Interviewpartnerinnen und -partner (vornehmlich Leitungskräfte und Fachberatungen) wurde von diesen Führungskräften getroffen.

### 3 Auswertung

Die Fallstudien wurden zunächst einzeln und danach vergleichend ausgewertet, um die Bandbreite der Personalentwicklungsmaßnahmen in verschiedenen Handlungskontexten von Trägern herauszuarbeiten (Yin 2009):

- Im ersten Schritt wird jede Fallstudie einzeln dargestellt und entlang der theoretischen Kategorien analysiert (Teil C).
- Im zweiten Schritt werden die Fallstudien miteinander verglichen und Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet (Teil D).

Wichtige Prinzipien der beschreibend-analytischen Darstellung des qualitativen Materials sind die Strukturierung und Verdichtung. Die Strukturierung erfolgt entlang der theoretischen Kategorien in Anlehnung an Verfahren der explorativen und beschreibenden qualitativen Inhaltsanalyse (Miles u.a. 2014). Die Ergebnisse werden zum Teil in Tabellenform verdichtet, zusammengefasst und interpretiert.

#### 3.1 Fallbeschreibungen und Analyse

##### *Deskription: Strukturierte Beschreibung der ausgewählten Träger*

Das empirische Material der einzelnen Fallstudien wird wie folgt aufbereitet und analysiert:

1. Zunächst wird das Material aus den Felderkundungen im Vorfeld der Fallstudien für die jeweilige Trägergruppe auf der Basis von Fachliteratur, Dokumentenanalysen und Informationen aus den Expertinnen- und Experteninterviews aufbereitet. Leitbilder und Qualitätsstandards, Organisationsformen sowie Trends und Herausforderungen werden jeweils kurz skizziert.

2. Die Organisationsstruktur der ausgewählten Träger wird entlang der folgenden Dimensionen des Tätigkeitsmodells (Engeström 2008) dargestellt:
  - Rechtsform, Regeln und Leitbilder;
  - fachlicher Bezug;
  - Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation), Arbeitsteilung.

Die Informationen wurden überwiegend aus den vorliegenden Dokumenten erschlossen, ergänzt durch Informationen aus den Interviews.

3. Die Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung werden aus dem qualitativen Material heraus beschrieben, strukturiert nach
  - Personalgewinnung und Onboarding;
  - Personalführung, -pflege und -bindung sowie
  - Personalentwicklung im engeren Sinn.

Bei den größeren Trägern (Kommune, Kirche und Sozialunternehmen) werden die Befunde im ersten Punkt nach Verfahren zur Personalgewinnung, -auswahl und -einarbeitung unterschieden. Bei ihnen wird die Ergebnisdarstellung bei Personalführung, -pflege und -bindung sowie bei der Personalentwicklung im engeren Sinn unterteilt nach übergreifenden sowie zielgruppenbezogenen Maßnahmen und Strategien. Differenziert wird nach Maßnahmen für die Leitungskräfte und für das pädagogische Personal.

##### *Analyse: Herausforderungen sowie Schwerpunkte, Maßnahmen und Strategien des Trägers*

Nach der strukturierten Deskription werden die Befunde der Fallstudien zusammengefasst, analysiert und interpretiert

- mittels einer Gegenüberstellung von formalen Aufgaben und den individuellen Schwerpunktsetzungen (d.h. der subjektiven Redefinition) der jeweils Personalverantwortlichen;
- in einem verdichteten Überblick über die Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung bezogen auf die oben angeführten Arbeitsbereiche der Personalgewinnung und -einführung, der Personalführung und -bindung und der Personalentwicklung im engeren Sinn;
- durch die exemplarische Diskussion von Herausforderungen, die sich bei dem jeweiligen Träger in der Personalentwicklung zeigen.

## 3.2 Vergleich der Fallstudien

### *Interpretation und Schlussfolgerungen*

Abschließend werden in Teil D die Muster der Ziele und Vorgehensweisen bei der Personalentwicklung aus den vier Fallstudien miteinander verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten bzw. die Bandbreite der Ziele, Strategien und Vorgehensweisen sowie Herausforderungen der Personalentwicklung bei den befragten Trägern darzustellen.

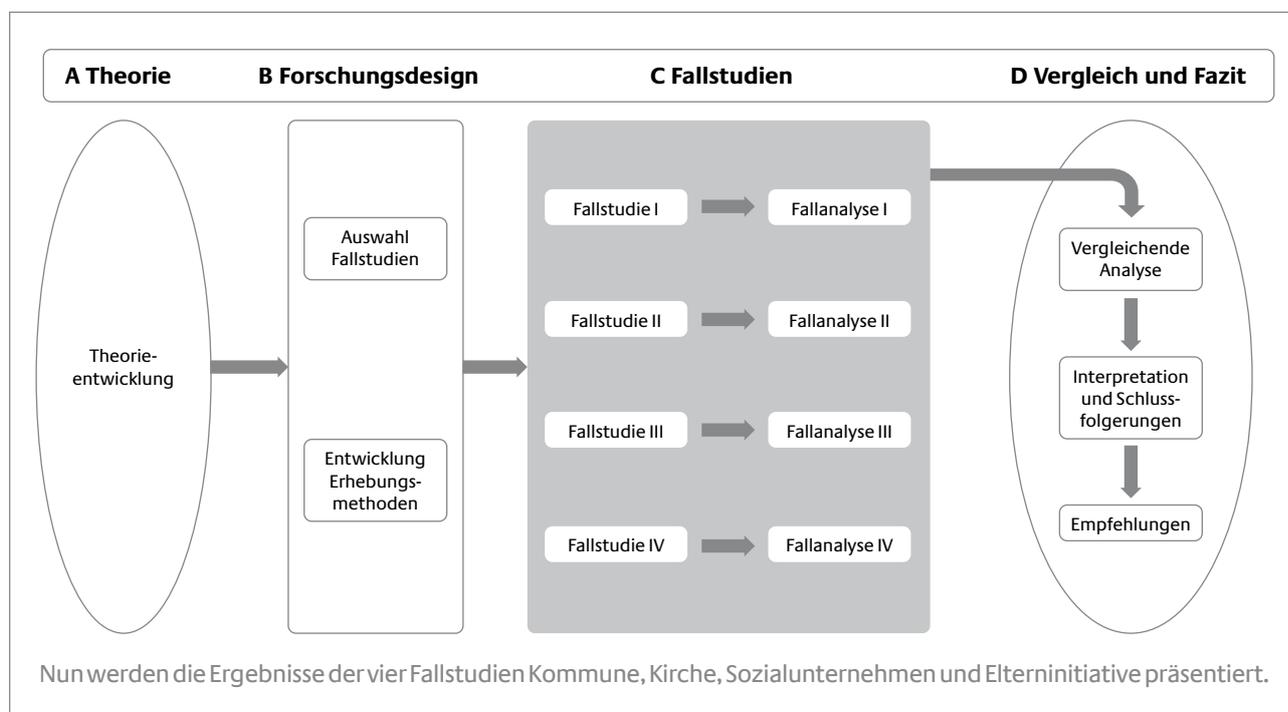
Dabei geht es um folgende Fragen:

- Wie sind die Träger organisiert? Organisationsstrukturen und Arbeitsteilung werden vergleichend analysiert.
- Wo setzen die Personalverantwortlichen ihre Schwerpunkte? Hier wird herausgearbeitet, welche Prioritäten der Personalentwicklung bei den untersuchten Trägern zu Grunde liegen.
- Mit welchen Strategien und Maßnahmen gestalten die Träger die Personalentwicklung in den Kitas? Hier wird aus den Ergebnissen der Fallstudien eine Art „Toolbox“ zusammengestellt.

### *Schlussfolgerungen und Empfehlungen*

Abschließend werden die Ergebnisse noch einmal vor dem Hintergrund der Ausgangsfragen diskutiert und einige Empfehlungen formuliert, die zur Professionalisierung der Träger beitragen könnten.

## C Ergebnisse: Fallstudien



### I Fallstudie Kommune

#### 1 Kommunen als Träger von Kindertageseinrichtungen

##### *Leitbilder, Auftrag und Qualitätsstandards*

Öffentliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe sollen nach dem Subsidiaritätsprinzip Aufgaben der Kindertagesbetreuung nur dann selbst als Träger wahrnehmen, wenn diese von nicht-staatlichen Einrichtungen (der Freien Wohlfahrtspflege) nicht erfüllt werden können. Sie stehen in der Pflicht, ausreichend Plätze vorzuhalten, um dem Rechtsanspruch auf Kindertagesbetreuung nachzukommen. Wenn Kommunen eigene Kindertageseinrichtungen betreiben, so sind sie Leistungsträger und Aufsichtsbehörde zugleich. Joachim Merchel (2008) weist auf das Spannungsfeld hin, das sich aus den Aufgaben kommunaler Verwaltungen als Mitgestalterinnen der sozialen Infrastruktur

auf der einen Seite und den Organisationsinteressen als Einrichtungsträger auf der anderen Seite ergeben kann.

Kommunale Kita-Träger orientieren sich – wie alle anderen auch – an Bildungsprogrammen und Bildungsempfehlungen der Länder, doch verfügen sie seltener über eigene Leitbilder und Qualitätsstandards. Einige Kommunen beauftragen Dienstleister, die Qualitätsentwicklungsprozesse in ihren Kindertageseinrichtungen begleiten und evaluieren.

##### *Organisationsformen kommunaler Kita-Träger*

Im Zuge der Erkundungsstudie im Vorfeld der Fallstudien zeigte sich eine große Vielfalt in den Organisationsformen kommunaler Kita-Träger. Gefunden wurden:

- Kindertageseinrichtungen in kleinen Gemeinden mit ehrenamtlichen Bürgermeisterinnen oder Bürgermeistern und einem ehrenamtlichen Gemeinderat. Sie sind Anstellungsträger der Kita-Leitungen, verfügen aber nicht immer über Fachkompetenz im Bereich der frühen Bildung.

- Mittelgroße und große Kommunen mit hauptamtlich zuständigen Personen in Referaten, Ämtern, Abteilungen oder Fachdiensten in den entsprechenden Untereinheiten der Gemeinde- oder Stadtverwaltung. Die Personalverantwortlichen in den kommunalen Einheiten sind nicht notwendig fachlich qualifiziert, sie verfügen häufig über profunde Verwaltungserfahrungen, aber nicht immer über Fach- und Feldkompetenz im System der Kindertagesbetreuung bzw. Kompetenzen in der Personalführung und Personalentwicklung. Je nach Struktur der Verwaltung ergeben sich hier teilweise sehr große Führungsspannen, die dazu führen, dass die Kita-Leitungen dann weitgehend autonom agieren können und müssen.
- Eigenbetriebe der Kommunen, die aus der allgemeinen Stadtverwaltung ausgegliedert sind. Diese oft größeren Organisationen sind Anstellungsträger für das Personal und wirtschaften eigenständig. Durch ihre Konzentration auf den Kita-Bereich sind sie besser in der Lage als kommunale Verwaltungen, die Einrichtungen und das Personal fachlich zu unterstützen.

Personalentwicklung hat in Kommunen nicht immer nur die Bedeutung der professionellen Weiterentwicklung des Personals, sondern meint auch die Laufbahnentwicklung öffentlicher Angestellter und Beamter in einem sozialwirtschaftlichen Sinn: den Aufstieg in Verwaltungshierarchien und Besoldungsstufen.

Kita-Leitungskräfte bei kommunalen Trägern nehmen manchmal an allgemeinen Leitungsförderbildungen teil, in denen sie mit anderen Führungskräften aus der Verwaltung und kommunalen Diensten zusammentreffen. Dies wird einerseits als „Blick über den Tellerrand“ geschätzt, andererseits werden die ebenfalls notwendigen Fach- und Feldkompetenzen im System der Kindertagesbetreuung damit aber weniger gefördert.

### *Trends und Herausforderungen*

Die Trägerstrukturen für Kindertageseinrichtungen in den Kommunen sind ähnlich heterogen einzuschätzen wie die kommunalen Verwaltungsstrukturen selbst. So findet sich kaum Literatur über Organisationsformen und Maßnahmen zur Sicherung der Fachlichkeit und der pädagogischen Qualität bei öffentlichen Kita-Trägern. Die Homepages für die Anmeldung von Kindern in städtischen Einrichtungen wirken im Vergleich zu freien Kita-Trägern eher nüchtern. Kindzentrierung,

Bildungsthemen oder die Kooperation mit den Eltern werden seltener thematisiert.

Gleichwohl zeigten die Recherchen im Zuge der Erkundungsstudie, dass die Professionalisierung als Kita-Träger im Sinn einer fachlichen Profilierung und Personalentwicklung durchaus Thema in den Kommunen ist und Anstrengungen unternommen werden, um Personalgewinnung und die Fortbildung der pädagogischen Fachkräfte voranzutreiben und den Anschluss an den Fachdiskurs zu gewährleisten. Anlass ist häufig der Mangel an Fachkräften, durch den Kommunen angesichts des Rechtsanspruchs auf Kindertagesbetreuung unter Druck geraten können. Die Maßnahmen und Strategien der öffentlichen Kita-Träger zur Fachkräftegewinnung und zur professionellen Weiterentwicklung der Einrichtungen und des Personals sind jedoch kaum öffentlich dokumentiert und damit einem fachlichen Diskurs wenig zugänglich.

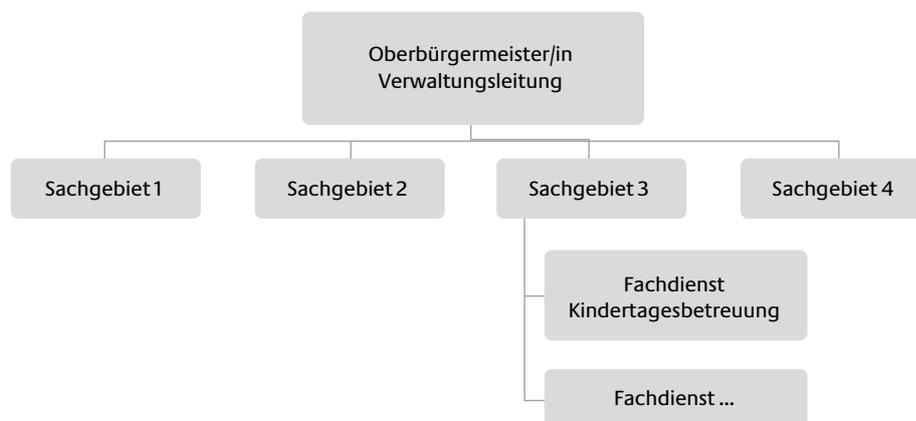
Für die Fallstudie wurde eine mittelgroße Kommune als Träger von ca. zehn Einrichtungen ausgewählt.

## 2 Kurzporträt des Trägers

In dieser Fallstudie geht es um einen öffentlichen Träger in einer mittelgroßen Stadt. Die Kommune stellt Kita-Plätze für ca. die Hälfte der Kinder in der Stadt bereit und erfüllt neben der Trägerschaft für ca. zehn eigene Kitas die Aufsichtsfunktion für die Einrichtungen freier Kita-Träger in der Stadt.

Als personalverantwortliche Stelle der Kommune als Kita-Träger wurde der Fachdienst Kindertagesbetreuung in der Stadtverwaltung identifiziert. Der Fachdienst ist Teil des Sozialreferates neben weiteren Fachdiensten für soziale Dienstleistungsangebote der Kommune. Die zentralen Dienste der Stadtverwaltung wie zum Beispiel die Personalverwaltung, Finanzverwaltung und Führungskräftebildung werden von den Fachdiensten genutzt (vgl. Abb. C.1).

Abb. C.1: Fallstudie Kommune: Organigramm des kommunalen Trägers

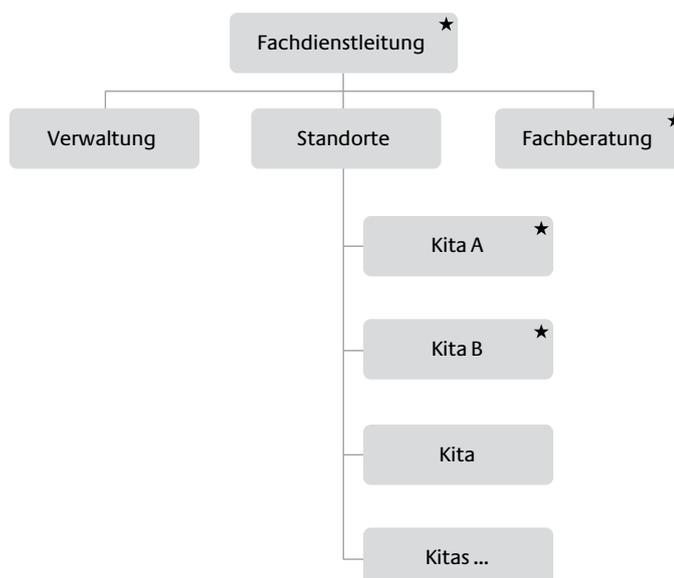


Quelle: Eigene Darstellung

Der Fachdienst regelt die Vergabe der Kita-Plätze, stellt eine Infrastruktur für die Kindertagespflege bereit und bietet Fachberatung für alle Kitas in der Stadt an. Die Aufgaben werden in drei Abteilungen – für die Kitas, die Fachberatung und die Verwaltung – umgesetzt. Die Fachdienstleitung ist personalverantwortlich für alle Beschäftigten in ihrem Bereich. Sie ist gleichzeitig Ab-

teilungsleitung für den Kita-Bereich und vorgesetzte Person der Kita-Leitungen mit Dienst- und Fachaufsicht (vgl. Abb. C.2). Die Aufsicht über das Kita-Personal ist delegiert an die jeweiligen Leitungskräfte. Befragt wurden für diese Fallstudie die Fachdienstleitung als Vertretung des Trägers sowie die Leitung der Abteilung Fachberatung und zwei Kita-Leitungskräfte.

Abb. C.2: Fallstudie Kommune: Organigramm des zuständigen Fachdienstes für Kitas



★ Befragte Personen

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle C.1 gibt einen Überblick über die rechtlichen, fachlichen und organisatorischen Grundlagen der Arbeit und damit auch der Personalentwicklung dieses Trägers.

**Tab. C.1: Fallstudie Kommune: fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Trägers**

Träger: Kommune (öffentlicher Träger)	
Gesetze und Regeln	
Rechtsform des Trägers, Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rechtsform: Körperschaft des öffentlichen Rechts, öffentlicher Kinder- und Jugendhilfeträger</li> <li>– Dienstvereinbarung über Führungsgrundsätze und -verfahren</li> </ul>
Arbeitsbedingungen des Personals	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bei Neueinstellungen Befristung für ein Jahr, danach unbefristete Verträge</li> <li>– Jährliche Personalgespräche</li> <li>– Anteile leistungsorientierter Bezahlung</li> <li>– Kostenlose Fortbildungen für das Kita-Personal</li> <li>– Finanzielle Förderung der Fortbildung zur Fachberatung</li> <li>– Voraussetzungen für Leitungspositionen: spezifische berufsbegleitende Weiterbildung (nicht gefördert)</li> </ul>
Gemeinschaft/fachlicher Bezug	
Verbandszugehörigkeit, fachliche Bezüge, Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalverantwortliche Fachdienstleitung, Fachberatung und Führungskräfte einschlägig qualifiziert und berufserfahren im Kita-Bereich</li> <li>– Mitgliedschaft des Trägers in kommunalem Verband</li> <li>– Regionales Netzwerk mit anderen Kommunen</li> <li>– Mitarbeit in fachlichen Gremien</li> </ul>
Strukturen und Arbeitsteilung	
Angebotsspektrum des Trägers	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommune: vielfältige Angebote im Bildungs- und Sozialbereich (Sachgebiet innerhalb der kommunalen Verwaltung)</li> <li>– Fachdienst: kommunale Kitas (Platzvergabe und fachliche Leitung), Kindertagespflege sowie Heimaufsicht für Kitas frei-gemeinnütziger Träger</li> </ul>
Aufbauorganisation: für Kita zuständige Organisationseinheiten beim Träger	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Träger: Fachdienst mit drei Abteilungen für Verwaltung, Kita-Standorte und Fachberatung</li> <li>– Fachdienstleitung: Fach- und Dienstaufsicht für Abteilungsleitungen im Fachdienst sowie für Kita-Leitungen</li> <li>– Kita-Leitungskräfte: Fach- und Dienstaufsicht für Kita-Personal</li> </ul>
Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsaufgaben überwiegend durch Verwaltungsabteilung</li> <li>– Personalbeschaffung und -auswahl: Fachdienst, Verwaltung und Personalrat unter Beteiligung von Führungskräften</li> <li>– Personalführung: hierarchisch über Führungskräfte</li> <li>– Konzeptionsentwicklung: partizipativ in AG der Leitungskonferenz</li> <li>– Qualitätsentwicklung durch Abteilung Fachberatung</li> <li>– Fort- und Weiterbildung: Planung durch Abfrage in den Einrichtungen und Ergänzung durch die Abteilungen Kitas und Fachberatung, Durchführung durch Volkshochschule (VHS) und externe Anbieter</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

## 3 Maßnahmen der Personalentwicklung

### 3.1 Personalgewinnung und Onboarding

Im Folgenden werden verschiedene Strategien und Maßnahmen des kommunalen Trägers beschrieben, mit denen Fachkräfte gewonnen und „an Bord“ geholt werden sollen.

#### *Positionierung als attraktiver Arbeitgeber*

Die Gewinnung von pädagogischem Personal wird vom Träger als große Herausforderung gesehen. Die Fachdienstleitung betont die gewachsenen Bedarfe durch Rechtsansprüche und Aufgaben für die Kitas: *„Wir haben diese Riesenschritte gemacht: Rechtsanspruch Ü3, Rechtsanspruch U3, wir diskutieren den Rechtsanspruch Schulkindbetreuung.“* Zudem sei zusätzliches Personal zu gewinnen:

*„Der Weg geht zu mehr Personal. Wir haben den Fachkraft-Kind-Schlüssel, der hochgefahren wird. Wir reden über Qualität. Das heißt, wir brauchen mehr Personal, erst mal an Masse. Und wir brauchen andere Qualität. (...) Wir kriegen von vielen Seiten Aufgaben, die wir bedienen müssen. Die können wir aber nur erledigen, wenn wir gutes Personal haben und ausreichend Personal.“*  
(Fachdienstleitung)

Das Land wird in der Pflicht gesehen, *„Ausbildungsplätze zu schaffen, Menschen zu gewinnen, die in das System gehen“*. Die eigene Rolle wird darin gesehen, als Arbeitgeber interessant zu werden: *„dass die Abgänger von den Schulen auch zu uns wollen und bei uns arbeiten wollen.“* *„Und es reicht nicht zu sagen: ‚Hier ist eine Gruppe. Verwirkliche dich über deine Tätigkeit.‘“* Wichtig seien vielmehr ein einheitliches Konzept, an dem sich neue Kräfte orientieren können, eine gute Durchmischung von jungen und alten, erfahrenen und nicht erfahrenen Fachkräften, Führungskräfte, die gerade die neuen Kräfte mitnehmen und eine Teamkultur, die – durch gemeinsame Teamtage anstelle individueller Fortbildungen – zu einer Stärkung der Identifikation mit dem Arbeitgeber beiträgt. Bei der Fachkräftegewinnung gehe es darum, *„dass letztendlich in der Konkurrenz vieler Träger wir mehr präsent sein müssen auch bei denen, die ins Feld kommen und bei denen, die zurückkommen“*.

Die Personalgewinnung erweist sich nach Einschätzung der Fachdienstleitung als neue Herausforderung vor dem Hintergrund des veränderten Arbeitsmarktes:

*„Über lange Zeit war Personalentwicklung in Kitas, als wir noch genügend Mitarbeiterinnen hatten und genügend Bewerberinnen hatten und wir noch in dieser feudalen Lage waren, dass wir uns Mitarbeiter ausgesucht haben, in Vorstellungsgesprächen kaum Thema. Aber das hat sich in den letzten Jahren gewandelt.“* Neben dem Arbeitsmarkt verändern sich auch Ansprüche und Kriterien pädagogischer Fachkräfte bei der Wahl ihres Arbeitgebers:

*„Unsere Mitarbeiterinnen, die sind früher mal ganz dankbar gewesen, im öffentlichen Dienst tätig zu sein (...), weil dieses plakative ‚Im öffentlichen Dienst bist du unkündbar, im öffentlichen Dienst kannst du bis zu deiner Verrentung in Ruhe arbeiten‘ immer so dastand. Und wir haben aber nachher gemerkt, dass das nicht mehr das Pfund ist, das die Leute haben wollen, sondern die haben andere Schwerpunkte. Und wir haben sehr stark gemerkt, dass Mitarbeiter, die in diesem System waren, sich bei den freien Trägern beworben haben.“*  
(Fachdienstleitung)

#### *Markenbildung*

In der Konsequenz entwickelte der Fachdienst ein Konzept, um den Träger als „Marke“ aufzubauen, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur zu gewinnen, sondern auch dauerhaft zu halten.

*„Wir haben ein Konzept entwickelt, was wir gerade das erste Mal Probe durchlaufen lassen, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen, aber auch zu halten. Und haben dann ein Konzept erarbeitet, wo wir jetzt hoffen, ein interessanter Arbeitgeber zu sein, aber wir auch den Mitarbeitern die Wertschätzung bei uns geben, dass sie sagen: ‚Ich bleibe da.‘ Das geht damit los, dass wir für die städtischen Einrichtungen versuchen, eine Marke rauszugeben. Bis jetzt; man kannte die AWO-Kitas, man kannte die kirchlichen Kitas, man kannte die Rote-Kreuz-Kita, man kannte den Kinderschutzbund. Da ging man selten in die Kita, sondern man ging zum Roten Kreuz, man ging zum - zur Kirche. Bei der Stadt ging man oft zu der Kita. Und dieses ‚Stadt A‘ dahinter, das fehlte uns. Und wir sind jetzt seit zwei Jahren dabei zu sagen, wir wollen versuchen, in eine Marke reinzukommen. Wir wollen mit unseren Kollegen versuchen, das hinzukriegen, dass sie sich mehr identifizieren mit dem Arbeitgeber, denn alleine nur mit der Einrichtung. Denn wir haben gemerkt, wenn sie in der Einrichtung nicht klargekommen sind, haben sie sich auf dem Arbeitsmarkt umgesehen, haben aber nicht hier bei uns, beim Arbeitgeber, nachgefragt.“*  
(Fachdienstleitung)

Die Personalgewinnung bedarf somit nach Einschätzung der Fachbereichsleitung weiterer Überlegungen: „Welche Perspektive geben wir denen am Berufsstart oder Einsatzstart bei uns? Da haben die noch keine; da rutschen die eher noch so mit rein.“

### Revision des Personalauswahlverfahrens

Bei der Personalauswahl sind bislang die betroffenen Einrichtungen nur indirekt beteiligt. Ein Gremium aus Fachdienst, Personaldienst und Personalrat sowie zwei delegierten Leitungskräften wählt die Fachkräfte aus, und die Kommune stellt sie ein, ohne dass die betroffenen Fach- oder Leitungskräfte unmittelbar beteiligt sind. Dieses Verfahren wurde als Manko erkannt und soll geändert werden:

„Wir haben jahrelang es so gemacht, dass dann zwei Kita-Leitungen delegiert waren (...), in diesem Kreis Personal mit auszusuchen. Der Gedanke – das ist Vergangenheit –, der dahintersteckte, war: ‚Wir stellen ja nicht für die Kita A, B oder C ein, sondern wir stellen für die Stadt ein und weisen erst mal einer Kita zu.‘ (...) Und das war Kultur bei uns zu sagen, deswegen sitzt nicht die einzelne Kita-Leitung drin, deswegen gibt es keinen Hospitationstag vorher, keine Probearbeiten und Kennenlernen, sondern die Stadt sucht Personal, und wir stellen es so ein. Und wir haben gemerkt, dass das zu Unstimmigkeiten bei den Kita-Leitungen geführt hat.“ (Fachdienstleitung)

Daraufhin wurde das Verfahren insofern geändert, dass bei der Besetzung einer Stelle ausschließlich für eine Kita die Leiterin dieser Einrichtung mit einbezogen wird und dann auch Hauptansprechpartnerin im Personalauswahlverfahren ist.

„Wenn wir für mehrere Kitas suchen, was die Regel ist, dann geht es nicht, weil dann würde eine Kita mehr Gewicht bekommen bei den Bewerberinnen. Wir sind da noch nicht ganz glücklich mit. (...) Unsere Kita-Leitungen würden gerne für jede einzelne Stelle in der eigenen Kita auch die Auswahlgespräche führen, würden gerne dort auch das Auswahlverfahren durchführen mit Probearbeiten; all solche Sachen. Da haben wir im Augenblick noch logistisch ein Problem.“ (Fachdienstleitung)

Der Eindruck, dass das bisherige Verfahren zu Unzufriedenheit bei den Kita-Leitungen führt, bestätigt sich im Interview mit einer der befragten Leitungskräfte, die in ihrer Einrichtung nach einem besonderen Konzept arbeitet:

„Und es gibt Leute, die sich bei mir aus Interesse heraus melden, die lesen unser Konzept auf unserer Internet-

seite. (...) Ich darf aber gar nicht mehr groß mit denen sprechen. Darf sie auch nicht zum Schnuppertag einladen, sondern ich muss die Bewerbung zum Rathaus geben zum Fachdienst. Dann sehe ich diese Menschen aber nie wieder. (...) Es sind ja immer die Guten, die sich vorbereiten und initiativ bewerben. Die kommen dann leider nicht zu mir. Dann kommt eben irgendjemand zu mir. (...) Das macht so ärgerlich (...) auch aus Sicht derer, die sich bewerben.“ (Kita-Leitung)

Die Fachdienstleitung greift diese Unzufriedenheit auf und überdenkt das Verfahren:

„Das ist für mich noch nicht rund. Wenn ich mir vorstelle; viele, viele Jahre her, als ich angefangen habe. Ich bin zwar auch hier bei der Stadt eingestiegen, ohne zu wissen, in welche Kita ich komme. Aber ich wäre gerne hingegangen, hätte mir die Kita angeguckt. Und gerade in der heutigen Zeit, wo der; die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter sich die Kita aussucht, den Arbeitgeber aussucht und nicht umgekehrt, glaube ich, müssen wir durch gute Arbeit in den Häusern zeigen: ‚Da kannst du hin, in dem Team kannst du mitmachen.‘ Und nicht: ‚Wir stellen dich mal ein als Erzieherin und gucken mal, wo du hinkommst.‘“ (Fachdienstleitung)

Dennoch würden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebraucht, die flexibel sind und bereit, das Haus auch mal zu wechseln. Zur Weiterentwicklung bzw. Neuausrichtung des Einstellungsverfahrens will der Fachdienst daher andere kommunale Träger aus einem Städteverbund nach ihrem Vorgehen und den Erfahrungen befragen.

### Wertschätzung und Anerkennung für neue Kräfte

In der Regel werden bei der Kommune die Verträge von mindestens 10% der neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befristet, um bei einem Absinken der Kinderzahl flexibel reagieren zu können. In der Regel werden die Verträge nach einem Jahr entfristet. Bislang wurde die Entfristung durch das Überreichen einer Urkunde durch das Entscheidungsgremium – Fachdienst, Personaldienst und Personalrat – in einer Dienstbesprechung in den Einrichtungen besiegelt. Dies wurde nun verändert: „Wenn wir dazu übergehen wollen, dass die sich identifizieren mit der Stadt, dann machen wir ein Grillfest. (...) Haben dort die offizielle Entfristung vorgenommen (...) und haben gesagt, einmal das Offizielle: ‚Dankeschön, dass ihr da seid.‘“

### *Willkommens-Workshop*

Im Willkommens-Workshop lernen die neuen Fachkräfte, die innerhalb eines Kalenderjahres eingestellt wurden, zwei Tage lang – verpflichtend – die Stadt als Träger und Arbeitgeber kennen und werden mit den Strukturen sowie wichtigen Personen bekannt gemacht. Sie lernen „in Fortbildungsatmosphäre“ den Aufbau der Stadt, die Entscheidungsfindungsprozesse, Entscheidungsträger und Fachdienste kennen, ebenso die Dezentralen, Sachgebietsleiter, den Verwaltungsvorstand und den Oberbürgermeister. Diese Personen kommen in den Kurs, um sich den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzustellen:

*„Dass die überhaupt mal wissen: Wie ist das eingebunden? Die hier in die Zentrale kommen, um mal zu gucken: Wo sitzen die Menschen eigentlich und so? Das ist sehr gut angekommen bei unseren Kollegen, bei den neuen Kollegen, die hinterher in so einer kleinen Evaluation mal gesagt hatten: Das hätten sie sich gar nicht vorgestellt, weil die haben sich beworben für die Kita und nicht für dieses System.“ (Fachdienstleitung)*

### *Patensystem für neue Leitungskräfte*

Bezogen auf die Einarbeitung neuer Leitungskräfte gibt es ein Patensystem: *„Die Kita-Leitung geht neu in die Kita und hat eine andere Kita-Leitung, die ihr so ein bisschen unter die Arme greift.“* In der Praxis hat sich dies jedoch noch nicht bewährt: *„Im Augenblick laufen die noch ziemlich alleine. Da müssen wir ran.“ (Fachdienstleitung)*

### *Anleitung und Vorbild für junge Kräfte*

Auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sei noch nicht zufriedenstellend geregelt, dies sei im Rahmen der Qualitätsentwicklung als klare strukturelle Schwäche herausgearbeitet worden. Im Kontext einer Qualifizierungsarbeit an einer benachbarten Ausbildungseinrichtung soll ein Einarbeitungskonzept erarbeitet werden. Über die Strukturen der Stadt werden neu Eingestellte in dem oben beschriebenen Willkommens-Workshops informiert. In den Einrichtungen selbst entwickeln die Kita-Leitungskräfte eigene Strategien: Die Einarbeitung junger Fachkräfte wird als wichtige Aufgabe angesehen. Häufig sei die Ausbildung unzureichend: *„Grundlagen sind nicht vorhanden, es muss viel nachgearbeitet werden.“* Die Kita-Leitung legt großen Wert darauf, dass neue Fachkräfte mit dem besonderen Konzept der Kita und ihrer Geschichte vertraut gemacht und fachlich gut eingeführt werden:

*„Und da muss man dann halt sehen, dass man sie gut anleitet. Und das kostet Zeit. Und dann müssen wir eigentlich uns die Zeit auch nehmen (...), weil das sind ja die, die dann auch in zehn Jahren noch dabei sind. Und wieder andere junge Leute anleiten. Also wir müssen einfach auch mehr gute Vorbilder sein.“* Auch sei es wichtig, die Ideen der jungen Leute aufzunehmen *„und einfach auch schon an Übermorgen denken: ‚Wie sieht es da aus aufgrund der demografischen Entwicklung? Woran müssen wir denken?‘“* Für die interne fachliche Weiterbildung und Einarbeitung neuer Fachkräfte verfügt die Kita über eine eigene kleine Bibliothek mit Fachliteratur zum besonderen Konzept der Einrichtung.

## **3.2 Personalführung, Personalpflege und Personalbindung**

Die Maßnahmen des Trägers „Kommune“ zur Personalführung, Personalpflege und -bindung richten sich häufig an die gesamte Belegschaft und nur zum Teil an die spezifischen Zielgruppen der Leitungskräfte und der pädagogischen Fachkräfte.

### **3.2.1 Übergreifende Maßnahmen**

Das neue Konzept zur Einarbeitung wird als sehr erfolgreich eingeschätzt, zog jedoch Kritik durch die bereits länger Beschäftigten beim Träger nach sich, was zu weiteren Maßnahmen der Personalpflege und -bindung führte:

*„Als wir damit [mit den Willkommens-Workshops, Anmerkung d.A.] durch waren, kriegten wir negative Rückmeldungen von unseren Mitarbeiterinnen, die lange im System sind, die gesagt haben: ‚Also, ihr macht jetzt hier was für die Neuen. Wir, die wir schon 30 Jahre für euch ganz brav unseren Job machen, haben das nie gesehen. Und wir kriegen keine Einladung zu Kaffee und Kuchen. Wir kriegen keine Einladungen zu irgendwelchen Seminaren. Sind euch die wichtiger als wir?‘“ (Fachdienstleitung)*

In der Folge wurden Neujahrsempfänge organisiert und Fortbildungswochenenden konzipiert.

### *Neujahrsempfang*

Die Teilnahme an den Neujahrsempfängen ist – ganz bewusst – freiwillig, *„aber wer kommt, für den ist das Dienstzeit“*. Bei der ersten Veranstaltung dieser Art war weit über die Hälfte des pädagogischen Personals anwesend, und die Rückmeldungen waren so positiv, *„dass wir sagen, wir laden die Menschen, die für uns arbeiten,*

auch mindestens einmal im Jahr ein, um gemütlich zusammen zu sein“.

### Fortbildungswochenende

Ein weiterer Baustein dieses Konzepts ist ein Fortbildungswochenende für den gesamten Bereich im stadt-eigenen Fortbildungsinstitut:

*„Freitag sind alle Einrichtungen geschlossen. Alle Mitarbeiter haben an dem Freitag die Fortbildung mit zu besuchen. Freitags, abends, haben wir einen riesengroßen, gemütlichen Abend mit denen, die Lust haben. Und am Samstag auf Freiwilligkeitsbasis; wer am Samstag noch mitmacht, bekommt das nachher als freien Tag. Aber man muss nicht dabei sei. Und wir wollen dort mit interessanten Fortbildenden, mit interessanten Angeboten versuchen, unsere Kollegen zu gewinnen, dass sie den Tag dann auch noch mitmachen.“* (Fachdienstleitung)

Der Träger berichtet von positiven Erfahrungen mit einem Fachtag zum Auftakt des Qualitätsentwicklungsprozesses, nach dem die gesamte Kommune arbeitet:

*„Und die haben so viel positive Rückmeldung gegeben, dass sie gemeinsam nicht nur in teaminternen Fortbildungen, sondern stadtinternen sind und dass sie mit ganz vielen Kollegen aus anderen Kitas zusammengekommen sind, dass sie viel mitgenommen haben, viele Menschen kennengelernt haben, die für uns arbeiten.“* (Fachdienstleitung)

Die Fachdienstleitung bewertet die Erfahrungen mit diesen Maßnahmen zur Personalbindung positiv: *„Das ist eine gute Sache, weil wir als Träger mit eigenen Einrichtungen uns positionieren für unsere Mitarbeiterinnen.“*

### Gesamtdienstbesprechung und Austausch

Die Gesamtdienstbesprechung trägt dazu bei, dass die Mitarbeitenden sich mehr als Teil eines großen Ganzen sehen, andere aus dem System kennenlernen und sich austauschen können:

*„Wir haben seit drei Jahren jetzt eine regelmäßige Dienstversammlung des gesamten Bereiches, wo dann in einem Riesenaal zwar 250 Leute zusammenkommen, wir aber merken, dass sie damit die Identifikation anders aufbauen. Weil sie kommen zusammen, sie treffen Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten irgendwo. Sie treffen unsere Verwaltungskräfte, unsere Kindertagespflegekräfte; sie lernen, sehen sich anders. Und wir haben jetzt auch den Zeitraum des Informellen in diesen Sitzungen wesentlich ausgedehnt, weil wir gesagt hatten: ‚Das ist das, was unsere Kollegen brauchen.‘ Sie brauchen*

*zwar auch mal das gemeinsame inhaltliche Arbeiten, aber sie brauchen auch den Austausch. Und inzwischen ist es so, dass also vor und nach diesem offiziellen Teil von eineinhalb Stunden, mit Kaffee, Keksen und so was, gemeinsamer Austausch ist, der gerne angenommen wird.“* (Fachdienstleitung)

### Leitbildentwicklung

Der Träger hat – auch im Zusammenhang mit der „Marke“ der Stadt – ein Interesse daran, ein einheitliches Konzept für die Kitas zu entwickeln. Dadurch stellt er die Autonomie von Leitungskräften und Teams infrage. Das einheitliche Konzept für alle städtischen Kitas ist Thema einer Vorbereitungsgruppe aus dem Leitungskreis:

*„Es geht nicht, dass wir das den Führungskräften überlassen. Sondern wir müssen gemeinsam möglichst mit den Führungskräften ein System entwickeln, das in allen Häusern dann auch gleich angewandt wird. Der Wunsch der Führungsebene hier war, wenn wir über die Marke Kita reden, ein einheitliches pädagogisches Konzept, was es zurzeit auch nicht gibt, als Träger darzulegen. (...) Wir wollen, dass der pädagogische Ansatz der städtischen Kindertagesstätten ein einheitlicher ist, damit auch die Mitarbeiter wissen, welche Richtung sie im Grunde mit uns vertreten. Damit die Eltern wissen: Was wird in der Kita gelebt? Und dort die Zufälligkeit und die Freiwilligkeit [der Leitungskräfte, Anmerkung d.A.] nicht das Entscheidende ist. So läuft es ja im Augenblick.“* (Fachdienstleitung)

Die Arbeit an einem gemeinsamen Konzept ist auch durch das neue Kinderschutzgesetz und andere landesweite Vorgaben motiviert:

*„Wir werden das jetzt überholen müssen mit der Frage: Wie gehe ich mit Kinderschutz um? Wie gehe ich mit Rechten der Kinder um? Wie gehe ich mit Partizipation um? Wie gehe ich mit Beschwerdemanagement um? Und da ist so ein Punkt, wo wir ganz klar sagen: ‚Da werden wir Vorgaben machen.‘“* (Fachdienstleitung)

Diese Vorgaben sollen mit den Leitungskräften gemeinsam erarbeitet werden, *„aber das muss runter bis in die letzte Ecke eines Gruppenraumes in allen Häusern gleich sein. Und da brechen wir im Grund eine ganz alte Kultur auf. (...) Wir fangen an, diese Fragen zu stellen. Und wir fangen an, einen Weg zu gehen.“* Mit dem „Aufbrechen einer ganz alten Kultur“ wird das Handeln der Leitung hinterfragt, es wird deren Autonomie infrage gestellt, und dies führt zu Verunsicherung: *„Wie wird meine Dienstaufsicht, meine Fachaufsicht jetzt bewertet? Und was will der Arbeit-*

*geber letztendlich, wie ich das meinen Kollegen beibringe, ohne sie zu demotivieren?“*

Der Träger geht davon aus, dass für das Leitungshandeln in den Kitas ein Konzept entwickelt werden muss, um damit den Kita-Leitungen ein Werkzeug an die Hand zu geben. Hier sei die Fachberatung gefragt, einen Methodenkoffer vorzugeben, mit dem die Kita-Leitungen zusammen mit ihrem Team arbeiten können.

### 3.2.2 Zielgruppe Leitungskräfte

#### *Dienstbesprechungen mit Teamentwicklung*

Der Träger lädt alle vier Wochen zu halbtägigen Dienstbesprechungen mit allen Leitungskräften und ihren Stellvertretungen im Beisein von Vertreterinnen und Vertretern der Abteilung Fachberatung und der Verwaltung ein. Er initiiert Arbeitsgruppen, die weiterführende Konzepte für die Leitung der Kitas bearbeiten und aktuell beispielsweise ein gemeinsames Leitbild entwickeln. Gespräche mit einzelnen Leitungskräften finden bei Bedarf durch die Fachdienstleitung bzw. eine Koordinatorin und Ansprechpartnerin für Fragen und Probleme im Alltag statt. Darüber hinaus werden entsprechend des Führungsleitbildes der Kommune Jahreszielgespräche durchgeführt.

Das Instrument der Dienstbesprechung wurde verändert:

*„Wir hatten bislang den Leitungskreis, alle städtischen Kita-Leitungen und Fachdienstleitung. Und haben vor drei Jahren das so umgestellt, weil wir gemerkt hatten, dass das ein Kreis ist, der nicht so den Kontakt zu dem Gesamtsystem hatte. Und es ausgeweitet. (...) Und damit ist es ein ziemlich großer Kreis geworden.“* (Fachdienstleitung)

Spezialaufgaben werden in kleinen – und immer neu zusammengesetzten – Arbeitsgruppen diskutiert. Daraus hat sich ein enger Austausch zwischen den Leitungen ergeben, die sich gemeinsam das strategische Ziel gesetzt haben, als Team zusammenzuarbeiten.

*„Wir wollen das Wir stärken. (...) Was können wir tun, damit wir auch wirklich alle im Gespräch sind? Dass keiner alleine ist. Dass, wenn Sorgen und Probleme sind, wenn jemand Rat braucht, wenn jemand Unterstützung braucht; dass er uns nicht wegrutscht, sondern dass er sich in diesem System durch kollegiale Beratung, durch einen freundschaftlichen Hinweis oder so dann auch gestärkt fühlt und sich auch traut. Und das ist auf einem guten Weg.“* (Fachdienstleitung)

#### *Struktur und Herzlichkeit im Leitungskreis*

Die Fachdienstleitung hat sich eine Kita-Leiterin zur Seite gestellt, die als weitere Ansprechpartnerin für die Leitungskräfte fungiert:

*„Die ist unsere Freud- und Leidbeauftragte. (...) Ich bin mehr strukturiert. Ich bin mehr dann auch die Führungskraft. Und wir haben am Anfang gemerkt, als ich die Stelle übernommen habe: (...) wir reden miteinander nicht nur auf formeller Ebene, sondern auch in so einer Art netteren Atmosphäre. Und dafür ist sie die Richtige, und wir beide haben uns zu einem tollen Team entwickelt, weil sie ist diejenige, die angerufen wird, die besucht wird, wenn man nicht gleich richtig so dienstlich, fachlich ran will, sondern sich einfach nur mal aussprechen will.“* (Fachdienstleitung)

#### *Jahresgespräche*

Jahresgespräche sind Teil einer Dienstvereinbarung zur Personalführung in der Kommune und verbunden mit einer leistungsorientierten Bezahlung. Dazu gehören regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche, Zielerreichungsgespräche, Abschlussgespräche zur Zielvereinbarung, alle drei Jahre eine Leistungsbeurteilung und eine Regelbeurteilung. Die Gespräche sind hierarchisch organisiert: Der übergeordnete Dezernent führt ein Gespräch mit der Fachdienstleistung, die Fachdienstleitung führt Gespräche mit den Abteilungsleitungen ihres Bereichs sowie mit den Kita-Leitungskräften. Die Kita-Leitungen führen wiederum die Gespräche mit den pädagogischen Fachkräften in ihrer Einrichtung. Dabei wird betont, dass diese Gespräche zum Gesamtkonzept der Stadt gehören und nicht vom Fachdienst entwickelt wurden.

### 3.2.3 Zielgruppe pädagogische Fachkräfte

#### *Mitarbeiterorientierung*

Die einzelnen Kitas verfügen über eigene Strategien der Personalbindung. So ist es einer der befragten Kita-Leitungen wichtig,

*„dass meine Kolleginnen sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, das ist mir persönlich sehr, sehr wichtig. Es hilft mir nichts, dass eine Mama mit Bauchschmerzen kommt, weil ihr Kind zuhause krank liegt und sie sich aber nicht traut zu sagen: ‚Ich möchte eigentlich kindkrank sein.‘ Sondern das ist für mich eine Selbstverständlichkeit, dass die Mutter dann erst mal bei ihrem Kind bleiben kann (...), alles zuhause regeln kann, um dann entspannt auch zur Arbeit zu gehen. Das wissen auch*

*alle Kolleginnen. (...) Das ist mir sehr, sehr wichtig. Ich finde und ich habe die Erfahrung gemacht, das bindet Kollegen ans Haus. Die Zufriedenheit und dieses Sich-Wohl-Fühlen.“ (Kita-Leitung)*

In ihren Augen ist die Fürsorge für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentral. Sie sieht in der hohen Mitarbeiterorientierung und der Verlässlichkeit des Leitungsteams eine besondere Stärke:

*„Wir stehen hinter, vor, um unser Team herum. Die sind nicht alleine. Egal, wie stark es brennt oder Not am Mann ist. Einer, wenn nicht beide Leitungskräfte sind dann auch da und stehen den Kollegen zur Seite. Und ich glaube, das ist das aller-, allerwichtigste, diese Sicherheit für das Team zu haben: ‚Die lassen uns nicht alleine. Die sind schon da und kümmern sich und sorgen auch, wenn möglich, dafür, Vertretungskräfte zu bekommen.‘“ (Kita-Leitung)*

### *Teamkultur und Partizipation*

Eine der Einrichtungen weist ein spezifisches pädagogisches Profil auf. Anlässlich des Neubaus dieser Kita wurde im Team ein neues Konzept entwickelt, und alle pädagogischen Fachkräfte haben – nach Beschluss des Teams – dieselbe Weiterqualifizierung absolviert. Das neue Haus sei damit „*unser aller Kind*“, zu dem das gesamte Team beigetragen hat und für das der Träger dem Team viel Freiheit gelassen habe. Die hohe Identifikation mit dem Haus ist somit ein Identitätsanker und eine starke Grundlage für die Personalbindung. Außerdem legt die Leitung großen Wert darauf, dass Teamtage mit positiven Erlebnissen verbunden werden können: „*(...) das ist immer so mein Interesse, dass das Team einfach gerne dran zurückdenkt; es auch ein schöner Tag wird. Eine kleine Auszeit mit Input natürlich, aber ein Teamtag halt.*“

Die Führung der pädagogischen Teams gehörte bislang beinahe ausschließlich zu den Aufgaben der Leitungskräfte, die auch die Personalgespräche führen. Von Seiten der Leitungskräfte wird auf eine hohe Partizipation des Teams Wert gelegt: „*dass die Kollegen wissen: Es gibt hier eine Leitung, aber die entscheidet das nun nicht nach Gottes Gabe und sagt einfach: ‚Ich möchte das so‘, sondern alle Entscheidungen werden weitestgehend im Team gemeinsam entschieden. (...) Ich bin nur so stark wie meine Kollegen.*“ Das Team steht aus Leitungssicht im Mittelpunkt:

*„Einer meiner Grundsätze ist, dass alles, was das Haus betrifft, mit dem Team gemeinsam abgesprachen wird.*

*Natürlich bin ich da in der Position, auch zu lenken und die Ideen und Interessen, die ich habe, richtig rüberzubringen (lacht). Aber wenn das Team sagt: ‚Nein, wollen wir nicht‘, dann ist es so.“ (Kita-Leitung)*

Eine Leitungskraft sieht die besondere Stärke ihrer Einrichtung in ihrem Team mit einem alten Stamm von pädagogischen Fachkräften, die schon lange dabei sind und das Haus mit aufgebaut haben:

*„Die tragen das Ganze. (...) Das ist so unser großes Plus, dass da so ein richtig guter, engagierter Stamm ist, der sein Wissen und seine Motivation auch weiterträgt. Sie arbeiten ja in sehr kleinen Teams, drei Leute höchstens; das schwappt natürlich über auf den anderen, wenn da so einer in der Gruppe ist, der gut dabei ist. Das steckt dann an.“ (Kita-Leitung)*

### *Teamentwicklung und Konfliktbearbeitung*

Atmosphärische Störungen im Team werden beispielsweise auf einem Teamtag bearbeitet, ggf. mit Unterstützung einer externen Moderation. In Konflikten muss die Leitung Position beziehen und kann nicht alle Interessen der Teammitglieder berücksichtigen: „*Man kann da immer nicht so auf persönliche Interessen immer in jedem Fall Rücksicht nehmen.*“ Nach einem solchen Teamtag wird der Teamentwicklungsprozess von der Leitung weiter vorangetrieben durch Gespräche mit den Teams, um Ziele zu klären und Teamentwicklung zu fördern: „*Warum sind wir zusammen? Und was ist unser Ziel? Worum geht es?*“ Solche Teamentwicklungsprozesse sind eingebettet in eine Teamkultur mit regelmäßigen Reflexionsprozessen in den Kleinteams: „*Also bei uns im Haus ist es so, ich sitze einmal im Monat mit jeder Kleingruppe zusammen, mit jedem kleinen Team. Und dann reflektieren wir einfach.*“ In konflikthaften Phasen wird dies noch intensiviert: „*Das haben wir (...) zumindest die ersten acht Wochen alle zwei Wochen sogar gemacht. Um einfach, wenn da irgendwelche (atmet aus) Emotionen hochkommen, negative, dass man es einfach gleich anspricht.*“

### *Organisationsentwicklung mit Fachberatung*

Für einrichtungsspezifische Entwicklungsprozesse, wie zum Beispiel die Einrichtung einer neuen Krippengruppe, greifen Leitungskräfte auf die Fachberatungen zurück, die zur Diskussion konkreter Fragen in die Einrichtung kommen. Die Besuche der Fachberatung werden im Team vorbereitet und in den internen Diskussions-, Entscheidungs- und Evaluationsprozess einbezogen:

„Wir haben uns jetzt überlegt, wir werden sie für zwei Vormittage einladen. Dann sacken lassen, dass man selber erst mal schauen kann: Was können wir jetzt davon umsetzen? Um dann nochmal einen dritten Vormittag mit ihr zu gestalten, (...) um dann zu sagen: ‚So haben wir uns das jetzt gedacht; sag du nochmal was dazu. Berate uns nochmal.‘ (...) Und dann muss man es erst mal erleben, und dann muss man sehen: Was hat sich gut bewährt, was hat sich schlecht bewährt?“ (Kita-Leitung)

Die Leitung steuert damit den Prozess der Beratung, Umsetzung und Evaluation zusammen mit ihrem Team als gemeinsamen Lernprozess.

### Lösungen für ältere Fachkräfte

Als Beispiel für die Personalentwicklung bei älteren Fachkräften schildert eine der Kita-Leitungen die Entlastung einer älteren Kollegin von organisatorischen Aufgaben einer Gruppenleitung:

„Wir haben eine Kollegin, die vor drei Jahren aus dem aktiven Gruppendienst ausgeschieden ist. Das heißt, sie hat ihre Elementargruppe abgegeben an eine jüngere Kollegin. Und selber ist sie in die Situation der Springkraft gegangen. Das haben wir beide vorher so besprochen, auch lange besprochen, (...) weil man merkte, ihre Kräfte schwinden einfach. Es ist viel: Elterngespräche, Veranstaltungen, was dann so zum Jahresende alles auf die Kollegin zukommt. Ich merkte, sie wurde immer belasteter und belasteter und; sie war unglücklich auch, weil es ihr einfach zu viel wurde. Und ich habe ihr dann den Vorschlag gemacht, ob sie nicht in die Rolle der Springerin eintreten möchte. Dann fällt ja so die allgemeine Gruppenbelastung einfach ab. (...) Und sie kann einfach die letzten drei Jahre jetzt ganz entspannt dann als Springkraft immer dort aushelfen, wo Not am Mann ist, wo es aber ja keine Elternabende und Entwicklungsgespräche und was im Kita-Alltag alles erwartet wird mehr gibt.“ (Kita-Leitung)

Die Möglichkeit, eine eigene Springkraft zu beschäftigen, bezeichnet die Leitungskraft als Luxusituation:

„Die haben wir am Schopfe gepackt und haben gesagt: ‚Wir probieren es aus, wir gucken mal.‘ Die Erfahrungen sind letztlich positiv; es geht der Kollegin gesundheitlich erheblich besser. Sie hat lange nicht mehr so viel Ausfallzeiten wie die Zeit vorher. Ist auch entspannter in ihrem Ganzen und sagt von sich aus, nicht gleich im ersten Jahr, aber im zweiten Jahr: ‚Ach, war das eine gute Idee.‘“ (Kita-Leitung)

### Sorge um gute Rahmenbedingungen

Die fehlende Zeit zum Austausch, Personalausfälle und der Fachkräftemangel sind für die Kita-Leitung große Herausforderungen. Hinzu kommen die Ausfallzeiten, die immer wieder Vertretungen erfordern: „Das bremst schon sehr viel, weil dann muss immer wieder vertreten und ausgeholfen werden. Und das ist auch etwas, was auf Kraft der Kollegen geht.“ Der Fachkräftemangel beschäftigt auch diese Kita-Leitung sehr: „Meine größte Sorge ist wirklich, wenn bei mir die ersten Kolleginnen in Ruhestand gehen; wo kommen die Fachkräfte hinterher?“ (...) Damit verbindet sie das Risiko einer Überlastung der Kolleginnen und Kollegen, die jetzt schon – beispielsweise bei fehlender Unterstützung zur Betreuung verhaltensauffälliger Kinder – zu beobachten sei: „Wie kann ich eigentlich das Haus so weiterführen, dass wir unseren eigenen Ansprüchen, die mitunter sehr hoch bei dem Team sind; wie können wir denen auch noch weiterhin gerecht werden? Ohne dass meine Kolleginnen selber da dran zu Grunde gehen. Oder zu sehr beansprucht sind.“

Die manchmal sehr späte Unterstützung der pädagogischen Fachkräfte in sehr herausfordernden pädagogischen Situationen sieht auch die andere befragte Kita-Leitung als großes Problem an: „Verhaltensauffällige Kinder mit sehr anstrengenden Eltern; (...), die gut zu betreuen, gut auf Schule vorbereiten, gut auf Leben vorbereiten – da sind; kommen wir doch manchmal an Grenzen.“ Auch sie sieht ihr Team durch solche Kinder überfordert und strukturell zu wenig bzw. durch langwierige Antragsverfahren nicht rechtzeitig unterstützt. Hinzu kommen die Schwierigkeiten, nach der Bewilligung zusätzlicher Mittel, geeignete Fachkräfte zu finden: „Das Kind ist da, die Eltern auch, aber dieses extra Personal kann erst dann eingefordert werden. (...) Da vergeht viel Zeit. Und selbst, wenn wir es dann schwarz auf weiß haben, vergeht nochmal viel Zeit, bis wir Personal haben. Denn auch da haben wir ja das Problem, Leute zu bekommen.“

Auch sie hält die Gruppen für zu groß und die Stellenschlüssel für unzureichend. Dies werfe gravierende Probleme für die aktuelle Praxis und für die Aufrechterhaltung pädagogischer Qualität auf.

### 3.3 Personalentwicklung im engeren Sinn: fachliche Impulse und Fortbildungen

Welche Maßnahmen und Strategien waren hinsichtlich der gezielten professionellen Weiterentwicklung der Fach- und Leitungskräfte durch Fort- und Weiterbildung bei diesem öffentlichen Träger zu beobachten?

#### 3.3.1 Übergreifende Maßnahmen

Der kommunale Träger stellt den Fach- und Leitungskräften in den Kindertageseinrichtungen vielfältige Angebote zur Fachberatung u.a. im Rahmen der Bundesprogramme (z.B. Sprach-Kitas) zur Verfügung und ermutigt Fachkräfte, ihre spezifischen Kompetenzen anderen über einen Wissenspool weiterzuvermitteln.

##### *Allgemeine und themenbezogene Fachberatungen*

Die Abteilung Fachberatung richtet ihr Angebot an alle Kita-Träger in der Kommune und ist Teil eines landesweiten Verbundes. Die Abteilung expandiert derzeit stark und besteht aus drei Teams. Im Team der Pädagogischen Fachberatung sind teils allgemeine, teils auf einzelne Themen spezialisierte Fachberatungen tätig sowie Fachkräfte zur Prozessbegleitung der Familienzentren und zur Betreuung derjenigen Kräfte, die ein Freiwilliges Soziales Jahr absolvieren. Im Team der Förderfachkräfte wird die Verteilung der Integrationsplätze wie auch der Einsatz der Förderkräfte koordiniert. Im dritten Team sind die Koordinatorinnen bzw. Koordinatoren der Bundesprogramme sowie Beratungsstellen für die städtischen Familienzentren, für die Vergabe von Kitaplätzen sowie für Familien mit Fluchterfahrungen angesiedelt.

##### *Wissenspool*

Mit einem trägerübergreifenden Wissenspool soll es möglich werden, spezialisiertes Wissen einzelner pädagogischer Fachkräfte systematisch zu speichern und abzufragen.

Die Einrichtungen können bei bevorstehenden pädagogischen Herausforderungen, zum Beispiel im Fall der Entwicklungsstörung eines Kindes bei der Fachberatung nachfragen, ob eine Expertin oder ein Experte verfügbar ist. Über den Wissenspool kann die Fachberatung auf die entsprechende Expertise zurückgreifen: Sie weiß in diesem Fall, welcher Erzieher oder welche Erzieherin einer anderen Kita eine diesbezügliche Weiterqualifizierung absolviert hat und kann so vermitteln,

dass diese Fachkraft das Team in der betroffenen Kita berät. Ferner können einzelne Fachkräfte nach einer Weiterqualifizierung ihr Wissen als Multiplikatorin oder Multiplikator weitergeben und erhalten dafür eine entsprechende Freistellung. Das Ziel ist, die Expertise Einzelner trägerübergreifend zu nutzen. „*Das hat einen Riesenvorteil für die Zusammenarbeit untereinander in den Einrichtungen. Die Erzieher bekommen dadurch nochmal so einen Auftrieb und eine Anerkennung. Und vor allem haben die Kita-Teams was davon und im Endeffekt die Kinder.*“ Zum Aufbau des Wissenspools wird trägerübergreifend abgefragt, welche Weiterqualifizierungen es in den Einrichtungen gibt, um dann die Umsetzung zu erproben.

##### *Trägerübergreifende Vernetzung und Kooperation*

Das Personal in den Teams der Abteilung Fachberatung besteht teilweise aus Kita-Leitungen, die für die Beratungsarbeit stundenweise freigestellt werden. Für die einzelnen Fachberatungen wurden individuelle Stellenprofile erarbeitet und Strukturen entwickelt, mit denen die Themen ins Feld gebracht werden können. Derzeit geschieht dies über trägerinterne sowie trägerübergreifende Treffen, auf denen darüber informiert wird, was aktuell in der Kommune sowie in den AGs und Projekten diskutiert wird und was als Leitgedanken an die Einrichtungen transportiert werden soll. Die Informationen werden auch im monatlich stattfindenden Leitungskreis weitergegeben bzw. erfahren die Fachberatungen hier, welche Themen und Anliegen in den Einrichtungen anstehen.

Der Transfer in die Praxis werde u.a. darüber sichergestellt, dass die meisten Fachberatungen auch in den Einrichtungen arbeiten bzw. jede Kita-Leitung in einem der Projekte mitwirkt. Damit soll eine Vernetzung über Einrichtungen und Themen hinweg erreicht werden.

Die trägerübergreifende Vernetzung und Zusammenarbeit wird als besondere Stärke der Personalentwicklung eingeschätzt. Die inhaltliche Weiterentwicklung der Einrichtungen stagniere jedoch, wenn bei hohen Krankenständen zunächst die Betreuung der Kinder aufrechterhalten werden müsse. Insgesamt sei viel mehr Zeit für Beratung, Supervision und Fortbildung notwendig. Zwar gäbe es viele Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, doch den pädagogischen Fachkräften und den Leitungen fehle häufig die Zeit dazu.

### *Steuerung der Fortbildungsangebote*

In der Abteilung Fachberatung werden die Themen für die Fortbildungen von einem aus Kita-Leitungen und -Fachkräften bestehenden Arbeitskreis bei den Einrichtungen abgefragt, gegebenenfalls wird später noch nachgesteuert: *„Unsere Leitung der Abteilung Pädagogische Fachberatung schaut nochmal, ob das auch mit den aktuellen Themen, die notwendig sind, passt. Wenn nicht, steuern wir von uns aus noch Themen mit bei.“* So wurden im laufenden Jahr das Thema „Kinderschutz“ für alle verpflichtend eingeführt und Angebote zum Thema „Flucht“ hinzugefügt.

*„Das war weniger der Bedarf der Mitarbeiter, die im Feld waren. Das war mehr erst mal der Bedarf aus Planung. Inzwischen kriegen wir auch die Rückmeldung: ‚Es ist notwendig‘, weil die Kinder jetzt auch ankommen. Aber in der Zeit, wo die Kinder noch nicht in dem Feld drin waren, war von uns aus einfach die Notwendigkeit, auch dann schon daran zu gehen.“* (Fachdienstleitung)

Die Fach- und Leitungskräfte können kostenlos an Fortbildungen teilnehmen, die von einschlägigen Fachabteilungen der Kommunen in Zusammenarbeit mit Fachberatungen zusammengestellt und in einem landesweiten VHS-Verbund organisiert werden. Für die Fachkräfte wird ein Platzkontingent in den einschlägigen Seminaren freigehalten. Freie Plätze werden an Interessierte aus der Bevölkerung vergeben. Im aktuellen Programm des VHS-Verbundes werden von der Kommune beispielsweise neben verschiedenen Entwicklungsthemen Fortbildungen zur Motivation, zu Elterngesprächen, zum Umgang mit traumatisierten Kindern und zur Qualitätsentwicklung sowie die Weiterqualifizierung zur Kita-Fachwirtin angeboten. Weitere Themen aus anderen Kommunen sind zum Beispiel Gesundheitsförderung und Stressbewältigung.

### **3.3.2 Zielgruppe Leitungskräfte**

#### *Leistungsqualifizierung*

Für die Besetzung einer Kita-Leitungsposition wird ein Abschluss als Fach- bzw. Sozialwirt/in vorausgesetzt. Dies wird damit begründet, dass Führung an den Fachschulen überhaupt nicht und im Bachelorprogramm benachbarter Fachhochschulen nur unzureichend Bestandteil der Ausbildung sei: *„Wir sagen: Wir kriegen Menschen in Führung, die Führen nie gelernt haben. Und überhaupt; viele auch das Verständnis von Führung nicht haben. Deswegen nehmen wir nur noch Menschen ins System, die mindestens die Zusatzqualifikation belegen können, weil sie dann einmal für sich diesen Blick zur Führung, zur betriebswirt-*

*schaftlichen Leitung eines Unternehmens gemacht haben.“*

Diese Zusatzqualifikationen werden vom Träger nicht finanziell unterstützt, da Maßnahmen zur Personalbindung und Markenbildung derzeit Priorität haben. *„Aber ich glaube nicht, dass wir uns lange davor drücken können. Wir werden da dran müssen, unsere Mitarbeiter weiterzuentwickeln.“* Eine berufsbegleitende Zertifizierung zur Fachberatung wird vom Träger durch entsprechende Freistellung sowie finanziell unterstützt.

Für neue Leitungskräfte ist außerdem eine Langzeitfortbildung bei der Stadt verpflichtend. Die internen Leitungsförderungen werden vom Personaldienst der Stadt nach einem Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte ressortübergreifend organisiert: *„Das sind nicht speziell Kita-Leitungen. Da sitzt neben der Kita-Leitung der Chef von der Feuerwehr-Truppe. Da sitzt der Verwaltungsleiter aus dem Ordnungsamt oder so was. Aber was unseren Leuten sehr gut gefällt, nicht immer nur im Pädagogen-Bereich zu sitzen.“* Die Pflichtfortbildung zur Mitarbeiterführung für neue Führungskräfte wird von einem anerkannten professionellen Anbieter in mehreren Modulen über jeweils zwei Tage durchgeführt und von der Fachdienstleitung sehr positiv bewertet. Danach besteht für die städtischen Führungskräfte die Möglichkeit, Aufbaufortbildungen wahrzunehmen, die beispielsweise Führung, Ressourceneinsatz, Konfliktmanagement oder Personalgespräche thematisieren.

#### *Fortbildungen und Karriereförderung für Leitungskräfte*

Ihre eigene Entwicklung zur Kita-Leitung beschrieben beide befragten Führungskräfte als selbstgesteuert und eigeninitiativ. Beide befragten Leitungskräfte nehmen die Fortbildungsangebote der Kommune bzw. des VHS-Verbundes wahr. Während die eine Leitungskraft mit einem Teil ihrer Arbeitszeit als Koordinatorin für die Personalplanung und -beschaffung eingesetzt ist und sich damit ausreichend gefordert sieht, fühlt sich die andere mit ihrer fachlichen Expertise und ihren Wünschen zur professionellen Weiterentwicklung nicht ausreichend wahrgenommen.

Weiterführende Karrieremöglichkeiten werden von den Kita-Leitungen eher skeptisch gesehen. So äußert eine der Leitungen: *„Was soll ich denn da mich noch weiter qualifizieren? Ich kann gerne mich in Sachen Leitung fortbilden. Ich kann vielleicht noch mal mein Führungskonzept weitermachen. Aber wo ich jetzt sage, ich gehe auf eine Fortbildung, um Karriere zu machen – wohin?“*

### 3.3.3 Zielgruppe pädagogische Fachkräfte

#### Motivation zur Fortbildung

Für die pädagogischen Fachkräfte sucht der Träger nach Strategien zur nachhaltigen Weiterqualifizierung. Hierzu wurde eine Langzeitfortbildung zur Spezialisierung in einem Arbeitsbereich der pädagogischen Fachkräfte angeboten, begleitend wurden Ressourcen in Aussicht gestellt, um die erworbenen Kompetenzen in der Praxis umsetzen zu können. Dieses Angebot wurde aber zu wenig angenommen bzw. das dort erworbene Wissen zu wenig genutzt, so dass es wahrscheinlich wieder aufgegeben wird. Viele hätten – nach dem Eindruck der Fachdienstleitung – nicht so sehr den Wunsch, sich zu spezialisieren, sondern eher ein Interesse daran, mehr Ressourcen in der Gruppenarbeit zu erhalten. *„Das Ziel ist, in meinem Arbeitsfeld als Erzieherin optimalere Bedingungen zu bekommen.“*

Die zentralen Fort- und Weiterbildungsangebote werden von den Kita-Leitungen aufgegriffen. Die Motivation zur Fortbildung habe – in einem Team mit eher erfahrenen Kräften – insgesamt nachgelassen und werde in Jahresgesprächen thematisiert:

*„Zu pieken und zu sagen: ‚Hm, ich finde, du könntest jetzt mal diese Fortbildung besuchen. Das würde dir, glaube ich, mal ganz gut tun, liebe Kollegin. Ich habe mal geschaut. Oder hast du schon mal geschaut?‘ – Und das dann auch zu ermöglichen, dass jeder auch wirklich auch diese Möglichkeit hat.“* (Kita-Leitung)

Dabei geht es meistens um Themen, die das Haus betreffen, zum Beispiel um die Einrichtung einer neuen Krippengruppe.

#### Teamtage

Zur gemeinsamen Fortbildung werden Teamtage durchgeführt. Dazu werden Themen gesucht, die die meisten Teammitglieder beschäftigen. Die Themenfindung wird aus dem Team heraus entwickelt, wobei die Leitung auch eigene Akzente setzt: *„Ich halte mich immer erst mal ein bisschen zurück. Ich bin aktiver Zuhörer. Und dann mitunter schon, dass dann auch mal so ein Input von mir kommt oder so ein Denkanstoß.“*

Zum Transfer berichtet eine Kita-Leitung:

*„Also die Erfahrung hat uns gezeigt, dass wir erst mal – am ersten Tag ist man dann natürlich auch ein bisschen müde und kaputt. Und am zweiten Tag kommt dann aber nochmal wieder ganz viel Feuer hoch von uns, dass wir sagen: ‚Ach, da müssen wir nochmal drüber sprechen.‘*

*Dann brauchen wir meist ein, zwei Wochen zum Sacken lassen, und dann wird das nochmal auf einer Dienstbesprechung, vielleicht auch auf zwei oder drei, je nachdem, wie intensiv das Thema war, aufgearbeitet und nochmal besprochen (...): ‚So, was wollen wir jetzt ändern? Wie wollen wir das umstellen?‘“* (Kita-Leitung)

Dabei fördert die Leitung die kollegiale Beratung:

*„Dass eine Kollegin gesagt hat: ‚Mensch, ich habe das schon mal ausprobiert. So und so geht es dann. Und dass man es dann einfach auch weitergibt. Dass dieser Austausch untereinander auch immer möglich ist.“* (Kita-Leitung)

Als Schwierigkeit wird gesehen, dass die Themen in einem großen Team mit 15 pädagogischen Fachkräften zu besprechen sind: *„In zwei Stunden oder zweieinhalb Stunden, das ist nicht viel; alle drei Wochen eine Dienstbesprechung.“* Manchmal werden die Themen daher in kleineren Gruppen weiterbewegt.

#### Karriereförderung

Die Motivation der pädagogischen Fachkräfte in Bezug auf Karriereziele wie zum Beispiel den Aufstieg in eine Leitungsposition, schätzt der Träger als eher gering ein. *„Die Rückmeldung, die ich von den Kita-Leitungen bekomme, ist, dass das Feld sehr schwerfällig ist, wenn es um Karriere geht. (...) Sich für Weiterentwicklung zur stellvertretenden Leitung oder Leitung fortzubilden, ist eine Hand voll, weil die Karriere da zu machen, so die Rückmeldungen, nicht das Ziel ist.“* Von der Kommune soll die Karriereorientierung ihrer Beschäftigten durch Zielvereinbarungen zur Weiterqualifizierung gestärkt werden: *„Im Bereich der inneren Verwaltung haben die große Hoffnungen, weil da die Karriereleiter nach oben oft gesehen wird. Wir im pädagogischen Bereich sind sehr skeptisch.“*

## 4 Diskussion

Im Folgenden wird zusammenfassend dargestellt,

- welche Schwerpunkte der Träger setzt bzw. die Personalverantwortlichen für die Kitas in der Personalentwicklung setzen,
- welche Maßnahmen und Strategien zu beobachten sind,
- welche Herausforderungen und ungelösten Probleme benannt werden.

## 4.1 Schwerpunkte in der Personalentwicklung

Die folgende Tabelle C.2 stellt die formalen Aufgaben der zuständigen Personen für die Personalentwicklung beim Träger sowie deren individuelle Schwerpunktsetzungen zusammenfassend dar.

**Tab. C.2: Fallstudie Kommune: formale Zuständigkeiten und individuelle Schwerpunktsetzungen**

Formale Aufgaben	Individuelle Schwerpunktsetzung
<b>Trägerebene</b>	
<b>Fachdienstleitung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesamtverantwortung als Träger</li> <li>– Fach- und Dienstaufsicht für die Beschäftigten im Fachdienst (Delegation der Fach- und Dienstaufsicht an die Kita-Leitungen für ihr jeweiliges Team)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesamtverantwortung, Umsetzung von Gesetzen und Richtlinien (zum Beispiel Kinderschutzgesetz)</li> <li>– Personalbeschaffung und Personalbindung: Positionierung des Trägers als attraktiver Arbeitgeber (Markenbildung, Organisationskultur mit wertschätzenden Events für das Personal)</li> <li>– Führung der Leitungskräfte: Teamentwicklung im Leitungskreis, Anstoß zu Organisationsentwicklungsprojekten (z.B. Leitbildentwicklung), partizipative Entwicklung von definierten Abläufen und Maßnahmen zum Personalmanagement (z.B. zur Einarbeitung und Konzepten der Personalentwicklung)</li> <li>– Begleitung und Steuerung der Fortbildungsplanung</li> </ul>
<b>Fachberatung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bereitstellung von Angeboten zur Fachberatung</li> <li>– Umsetzung der Bundesprogramme</li> <li>– Fortbildungsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partizipative Entwicklung von Beratungsangeboten für alle Kitas in der Stadt</li> <li>– Aufbau von Fachberatungsstellen zur Umsetzung der Bundesprogramme</li> <li>– Planung und Steuerung der Fortbildungsangebote in Kooperation mit den Leitungskräften</li> <li>– Fachliche Impulse für die Kita-Leitungen entlang aktueller Themen im Fachdiskurs</li> <li>– Unterstützung der Problemlösung bei Personalausfällen</li> <li>– Anlaufstelle bei arbeitsbedingten Belastungen</li> <li>– Aufbau eines Wissenspools</li> <li>– Vernetzung</li> </ul>
<b>Leitungsebene</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesamtverantwortung für die Arbeit in ihrer jeweiligen Einrichtung</li> <li>– Fach- und Dienstaufsicht für das Kita-Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pädagogische Leitung</li> <li>– Mitarbeiterorientierte Personalführung</li> <li>– Partizipative Teamführung</li> <li>– Am eigenen Konzept orientierte Personalentwicklung</li> <li>– Organisationsentwicklung (z.T. unter Nutzung der Fachberatung)</li> <li>– Vernetzung über den Leitungskreis des Trägers</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Während der Träger einen Schwerpunkt auf die Markenbildung sowie auf die Führung der Führungskräfte setzt und die Rahmenbedingungen für die Fachberatung und Fortbildungen der pädagogischen Fachkräfte mitgestaltet, sorgt die Fachberatung für die Vernetzung und Unterstützung der Einrichtungen und Ressourcen für die Personalentwicklung durch einen Wissenspool und Beratung. Die Führungskräfte handeln weitgehend autonom und konzentrieren sich auf die Personalentwicklung innerhalb ihrer jeweiligen Teams.

## 4.2 Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung

Im Folgenden werden die beschriebenen Maßnahmen der Personalentwicklung in den verschiedenen Bereichen zusammenfassend dargestellt.

**Tab. C.3: Fallstudie Kommune: Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung**

Fallstudie Kommune	Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
Personalgewinnung und Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionierung als attraktiver Arbeitgeber</li> <li>- Markenbildung</li> <li>- Revision des Auswahlverfahrens</li> <li>- Wertschätzung und Anerkennung gegenüber neuen Kräften</li> <li>- Willkommens-Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patensystem für neue Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anleitung und Vorbild für junge Kräfte</li> </ul>
Personalführung, Personalpflege und -bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neujahrsempfang</li> <li>- Fortbildungs-Wochenende</li> <li>- Gesamtdienstbesprechung und Austausch</li> <li>- Leitbildentwicklung (Markenbildung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstbesprechung mit Teamentwicklung</li> <li>- Struktur und Herzlichkeit im Leitungskreis</li> <li>- Jahresgespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterorientierung</li> <li>- Teamkultur und Partizipation</li> <li>- Teamentwicklung und Konfliktbearbeitung</li> <li>- Organisationsentwicklung mit Fachberatung</li> <li>- Lösungen für ältere Fachkräfte</li> <li>- Vorhalten guter Rahmenbedingungen</li> </ul>
Personalentwicklung im engeren Sinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeine und themenbezogene Fachberatung</li> <li>- Wissenspool</li> <li>- Trägerübergreifende Vernetzung und Kooperation</li> <li>- Steuerung der Fortbildungsangebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitungsqualifizierung</li> <li>- Fortbildung für Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation zur Fortbildung</li> <li>- Teamtage</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Personalverantwortlichen beim Träger – Fachdienstleitung, Fachberatung und die Leitungskräfte – haben die Aufgaben hinsichtlich der Personalentwicklung klar verteilt:

- Die Fachdienstleitung gestaltet die übergreifenden Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung. Sie führt die Leitungskräfte, sorgt für den kollegialen Austausch – auch als Gelegenheit zur professionellen Weiterentwicklung – und beteiligt sie an der Profilierung des Trägers als Marke zum Beispiel durch eine gemeinsame Leitbildentwicklung.
- Die Fachberatung kümmert sich insbesondere um die Personalentwicklung im engeren Sinn, berät die Leitungskräfte in der pädagogischen Arbeit vor Ort und unterstützt sie in Team- und Organisationsentwicklungsprozessen. Durch Vernetzung und Austausch finden insbesondere die Leitungskräfte Möglichkeiten, sich fachlich weiterzuentwickeln. Viele tragen zur Sicherung des Transfers aus Fortbildungen bei, indem sie ihr Wissen und ihre Erfahrung neben ihrer Leitungstätigkeit in Fachberatungsfunktionen weitergeben.
- Die Leitungskräfte fördern die professionelle Weiterentwicklung ihres Personals vor allem durch interne Maßnahmen: Lernanlässe und Lerngelegenheiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich aus der partizipativen Gestaltung der pädagogischen Arbeit im Team, Gesprächen und Reflexionen im Team, in Teamentwicklungsprozessen auf Teamtage und in der gemeinsamen Entwicklung und Gestaltung der Einrichtungen. Fortbildungen scheinen demgegenüber eine untergeordnete Rolle zu spielen.

### 4.3 Herausforderungen

Neben der Beschreibung der Maßnahmen und Strategien zur Personalentwicklung wird aus den Interviews auch deutlich, wo die Personalverantwortlichen Herausforderungen sowie weiteren Handlungs- und Entwicklungsbedarf sehen. Einige der Themen seien hier genannt:

*Fachkräftegewinnung: „In Konkurrenz mit anderen Trägern mehr Präsenz zeigen“*

Die Maßnahmen zur Markenbildung sowie Maßnahmen zum Onboarding neuer Fachkräfte (z.B. Willkommens-Workshop) sind motiviert durch die neue Situation, dass der Träger qualifizierte Fachkräfte davon überzeugen muss, dass es sich lohnt, bei der Kommune zu arbeiten.

Das Verfahren zur Personalauswahl, das auch von Fach- und Leitungskräften kritisch beurteilt wird, soll überarbeitet werden.

*Personalbindung durch Wandel der Organisationskultur: „Das, was unsere Fachkräfte brauchen“*

Der Neujahrsempfang, gemeinsame Fortbildungswochenenden, Teamentwicklung im Leitungskreis und eine gemeinsame Dienstbesprechung mit Zeit zum Austausch sind neue Elemente der Organisationskultur, mit denen der Träger u.a. Wertschätzung und Anerkennung gegenüber den Fach- und Leitungskräften zum Ausdruck bringt. Er schafft damit Gelegenheiten zum Aufbau und zur Pflege kollegialer Beziehungen auf einer persönlichen Ebene. Die Maßnahmen sollen zur Identifikation der Beschäftigten mit dem Träger beitragen sowie Motivation, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern.

*Fachliche Profilierung und neue Verbindlichkeit durch Leitbildentwicklung: „Da brechen wir eine ganz alte Kultur auf“*

Die gemeinsame Leitbildentwicklung ist auch im Rahmen der Markenbildung zu verstehen: Sie soll der Orientierung von Eltern und Personal dienen, indem ihnen die Ziele der pädagogischen Arbeit des Trägers erläutert werden. Bislang waren die Konzepte der Einrichtungen geprägt von den Wertpräferenzen und pädagogischen Ideen der Leitungskräfte sowie Teams und in der Umsetzung abhängig von deren Freiwilligkeit und Engagement. Diese „alte Kultur“ ging einher mit einer hohen Autonomie der Einrichtungen. Der Träger möchte mit der Leitbildentwicklung die Fachlichkeit in den Einrichtungen stärken und für die Verbindlichkeit in der Umsetzung sorgen, doch sehen die Einrichtungen dadurch ihre traditionell gewachsene Eigenständigkeit infrage gestellt. Damit die notwendigen Organisationsentwicklungsprozesse und der Transfer gelingen, werden die Leitungskräfte an der Entwicklung intensiv beteiligt, und die Fachberatung wird in die Entwicklung eines Instrumentariums für die Leitungskräfte eingebunden.

*Teamentwicklung auf der Leitungsebene: „Wir wollen das Wir stärken“*

Die intensive Zusammenarbeit im Leitungskreis ist eine zentrale Strategie des Trägers zur „Führung der Führungskräfte“. Die Leitungskräfte erhalten hier nicht nur Informationen, sondern werden an der Gestaltung des

Arbeitsbereiches Kindertagesbetreuung beim Träger beteiligt und finden in den anderen Leitungskräften ein Team zur gegenseitigen Unterstützung, Reflexion und kollegialen Beratung. Auch diese Maßnahmen tragen zur Stärkung der Fachlichkeit sowie zur Motivation, Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Träger durch die Leitungskräfte bei. Sie bilden die Grundlage für weitergehende Organisationsentwicklungsprozesse.

#### *Mitarbeiterorientierung: „Die sind nicht alleine“*

In den Einrichtungen werden Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder großgeschrieben. Die Leitungskräfte bringen jedoch zum Ausdruck, dass sie nicht immer befriedigende Lösungen finden, zum Beispiel bei Personalausfällen oder wenn Kinder ein besonders herausforderndes Verhalten zeigen und Unterstützungsmaßnahmen nicht zeitnah zu erwarten sind. Hier sind sie abhängig von Regeln, Richtlinien und Ressourcen der Verwaltung, die nur schwer und langsam zu beeinflussen sind.

#### *Karriereentwicklung: „Was soll ich mich noch weiter qualifizieren?“*

Die pädagogischen Fachkräfte erhalten insbesondere an Teamtagen die Gelegenheit, sich gemeinsam fortzubilden und ihre pädagogischen Angebote neu zu gestalten. Eine notwendige Zusatzqualifikation zum Aufstieg in eine Leitungsposition wird derzeit vom Träger nicht gefördert. Die Leitungskräfte finden aktuell Befriedigung in ihrer Arbeit durch die Zusammenarbeit mit dem Team, ein besonderes pädagogisches Konzept, Handlungsspielräume in der Gestaltung ihrer Einrichtung oder die fachliche Weiterentwicklung durch die Mitarbeit in der Fachberatung. Viele sehen jedoch kaum Möglichkeiten der professionellen Weiterentwicklung durch Fort- und Weiterbildung und auch keine Karriereoptionen bei der Kommune als Träger.

#### *Fazit*

Schwerpunkte der Personalentwicklung liegen in dieser Kommune zum einen im Aufbau des Trägers als „Marke“, die die Besonderheiten und das Profil des Trägers auf dem Markt der Kindertagesbetreuung transportieren, Fachkräfte anlocken und binden sowie Eltern wie auch Fachkräften Orientierung ermöglichen soll. Zum anderen arbeitet der Träger an der Entwicklung einer Organisationskultur, die durch Identifikation mit dem Arbeitgeber, Zusammenhalt und Verständigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die pädagogische Arbeit gekennzeichnet ist.

## II Fallstudie Kirche

### 1 Religionsgemeinschaften als Träger von Kindertageseinrichtungen

#### *Leitbilder und Qualitätsstandards*

Die meisten konfessionellen Träger von Kindertageseinrichtungen gehören einem der Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege an: der Caritas, der Diakonie oder dem Jüdischen Wohlfahrtsverband. Die Kita-Träger der christlichen Kirchen sind zudem in eigenen Bundesverbänden organisiert.

Die pädagogische Arbeit der konfessionellen Träger enthält religionspädagogische Elemente in ihren Leitbildern und Konzepten. Ihre pädagogische Arbeit zielt auf die Erziehung im Geiste der jeweiligen Glaubensrichtung sowie eine Vermittlung von Traditionen und religiösen Praktiken im Kita-Alltag wie auch im Leben der Gemeinde. Gleichzeitig betonen alle konfessionellen Trägerverbände die Offenheit ihrer Einrichtungen für alle Kinder und verbinden ihre Leitbilder mit gesellschaftspolitischen Vorstellungen. Die beiden großen christlichen Kirchen haben zudem Qualitätshandbücher und Verfahren entwickelt, mit denen sie die Professionalität ihrer Arbeit sichern wollen.

Der Bundesverband der Katholischen Tageseinrichtungen für Kinder (KTK, [www.ktk-bundesverband.de](http://www.ktk-bundesverband.de)) formuliert in seinem Kölner Memorandum zum 100-jährigen Verbandsjubiläum sechs Grundsätze:

- Jedes Kind ist einzigartig und hat ein Recht auf ganzheitliche Bildung, Erziehung und Betreuung.
- Religion gehört zur Lebenswelt der Kinder.
- In unseren Mitgliedseinrichtungen ist jedes Kind willkommen.
- Katholische Kindertageseinrichtungen sind Orte für Familien.
- Hochwertige Bildung, Erziehung und Betreuung erfordern gute personelle und strukturelle Rahmenbedingungen.
- Die Verantwortung dafür liegt bei Verbänden, Kirche und Politik.

Das Bundesrahmenhandbuch der KTK versteht sich als „übergeordnetes wertorientiertes Qualitätsmanagement-Handbuch, dessen Inhalte sich aus dem christ-

lichen Glauben heraus begründen“ (ebd.). Es gliedert sich in neun Qualitätsbereiche: Kinder, Eltern, Kirchengemeinde, Sozialraum, Glaube, Träger und Leitung, Personal, Mittel sowie Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

Evangelische Kindertageseinrichtungen verstehen sich im Sinn eines offenen Angebots als Orte evangelischer Bildung. Kinder haben demnach ein Recht auf Religion sowie auf Respekt und Achtung ihrer Person. Auch hier sind das Qualitätsmanagement sowie die Einbindung in die Kirchengemeinde wichtige Elemente der pädagogischen Arbeit.

Die Bundesvereinigung der evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder (BETA, [www.beta-diakonie.de](http://www.beta-diakonie.de)) formuliert als Leitlinien der Arbeit in den evangelischen Kitas:

- Kinder sind willkommen und können mitgestalten.
- Kinder werden unabhängig von ihrer Herkunft in ihren Gaben umfassend gefördert.
- Kinder finden Orientierung zwischen Gott und der Welt.
- Kinder hören tragende Erzählungen, erleben wohlthuende Rituale, feiern die Feste des Kirchenjahres.
- Kinder finden Halt bei Krisen und Umbrüchen.
- Kinder lernen die Normalität der Verschiedenheit.
- Eltern finden Unterstützung im Rahmen einer Erziehungspartnerschaft.
- Kitas tragen zur Bildungs- und Chancengerechtigkeit bei.

Das BETA-Qualitätshandbuch (BETA/DQE 2009) beschreibt

- die theologischen Dimensionen evangelischer Kitas;
- die Verantwortungsbereiche der Akteurinnen und Akteure auf verschiedenen organisationalen Ebenen: des Dach- und Fachverbandes, der Fachberatung, des Trägers, der Leitung und verschiedener Gruppen des pädagogischen und hauswirtschaftlichen Personals;
- die Aufgabenbereiche von Kindertageseinrichtungen wie Bildung, Betreuung und Erziehung, die Zusammenarbeit mit den Eltern, Aufgaben der Betriebsführung und Verwaltung, der Hauswirtschaft, die Zusammenarbeit mit der Gemeinde sowie Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit;
- Qualitätsdimensionen, die sich auf die Verantwortung der Trägerschaft, Kommunikation und Weiterentwicklung sowie Qualitätssicherung und Evaluation erstrecken.

Die Arbeit in Kindertageseinrichtungen unter dem Dach der Jüdischen Zentralwohlfahrtsstelle (ZWST, [www.zwst.org](http://www.zwst.org)) orientiert sich an der „Zedaka“ als Leitbegriff, der für das jüdische Verständnis von Wohltätigkeit steht und im Judentum zu den wichtigsten religiösen Pflichten zählt. „Sie beinhaltet einerseits eine sozialetische Handlungsanweisung und steht andererseits für soziale Gerechtigkeit. Wohltätig zu sein heißt, Hilfe nicht nur in Form von Almosen zu leisten, sondern im Sinn einer ausgleichenden Rechtsordnung.“ Dabei gilt die „Hilfe zur Selbsthilfe“ als Handlungsmaxime (ebd.). In der Rahmenkonzeption der Kitas der jüdischen Gemeinde in Frankfurt a.M. heißt es beispielsweise: „Unsere Kindertageseinrichtungen verstehen wir als Orte der Bildung und Begegnung von Kindern, ihren Familien und der pädagogischen Fachkräfte. Willkommen sind alle Familien, die mit uns die konfessionelle Zugehörigkeit zum Judentum achten und ein friedliches Miteinander schätzen“ (Jüdische Gemeinde Frankfurt a.M. 2017).

### *Organisationsformen*

Wie die Recherchen im Vorfeld der Fallstudien zeigten, weisen die Kita-Träger in den christlichen Verbänden unterschiedliche Rechts- und Organisationsformen auf:

- Kirchengemeinden als Träger von Kindertageseinrichtungen: Sie repräsentieren die klassische Form konfessioneller Kitas. Die Kirchengemeinden werden geleitet von Priestern bzw. Pastorinnen und Pastoren in Kooperation mit ehrenamtlichen Gremien aus Gemeindemitgliedern (Kirchenvorständen, Kirchengemeinderat, Presbyterium), doch sind weder Theologinnen bzw. Theologen noch Gemeindemitglieder notwendigerweise fachlich versiert im Bereich der frühen Bildung.
- Gemeindeverbände, Zweckverbände oder Kitawerke als Träger von Kindertageseinrichtungen: Oftmals gründen sich solche Betreiberorganisationen aus der Initiative einzelner Kirchengemeinden heraus, die sich angesichts zunehmender Anforderungen an die Führung und Verwaltung von Kitas Entlastung und Unterstützung wünschen. Diese Organisationen werden meist von theologisch oder pädagogisch qualifizierten Personen geleitet. Die Personalverantwortung als Träger liegt häufig, aber nicht immer, bei professionellen Geschäftsführerinnen oder Geschäftsführern. Damit soll zum einen die Personalführung nach innen und zum anderen die Verhandlung mit Geldgebern und Politik sichergestellt werden. Für

die Leitungskräfte der Einrichtungen sollen daraus Ressourcen für ihre Kernaufgaben, wie die personelle, betriebswirtschaftliche und pädagogisch-fachliche Führung und Steuerung ihrer Kita, erwachsen. Ziel ist, dass von diesem Professionalisierungsprozess in der Trägerschaft auch die Geistlichen profitieren und mehr Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben wie religionspädagogische Angebote für Kinder oder die Seelsorge haben.

- Kirchliche Sozialunternehmen als Träger von Kindertageseinrichtungen: Die sozialen Angebote unter dem Dach der Kirche sind insbesondere in Ostdeutschland häufig zusammengefasst in – meist als gGmbHs professionell geführten – Sozialunternehmen, die wiederum ein breites Spektrum an Angeboten der Sozialen Arbeit vorhalten (ähnlich wie bei den Sozialunternehmen der nicht-konfessionellen Verbände). Neben Kindertageseinrichtungen sind dies z.B. Beratungsstellen, Jugendzentren oder Angebote zur Altenarbeit.

Die Zusammenschlüsse kirchlicher Träger (als Zweckverband oder Sozialunternehmen) sind als „Betreiber“ unter dem Dach der jeweiligen Kirche zu verstehen. Werte und Richtlinien – etwa für die Einstellung des Personals oder die Bezahlung – werden von den Kirchen als Träger vorgegeben.

### *Trends und Herausforderungen*

Die Zusammenschlüsse von Kirchengemeinden zur Gründung von Trägerverbänden finden meist statt vor dem Hintergrund umfassender Veränderungen in den Organisationsstrukturen der Kirchen insgesamt, zum Beispiel durch die Zusammenlegung von Gemeinden, die Schaffung „pastoraler Räume“ und das Bestreben, die kirchlichen Angebote unter Beibehaltung des religionspädagogischen Profils zu professionalisieren und damit neuen fachlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Anhand der Experteninterviews im Vorfeld der Fallstudien wurde deutlich, dass die Suche nach guten Lösungen bei der Bildung von Verbänden längst nicht beendet ist. Es geht darum, die Potenziale, Risiken und Ressourcen, die aus der Umstrukturierung für die Beschäftigten resultieren, auszuloten und entsprechende Handlungsstrategien zu entwickeln, um Personal gewinnen, binden und weiterentwickeln zu können. Beispielsweise sind Fragen nach einer guten Größe und Organisationsstruktur der Verbände, nach den Aufgaben, Verantwor-

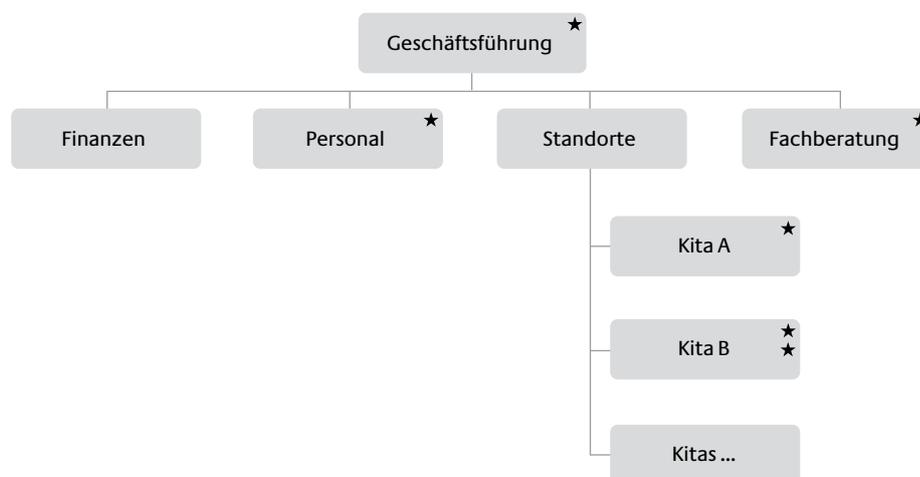
tungsbereichen und notwendigen Qualifikationen der Geschäftsführung und nach der Zusammenarbeit mit den Kirchengemeinden vor Ort zu klären. Bezogen auf die Personalentwicklung dürften Herausforderungen beispielsweise in der Identifikation des Kita-Personals mit dem neuen Träger und neuen Führungspersonen, in der neu aufzubauenden trägerinternen Kommunikation und Organisationskultur sowie in der einrichtungübergreifenden Vernetzung und Teamentwicklung liegen. Damit werden Strukturen angelegt, die Lern- und Entwicklungsgelegenheiten bieten und zur professionellen Weiterentwicklung wie auch Arbeitszufriedenheit des Personals beitragen können.

Für die Fallstudie wurde ein mittelgroßer konfessioneller Träger ausgewählt, der rund 30 Kindertageseinrichtungen betreibt.

## 2 Kurzporträt des Trägers

In dieser Fallstudie geht es um einen kirchlichen Träger, der sich aus dem Zusammenschluss mehrerer Gemeinde-Kitas gebildet hat. Der Träger organisiert über seine Zentrale die Bildung, Betreuung und Erziehung von über 1.000 Kindern und beschäftigt mehr als 400 Personen. Damit ist der kirchliche Träger die größte der hier untersuchten Organisationen. Es wurden neben der Geschäftsführung das Personalreferat, eine Fachberatung sowie zwei Kita-Leitungen und eine pädagogische Fachkraft befragt (vgl. Abb. C.3).

Abb. C.3: Fallstudie Kirche: Organigramm des Trägers



★ Befragte Personen

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Tabelle C.4 fasst die Rahmenbedingungen des Trägers hinsichtlich der Rechtsform und der Arbeitsbedingungen, des fachlichen Bezugs sowie der Strukturen und der Arbeitsteilung zusammen.

Tab. C.4: Fallstudie Kirche: fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Trägers

Fallstudie Kirche	
<b>Gesetze und Regeln</b>	
Rechtsform des Trägers, Leitbild: Menschenbild und Führungsphilosophie, pädagogische Konzeption und Schwerpunkte, Kita-Qualitätsstandards	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gGmbH unter dem Dach einer Kirche als Körperschaft des öffentlichen Rechts</li> <li>– Leitbild, Philosophie: Der Mitarbeiter als Mensch</li> <li>– Rahmenkonzept</li> <li>– Qualitätsmanagementsystem</li> </ul>
Arbeitsbedingungen des Personals	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bei Neueinstellungen Befristung für ein Jahr</li> <li>– ÖPNV-Karte</li> </ul>
<b>Gemeinschaft/fachlicher Bezug</b>	
Verbandszugehörigkeit, fachliche Bezüge, Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsführung, Personalreferat und Fachberatung sind einschlägig qualifiziert und berufserfahren im sozialen bzw. Kita-Bereich</li> <li>– Mitgliedschaft des Trägers im kirchlichen Dachverband</li> <li>– Anbindung jeder Kita an ihre Kirchengemeinde</li> <li>– Regionales Netzwerk mit anderen kirchlichen und freien Kita-Trägern</li> <li>– Mitarbeit in fachlichen Gremien</li> </ul>
<b>Strukturen und Arbeitsteilung</b>	
Angebotsspektrum und Geschäftsfelder	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausschließlich Kindertagesbetreuung von 0- bis 12-Jährigen</li> </ul>

Fallstudie Kirche	
Struktur der zuständigen Organisationseinheit (Aufbauorganisation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsstelle mit drei Stabsstellen für Finanzen, Personal und Fachberatung</li> <li>– Über 400 pädagogisch Tätige</li> <li>– Geschäftsführung: Dienst- und Fachaufsicht für Stabsstellen sowie Kita-Leitungen</li> <li>– Fachberatung und Personalreferat: Stabsstellen ohne Personalverantwortung</li> </ul>
Personalverantwortung: Fach- und Dienstaufsicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leitungskräfte: Dienst- und Fachaufsicht für Kita-Personal</li> </ul>
Aufgaben und Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwaltungsaufgaben: überwiegend Verwaltungsabteilung</li> <li>– Personalbeschaffung: Personalreferat und Verwaltung</li> <li>– Personalauswahl: betroffene Leitungskraft + pädagogische Fachkraft, Personalreferat für Formales</li> <li>– Onboarding: Personalreferat für Fortbildungen, Leitungskräfte für Patensystem mit neuen Leitungen und Einarbeitung neuer Fachkräfte</li> <li>– Personalführung: hierarchisch</li> <li>– Fachberatung und Qualitätsentwicklung: Fachberatung</li> <li>– Fort- und Weiterbildung: Fachberatung mit Geschäftsführung und Leitungskräften</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

### 3 Maßnahmen der Personalentwicklung

Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen Ansätze und Maßnahmen des Trägers zur Personalentwicklung, die sich aus den Interviews mit der Geschäftsführung, dem Personalreferat, der Fachberatung und den Kita-Leitungen ableiten lassen, dargestellt.

#### 3.1 Personalgewinnung und Onboarding

##### 3.1.1 Personalgewinnung

###### *Positionierung als attraktiver Arbeitgeber*

Obwohl die erforderliche Konfessionszugehörigkeit bei Stellenausschreibungen von kirchlichen Trägern keine hohe Zahl an Bewerbungen vermuten lässt, stellt sich die Personalsituation dort nach Aussage der Befragten jedoch relativ entspannt dar. Verantwortlich dafür scheinen die vielfältigen Maßnahmen des Trägers zur Personalgewinnung zu sein. Die Geschäftsführung beschreibt das Maßnahmenpaket mit folgenden Worten:

*„Wir haben ein riesiges Problem (...), das von 100 Prozent der Pädagogen vielleicht 30 für uns auf dem Markt verfügbar sind [Zugehörigkeit zur Kirche erforderlich; Anmerkung d. A.]. Und es gibt einen ganz enormen*

*Fachkräftemangel. Und sind deswegen an vielen, vielen Punkten dabei, dass wir gegen den Fachkräftemangel uns aufstellen. Und uns als Arbeitgeber versuchen, möglichst attraktiv darzustellen. Das heißt, wir gehen auf alle Fachmessen, an den Fachschulen präsentieren wir uns. Wir haben Projekte, mit denen wir versuchen, natürlich auch Mitarbeitende zu locken. Also unser Austauschprojekt ist so was. (...) Das ist attraktiv für Mitarbeitende. Wir versuchen es an vielen Punkten, dass wir zum Beispiel Fortbildung; relativ großzügig damit umgehen und bewilligen (...).“ (Geschäftsführung)*

###### *Personalreferat als Stabsstelle (u. a.) zur Personalgewinnung*

Die Gewinnung von pädagogischen Fachkräften wird vor allem von der Geschäftsführung als große Herausforderung für den Träger gesehen. Damit einher geht die Anforderung, sich auf dem Markt zu positionieren, um im Wettbewerb mit vielen anderen Kita-Trägern bestehen zu können.

Dieser neuen Aufgabe stellt sich der Träger seit einiger Zeit durch eine besondere Profilierung der Personalreferatsstelle: Das Personalreferat hat die Aufgabe, den Träger als attraktiven Arbeitgeber im Kita-Feld bekannt zu machen und zu etablieren. Dafür sind vielfältige Maßnahmen ergriffen worden: Von der Überarbeitung der Homepage, der Erstellung von Flyern, der Präsenz

auf Messen und Infoveranstaltungen bis hin zur Anpassung der Gehälter an die tariflichen Steigerungen bei der Konkurrenz.

Das Personalreferat sieht die Personalgewinnung als eine ihrer Hauptaufgaben an und bewertet die bisherigen Maßnahmen als durchaus erfolgreich, da der Träger bisher vom großen Fachkräftemangel noch verschont geblieben sei.

*„Also erst mal machen wir viel über: Mitarbeiter werben viele neue Mitarbeiter. Das ist ein ganz großer Anteil bei uns im Hause. Das heißt, unsere zufriedenen Mitarbeiter werben neue Mitarbeiter. Dann gehen wir auf verschiedene Jobmessen. Dann recherchiere ich regelmäßig: Welche neuen Stellenbörsen gibt es im Internet, wo praktisch zukünftige oder potenzielle Bewerber sind und sich rumtreiben? (...) Und dann schalten wir eben in den gängigen Stellenbörsen.“* (Personalreferat)

#### **Vertretungspool als Anstellungs-„Puffer“**

Es wird deutlich, dass das Personalreferat das Arbeitsfeld Personalgewinnung „ganzheitlich“ und strategisch betrachtet und dabei das Ziel von zufriedenen Mitarbeitenden im Unternehmen verfolgt, damit diese wiederum neue (zufriedene) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwerben. Der Vertretungspool als möglicher Erst-Anstellungspool kommt der langfristigen Planungsstrategie zugute:

*„Und ich warte auch nicht ab, bis eine Stelle frei wird, sondern ich plane in die Zukunft sozusagen. Deswegen habe ich dann nie diese großen Lücken (...) wir haben ja einen Vertretungspool. Und dieser Vertretungspool ist für mich so ein bisschen auch mein Puffer. Das heißt, wenn ich eine interessante Bewerbung zwischendurch bekomme, und ich habe aber keine Stelle frei, kann ich sie trotzdem einstellen und setze sie erst mal in diesen Vertretungspool.“* (Personalreferat)

Eine der befragten Kita-Leitungen schätzt die Aktivitäten und die Zusammenarbeit mit dem Personalreferat zur Personalgewinnung sehr und bewertet diese positiv: *„Ja, es ist ein großes Glück. (...) Also das ist ja Hand in Hand, und davon profitieren wir.“* Das Personalreferat nimmt zudem regelmäßig an den Leitungssitzungen teil und ist somit nah dran an den Themen und Anforderungen, denen sich zukünftige Mitarbeitende stellen müssen.

#### **Kontaktpflege zu Mitarbeitenden in Auszeit**

Neben der Gewinnung von neuen Fachkräften geht es auch darum, die sogenannten „Rückkehrerinnen in El-

ternzeit“ zu halten. Die Rückkehrerinnen scheinen eine nicht unerhebliche Größe bei diesem Träger zu sein, der sich in einem überwiegend mit weiblichen Fachkräften besetzten Arbeitsfeld bewegt. Um diese einmal gewonnenen Fachkräfte nicht zu verlieren, pflegt das Personalreferat einen rechtzeitigen Kontakt zu Kolleginnen (und Kollegen) in Elternzeit oder in anderen „Auszeiten“ und sieht hier gleichzeitig noch Ausbaumöglichkeiten: *„Dass man nicht nur sagt, sechs Monate bevor jemand wiederkommt, sondern einfach so ein bisschen den Kontakt hält auch. Ja. Das ist etwas, was ich mir für die Zukunft wünsche.“*

#### **Haltungsänderung: Bewerbung als Arbeitgeber**

Zusammenfassend stellt das Personalreferat fest, dass sich die Positionen von Bewerberinnen und Bewerbern auf der einen Seite und Arbeitgebern auf der anderen Seite quasi umgekehrt haben: *„Im Endeffekt ist das so; man bewirbt sich als Arbeitgeber. Und dafür nehmen wir uns auch viel Zeit (...).“*

### **3.1.2 Personalsuche und Personalauswahl**

#### **Personalauswahl durch Leitung und Team**

Bei diesem Träger entscheiden die Kita-Leitungen eigenständig unter Beteiligung ihres Teams, wen sie als pädagogische Fachkraft einstellen und wen nicht. Die betroffenen Einrichtungen sind direkt als Entscheidungsträger beteiligt. Um das dazugehörige Verfahren wie z.B. die Stellenausschreibung oder das formale Einstellungsverfahren kümmert sich die Verwaltungsabteilung. Die Stellenausschreibung wird vom Personalreferat erstellt und mit der Kita-Leitung abgestimmt. Die Ausschreibung (Schaltung der Anzeige) erfolgt wiederum durch das Personalreferat. Die Auswahl der Bewerberinnen bestimmt die Kita-Leitung, die auch – unter Beteiligung ihres Teams – final darüber entscheidet, wer eingestellt wird.

Die eigenständige Verantwortung und Zuständigkeit für die endgültige Personalauswahl wird von den Kita-Leitungen sehr geschätzt:

*„Also für mich ist es natürlich (...) unglaublich gut, (...) dass wir diese Verantwortung übertragen bekommen zu gucken, was passt ins Team? (...) Das ist wirklich gut. Und das ist auch einmal die Erwartungshaltung natürlich vom Träger, dass wir das eigenständig als Leitungen managen. Aber auch, ja, es ist auch ein bisschen wie ein Vertrauensvorschuss. Das schätze ich wirklich sehr.“* (Kita-Leitung)

### *Persönlichkeitsmerkmale als Auswahlkriterium*

Die Möglichkeit, eigenständig zu entscheiden, nutzt eine der befragten Kita-Leitungen beispielsweise folgendermaßen: Sie schaut bei Bewerberinnen und Bewerbern sehr genau darauf, ob diese Menschen Lust auf Veränderungen haben, ob sie neugierig sind auf Unbekanntes. Denn dies sind für sie Persönlichkeitsmerkmale, die für das Arbeiten in ihrer Kita von großer Bedeutung sind:

*„Also ich kann erst mal auf mein Team schauen. Das ist einer der Punkte, auf die ich geachtet habe, so, mein Team zusammengestellt habe, dass das Leute sind, die Lust haben auf Veränderungen. Oder auch in ihrem Lebenslauf irgendwas gezeigt haben, dass sie, ja, mutig und neugierig sind.“* (Kita-Leitung)

### *Fachschulen als Auswahlkriterium*

Eine der befragten Kita-Leitungen macht bei der Personalauswahl zudem die Erfahrung, dass nicht alle Fachschulen in der gleichen Qualität ausbilden. So wählt sie Fachkräfte auch nach dem Aspekt der besuchten Ausbildungsstätte aus bzw. lädt Absolventinnen und Absolventen von bestimmten Fachschulen gar nicht erst ein:

*„Das kommt manchmal auch ein bisschen drauf an, von welcher Fachschule sie kommen tatsächlich. (...) Wir haben aus anderen Fachschulen wie C oder D oder so niemanden hier. Tatsächlich gar nicht (...), nein, irgendwie ist es nie stimmig gewesen.“* (Kita-Leitung)

### *Aushalten von Stellenvakanzen*

Die Kita-Leitungen halten es für wichtig, im Sinn einer verantwortungsvollen und sorgfältigen Personalauswahl Stellen-Vakanzen auszuhalten, wenn nicht gleich im ersten Durchlauf die geeignete Bewerberin, der geeignete Bewerber dabei ist. In solch einem Fall sind sie gefordert, externen Erwartungshaltungen, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber bei Bedarf sofort einstellen zu müssen, standzuhalten und mit guten Argumenten ihre Entscheidung beispielsweise gegenüber den Eltern zu vertreten. Hier bewegen sie sich im Spannungsfeld zwischen ihrer Rolle als Dienstleister und der als verantwortungsvolle Führungskraft.

### *Befristung als „längere Probezeit“ bei Neueinstellungen*

Die Anstellung neuer Fachkräfte erfolgt per se immer zunächst mit einer Befristung für ein Jahr als einer „längeren Probezeit“ für beide Seiten. Dies wird als selbstbewusste und hilfreiche Maßnahme eingeschätzt und trägt

aus Sicht der Beteiligten dazu bei, gute Fachkräfte durch eine bewusste Auswahl zu gewinnen: *„Alle neu Eingestellten (...) sind befristet für ein Jahr. (...) Und man hat ein bisschen länger Zeit zu gucken, weil eben zur Not nochmal befristet werden kann. (...) das wäre schon schön, wenn es so bleibt. Ja.“* (Kita-Leitung)

### **3.1.3 Personaleinarbeitung**

#### *Persönlicher Kontakt zur Zentrale*

Ist eine neue Fachkraft gewonnen, gibt es ein persönliches Einstellungsgespräch in der Geschäftsstelle des Trägers mit dem Personalreferat. Dieser persönliche Kontakt wird von den Beschäftigten als sehr herzlich und nachhaltig wahrgenommen. Ein befragter Mitarbeiter äußerte, er habe diesen Kontakt als sehr persönlich, wenig formal und wenig hierarchisch erlebt.

*„Ja, das, was ich am meisten halt wahrgenommen habe, war am Anfang (...), dass ich gut aufgenommen wurde, und ich habe ja dann da auch einige Gespräche geführt, und die Unterlagen (...) wurden dann ausgefüllt. Und dann wurde ich auch ganz warmherzig empfangen sozusagen. Also da kam ich mir auch gleich ganz angenommen vor, ja. (...) Das war das Einstellungsgespräch. Und ja, das war; das war super. Das lief ganz nett ab, und es war top.“* (Pädagogische Fachkraft)

#### *Begrüßungstage*

Außerdem werden neu eingestellte Fachkräfte zu Begrüßungstagen eingeladen. Sie haben so die Möglichkeit, den Arbeitgeber und seine internen Abläufe noch einmal genauer und im persönlichen Kontakt kennenzulernen:

*„Wir machen Begrüßungstage für unsere Mitarbeitenden. (...) Das ist erst ein halber Tag zur Religionspädagogik. Also: ‚Sie sind hier bei der Kirche angestellt. Was heißt das für sie? Was hatten sie schon für Berührungspunkte?‘ und, und, und. Und der zweite Teil ist: Was ist ein Kirchenkreis? Da kommt dann auch (...) [die Kirchenleitung; Anmerkung d.A.] und erzählt ein bisschen was. Und dann ist irgendwie: Die Geschäftsstelle zum Anfassen. Und: Fragen, die ich schon immer mal fragen wollte.“* (Geschäftsführung)

Aus Sicht der Beteiligten (Geschäftsführung, Personalreferat, Fachberatung und Kita-Leitungen) gibt es sowohl auf der Ebene der Leitungen als auch auf der Ebene der pädagogischen Fachkräfte noch einen Entwicklungsbedarf beim Einarbeitungskonzept für neue Kolleginnen und Kollegen. Insbesondere vor dem Hintergrund des

komplexen Ziels zufriedener, „gebundener“ Beschäftigter haben Fachberatung und Personalreferat begonnen, ein Einarbeitungskonzept für die pädagogischen Fachkräfte zu entwickeln.

### *Konzeptentwicklung für den Onboarding-Prozess*

Das Personalreferat hat den Begriff des Onboardings beim Träger eingeführt:

*„Also was ich mir vorstelle oder wünsche für die Zukunft, ist, dass wir unseren Onboardingprozess; dass wir da nochmal hingucken. (...) ob wir nicht auch etwas anbieten; neu anbieten: Neue, junge Kollegen und dann eine Kurzschulung mit einer alten Kita-Leitung. (...) Weil Berufsanfänger, von denen kann man nicht gleich erwarten, dass sie alles wissen, sondern die muss man erst mal, ja, so ein bisschen aufbauen. (...) Und da sind wir jetzt eben dran.“* (Personalreferat)

Die Umsetzung des Konzepts zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würde dann in den Aufgabenbereich der Fachberatung fallen. Die inhaltliche Ausgestaltung des Konzepts, so die Fachberatung, werde sich an Fragestellungen der neu Eingestellten orientieren: *„Wie steige ich ein in die Arbeit? Wie kann ich das für mich dokumentieren? Was habe ich für Fragen? Oder wie könnte ich mich im Team besser einbringen?“* Letztendlich ginge es darum, *„Berufseinsteiger fit machen. Ja, um die zufrieden zu machen in ihrer Arbeit und [um ihnen] das Gefühl [zu geben], sie haben da Leute.“* (Fachberatung)

### *Einarbeitungskonzept für neue Führungskräfte*

Im Zusammenhang mit der Personalgewinnung sieht die Geschäftsführung eine besondere Herausforderung darin, gute Leitungskräfte zu finden, denn es sei *„sehr, sehr, sehr schwer, heute Leitungen zu finden, die diesem Job gewachsen sind“*. Auf diese Erfahrung hat der Träger mit der Entwicklung eines neuen Einarbeitungskonzepts für Führungs- und Fachkräfte reagiert, um junge Leitungskräfte langfristig zu qualifizieren und zu binden: Neue Kita-Leitungen bekommen als Paten eine Kita-Leitung zugeteilt, die ihnen bei Fragen hilfreich zur Seite stehen soll. In der Praxis hat sich dies jedoch noch nicht an jeder Stelle bewährt, so dass sowohl Geschäftsführung als auch Kita-Leitungen hier Handlungsbedarf sehen.

*„Ja, wir können besser werden in der Einarbeitung von neuen Leitungen. Auch wenn wir da einen guten Plan haben. Wir haben ein Patenmodell für neue Leitungen; das haben wir heute Morgen gerade beschlossen, das müssen wir nochmal genauer angucken.“* (Geschäftsführung)

*„Ja, ich glaube wirklich, in der Anleitung (...) oder in der Begleitung der Leitungen hapert es. Es gibt die Paten untereinander. Also wenn eine neue Leitung kommt, gibt es einen Paten (...) Da glaube ich; da müssten sie genauer hingucken.“* (Kita-Leitung)

### *Qualitätsmanagementhandbuch und Fachliteratur zur Einarbeitung der Fachkräfte*

Für die interne fachliche Weiterbildung und Einarbeitung neuer Fachkräfte verfügt jede Kita über ein Qualitätsmanagementhandbuch und eigene Fachliteratur.

### *Hospitation bei neuen Fachkräften*

Eine der befragten Kita-Leitungen hat es zu ihrem Einarbeitungskonzept gemacht, dass sie in der jeweiligen Gruppe hospitiert, um die neuen Fachkräfte in ihrer konkreten Arbeit zu beobachten und anschließend ein Feedback-Gespräch zu führen.

*„Ich gehe jeden Tag rum. Ich bin jeden Tag in jeder Gruppe. (...) entweder muss ich einen schlechten Tag haben oder es muss viel anstehen, aber eigentlich mache ich einmal eine Runde. Plus, ich mache es bewusst, dass, wenn ich Sachen kopiert habe, bringe [ich] die Sachen in die Gruppe und bleibe dann noch 10 Minuten stehen, um zu beobachten. Also solche Momente nutze ich. Was neue Kollegen, ich weiß es, verunsichert. Aber es geht ja nicht anders. Da wo jemand neu reinkommt, setze ich mich einfach bewusst mal eine Viertelstunde hin, einfach so, ohne einen Anlass zu haben. Das sage ich denen auch vorher. Das mache ich einfach so.“* (Kita-Leitung)

Darüber hinaus steht während der Einarbeitung in der Regel das jeweilige Gruppenteam für Fragen zu Arbeitsabläufen etc. zur Verfügung.

## **3.2 Personalführung, Personalpflege und Personalbindung**

Im Folgenden werden Maßnahmen und Strategien beschrieben, die zur Personalführung, -pflege und -bindung beim kirchlichen Träger entwickelt wurden und die von den verschiedenen Beteiligten in unterschiedlicher Form angewandt werden. Dabei wird unterschieden nach übergreifenden Maßnahmen, die sich sowohl auf die Leitungskräfte als auch auf die pädagogischen Fachkräfte gleichermaßen beziehen und nach Maßnahmen, die speziell für Leitungskräfte oder speziell für pädagogische Fachkräfte angewandt werden. Bei den übergrei-

fenden Maßnahmen wird deutlich, dass es sich hierbei vor allem um solche handelt, die sich auf die Aspekte der Personalpflege und -bindung beziehen.

### 3.2.1 Übergreifende Maßnahmen

#### *Menschlichkeit und Zugehörigkeit*

Der Aspekt der Menschlichkeit in der Personalpflege und Personalbindung steht bei diesem Träger ganz besonders im Vordergrund. Die Haltung „Hier werde ich – als Mensch – gesehen“ scheint für beide Seiten – Träger und Mitarbeitende – von großer Bedeutung zu sein: „*Also die Stärke ist die Menschlichkeit. Das ist eine absolute Stärke, finde ich. Habe ich selber auch so erlebt, wie ich angefangen habe. Erlebe ich immer noch so.*“ (Personalreferat)

In diesem Sinn scheint der Träger bemüht zu sein, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu zeigen, dass jede einzelne Person ein bedeutsamer Teil eines Teams, eines „großen Ganzen“ ist und dass es ein Zusammengehörigkeitsgefühl aller gibt. Die zentrale Geschäftsstelle sowie die dezentrale Kirchengemeinde der jeweiligen Kita bewerten eine der befragten Kita-Leitungen als wichtige Identifikationspartner im „großen Ganzen“ für ihr Team – neben der Kita, in der sie tätig sind. Die Nähe und die Zusammenarbeit mit der Kirchengemeinde werden von den Beschäftigten sehr geschätzt:

*„Also bei diesem Träger ist es; wir haben beides: [zentrale Geschäftsstelle und dezentrale Kirchengemeinde; Anmerkung d.A.]. Also hier arbeiten auch viele Menschen unheimlich gerne. Wir, wir haben ja diesen Bezug zur Gemeinde. Und arbeiten sehr eng mit [den Hauptamtlichen der Kirchengemeinde; Anmerkung d.A.] zusammen. Das schätzen die meisten Kollegen sehr (...) Und da ist ja auch wirklich Leitung das Bindeglied.“* (Kita-Leitung)

#### *Offenes Ohr für individuelle Anliegen*

Das Personalreferat beschreibt den Träger in seiner Haltung und in seinem Handeln als sehr mitarbeiterorientiert. Es gehöre zur Grundhaltung, dass jede mitarbeitende Person individuelle Bedarfe hat und sich mit ihren Anliegen immer an die Zentrale wenden kann. Das Bemühen, um individuelle Lösungen beispielsweise bei Veränderungen in der Arbeitssituation sei ein besonderes Merkmal des Trägers. Ein Aufwand, der sich – so das Personalreferat – im Sinn einer langfristigen Personalpflege und -bindung durchaus lohnt:

*„Ja, also wir haben immer ein offenes Ohr für alle; für die Mitarbeitenden. Das ist, glaube ich, der größte Un-*

*terschied. Jeder Mitarbeiter kann hier anrufen; in erster Linie natürlich immer die Einrichtung. Aber wir versuchen dann auch, wenn ein Mitarbeiter was hat, auch möglichst den Wünschen zu entsprechen. (...) Wir sind da sehr individuell und gehen da sehr individuell drauf ein. Ab und zu denke ich auch, fast schon zu viel. Aber es zeigt sich, dass sich das lohnt. (...) Neue Mitarbeiter kommen mit den Worten ‚Wir haben gehört, hier ist das toll, weil man auch als Mensch gesehen wird und gehört wird‘ in Vorstellungsgespräche.“* (Personalreferat)

Gleichzeitig stellt die Geschäftsführung fest, dass der damit verbundene hohe (Zeit-)Aufwand aufgrund der gewachsenen Mitarbeiterzahl und der zunehmenden Arbeitsverdichtung kaum mehr zu leisten sei und fragt sich, wie sie die Bindung und Pflege der Beschäftigten auf weniger aufwendige Weise unterstützen könne: „*Wir müssen neue Methoden finden, wir müssen kreativ sein, um die Bindungen und die Entwicklungen zu verbessern, ohne mehr Zeit einzusetzen oder eher weniger.*“

#### *Feste, Gottesdienste, Weihnachtsgruß*

Neben dieser Haltung hat der Träger verschiedene Maßnahmen entwickelt, die zur Personalbindung und -pflege beitragen. Die Bedeutung solcher Maßnahmen beschreibt die Geschäftsführung z.B. anhand des jährlichen Mitarbeitendenfests:

*„Das ist attraktiv für Mitarbeitende. Wir versuchen es an vielen Punkten (...) Dass wir ein Mitarbeitendenfest jedes Jahr machen, das mit einem Segnungsgottesdienst in den Teams beginnt, wo die einen Jahressegnen bekommen. Wo wir auch unser Profil sehr deutlich machen. Und dann gehen wir (...) feiern bis es kracht. Und; also solche Geschichten, die die Mitarbeitenden schon sehr schätzen.“* (Geschäftsführung)

Ein weiterer Bestandteil der Personalpflege ist der persönliche Weihnachtsgruß durch die Geschäftsführung für jede Person in den Einrichtungen: Die Geschäftsführung besucht in der Vorweihnachtszeit jede Kita und dankt allen Tätigen vor Ort für ihre Mitarbeit. Dies schätzen die dort Tätigen sehr: Sie fühlen sich gesehen und wertgeschätzt, denn die Geschäftsführung nimmt sich für jede Person Zeit für einen kurzen persönlichen Kontakt.

*„Ich mache auch so was, dass ich Weihnachten in jedes Haus fahre und jeder Mitarbeiterin schöne Weihnachten wünsche. Das ist zwei Wochen Arbeit. Und das ist unglaublich wichtig. Das ist unglaublich wichtig. (...) Die sind; wenn ich komme, das ist: Happy hoch Zehn.*

*(...) Das ist eine unglaublich wichtige Sache. Hmja. Diese zwei Wochen, die sind sehr gut eingesetzt.*“ (Geschäftsführung)

### *Internationale Fachkräftebegegnung*

Als ein besonderes „Bonbon“ für die Personalbindung und gleichzeitig auch für die Personalentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezeichnet das Personalreferat das noch relativ junge Projekt der internationalen Fachkräfte-Begegnung. Hier bekommen Fachkräfte aus den Standorten die Möglichkeit, an einem internationalen Austausch in ausgewählten Partner-Einrichtungen in Europa teilzunehmen. Mit diesem Projekt sollen besondere Lernerfahrungen ermöglicht werden und neue Impulse für die Arbeit in den eignen Standorten entstehen. *„Wir haben Projekte, mit denen wir versuchen, natürlich auch Mitarbeitende zu locken. (...) Das ist attraktiv für Mitarbeitende.“* (Geschäftsführung)

### *Kita-Visitationen der Geschäftsführung*

Als ein übergreifendes Instrument zur Personalführung führt die Geschäftsführung die sogenannten Kita-Visitationen einmal im Jahr durch und hält so den persönlich-fachlichen Kontakt zu den Einrichtungsleitungen und ihren Teams. Bei diesen Terminen spricht die Geschäftsführung sowohl mit der Leitung als auch mit dem gesamten Kita-Team einer jeden Einrichtung und geht in den Austausch über die individuelle, aktuelle Arbeitssituation. Dabei geht es sowohl um die Zusammenarbeit im Team als auch um inhaltlich-fachliche Aspekte.

*[Eine] Visitation sieht so aus, dass ich erst mit den Leitungen spreche. Und mir – ich habe da so einen Fragenkatalog – einen Blick verschaffe, wo die gerade stehen in ihrer Einrichtung. Also es unterscheidet sich zum Jahresgespräch (...): Wo steht das Team? Wo steht das Haus? Welche Schwerpunkte haben sie? Was ist so gut gelaufen? Wo sind Engpässe? (...) Und dann gehe ich ins Team, und da habe ich immer drei Fragen. Die Frage ist: Was motiviert mich? Was belastet mich? Und was ist mein Thema zurzeit? Oder unser Thema?* (Geschäftsführung)

### *Beteiligungskultur (Qualitätsmanagement, Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel)*

Darüber hinaus zeigt sich in der Organisationsstruktur des Trägers ein hohes Maß an Beteiligungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So gibt es zahlreiche Arbeitsgruppen, die mit Leitungen und Fachkräften besetzt sind und in denen Projekte oder grund-

sätzliche Arbeitspapiere für den Kita-Bereich entwickelt werden. Im Qualitätsmanagementprozess zur Entwicklung des Qualitätshandbuchs wurde diese Form der Beteiligung beispielsweise in Form von Qualitätszirkeln umgesetzt. Die Geschäftsführung beschreibt die Struktur der Arbeitsgruppen bzw. der Qualitätszirkel wie folgt:

*„AGs haben wir jede Menge. Also wir haben ja das Qualitätshandbuch selber entwickelt von unten. Da waren (...) damals alle Pädagoginnen, die bei uns gearbeitet haben, waren; ich sage mal 80 Prozent an der Erarbeitung des Handbuchs beteiligt. Jede war wahrscheinlich mindestens in einem Qualitätszirkel. Und wir haben in Pädagoginnen-Tagen dann alle Pädagogen in den Ergebnissen geschult.“* (Geschäftsführung)

### **3.2.2 Zielgruppe Leitungskräfte**

#### *Umfassende Dienstbesprechungen in erweiterten Leitungsrunden*

Zur Führung und Steuerung des Kita-Bereichs finden einmal im Monat Dienstbesprechungen mit allen Kita-Leitungen statt, mindestens halbtägig. Geleitet werden diese Dienstbesprechungen von der Geschäftsführung. Neben den Kita-Leitungen nehmen außerdem noch die Leitungen der Stabsstellen Personal und Finanzen sowie die Fachberatung teil. Dass auch diese Stabsstellen in der Leitungsrunde vertreten sind und mit den Kita-Leitungen in den Dialog treten, schätzt eine der befragten Kita-Leitungen besonders: *„Also schön ist es (...) ja, da [in der Zentrale; Anmerkung d.A.] arbeiten einfach tolle Menschen. Also die sind schon lange da. Die sich auskennen, die eigentlich wissen, was sie tun. Und die das Interesse haben, die einzelnen Kitas auch zu kennen.“*

Die Geschäftsführung sieht die Leitungsrunden vor allem als einen Ort des fachlichen Austauschs, der Diskussion um Haltungen und der echten Beteiligung der Leitungskräfte an der Entwicklung von neuen Ideen und Projekten, die auch Grundsatzfragen zum Trägerprofil betreffen. Die Geschäftsführung ist interessiert an den Meinungen der Leitungen zu den von ihr eingebrachten Kita-Angelegenheiten und berücksichtigt diese bei ihrer Entscheidungsfindung mit großer Sorgfalt.

*„Ich bin mal in unsere Leitungsrunde gegangen, habe gesagt: ‚Mensch, überall haben sie ihre Musik-Kita, ihre Bewegungs-Kita, die Sprach-Kita, die interkulturelle Kita. Wollen wir uns nicht auch die Schwerpunkte so aufteilen? Ihr kriegt einen Schwerpunkt. Und dann gehen wir da richtig (...) in die Tiefen.‘ Und meine Leitungen haben*

*gesagt: ‚Nein, das wollen wir nicht. Unser Aushängeschild ist das Ganzheitliche.‘ So. Und dann haben wir darüber diskutiert, und irgendwann haben wir gesagt: ‚Ja, da habt ihr recht, okay. Das lassen wir jetzt mal.‘ Dann definieren wir uns: Was heißt denn das Ganzheitliche? Und gehen an diesem Weg auch dann weiter.“ (Geschäftsführung)*

Von beiden Kita-Leitungen werden die regelmäßigen Leitungsrunden geschätzt und ebenfalls als Orte der Diskussion und der Meinungsbildung wahrgenommen, von denen beide Seiten – Leitung und Träger – profitieren können:

*„Ja, es ist ein Gegenüber in den Leitungen; auf den Dienstbesprechungen diskutieren wir halt viele Verfahrensdinge. Und – manches Mal – gehen da die Leitungsperspektive und die (...) Träger-Leitungs-Perspektive und Einzel-Leitungs-Perspektive sehr auseinander. Und wir haben dann eine Geschäftsführung, die diskutiert. Und am Ende kommt meistens irgendwas in der Mitte, Gutes dabei raus. Und ich glaube, beide Seiten profitieren davon. Es ist ja auch eine Gegenkontrolle. Also keine der beiden Seiten kann es sich zu leichtmachen. So.“ (Kita-Leitung)*

### **Jahresgespräche**

Darüber hinaus führt die Geschäftsführung mit allen Kita-Leitungen ein Jahresgespräch. In diesem direkten, persönlichen Kontakt versucht die Geschäftsführung zu ermitteln, wo Veränderungsbedarfe seitens der Kita-Leitung liegen und in welchen Bereichen die Kita-Leitung besondere Stärken hat, mit denen sie sich beim Träger einbringen möchte. Das wichtigste an den Jahresgesprächen sieht die Geschäftsführung jedoch darin, im Wesentlichen über zwei Dinge zu sprechen: Gibt es Faktoren, die zur Arbeitsbelastung führen, und gibt es welche, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen? Und wenn ja, welche sind das?

*„Jahresgespräche sind bei mir so aufgebaut, dass ich nach Spaß und Belastung frage in der Arbeit. Das ist das Allerwichtigste. Und da haben wir eine Skala und da gucken wir: Wollen wir was verändern oder nicht? Wie können wir es verändern? Dass ich aber auch sehr genau gucke, über die normalen Geschichten: Was sind denn so Wünsche, wofür ich mich übergeordnet einsetze [beim Träger; Anmerkung d.A.]? Für (...) bestimmte Themen, für die ich brenne. (...) Oder es gibt welche, die gut formulieren können, die sich dann freuen, wenn ich dann sage: ‚Mensch, wollen sie das nicht da oder da unterstützen?‘“ (Geschäftsführung)*

### **Anlassbezogene Gespräche**

Neben diesen strukturierten und standardisierten Gesprächen gibt es für die Kita-Leitungen (und Fachkräfte) immer auch die Möglichkeit, sich mit ihren Fragen und Anliegen direkt an die jeweils zuständige Person aus der Geschäftsstelle zu wenden. Diese Möglichkeit wird von einer der befragten Kita-Leitungen als Rückhalt wahrgenommen. Gleichzeitig stellt sie fest, dass die Geschäftsstelle für solche Beratungsgespräche nicht mehr in dem Ausmaß zur Verfügung steht, wie dies vor dem Wachstum des Trägers der Fall gewesen sei:

*„Was sich verschlechtert hat, weil wir so groß geworden sind: Früher war mehr Zeit für wirkliche Beratungsgespräche und einen langen Austausch. Also so. Das ist jetzt nicht mehr. Ich muss vorher Unterlagen hinschicken, Termin anmelden. (...) Das [der Rückhalt; Anmerkung d.A.] ist aber immer noch da und wenn ein, in Anführungsstrichen, Notfall ist, dann wüsste ich genau, dann würde das kommen.“ (Kita-Leitung)*

Die Geschäftsführung stellt fest, dass sich die Themen und Fragestellungen, mit denen sich die Kita-Leitungen an die Geschäftsstelle wenden, weg von der Pädagogik hin zur Betriebswirtschaft und zum Personalwesen verschoben haben:

*„Aber die Diskussionen oder die Themen (...) richten sich an unsere (...) [betriebswirtschaftliche Abteilung; Anmerkung d.A.]; richten sich an das Personalreferat von wegen Personal. Die Fragen, die in der Pädagogik sind, und die Diskussionen der Pädagogik, die nehmen ab.“ (Geschäftsführung)* Aus Sicht der Geschäftsführung hat zudem die Anzahl der Beratungsanfragen zugenommen. Um dieser Arbeitsverdichtung gerecht werden zu können, sollen die Anfragen zukünftig besser gesteuert und gleich beim ersten Kontakt an die zuständige Abteilung bzw. Person weitergeleitet werden. So soll es gelingen, dass die Anliegen auch nur dort landen, wo sie letztendlich auch von den jeweils Zuständigen bearbeitet werden: *„Und wir versuchen, und da sind wir im Moment sehr dabei, nochmal auch die Anfragen aus den Einrichtungen ein bisschen zu steuern. Damit sie nicht alle von uns fragen. Oder wen sie gerade am Telefon haben, sondern es besser gesteuert ist.“*

### **Beteiligungskultur und Arbeitsgruppen**

Die Meinungen der Kita-Leitungen werden von der Geschäftsführung gehört, ernstgenommen und haben Auswirkungen auf ihre Entscheidungsfindung. Gleichzeitig nutzt die Geschäftsführung ihre Rolle, um Themen – wie z.B. die Situation von Flüchtlingsfrauen in Zentralen Erst-

aufnahmen – vorzugeben und dann in die gemeinsame Entwicklung einzusteigen:

*„[Ich] gehe in die Dienstbesprechung und sage: ‚Liebe Leitungen, wir müssen uns da etwas einfallen lassen.‘ (...) Und dann entwickeln wir ein Projekt. (...) Also das ist partizipativ für mich gedacht, so. So gehe ich damit um. Dass ich das hören möchte. Und die Meinungen sehr wohl ernst nehme und wir daraus eine Haltung entwickeln. Oft muss ich dann vielleicht doch entscheiden. (...)“ (Geschäftsführung)*

Dabei sieht die Geschäftsführung auch, dass durch den hohen Grad an Beteiligungskultur Prozesse verlangsamt werden. Sie nimmt dies aber in Kauf und ist „jemand, der sehr auf Beteiligung geht.“ Eine der befragten Kita-Leitungen weist hinsichtlich der Beteiligungskultur darauf hin, dass dies auch eine Bereitschaft seitens der Leitungen erfordere, sich aktiv einzubringen. Die positive Erfahrung, dass Ideen und Vorschläge konstruktiv angenommen werden, kann diese Bereitschaft begünstigen:

*„Da ist es bei uns auch nicht so viel (...) anders. Also man muss schon dann auch mutig sein und es klar und deutlich sagen. Und dann wird es auch wirklich verstanden und angenommen. Auch wenn es nicht gleich umgesetzt wird. Aber (...) es fällt auf fruchtbaren Boden, so.“ (Kita-Leitung)*

Sind die Leitungsrunden mit fachlich-inhaltlichen Themen besetzt, hat dies im Sinn der Beteiligungskultur zur Folge, dass Arbeitsgruppen zur weiteren Diskussions- und Entwicklungsarbeit gebildet werden.

*„So eine Dienstbesprechung wie heute hat sofort die Folge von drei Arbeitsgruppen. Da müssen wir uns zusammensetzen. Das können wir dann nicht mit so vielen; da müssen wir uns zusammensetzen. (...) Dann gibt es eine Arbeitsgruppe, die macht einen Vorschlag, und dann kriege ich diesen Vorschlag, wenn ich nicht dabei bin, auf den Tisch. Dann gucke ich mir das nochmal an. Dann wird mit mir Rücksprache gehalten, und dann gehen wir damit auf die Dienstbesprechung. (...) Und dann wird es implementiert. Dann kommt das in den Qualitätsordner, oder wir haben auch einen Verfahrensordner, wo wir die ganzen Beschlüsse und Formulare drin haben, wo Leitungen dann das raus holen können, was sie brauchen.“ (Geschäftsführung)*

Eine der befragten Kita-Leitungen bewertet diese Form der Beteiligung als unterstützend für ihre Leitungstätigkeit: „Ich finde die (...) sehr unterstützend: Es gibt viele Arbeitsgruppen. Es wird, wenn neue Dinge gestartet werden oder nicht gut laufen, dann wird gefragt: ‚Wer möchte mit daran arbeiten?‘ Und (...) den Dienstbesprechungen zuarbeiten (...).“

### *Streit-, Fehler- und Feedbackkultur*

Insgesamt zeigt sich die Geschäftsführung in ihrer Personalführung sehr dialogorientiert und offen für die Meinungen und Ideen der Leitungskräfte. Neben der Beteiligungskultur ist der Geschäftsführung im Umgang mit den Leitungen eine Streit- und Fehlerkultur sehr wichtig. Sie sieht dies als Bestandteil von gelebter Partizipation und echten Aushandlungsprozessen. Gleichzeitig behält sie sich vor, als Geschäftsführung die letztendlich gültige Entscheidung fällen zu dürfen – immer vor dem Hintergrund der geführten Diskussionen:

*„Man muss ja Vertrauen aufbauen. Und man muss auch lernen zu streiten. Und unsere Kita-Leitungen (...) haben mit mir gelernt, miteinander um Inhalte, um Haltungen zu kämpfen und zu streiten. Und eine gute Streitkultur ist mir sehr, sehr wichtig. Eine gute Streitkultur hat was von Partizipation. Ich setze mich miteinander auseinander und komme zu einem Ergebnis. Das muss nicht immer sein, dass aus dem Streit oder aus der Diskussion das Ergebnis entsteht. Aber ich stehe auf dem Standpunkt, dass ich die Infos haben möchte, und dann kann ich immer noch entscheiden.“ (Geschäftsführung)*

Ist eine Angelegenheit anders verlaufen als erwartet oder ist eine Entscheidung der Geschäftsführung im Rückblick nicht die richtige gewesen, geht die Geschäftsführung aktiv in die Reflexion und sucht das Feedback der Leitungskräfte, um sich selbst und den dahinterstehenden Prozess kritisch zu begutachten:

*„Ja, ja. Wir haben da auch in der Leitungsrunde drüber geredet. Ich habe auch die Leitungen um Feedback gebeten, ob ich da richtig in meiner Einschätzung bin. Ob sie das auch so bestätigen. Und sind da auch dann in den Austausch gegangen. Auch hier innerhalb der Geschäftsstelle haben wir; wir haben da wirklich intensiv drüber gesprochen.“ (Geschäftsführung)*

### *Autonomie in klaren Grenzen*

Der Führungsstil der Geschäftsführung zeichnet sich dadurch aus, dass die Kita-Leitungen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens viele Freiheiten genießen und ein individuelles Profil für ihre Kita entwickeln können. Unter dem Dach des kirchlichen Trägers soll sich jede Kita eigenständig entfalten können, neue Wege erproben und bei Bedarf auch einen Kurswechsel vornehmen können. Innerhalb des vorgegebenen Rahmens ist eine Vielfalt in der Ausrichtung der Kitas gewünscht.

*„Es gibt aber auch die Möglichkeit, einen Führungsstil zu haben: (...) Ich gebe eine Begrenzung und jeder darf*

*sich da drin frei bewegen. Individuell. Ich möchte nicht standardisiert eine Stange durch die Mitte ziehen und jeder hangelt sich da dran und alles ist gleich. Sondern jeder darf sich gerne selber entwickeln, viel ausprobieren, trial and error. Alles gut (laut). Jeder darf seine Fehler machen, wenn sie auf den Tisch kommen (...).*“ (Geschäftsführung)

Für diese Eigenständigkeit haben auch die befragten Kita-Leitungen sehr gekämpft und wissen diese Errungenschaft sehr zu schätzen. Eine der befragten Kita-Leitungen beschreibt dies folgendermaßen:

*„Ja. Also; (...) wofür wir wirklich sehr gekämpft haben ist, dass hier die Kita ganz eigenständig bleibt und das eigene Profil hat und wir nicht (...) gleichgemacht werden. Weil ich glaube, dass wir da nur verlieren können bei. (...) Ja. Ich habe es (...) [an unserem Träger; Anmerkung d.A.] immer sehr geschätzt, dass wir viele Freiheiten haben und gar nicht so genau kontrolliert wird.“* (Kita-Leitung)

Freiheit zu genießen und so vor Ort seinen eigenen Führungsstil leben und umsetzen zu können, ist für eine der befragten Kita-Leitungen eine ganz wichtige Arbeitsgrundlage:

*„Wir haben (...) wenn wir es uns nehmen und auch mal den Kopf hinhalten, das gehört dazu, durchaus viel Selbstständigkeit. Und für mich ist das ganz wichtig, um das hier so machen zu können in meinem Stil und auch um dabei zu bleiben. So. Dass ich nicht so viel Einmischung habe. Das würde ich nicht wollen.“* (Kita-Leitung)

### 3.2.3 Zielgruppe pädagogische Fachkräfte

#### *Gute Arbeitsatmosphäre und dienende Haltung*

Die Führung der pädagogischen Teams liegt in der Verantwortung der Kita-Leitungen, die auch die Mitarbeiterjahresgespräche mit den pädagogischen Fachkräften führen. Um in ihrer Führungsrolle als Kita-Leitung gut anzukommen, hat eine der befragten Kita-Leitungen die Erfahrungen aus ihrer Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen genutzt und auf ihre jetzige Führungsrolle übertragen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etwas zuzutrauen, ihnen Vertrauen zu schenken und sie gleichzeitig wertzuschätzen, ist der Ansatz, den diese Leitungskraft verfolgt:

*„Gespräche, Smalltalk und so weiter. Das steht an erster Stelle (...), und die kriegen, die kriegen die Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Die kriegen Aufgaben. Also Selbstständigkeit. Und Dankeschön. Und das war mein Leiten, und das habe ich übertragen.“* (Kita-Leitung)

An (berufliche) Vorerfahrungen anknüpfen zu können, empfindet die befragte Kita-Leitung als sehr hilfreich und unterstützend. Den Kernaspekt in der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschreibt sie mit folgenden Worten: *„Mein Leiten ist hauptsächlich: Gute Arbeitsbedingungen, gute Arbeitsatmosphäre, nicht geizen, mit ganz schönen Blumensträußen.“*

Darüber hinaus sieht eine der befragten Kita-Leitungen ihre Führungsaufgabe auch darin, bis zu einem gewissen Grad Dienstleister für ihr Team zu sein und für die Kolleginnen und Kollegen da zu sein. Da zu sein im Sinn von „Präsenz zeigen“ und „Führung durch Entscheidungsfreude zeigen“: *„Es ist schon ein bisschen auch dienen. Also für ein Team da sein. So. Und an entscheidenden Stellen stark sein, zu entscheiden und keine Angst zu haben.“* Da zu sein auch im Sinn von „Schutz und Rückhalt geben“ in unangenehmen Situationen, zählt sie ebenfalls zu ihren Führungsaufgaben. Die Teammitglieder sollen das Gefühl haben können, dass ihre Leitung hinter ihnen steht, vor allem in Zeiten wachsender Ansprüche von Eltern:

*„Unsere Arbeit wird immer qualifizierter, aber wir werden immer mehr wie Angestellte behandelt. Das ist übrigens auch ein wichtiger Job von Leitung, das nicht zuzulassen. Also dazwischen zu gehen und irgendwie das abzufedern: ‚Bitte reden sie mit meiner Kollegin nicht so.‘“* (Kita-Leitung)

Eine gute Arbeitsatmosphäre herzustellen und dabei den einzelnen Menschen nicht aus dem Blick zu verlieren, sieht eine der befragten Kita-Leitungen ebenfalls als eine ihrer Führungsaufgaben und ist dafür viel im direkten Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen durch Besuche in den Gruppen und durch Gespräche über das Wohlfühl:

*„Also mir ist auch wichtig einfach zu wissen: Wie geht es den Menschen hier in der Arbeit? Auch zwischenmenschlich. (...) das ist einfach wichtig zu gucken, wie es zwischenmenschlich ist. Es ist ganz wichtig für mich, in den Gruppen auch zu sein.“* (Kita-Leitung)

#### *Wertschätzung, Teamgeist, humorvoller Umgang*

Die Kita-Leitungen wenden eigene Strategien der Personalpflege und -bindung an. So ist es einer der befragten Kita-Leitungen wichtig, dass sich die Kolleginnen und Kollegen jederzeit einbringen können, dass sie von der Leitung gehört werden und dass sie sich als Team wahrnehmen. Dies macht sie am Beispiel des Abschlussgottesdienstes deutlich:

„Und es geht einfach nur miteinander. Wir haben jetzt dieses Jahr, immer zum Kita-Jahres-Abschlussgottesdienst; den haben wir komplett umgestaltet als – und den Part der Leitung, wie es sonst war, wirklich auf ein Minimum reduziert und das Team dann dafür hochgestockt, weil, wenn man so zurückblickt auf ein Kita-Jahr, ist es ja letztendlich deren Arbeit (...). Und die haben so viel mehr Kontakt und mehr investiert und – das ist ganz wichtig.“ (Kita-Leitung)

Insgesamt beschreibt sie die Umgangskultur in ihrem Team als einander sehr zugewandt, teamorientiert und auch humorvoll. Aus ihrer Sicht sind dies wichtige Aspekte, die zur Pflege und Bindung der Teammitglieder beitragen:

„Ich glaube, es ist einmal viel Humor. Wir sind; also der offene Umgang wirklich, auch dann offen nachzfragen. Dieses zugewandt sein. Zu jedem einzelnen (...) und wir sind ein Team. Also ich weiß; ich bin mir sehr wohl bewusst, dass ich den Hut aufhabe, und wenn ich hier Entscheidungen treffe und die sind falsch, dann habe ich einen Fehler gemacht. Das ist auch okay. Obwohl das Team dann wahrscheinlich sagen würde: ‚Nein, das haben ja wir entschieden.‘“ (Kita-Leitung)

Für eine der befragten Kita-Leitungen ist es u. a. wichtig, dass auch die persönlichen Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Raum bekommen und gibt dazu bei den Dienstbesprechungen die nötige Zeit. Auch wenn die Zeit insgesamt als eher knapp eingeschätzt wird, so betont sie: „(...) so eine Runde: Was gibt es zu erzählen? (...) Ja. Das finde ich wichtig.“

### Partizipation und Transparenz

Eine der befragten Kita-Leitungen legt in der Personalführung besonderen Wert auf die Beteiligung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bewertet solche Prozesse, in denen die pädagogischen Fachkräfte von Beginn an aktiv mit eingebunden werden, sehr positiv. Diese Kultur wird durch den Träger quasi vorgelebt und setzt sich bis in die Struktur der Kitas hinein fort:

„Also, wir haben unsere Standards selber erstellt. Also die Pädagogen am Anfang in pädagogischen Zirkeln. Also das ist wirklich an der Basis erstellt und dann letztendlich bis nach oben immer, ja, überprüft und freigegeben worden. (...) Ja, das finde ich absolut gut. Und hat jede einzelne Person sehr gestärkt. (...) Also das hat sehr viel bewirkt.“ (Kita-Leitung)

Diese Beteiligungskultur zeigt sich sowohl bei Prozessen, die über den Träger angestoßen werden, als auch bei sol-

chen, die innerhalb der Kita entstehen. Und Beteiligung erfordert Transparenz: Das heißt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen informiert sein, müssen – als erste Stufe von Beteiligung – einzelne Schritte nachvollziehen können. Eine der befragten Kita-Leitungen beschreibt ihren Führungsstil als einen sehr klaren, transparenten Stil und betont, wie wichtig es sei, „das Team immer mitzunehmen“, und vor allem dann, wenn es um Dinge gehe, die nicht sofort von allen im Team akzeptiert werden, sehr behutsam vorzugehen: „Es muss auch; was ich mache, muss auch nachvollziehbar sein und muss auch gesehen werden können.“

### Einbeziehung des Teams in wirtschaftliche Überlegungen

Neben diesen zwischenmenschlichen Aspekten spielt auch die betriebswirtschaftliche Steuerung der Kita durch die Leitung eine bedeutende Rolle für die Personalführung und -bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn durch eine gute betriebswirtschaftliche Steuerung erleben die Beschäftigten eine Führungskraft, die Verantwortung übernimmt und für die die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze ihrer Beschäftigten handlungsleitend ist. Das schafft Vertrauen und Bindung. Eine der befragten Kita-Leitungen antwortet auf die Frage nach ihren Aufgaben, dass nach der Personalführung der wirtschaftliche Teil Priorität in ihrer Arbeit hat, „weil es sozusagen unsere Lebensgrundlage ist.“ Welche verantwortungsvolle und strategische Leistung damit verbunden ist, beschreibt sie folgendermaßen weiter:

„(...) Und dazu gehört die Belegungsplanung und dort und da den Überblick [zu haben]; also es ist wichtig (...), ein Gefühl für Trends zu haben. Also letztendlich voraus zu schauen, womit auch immer. (...) Eine Mischung aus Kopf und Bauch. In welche Richtung wird sich die Kita-Landschaft verändern? In welche Richtung verändert sich die Kita-Landschaft genau an diesem Standpunkt? Was wird nachgefragt, was nicht? Und das dann eben (...) zu registrieren und dann im Kopf zu übersetzen: Was bedeutet das? Warum ist es so? Und was bedeutet es strategisch für die nächste Zeit?“ (Kita-Leitung)

### Hospitationen, Feedback- und Fehlerkultur

Durch die Besuche in den Gruppen ist die Kita-Leitung nah am pädagogischen Geschehen und kann sich ihr eigenes Bild von Abläufen und Situationen machen. Diese Einblicke nutzt sie für Gesprächsanlässe mit den Fachkräften über deren pädagogische Arbeit, für ein Feed-

back zu bestimmten Geschehnissen oder auch einfach für ein besseres Verständnis einzelner Anliegen ihrer Fachkräfte: „Also klar weiß ich, dass die Kolleginnen und Kollegen tolle Arbeit machen, aber auch mal sagen zu können, woran ich es festmache, finde ich so wichtig“.

Durch diesen direkten Kontakt kann die Leitung zudem sehr authentisch in den Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bestimmten – zuvor beobachteten – Aspekten treten:

„Einfach zu gucken, einfach zu schnuppern so ein bisschen, ja, und ins Gespräch zu kommen. Und auch vielleicht dann, wenn sie; wenn wir dann in den Teamsitzungen zusammensitzen, möchte ich auch verstehen, (...) wenn sie sagen: ‚Oh, mit dem und dem ist es total schwierig, aber du hast es ja gesehen, als du da warst. Das und das und das.‘ Ich kriege ja sonst nichts mit. So. Ja. Aber das ist auch der Wunsch [nach Feedback; Anmerkung d.A.] (...) und dass die dann mal kommen [die Kollegen; Anmerkung d.A.] und sagen: ‚Komm mal runter. Gucke dir das jetzt einfach mal für eine Stunde an.‘“ (Kita-Leitung)

Dass die Fachkräfte Feedback von ihrer Leitung einfordern, zeigt, dass sie ihre Leitung sowohl in der Rolle der Führungskraft als auch in der Rolle der pädagogischen Anleiterin ernst nehmen und respektieren. Zu dieser Reflexionskultur gehört eine angemessene Fehlerkultur. Wo Menschen arbeiten, werden auch Fehler gemacht – nach diesem Motto sind Fehler erlaubt und werden entsprechend der Kategorie „geht – geht gar nicht“ von einer der befragten Leitungen behandelt:

„Ja. Also ich glaube (...) natürlich machen wir Fehler. Wir sind – hier arbeiten Menschen. Und es gibt Fehler, die gehen. Und es gibt Fehler, die gehen gar nicht. Und darauf reagiere ich dann auch unterschiedlich; also. Aber ich glaube es funktioniert, weil wir alle gut unser Tun und Handeln reflektieren.“ (Kita-Leitung)

### *Stellvertretende Leitung als Bindeglied zwischen Leitung und Team*

In der Teamführung spielt die stellvertretende Leitung für beide befragten Kita-Leitungen eine bedeutende Rolle: Ihre Loyalität und ihre Rolle als Bindeglied zwischen Team und Leitung werden dabei besonders hervorgehoben. Die stellvertretende Leitung ist gleichzeitig im Gruppendienst tätig und wird dadurch von den Kolleginnen und Kollegen weniger als Chefin, sondern vielmehr als gleichwertige Gesprächspartnerin gesehen. So hat sie Zugang zu Informationen über Ereignisse

und Stimmungen, die eine Leitung gegebenenfalls gar nicht erst erfährt: „Und da ist meine Stellvertreterin einfach näher dran und hört Dinge, die ich nicht höre. Oder erspürt Dinge, die ich nicht erspüre. Und das wissen auch alle. Das machen wir auch transparent letztendlich.“ Eine der befragten Kita-Leitungen beschreibt die Bedeutung der Zusammenarbeit mit ihrer Stellvertretung mit den folgenden Worten:

„(...) ganz wichtig ist auch eine gute Zusammenarbeit, gute Teamarbeit mit meiner Stellvertreterin. Ich glaube, dass ich sehr geschätzt bin in meinem Team. Und dennoch. (...) Ja. Dass ich dennoch immer wieder erstaunt bin, dass – ja, doch manches Mal die sich nicht trauen, zu mir zu kommen (...) aber bei gewissen Dingen, da bin ich nicht mehr ich als Mensch, sondern da bin ich Leitung. (...) Sie [die Stellvertretung; Anmerkung d.A.] kommt dann zu mir und sagt: ‚Weißt du was, da ist das und das los. Fange doch mal ein Gespräch an. Oder gehe mal in dem nächsten Monat drei Mal vorbei, gucke, ob dir das und das auffällt. Und dann musst du da echt mal zwischen gehen.‘ Also sie gibt mir Hinweise. So.“ (Kita-Leitung)

## **3.3 Personalentwicklung im engeren Sinn: fachliche Impulse und Fortbildungen**

### **3.3.1 Übergreifende Maßnahmen und Strategien**

#### *Trägereigene Fachberatung*

Der Träger beschäftigt eine eigene Fachberatung in Vollzeit, die für die pädagogisch-fachliche Beratung aller Standorte, die dem kirchlichen Träger angeschlossen sind, zuständig ist. Die Fachberatung ist für unterschiedliche Aufgabenfelder verantwortlich wie z.B. die Fortbildungsplanung in Absprache mit den Kita-Leitungen und der Geschäftsführung, die Fortbildungsorganisation, die eigenständige Durchführung von Fortbildungen, die Durchführung des Leitungsstudenttags, die Sicherung des Qualitätsmanagements z.B. über interne Audits, die Leitung von Qualitätszirkeln, die Durchführung von Kita-Leitungsrunden, Beratungsgespräche, Hospitationen in Kitas etc. Damit sorgt der Träger neben externen Fortbildungsangeboten auch intern für eine Personalentwicklung im engeren Sinn.

Die Fachberatung verfolgt das Ziel, Dinge voranzubringen und die beteiligten Menschen fachlich weiterzuentwickeln. Sie ist ein wichtiges Bindeglied

zwischen Kita-Praxis und Verwaltung bzw. Zentrale. Wenn Verfahrensabläufe neu definiert oder entwickelt werden, wird dieser Prozess immer im wechselseitigen Dialog zwischen Fachberatung (Geschäftsstelle) und Kita-Leitungen umgesetzt:

*„Also ich begreife mich als Fachberatung auch als (...) [zuständig für die Personalentwicklung; Anmerkung d.A.] mit. (...) Ist mir ein Herzensanliegen, Leute zu befördern sozusagen oder Unterstützung zu geben, dass die weiterkommen. Und da gibt es eben viele Dinge. Wir haben jetzt so Sachen entwickelt wie Bedarfsmeldungen [für den Vertretungspool; Anmerkung d.A.]. (...) Ja. Also; oder wir entwickeln hier manchmal was, was wir denken ist nötig, und ich gebe es dann dahin. Und das ist jetzt der Probelauf. Und dann gebt ihr Rückmeldung, wenn da irgendwas schräg ist oder was verbessert werden kann. Bitte immer Vorschläge. (...) Das geht ganz gut.“*  
(Fachberatung)

### Qualitätszirkel und Arbeitsgruppen

Die Fachberatung hat z.B. durch die Initiierung von Qualitätszirkeln und pädagogischen Arbeitsgruppen die Möglichkeit, fachliche Impulse für die Mitarbeitenden zu setzen. Die Themen für die Qualitätszirkel entstehen u.a. durch die gewachsenen Arbeitsfelder und -strukturen oder durch neue Anforderungen, die an das Arbeitsfeld gestellt werden. Je nach Thema arbeitet die Fachberatung hier eng mit dem Personalreferat zusammen wie z.B. im Qualitätszirkel „Stellenbeschreibungen“. Darüber hinaus ist die Fachberatung für die Ergebnissicherung im Rahmen des Qualitätsmanagements zuständig, und sie weiß, was es bedeutet, „(...) Qualitätszirkel zu haben und Ergebnisse zu sichern“.

*„Und natürlich Qualitätszirkel. (...) Wir machen Stellenbeschreibungen. Wir haben welche in unserem Handbuch; die Grundstellen sozusagen. Aber es sind ja viele neue Sachen dazugekommen. Wir haben Heilpädagogen, wir haben Kinderkrankenschwestern, wir haben Vertretungskräfte etc. So. (...) Da werden Menschen eingeladen von der Basis. Leitungen und Fachkräfte, je nachdem, was es für Zirkel sind. Die kommen dann dazu. Und dann habe ich pädagogische Treffen.“* (Fachberatung)

### Bedarfsorientierte trägereigene Fortbildungsangebote

Fort- und Weiterbildungen werden in verschiedenen Formaten angeboten. Dabei geht der Träger sehr großzügig mit der Freistellung und mit der finanziellen Unterstüt-

zung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um. Für Fortbildungen werden in der Regel externe Referentinnen und Referenten eingekauft, die die Seminare beim Träger vor Ort durchführen. Die Themen ermittelt die Fachberatung im Dialog mit den Führungskräften. Kleinere Seminare führt die Fachberatung hin und wieder auch selber durch. Aufgrund von Zeitmangel findet dies aber eher selten statt:

*„Also ich mache viel Fortbildungsorganisation. Also Bedarf erheben, eng im Kontakt. Ich habe Leitungsrunden. (...) Und da frage ich immer nach Bedarfen. (...) Ja, und dann sagen die Leitungen mir, was sie noch gerne hätten an Fortbildungen. Oder ich sehe natürlich auch Bedarfe, denn ich bin in den Einrichtungen unterwegs, ich hospitiere dort. Oder es kommen einzelne Fachkräfte oder Leitungen zu mir und holen sich eine Beratung, wenn sie irgendwas an Fortbildung brauchen oder mal gucken wollen. Und dann entwickeln wir daraus ein gemeinsames Angebot für das Jahr, was dann eben; das nehmen die immer sehr gerne, weil viele die langen Wege scheuen. Es gibt natürlich gute Anbieter, aber die sind dann oft weit entfernt und dann gibt es die Fahrwege und weg von der Familie und Versorgung der Kinder. Und dann sind die immer happy, wenn wir das hier vor Ort irgendwie machen können. Also ich kaufe oft Referenten ein, die dann hier sind. Oder wir sind in irgendeiner Kirchengemeinde im Gemeindesaal oder so. Das haben wir ja, das Glück.“*  
(Fachberatung)

### Steuerung der Personalentwicklung durch passgenaue und verpflichtende Angebote

Die vom Träger selbst organisierten Seminare vor Ort werden von den Kita-Leitungen und Fachkräften erfahrungsgemäß eher angenommen als solche, die von anderen Organisationen außerhalb der Stadt angeboten werden: Die kürzere Anreise und das individuell zugeschnittene Format scheinen hier die Attraktivität auszumachen. Für die Fachberatung liegt der Wert darin, dass sie die Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die „Verbreitung“ des Themas in die Fläche besser steuern kann. So gibt es Fortbildungen vom Träger, die für alle verpflichtend sind wie z.B. „Kinderschutz“ und „Konstruktive Gespräche mit Eltern führen“. Diese werden fortlaufend einmal im Jahr angeboten, damit jede Fachkraft einmal daran teilnehmen kann. Dies steuert und organisiert die Fachberatung. Und der Träger setzt damit bestimmte Maßstäbe für die pädagogische Arbeit.

### 3.3.2 Zielgruppe Leitungskräfte

#### *Klausurtagung für alle Leitungskräfte – Teamfortbildungen zum Transfer*

Einmal im Jahr führt der Träger eine zweitägige Klausurtagung mit externen Fortbildnerinnen oder Fortbildnern für alle Kita-Leitungskräfte durch. Die Themen, die auf diesen Klausurtagen bearbeitet werden, werden gemeinsam von den Leitungen und der Geschäftsführung herausgearbeitet und abschließend vereinbart: „Also nicht wir setzen sie hier in der Geschäftsstelle, sondern wir fragen: ‚Was steht; was liegt bei euch [den Leitungen; Anmerkung d.A.] oben auf? Was sind die Themen, was wollen wir machen?‘“ Damit die Inhalte dieser Klausurtagung auch in den einzelnen Kita-Teams ankommen, werden in der Folge alle Teams in derselben Thematik in Form von Teamfortbildungen geschult:

„Also wir beginnen bei den Leitungen, und das tragen wir dann in die Kitas hinein. (...) Wir machen immer ein Thema im Jahr. Das heißt, wir machen das mit den Leitungen. Und meistens mit den gleichen Fortbildnern. Oder wir suchen dann noch welche dazu.“ (Geschäftsführung)

#### *Pädagogischer Leitungsstudientag*

Neben diesen Klausurtagen von der Geschäftsführung mit den Kita-Leitungen führt die Fachberatung des Trägers einmal im Jahr einen Leitungsstudientag durch. Hier werden fachlich-pädagogische Themen für alle Kitas als Gesamtbetrieb des kirchlichen Trägers eingeführt, um die pädagogische Arbeit gemeinsam weiterzuentwickeln.

#### *Fortbildungsreihe für junge Leitungskräfte*

Mit Blick auf die jungen Leitungskräfte haben der Träger bzw. die Fachberatung mit einem individuell zugeschnittenen Qualifizierungsangebot auf die neuen Bedarfe reagiert und eine eigene Fortbildungsreihe für diese Zielgruppe entwickelt:

„Also die jungen Kräfte, die brauchen nochmal eine andere Unterstützung und Begleitung. (...) Deswegen gibt es jetzt noch dieses Projekt mit der Kollegin, von der ich vorhin sprach. Die dann nochmal gucken soll, was die brauchen. Und dann gehen wir in das Gespräch. Daran habe ich zum Beispiel jetzt auch eine Fortbildungssache entwickelt. Die hatten – wir hatten so viele neue Leitungen, dass es nochmal eine Schulung brauchte für Mitarbeiterjahresgespräche. (...) Und jetzt haben wir daraus entwickelt, dass es noch eine Schulung gibt für

*Bewerbungsgespräche und Kritikgespräche und solche Sachen. Also Probezeitgespräche und so. Das kommt jetzt als nächstes.“ (Fachberatung)*

#### *Qualifizierung als Fachfrau bzw. Fachmann zur gegenseitigen Entlastung*

Leitungen haben die Möglichkeit, sich zu sogenannten „Fachfrauen“ für ein bestimmtes Thema zu qualifizieren und sich mit dieser Kompetenz anderen Kolleginnen beratend zur Verfügung zu stellen. Dadurch sollen sich die Leitungen gegenseitig entlasten und zwar in dem Sinn, dass sie sich nicht mehr in jedes Thema inhaltlich einarbeiten müssen, sondern sich auf wenige ausgewählte Bereiche konzentrieren und für alle weiteren Themen kollegiale fachliche Beratung durch andere Leitungskräfte in Anspruch nehmen können. Ziel sei es, so die Geschäftsführung, dass sie „(...) Leitungen mit fachlichen Themen benennen wollen. Dass nicht jede Leitung in jedes Thema tief einsteigt. Sondern wir Fachfrauen haben, weil ich darin; oder, weil wir darin uns erhoffen, dass es Entlastung gibt, wenn ich nicht mehr alles lesen muss. Sondern eine Kollegin anrufen kann. Wir schulen neu“.

#### *Aufbau eines kollegialen Beratungssystems*

Darüber hinaus setzt die Geschäftsführung auf die Fähigkeiten der Leitungen, sich eigenständig gegenseitig kollegial beraten und stärken zu können. Damit dies in strukturierter Form erfolgt, „bauen wir das kollegiale Beratungssystem gerade aus und lassen gerade die Leitungen auch darin schulen. Also dass sie auch ohne Anleitung sich kollegial, strukturiert austauschen können. Und sich gegenseitig stärken können“.

#### *Individuelle Fortbildungen mit Training on the Job*

Außerdem beschreibt eine der befragten Kita-Leitungen den von ihr besuchten Fortbildungskurs zur Führungskraft als hilfreiche Weiterbildung für ihre neue Rolle. Diesen Kurs hat sie parallel zur Aufnahme ihrer neuen Leitungstätigkeit besucht und konnte dort Fälle aus ihrer direkten Praxis heraus reflektieren. Dies lässt sich als Training on the Job bezeichnen und hilft in herausfordernden Situationen, an Sicherheit und Souveränität für den beruflichen Alltag zu gewinnen. Die Kita-Leitung beschreibt dies anhand des folgenden Beispiels:

„Ein Satz, der mir hängengeblieben ist von diesem Leitungskurs, war: ‚Never change a running team‘, weil ich sofort alles umschmeißen wollte. Wir sollten auch so Fälle vorstellen. [Aber es hieß:], Stopp, vieles läuft gut. Du musst jetzt

*nicht alles gleich sofort ändern. 'Dass ich das auch aushalten konnte. Dass mir das so gesagt wurde.'* (Kita-Leitung)

### 3.3.3 Zielgruppe pädagogische Fachkräfte

#### *Einzelberatung für pädagogische Fachkräfte und Einrichtungen*

Neben den organisierten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten des Trägers steht die Fachberatung den Fachkräften auch für einzelne Beratungsgespräche und -treffen zur Verfügung. Hier werden dann ganz praktisch bestimmte Fragestellungen diskutiert oder Themen bearbeitet. Beispielsweise werden auch Fingerspiele gesungen oder neue Materialien vorgestellt. Durch ihre langjährige Berufstätigkeit verfügt die Fachberatung über viel Erfahrungswissen, was von den Fachkräften geschätzt und gern in Anspruch genommen wird.

*„Und dann gibt es eben auch mal Treffen, wo man sich trifft und einen Austausch macht. Und dann; dann singen wir auch mal ein Lied oder machen mal ein Fingerspiel oder bringen mal Bilderbücher mit und gucken die an. (...) Also zum Beispiel haben wir uns mit dem Verbund Bi-Nationaler Familien beschäftigt, die haben ja so eine Liste für Bücher; vorurteilsbewusst und weiß nicht was; Puppen in anderen Hautfarben. Bei der Geschlechterinklusion, Gender und diese ganzen Geschichten. Stifte mit Hautfarbe. Haben dann viele Fachkräfte noch überhaupt nicht gesehen: ‚Ach, so was gibt es?‘ ‚Ja, doch.‘ (lacht) So etwas. (...) Also ich glaube zu meinen, dass man schon meine Erfahrung und mein Wissen schätzt. Und dass man sich so ein bisschen als Absicherung, als Basis, so als – man fragt mich nochmal.“* (Fachberatung)

#### *Bedarfsermittlung durch Hospitationen der Fachberatung*

Für ihre Beratungstätigkeit hat die Fachberatung ein grundlegendes Prinzip entwickelt: Durch regelmäßige Besuche und Hospitationen in den Kitas verschafft sie sich einen Eindruck davon, mit welchen Themen sich die Fachkräfte gerade beschäftigen und wozu sie ein fachliches Feedback oder einen ergänzenden Input geben möchte. Sie nutzt diese Zeit auch für persönliche Gespräche mit den Fachkräften und lernt so die ganz individuellen Bedarfe kennen, auf die sie dann entsprechend reagieren kann. Gleichzeitig haben die Fachkräfte bei diesen Besuchen und Hospitationen die Möglichkeit, sich aus der konkreten Praxis heraus mit ihren Fragestellungen direkt an die Fachberatung zu wenden.

Aus diesen Gesprächen und Eindrücken werden dann gemeinsam Formate zur weiteren Bearbeitung der Themen und Fragestellungen in den jeweiligen Kita-Teams entwickelt, z.B. in Form einer Dienstbesprechung oder eines Studientages.

*„Ja. Ich sehe ja auch viel, also ich bemühe mich immer reihum in die Einrichtungen zu gehen. So. Und dann bleibe ich da einen Tag und laufe mit und sage: ‚Sie können mich einteilen, wie sie wollen.‘ Und dann sehe ich Dinge, dann frage ich danach, dann tauscht man sich einfach aus. Es sind persönliche Gespräche, dadurch lerne ich die Fachkräfte dann auch noch besser kennen und sehe was, woran die gerade sind. Vielleicht sind die gerade bei Partizipationsprozessen und entwickeln was und dann denke ich: ‚Wow, da hast du doch noch was Schönes daliegen.‘ Oder dann fragen die manchmal: ‚Können sie nicht mal zur DB [Dienstbesprechung; Anmerkung d.A.] kommen und uns unterstützen nochmal zu dem Thema?‘ Ja, dann komme ich zur DB, dann verabreden wir uns. Und dann bringe ich vielleicht nochmal eine Präsentation mit, oder wir gehen ins Gespräch, oder ich mache auch Studientage. Also entweder komme ich zu den Studientagen dazu und habe einen Teil davon. Oder ich entwickle mit der Leitung zusammen einen Studientag für die Einrichtung zu dem Thema. Und wir führen den dann zusammen durch.“* (Fachberatung)

#### *Supervision*

Insgesamt verfolgt der Träger neben der thematisch-inhaltlichen Weiterbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch den Ansatz, deren Reflexionsfähigkeit zu schulen:

*Wir haben fachlich auch vereinbart, dass wir wünschen, dass die Teams so bis zu fünf Supervisionssitzungen im Jahr nehmen. Nicht, um Störungen oder Konflikte oder wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, zu beseitigen, sondern um ihre Reflexionsfähigkeit aufrecht zu erhalten, zu verbessern, auszubauen.“* (Fachberatung)

#### *Motivation der Fachkräfte zur Fortbildung*

Der Träger legt sehr viel Wert auf die Personalentwicklung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung. Eine der befragten Kita-Leitungen sagt: *„Was der Träger erwartet, ist ein hohes Maß – der Kollegen, der Menschen, die hier arbeiten – die Fortbildungsmöglichkeiten wirklich zu ergreifen. Sich wirklich fortzubilden. (...) Aber an diesen Angeboten, die kommen, auch wirklich teilzunehmen und sich da immer, immer weiter zu entwickeln.“*

Beide der befragten Kita-Leitungen äußern jedoch, dass es zunehmend schwieriger wird, ihre Teammitglieder für die Teilnahme an Fortbildungen zu gewinnen. Dies ist zum einen durch erhöhte Krankheitsausfälle und zum anderen durch die fehlende Verfügungszeit bedingt: *„Und da reichen oft diese beiden Studientage ja nicht. Da müssen wir ordentlich Zeit abzwacken als Team immer.“*

Beide Kita-Leitungen haben Wege gefunden, damit umzugehen: Eine der befragten Leitungen führt beispielsweise alle Studientage selber durch und bleibt so nah an den Entwicklungsthemen ihrer Kita. Die andere Kita-Leitung schafft sich zusätzliche Zeiten mit dem Team, indem sie sich in deren Vorbereitungszeit mit einbringt: *„Und wir haben; die Kollegen haben alle jedes Gruppenteam eineinhalb Stunden Vorbereitung in der Zeit; in der Woche zusätzlich, wo ich auch mit rein gehe dann immer mal (...).“*

#### *Förderung des Transfers durch Tandems*

Gleichzeitig weist eine der befragten Kita-Leitungen daraufhin, wie schwierig es ist, die Fortbildungsinhalte von besuchten Seminaren in die Praxis der gesamten Kita zu transferieren, vor allem dann, wenn nur eine Kollegin oder ein Kollege aus dem Team an solch einer Veranstaltung teilgenommen hat: *„Es greift nicht rüber, auch wenn wir uns eine Stunde Zeit nehmen in der Dienstbesprechung.“* Die Lösung liegt für die Kita-Leitung darin, grundlegende Themen immer als Teamfortbildung zu bearbeiten. In der Konsequenz bearbeiten sie *„die wirklich wichtigen Dinge (...) seit einiger Zeit schon; also mit der Leitung davor schon immer als Team.“* Ist dies nicht möglich oder sind die Themen eher *„individuell bedingt“*, dann nehmen zumindest jeweils eine Kollegin aus dem Krippen- und eine aus dem Elementarbereich an dem Seminar teil, um einen größtmöglichen Praxistransfer zu ermöglichen.

*„Und andere Fortbildungen; gehen in der Regel immer ein, zwei Kollegen immer zusammen hin. Ja. Gerne aus dem Bereich Krippe und Elementar dann oft gemischt. Und dann versuchen wir, das wirklich noch ein bisschen zu transportieren. Aber richtig glücken tut es selten.“* (Kita-Leitung)

#### *Qualitätsentwicklung als Personalentwicklungsmaßnahme*

Eine der befragten Kita-Leitungen beschreibt zudem, dass die Anforderungen an Kitas als Bildungseinrichtung deutlich gestiegen sind, was sich aus ihrer Sicht auch auf die Personalführung im Sinn von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen auswirkt. Durch die wachsenden Anforderungen „von außen“ und den eigenen Qualitätsan-

spruch von innen, den individuellen Bedarfen der Kinder gerecht zu werden, befindet sich die Kita im ständigen Reflexionsprozess. Durch die Betreuung von Kindern mit Fluchterfahrungen hat die Kita-Leitung beispielsweise festgestellt, dass sie sich mit Themen wie Trauma oder Zusammenarbeit mit Eltern neu auseinandersetzen müssen, und hat diese Themen im Team bearbeitet:

*„Na, der Anspruch ist natürlich deutlich höher an die Kitas. Das ist ja auch das, was Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Kitas immer gewollt haben. Gesehen werden. Eben auch zu sagen: ‚Das ist nicht nur Schule, sondern wir sind die auf der Vorstufe, und wir machen verdammt viel. Und bringen euch schon ein bisschen ein fertiges Produkt.‘ Das hat natürlich dann auch zur Folge, dass wir qualitativ, war ja schon vor Jahren, auch mehr einsteigen mussten. Das ist ganz klar. Und da arbeiten wir auch sehr dran.“* (Kita-Leitung)

Dieser Herausforderung begegnet eine der befragten Kita-Leitungen systematisch im Zuge des Qualitätsmanagements.

*„Wir haben ja das; vom Kita-Träger das Qualitätshandbuch entwickelt vor einigen Jahren. Das ist auch ein ständiger Kreislauf, die Überprüfung: Arbeiten wir so noch? Wo müssen wir Veränderungen – müssen da ran, an Veränderungen? Die Kinder bringen heute auch andere Bedarfe mit. Also, dass da auch wirklich auch das abgedeckt wird. Wir haben Kinder jetzt auch gerade – ja, mit Fluchterfahrung. Da mussten wir nochmal auch ins Thema Trauma ordentlich rein. Und da auch nochmal in Elternarbeit, in Elternberatung. Das ist schon sehr unser Thema.“* (Kita-Leitung)

#### *Weitere Angebote durch Fachkraft-Begegnung und zertifizierte Spezialfortbildungen*

Das Projekt der internationalen Fachkraft-Begegnung zählt ebenfalls zu den vom Träger angebotenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die pädagogischen Fachkräfte. Darüber hinaus gibt es Angebote zur zertifizierten Spezialisierung für pädagogische Fachkräfte, für die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freigestellt werden und eine finanzielle Unterstützung vom Träger erhalten.

## 4 Diskussion

Nach der Darstellung der Organisation und der ausführlichen Beschreibung der Personalentwicklungsmaßnahmen des Trägers sowie der Leitungskräfte lassen sich die Ergebnisse nun entlang des theoretischen Modells strukturieren.

Die fachlichen und strukturellen Rahmenbedingungen wurden in Tabelle C.4 skizziert. Es wird deutlich, dass es sich um einen mittelgroßen Träger handelt, der sich auf das Kita-Geschäft konzentriert. Der Träger ist Mitglied eines großen Dachverbandes.

Die Führungskräfte sind alle einschlägig qualifiziert. Darüber hinaus verfügen sie z.B. als Quereinsteigerinnen oder Quereinsteiger über Berufserfahrungen aus anderen Arbeitsfeldern oder über besondere Zusatzqualifikationen, die sie in ihrem aktuellen Verantwortungsbereich einsetzen.

Die Verantwortungsbereiche und die damit verbundenen Aufgabenzuteilungen sind klar geregelt. Die Dienst- und Fachaufsicht für die Kita-Leitungen liegt bei der Geschäftsführung. Sie übernimmt ebenso die gesamte fachliche Steuerung des Betriebes und behält sich im partizipatorischen Sinn unter Beteiligung der Leitungskräfte endgültige Entscheidungen, die die Weiterentwicklung des Betriebes betreffen, vor. Die Dienst- und Fachaufsicht für die pädagogischen Fachkräfte liegt bei der jeweiligen Kita-Leitung. Ein vorgegebener

Rahmen ermöglicht ihnen eine relativ autonome Steuerung ihrer Kita. Die Verantwortlichkeit für die Personalbeschaffung und für die formale Abwicklung liegt beim Personalreferat. Über die Auswahl des Personals entscheiden wiederum die betroffenen Kita-Leitungen selbst. Die Verantwortung für die fachliche Beratung liegt bei der trägereigenen Fachberatung: Sie konzipiert und koordiniert zum Beispiel die Fortbildungsplanung in Absprache mit den Kita-Leitungen und entwickelt hausinterne Fortbildungsformate. Hierzu besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem Personalreferat.

#### 4.1 Schwerpunkte der Personalentwicklung

Tabelle C.5 fasst zusammen, wie die Zuständigkeiten für das Personalmanagement formal definiert sind und wie die für die Personalentwicklung zuständigen Personen ihre Aufgaben auffassen und als Gegenstände der Personalentwicklung definieren.

**Tab. C.5: Fallstudie Kirche: formale Zuständigkeiten und individuelle Schwerpunktsetzung**

Formale Aufgaben	Individuelle Schwerpunktsetzung
<b>Trägerebene</b>	
<b>Geschäftsführung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsrechtliche Zuständigkeit für alle Beschäftigten beim Kita-Träger</li> <li>– Dienst- und Fachaufsicht für alle Kita-Leitungen</li> <li>– Betriebswirtschaftliche Gesamtleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltliche Steuerung des Gesamtbetriebes unter Beteiligung der Leitungskräfte, des Personalreferats und der Fachberatung (vgl. Besprechungswesen unten)</li> <li>– Definition und Vorgabe des Führungsrahmens (Orientierung und Autonomie)</li> <li>– Gemeinsame Entwicklung und Pflege einer Streit- und Fehlerkultur (Haltung)</li> <li>– Vorbereitung der Leitungskräfte auf neue Anforderungen, Mitnahme des Teams (Fordern und Fördern)</li> <li>– Arbeitnehmerorientierung, Imagepflege, Weihnachtsbesuch (Mitarbeiter/innenbindung)</li> <li>– Individueller Blick auf Mitarbeiter/innen, Kita-Visitationen (Menschlichkeit, bedarfs- und lösungsorientierte Haltung)</li> <li>– Projektentwicklung (Internationale Begegnung, Flüchtlingshilfe etc.)</li> </ul>
<b>Personalreferat</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalbeschaffung und Personalauswahl (Verfahren)</li> <li>– Personalcontrolling, strategische Personaleinsatzplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Website, Flyer, Präsenz auf Messen etc. (Öffentlichkeitsarbeit)</li> <li>– Persönliche Einstellungsgespräche mit neuen Fachkräften (Kontaktpflege, Bindung)</li> <li>– Individueller Blick auf die Personen („Schätze heben“)</li> <li>– Kontaktpflege mit Rückkehrenden während ihrer Auszeit</li> <li>– Zusammenarbeit mit der Fachberatung (Entwicklung neuer Fortbildungsformate)</li> <li>– Sofortige Bearbeitung von Bewerbungen im direkten Kontakt (Priorisierung)</li> <li>– Nutzung des Vertretungspools als Einstellungs-„Puffer“ (Langfristige Planungsstrategie)</li> <li>– Beteiligung am Besprechungswesen der Leitungen (Dialog und Austausch)</li> </ul>

Formale Aufgaben	Individuelle Schwerpunktsetzung
<b>Fachberatung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortbildungsplanung und -koordinierung</li> <li>- Fachliche Beratung der Kita-Leitungen und Kita-Teams</li> <li>- Begleitung des Qualitätsmanagementprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partizipative Fortbildungsplanung</li> <li>- Entwicklung interner Fortbildungsformate</li> <li>- Fortbildungscontrolling</li> <li>- Durchführung eigener Kita-Leitungsrunden</li> <li>- Leitungsfachtag, Leitung von AGs</li> <li>- Hospitationen in Kitas</li> <li>- Fachliche Inputs und Impulse auf Dienstbesprechungen und Studientagen</li> <li>- Durchführung interner Audits, Leitung von Qualitätszirkeln</li> <li>- Definition von Schnittstellen und Orientierungslinien (roter Faden), verbindliche Regelung von Abläufen</li> </ul>
<b>Leitung auf Einrichtungsebene</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienst- und Fachaufsicht für alle pädagogisch Tätigen und Hauswirtschaftskräfte in der jeweiligen Kita</li> <li>- Qualitätsentwicklung und -sicherung für die eigene Kita</li> <li>- Umsetzung der betriebswirtschaftlichen Steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterführung: Transparenz, Verbindlichkeit, Rückhalt, Wertschätzung und Partizipation, Humor</li> <li>- Besprechungswesen: Organisation von Dienstbesprechungen, Einzelgespräche, Begleitung von Teamzeiten, Hospitationen in der Gruppe</li> <li>- Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre: Zeit für Zwischenmenschliches</li> <li>- Organisation der pädagogischen Arbeit: Schaffung der Rahmenbedingungen, Themenorientierung, Zuarbeit, Dienstleistungsverständnis der Leitung, Beteiligung an zentralen AGs und Qualitätszirkeln</li> <li>- Führungsstil: Pflegen und Einfordern der Reflexions- und Beteiligungskultur, enge Zusammenarbeit mit der stellvertretenden Leitung</li> <li>- Personalentscheidungen: sorgfältige Personalauswahl</li> <li>- Veränderungsmanagement: reflektierte und behutsame Einführung von Veränderungen</li> <li>- Vernetzung: Mitarbeit in Arbeitsgruppen der Geschäftsstelle</li> <li>- Betriebswirtschaftliche Steuerung, Belegungsplanung, Schaffung guter Arbeitsbedingungen</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Tabelle macht deutlich, wie die zuständigen Stellen ihre Aufgaben interpretieren, was ihnen wichtig ist und wo sie Prioritäten setzen. Auf allen Ebenen und in allen Bereichen wird deutlich, dass die Personalverantwortlichen auf eine Organisationskultur Wert legen, die durch Menschlichkeit, Wertschätzung und Aufmerksamkeit gegenüber den Anliegen der Mitarbeitenden geprägt ist.

## 4.2 Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung

Die herausgearbeiteten Maßnahmen und Strategien zur Personalentwicklung in den verschiedenen Bereichen werden nun tabellarisch zusammengefasst. Dabei wird wieder unterschieden zwischen übergreifenden sowie speziell auf die Führungskräfte bzw. die pädagogischen Fachkräfte bezogene Aktivitäten der Personalverantwortlichen.

Tab. C.6: Fallstudie Kirche: Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung

	Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Leitungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
Personalgewinnung und Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Positionierung als attraktiver Arbeitgeber</li> <li>– Personalreferat als Stabsstelle (u.a.) zur Personalgewinnung</li> <li>– Vertretungspool als Anstellungs-„Puffer“</li> <li>– Kontaktpflege zu Mitarbeitenden in Auszeit</li> <li>– Haltungsänderung: Bewerbung als Arbeitgeber</li> <li>– Personalauswahl durch Leitung</li> <li>– Begrüßungstage</li> <li>– Konzeptentwicklung Onboarding-Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einarbeitungskonzept für neue Leitungskräfte</li> <li>– Patensystem für neue Leitungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Auswahlkriterium Persönlichkeitsmerkmale</li> <li>– Auswahlkriterium Fachschule</li> <li>– Aushalten von Stellenvakanzanzen</li> <li>– Befristung als längere Probezeit bei Neueinstellungen</li> <li>– Persönlicher Kontakt zur Zentrale</li> <li>– QM-Handbuch und Fachliteratur zur Einarbeitung</li> <li>– Hospitationen durch die Leitung bei neuen Fachkräften</li> </ul>
Personalführung, Personalpflege und bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menschlichkeit und Zugehörigkeit</li> <li>– Offenes Ohr für individuelle Anliegen</li> <li>– Feste, Gottesdienste, Weihnachtsgruß</li> <li>– Kita-Visitationen</li> <li>– Beteiligung der Mitarbeitenden an Qualitätsmanagement, AGs und Qualitätszirkeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umfassende Dienstbesprechungen in erweiterten Leitungsrunden</li> <li>– Jahresgespräche</li> <li>– Anlassbezogene Gespräche</li> <li>– Beteiligungskultur und Arbeitsgruppen</li> <li>– Streit-, Fehler- und Feedbackkultur</li> <li>– Autonomie in klaren Grenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gute Arbeitsatmosphäre und dienende Haltung gegenüber dem Team</li> <li>– Führungskultur: Wertschätzung, Teamgeist, humorvoller Umgang</li> <li>– Partizipation und Transparenz</li> <li>– Einbeziehung der Teams bei wirtschaftlichen Überlegungen</li> <li>– Hospitationen, Feedback- und Fehlerkultur</li> <li>– Stellvertretende Leitung als Bindeglied zwischen Leitung und Team</li> </ul>
Personalentwicklung im engeren Sinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Träger-eigene Fachberatung</li> <li>– Qualitätszirkel und Arbeitsgruppen</li> <li>– Bedarfsorientierte trägereigene Fortbildungsangebote</li> <li>– Steuerung der Personalentwicklung durch passgenaue und verpflichtende Angebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Klausurtagung für alle Leitungskräfte</li> <li>– Pädagogischer Leitungstudientag mit Teamfortbildungen zum Transfer</li> <li>– Fortbildungsreihe für neue Leitungskräfte</li> <li>– Qualifizierung als Fachfrau bzw. Fachmann zur gegenseitigen Entlastung</li> <li>– Individuelle Fortbildungen und Training on the Job</li> <li>– Aufbau eines kollegialen Beratungssystems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teamfortbildungen zum Transfer übergreifender Themen</li> <li>– Einzelberatung für pädagogische Fachkräfte und Einrichtungen</li> <li>– Supervision</li> <li>– Motivation zur Fortbildung</li> <li>– Transferförderung durch Tandems</li> <li>– Qualitätsentwicklung als Personalentwicklung</li> <li>– Internationale Fachkräfte-Begegnung</li> <li>– Zertifizierte Spezial-Fortbildungen</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Der kirchliche Träger ist entstanden durch den Zusammenschluss verschiedener konfessioneller Kitas, die sich damit von der Trägerschaft durch ihre jeweilige Kirchengemeinde losgelöst und der professionalisierten Trägerschaft angeschlossen haben. Im Rahmen dieser Professionalisierung hat der Träger im Personalmanagement bestimmte Verfahrensabläufe klar und verbindlich geregelt.

### 4.3 Herausforderungen

*Fachkräftegewinnung: „Im Endeffekt ist das so: Man bewirbt sich als Arbeitgeber.“*

In Zeiten des Fachkräftemangels nimmt die Akquise des Personals einen deutlichen Schwerpunkt im Arbeitsbereich des Personalreferats ein. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und der Fachberatung ist sie in die Weiterentwicklung des Trägers als attraktiver Arbeitgeber stark eingebunden und setzt neue Impulse zur Personalgewinnung und -bindung. Trotz der besonderen Einstellungsregeln bei einem konfessionellen Träger gelingt es mithilfe des Personalreferats als eigener Stabsstelle, ausreichend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Die hohe Zufriedenheit in einer Organisationskultur, die auf Wertschätzung und Beteiligung der Fachkräfte großen Wert legt, hilft dabei, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als neue Fach- und Leitungskräfte anzuwerben und langfristig zu binden.

*Einarbeitung: „Also die jungen Kräfte, die brauchen nochmal eine andere Unterstützung und Begleitung.“*

Derzeit macht sich der Träger viele Gedanken um die Weiterentwicklung seines Einarbeitungskonzepts für neu Eingestellte. Dies spielt auch im Sinn der Personalbindung eine bedeutsame Rolle. So arbeiten das Personalreferat und die Fachberatung beispielsweise gemeinsam an einem Konzept zur Einarbeitung und Begleitung neuer Leitungskräfte. Der Generationswechsel bringe neue Anforderungen an die Einführung junger Leitungskräfte mit sich. Im Sinn eines „Training on the Job“-Modells, sollen die neuen Leitungskräfte während ihrer Einarbeitung zu führungsrelevanten Themen aus ihrem Alltagshandeln begleitet und geschult werden. Für das schon erprobte Patensystem zeigt sich weiterer Entwicklungsbedarf.

Für neue pädagogische Fachkräfte gibt es spezielle Begrüßungstage in der Geschäftsstelle, anschließend

werden sie durch die Kita-Leitung und das jeweilige Kita-Team vor Ort eingearbeitet. Hier gibt es individuell entwickelte Methoden und Ansätze, so dass jede neue Fachkraft nicht nur mit den allgemeinen Anforderungen des Betriebes (Leitbild, Verfahrensabläufe in der Geschäftsstelle) bekannt gemacht, sondern vor allem auch in die individuellen Anforderungen der jeweiligen Kita eingearbeitet wird. Hierbei legen die Kita-Leitungen besonderen Wert auf den Dialog; auf das „nah dran sein“ durch Hospitationen und anlassbezogene Feedbackgespräche.

*Personalbindung: „Also, die Stärke ist die Menschlichkeit.“*

Im Sinn der Personalbindung spielt der Führungsstil der Geschäftsführung eine wichtige Rolle: Dafür gewährt sie den Kita-Leitungen ein hohes Maß an Autonomie zur Führung ihrer Kita innerhalb des vorgegebenen Rahmens. Insgesamt ist der Führungsstil durch ein hohes Maß an Beteiligung (z.B. Entwicklung des Qualitätsmanagementhandbuchs), Wertschätzung (z.B. Kita-Visitationen, Sommerfest etc.), „echten“ Dialog (z.B. Diskussion um Kita-Profile) und Respekt (Menschlichkeit) gekennzeichnet. Dieser wertschätzende, partizipative Führungsstil wird von den Kita-Leitungen in ihren jeweiligen Einrichtungen gleichermaßen umgesetzt und kennzeichnet somit die Grundhaltung des Trägers insgesamt.

In den Personalentwicklungsmaßnahmen zeigen sich auf den verschiedenen Ebenen innerhalb des Trägers durchaus zahlreiche Nuancen. Allen gleich ist aber, dass der Mensch als verantwortlich handelnder Akteur im Mittelpunkt sämtlicher Maßnahmen steht und die Zusammenarbeit aller gefördert wird. Der Träger hat diese positive Grundhaltung gegenüber jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter in seinen Leitsätzen festgehalten und steht für eine bedarfsorientierte Mitarbeiterpolitik, die die Vielfalt und Individualität in ihrer Mitarbeiterschaft schätzt und pflegt.

*Autonome Leitungskräfte: „Jeder darf seine Fehler machen, wenn sie auf den Tisch kommen.“*

Die Personalverantwortlichen auf Trägerebene gewähren den Leitungskräften ein Höchstmaß an Eigenständigkeit innerhalb der Grenzen und Leitlinien der Organisation. Dies ist verbunden mit einer offenen Fehler- und wertschätzenden Feedbackkultur, welche die gesamte Organisation durchzieht. Die Leitungskräfte selbst schätzen ihre Autonomie und die Beteiligung an

der Gestaltung fachlicher Konzepte und deren Umsetzung beim Träger.

*Fortbildung und Transfer: „Aber richtig glücken tut es selten.“*

Über die jährliche zweitägige Klausurtagung mit den Kita-Leitungen steuert die Geschäftsführung die inhaltliche Weiterentwicklung als Träger. Hier werden fachliche Themen bearbeitet, die die Geschäftsführung im Dialog mit den Leitungen benennt. In der Folge werden diese mit allen Kita-Teams gleichermaßen bearbeitet. So wird sichergestellt, dass die jeweiligen „Klausur-Themen“ auch „in der Fläche ankommen“ und umgesetzt werden. Weitere Maßnahmen sind die Steuerung von Themen durch teilweise verpflichtende Fortbildungsangebote durch die Fachberatung und die Entsendung von Tandems in externe Fortbildungen. Bei der Ausgestaltung des Transfers besteht insgesamt noch Handlungsbedarf.

*Betriebswirtschaftliche Fragen als Leitungsaufgaben: „Eine Mischung aus Kopf und Bauch.“*

Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die betriebswirtschaftliche wie pädagogisch-fachliche Steuerung ihres Betriebes. Ihr Fokus richtet sich auf die Führung der Führungskräfte. Sie leitet z.B. die monatlichen Kita-Leitungsrunden und nutzt diese Besprechungsrunden für fachliche Diskurse, zur Meinungsbildung für Entscheidungen und zur Verabschiedung gemeinsamer Standards. Die Kita-Leitungen empfinden diese Runden als konstruktive Beteiligungsform und nutzen sie zum fachlichen Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen. Dort wie auch mit den Einrichtungsteams vor Ort werden auch betriebswirtschaftliche Fragen erörtert, welche die Ressourcen und die Arbeitsbedingungen vor Ort beeinflussen können. Damit wird Transparenz für alle Beteiligten hergestellt.

Die befragten Kita-Leitungen bestätigen, dass neben der Hauptaufgabe der Mitarbeiterführung inzwischen die Aufgabe hinzugekommen sei, einen Betrieb finanziell so zu leiten, dass dieser langfristig auf dem Markt bestehen kann. Dies verlangt von den Kita-Leitungen, dass sie vor Ort die Entwicklung für Betreuungsbedarfe beobachten, Trends erspüren und vorausschauend die Belegung ihrer Kita planen. Das wiederum hat Auswirkungen auf ihre Personaleinsatzplanung und Raumkonzepte. Sie müssen schlussendlich den Überblick über all das behalten.

*Identitätsanker nach Expansion: „Wir müssen kreativ sein, um die Bindungen und die Entwicklungen zu verbessern, ohne mehr Zeit einzusetzen oder eher weniger.“*

Nachdem der Träger – durch den Krippenausbau nach Aufnahme weiterer Gemeinde-Kitas – stark expandiert ist, wird es immer schwerer, die Vorstellungen der direkten Ansprechbarkeit und persönlichen Zuwendung auf der Trägerebene umzusetzen. Mit dem Anstieg der Mitarbeiterzahlen gerät der Träger mit seinem Anspruch, stets ein offenes Ohr für alle zu haben und Anliegen zeitnah zu bearbeiten, an seine Grenzen. Hier werden neue Strukturen und Verfahren entwickelt werden müssen.

### III Fallstudie Sozialunternehmen

#### 1 Nicht-konfessionelle gemeinnützige Organisationen als Träger von Kindertageseinrichtungen

##### *Leitbilder und Qualitätsstandards*

In den nicht-konfessionellen Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege – Arbeiterwohlfahrt, Deutsches Rotes Kreuz und Paritätischer Wohlfahrtsverband – sind gemeinnützige Träger sozialer Einrichtungen zusammengeschlossen. Die Träger werden vom jeweiligen Verband in ihrer fachlichen Arbeit unterstützt und in politischen Gremien und in Verhandlungen vertreten. Die Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege sind in der Regel bundesweit und in allen Bereichen der Sozialen Arbeit tätig. In ihren Leitbildern formulieren sie Werte, die der Arbeit in ihren Mitgliedsorganisationen Orientierung geben und Akzente setzen. Daraus ergibt sich eine Vielfalt von Ideen und Organisationsformen der Kita-Träger, die – dem Subsidiaritätsprinzip entsprechend – politisch gewollt und gewünscht ist.

Tabelle C.7 fasst die Leitwerte der nicht-konfessionellen Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege zusammen.

**Tab. C.7: Leitwerte der nicht-konfessionellen Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege**

Arbeiterwohlfahrt (AWO) (www.awo.org)	Deutsches Rotes Kreuz (DRK) (www.drk.de)	Paritätischer Wohlfahrtsverband (Der Paritätische) (www.der-paritaetische.de)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidarität</li> <li>- Toleranz</li> <li>- Freiheit</li> <li>- Gleichheit</li> <li>- Gerechtigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menschlichkeit</li> <li>- Unparteilichkeit</li> <li>- Neutralität</li> <li>- Unabhängigkeit</li> <li>- Freiwilligkeit</li> <li>- Einheit</li> <li>- Universalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toleranz, Offenheit, Vielfalt</li> <li>- Selbstbestimmung und Eigenverantwortung</li> <li>- Gegenseitigkeit und Solidarität</li> <li>- Kritik und Selbstkritik</li> <li>- Konfliktbereitschaft</li> <li>- Anerkennung von Minderheiten</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) wurde 1919 von Marie Juchacz als „Hauptausschuss für Arbeiterwohlfahrt“ in der SPD gegründet (www.awo.org). Die AWO folgt in ihren Leitlinien sowie in ihrem Aufbau sozialdemokratischen Ideen und ist strukturell ähnlich der sozialdemokratischen Partei in Ortsvereinen und regionalen Verbänden organisiert (Merchel 2008). Diese gemeinnützigen Organisationen sind ehrenamtlich getragen und betreiben meist von Professionellen geleitete soziale Einrichtungen. Sie sind damit Arbeitgeber für oft mehrere 100 Beschäftigte in verschiedenen Feldern Sozialer Arbeit und organisieren die Mitwirkung der Ehrenamtlichen. Die Personalentwicklung für die hauptamtlichen Kräfte ist häufig an hauptamtliche Geschäftsführungen bzw. die zuständigen Führungskräfte in den jeweiligen Untereinheiten der Organisationen für das entsprechende Arbeitsfeld delegiert. Die Landesverbände der AWO können – anders als andere Spitzenverbände – selbst Träger von Kindertageseinrichtungen sein.

Das Deutsche Rote Kreuz (DRK) hatte seinen Ursprung in der Versorgung von Kriegsverwundeten und ist nach wie vor schwerpunktmäßig in der Versorgung und Pflege kranker und pflegebedürftiger Menschen tätig. Auch hier ist die Arbeit über regionale gemeinnützige Vereine mit ehrenamtlichen Vorständen organisiert, und die ehrenamtliche Arbeit spielt eine bedeutende Rolle, etwa durch den Einsatz von Sanitäterinnen und Sanitätern bei öffentlichen Veranstaltungen. Auch hier werden Einrichtungen bzw. Sozialunternehmen meist von professionellen Geschäftsführungen geleitet, die von den Vereinsgremien eingesetzt und kontrolliert werden. An diese sind auch weitgehend die Aufgaben des Personalmanagements delegiert. Die ersten DRK-Kitas

entstanden an (vom DRK getragenen) Krankenhäusern – zunächst vorrangig für das Personal der Einrichtungen. Inzwischen treten Vereine unter dem Dach des DRK auch unabhängig von solchen Einrichtungen als Träger von Kindertageseinrichtungen auf. Der Verband hat sein Angebotsspektrum insgesamt erweitert (ebd.).

Auch der Paritätische Wohlfahrtsverband kümmerte sich in seinen Anfängen um die Versorgung von Kranken und war zunächst Anlaufstelle und „Vereinigung“ sozialer Organisationen, die sich den anderen Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege nicht zugehörig fühlten. Mitglieder sind ausschließlich juristische Personen: eigenständige Organisationen, Einrichtungen und Gruppierungen der Wohlfahrtspflege, die soziale Arbeit für andere oder als Selbsthilfe leisten. „Getragen von der Idee der Parität, d.h. der Gleichheit aller in ihrem Ansehen und ihren Möglichkeiten, getragen von Prinzipien der Toleranz, Offenheit und Vielfalt will der Paritätische Mittler sein zwischen Generationen und zwischen Weltanschauungen, zwischen Ansätzen und Methoden sozialer Arbeit, auch zwischen seinen Mitgliedsorganisationen“ (www.der-paritaetische.de). Mitglieder im Paritätischen sind gemeinnützige Organisationen (größtenteils eingetragene Vereine oder gGmbHs) sehr unterschiedlicher Größe, Struktur und Ausrichtung in allen Feldern der Sozialen Arbeit, die meist durch bürgerschaftliches Engagement entstanden sind. Viele haben sich im Laufe ihrer Entwicklung mit der Hilfe von Fachleuten professionalisiert. Kita-Träger unter dem Dach des Paritätischen weisen vielfältige pädagogische Konzepte auf. Hier finden sich Kinderläden, Waldkindergärten, Montessori-Einrichtungen, Waldorfkinderergärten, Bewegungs-Kitas uvm.

Alle nicht-konfessionellen freien Wohlfahrtsverbände haben jeweils eigene Qualitätshandbücher für die Kindertagesbetreuung entwickelt. Sie unterstützen die Kitas in ihrem Verbandsbereich bei der Umsetzung und bieten eine Zertifizierung bzw. ein Gütesiegel an. Sie vertreten die Interessen der ihnen angeschlossenen Kitas auf kommunaler sowie auf Landes- und Bundesebene.

### *Organisationsformen*

Die Organisationsformen der Mitgliedsorganisationen der Spitzenverbände sind historisch gewachsen. Hier können nur einige der in der Erkundungsstudie vorgefundenen Organisationsformen und Strukturen geschildert werden, die aber – z.B. je nach regionalen Besonderheiten und ihrer je eigenen Geschichte – variieren können. Grob konnten im Zuge der Erkundungsstudie folgende Organisationsformen beobachtet werden:

- Sozialunternehmen, die eine breite Palette sozialer Einrichtungen in einer Vielzahl von Feldern der Sozialen Arbeit oder auch nur im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe betreiben (z.B. Familienberatung, Frühe Hilfen, Sozialberatung, Hilfen zur Erziehung, Kitas und Seniorenheime);
- spezialisierte Kita-Träger, die – oft von professionellen Pädagoginnen und Pädagogen als Gründerorganisationen aufgebaut – Kindertageseinrichtungen betreiben. Manchmal werden die Angebote durch Eltern-Kind- oder Familienzentren erweitert. Diese Träger arbeiten nach eigenen Leitbildern und Konzepten, sind häufig von den pädagogischen Ideen ihrer Gründergeneration inspiriert oder arbeiten nach etablierten pädagogischen Konzepten (Waldorf, Montessori, Reggio usw.);
- Elterninitiativen, die von Trägervereinen betrieben werden, in denen die Eltern der betreuten Kinder Mitglied sind (siehe Fallstudie IV).

### *Trends und Herausforderungen*

Die nicht-konfessionellen Verbände haben die Personalentwicklung in den Kitas so organisiert, dass sie vor Ort meist von den Verantwortlichen in ihren jeweiligen Trägerorganisationen übernommen wird. In allen Spitzenverbänden spielen Ehrenamtlichkeit und bürgerschaftliches Engagement eine wichtige Rolle, wobei die verschiedenen Strukturen und Traditionen der Verbände unterschiedlich stark in die Trägerorganisationen hineinwirken dürften. Leitbilder und Qualitätsstandards sollen Orientierung bieten, sie können, müssen aber nicht

das Handeln der Personalverantwortlichen leiten. Professionalität und Kontinuität hängen vermutlich stark von den trägerspezifischen Strukturen und der Qualifizierung, Erfahrung und Kompetenz der haupt- und ehrenamtlichen Akteurinnen und Akteure unter den je spezifischen Bedingungen vor Ort ab. Die Interviews in der Erkundungsstudie ließen die großen Unterschiede in den Trägerphilosophien und die kreative Vielfalt pädagogischer Ansätze nur erahnen und machten vielfältige Vorstellungen und professionelle Praktiken der Personalentwicklung deutlich.

Als Fallstudie wurde ein kleineres Sozialunternehmen mit einem Fachbereich für die Kindertagesbetreuung mit weniger als zehn Einrichtungen ausgewählt.

## **2 Kurzporträt des Trägers**

Die Kindertageseinrichtungen des Trägers in dieser Fallstudie sind Teil eines sozialen Unternehmens in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins unter dem Dach eines Spitzenverbandes der Wohlfahrtspflege. Der Verein ist die regionale Organisation des Verbands in einer ländlichen Region in Ostdeutschland. Die hauptamtliche Geschäftsführung leitet das Unternehmen mit Angeboten u.a. in der Kinder- und Jugendhilfe, Kindertagesbetreuung und Altenhilfe.

Der Träger ist für den Kita-Bereich vertreten durch eine Fachbereichsleitung, die die Kitas führt, berät und begleitet. Ihre Arbeit ist orientiert am Leitbild des Spitzenverbandes.

In der Satzung des Vereins sind Aufgaben des Spitzenverbandes und seiner regionalen Untergliederungen beschrieben. Die Regionalverbände verhandeln beispielsweise mit den Institutionen der jeweiligen Gebietskörperschaften wie Behörden und Ämtern auf Kreis- bzw. kommunaler Ebene. Außerdem sind sie Ansprechpartner für die Verbandsorgane auf der nächsthöheren Ebene.

In der Satzung des Vereins wird die große Bedeutung der Gleichberechtigung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitgliedern und Mitarbeitenden bei der Wahrnehmung von Ämtern betont. Haupt- und Ehrenamt sollen sich gegenseitig ergänzen. Das oberste Gremium des Trägers besteht aus der Mitgliederversammlung, die sich vor allem aus Mitgliedern der Ortsvereine zusammensetzt. Aufgaben und Befugnisse der Mitgliederversammlung sind u.a. die Wahl des ehrenamtlichen Vorstands. Der Vorstand bestellt den

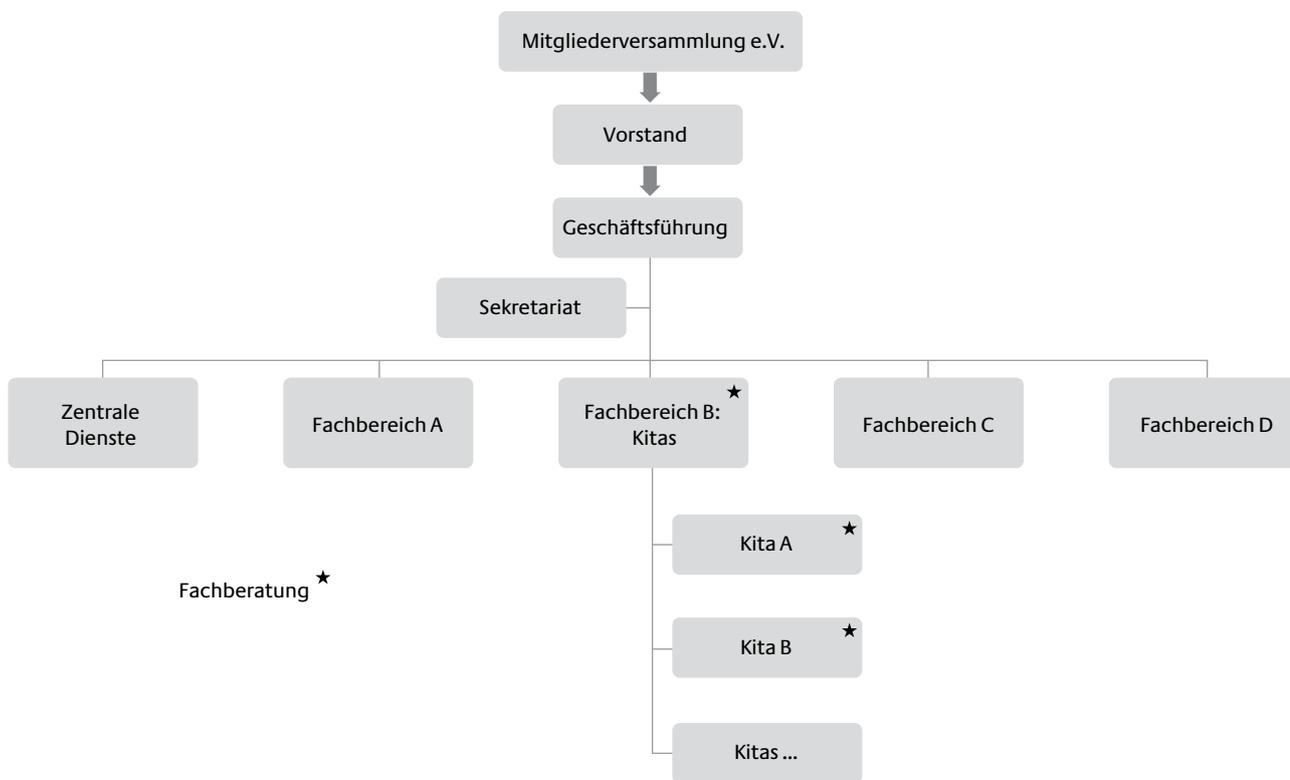
hauptamtlichen Geschäftsführer des Unternehmens für die Dauer einer Wahlperiode und fungiert als Aufsichtsorgan. Der Geschäftsführer vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich und ist Vorgesetzter aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen des Unternehmens. Die vielfältigen Angebote des Trägers sind in Fachbereichen angesiedelt (vgl. Abb. C.4).

Die Fachbereichsleitungen sind verantwortlich für die Strukturen, Abläufe und die Qualität der Arbeit in den

im Landkreis verstreuten Einrichtungen. Im Zentrum ihrer Tätigkeit stehen die Führung der Führungskräfte und die Ausübung der Dienst- und Fachaufsicht für die Beschäftigten in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld. Für den Kita-Bereich sind dies knapp 100 Beschäftigte.

Befragt wurden die zuständige Fachbereichsleitung als Trägervertretung, zwei Leitungskräfte sowie eine im weiteren Umkreis des Landes tätige Fachberatung des Trägerverbandes.

**Abb. C.4: Fallstudie Sozialunternehmen: Organigramm des Trägers**



★ Befragte Personen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Fachbereichsleitung ist einschlägig für die frühe Bildung qualifiziert, arbeitete aber nach der Wende mehrere Jahre im Personalbereich eines privaten Unternehmens. Im Laufe ihrer Berufsbiografie absolvierte sie zahlreiche Fortbildungen zur Personalarbeit und eine Zusatzausbildung für die Personalarbeit. Die befragte Fachberatung absolvierte ihre pädagogische Erstausbildung in der DDR und studierte nach der Wende in einem westlichen Bundesland, bevor sie ihre Tätigkeit beim jetzigen Arbeitgeber aufnahm.

Die beiden interviewten Kita-Leitungskräfte haben ihre Ausbildung in der Wendezeit begonnen und waren

in der Kinder- und Jugendhilfe tätig. Beide leiten nun eine größere Kita mit jeweils mehr als 150 Kindern. Der Anteil von Kindern, deren Muttersprache nicht Deutsch ist und die aus sozial benachteiligten Lebenslagen stammen, ist in diesen Kitas relativ hoch. Eine der Kitas hat zwei Standorte in einer ländlich geprägten Umgebung, die andere liegt in einer Kleinstadt. Beide Befragten sind erst seit wenigen Jahren in der Leitungsposition. Eine Leitung ist in ihrer Einrichtung aus der Position der Stellvertretung aufgestiegen, die andere hat von einem anderen Träger zu diesem gewechselt.

Die beiden Kitas verfügen über unterschiedliche pädagogische Profile; eine der Einrichtungen hat das Ziel, sich in Richtung eines Familienzentrums weiterzuentwickeln. In den Teams finden sich zahlreiche pädagogische Fachkräfte mit Zusatzausbildungen zum Beispiel für Sprachförderung, Heilpädagogik, Bewegung oder

Elternberatung. Zusätzlich tragen die Leitungskräfte Personalverantwortung für die Hauswirtschaftskräfte in ihren Einrichtungen.

Tabelle C.8 fasst die normativen und fachlichen Grundlagen sowie die Strukturen des Trägers entlang der theoretischen Dimensionen (vgl. Kap. 1) zusammen:

**Tab. C.8: Fallstudie Sozialunternehmen: fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Trägers**

Träger: Gemeinnütziger Verein (e.V.)	
Gesetze und Regeln	
Normative Grundlagen	Rechtsform: e.V. in der regionalen Untergliederung eines Spitzenverbandes mit entsprechendem Leitbild
Arbeitsbedingungen des Personals	Verbandseigener Tarif
Gemeinschaft/fachlicher Bezug	
Verbandszugehörigkeit, fachliche Bezüge, Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitglied in einem Spitzenverband der Wohlfahrtspflege</li> <li>– Ehrenamtlicher Vorstand, fachfremd</li> <li>– Hauptamtliche Geschäftsführung</li> <li>– Trägervertretung für den Kita-Bereich: Fachbereichsleitung mit einschlägiger pädagogischer Qualifikation und Berufserfahrung in der Personalarbeit</li> <li>– Leitungskräfte: einschlägige pädagogische Qualifikationen und Berufserfahrungen im Kinder- und Jugendhilfebereich</li> <li>– Team: einschlägig qualifiziert, zahlreiche pädagogische Fortbildungen und Zusatzqualifikationen</li> </ul>
Strukturen und Arbeitsteilung	
Angebotsspektrum des Trägers	<ul style="list-style-type: none"> <li>– weniger als zehn Kindertageseinrichtungen im kleinstädtischen bzw. ländlichen Raum mit unterschiedlichen inhaltlichen Profilen</li> <li>– Angebote in anderen Feldern der Sozialen Arbeit (Kinder- und Jugendhilfe, Familienhilfe, Altenhilfe)</li> </ul>
<b>Struktur und Funktion</b> der für den Kita-Bereich zuständigen Organisationseinheiten beim Träger	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsführung: Gesamtverantwortung</li> <li>– Trägervertretung: Fachbereichsleitung für fünf Kitas</li> <li>– Aufgaben: wirtschaftliche Planung, Fach- und Dienstaufsicht für das Kita-Personal, Führung der Führungskräfte</li> <li>– Leitungskräfte: pädagogische Leitung und Personalführung in ihren Kitas, Mitsprache bei der Fortbildungsplanung, Beratung zu strategischen Zielen und Investitionen im Kita-Bereich</li> </ul>
<b>Aufgaben und Arbeitsteilung</b> mit den Leitungskräften	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestaltung der Rahmenbedingungen: Träger</li> <li>– Organisationsentwicklung des Trägers im Kitabereich: Träger mit Leitungskräften</li> <li>– Personalbeschaffung: Trägervertretung, Verwaltung und Leitungskräfte</li> <li>– Personalmanagement in den Einrichtungen: Leitungskräfte</li> <li>– Fortbildungsplanung: Träger, Leitungskräfte und Teams</li> <li>– Fortbildungssteuerung: Träger</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

## 3 Maßnahmen der Personalentwicklung

### 3.1 Personalgewinnung, Personalauswahl und Personaleinarbeitung

Wie stellt sich die Personalsituation des Trägers dar? Wie werden neue Fach- und Leitungskräfte gewonnen und eingearbeitet? Folgende Strategien und Maßnahmen wurden in den Interviews beschrieben:

#### *Attraktive Arbeitsbedingungen*

Bislang war es – so die Fachbereichsleitung – möglich, alle Fachkraftstellen zu besetzen. Lediglich eine Position für eine Fachkraft mit einer heilpädagogischen Qualifikation ist vakant. Der Träger ist in der Fachszene bekannt, verfügt über Identifikationspotenzial und legt Wert darauf, dass sein Logo und Markenzeichen in den Einrichtungen sichtbar werden. Eine der befragten Kita-Leitungen betont, dass ihre Einrichtung durch ihr besonderes Profil mit Entwicklungsperspektiven in Richtung eines Familienzentrums für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv sei. Daher sei es kein Problem, Personal zu gewinnen.

Nach Einschätzung der Fachberatung sind die Arbeitsbedingungen beim Verband vergleichsweise attraktiv im Hinblick auf Bezahlung, Urlaub und Zusatzrente. Sie schätzt die Personalsituation bei diesem Träger als sehr viel weniger dramatisch ein als in anderen Teilen des Landes.

#### *Enge Abstimmung in der Personalplanung und -gewinnung*

Im Verfahren der Ausschreibung und Auswahl neuen Personals arbeiten Fachbereichsleitung, Verwaltung und Leitungskräfte eng zusammen.

Das Verfahren zur Personalgewinnung wird von der Fachbereichsleitung als gut eingespielt beschrieben. Die Fachbereichsleitung ist informiert über anstehende Personalbedarfe und geht zur Planung zunächst mit der betreffenden Leitungskraft ins Gespräch:

*„Dann halte ich Rücksprache mit der Kita-Leiterin: Wie stellt sie sich das vor? Will sie die Mitarbeiterinnen mit Stunden hochsetzen? Oder wollen wir jemand Neues suchen? Und das passiert relativ schnell. Und auch vorausschauend. Also wenn jemand in Schwangerschaftsurlaub geht oder in Rente geht.“* (Fachbereichsleitung)

Für die Ausschreibung werden Printmedien sowie die Homepage, das Arbeitsamt und Onlineportale genutzt.

#### *Entwicklungsfähigkeit als Auswahlkriterium*

Die Leitungskräfte haben nach Aussagen der Fachbereichsleitung Personalhoheit in ihren Einrichtungen und treffen die Auswahlentscheidung; die Fachbereichsleitung ist beratend beteiligt. Die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber sei nicht groß, daher werde von Anfang an die mögliche Personalentwicklung berücksichtigt. Als Auswahlkriterien werden vor allem Persönlichkeitsmerkmale der Bewerberinnen und Bewerber genannt, deren Entwicklungsfähigkeit eingeschätzt und Fortbildungsmöglichkeiten mitgedacht:

*„Wir werden jetzt nicht jeden nehmen. Also wenn wir kein gutes Gefühl haben, dann nehmen wir denjenigen auch nicht. Aber die große Auswahl haben wir natürlich auch nicht. Und da spielt Personalentwicklung natürlich auch eine große Rolle. Wir gucken auch immer: ‚Ist das Herz am richtigen Fleck?‘ Wir fragen auch bei den Vorstellungsgesprächen nicht so viel Fachwissen ab, sondern lieber kommen wir mit demjenigen ins Gespräch und reden über seine Erfahrungen oder auch seinen persönlichen Lebensweg, sodass wir ein Gefühl für den Menschen bekommen. Und ob er entwicklungsfähig ist. Und dann im Rahmen der Einarbeitung oder auch der nachfolgenden Entwicklung zu gucken, welche Fortbildungsmöglichkeiten können wir ihm geben?“* (Fachdienstleitung)

#### *Verantwortliche für die Einarbeitung neuer Fachkräfte*

Nach der Einstellung werden neue Kräfte in die Praxis eingeführt. In der größeren Einrichtung übernimmt dies die Person, welche die pädagogische Arbeit in ihrem Klein-Team koordiniert:

*„In unserem Einarbeitungskonzept ist auch verankert, dass wir so eine Art Mentoren, Paten haben; dass immer ein Mitarbeiter sich besonders verantwortlich fühlt. Gerade bei den jungen Mitarbeitern, die jetzt erst Fachkräfte werden, ist das ganz wichtig, dass die da auch begleitet werden.“* (Fachbereichsleitung)

#### *Einarbeitungsplan für neue Leitungskräfte*

Die Einarbeitung der Leitungskräfte übernimmt die Fachbereichsleitung überwiegend selbst nach einem Plan und mit vielen Gesprächen:

*„Mit jeder Kita-Leiterin, die neu begonnen hat, habe ich einen Einarbeitungsplan gemacht und habe regelmäßig Termine mit ihnen gemacht, wo ich ihnen bestimmte Rahmenbedingungen, wie wir es hier handhaben, bespreche. Ansonsten waren sie auch viel am Fragen. Also durch*

*unsere offene Art, die wir, glaube ich, zusammen haben, haben sie auch keine Hemmungen zu fragen. Ansonsten gab es einen Einarbeitungsplan zu den bestimmten Bereichen; Personal, Qualität und Wirtschaft, und die sind wir dann nach und nach durchgegangen, und dann hat man immer nochmal justiert, wenn zwischendurch nochmal Fragen aufkamen.“ (Fachbereichsleitung)*

## 3.2 Personalführung, Personalpflege und Personalbindung

Übergreifend wurde bei diesem Träger vor allem die Haltung der Fach- und Leitungskräfte thematisiert. Für die Personalführung konzentriert sich die Trägervertretung auf die Leitungskräfte, während diese weitgehende Personalhoheit in ihren Einrichtungen genießen.

### 3.2.1 Übergreifende Maßnahmen

#### *Arbeit an der Haltung*

Führung ist zielbezogene Einflussnahme auf das Handeln von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer Organisation. Bezogen auf Personalentwicklung in den Kitas bedeutet dies die Bereitstellung von Lerngelegenheiten und Lernanlässen, die zu einer Veränderung im professionellen Handeln in der Praxis mit den Kindern führen sollen. Das Aufgreifen dieser Lerngelegenheiten setzt jedoch Eigeninitiative sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft bei den Fachkräften voraus. Die befragten Personalverantwortlichen in dieser Fallstudie erläutern dazu ihre schwierige Ausgangssituation.

So sieht die Fachbereichsleitung die immer noch vorhandene „Mauer in den Köpfen“ als besondere Herausforderung für das Personalmanagement und die Organisationsentwicklung:

*„Das ist eben auch unsere Geschichte. (...) Ich merke nur, dass die Mauern, die wir hatten, auch viel in den Köpfen noch sind. Und dass es Eltern wie auch vielen alteingesessenen Mitarbeitern schwerfällt, in Veränderung zu kommen. Und wir sind auch nicht unbedingt Kita-Leitung oder Fachbereichsleitung, sondern wir sind Veränderungsmanager. Also – es ist schon sehr wichtig, dass wir unsere Qualität immer mehr entwickeln in den Einrichtungen. Und wir sind in ganz vielen Veränderungsprozessen und auch in gewaltigen Veränderungsprozessen. Und da immer wieder die Leute dafür zu öffnen, sie mitzunehmen, das ist eine sehr große Herausforderung.*

*Weil sie Angst haben vor Veränderungen, weil sie ihrer eigenen Kompetenz nicht vertrauen. Das merke ich auch immer wieder. Und weil der Anspruch an die pädagogische Arbeit früher ein anderer war. Da ging es sehr um das Mütterliche. (...) Und jetzt sehen wir die Kinder eben aus einer anderen Perspektive und wollen eher begleiten und wollen Selbstständigkeit fördern und nicht unsere Fürsorglichkeit. Also es ging eben früher viel darum, wie kann ich auch meine eigenen Bedürfnisse durch meine Arbeit erfüllt sehen. Und wenn ich das merke, dann – ja, dann denke ich schon, dass wir nicht in der richtigen Pädagogik sind, in der wir sein sollten. Also es geht nicht um die Mitarbeiter, sondern es geht um die Kinder. Und da haben wir schon Schwierigkeiten.“ (Fachbereichsleitung)*

Die Fachbereichsleitung erklärt die geringe Veränderungsbereitschaft und Fehlerfreundlichkeit bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch den Eltern mit der Sozialisation im früheren System:

*„Das führe ich darauf zurück, dass wir eben diese Erfahrungen nicht gemacht haben oder viele unserer Mitarbeiter. Und es ihnen schwerfällt, sich zu reflektieren. Und dass da nicht eigene Fehlerfreundlichkeit vorhanden ist, um wirklich zu sagen: ‚Wie – ist das überhaupt noch richtig, was ich mache?‘ Also sie haben; sie denken, sie sind dann schlecht oder sie sind falsch, obwohl ich das immer wieder reintrage, dass das überhaupt nicht dem entspricht. Aber das ist so fundamental, das kriegt man bei manchen nicht mehr raus. (...) Und da stoßen wir eben auch auf Widerstände. Das ist aber auch von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich.“ (Fachbereichsleitung)*

#### *Konfliktbearbeitung und Reflexion*

Die Fachberatung erfährt diese Problematik durch unterschiedliche pädagogische Haltungen in der Bearbeitung von Teamkonflikten – etwa in Diskussionen um pädagogische Konzepte der Partizipation:

*„Wir haben es momentan gerade so, dass sehr viel junge Kollegen und ältere Kollegen, ehemalige DDR-Kolleginnen noch, zusammenarbeiten mit verschiedenen Kind-Bildern. (...) Und die kollidieren permanent, diese Kind-Bilder und auch der Umgang mit dem Kind. (...) Und wird gesagt: ‚Der und das; das hat mir nicht gefallen, der Umgang.‘ Und dann wird daran gearbeitet. Also es kommt überwiegend von jungen Kollegen, das muss man ganz klar sagen. Die mir das aber auch mit signalisieren, was sie sehen, was sie manchmal nicht aushalten. Und ältere Kollegen natürlich ein ganz anderes Bild davon haben und sagen: ‚Ich muss auch viel entscheiden hier als Erzieher.‘“ (Fachberatung)*

Die Fachberatung bearbeitet das Thema in einzelnen Teams, kann aber die Haltung der älteren Erzieherinnen aus ihrer eigenen Sozialisation im DDR-System heraus nachvollziehen:

*„Wir schauen auf die Kind-Bilder. Was es für welche gibt, woher das rührt. Wir machen Biografie-Arbeit. Wir gucken, was hat das mit unserer eigenen Erziehung zu tun, warum wir so agieren und handeln. Dann erkläre ich auch viel oder erkläre auch die Systeme, die unterschiedlichen. Trotz allem, muss ich auch ganz klar sagen: Das habe ich ja selber durchlaufen in der DDR, als führende Persönlichkeit sozusagen in der Kita-Gruppe zu agieren. Dieses Bild hat sich so internalisiert bei vielen, dass sie sozusagen das auch nicht einfach so ablegen können. Und das versuchen wir so aufzubrechen und zu thematisieren, woher das kommt. Ja? – Ja. Das ist schon auch ein schwieriges Thema.“* (Fachberatung)

Die Entscheidung, ob die Unterstützung der Fachberatung oder Supervision in Anspruch genommen wird, treffen in der Regel die Leitungskräfte.

*„Also meist ist es die Leitung, die das entscheidet. Und die auch den Fortschritt dann sieht oder erwartet. Es gibt aber auch Kita-Leiter, die gar keinen Bedarf sehen. Aber das hat dann wieder mit den Führungsqualitäten der jeweiligen Personen zu tun. Also ob sie überhaupt bereit ist, auch selber sich zu reflektieren. Das erlebe ich auch.“* (Fachberatung)

Eine der befragten Leitungen sieht beim Blick auf das Kind ebenfalls großen Veränderungsbedarf, erläutert jedoch, dass das Team bereit sein muss, Fachberatung in Anspruch zu nehmen. Diese habe in der vergangenen Zeit oft gewechselt und das Vertrauen müsse immer wieder aufgebaut werden, denn es herrsche in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer noch die Angst, dadurch kontrolliert zu werden. Die beschriebene Haltung zeigt sich nicht nur in der Interaktion mit den Kindern, sondern geht auch bei Leitungen mit einem Führungsstil einher, der vermutlich nicht zur Bindung junger Fachkräfte an das Unternehmen beiträgt. Bezogen auf die Personalfluktuations berichtet die Fachbereichsleitung:

*„In einer Kita (...) hatten wir eine Zeit, wo sie schnell weg waren. Lag natürlich auch ein bisschen am Führungsstil der Leitung. Das war ein sehr autoritärer Führungsstil. Die Kollegin ist jetzt in Rente gegangen, und jetzt haben wir eine neue Leitung. Da hat sich die Fluktuation eingedämmt.“* (Fachbereichsleitung)

Die von allen Befragten thematisierte Problematik in der wenig offenen Haltung und eher geringen Verän-

derungsbereitschaft einiger – insbesondere älterer und noch im DDR-System sozialisierter – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist als Ausgangspunkt für die Analyse der Führungsstrategien des Trägers und der Leitungskräfte mit zu bedenken.

### *Vorbild und Offenheit der Führungskräfte*

So versucht die Fachbereichsleitung durch die eigene Haltung und Vorbildfunktion für die Leitungskräfte Veränderungen herbeizuführen:

*„Man kann nur selber Vorbild sein. Also – die Leiterinnen – also es muss von oben bis unten runtergebrochen werden. Wir als Organisation müssen uns so sehen. Ich muss mich so sehen. Ich nehme auch nichts persönlich, oder ich bemühe mich, nichts persönlich zu nehmen, sondern wirklich immer alles auf die Sache zu fokussieren. Versuche, die Leiterinnen dahin zu begleiten, dass auch sie Vorbild sind. Also je offener sie sind, das auch verkörpern; (...) also das muss so in der Luft liegen. Also es muss in der ganzen Einrichtung muss das verbreitet werden. (...) Und dann lernen es nach und nach auch die Mitarbeiter.“* (Fachbereichsleitung)

Die Erfahrungen damit sind positiv:

*„Also ich kann schon sagen, dass wir viele Öffnungsprozesse schon geschafft haben. Also auch noch viele vor uns liegen. Manchmal fallen wir auch wieder ein bisschen zurück. Dann justieren wir wieder nach. Dass es alles prozessorientiert ist. Aber gerade dieser Prozess macht so viel Spaß.“* (Fachbereichsleitung)

Identifikation und Wertschätzung erfahren Leitungskräfte wie auch pädagogische Fachkräfte durch die regelmäßige Präsenz der Fachbereichsleitung sowie des Geschäftsführers in den Einrichtungen sowie auf Fachtagen. Auch dies trägt zur Identifikation und der Bereitschaft bei, die Werte des Trägers im Alltag umzusetzen.

### *Mitarbeitergespräche im Feedbacksystem*

Regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen in einem eigens entwickelten Feedback-System realisiert werden, dass die Trägervertretung gemeinsam mit den Leitungskräften entwickelt hat. Dabei konnte sie auf ihre Fortbildungen und Erfahrungen in der Personalarbeit bei einem früheren Arbeitgeber zurückgreifen:

*„Das besagt, dass jeder Mitarbeiter mindestens in zwei Jahren ein ausführliches Feedback-Gespräch haben sollte mit der Leitung. Wo es wirklich um die Reflexion seiner Arbeitsleistung, seines Arbeitsverhaltens geht. An*

den Stärken orientiert. Also es ist kein Kritikgespräch, sondern das ist ein Fördergespräch. Und auch dafür brauchen Leiterinnen Zeit. Oder das Feedback-System sagt auch aus, dass auch Mitarbeiter, die neu beginnen, vor Ablauf der Probezeit und vor Ablauf ihrer Befristung auch so ein Gespräch bekommen, damit die Leiterin wirklich nah an den Mitarbeitern ist und feststellen kann: ‚Wo habt ihr denn Entwicklungsbedarfe?‘ Und das hat ja nicht nur was mit Fortbildungen zu tun, sondern das hat ja auch was mit dem Team: Welche Rolle spielen sie im Team? Oder wie eingebettet sind sie schon im Team? – Aber auch sehr selbstkritisch, dass die Leiterin auch sagt: ‚Wie kann ich dich unterstützen, damit du dich noch wohler fühlst bei uns?‘“ (Fachbereichsleitung)

Das Feedback-System soll gleichermaßen auf die Leitungskräfte angewendet werden mit auf deren Aufgabenprofil angepassten Kriterien:

„Bei den Leitungen kommen natürlich Führungsaufgaben dazu, Führungskompetenzen. Aber da haben wir wirklich bei dem Feedback-System uns Kriterien rausgesucht, wonach wir einen Mitarbeiter einschätzen möchten. Und wie soll; wie soll sich denn der Mitarbeiter verhalten? Also am beobachtenden Verhalten Kriterien rausgesucht, woran wir das bei uns orientieren. Nicht messen, aber wir orientieren uns daran. Das ist wie so ein Leitfaden. Damit auch keine Facette vergessen wird. Also, dass der Mitarbeiter wirklich auch selber die Möglichkeit hat, umfassend sich zu reflektieren, sein Arbeitsverhalten zu reflektieren. Auch die Leiterin macht genau das gleiche. Und dann sitzen sie im Gespräch und gleichen das ab, und da geht es nicht darum, wie schon gesagt, Kritik zu üben. Das sind andere Gespräche. Sondern geht es vor allen Dingen darum, dem Mitarbeiter widerzuspiegeln: Wo liegen seine Stärken? Wo sehen wir ihn im Unternehmen, im Team? Und was können wir tun, damit er sich noch weiterentwickelt? Was sind seine Ziele? Was wären unsere Ziele? Wo sehen wir ihn?“ (Fachbereichsleitung)

### Verbesserung der Rahmenbedingungen

Als Trägervertretung setzt sich die Fachbereichsleitung für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Leitungskräfte wie auch die pädagogischen Fachkräfte ein. Bei den Leitungskräften bemüht sie sich um eine Entlastung von Verwaltungsaufgaben vor dem Hintergrund anderer wichtiger Leitungsaufgaben wie zum Beispiel die der Personalentwicklung:

„Aufgrund der Vielzahl der Aufgaben, die auch mit den Jahren so gestiegen sind und weil wirklich die Präferenz ihrer Aufgaben auf Teamentwicklung, auf individueller Entwicklung und auf Konzeptionsentwicklung liegen muss, müssen wir sie davon entbinden. Und da; hier Raum zu schaffen und wieder eine Stelle zu schaffen, die diese Arbeiten übernimmt, da sind wir jetzt dabei. Und ich hoffe, dass wir zum neuen Jahr auch dort Unterstützung bekommen, dass die Leiterinnen noch mehr Freiräume haben, um sich wirklich auch um die pädagogische Begleitung zu kümmern. Um Elternarbeit, ganz wichtig, auch Elterngespräche zu führen. Aber auch individuelle Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen.“ (Fachbereichsleitung)

Für das pädagogische Personal konnte sie eine Verbesserung des Stellenschlüssels durch weitere Zuschüsse von der Stadt erreichen:

„Und immer wieder war ich dabei, irgendwelche Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen, um den Mitarbeitern mehr Stunden zu verschaffen. Und das Klingeln und das Klopfen, das hat sich gelohnt. Und jetzt ist auch die Stadt (...) so drauf aufmerksam geworden, dass die gesagt haben: ‚Okay, wir erhöhen den Personalschlüssel.‘“ (Fachbereichsleitung)

### 3.2.2 Zielgruppe Führungskräfte

#### Autonomie und Partizipation der Leitungskräfte

Im Zentrum der Personalführung durch den Träger bzw. die Fachbereichsleitung steht die Zusammenarbeit mit den Kita-Leitungen, um Veränderungen in den Haltungen und pädagogischen Interaktionen zu erwirken. Ziel ist eine „Kultur der Partizipation“, die einen intensiven Austausch mit den Leitungskräften voraussetzt. Die Leitungskräfte genießen eine hohe Autonomie in der Führung ihrer Kita und sind somit auch für das Personalmanagement in ihrer Einrichtung zuständig:

„Also so; die Leitungen haben eine absolute [Stellung; Anmerkung d. A.] in ihrer Kindertagesstätte. Wir setzen die Rahmenbedingungen, was das Wirtschaftliche betrifft. Das sind Budgets, die sie einhalten müssen. Wir gestalten das aber auch gemeinsam, was für Investitionen zu tätigen sind. Wie Leistungsverhandlungen vorzubereiten sind. Beim Personal haben sie ihre Hoheit.“ (Fachbereichsleitung)

Die Fachbereichsleitung interveniert lediglich, „wenn die Leitung nicht weiterkann. Beziehungsweise, wenn Mitarbeiter nach Hilfe rufen. Und dann haben sie natürlich

vorher den Weg zur Leitung gesucht.“ In Konflikten ist die Leitung für sie die erste Ansprechpartnerin. Bei gravierenden Konflikten wird sie bei der Lösung manchmal auch durch die Geschäftsführung unterstützt.

### *Kollegiale Beratung und Aufbau von Vertrauen im Leitungskreis*

Von Seiten des Trägers initiiert die Fachbereichsleitung regelmäßige Arbeitsberatungen, bei denen sich Leitungen und ihre Stellvertretungen zur gemeinsamen Planung und zum Austausch über Fragen der Qualitätssicherung und Personalführung treffen:

*„Was Qualität betrifft, besprechen wir schon Anfang des Jahres: ‚Wo soll es dieses Jahr hingehen? Welche Öffnungsprozesse nehmen wir in Angriff?‘ Und da überlegen wir uns gemeinsam: ‚Wir können wir die Mitarbeiter begleiten? Was kann ich tun auch aus meiner fachlichen Hinsicht? (...) Wo müssen wir uns aber einen Externen mit dazu nehmen? Wo interveniert die Leitung?‘ Also diesen Plan machen wir gemeinsam.“* (Fachbereichsleitung)

Besprochen werden diese Fragen auf monatlichen Leitungstreffen:

*„Mindestens einmal im Monat haben wir eine Arbeitsberatung, wo alle zusammenkommen. Und bei den großen Kitas kommen auch sogar die stellvertretenden Leiterinnen mit. Weil (...) dieses Tandem muss auch zusammenarbeiten. Und das habe ich noch nicht so lange, das habe ich, glaube ich, erst so seit einem Jahr, wo ich aber gemerkt habe, die stellvertretenden Leiterinnen müssen auch noch mehr mit ins Boot genommen werden, um unsere Visionen und unsere Denke mit zu erfahren.“* (Fachbereichsleitung)

Die Leitungstreffen werden insofern entlastet, als die reine Weitergabe von Informationen über elektronische Medien erfolgt. Dadurch gewinnen die Beteiligten Raum zum Austausch und zur kollegialen Supervision und einer damit verbundenen Vertrauensbildung:

*„Das ist keine Informationsveranstaltung – normale Informationen gehen per Mail raus. Das sind vor allen Dingen Treffen, wo wir uns viel austauschen. Wo wir uns zu bestimmten pädagogischen Prozessen einen Standard entwickeln. Und wo auch ein großes Vertrauen herrscht. Wo beispielsweise schwierige Situationen oder Konflikte auch besprochen werden. Also wo dann auch mal eine Leiterin sagt: ‚Also ich habe diese Woche das und das Thema gehabt. Und das will ich euch mal erzählen. Und was meint ihr dazu?‘ Also das ist; hat auch so einen leichten supervisorischen Anteil.“* (Fachbereichsleitung)

Insbesondere nach einem Wechsel der Leitungskräfte in mehreren Kitas konnte eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufgebaut werden:

*„Und da ist so ein Vertrauen gewachsen. Die Leiterinnen, die ich jetzt habe, habe ich – also die letzten drei habe ich erst seit einem Jahr. Und dadurch, dass wir das aber so offen gestalten, glaube ich, wächst das Vertrauen sehr schnell.“* (Fachbereichsleitung)

Bei der Umsetzung des dort Besprochenen sieht die Fachbereichsleitung einerseits Grenzen bei einzelnen Leitungskräften und andererseits deutliche Entwicklungsprozesse:

*„Da merke ich natürlich auch, dass es auch von den Kompetenzen der Leitungen manchmal auch Grenzen gibt. Muss ich mir natürlich auch überlegen, wie weit kann ich diese Grenzen dann auch tolerieren? Was kann ich noch reingeben? Aber ich merke, wie die sich entwickeln, und es macht mir ganz viel Freude.“* (Fachbereichsleitung)

### *Qualitätsmanagement-Zirkel*

Neben den Leitungstreffen wurden Qualitätszirkel aufgebaut, die von den Leitungskräften trotz knapper Zeit gerne wahrgenommen werden:

*„Ich habe QM-Zirkel auch noch mit eingebaut. Dann treffen wir uns zwei Mal im Monat. Immer einen Tag und nicht nur für ein paar Stunden; aber es sind alle da. Und nicht, weil ich es anweise, sondern weil sie es mögen. Und weil sie sagen: ‚Ich investiere die Zeit, weil ich dann gestärkt rausgehe. Und ich den nächsten Tag wieder ganz anders zur Arbeit gehe.“* (Fachbereichsleitung)

Das Qualitätsmanagement wird vom Träger bewusst nicht nach einem vorgegebenen Verfahren betrieben, vielmehr werden Einzelthemen aufgegriffen und intensiv bearbeitet:

*„Wir machen unser QM. (...) Und ich möchte es eigentlich für die wichtigsten Prozesse beschreiben. Und ich merke auch, dass es ganz viel bringt. Also zum Beispiel haben wir jetzt sehr ausführlich bearbeitet, und das kostet auch wirklich immer sehr viel Zeit, das Eingewöhnungskonzept. Also es mit allen Leiterinnen zu bearbeiten, dann in die Einrichtungen zu geben, die Kollegen gucken drüber: ‚Ist es in der Praxis machbar?‘ Dann sind wir jetzt dabei, das auch auszuprobieren. Und dann wieder zu reflektieren: ‚Können wir das jetzt so wirklich als Prozess verabschieden?‘ Und da haben wir einige Prozesse jetzt schon beschrieben, haben aber noch ganz viel Arbeit; also dann mache ich mir auch keinen Druck.“* (Fachbereichsleitung)

### *Unterstützung in Organisationsentwicklungsprozessen*

Das Tempo der Veränderung ist ein Thema in der Prozessgestaltung und -steuerung von Organisationsentwicklungsprozessen in den Einrichtungen. Hier suchen Fachbereichsleitung und Leitungskräfte Wege, die Prozesse an die Veränderungsbereitschaft der Teammitglieder anzupassen:

*„Und es viele Jahre brauchen wird. Ich habe nicht den Anspruch, dass jetzt alle offen sein werden, sondern auch immer wieder zu gucken: ‚Wie kann jeder einzelne einen Schritt weitergehen? Was braucht derjenige, dass der mit uns mitgehen kann?‘ Jetzt zum Beispiel wie in [Ort] merken wir: ‚Wir waren zu schnell.‘ Ja? Wir waren da nicht gut an den Mitarbeitern dran. Und daher müssen wir jetzt miteinander reden, um zu sagen: ‚Wie geht es euch damit? Was sind jetzt Ursachen?‘ Um dann die Situation oder die Rahmenbedingungen, die Struktur der Arbeit wieder zu verändern.“* (Fachbereichsleitung)

### **3.2.3 Zielgruppe pädagogische Fachkräfte**

#### *Verteilte Führung*

Eine der befragten Kita-Leitungen nennt als ihre zentralen Leitungsaufgaben im Hinblick auf das Personal die Dienst- und Urlaubsplanung, Mitarbeiter- und Feedbackgespräche sowie die Fortbildungsplanung. Dabei verfolgt sie ein Konzept verteilter Führung: Die Absicherung der pädagogischen Arbeit ist delegiert an Personen, welche die Teams ihrer relativ großen Einrichtung koordinieren; diese Koordinatoren sind auch für die Einarbeitung neuer Kräfte zuständig. Einmal im Monat findet eine große Teamberatung mit allen pädagogischen Fachkräften statt. Außerdem trifft sich jedes Klein-Team einmal im Monat – meist im Beisein der Leitung.

#### *Positionierung der Leitung und Partizipation des Teams*

Eine der befragten Leitungskräfte hat die Führungsposition in einer Einrichtung übernommen, die zuvor 30 Jahre von ihrer Vorgängerin geführt wurde. Auch bei ihr finden regelmäßige Teambesprechungen statt. Die meisten Teammitglieder kannten sich schon sehr gut, jetzt bringt sie nach eigenen Angaben als neue Leitung einen anderen Blick und andere Perspektiven ein und kommuniziert ihre Vorstellungen und Erwartungen dabei sehr klar. Sie möchte das Profil der Einrichtung wieder schärfen und eigene Akzente setzen: *„Bei meiner*

*Vorgängerin war alles kuschelig, sozial, sie wollte alles allen möglich machen.“* Jetzt gehe es darum, den gemeinsamen Weg abzustecken und dabei die Interessen und Neigungen der Teammitglieder mit einzubeziehen: *„Danach sind sie vorher nie gefragt worden. Bei der Frage ‚Was interessiert dich?‘ kommen ganz neue Ideen.“* Die Partizipation des Teams sei ihr wichtig, und sie schätze es als eine ihrer Stärken ein, dass sie in der Lage ist, gut zu erklären und zu argumentieren und andere mit ihrer Begeisterung anzustecken. Sie könne aber auch klar kommunizieren, was zu diskutieren ist und was nicht.

#### *Gespräche und Unterstützung im Alltag*

Dabei will sie für das Team eine unterstützende und verlässliche Ansprechpartnerin sein: *„Ich stehe nicht hinter meinem Team, sondern vor meinem Team.“* Sie führt ähnlich wie die andere Leitung viele Einzelgespräche, klärt gegenseitige Erwartungen und spricht Konflikte im Team offen an. Leitung und Team müssten aber lernen, sich im Tempo der Veränderungen aufeinander einzustellen, wobei die Leitung das Gefühl hat, manchmal „zu schnell“ und „zu ungeduldig“ zu sein. Von ihr werden ähnlich wie von der Fachbereichsleitung gegenüber den Kita-Leitungen die große Bedeutung der Reflexionen, Öffnung und Fehlerfreundlichkeit sowie die Vorbildfunktion der Leitung betont. Zweimal im Jahr sorgt die Leitung für gemeinsame Erlebnisse im Team: Bei einer Weihnachtsfeier und einem Grillabend im Sommer.

Beide befragten Leitungskräfte legen also großen Wert auf die Kommunikation mit den pädagogischen Fachkräften:

*„Also die Mitarbeiter wissen, dass sie zu jeder Zeit zu mir kommen können. Sie können mich auch jederzeit in die Gruppen holen. Und wirklich, für mich ist das ganz wichtig: Reden, reden, reden. Wenn man nicht redet, dann kann man auch nicht lösungsorientiert arbeiten. Das ist für mich ganz wichtig.“* (Kita-Leitung)

*Partizipative Organisationsentwicklung im Team*  
Organisationsentwicklungsprozesse in den Einrichtungen werden gemeinsam mit dem Team diskutiert und umgesetzt. Eine der Leitungskräfte schildert als ein Beispiel das Unbehagen einer Krippenerzieherin mit dem früheren Konzept als Anlass für einen solchen Veränderungsprozess. Die Krippenkinder waren altersgetrennt aufgeteilt in eine Gruppe der Unter-Einjährigen (U1), der Unter-Zweijährigen (U2) und der Zwei- bis Dreijährigen in einer U3-Gruppe. Die Unter-Einjährigen (U1) wurden

erst eingewöhnt, haben viel geweint, und dies wurde von den Erzieherinnen als sehr belastend empfunden. Man sei daher zu einer altersgemischten U3-Gruppe mit Kindern im Alter von wenigen Monaten bis zu drei Jahren übergegangen. Nun seien jeweils nur wenige Kinder in der Eingewöhnung, und die Erzieherinnen könnten die Kinder länger in ihrer Entwicklung begleiten. Die Auflösung dieses „uralten Systems“ werde von allen als Gewinn empfunden.

### 3.3 Personalentwicklung im engeren Sinn: fachliche Impulse und Fortbildung

Die Gestaltung der Fortbildungsangebote sowie deren Finanzierung gehören zu den Aufgaben des Trägers. Auch hier findet in der Regel eine enge Abstimmung mit den Leitungskräften statt; der Träger bietet die dafür nötigen Rahmenbedingungen durch die Bereitstellung von Arbeitszeit und Finanzierung. Insbesondere initiiert er eigene Angebote für die Leitungskräfte.

#### 3.3.1 Übergreifende Maßnahmen

##### *Steuerung der Fortbildungsplanung und -teilnahme*

Die Fachbereichsleitung fasst Personalentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung auf:

*„Personalmanagement oder Personalentwicklung ist für mich ein Teil der Organisationsentwicklung. Mir ist es eben ganz wichtig, unseren Bereich weiterzuentwickeln. Und da ist das Personal das höchste Gut. Also wir können nur so gut sein wie unsere Mitarbeiter. Und unsere Mitarbeiter zu entwickeln, heißt natürlich für mich einerseits, Fortbildungen anzubieten, auch zu unterstützen. Auch Fortbildungen zu finden, die den Bedarfen entsprechen. Das heißt, sie müssen unserer Konzeption entsprechen, unserem Entwicklungsweg, den wir gerade haben. Und d.h. bei uns immer: Öffnung. Das heißt nicht: Offene Arbeit. Aber: Öffnung (lacht). Ja, und da auch fundierte Weiterbildung zu organisieren beziehungsweise einen Fortbildungsplan aufzustellen. Das ist ein Teil unserer Personalentwicklung.“* (Fachbereichsleitung)

Dem Träger ist eine regelmäßige Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig. Dazu entwickelten die Leitungskräfte mit ihrem jeweiligen Team zunächst einen Fortbildungsplan:

*„Wir haben einen Fortbildungsplan, den die Leiterinnen mit den Mitarbeitern entwickeln – manchmal auch aus den Feedback-Gesprächen heraus. Also: ‚Welche Ziele setzt sich der Mitarbeiter, und wie können wir sie umsetzen?‘ Daraus entstehen Fortbildungsbedarfe. Aber auch aus den aktuellen Katalogen, die der Landkreis anbietet (...). Also wir möchten schon, dass möglichst jeder Mitarbeiter eine Fortbildung im Jahr besucht. Und da ist die Leiterin mit den Mitarbeitern im Gespräch, und das wird dann aufgeschrieben; also wird dann rausgesucht. Und wir haben ja nur ein bestimmtes Budget. Und da muss die Leitung dann gucken: Wo schickt sie welchen Mitarbeiter hin? Beziehungsweise welche Fortbildungen; auf welche konzentrieren wir uns jetzt? Aber das ist mehr Aufgabe der Leitung.“* (Fachbereichsleitung)

Die letztendliche Entscheidung darüber, welche Fortbildungen gemacht werden, trifft die Fachbereichsleitung und greift dabei manchmal auch steuernd ein:

*„Ich gucke dann nochmal drüber, um mir dann einen Überblick zu verschaffen: Sind es wirklich fundierte Weiterbildungen? Man muss nicht immer nur ‚Trommeln mit Kindern‘ machen. Oder sehe ich manchmal auch andere Weiterbildungsbedarfe? Und dann halte ich nochmal Rücksprache.“* (Fachbereichsleitung)

Wichtig für die Unterstützung der Fortbildungen durch den Träger sind die Umsetzbarkeit in den Einrichtungen und der Nutzen für das Unternehmen:

*„Es wird ja nur gemacht, wenn wir wissen, wir können es umsetzen (...). Danach wird auch die finanzielle Unterstützung abgewogen: Natürlich sind auch schon Mitarbeiter an uns rangetreten, die gesagt haben: ‚Kann ich nicht Sozialpädagogik studieren?‘, Gerne. Was stellst du dir denn zukünftig in unserem Unternehmen damit vor?‘ (lacht). Also ich finanziere keine Fortbildung mit, wo ich weiß, die suchen sich dann nachher einen anderen Arbeitsplatz. Dann kann sie das gerne machen, aber dann muss sie es selber finanzieren.“* (Fachbereichsleitung)

Der Träger entscheidet bewusst, an welcher Stelle er in Fortbildungen investiert:

*„Zum Beispiel die Sprachfachkräfte, da haben wir gesagt, da investieren wir. Also da investieren wir Arbeitszeit, da investieren wir, auch gerne die Teilnahmegebühren. Das bekommen die Mitarbeiter komplett erstattet. Auch die Übernachtung bis zu einem bestimmten Preis. Es gibt aber auch andere Fortbildungen, wo wir sagen: ‚Hälfte, Hälfte.‘ Also das kommt immer auf die Fortbildung drauf an.“* (Fachbereichsleitung)

### *Wertschätzende gemeinsame trägerinterne Fortbildungen*

Einmal im Jahr findet eine gemeinsame Fortbildung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem wertschätzenden Ambiente statt:

*„Mit schönem Essen, mit guten Referenten zu Themen, die uns alle beschäftigen. Also das ist auch ein; schon so eine Tradition geworden und da merkt man, da freuen sich alle drauf, auch miteinander ins Gespräch zu kommen, untereinander sich auszutauschen, aber auch Input zu bekommen.“* (Fachbereichsleitung)

### *Medien zur autodidaktischen Fortbildung*

Die pädagogischen Fachkräfte können sich darüber hinaus durch Fachzeitschriften, die jeder Kita zur Verfügung stehen, oder im Internet autodidaktisch weiterbilden. Dies sei beispielsweise in der Mittagsschlafenszeit der Kinder möglich. Nach Einschätzung der Fachberatung wird dies aber nur von 20 bis 30% der Fachkräfte wahrgenommen: *„Viele sind aber sehr erschöpft, völlig klar und völlig berechtigt.“* (Fachbereichsleitung)

### **3.3.2 Zielgruppe Leitungskräfte**

#### *Trägerinterne Fortbildungsreihe für alle Leitungskräfte*

Für den Leitungskreis mit einer Reihe von neuen Leitungskräften wurde im vorangegangenen Jahr eine Fortbildungsreihe mit mehreren Modulen durchgeführt, die von einem Bildungsträger in der Region in Kooperation mit der Fachdienstleitung entwickelt wurde. Themen waren beispielsweise Konfliktbewältigung, gewaltfreie Kommunikation, Teamentwicklung oder Bildungskonzeptionen:

*„Und das hat das Team zusammengeschweißt und hat sie aber auch fachlich – weil da auch einige supervisorische Anteile dabei waren – und in ihrer Führungskompetenz gestärkt. Und merken tue ich das (...) am Gespräch mit den Leiterinnen, an Themen, die sie mir erzählen. Und (...) in vielen Fällen ist es, dass es ihnen schwerfällt, Grenzen zu setzen. Bei einigen Leiterinnen auch von der Mitarbeiterrolle in die Führungsrolle zu kommen.“* (Fachbereichsleitung)

Die Impulse aus dieser Fortbildungsreihe werden teilweise in Einzelgesprächen fortgesetzt:

*„Ich lasse mich da gerne auf jeden Einzelnen ein und gucke: ‚Wo kann ich auch diese Themen mit demjenigen reflektieren?‘ Und durch meine Zusatzausbildung haben*

*wir da auch schon schöne Situationen gehabt, wo wir das gut reflektieren konnten und wo die ganze Gruppe davon profitiert hat.“* (Fachbereichsleitung)

#### *Impulse durch Leitungskreis und Qualitätszirkel*

Die bereits erwähnten regelmäßigen Leitungstreffen und Qualitätszirkel bieten den Leitungskräften darüber hinaus Lerngelegenheiten zu ihrer persönlichen und professionellen Entwicklung.

### **3.3.3 Zielgruppe pädagogische Fachkräfte**

#### *Teaminterne Fachtage*

Beide befragten Einrichtungsleitungen planen für ihr Team eigene Fachtage zu aktuellen Themen ihres Einrichtungskonzepts.

Eine der Leitungen plant Fortbildungen zusammen mit ihrem Team und in zahlreichen Einzelgesprächen:

*„Dass wir darüber sprechen, was würde zukunfts-mäßig sein, was liegt oben auf bei den Kollegen? Was brauchen wir auch für unser Team gerade? Wo stehen wir mit dem Team, was brauchen wir? (...) Für mich ist es ganz, ganz wichtig, und das kann auch nur funktionieren mit einer Kommunikation. Reden, reden, reden (langsamer). Also ich bin kein Leiter, der nur im Büro sitzt. Ich gehe in die Gruppen rein. Ich begleite auch die Mitarbeiter fachlich und habe auch ganz, ganz viele Gespräche mit den Kollegen, um wirklich rauszukitzeln: Was liegt oben auf? Was brauchen die Mitarbeiter? Was braucht unser Haus?“* (Kita-Leitung)

Zentrales Thema sei derzeit die „steigende Interkulturalität“. Die Einrichtung betreut schon lange Kinder mit nichtdeutscher Familiensprache, und das Team verfügt über Erfahrungen in der Sprachförderung von Kindern. Eine zentrale Herausforderung für die Personalentwicklung in dieser Einrichtung liegt neuerdings in der Arbeit mit geflüchteten Kindern und Familien. Entsprechend ist ein Fachtag zu diesem Thema geplant.

#### *Begleitung im Alltag*

Die Leitung begleitet das Team im Alltag vor allem bei der Eingewöhnung von Kindern aus einer Flüchtlingsunterkunft:

*„Im Krippenbereich war es schwierig, weil eben dort die Erfahrungen der Mitarbeiter noch nicht ganz so groß waren wie im Elementarbereich. Weil da ja überhaupt das Thema Eingewöhnung ein sehr großes Thema ist. Auch ja, auch ein sehr feinfühliges Thema; Eingewöhnung mit*

*Eltern. Und das dann in Verbindung mit wenig Sprache zu machen, das war schwierig für die Mitarbeiter und ist es auch immer noch. (...) Das verunsichert natürlich auch die Mitarbeiter. Macht sie auch ein bisschen unzufrieden, weil eben Dinge dann aufgrund der Sprache dann nicht so gut abgesprochen werden können und dann natürlich auch nicht so gut klappen.“ (Kita-Leitung)*

Die Leitung versucht durch die Begleitung im Alltag, herausfordernde Situationen für die Fachkräfte abzufedern:

*„Und ja, da bedarf es einer guten Begleitung durch die Kollegen. Und ich bin auch dann oftmals mit dabei und (...) wir versuchen, darüber viel zu reden. Es ist natürlich manchmal auch Frust da.“ (Kita-Leitung)*

### *Anstöße durch Erfahrungen in der Lebenswelt geflüchteter Familien*

Die Leitung stößt die Auseinandersetzung mit der Thematik bei den pädagogischen Fachkräften im Team durch Gespräche an und lenkt die Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse der Kinder und Familien: *„Wir versuchen eben darüber ganz doll zu reden. Wirklich zu schauen, was brauchen die Kinder jetzt? Was brauchen die Familien? Warum sind sie hier?“* Darüber hinaus schafft die Leitung Lerngelegenheiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alltag und ermöglicht es ihnen, aus der Anschauung zu lernen:

*„Dass die Kollegen nicht nur alleine wissen: Die Eltern sind jetzt aus Afghanistan geflüchtet, sondern auch, ich nehme zum Beispiel auch, wenn ich Aufnahmegespräche mache, die Mitarbeiter mit in die Gemeinschaftsunterkunft. Dass sie wirklich sehen: Wie leben dort die Menschen? Wie sind die Menschen dort untergebracht? Dass die Mitarbeiter mal wirklich sehen, wie es wirklich aussieht. Wie sind dort die Kinder untergebracht? Warum müssen die aus der Gemeinschaftsunterkunft raus in die Krippen? Sie verstehen es dann besser, wenn sie es sehen. Wenn sie einfach mit mir mitkommen und sagen: ‚Ja, stimmt. Das ist kein Ort für Kinder. Die müssen wir aufnehmen.‘ Also so versuche ich das dann, die Erzieher da wirklich mit ins Boot zu holen und zu gucken: Wie ist die Geschichte? Was ist gelaufen? Und wie können wir jetzt helfen?“ (Kita-Leitung)*

### *Interne Hospitationen und Fallbesprechungen*

Auch interne Hospitationen sollen dazu beitragen, dass die pädagogischen Fachkräfte sich intensiv und aus eigener Anschauung heraus mit den Bedürfnissen einzelner Kinder auseinandersetzen können und das Spezial-

wissen der Kräfte mit Zusatzausbildungen genutzt und erweitert wird:

*„Wenn wir dann Fallbesprechungen haben und Fragen sich stellen zu einem Flüchtlingskind oder zu einem Kind, wo wir denken, da könnte die Kollegin raufschauen, dann wird sie mit eingeladen; dann hat sie auch die Möglichkeit, in die Gruppe dort zu gehen; dann wechseln wir einfach die Kollegen mal. Dann kann sie sich dort das mal vor Ort anschauen und kann dann den Kollegen beratend zur Seite stehen.“ (Kita-Leitung)*

### *Langfristige Weiterbildungen für einzelne Fachkräfte*

Die Trägervertreterin legt Wert auf längerfristige Weiterbildungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche die Organisationsentwicklung ihrer Einrichtung vorantreiben können:

*Weiterführende Fortbildungen, (...), wo es wirklich an die Kompetenz geht. (...) Wo es wirklich ans Eingemachte geht und wo viel Selbstreflexion dabei ist. Manchmal werden dabei auch Initiativen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgegriffen, die mit einer Langzeitfortbildung wichtige Impulse zur Weiterentwicklung ihrer Einrichtung geben können: In der Kita [Name], die sehr, sehr ländlich ist; ist eine ganz kleine Kita, wo wir immer ums Überleben kämpfen und wo, naja, ich manchmal so den Eindruck hatte, die Mitarbeiter haben sich schon ein bisschen so eingerichtet. Das ist schon relativ kuschelig dort; hat sich eine Mitarbeiterin entschieden, eine Fortbildung über zwei Jahre zu machen zur Naturpädagogik. Und da bin ich so glücklich drüber, weil es wird der ganzen Kita so einen Schwung geben. Also sie sind jetzt auch wieder richtig schön im Schwung. Und das wird nochmal auch ein Motor sein; weil bei so einer langfristigen Fortbildung im pädagogischen Bereich geht es ans Eingemachte, und die Kollegin wird sich auch viel reflektieren und wird viele neue Ansätze mit reinbringen. Also das wird ihre menschliche Kompetenz wie auch ihre pädagogische Kompetenz erweitern. Und das bezahlen wir.“ (Fachbereichsleitung)*

## **4 Diskussion**

Auch hier werden wieder individuelle Schwerpunktsetzungen der Akteurinnen und Akteure beim Träger sowie die Personalentwicklungsmaßnahmen und -strategien zusammengefasst. Abschließend werden wichtige Herausforderungen für diesen Träger benannt.

## 4.1 Schwerpunkte der Personalentwicklung

Tabelle C.9 fasst zusammen, wie die Aufgaben für das Personalmanagement formal definiert sind und wie die für die Personalentwicklung zuständigen Personen ihre Aufgaben auffassen und als Gegenstände der Personalentwicklung definieren.

**Tab. C.9: Fallstudie Sozialunternehmen: formale Zuständigkeiten und individuelle Schwerpunktsetzung**

Formale Aufgaben	Individuelle Schwerpunktsetzung
<b>Trägerebene</b>	
<b>Geschäftsführung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsrechtliche Zuständigkeit für alle Beschäftigten in der Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wirtschaftliche Gesamtverantwortung (Berichtspflicht gegenüber dem Träger)</li> <li>– Wertschätzung der Arbeit</li> <li>– Präsenz in Konfliktfällen</li> </ul>
<b>Fachbereichsleitung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trägervertretung für den Kita-Bereich (Fachbereichsleitung):</li> <li>– Dienst- und Fachaufsicht für die Beschäftigten im Fachbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Setzung der Rahmenbedingungen</li> <li>– Strategische Planung zur Weiterentwicklung der Kitas in Kooperation mit den Führungskräften</li> <li>– Verhandlungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten</li> <li>– Budgetplanung, Bereitstellung von Ressourcen (z.B. für Fortbildungen)</li> <li>– Partizipative Führung und Begleitung der Führungskräfte</li> <li>– Partizipative Fortbildungsplanung</li> <li>– Intensive und wertschätzende Fortbildungen für die Führungskräfte</li> <li>– Vorbildfunktion</li> <li>– Förderung einer partizipativen und vertrauensvollen Organisationskultur</li> </ul>
<b>Leitungsebene</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pädagogische Leitung</li> <li>– Dienst- und Fachaufsicht über die pädagogisch Tätigen und Hauswirtschaftskräfte in der jeweiligen Einrichtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisation der pädagogischen Arbeit (ggf. Delegation i.S. verteilter Führung)</li> <li>– Pädagogische Positionierung und intensive Gesprächskultur</li> <li>– Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalentscheidungen (z.B. bei der Personalauswahl)</li> <li>– Sorge für die Einarbeitung neuer Kräfte</li> <li>– Organisation des Personaleinsatzes (Dienst- und Urlaubsplanung)</li> <li>– Mitarbeiterführung durch intensive Gesprächskultur</li> <li>– Teamentwicklung</li> <li>– Gestaltung einer partizipativen Organisationskultur</li> <li>– Fortbildungsplanung in Kooperation mit dem Träger</li> <li>– Personalentwicklung durch Lernanlässe und Lerngelegenheiten im Alltag</li> </ul> </li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die fachlichen und strukturellen Rahmenbedingungen wurden bereits in Tabelle C.8 skizziert. Aus dieser Tabelle geht hervor, dass es sich um eine für den Kita-Bereich typische, eher kleine Organisationseinheit innerhalb eines sozialen Unternehmens mit einer übersichtlichen Führungsspanne handelt. Die Führungskräfte sind alle einschlägig pädagogisch qualifiziert und verfügen zum Teil über Berufserfahrungen und Zusatzqualifikationen, die sie in ihrem aktuellen Verantwortungsbereich für das Personal einsetzen können.

## 4.2 Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung

Tabelle C.10 fasst die Strategien und Maßnahmen zur Personalentwicklung zusammen:

**Tab. C.10: Fallstudie Sozialunternehmen: Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung**

	Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
Personalgewinnung und Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attraktive Arbeitsbedingungen</li> <li>- Enge Abstimmung bei Personalplanung und -gewinnung</li> <li>- Entwicklungsfähigkeit als Auswahlkriterium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einarbeitungsplan für neue Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortlich für die Einarbeitung neuer Fachkräfte</li> </ul>
Personalführung, Personalpflege und -bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeit an der Haltung</li> <li>- Konfliktbearbeitung und Reflexion</li> <li>- Vorbild und Offenheit</li> <li>- Gespräche im Feedbacksystem</li> <li>- Qualitätsmanagement-Zirkel</li> <li>- Verbesserung der Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie und Partizipation der Führungskräfte</li> <li>- kollegiale Beratung und Aufbau von Vertrauen im Leitungskreis</li> <li>- Unterstützung in Prozessen der Organisationsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche im Feedbacksystem</li> <li>- Verteilte Führung</li> <li>- Positionierung der Leitung und Partizipation des Teams</li> <li>- Gespräche und Unterstützung</li> <li>- Partizipative Organisationsentwicklung</li> </ul>
Personalentwicklung im engeren Sinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steuerung der Fortbildungsplanung und -teilnahme</li> <li>- Wertschätzende trägerinterne Fortbildungen</li> <li>- Medien zur autodidaktischen Fortbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trägerinterne Fortbildungsreihe für alle Führungskräfte</li> <li>- Impulse durch Leitungskreis und Qualitätszirkel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teaminterne Fachtage</li> <li>- Langfristige Weiterbildungen</li> <li>- Partizipative Fortbildungsplanung und Fachtage</li> <li>- Begleitung im Alltag</li> <li>- Anstöße für Erfahrungen in der Lebenswelt der Familien</li> <li>- Interne Hospitationen und Fallbesprechungen</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Arbeitsteilung ist klar, die Zuständigkeit für die Personalentwicklung der pädagogischen Fachkräfte liegt bei den Kita-Leitungen, während der Träger seine Hauptverantwortung in der Führung der Führungskräfte sieht. Es existieren eine Reihe definierter Prozesse, welche die Zuständigkeiten des Trägers und der Führungskräfte beispielsweise für die Personalbeschaffung, die Fortbildungsplanung und Feedbackgespräche festlegen. Die Führungskräfte genießen hohe Autonomie in der Führung ihrer Einrichtung. Sie treffen die Personalentscheidungen, führen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und entwickeln ihre Einrichtungen selbstständig und unter Einbeziehung ihres Teams mit jeweils eigenem Profil weiter. Für die Personalentwicklung des pädagogischen Personals spielen somit auch bei diesem Träger alltagsintegrierte Lernimpulse eine herausragende Rolle.

### 4.3 Herausforderungen

*Fachkräftegewinnung:* „Ist das Herz am richtigen Fleck?“

Angesichts des Fachkräftemangels ist der Träger in einem ländlichen Raum bei der Suche nach neuem Personal in besonderer Weise gefordert. Kriterien für die Auswahl von Fachkräften liegen daher weniger in den fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen als vielmehr in der Entwicklungsfähigkeit der Bewerberinnen und Bewerber. Für die Träger- und Leitungsebene bedeutet das, Personalentwicklungsmaßnahmen schon im Auswahlverfahren mit zu bedenken und anschließend umsetzen zu können.

*Arbeit an der Haltung:* „Die Mauer in den Köpfen ist noch da.“

Um die aktuellen pädagogischen Vorstellungen des Trägers umsetzen zu können, arbeiten Fachberatung und Führungskräfte daran, Bilder vom Kind, pädagogische Haltungen und pädagogisches Verhalten im Alltag durch Reflexion, Biografiearbeit und die enge Begleitung im pädagogischen Alltag zu verändern. Die überwiegend neuen Führungskräfte wurden durch eine eigene Fortbildungsreihe intensiv dafür geschult, Vorbild zu sein und das pädagogische Personal im Alltag, durch häufige Gespräche und intensive Teamarbeit mitzunehmen. Träger und Führungskräfte arbeiten Hand in Hand bei diesem langwierigen und schwierigen Prozess.

*Teamkultur im Leitungskreis:* „Das Vertrauen ist gewachsen.“

Der Träger bindet die Führungskräfte in die strategische Planung zum Beispiel zu Investitionen und Fortbildungen ein und trifft die letzte Entscheidung über Budgets und Fortbildungsthemen. Damit möchte der Träger Vertrauen aufbauen und als Vorbild wirken, um über die Führungskräfte Haltungen und Veränderungsbereitschaft der pädagogischen Fachkräfte positiv zu beeinflussen. Wie auch bei anderen Trägern spielen hier die Führungskräfte eine entscheidende Rolle für die professionelle Weiterentwicklung des Personals. Die Führungskräfte sind beteiligt an der strategischen Weiterentwicklung des Trägers in ihrem Fachbereich. Auch für sie ist der Leitungskreis ein wichtiger Bezugspunkt in der fachlichen Auseinandersetzung und bietet Gelegenheit zum Austausch und zur kollegialen Beratung. Die Zusammenarbeit des Trägers mit dem Leitungskreis ist damit auch ein wichtiger Ansatzpunkt für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in den Einrichtungen.

*Gestaltung von Organisationsentwicklung:* „Es wird viele Jahre brauchen.“

Träger und Führungskräfte arbeiten gemeinsam an einer behutsamen und in ihrem Tempo an die Veränderungsbereitschaft der Teams angepassten Organisationsentwicklung. Angesichts der immer noch nachwirkenden Brüche in den Organisationskulturen der Kitas nach der Wende steht die Öffnung der pädagogischen Fachkräfte für Veränderungen in den pädagogischen Konzepten im Vordergrund. Einerseits sind viele Fachkräfte durch Fortbildungen fachlich gut qualifiziert, andererseits erfordert die Umsetzung des Wissens in den Einrichtungen weiterhin enorme Anstrengungen. Die enge und intensive Zusammenarbeit auf allen Ebenen und eine mitarbeiterorientierte und partizipative Organisationskultur sollen dazu beitragen, dass die bei diesem Träger pädagogisch tätigen Personen im eigenen Tempo Entwicklungsschritte in ihrer jeweiligen Einrichtung vollziehen und sich professionell weiterentwickeln können.

*Steuerung der Fortbildung:* „Es muss nicht immer Trommeln sein.“

Der Träger steuert – in Zusammenarbeit mit dem Leitungskreis – die Fortbildungsangebote wie auch die Teilnahme an den Fortbildungen durch die Bereitstellung von Ressourcen in Form von Geld und Zeit nach Kriterien

der eigenen Organisationsziele. Langfristige Weiterbildungen werden beispielsweise gefördert, wenn daraus bedeutende und nachhaltige Impulse für die Entwicklung einzelner Einrichtungen zu erwarten sind. Bei der Ausweisung von Fortbildungsthemen legt der Träger Wert auf innovative Themen, die die Einrichtungen in ihrer Fachlichkeit stärken und den Anschluss an den Fachdiskurs sichern.

## IV Fallstudie Elterninitiative

### 1 Elterninitiativen als Träger von Kindertageseinrichtungen

#### *Ideen und Qualitätsmerkmale*

Elterninitiativ-Kitas sind in der Regel aus dem Engagement von Eltern entstanden, die die Betreuung ihrer Kinder entlang ihrer pädagogischen Vorstellungen selbst in die Hand nehmen. Sie organisieren in Zusammenarbeit mit professionellen Fachkräften die pädagogische Arbeit und verwalten die Einrichtung ehrenamtlich in Eigenregie. In Westdeutschland entstanden in den 1960er- und 1970er-Jahren „Kinderläden“, oft getragen von politischen Motiven der Emanzipation und pädagogischen Ideen der antiautoritären Erziehung. Auch in der Folgezeit waren alternative pädagogische Vorstellungen, aber oft auch der Mangel an Plätzen die Motive für die Gründung von Elterninitiativ-Kitas. In Ostdeutschland wurde die Gründung von Elterninitiativen erst nach der Wende möglich. Häufiger ergriffen Eltern hier die Chance, eigene pädagogische Ideen umzusetzen, wenn Kommunen ihre Einrichtungen an freie Träger übergeben wollten – so die Einschätzung von Experten im Vorfeld der Fallstudien. Nach Angaben der Bertelsmann Stiftung beträgt der Anteil der Elterninitiativen an allen Kitas derzeit ca. 8% (Falkenhagen u.a. 2017).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die Zahl bzw. der Anteil der Elterninitiativen an allen Kindertageseinrichtungen ist auf Grundlage der amtlichen Statistik kaum präzise zu bestimmen. Viele Elterninitiativen sind als frei-gemeinnützige Träger beispielsweise Mitglied in einem Spitzenverband und als solche in den Statistiken nicht gesondert ausgewiesen. Oder sie schließen sich einem Elterninitiativ-Verband an und tauchen dann in den Statistiken bei den nicht in einem Spitzenverband organisierten Trägern von Kindertageseinrichtungen auf (siehe A.2).

Elterninitiativen sind Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements. In ihrer Struktur ist ein Spannungsfeld angelegt zwischen Trägerverantwortung, Elterninteressen und den professionellen pädagogischen Vorstellungen der Fachkräfte, das immer wieder Konflikte provoziert, aber auch zu einer kreativen Dynamik der Elterninitiativ-Kitas beitragen kann. Eltern sind Vorstände der eingetragenen gemeinnützigen Vereine, sie arbeiten ehrenamtlich und in der Regel ohne vertieftes Fachwissen im Bereich der frühen Bildung und oft ohne Kenntnisse im Management oder der Personalführung. Als Eltern ihrer Kinder bringen sie spezifische Interessen hinsichtlich der Inhalte und Rahmenbedingungen der Betreuung ein. Ihnen steht ein professionelles Team mit eigenen Vorstellungen von der pädagogischen Arbeit gegenüber. Hilke Falkenhagen, Tim Frauendorf und Norbert Bender (2017) formulieren einige Grundsätze zu Elterninitiativ-Kitas, die hier kurz vorgestellt und kommentiert werden:

- „Eltern sind als Träger verantwortlich für die (Struktur-)Qualität der Einrichtung“ (ebd., S. 9). Hier wird betont, dass die Eltern als Träger der Einrichtung die Rahmenbedingungen gestalten, vielfältige Aufgaben in Organisation und Verwaltung übernehmen und diese als Chance für ihre eigene Kompetenzentwicklung sehen. Sie übernehmen die Arbeitgeberrolle und damit auch Personalverantwortung.
- „Die Elterninitiative ist ein besonderer Arbeitsplatz für PädagogInnen“ (ebd., S. 11). Dieser sei gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Mitgestaltung und Einflussnahme sowie begründet durch die Professionalität der Fachkräfte, welche die Kontinuität in der pädagogischen Arbeit gewährleisten. Weitere Merkmale seien eine hohe Transparenz, partnerschaftliche Kommunikation und eine „Kultur der konstruktiven Kritik“ (ebd.).
- „Elterninitiativen handeln und übernehmen gesellschaftliche Verantwortung“. Hier wird die Leistungserbringung im Sinn des SGB VIII durch Elterninitiativen betont, ihre Bedeutung für das bürgerschaftliche Engagement sowie die Vorbildwirkung demokratischen Verhaltens der Eltern für die Kinder: „Die Erwachsenen bieten damit ein demokratisches Verhaltensmodell im Alltag, an dem sich die Kinder orientieren können“ (ebd., S. 16).

#### *Organisationsformen*

Elterninitiativen organisieren sich in der Regel als gemeinnützige eingetragene Vereine, in denen die Eltern der betreuten Kinder (u.a.) Mitglied sind. Die von der Mit-

gliederversammlung des Vereins gewählten Vorstandsmitglieder vertreten den Verein juristisch, sie fungieren als Trägervertreterinnen und -vertreter und damit auch als Arbeitgeber für die Fach- und Leitungskräfte „ihrer“ Kita. Die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder verfügen meistens weder über Fachwissen im Bereich der frühen Bildung noch über Kenntnisse in der Betriebsführung oder im Management eines Kleinbetriebs wie der Kita. Doch verschiedene Mütter und Väter bringen häufig vielfältiges Wissen und Erfahrungen aus anderen, z.B. beruflichen, Kontexten mit und bewältigen die Trägereaufgaben daher gemeinsam mit anderen Eltern, der Leitung (soweit vorhanden) und dem pädagogischen Personal arbeitsteilig und oft nicht-hierarchisch organisiert. Leitungskräfte und pädagogisches Team sind als Professionelle zuständig für die pädagogische Arbeit, in der Regel ebenfalls in enger Abstimmung mit den Eltern, die ihre pädagogischen Vorstellungen in „ihrer“ Kita realisiert sehen wollen und in der Alltagsorganisation mitarbeiten (müssen).

Um sich die fachliche Anbindung und Beratung zu sichern, sind Elterninitiativen häufig Mitglied in einem Wohlfahrtsverband und finden dort meistens Unterstützung durch die Fachberatung, Arbeitshilfen sowie Fort- und Weiterbildungsangebote sowohl für die Fach- und Leitungskräfte als auch für die ehrenamtlichen Vereinsvorstände, die sich hier Wissen über Personalmanagement und Verwaltungsfragen aneignen und beraten lassen können. Elterninitiativen schließen sich aber auch in eigenen Verbänden oder Dachverbänden zusammen. Die Dachverbände stellen Fachleute ein, die für die spezifischen Konstellationen in Elterninitiativen Beratung, Konfliktmoderation und Coaching sowie Fortbildungen zu fachlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen anbieten und manchmal auch Dienstleistungen für die Verwaltung von Verein und Kita. Sie sind als eigenständige gemeinnützige Organisationen (meist in der Rechtsform eines e.V.) oft wiederum selbst Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband. Die Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e.V. (BAGE) zählt 26 solcher Verbände, die über das gesamte Bundesgebiet verteilt sind (BAGE 2014).

### *Trends und Herausforderungen*

In einer Studie der Bertelsmann Stiftung zur „Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern“ (Falkenhagen u.a. 2017) wurden in elf Elterninitiativen 21 Interviews mit

Eltern sowie Fach- und Leitungskräften durchgeführt. Dabei ging es um besonders positive bzw. negative Erfahrungen mit der Leitung der Einrichtungen. Außerdem wurden 203 Elterninitiativen – rekrutiert über Elterninitiativ-Dachverbände – sowie 13 der in der BAGE gemeldeten 26 Elterninitiativ-Dachverbände schriftlich befragt.

Die Ergebnisse zeigten, dass viele Vorstandseltern vor allem finanzielle und organisatorische Aufgaben erledigen, die Arbeitsteilung und gegenseitige Abstimmung zwischen Vorstand und Team wies aber insgesamt sehr unterschiedliche Muster auf (ebd.). Potenziale wurden von den Eltern vor allem darin gesehen, dass Aufgaben nach Lust und Interesse verteilt werden können, Raum für Kreativität und Improvisation vorhanden sei und Kompetenzen gegenseitig anerkannt würden. Als Nachteile und Risiken wurden von den Eltern unklare Zuständigkeiten, fehlende Kompetenzen und Überforderung im Ehrenamt genannt. Die Doppelrolle als Eltern und Arbeitgeber kann von den Müttern und Vätern als persönliche Belastung erlebt werden. Die Fach- und Leitungskräfte schätzen die Arbeit in Elterninitiativen aufgrund ihrer familiären Atmosphäre, der Flexibilität, dem hohen Identifikationspotenzial, den Improvisationsmöglichkeiten, der Kontinuität im Team und einer motivierenden Offenheit, Transparenz und Partizipation. Mit diesen Merkmalen sind aber auch Risiken für das Personal verbunden, beispielsweise, wenn Konflikte nicht gelöst werden, Zuständigkeiten unklar sind, ein Mindestmaß an Umsicht, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit fehlen oder Fachkräfte sich aufgrund ihrer hohen Motivation und Identifikation mit „ihrer“ Einrichtung selbst überfordern (ebd.). Erfahrene Elterninitiativen können diese Risiken minimieren, indem sie ihre Erfahrungen nicht nur reflektieren, sondern auch dokumentieren und so aufbereiten, dass nachfolgende Elterngenerationen von ihrem Wissen profitieren.

Die Dachverbände der Elterninitiativen wurden als unverzichtbare Quelle für Fachwissen, zum Beispiel bei der Kassenführung, angesehen (ebd.). Die Fachberatungen in den Verbänden gehen – so das Ergebnis der Studie – von der Kompetenz und Selbstorganisation vor Ort in den Einrichtungen aus und verfügen über spezifisches Wissen in Fragen der Vereinsführung wie auch über Erfahrungen in der Lösung von Konflikten in den typischen Konstellationen in Elterninitiativen. Sie gewährleisten die Anbindung an den Fachdiskurs durch Fortbildungen, Info- und Rundbriefe und trägerüber-

greifende Veranstaltungen. Schließlich vertreten sie die Elterninitiativen häufig auch in politischen Gremien.

Mit den Dachverbänden haben Elterninitiativen Lösungen gefunden, mit denen sie zum einen das fehlende Wissen der nicht fachlich qualifizierten Eltern kompensieren und zum anderen ihren Fach- und Leitungskräften eine Anbindung an den Fachdiskurs sichern können. Expertinnen und Experten, die im Vorfeld der Fallstudien befragt wurden, sehen in der Ehrenamtlichkeit und zunehmenden Zeitknappheit der Eltern aber auch Hürden, welche die Selbstverwaltung der Einrichtungen durch einen Trägerverein auf Dauer infrage stellen können.

Als Fallstudie für diesen Bereich wurde eine bereits lange existierende Elterninitiative als Träger einer einzigen zweigruppigen Einrichtung gewählt.

## 2 Kurzporträt des Trägers

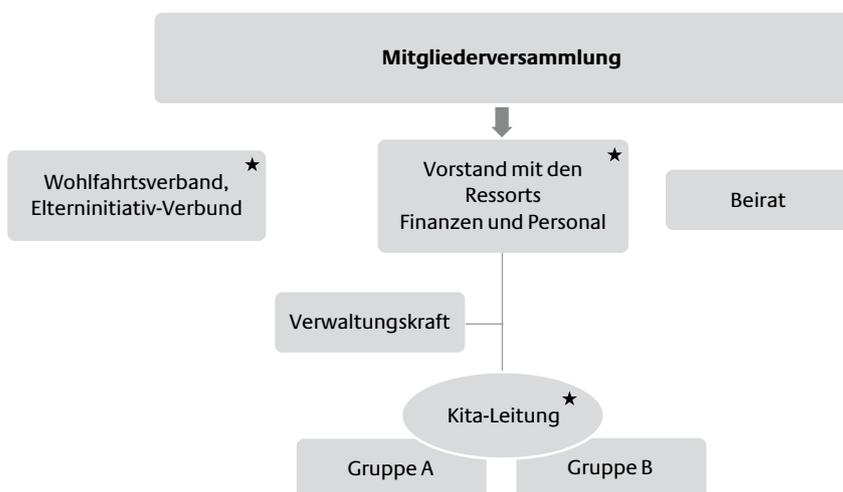
In dieser Fallstudie geht es um eine Elterninitiative als Träger einer inklusiven Kita mit zwei Gruppen, die vor mehr als 25 Jahren eröffnet wurde. Die Elterninitiative ist ein gemeinnütziger eingetragener Verein (e.V.). Der

Vereinszweck ist allgemein formuliert als gemeinnützige Förderung der Erziehung und Bildung im Sinn des besonderen pädagogischen Konzepts und insbesondere verwirklicht durch die Gründung, Erweiterung und Betreibung von vorschulischen Einrichtungen. Mitglieder sind natürliche oder juristische Personen, die den Vereinszweck anerkennen – in der Regel sind dies die Eltern der betreuten Kinder, ehemalige Eltern und weitere natürliche und juristische Personen.

Befragt wurden in dieser Fallstudie der Personalvorstand als Trägervertretung sowie die Kita-Leitung und die Leitung des Elterninitiativ-Verbundes.

Der Vorstand besteht aus drei Personen, von denen einer die Finanzen verantwortet. Beschlüsse können nur mit der Gesamtheit aller drei Mitglieder gefällt werden und sind schriftlich niederzulegen. Der Vorstand beschließt beispielsweise die Höhe der Elternbeiträge „nach Anhörung des Elternbeirats und mit Zustimmung des Beirates“. Der Beirat besteht aus vier Mitgliedern des Vereins und wird wie der Vorstand jeweils für ein Jahr gewählt. Seine Aufgaben sind die Beratung und Unterstützung des Vorstands u.a. durch die Aufstellung eines Ausgabenplans und die Vorbereitung der Entscheidung über die Aufnahme neuer Kinder (aus der Satzung, vgl. Abb. C.5).

Abb. C.5: Fallstudie Elterninitiative: Organigramm



★ Befragte Personen

Quelle: Eigene Darstellung

Der Personalvorstand ist bei Mitarbeitergesprächen dabei und klärt formale, finanzielle und arbeitsrechtliche Fragen, z.B. zur Gehaltsabrechnung oder zu Urlaubsansprüchen. Er vertritt den Verein bei Elternabenden für neue interessierte Eltern und informiert über die Verfahren innerhalb der Einrichtung (z.B. die Verpflichtung der Eltern zur ehrenamtlichen Mitarbeit). Er führt die Aufnahmegespräche mit neuen Eltern und unterschreibt die Betreuungsverträge.

Auf der Homepage des Trägers wird die Bedeutung einer intensiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Eltern und dem Erzieherinnenteam betont. Dazu wird die regelmäßige Teilnahme an Elternabenden vorausgesetzt. Zugleich wird auf die Verpflichtung und Chance zur Mitarbeit hingewiesen, die der Entlastung des Personals und der Mitgestaltung des Kita-Alltags dient. Zu den regelmäßigen Aufgaben gehören Spül-, Putz-, Einkaufs- und Wäschedienste. Außerdem sind die Mitwirkung an Festen und Flohmärkten sowie die Mitarbeit im Vorstand, Vereinsbeirat oder Elternbeirat erwünscht. Auf der Internetseite der Elterninitiative kommt ein gewisser Stolz auf die langjährige Arbeit der Kita als Elterninitiative zum Ausdruck.

Der Verein ist Mitglied in einem Elterninitiativ-Dachverband und kann hier auf Beratungsangebote vor allem hinsichtlich rechtlicher und formaler Fragen zurückgreifen. Weitere Ansprechpartner findet der Vorstand

beim Buchhaltungsdienstleister des Vereins sowie im Wohlfahrtsverband, in dem der Verein ebenfalls Mitglied ist. Außerdem sind die Abläufe in der Verantwortung des Trägers in „zwei dicken Leitz-Ordnern, wo alles drin steht“ (Personalvorstand) dokumentiert. Sie werden nach Bedarf fortgeschrieben. Der Elterninitiativ-Dachverband wie auch der Wohlfahrtsverband verschicken regelmäßig Newsletter und laden zu Informationsveranstaltungen sowie Fortbildungen ein.

Der Verein betreibt eine einzige Kindertagesstätte mit zwei Gruppen. Das derzeitige Team besteht aus sechs Fachkräften, die alle über eine einschlägige Zusatzqualifikation für das besondere pädagogische Konzept der Einrichtung verfügen. Die teilweise freigestellte Leitung arbeitet seit mehr als zehn Jahren in der Kita und hat vor einigen Jahren – nach einem berufsbegleitenden Studium der Kindheitspädagogik – die Leitung übernommen.

Für den Träger wurde das für Personalfragen zuständige Vorstandsmitglied befragt, das jedoch zum Zeitpunkt des Interviews erst seit wenigen Monaten im Amt war und sich noch in der Einarbeitungsphase befand. Ein weiteres Interview wurde mit der Leitung der Kindertagesstätte geführt sowie mit der Geschäftsführung des Elterninitiativ-Dachverbands.

Im Folgenden werden die normativen und fachlichen Grundlagen sowie Strukturen und Abläufe des Trägers in einem Steckbrief skizziert:

**Tab. C.11: Fallstudie Elterninitiative: fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Trägers**

Träger: Gemeinnütziger Verein (e.V.)	
Gesetze und Regeln	
Normative Grundlagen	Rechtsform: Gemeinnütziger eingetragener Verein (e.V.) Spezifisches pädagogisches Konzept mit internationalem Zertifikat
Arbeitsbedingungen des Personals	Tariflich und juristisch abgesicherte Arbeitsverträge
Gemeinschaft/fachlicher Bezug	
Verbandszugehörigkeit, fachliche Bezüge, Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitgliedschaft in einem Wohlfahrtsverband</li> <li>– Mitgliedschaft in einem Elterninitiativ-Dachverband</li> <li>– Träger/Personalvorstand: fachfremd</li> <li>– Leitung: BA Kindheitspädagogik</li> <li>– Team einschlägig qualifiziert mit pädagogischer (z.T. heilpädagogischer) Zusatzqualifikation</li> </ul>

Träger: Gemeinnütziger Verein (e.V.)	
Strukturen und Arbeitsteilung	
Angebotsspektrum	Eine inklusive Kindertageseinrichtung
<b>Organisationseinheiten des Trägers mit Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitgliederversammlung des Vereins: oberstes Entscheidungsgremium</li> <li>– Vorstand: Gesamtverantwortung als Träger</li> <li>– Beirat zur Beratung und Unterstützung des Vorstands</li> <li>– Kita-Leitung und Stellvertretung: Pädagogische Leitung</li> <li>– Team: Leitungskräfte (teilweise freigestellt) und pädagogische Fachkräfte, Koch- und Reinigungskraft</li> <li>– Eltern: verpflichtende Aufgaben im Alltag der Kita</li> <li>– Externe Kräfte für Supervision und heilpädagogische Betreuung einzelner Kinder</li> <li>– Verwaltung durch externen Dienstleister</li> <li>– Elterninitiativ-Dachverband und Wohlfahrtsverband: Beratung in Verwaltungsfragen, Fachberatung, Fortbildungsangebote, Newsletter</li> </ul>
<b>Aufgaben und Arbeitsteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pädagogische Leitung: Kita-Leitung mit Team</li> <li>– Verwaltungsaufgaben: zuständiger Vorstand mit externem Dienstleister, Leitung übernimmt Sonderaufgaben in der Verwaltung auf eigene Initiative (z.B. Teilnahme an Wettbewerben)</li> <li>– Beschaffung und Einstellung pädagogischen Personals: Organisation durch den Personalvorstand, Entscheidung durch Leitung und Träger</li> <li>– Elternverträge mit Verpflichtung zur Mitarbeit: Personalvorstand</li> <li>– Personalführung: Jahreszielgespräche, geführt von der Leitung mit Beteiligung des Personalvorstands, regelmäßige Teamsitzungen und Treffen mit dem Vorstand, regelmäßige Supervision durch externe Kraft</li> <li>– Fachberatung und Qualitätsentwicklung durch Verband bzw. Elterninitiativ-Dachverband</li> <li>– Fort- und Weiterbildung: Planung in Jahreszielgesprächen, Angebote durch Dachverbände, Medien</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

### 3 Personalentwicklung

Bei diesem kleinen Träger sind die Personalentwicklungsmaßnahmen weniger ausdifferenziert, daher wird teilweise auf die in den anderen Fallstudien gesetzten Unterkapitel verzichtet.

#### 3.1 Personalgewinnung und Onboarding

##### Organisation von Ausschreibungen durch den Vorstand in Kooperation mit der Leitung

Ist eine Stelle neu zu besetzen und eine Ausschreibung notwendig, so kümmert sich der Personalvorstand um die Organisation, entwirft eine Ausschreibung, stimmt

sie mit der Leitung und der stellvertretenden Leitung ab und gibt die Stellenanzeige in geeigneten Medien auf.

*„Dereine Wechsel war vor zwei Jahren und da war es eben so, dass die Personalvorständin; die hat dann das so alles formuliert und dann bin ich nochmal drüber und habe ihr gesagt: ‚Das fehlt oder das noch rein.‘ Und dann hat sie sich vollständig drum gekümmert.“ (Kita-Leitung)*

Der befragte Personalvorstand verfügt angesichts der kurzen Amtsdauer kaum über Erfahrungen mit der Personalsuche. Bei einer aktuell zu besetzenden zusätzlichen Stelle hat das Team den Vorschlag gemacht, eine frühere Kollegin – in Teilzeit – wieder einzustellen.

*„Wir bekommen ja noch eine weitere Teilzeitkraft. Und das ist zum Beispiel auch jemand, die wir von damals noch kennen, als meine große Tochter in dem Kindergar-*

ten war. (...) Dann ist sie schwanger geworden und jetzt kommt sie wieder zurück. Und das zeigt mir eben, dass alle, die da mal waren, auch wieder zurückkommen. Ja. Und das ist gut.“ (Vorstand)

### *Rückgriff auf Ressourcen aus dem Elterninitiativ-Dachverband*

Der Personalvorstand klärt formale Fragen wie zum Beispiel den Urlaubsanspruch. Dabei kann auf das Fachwissen des Elterninitiativ-Dachverbandes bzw. des Verwaltungsdienstleisters des Vereins zurückgegriffen werden:

„Mir wurde eben gesagt, ich kann da wegen Verträgen anrufen, wenn ich nicht weiß: Was brauche ich da für einen Vertrag? Oder wie kann ich da zum Beispiel aus sachlichem Grund befristen? Man kann sich da an den [Dachverband; Anmerkung d.A.] wenden. (...) Also ich habe es jetzt noch nicht in Anspruch genommen in der kurzen Zeit, in der ich jetzt da war. Aber viel gehört, dass man da wirklich unproblematisch immer anrufen kann. Und dass sie auch ziemlich schnell einem helfen.“ (Vorstand)

### *Personalauswahl durch Leitung in Kooperation mit dem Vorstand*

Zur Vorbereitung der Personalauswahl sichtet die Kita-Leitung die Bewerbungen und stimmt mit dem Vorstand ab, wer eingeladen wird. An den Vorstellungsgesprächen nehmen die Leitung, der Personalvorstand sowie in der Regel eine Gruppenerzieherin teil. Dies sei bei der Vorgängerin anders gewesen: Hier nahmen nur Kolleginnen aus dem jeweiligen Team, das eine Fachkraft suchte, zusammen mit dem Vorstand teil, aber nicht immer die (frühere) Leitung. „Aber bei mir ist es so – (...) ich möchte schon das Personal eben sehen.“

Die Gesprächsführung bei den Einstellungsgesprächen liegt überwiegend bei der Leitung:

„Und dann im Gespräch war es so, dass wir uns davor so abgesprochen haben, aber dass ich schon den Hauptteil auch vom Gespräch geführt habe; der Personalvorstand hatte auch eben aus seiner Sicht dann Themen.“ (Kita-Leitung)

Bei der Personalentscheidung hat die Leitung das letzte Wort in Abstimmung mit dem Personalvorstand.

### *Engmaschiger Einarbeitungsplan für neue Kräfte*

Die Einarbeitung neuen Personals erfolgt ebenfalls unter starker Beteiligung der Leitung bzw. stellvertretenden Leitung.

In der Probezeit führt eine Person aus dem Leitungsteam Gespräche mit der neuen Kraft nach einem eng-

maschigen Plan; die Leitung führt das Gespräch zum Abschluss der Probezeit, „weil ich eben denke, als Leitung muss man zu allen einfach den Kontakt haben.“

## **3.2 Personalführung, Personalpflege und Personalbindung**

### *Rollenklärung zwischen Eltern und Team*

Träger und Leitung haben sich intensiv mit ihren Rollen und der Zuständigkeit für die pädagogische Arbeit auseinandergesetzt. Die Vorstände favorisierten ein Modell, das eine weitgehende Elternbeteiligung und somit auch Einfluss auf das pädagogische Konzept beinhaltete. Der Elterninitiativ-Dachverband habe den Eltern erklärt:

„Ihr seid die Eltern und ihr seid die; ihr seid die Arbeitgeber. Ihr seid sozusagen die Bestimmer‘ (...) Aber wir leben das nicht so. Diese Denkweise gehe davon aus, dass ganz viel Mitbestimmung der Eltern in der Konzeptarbeit mit dabei ist. Und das muss man auch so verankern. (...) Also ich habe viele Gespräche geführt, und es wurde mir dann immer wieder versichert: ‚Ja, das steht da nur so drinnen. Aber das wird ja nicht wirklich so dann – muss ja; also das kann man ja so ganz locker alles handhaben.‘ Und wir haben aber tatsächlich in der Zeit schon Vorstände gehabt, wo wir gemerkt haben: ‚Ja, und da ist es jetzt genauso. Die sehen nur noch die Elternseite und nicht mehr die Einrichtung.‘ Also es ging nicht um uns selber, sondern wir haben halt die Einrichtung als solche gesehen. Und da ist zum Beispiel ein Punkt, dass wir einfach, ja, unsere personellen Strukturen, die wir über den Tag haben; dass wir das halt sehr gut finden, wie wir das gelöst haben. Und der damalige Vorstand hat dann gemeint, das sei ihm quasi egal. (...) Und dann haben sie uns halt so unter Druck gesetzt. Und wir haben halt gesagt: ‚Das sind genau die Sachen; wir wissen, dass [eine bestimmte Anzahl; Anmerkung d.A.] Kinder in dieser Konstellation gut sind.‘“ (Kita-Leitung)

In dem Konflikt standen somit die professionellen Einschätzungen des Teams den Elterninteressen gegenüber, und die Leitung setzte sich offensiv mit den Eltern auseinander:

„Wir haben eben diese Befürchtung gehabt, dass wir durch diese Veränderung in der Satzung (...) dann um jedes Ding rumdiskutieren müssen. Das Team zeigt sich offen für Diskussionen mit den Eltern, aber nicht so, dass wir anfangen, dass wir alles auf so Gremiendiskussionen ausdiskutieren müssen, weil das (...) kostet uns zu viel

*Kraft und Energie. Und so ist unsere Einrichtung nie gewesen. Also unsere Einrichtung war so, dass immer das pädagogische Konzept gestanden ist. (...) Es gab bestimmt über die Jahre auch dann immer mal wieder was, wo es vielleicht nicht so gut gelaufen war. Seitdem ich da bin, war es so, dass wir dann auch durchaus zu großen Runden eingeladen haben und das mit den Eltern dann diskutiert haben. Aber eben nicht so, dass wir ständig da unter diesem Druck geraten sind, dass wir uns da verteidigen müssen. (...) Die haben sozusagen gemeint, sie sind Eltern, und sie vertreten die Interessen der Eltern. Aber halt nicht der ganzen Einrichtung; also das war das, womit ich so ein Problem hatte. Ich finde, ein Vorstand muss die ganze Einrichtung im Blick haben und nicht nur gerade ein Interesse von Eltern. Dann was entscheiden und die Späteren müssen es ausbaden.“ (Kita-Leitung)*

Bei der Diskussion auf der Mitgliederversammlung stellte sich indessen heraus, dass ein Großteil der Elternschaft die Argumente des Teams verstand. Im Zuge des Konflikts wurde auch die Frage aufgeworfen, warum die pädagogischen Fachkräfte die Einrichtung nicht selbst organisierten.

*„Da haben die Vorstände etwas frustriert gesagt: ‚Ja, dann macht es halt selber. (...) Das könnt ihr ja auch machen, ihr Erzieher.‘ Und wir haben aber gesagt: ‚Wir brauchen Vorstände, die einfach uns vertrauen in der pädagogischen Arbeit und die aber eben quasi diesen ganzen finanziellen Rahmen und das alles quasi abdecken. Oder die eben die Organisation der Einrichtung im Blick haben. Ja. Und aber uns die pädagogische Arbeit machen lassen.‘“ (Kita-Leitung)*

Der Konflikt wurde dadurch entschärft, dass die damaligen Vorstandsmitglieder nicht mehr kandidierten.

### **Klare Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Leitung**

Die Aufgaben zwischen Vorstand und Leitungskraft sind klar getrennt und in einem Organisationshandbuch der Elterninitiative beschrieben, das insbesondere neuen Vorständen die Möglichkeit gibt, sich zu orientieren. Die Aufgaben des Vorstands, der Eltern, der Leitung und des Teams sind darin klar definiert. Das Handbuch ist aus der Zusammenarbeit seit Gründung der Elterninitiative vor mehreren Jahrzehnten entstanden und ist Grundlage für eine verlässliche Kooperation. Der Vorstand arbeitet daher weniger mit der Leitungskraft allein als vielmehr mit dem gesamten Team und den Eltern zusammen. Für die Zusammenarbeit im Team, Supervision und die Kooperation mit dem Vorstand ist ein fester Rhythmus

vereinbart: *„Wir haben immer Dienstag von Fünf bis um Sieben entweder Team, alle sechs Wochen Supervision und alle sechs Wochen Elternabend und alle sechs Wochen Team-Vorstand.“ (Kita-Leitung)*

### **Delegation der pädagogischen Leitung durch den Vorstand**

Für den derzeitigen Vorstand spielen solche Auseinandersetzungen kaum eine Rolle. Seine Erwartungen an die Leitung und an das Team sind:

*„Dass mein Kind gerne (lacht) hingeht. Aber das hat ja jetzt mit der Vorstandstätigkeit an sich nichts zu tun. Das war ja vorher auch schon; ja. Aber so als Vorstand; also im Moment bin ich eigentlich eher so dabei, deren Erwartungen zu erfüllen, muss ich gestehen, weil ich mir denke: ‚Ich bin jetzt neu und ich muss mich jetzt erst mal einarbeiten.‘“ (Vorstand)*

Insgesamt wird die Rolle als Vorstand in einer Elterninitiative kritisch reflektiert:

*„Weil wie gesagt, es ist schwierig. Man ist auf der einen Seite Arbeitgeber, aber man ist ja nie da, wirklich. Also man hat ja nicht wirklich einen Einblick. (...) Also ich habe das auch so besprochen mit den Erziehern, weil im Prinzip; wir bringen ja nur die Kinder und holen sie ab. Aber so richtig in den Alltag; also wie ein normaler Arbeitgeber, sage ich jetzt mal, der immer da ist und sieht, wie es funktioniert in der Gruppe; das haben wir Eltern ja gar nicht. Und immer; ich bin ja auch noch Elternteil oder war es bis jetzt; merke ich, durch Vorstandstätigkeit kriege ich immer mehr mit. (...) Ich mache das ja nebenbei, ehrenamtlich – ja, also genau, versuche ich gerade das so zu erfüllen, dem nachzukommen.“ (Vorstand)*

Im Hinblick auf die pädagogische Leitung der Einrichtung verlässt sich der Vorstand weitgehend auf die Leitung:

*„Ich arbeite ja auch in einem (...) anderen Bereich. Und den Kindergarten kenne ich jetzt seit Jahren, aber jetzt diese zwei Monate haben meinen Blick auch doch geändert jetzt. Also schon noch, dass das ein guter Kindergarten ist, aber ich merke, ich bekomme viel, viel mehr mit jetzt natürlich. Durch diese Gespräche einfach. Und das hat man davor nicht. Sonst hat man ja immer nur gefragt, wie das Kind so in der Gruppe ist. Das ging ja nur ums Kind und jetzt wirklich um Personal und diese Geschichten.“ (Vorstand)*

### **Rollenklärung zwischen Leitung und Team**

Die Kita-Leitung war Teammitglied, bevor sie die Führungsrolle übernahm und ist dabei, ihren Führungsstil zu

entwickeln: „Also für mich war die große Herausforderung erst mal als quasi Gruppenmitglied in die Leitungsposition zu rutschen.“

Beim Ausscheiden der früheren Leitung aus Altersgründen hatte sich die derzeitige Leitung nach ihrem Studium – für andere Kolleginnen, die ebenfalls Interesse an der Position gehabt hätten, unerwartet – für die Leitungspositionen beworben. Die anderen beiden Kandidatinnen hätten daraufhin ihre Bewerbung zurückgezogen. Das Team habe insbesondere Ängste bezogen auf den veränderten Führungsstil der neuen Leitung, welche die befragte Führungskraft mit einer klaren Linie in ihrem Handeln beantwortete:

„Aber ich habe mich da jetzt nicht groß beirren lassen, habe das alles mal abgewartet, und ich habe halt einfach gemerkt, und ich kenne sie ja auch schon länger, da sind so Ängste dahinter. (...) Die [frühere Leitung; Anmerkung d.A.] hat halt alles ganz demokratisch gemacht. Und die wussten, dass ich nicht so demokratisch bin. Und haben aber sich gefürchtet, dass ich so richtig jetzt eine Hierarchie da aufbauen will. Und das haben sie ganz deutlich mir auch immer wieder so gesagt in der Supervision.“ (Leitung)

### Pädagogische Positionierung der Leitung

So setzte sie beispielsweise durch, dass ein zusätzliches und für die Eltern kostenpflichtiges Musikangebot ganz abgeschafft wurde, als die Musiklehrerin in den Ruhestand ging, in dem sie ihre fachliche Position begründete und beibehielt.

„Und eigentlich haben wir das halt geduldet, aber sind nicht wirklich dahinter gestanden und haben gesagt: ‚So, und das ist jetzt der Zeitpunkt. ‘Ich habe halt auch gesagt: ‚Ich möchte, dass alle Kinder das gleiche Bildungsangebot haben.‘ Und in einer Zeit wie die, die wir heute haben, ist es; Eltern können nach der Kindergartenzeit ihre Kinder in Kurse rauf und runter stecken, wo sie wollen. Aber während der Kindergartenzeit finde ich es wichtig, dass wir unseren Kindern das gleiche Bildungsangebot eben geben, wo die Eltern auch nicht irgendwie extra zahlen müssen. Und wo alle dran teilhaben können.“ (Kita-Leitung)

Die meisten Eltern hätten dies verstanden, doch es gab Widerstände im Team:

„Und ich habe halt dann als Leitung gesagt: ‚Nein. Ich bin die Leitung und ich stehe nicht dahinter.‘ (...) Aber das war ein echter Konflikt, weil das halt zum allerersten Mal so war, dass jetzt jemand als Leitung sagt: ‚Und ich bin nicht eurer Meinung, und ich gehe nicht mit euch mit,

sondern ich stelle mich gegen euch und sage als Einrichtung: ‚Und in dieser Gesellschaft, in der wir heute leben, (...)‘“ (Kita-Leitung)

### Zielvereinbarungsgespräche

Die Leitung führt gemeinsam mit dem Personalvorstand jährliche Zielvereinbarungsgespräche mit allen Teammitgliedern. In den Jahresgesprächen geht sie folgendermaßen vor:

„Bei mir ist es vom System so, dass ich eigentlich das Jahr reflektiere von derjenigen [Fachkraft; Anmerkung d.A.]. Und dass ich erst mal ein Feedback gebe, was ich so über das Jahr gesehen habe: Positives. Und, und dann kommt der andere zum Zug und soll dann sagen, wie es ihm; also ob, ja; dass er dann so aus seiner Sicht auch noch hinzufügt oder eben sagt, was ihm wichtig war (langsam). Und; also das glaube ich so, das Wichtige an der Sache ist einmal dieses Würdigen von dem, was gemacht wurde.“ (Kita-Leitung)

Das Verfahren hat sich gegenüber dem ihrer Vorgängerin geändert:

„Es ist aber auch da so, also die letzten zwei Jahre, dass ich hauptsächlich die Gespräche führe, weil die Personalvorstände nie soweit eingearbeitet waren, dass sie überhaupt die Kollegin so viel beobachten konnten. Die haben halt dann schon auch so aus ihrer Sicht mitgesprochen. (...) Früher war es so, wo die anfangen, diese Gespräche, dass das wirklich die Vorstände hauptsächlich gemacht haben und Sabine [die frühere Leiterin; Anmerkung d.A.] hatte eher wenig gesagt. Und das hat sich jetzt schon sehr – einfach gedreht. Und das liegt mit dran, dass die Vorstände halt auch nicht; meistens nur ein Jahr, zwei und dann kommen die nie so weit rein, wie es halt auch früher dann war.“ (Kita-Leitung)

Damit bezieht sie sich auf frühere Zeiten – vermutlich auf die Aufbauphase des Vereins –, in der einzelne Vorstandsmitglieder in den Gremien länger als nur ein, zwei Jahre mitgearbeitet haben. Der Personalvorstand bestätigt dies:

„Aber das Gespräch führt an sich die Leiterin, weil ich jetzt als Vorstand, sage ich mal; ich habe nicht wirklich einen Einblick. Also ich bringe ja mein Kind und hole es dann ab, aber in die pädagogische Arbeit habe ich ja (...) keinen wirklichen Einblick. (...) Und meine Aufgabe ist eigentlich nur, da anwesend zu sein, das zu protokollieren und mit zu unterschreiben. Und; also ich durfte natürlich auch Fragen stellen und habe dann eben auch; also ja, mehr war es dann aber gar nicht.“ (Vorstand)

Zielvereinbarungen trifft die Leitung mit den Mitarbeiterinnen flexibel und nach dem Kriterium des Nutzens für die Einrichtung:

*„Dann haben wir natürlich auch die berühmten Zielformulierungen, auf die ich aber nicht so viel Wert lege. (...) Weil ich einfach der Auffassung bin, man muss nicht stetig sich neue Ziele setzen, sondern man muss auch die Dinge, die man gut macht, am Laufen halten. Wenn man jetzt halt was Neues für die Einrichtung sich überlegt, dann ist es ja schön. (...) Also wenn da eben so Impulse sind. Jetzt war es zum Beispiel, dass auch das Mitarbeiterzimmer nochmal neu gestaltet wurde. Oder unser Eingangsbereich ist jetzt ein Thema und Garten. (...) Aber ich finde jetzt halt, wenn man in der Gruppe eben sagt, ich konzentriere mich auf die pädagogische Arbeit, vielleicht Mathematik oder wie auch immer. Dann kann man das im nächsten Jahr auch wieder hinschreiben, weil das ist ein Ziel, was weiterführend ist. Und; also da geht es eben dann um die; dass man anschaut: ‚Mensch, was hat man eigentlich letztes Jahr für Ziele formuliert. Und was ist draus geworden?‘ Das schauen wir schon an, aber da ist jetzt nicht dieser Schwerpunkt: Ist es erreicht oder nicht? Also sondern einfach; und da muss ich auch sagen, dass das Team es wahnsinnig; also emsig jeder in seiner Hinsicht – ist fleißig und macht und tut.“ (Kita-Leitung)*

### Regelmäßige Teamsitzungen

Teamsitzungen finden etwa alle zwei Wochen statt. Die Zeit dafür werde aber manchmal als zu knapp empfunden, und die Leitung ringt mit dem Team um Lösungen: *„Und weil diese zwei Stunden, zwei Stunden eigentlich zu wenig sind. Wir haben es früher so gemacht, dass wir dann eine Stunde Klein-Team gemacht haben und eine Stunde Groß-Team“. Hier agiert die Leitung einerseits orientiert an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und andererseits an den Interessen der Gesamteinrichtung und fordert die kleinen Teams zur Selbstorganisation heraus: „Aber dann machen wir so viel Groß-Team, wie wir halt brauchen. Und das sind halt meistens die vollen zwei Stunden. Und dann muss jedes Klein-Team sich noch drum kümmern, dass es halt im kleinen Team auch noch zurechtkommt.“ (Kita-Leitung)*

### Teamentwicklung und Supervision

Das Team zeichnet sich durch eine hohe Stabilität aus: *„Als ich vor zwei Jahren angefangen habe, haben zwei neue Kolleginnen begonnen. Die eine, weil eben eine ein Kind bekommen hat. Und die andere für die Sabine [frühere Leitung; Anmerkung d.A.]. Und davor waren wir,*

*glaube ich, fast acht Jahre zusammen, ohne Unterbrechungen.“ (Leitung)*

Trotz der hohen Stabilität in der Zusammensetzung habe sich die Zusammenarbeit insbesondere im Zuge von regelmäßigen Supervisionsprozessen stark verändert:

*„Wir waren eben damals auch zwei Gruppen, wie wir es jetzt sind, haben aber sehr getrennt gearbeitet. Also es war nicht das große Team, sondern es waren zwei Kleinteams, als ich hier angefangen habe. Und wir hatten damals dann gerade einen Wechsel von der Supervisorin. Und die neue Supervisorin, die hat damals wirklich großen Wert drauf gelegt, dass wir zusammenwachsen und uns ineinander vernetzen. Und ja, das ist uns am Anfang schon ein bisschen schwer gefallen. Aber da sind wir heute sehr stolz drauf, dass wir wirklich ein großes Team sind. Und aber trotzdem die Individualitäten der Gruppen erhalten haben. (...) Und das ist wirklich sehr gut gelungen, dass wir eben dadurch, dass wir uns so als großes Team auch empfinden, dass das möglich ist, dass man unterschiedlich in den Gruppen arbeitet, aber natürlich ist die [besondere; Anmerkung d.A.] Pädagogik erst mal so eine große Säule.“ (Kita-Leitung)*

Mit dem so zusammengewachsenen Team kann die Leitung nach ihren Aussagen gut zusammenarbeiten und die Entwicklung einzelner (insbesondere neuer) Mitarbeiterinnen fördern:

*„Von daher ist es so, dass ich jetzt halt in diesem Team nicht so viel Arbeit habe, weil ich ein sehr selbstständiges Team habe. Also natürlich muss ich schon immer gucken; also auch gerade bei den Neuen, dass die sich dann entfalten konnten, so weit, wie wir jetzt sind. Aber da habe ich jetzt nicht so viel zu tun.“ (Kita-Leitung)*

Auch der Personalvorstand schätzt die Kontinuität im Team: *„Und das schätze ich so an dem Kindergarten. (...) Also es war immer derselbe Bestand. (...) Es sind zwar zwei Neue dazugekommen, aber sonst ist alles beim Alten geblieben. (...) Also dieser Wechsel war dann so verständlich. Die eine geht in Rente, die andere ist schwanger.“ (Personalvorstand)*

### Konstruktive Konfliktbearbeitung

Trotz der sehr stabilen und insgesamt arbeitsfähigen Teams kommt es immer wieder zu Konflikten, die aber aufgrund der stabilen Basis im Team lösbar erscheinen:

*„Wir haben zum Beispiel eine große Krise (...) gehabt, wo die Supervision leider gerade nicht konnte. Und wir waren in der Lage, das dann selber zu lösen. Also wir sind dann wirklich, denke ich, jetzt schon sehr, sehr weit, einfach, weil wir halt so viele Jahre auch Supervision hatten. Und*

*uns halt auch zum größten Teil halt schon lange kennen und halt wirklich auf Augenhöhe miteinander sprechen können. (Kita-Leitung)*

Die Leitung reflektiert diese Konfliktsituation: *„Da ist dann so eine Situation entstanden, dass ich gemerkt habe: Jetzt wird gegen mich gemauert. Und dann habe ich halt auch gemauert.“* Wichtig sei es, wieder auf eine sachliche Ebene zu kommen: *„Wo das Persönliche eben quasi nicht im Vordergrund steht. Das ist für mich in der Personalführung schon die größte Herausforderung.“*

### 3.3 Fachliche Impulse und Personalentwicklung im engeren Sinn

#### *Konzeptionsentwicklung als Anlass zur Reflexion*

Die Leitung setzt Impulse für die fachliche Auseinandersetzung im Team und die professionelle Weiterentwicklung ihrer einzelnen Mitglieder. So gab der Bildungsplan Anregungen für die Überarbeitung der eigenen pädagogischen Konzeption, war Anlass für fachliche Diskussionen und Veränderungen in der pädagogischen Arbeit.

*„Also das haben wir im Team gemacht. Und ich sage mal, die Hauptarbeit meine Stellvertretung und ich. (...) Wir haben unser Konzept quasi aufgedrösel. (...) Aus jeder Gruppe haben immer zwei zusammen ein Kapitel überarbeitet. Und dann sind wir aber nochmal über das Ganze drüber gegangen, und jetzt zum Schluss kriegt das Team es auch nochmal. Dann können die das nochmal alles anschauen. Und wir haben halt auch neue Punkte, die wir davor nicht drin hatten, haben wir dann eben neu entwickelt.“* (Kita-Leitung)

Thema der Teamgespräche war in den vergangenen Monaten neben organisatorischen Fragen beispielsweise die Überarbeitung der Konzeption. Für die Leitung ist diese Arbeit an der Konzeption Anlass für das Team, über pädagogische Themen zu sprechen. Sie dient auch der Qualitätssicherung: *„In der neuen Konzeption haben wir die ganzen Abläufe und Prozesse nochmal so überdacht und das auch schriftlich festgehalten. Und warum wir eigentlich was, wieso machen. Solche Dinge.“*

#### *Handeln der Leitung als Modell für das Team*

Beispielsweise setzte die Kita-Leitung das Thema Partizipation in ihrer eigenen Gruppe um und war damit Modell für andere Teammitglieder:

*„Ich habe halt Kinderkonferenz bei mir in der Gruppe eingeführt. Und meine Kolleginnen, die mit mir zusammenarbeiten, die haben das halt dann so mitbekommen,*

*die Entwicklung. Und jetzt hat die andere Gruppe sich dann auch dazu entschlossen. Aber das ist, das funktioniert nicht, dass man dann sagt: ‚So, und jetzt machen alle Kinderkonferenz‘, [vielmehr ist es sinnvoll, die Ideen vorzuleben und; Anmerkung d. A.], ‚das zarte Korn wachsen [zu] lassen.“* (Kita-Leitung)

Mit der langsamen Umsetzung der Ideen kann die Kita-Leitung umgehen: *„Irgendwie muss ich immer an den Popper denken“,* der habe sehr schön zum Ausdruck gebracht, *„dass halt alles nur ganz langsam geht. Und erst, wenn das Team halt selber so weit ist.“*

#### *Individuelle Fortbildungsplanung*

Fortbildungen werden individuell mit den Teammitgliedern in den Zielvereinbarungsgesprächen geplant. So erhalten neue Mitarbeiterinnen ggf. mehr Impulse. Viele erfahrene Teammitglieder brächten bereits eigene Ideen mit, und diese würden aufgegriffen. Die Leitung achtet darauf, dass sowohl Ziele der Einrichtung als auch persönliche Ziele berücksichtigt werden: *„Das sind aber quasi zwei Ziele im pädagogischen Bereich, innovativ für die Einrichtung und fortbildungsmäßig.“* Andererseits besteht sie nicht darauf, dass jedes Teammitglied eine jährliche Fortbildung absolviert: *„Wenn jetzt zum Beispiel jemand sagt: ‚Mensch, ich bin gerade völlig gesättigt mit Fortbildungen‘, dann bin ich nicht so.“* Dies gelte auch für Mitarbeiterinnen, die gerade ein großes Projekt für die Einrichtung durchgeführt haben und aktuell keine innovativen Ideen realisieren wollen.

#### *Selbstmanagement der Leitung zur professionellen Weiterentwicklung*

Für ihre eigene Entwicklung greift die Leitung Gelegenheiten auf, die eine neue Herausforderung darstellen wie z.B. die Teilnahme an einem Kita-Wettbewerb. Dies erfordere, *„Dinge auch noch mal klar darzustellen.“* Zu aktuellen Themen und fachlichen Fragen informiere sie sich im Internet, so beispielsweise auch im Zuge der Überarbeitung des Konzepts. Ansonsten äußert sie wenig Bedarf an Fortbildungen im Anschluss an ihr Studium. Zwar habe sie an einer Fortbildung zur Konfliktlösung mit Eltern teilgenommen, aber *„ich bin halt durch die FH schon sehr verwöhnt.“* Sie betont, dass sie mit dem Studium der Kindheitspädagogik für ihre Position als Leitung *„bestens ausgebildet“* sei. Um fachlich auf dem Laufenden zu bleiben, orientiere sie sich an einem Handbuch, das auf ihre Initiative hin vom Verein angeschafft wurde. Darüber hinaus fühlt sie sich durch den Newsletter des Wohlfahrtsverbandes gut über fachliche Entwicklungen informiert und durch ihr Studium gut vorbereitet.

## 4 Diskussion

Abschließend werden Schwerpunkte, Personalentwicklungsmaßnahmen und Strategien des Trägers sowie die Herausforderungen zusammenfassend diskutiert:

### 4.1 Schwerpunkte der Personalentwicklung

Im Folgenden werden zunächst die formalen Zuständigkeiten und die jeweilige Auffassung der Personalentwicklungsaufgaben bei den zuständigen Personen des Trägers und in der Kita-Leitung zusammengefasst (Tab. C.12).

Der ehrenamtliche Vorstand delegiert die fachliche Arbeit wie auch die Personalentwicklung weitgehend an die Kita-Leitung und ist vor allem zuständig für die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen der Einrichtung und zur Bereitstellung von Ressourcen für die pädagogische Arbeit. Bei Personalfragen ist der Vorstand präsent; Personalentscheidungen werden

einvernehmlich mit der Leitung getroffen. Auch die Personalführung des pädagogischen Teams liegt in den Händen der Kita-Leitung.

### 4.2 Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung

Durch die Delegation der Gesamtverantwortung für die pädagogische Arbeit an die Leitung obliegt dieser auch ein Großteil der Personalführung und -entwicklung. Tabelle C.13 fasst die Strategien und Maßnahmen noch einmal zusammen. Anders als bei den größeren Trägern werden hier lediglich Träger- und Leitungsstrategien unterschieden, wobei der Träger vor allem die Arbeitsteilung mit allen Beteiligten in der Kita (einschließlich der Eltern) klärt, Ressourcen zur Unterstützung der professionellen Weiterentwicklung bereitstellt und die Kita-Leitung konkrete Maßnahmen zur Personalentwicklung ergreift.

**Tab. C.12: Fallstudie Elterninitiative: formale Zuständigkeiten und individuelle Schwerpunktsetzungen**

Formale Aufgaben	Individuelle Schwerpunktsetzung
<b>Trägerebene</b>	
Verein	
Mitgliederversammlung: Grundsatzentscheidungen und jährliche Wahl des Vorstands Vereinsvorstand (Personalvorstand): Gesamtverantwortung und Arbeitgeberrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertrauen gegenüber dem Team</li> <li>– Präsenz in Mitarbeitergesprächen und bei Einstellungsverfahren</li> <li>– Organisation und Sicherstellung der Elternmitarbeit</li> <li>– Klärung formaler Fragen und Rahmenbedingungen</li> </ul>
<b>Leitungsebene</b>	
Pädagogische Leitung der Einrichtung Dienst- und Fachaufsicht für das Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsetzung und Weiterentwicklung der pädagogischen Konzeption durch prozessorientierte Teamarbeit</li> <li>– Impulse für das Team beispielsweise durch Auseinandersetzung mit dem Bildungsprogramm (Überarbeitung der Konzeption)</li> <li>– Enge Kommunikation und Kooperation im Team</li> <li>– Eigenes modellhaftes Handeln als Impuls für das Team</li> <li>– Durchsetzung eigener pädagogischer Positionen</li> <li>– Erwartete Ergebnisse: hohe pädagogische Qualität, verlässliches Team</li> <li>– Professionelle Weiterentwicklung der Leitung durch selbst gesetzte fachliche Herausforderungen (z. B. Teilnahme an Wettbewerben)</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

**Tab. C.13: Fallstudie Elterninitiative: Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung**

Personalgewinnung und Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisation von Stellenausschreibungen durch den Vorstand in Kooperation mit der Leitung</li> <li>– Rückgriff auf Ressourcen aus dem Elterninitiativ-Dachverband</li> <li>– Personalauswahl durch Leitung in Kooperation mit dem Vorstand</li> <li>– Engmaschiger Einarbeitungsplan für neue Kräfte</li> </ul>
Personalführung, Personalpflege und -bindung	<p>Trägerstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rollenklärung zwischen Eltern und Team</li> <li>– Klare Aufgabenteilung zwischen Vorstand, Leitung, Team und Eltern</li> <li>– Delegation der pädagogischen Arbeit an das Team</li> <li>– Zielvereinbarungsgespräche in Kooperation mit der Leitung</li> <li>– Bereitstellung von Ressourcen für Supervision</li> <li>– Bereitstellung von Ressourcen für Fachberatung und Fortbildung über Elterninitiativ-Dachverband und Wohlfahrtsverband</li> <li>– Bereitstellung von Ressourcen für Fachliteratur und andere Medien</li> </ul> <p>Leistungsstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rollenklärung zwischen Leitung und Team</li> <li>– Pädagogische Positionierung der Leitung</li> <li>– Regelmäßige Teamsitzungen</li> <li>– Teamentwicklung und Supervision</li> <li>– Konstruktive Konfliktbearbeitung im Team</li> </ul>
Personalentwicklung im engeren Sinn	<p>Leistungsstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzeptionsentwicklung als Anlass zur Reflexion</li> <li>– Handeln der Leitung als Modell für das Team (z.B. Partizipation)</li> <li>– Individuelle Fortbildungsplanung</li> <li>– Selbstmanagement der Leitung zur eigenen professionellen Weiterentwicklung</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Arbeitsteilung zwischen Träger und Leitung wurde konfliktvoll ausgehandelt. Die Vorstände im Trägerverein haben eine Rollenzuweisung akzeptiert, nach der sie nicht die Elterninteressen vertreten, sondern auf die Einrichtung als Ganzes schauen und die pädagogische Arbeit dem Team überlassen. Als Träger begleitet der Vorstand die Arbeit, pflegt einen engen Austausch mit Leitung und Team und klärt die Rahmenbedingungen. Regelmäßige Treffen zwischen Vorstand und Team sorgen für Transparenz hinsichtlich der Abläufe, Entscheidungen und Planungen. Die Abläufe sind gut eingespielt und so dokumentiert, dass neue Eltern, die Verantwortung im Vorstand übernehmen, einen Leitfaden vorfinden.

Bezogen auf die Personalentwicklung nimmt der Vorstand seine Rolle als Arbeitgeber durch regelmäßige Treffen mit dem Team sowie die Präsenz bei Bewerbungs- und Mitarbeitergesprächen wahr. Die Leitung ist für die Personalführung und -entwicklung verantwortlich.

Das Team zeichnet sich durch eine hohe Kontinuität aus, Personalwechsel sind durch Schwangerschaft und Verrentung begründet. In jahrelanger Supervision ist das Team zusammengewachsen und meistert Konflikte im Alltag weitgehend selbstständig. Gleichzeitig ist kein Stillstand zu beobachten: Die Konzeption wurde entlang des Bildungsprogramms überarbeitet, die Angebote (z.B. Musik) wurden verändert und neue Arbeitsformen (z.B. die Kinderkonferenz) eingeführt. Die akademisch qualifizierte Leitung vertritt ihre Positionen und die Interessen des Teams gegenüber den Eltern im Vorstand bzw. auch in der Mitgliederversammlung des Vereins. Für das Team besteht sie nicht auf jährlichen Fortbildungen, aber ermöglicht sie und legt bei der Auswahl der Themen Wert auf innovative Ideen und den Nutzen für die Einrichtung.

Ihre eigene professionelle Weiterentwicklung treibt die Leitung selbstständig insbesondere über Fachinfor-

mationen der Verbände, mit Hilfe des Internets und über die Lektüre von Fachliteratur voran. Bezogen auf Fortbildungen ist die Kita-Leitung nach eigenen Aussagen durch die Hochschule „verwöhnt“ und findet nur schwer Angebote, die an das Niveau ihres Studiums anknüpfen.

### 4.3 Herausforderungen

Auch bei der Elterninitiative als Kita-Träger zeigen sich Herausforderungen, die in der zukünftigen Arbeit zu bewältigen sind:

*Rollenklärung: „Wir brauchen Vorstände, die uns vertrauen.“*

Das Spannungsverhältnis zwischen Trägerverantwortung, Elterninteressen und den professionellen Vorstellungen des Teams ist in vielen Elterninitiativen mit jeder neuen Elterngeneration ein wiederkehrendes Thema. Für das pädagogische Team ergibt sich daraus die Notwendigkeit, seine Arbeit regelmäßig neu darzustellen, zu begründen und damit auch zu reflektieren. Dem pädagogischen Team ist es seit vielen Jahren gelungen, diese Herausforderung produktiv zur Selbstvergewisserung und als Anstoß zur eigenen Reflexion zu nutzen. Trotz der damit verbundenen Konflikte zeichnet sich das Team durch hohe Stabilität aus. Daher lässt sich vermuten, dass die Diskurse mit den Eltern auch mit Anerkennung für die pädagogische Arbeit einhergingen und letztlich zu einer professionellen Weiterentwicklung der pädagogischen Fachkräfte beigetragen haben. Durch kontinuierliche Supervisionsprozesse konnte zudem der Zusammenhalt im Team gefestigt werden. Er bietet eine gute Grundlage für weitere Lern- und Entwicklungsprozesse.

*Ehrenamtliche Trägerverantwortung:*

*„Als Vorstand habe ich nicht wirklich den Einblick.“*

Der Personalvorstand bringt mit seiner Aussage ein Dilemma ehrenamtlicher Vorstandsarbeit auf den Punkt. Die Kita wird seit vielen Jahren erfolgreich und mit anerkannter pädagogischer Qualität betrieben. Es ist immer wieder gelungen, eine ausreichende Vertrauensbasis zwischen Team und Vorstand herzustellen. Abläufe und Arbeitsteilung sind klar geregelt und erprobt. Fehlendes Wissen und mangelnde Fachkompetenzen können durch das Nutzen von Ressourcen der Verbände kompensiert werden. Dennoch erfordert die ehrenamtliche Vorstandsarbeit immer wieder (zeitaufwändige) Einar-

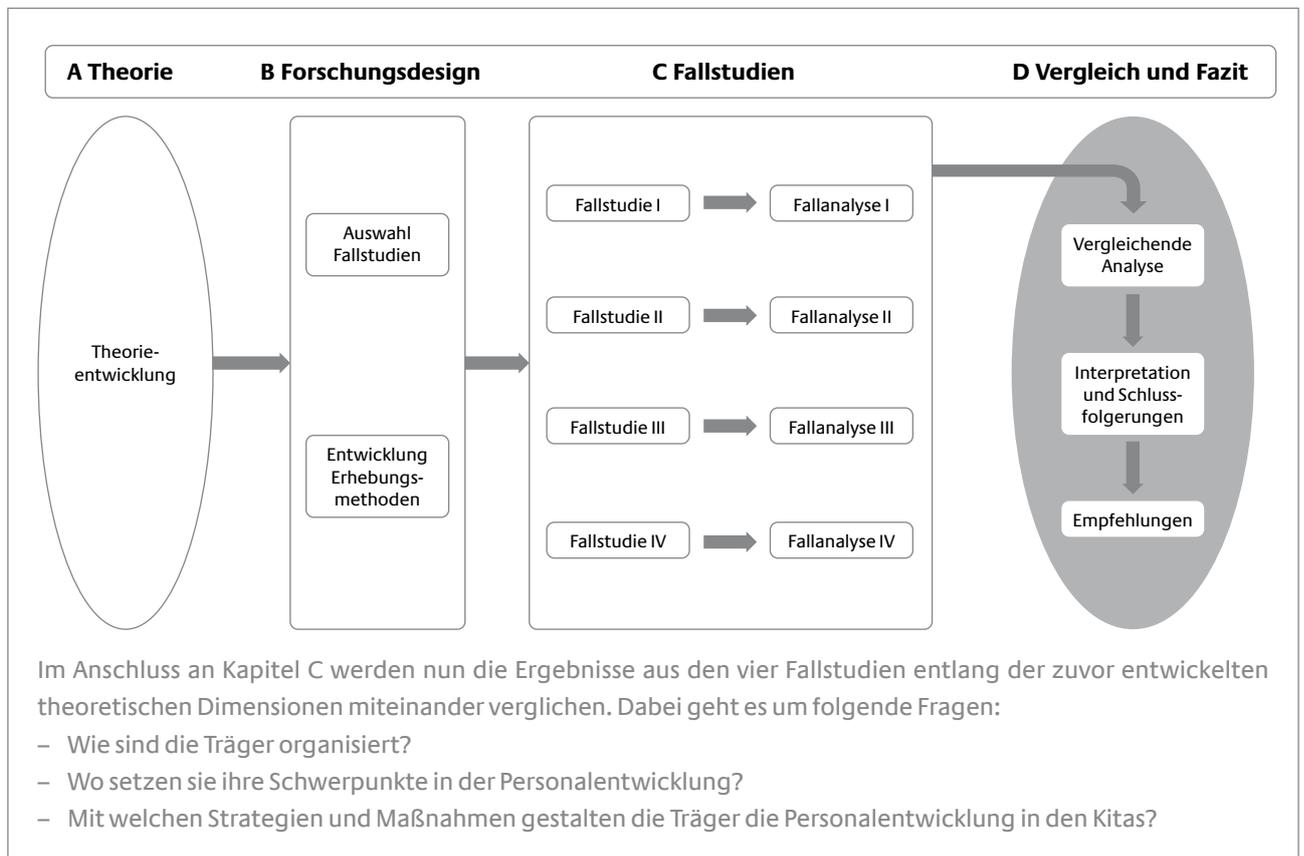
beitung und hohe soziale Kompetenzen bei der Begleitung des Teams.

*Pädagogische Positionierung der Leitung:*

*„Zum allerersten Mal, dass jemand als Leitung sagt: Und ich bin nicht eurer Meinung.“*

Mit der hoch qualifizierten Leitung, die in der Lage ist, ihre pädagogischen Positionen mit fachlichen Argumenten zu untermauern, wird der Diskurs im Team noch einmal intensiviert. Lange existierende Angebote werden infrage gestellt, neue Impulse gegeben – etwa zur Einführung neuer Arbeitsformen wie einem Kinderparlament. Fortbildungen werden bewilligt, wenn sie innovative Impulse für die Einrichtung erwarten lassen. Die pädagogischen Fachkräfte sind damit in neuer Weise herausgefordert, eingespielte Routinen zu verlassen und neue Wege zu erproben. Die noch relativ neue Leitung stößt mit ihrer fachlich fundierten Haltung eine neue Dynamik im Team an, die als Personalentwicklungsstrategie zur professionellen Weiterentwicklung der Teammitglieder beitragen kann.

## D Vergleich, Diskussion und Schlussfolgerungen



## 1 Organisationsmerkmale und Arbeitsteilung

Zunächst geht es um den Vergleich der Arbeitskontexte in den Trägerorganisationen, die auf der Basis des Modells von Arbeitssystemen (Engeström 2008) mit folgenden Dimensionen dargestellt werden:

- Rechtsformen und Funktionen;
- Angebotsspektren und Fachlichkeit;
- Strukturen und Arbeitsteilung innerhalb der Trägerorganisationen.

### 1.1 Rechtsformen, Leitbilder und Qualitätsstandards

Untersucht wurden ein öffentlicher Träger sowie drei frei-gemeinnützige Organisationen, die alle einem Wohlfahrtsverband angehören. Die Rechtsformen der untersuchten Träger variieren von einer Körperschaft öffentlichen Rechts über eine unselbstständige gGmbH bis hin zu gemeinnützigen Vereinen (Tab. D.1).

Während bei der Kommune und beim kirchlichen Träger ausschließlich hauptamtliche Kräfte für die Personalentwicklung zuständig sind, sind im Sozialunternehmen und in der Elterninitiative auch Ehrenamtliche involviert. Im Sozialunternehmen wird die Personalverantwortung an die hauptamtliche Geschäftsführung delegiert, die vom Vorstand eingesetzt und kontrolliert wird. Die Elterninitiative ist Anstellungsträger, doch Personalführung und -entwicklung werden hauptsächlich von der Leitung übernommen.

**Tab. D.1: Rechtsformen sowie (haupt- und ehrenamtliche) Personalverantwortliche**

	Rechtsform	Funktionsstellen mit Personalverantwortung
Fallstudie Kommune	Körperschaft des öffentlichen Rechts, öffentlicher Kinder- und Jugendhilfeträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachdienstleitung</li> <li>– Abteilungsleitungen für Verwaltung, Standorte und Fachberatung</li> <li>– Kita-Leitungen</li> </ul>
Fallstudie Kirche	Unselbstständige gGmbH unter dem Dach einer Körperschaft des öffentlichen Rechts	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsführung</li> <li>– Stabsstellen für Personal, Finanzen und Fachberatung</li> <li>– Abteilung für die Kita-Standorte</li> <li>– Kita-Leitungen</li> </ul>
Fallstudie Sozialunternehmen	Gemeinnütziger eingetragener Verein (e.V.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Mitgliederversammlung</i></li> <li>– <i>Vorstand</i></li> <li>– Geschäftsführung</li> <li>– Fachbereichsleitung</li> <li>– Kita-Leitungen</li> </ul>
Fallstudie Elterninitiative	Gemeinnütziger eingetragener Verein (e.V.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Mitgliederversammlung</i></li> <li>– <i>Vorstand</i></li> <li>– <i>Beirat</i></li> <li>– Kita-Leitung</li> </ul>

*Kursiv = ehrenamtliche Kräfte*

*Quelle: Eigene Zusammenstellung*

## 1.2 Angebotsspektren der Träger und Fachlichkeit

Tabelle D.2 gibt einen Überblick über das jeweilige Angebotsspektrum der Träger sowie Leitbilder und Qualitätsstandards für die Kindertagesbetreuung im jeweiligen Verbandskontext.

Die Kommune und das Sozialunternehmen verfügen neben den jeweiligen Organisationseinheiten für die Kitas über weitere Facheinheiten mit einem breiten Spektrum sozialer Dienstleistungen – von den Frühen Hilfen bis hin zu Seniorenheimen. Der kirchliche Träger ist eine auf die Kindertagesbetreuung spezialisierte, unter dem Dach der Kirche organisierte und damit unselbstständige gGmbH, und auch die Elterninitiative konzentriert sich mit einer einzigen Einrichtung auf die Bildung und Betreuung ihrer Kinder.

Die Wohlfahrtsverbände geben den Trägern Orientierung durch ihre jeweiligen Leitbilder und bieten Beratung sowie Arbeitshilfen für die Qualitätsentwicklung in den Kitas an. Die Kommune greift auf ein Qualitätsmanagementsystem eines privaten Anbieters zurück.

Um den fachlichen Bezug der Träger noch deutlicher zu machen, fasst Tabelle D.3 zusammen, welche Qualifikationen die jeweils Personalverantwortlichen mitbringen und auf welche Ressourcen die Träger aus dem Unterstützungssystem für die Kindertagesbetreuung zurückgreifen können.

**Tab. D.2: Angebotsspektren, Leitbilder und Qualitätsstandards**

	Angebotsspektrum der für die Kitas zuständigen Organisationseinheit beim Träger	Leitbild und Qualitätsstandards für die Kindertagesbetreuung
Fallstudie Kommune	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kindertagesbetreuung und Familienzentren</li> <li>– Kindertagespflege (neben anderen Fachdiensten für soziale Angebote)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienstvereinbarung über Führungsgrundsätze und -verfahren</li> <li>– Kita-QM-System eines privaten Anbieters</li> </ul>
Fallstudie Kirche	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kindertagesbetreuung</li> <li>– Familienzentren</li> <li>– Schulkindbetreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leitbilder des regionalen Kita-Verbandes und des Bundesverbandes</li> <li>– Rahmenkonzept und QM-System mit Gütesiegel</li> </ul>
Fallstudie Sozialunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kindertagesbetreuung (neben anderen Fachbereichen für Felder der Sozialen Arbeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitgliedschaft in einem Wohlfahrtsverband mit Leitbild und QM-Standards</li> </ul>
Fallstudie Elterninitiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kindertagesbetreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eigenes Trägerleitbild</li> <li>– Mitgliedschaft im Wohlfahrtsverband mit Leitbildern und QM-Standards</li> <li>– Mitgliedschaft in einem Elterninitiativ-Dachverband</li> </ul>

QM = Qualitätsmanagement

Quelle: Eigene Zusammenstellung

**Tab. D.3: Fachlicher Bezug der Träger**

	Qualifikation der Trägervertretungen	Unterstützungssystem für die Personalentwicklung
Fallstudie Kommune	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachdienstleitung, Fachberatung und Kita-Leitungen alle einschlägig qualifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trägerinterne Fachberatung</li> <li>– VHS-Verbund für Fortbildungen</li> <li>– Trägerinterne Führungskräfte-schulung</li> <li>– Externe Fortbildungsanbieter</li> </ul>
Fallstudie Kirche	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsführung, Personalreferat, Fachberatung und Leitungskräfte alle einschlägig qualifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trägerinterne Fachberatung</li> <li>– Eigene Fortbildungsangebote</li> <li>– Externe Fortbildungsanbieter</li> <li>– Supervision</li> </ul>
Fallstudie Sozialunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorstand fachfremd</li> <li>– Geschäftsführung aus der Sozialwirtschaft</li> <li>– Fachbereichsleitung und Leitungskräfte einschlägig qualifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachberatung aus Verbandsbereich</li> <li>– Externe Fortbildungsanbieter</li> <li>– Interne Fortbildungsangebote</li> </ul>
Fallstudie Elterninitiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorstand fachfremd</li> <li>– Leitung und Team einschlägig qualifiziert mit Zusatzausbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervision</li> <li>– Fachberatung, Fortbildungen, trägerübergreifende Veranstaltungen, Newsletter und Fachinformationen von Wohlfahrtsverband und Elterninitiativ-Dachverband</li> <li>– Betriebswirtschaftliche Beratung über Elterninitiativ-Dachverband</li> <li>– Externer Verwaltungsdienstleister</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Trägervertretungen der Kommune, des kirchlichen Trägers und des Sozialunternehmens sind alle fachlich einschlägig qualifiziert, sie verfügen zudem über Erfahrungen in der Personalarbeit aus anderen Kontexten. Das Sozialunternehmen ist zwar von einem e.V. mit ehrenamtlichem Vorstand getragen, hat aber für die Leitung der recht großen Organisation eine professionelle Geschäftsführung eingesetzt. Bei der Elterninitiative stellen Eltern als pädagogische Laien den Vorstand; sie sind Anstellungsträger, aber teilen sich in der Praxis die Personalverantwortung mit der Leitung.

Der kommunale und der kirchliche Träger sowie das Sozialunternehmen verfügen über eigene Fachberatungsstellen. Die Elterninitiative kann Beratungsangebote des Elterninitiativ-Dachverbands sowie des Wohlfahrtsverbands zu fachlichen, rechtlichen und

betriebswirtschaftlichen Fragen in Anspruch nehmen. Ihre fachliche Anbindung ist zudem durch eine hochqualifizierte Leitung sowie regelmäßige Supervision gewährleistet. Alle untersuchten Träger haben Zugang zu Fortbildungsangeboten über Kooperationspartner bzw. ihre jeweiligen Verbände.

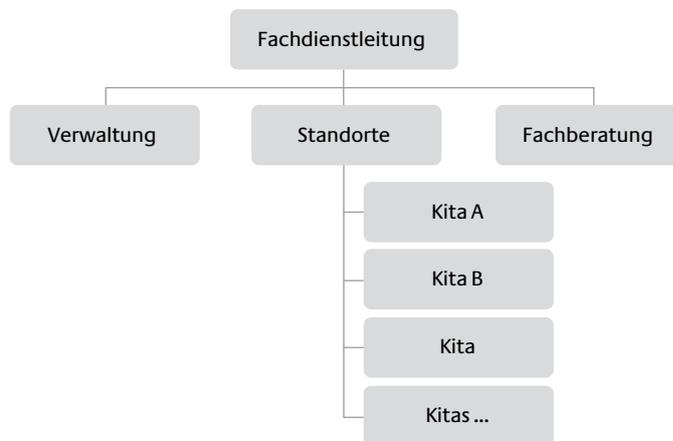
### 1.3 Organisationsstrukturen und Arbeitsteilung

#### Organisationsstrukturen

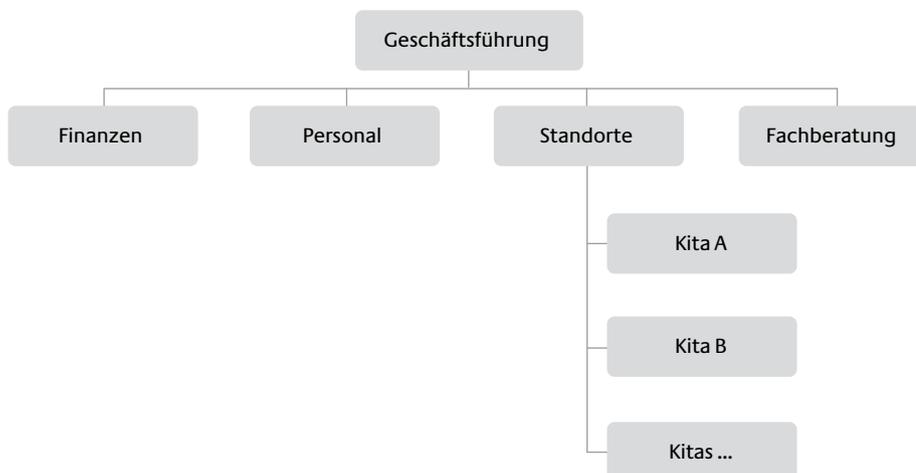
Im Folgenden seien die Organigramme der untersuchten Träger noch einmal nebeneinandergestellt und die jeweiligen Funktionsstellen für die Personalentwicklung benannt:

Abb. D.1: Organigramme der untersuchten Träger

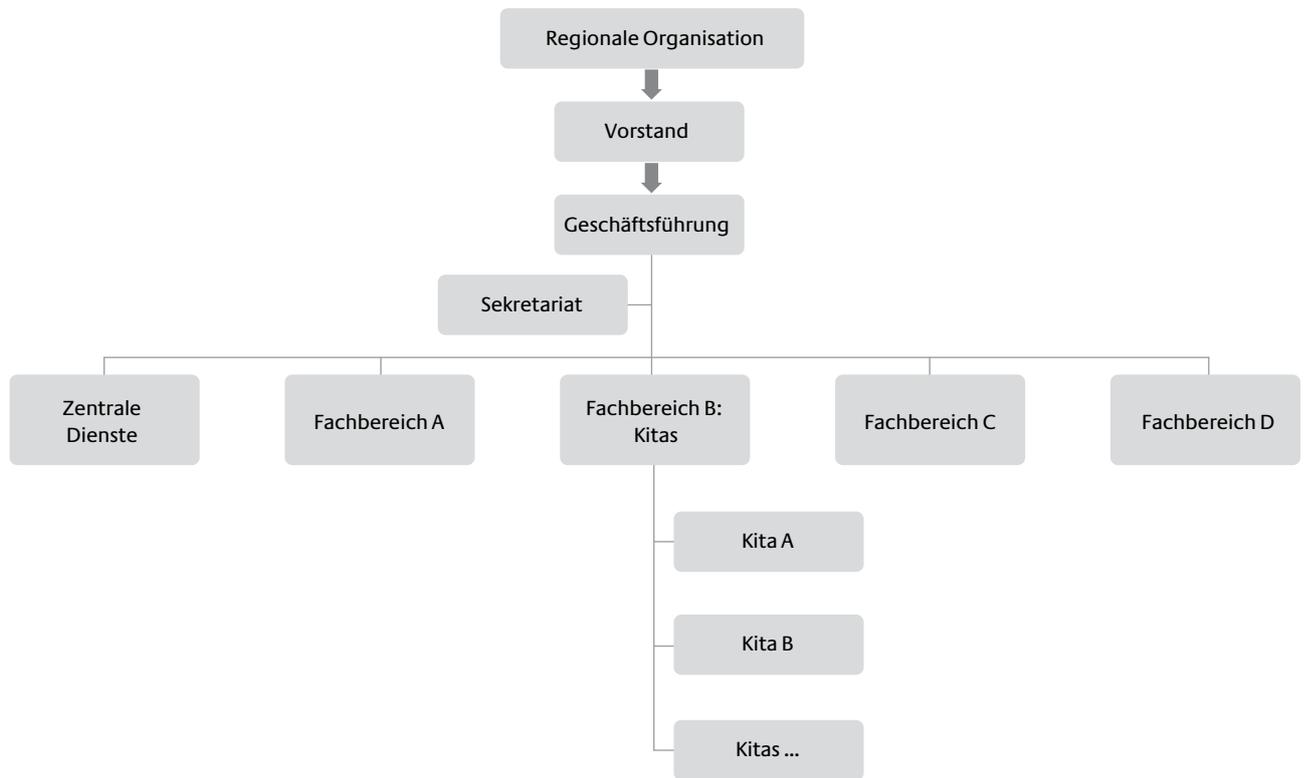
#### Kommune



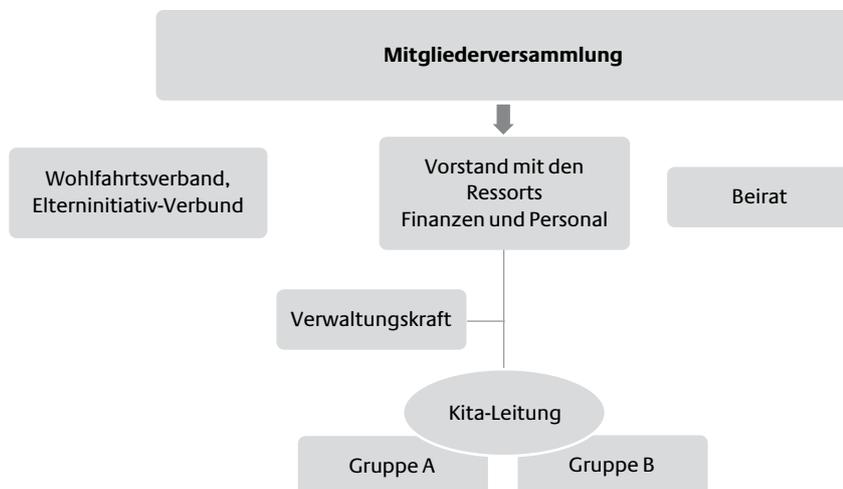
#### Kirche



**Sozialunternehmen**



**Elterninitiative**



Quelle: Eigene Darstellung

Beim Vergleich der verschiedenen Organigramme zeigt sich, dass die Trägeraufgaben in den beiden Organisationen in der Rechtsform eines e.V. (Sozialunternehmen und Elterninitiative) auf verschiedene – ehrenamtliche – Gremien verteilt sind, während in der Kommune und in der kirchlichen gGmbH klare hierarchische Strukturen mit Stabsstellen zu finden sind. Bei der Elterninitiative fällt auf, dass die ehrenamtlich getragene Arbeit durch eine

Vielzahl von Gremien mit klaren Aufgabenzuweisungen und Regeln für die Zusammenarbeit organisiert ist.

In Tabelle D.4 sind die formalen Stellen mit Aufgaben in der Personalentwicklung bei den untersuchten Trägern nebeneinandergestellt.

**Tab. D.4: Formale Aufgaben**

Fallstudie Kommune	Fallstudie Kirche	Fallstudie Sozialunternehmen	Fallstudie Elterninitiative
<p><b>Fachdienstleitung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fach- und Dienstaufsicht für Abteilungsleitungen</li> <li>– Fach- und Dienstaufsicht für Kita-Leitungskräfte</li> </ul> <p><b>Fachberatung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachberatung für alle Träger der Kommune</li> <li>– Fortbildungsplanung</li> <li>– Koordination der Bundesprogramme</li> <li>– Aufbau eines Wissenspools</li> </ul>	<p><b>Geschäftsführung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsrechtliche Zuständigkeit für alle Beschäftigten im Kita-Werk</li> <li>– Dienst- und Fachaufsicht für alle Kita-Leitungen</li> <li>– Betriebswirtschaftliche Leitung</li> </ul> <p><b>Personalreferat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalbeschaffung und Personaleinstellung</li> <li>– Personalcontrolling</li> <li>– Strategische Personaleinsatzplanung</li> </ul> <p><b>Fachberatung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualitätsmanagementprozesse begleiten</li> <li>– Fortbildungsplanung und -koordinierung</li> <li>– Fachliche Beratung der Kita-Leitungen und Kita-Teams</li> </ul>	<p><b>Geschäftsführung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsrechtliche Zuständigkeit für alle Beschäftigten in der Organisation</li> </ul> <p><b>Trägervertretung für den Kita-Bereich (Fachbereichsleitung):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienst- und Fachaufsicht für die Beschäftigten im Fachbereich</li> </ul>	<p><b>Mitgliederversammlung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundsatzentscheidungen und jährliche Wahl des Vorstands</li> </ul> <p><b>Vereinsvorstand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesamtverantwortung</li> <li>– Regelmäßige Gespräche mit dem Team</li> <li>– Bereitstellung von Ressourcen für Supervision und Fortbildung</li> </ul> <p><b>Personalvorstand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Begleitung des Teams</li> <li>– Mitwirkung bei Jahresgesprächen</li> <li>– Organisation der Elternmitarbeit</li> </ul> <p><b>Vereinsbeirat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Auswahl neuer Eltern</li> <li>– Budget-Entwurf</li> </ul>
<p><b>Leitungskräfte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienst- und Fachaufsicht für alle pädagogisch Tätigen in der jeweiligen Kita</li> </ul>	<p><b>Leitungskräfte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienst- und Fachaufsicht für alle pädagogisch Tätigen und Hauswirtschaftskräfte in der jeweiligen Kita</li> <li>– Umsetzung der betriebswirtschaftlichen Steuerung der Kita</li> </ul>	<p><b>Leitungskräfte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienst- und Fachaufsicht für alle pädagogisch Tätigen und Hauswirtschaftskräfte in der jeweiligen Kita</li> </ul>	<p><b>Leitungskraft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienst- und Fachaufsicht für das pädagogische Team</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Bei allen befragten Trägern liegen die Fach- und Dienstaufsicht und damit auch die Verantwortung für die Personalentwicklung der pädagogischen Fachkräfte bei den Kita-Leitungen. Je nach Aufgabenspektrum und Größe des Trägers werden die Personalverantwortlichen beim Träger oder auch die Leitungskräfte durch Organisationseinheiten für Fachberatung, Verwaltung oder ein eigenes Personalreferat unterstützt. Die kleineren Träger organisieren sich entsprechende Ressourcen aus dem System der Kindertagesbetreuung bzw. greifen auf Angebote ihres jeweiligen Dachverbandes zurück.

**Arbeitsteilung**

Wie sind die Aufgaben der Personalentwicklung für die pädagogischen Fachkräfte zwischen Trägern und Leitungskräften verteilt? Wer ist in Personalauswahl, Personalbindung und Führung der pädagogischen Fachkräfte involviert? Wer steuert die Fortbildung? Die untersuchten Träger delegieren die Aufgaben der Personalentwicklung in sehr unterschiedlichen Mustern an Leitungskräfte bzw. beteiligen sie an Konzepten und Personalentscheidungen (Tab. D.5).

**Tab. D.5: Muster der Arbeitsteilung**

Fallstudie Kommune	Träger	Kooperation	Leitungen
Personalbeschaffung			
Personalauswahl			
Einarbeitung			
Personalbindung und -pflege			
Personalführung			
Personalentwicklung i.e.S.			

Fallstudie Kirche	Träger	Kooperation	Leitungen
Personalbeschaffung			
Personalauswahl			
Einarbeitung			
Personalbindung und -pflege			
Personalführung			
Personalentwicklung i.e.S.			

Fallstudie Sozialunternehmen	Träger	Kooperation	Leitungen
Personalbeschaffung			
Personalauswahl			
Einarbeitung			
Personalbindung und -pflege			
Personalführung			
Personalentwicklung i.e.S.			

Fallstudie Elterninitiative	Träger	Kooperation	Leitungen
Personalbeschaffung			
Personalauswahl			
Einarbeitung (Onboarding)			
Personalbindung und -pflege			
Personalführung			
Personalentwicklung i.e.S.			

*Ohne Färbung = keine Beteiligung; hellgrau = Bereich Personalbeschaffung und Onboarding; mittelgrau = Bereich Personalführung und -bindung; dunkelgrau = Personalentwicklung im engeren Sinn*

*Quelle: Eigene Zusammenstellung*

- *Personalbeschaffung und Personalauswahl*  
Alle untersuchten Träger kümmern sich um die Ausschreibung und formale Fragen der Arbeitsverträge. Während die Leitungskräfte beim kommunalen Träger in die Personalbeschaffung und -auswahl nicht direkt einbezogen sind, werden die anderen Auswahlentscheidungen stets in Kooperation mit den betreffenden Leitungskräften getroffen.
- *Einarbeitung (Onboarding)*  
Die Einarbeitung neuer Kräfte wird in der Kommune und in der Kirche durch Willkommens- bzw. Begrüßungsworkshops unterstützt, die über Trägerstrukturen und -abläufe informieren, wichtige Personen beim Träger vorstellen und der ersten Orientierung mit Blick auf die Organisationskultur dienen. Für die Einarbeitung vor Ort entwickeln einige Träger (Kommune, Kirche) Konzepte, um die Leitungskräfte bei dieser Aufgabe zu entlasten. Kommune und Kirche benennen die Einarbeitung neuer Leitungskräfte als Entwicklungsaufgabe, denn die eingeführten Patensysteme haben sich nicht bewährt.
- *Personalbindung und Personalpflege*  
Alle größeren Träger ergreifen – im Sinn der Fachkräftesicherung – Maßnahmen zur Personalbindung: Sie sorgen mit der Organisation entsprechender Veranstaltungen für Gemeinschaftserlebnisse, Möglichkeiten des fachlichen Austauschs sowie Erfahrungen der Zugehörigkeit und Wertschätzung (gemeinsame Dienstbesprechungen, Neujahrsempfang, trägerinterne Fortbildungen usw.). Die Leitungskräfte versuchen, durch eine hohe Mitarbeiterorientierung ihr Team zu motivieren und zu halten. Das Team der Elterninitiative weist eine hohe Stabilität auf, bindende Faktoren sind hier vermutlich die – durch Supervision unterstützte – gewachsene Teamkultur und das kreative Miteinander in der Elterninitiative.
- *Personalführung*  
In der Führung des pädagogischen Personals genießen alle Leitungskräfte hohe Autonomie. Bei der Kirche und im Sozialunternehmen wirken die Träger zum Beispiel durch Einrichtungsbesuche und intensive Kommunikation mit den Einrichtungsleitungen aktiv an der Personalführung mit. Bei der Elterninitiative ist die Personalführung vollständig an die Leitung delegiert, wobei der Vorstand die Prozesse interessiert begleitet. Bei allen Trägern können die Leitungskräfte Fachberatung für Fragen der Teamführung in Anspruch nehmen. Kommune und Kirche verfügen

über trägereigene Fachberatungen, die einerseits dem Träger verpflichtet sind, aber keine Aufsichtsfunktion über die Leitungskräfte ausüben.

- *Personalentwicklung im engeren Sinn*  
Für die Personalentwicklung im engeren Sinn stehen bei allen befragten Trägern interne oder externe Fortbildungsangebote zur Verfügung. Bei den größeren Trägern nehmen die Personalverantwortlichen Einfluss auf die Themen – unter Beteiligung der Einrichtungen und Fachberatungen. In der Elterninitiative wird individuell geplant. Die Nutzung der Angebote hängt einerseits von der Motivation der einzelnen pädagogischen Fachkräfte ab. Andererseits verpflichten einige Träger (Kommune, Kirche) das Personal zur Teilnahme an Fortbildungen zu speziellen Themen (zum Beispiel Kinderschutz). Im Sozialunternehmen und in der Elterninitiative wird die Teilnahme an Fortbildungen über die zeitliche Freistellung und Finanzierung gesteuert – orientiert an fachlichen Kriterien und Zielen der Organisationsentwicklung des Trägers. Um den Transfer von Fortbildungen zu sichern, ermöglichen die größeren Träger teaminterne Fortbildungen bzw. organisieren trägereigene Fortbildungen für das gesamte pädagogische Personal im Kita-Bereich.

## 2 Schwerpunkte der Personalentwicklung bei den untersuchten Trägern

Anhand der jeweiligen Tabellen in Teil C ist dargestellt, wie die Personalverantwortlichen bei den Trägern ihre Aufgaben auffassen bzw. aufteilen. Zusammenfassend lassen sich ihre Schwerpunkte folgendermaßen darstellen:

### *Träger Kommune*

Beim kommunalen Träger steht die Markenbildung im Vordergrund, mit der er sich gegenüber anderen Trägern profilieren möchte. Ein Leitbild soll dazu beitragen, das die Außendarstellung des Trägers geschärft wird, neue Themen wie Kinderrechte, Inklusion, Kinderschutz oder Partizipation bearbeitet werden und ihre Umsetzung in den Kitas sichergestellt ist. Damit stellt der Träger die traditionelle Kultur infrage, nach der die professionelle Weiterentwicklung der Kitas weitgehend autonom durch Leitung und Team gestaltet wurde – abhängig von der jeweiligen Motivation und dem Engagement der be-

teiligten Personen und insbesondere der Leitungskräfte. Aus den eher formalen Strukturen einer Stadtverwaltung heraus wurden zunehmend Angebote entwickelt, die den Bedürfnissen der Kita-Leitungen wie auch des pädagogischen Personals nach fachlichen und persönlichen Kontakten Rechnung tragen. Die Weiterentwicklung des Leitungskreises zu einem Team trägt zur Identifikation mit dem Träger bei. Auch für die pädagogischen Fachkräfte wurden identitätsstiftende Maßnahmen (z.B. gemeinsame Fortbildungen, Gesamt-Dienstbesprechung) entwickelt, die dazu beitragen sollen, dass sich die Beschäftigten als Mitglieder einer großen Organisation mit wertschätzender und mitarbeiterorientierter Führung erleben können und damit eine Bindung zum Träger aufbauen.

### *Träger Kirche*

Der kirchliche Träger legt Wert darauf, dass das christliche Menschenbild in seinen Einrichtungen in dem Sinn gelebt wird, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich als Individuen wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen. Menschlichkeit, Streitkultur, Partizipation und Fehlerfreundlichkeit sind wichtige Stichworte, an denen die Verantwortlichen ihren Führungsstil orientieren. Sie sind darum bemüht, jede einzelne Fachkraft in Entscheidungen und Prozessen „mitzunehmen“. Die Geschäftsführung setzt hierfür einen Rahmen, in welchem sich die Leitungskräfte frei und autonom bewegen können. Auch sie haben mit dem Leitungskreis ein Forum, in dem Themen der pädagogischen Leitung, der Personalführung sowie Alltagsprobleme angesprochen, diskutiert und reflektiert werden können. Einzelne Inhalte werden in Arbeitsgruppen intensiver bearbeitet und bieten damit sowohl Beteiligungsmöglichkeiten als auch Lerngelegenheiten für die Leitungskräfte.

Zentrale Themen der Personalentwicklung sind hier der Fachkräftemangel und die Bewältigung des enormen Wachstums des Trägers. Mit den damit veränderten Führungsspannen der Personalverantwortlichen stößt die intensive und zugewandte Kommunikation auf allen Ebenen an Grenzen. Bezogen auf die Personalgewinnung und -bindung entwickeln Geschäftsführung, Personalreferat und Fachberatung Strategien, mit denen sie neue Fachkräfte erreichen und frühzeitig an den Träger binden können.

### *Träger Sozialunternehmen*

Der Kita-Träger des Sozialunternehmens richtet seinen Fokus auf eine intensive Gesprächskultur mit den Leitungs-

kräften in einem Leitungskreis, der durch Qualitätszirkel ergänzt wird. Eine besondere Herausforderung sieht der Träger hier in der Haltung der pädagogisch Tätigen. Er registriert Veränderungsbedarf in zweifacher Hinsicht. Die Fachkräfte müssen gegenüber den Aktivitäten der Kinder eine größere Offenheit entwickeln und die Leitungskräfte gegenüber den individuellen Interessen und Fähigkeiten der Fachkräfte aufgeschlossener sein. Das Vorbild des Trägers soll über die veränderte Haltung der Leitungskräfte mittelfristig auch zu einem neuen pädagogischen Handeln der Fachkräfte führen. Mit eigenen Fortbildungen und der Partizipation der Leitungskräfte will die Fachbereichsleitung die Souveränität, Fehlerfreundlichkeit und Offenheit der Leitungskräfte stärken und Veränderungsbereitschaft fördern. Der laufende Generationenwechsel wird als Gelegenheit wahrgenommen, die Einrichtungen neu auszurichten und weiterzuentwickeln. Die Personalbindung wird beispielsweise durch die Präsenz des Trägers und die Orientierung am Leitbild des Spitzenverbandes unterstützt. Darüber hinaus bemüht sich der Träger bei der zuständigen Kommune erfolgreich um verbesserte Rahmenbedingungen für die Kitas und das pädagogische Personal, was letztlich die Attraktivität des Trägers als Arbeitgeber erhöht.

### *Träger Elterninitiative*

Bei der Elterninitiative wird die Abgrenzung zwischen Aufgaben und Befugnissen der Eltern als ehrenamtlichen Vorständen und Arbeitgeber auf der einen Seite und des professionellen Teams auf der anderen Seite durch häufige Wechsel im Vorstand immer wieder neu thematisiert. Die darin sichtbar werdenden strukturellen Widersprüche und Konflikte scheinen nach einer intensiven Auseinandersetzung mit einem früheren Vorstand und den Eltern in der Mitgliederversammlung des Vereins aktuell beigelegt zu sein. Es besteht derzeit ein Konsens darüber, dass der Vorstand die Verantwortung für die Einrichtung als Ganzes trägt und nicht nur Elterninteressen vertritt, während die Leitung mit dem Team für die professionelle Gestaltung der pädagogischen Arbeit zuständig ist. Der Personalvorstand begreift seine Aufgabe als Begleitung der Arbeit des pädagogischen Teams. Mitarbeitergespräche und regelmäßige Treffen mit der Leitung werden als Gelegenheiten aufgefasst, Einblick in die Arbeit zu erhalten, ohne den Anspruch daraus abzuleiten, die pädagogische Arbeit oder Prozesse der Personalentwicklung beeinflussen oder steuern zu wollen.

### 3 Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung: Trägerprofile

Im Folgenden werden zunächst die Maßnahmenprofile der ausgewählten Träger zusammenfassend dargestellt. Danach wird der Katalog der beschriebenen Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung

nach den jeweiligen Zielrichtungen und Zielgruppen präsentiert und diskutiert. Die jeweiligen Maßnahmen – im Sinn definierter Prozesse in den Organisationen – wurden in den Fallstudien jeweils tabellarisch zusammengefasst. Die dort beschriebenen Abläufe sind in Tabelle D.6 verdichtet und werden anschließend erläutert.

**Tab. D.6: Regelmäßige Prozesse im Aufgabenbereich der Personalentwicklung bei den untersuchten Trägern (Ablauforganisation)**

Fallstudie Kommune	Fallstudie Kirche	Fallstudie Sozialunternehmen	Fallstudie Elterninitiative
<b>Personalgewinnung und Onboarding</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Einstellung:</i> Gremium aus Fachdienstleitung, Verwaltungsleitung und Personalrat (unter Beteiligung von Führungskräften)</li> <li>– <i>Einarbeitung:</i> Willkommens-Workshop mit Informationen über Träger, Einarbeitungskonzept in Arbeit, Patensystem für neue Leitungen (Entwicklungsbedarf)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Einstellung:</i> Führungskräfte und pädagogische Fachkräfte der betreffenden Einrichtung, Formalitäten durch Verwaltung</li> <li>– <i>Einarbeitung:</i> Begrüßungstage mit Informationen über Träger, Einarbeitung durch die jeweilige Kita-Leitung sowie pädagogische Fachkraft, Einarbeitungskonzepte in der Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalrekrutierung: Verfahren unter Beteiligung der Fachbereichsleitung, Kita-Leitung und Verwaltung</li> <li>– <i>Einarbeitung:</i> Mentor/-innen bzw. Koordinator/-innen von Kleinteams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Einstellung:</i> Leitung, Teammitglied und zuständiges Vorstandsmitglied</li> <li>– <i>Einarbeitung:</i> engmaschige Gespräche mit neuen Kräften durch die Leitung, Gespräch zum Ende der Probezeit</li> </ul>
<b>Personalführung, Personalpflege und Personalbindung</b>			
<b>Personalführung</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Besprechungswesen:</i> Gesamt-Dienstbesprechung einmal im Jahr, Leitungsrunden monatlich</li> <li>– <i>Mitarbeiterführung:</i> Leitungsrunden monatlich, Ansprechbarkeit von Verantwortlichen im Fachdienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Besprechungswesen:</i> Gesamt-Dienstbesprechung einmal im Jahr, erweiterte Leitungsrunden (mit Geschäftsführung und Fachberatung) monatlich, Leitungsrunde nur mit Fachberatung monatlich</li> <li>– Klausurtagung mit Leitungen (jährlich)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Besprechungswesen:</i> monatliche Arbeitsberatungen im Leitungskreis, regelmäßige Teambesprechungen in den Kitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Besprechungswesen:</i> zweiwöchige Teamsitzungen, dazwischen turnusmäßig alle sechs Wochen Elternabende, Supervision und Vorstand-Team-Sitzungen</li> <li>– <i>Mitarbeiterführung:</i> regelmäßige Teamsitzungen, Einzelgespräche bei Bedarf</li> </ul>

Fallstudie Kommune	Fallstudie Kirche	Fallstudie Sozialunternehmen	Fallstudie Elterninitiative
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mitarbeiter/innen-gespräche</i>: Jahreszielgespräche mit allen Leitungskräften durch die Fachdienstleitung, mit allen pädagogischen Fachkräften durch die Leitungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mitarbeiter/innen-gespräche</i>: Jahresgespräche mit allen Leitungskräften durch Geschäftsführung, mit allen pädagogischen Fachkräften durch die Leitungen</li> <li>- Jährliche Kita-Visitation durch Geschäftsführung</li> <li>- Arbeitskreise, Beteiligung an Qualitätsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mitarbeiter/innen-gespräche</i>: Feedbackgespräche mit Kita-Leitungen durch Fachbereichsleitung, mit pädagogischen Fachkräften durch Leitungskräfte alle zwei Jahre</li> <li>- Qualitätszirkel und Arbeitskreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mitarbeiter/innen-gespräche</i>: Jahresgespräche mit allen Teammitgliedern (einschließlich der Leitung) unter Beteiligung des zuständigen Personalvorstands</li> </ul>
<b>Personalpflege und Personalbindung</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamt-Dienstbesprechung mit Gelegenheit zum Austausch</li> <li>- Ansprechbarkeit von zuständigen Personen im Fachdienst</li> <li>- Neujahrsempfang</li> <li>- Willkommens-Workshop</li> <li>- Fortbildungswochenende für alle pädagogisch Tätigen mit gemütlichen Anteilen</li> <li>- Grillfest für neue, feste (entfristete) Mitarbeiter/innen</li> <li>- Vertretungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansprechbarkeit von Personen in der Zentrale, persönlicher Kontakt (Organisationskultur)</li> <li>- Weihnachtsbesuch der Geschäftsführung in allen Kitas</li> <li>- Mitarbeiter/innen-Fest</li> <li>- <i>Arbeitsbedingungen</i>: Zusatzversicherung, ÖPNV-Card</li> <li>- Befristung bei Neueinstellungen für ein Jahr</li> <li>- Vertretungspool</li> <li>- Mitarbeiter/innen-Chor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Arbeitsbedingungen (Bezahlung)</li> <li>- Einrichtungsbesuche von Geschäftsführung und Fachbereichsleitung</li> <li>- Wertschätzende gemeinsame Fortbildungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßige Vorstandsteam-Sitzungen</li> <li>- Beobachtung und Begleitung des Teams durch die Leitung im Alltag</li> <li>- Fachberatung: Wohlfahrtsverband bzw. Elterninitiativ-Dachverband</li> </ul>
<b>Personalentwicklung im engeren Sinn</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fachberatung</i>: durch eigene Abteilung (auch für freie Träger)</li> <li>- <i>Fort- und Weiterbildung</i>: Angebote durch den landesweiten VHS-Verband, Themen mit Fachdienst abgestimmt</li> <li>- Verpflichtende Fortbildungen</li> <li>- Verpflichtende Führungskräfte-schulung</li> <li>- Bezahlte Weiterbildung zur Fachberatung</li> <li>- Wissenspool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Eigene Fachberatung</i>, sowohl auf Anfrage der Kitas als auch eigeninitiativ durch Hospitationen</li> <li>- <i>Fort- und Weiterbildung</i>: durch Abfrage der Kita-Leitungen, Ergänzung durch die Fachberatung, Organisation und Durchführung intern, Entwicklung eigener Formate</li> <li>- Verpflichtende Fortbildungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fort- und Weiterbildung</i>: eine jährliche Fachtagung, Fachtage der einzelnen Einrichtungen</li> <li>- <i>Fortbildungsplanung</i>: Verfahren und Entscheidungswege</li> <li>- <i>Steuerung der Fortbildungsteilnahme</i> nach Kriterien der Organisationsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fachliche Impulse</i> durch die Leitung (Konzeptionsentwicklung, Veränderung von Angeboten, Modell für neue Arbeitsformen)</li> <li>- <i>Fort- und Weiterbildung</i>: Angebote durch den Wohlfahrtsverband und den Elterninitiativ-Dachverband</li> <li>- <i>Steuerung der Fortbildungsthemen</i> in den Jahresgesprächen</li> <li>- <i>Supervision</i></li> </ul>

Fallstudie Kommune	Fallstudie Kirche	Fallstudie Sozialunternehmen	Fallstudie Elterninitiative
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einsatz von Führungskräften in der Fachberatung (Transfer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Transferorientierte Praxisentwicklung:</i> Führungskräfte-Studientag mit anschließenden Team-Fortbildungen</li> <li>– Internationale Fachkraft-Begegnung</li> <li>– Supervision</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Selbstbildung der Leitung:</i> Infobriefe von Dachverband, Fachliteratur, digitale Medien</li> <li>– <i>Selbstmanagement der Leitung:</i> Suche nach Herausforderungen (z.B. Teilnahme an einem Wettbewerb)</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

### Personalauswahl und Onboarding

Außer beim kommunalen Träger sind alle jeweiligen Führungskräfte der Kitas an der Ausschreibung und der Auswahl neuen Personals beteiligt. Die Hauptverantwortung für die Einarbeitung neuer Kräfte liegt bei den Führungskräften. Bei den größeren Trägern kommen Veranstaltungen zur Einführung, zum Kennenlernen und zur Sozialisierung neuer Kräfte in die Organisationskultur des Trägers hinzu. Daneben ist es den Trägern ein Anliegen, Einarbeitungskonzepte für die Einrichtungen zur Verfügung zu stellen, die ein Kennenlernen aller Prozesse vor Ort sicherstellen. Neue Führungskräfte werden bei den kleineren Trägern über intensive Gespräche beim Träger eingeführt, die größeren Träger versuchen, mit Patenschaften zu arbeiten.

### Personalführung, Personalpflege und -bindung

Die Personalführung von Seiten des Trägers bezieht sich bei den professionell getragenen Organisationen der Kommune, der Kirche und des Sozialunternehmens in erster Linie auf die Führungskräfte. Neben Einzelgesprächen spielen dabei die Leitungstreffen eine wichtige Rolle. Hier geht es um gemeinsame Ziele der Kita-Arbeit beim jeweiligen Träger wie auch um Themen der Leitungsarbeit.

Die Führung der pädagogischen Fachkräfte ist bei allen befragten Trägern an die Kita-Führungskräfte delegiert. Alle befragten Leitungen betonen die Bedeutung der Zusammenarbeit mit ihrem Team. In der Regel berichten die Führungskräfte über ein Besprechungswesen mit regelmäßigen Teamsitzungen und darüber hinaus von vielfältigen Einzelgesprächen. Die Führungskräfte unterstützen die pädagogischen Fachkräfte u.a. durch organisatorische Maßnahmen wie zum Beispiel die Beschaffung

von Vertretungskräften bei Personalausfällen oder die Diskussion und Umsetzung von Problemlösungen bei besonderen pädagogischen Herausforderungen. Darüber hinaus geben die Führungskräfte ihrem jeweiligen Team Impulse zur Reflexion der alltäglichen pädagogischen Arbeit, etwa durch die Überarbeitung der Konzeption, durch Hospitationen oder kita-interne Teamtage.

Anhand der Interviews wird deutlich, dass die Personalentwicklungsstrategien und -maßnahmen an Ideen und Visionen der Führungskräfte orientiert sind und häufig – auf der Basis eher impliziten Methodenwissens – systematisch in Angriff genommen werden. Einige Beispiele:

- Die Überarbeitung der Konzeption, die von der Leitung angeregt wurde, erfordert die Reflexion aller Bildungsthemen, der pädagogischen Interaktionen, der Strukturen und Abläufe im pädagogischen Alltag sowie die Aneignung aktuellen Wissens. (Elterninitiative)
- Neue Arbeitsformen – beispielsweise zur Partizipation von Kindern – werden von der Leitung im pädagogischen Alltag entwickelt. Ihr Vorbild inspiriert andere pädagogische Fachkräfte, ähnliche Formen der Partizipation in ihren Gruppen zu erproben. (Elterninitiative)
- Gemeinsame Teamtage geben Impulse, die – über gezielte Diskussionen im Team – in konkrete Vorhaben zur Veränderung des Alltags münden. Die Leitung achtet auf die Umsetzbarkeit und Erprobung und regt wiederum im Team die Reflexion und Weiterentwicklung der neuen Konzepte an. (Kommune)
- Teamentwicklungsprozesse zur Konfliktbearbeitung werden auf Teamtage angestoßen, anschließend im pädagogischen Alltag durch Veränderungen in der Organisationsstruktur und Teamzusammensetzung

- umgesetzt und durch intensive Begleitung durch die Leitungskraft zum Abschluss gebracht. (Kommune)
- Vermutete Motivationsdefizite werden bearbeitet, indem Fachkräfte nach ihren Interessen gefragt und Möglichkeiten zur Realisierung eigener Ideen im pädagogischen Alltag eröffnet werden. (Sozialunternehmen)
  - Wahrgenommene Probleme in der Haltung von Fachkräften zum Beispiel gegenüber Flüchtlingskindern werden u. a. dadurch bearbeitet, dass neue Erfahrungsräume eröffnet werden, z.B. durch den Besuch einer Flüchtlingsunterkunft, verbunden mit einer intensiven Reflexion der pädagogischen Aufgaben für diese Kinder. (Sozialunternehmen)
  - Arbeitsgruppen zu pädagogischen Themen ermöglichen den beteiligten Fachkräften die Aneignung neuen Wissens und die Reflexion über Möglichkeiten der Umsetzung im pädagogischen Alltag. (Kirche)
  - Gegenseitige Hospitationen lassen pädagogische Fachkräfte am spezifischen Wissen von Kolleginnen und Kollegen partizipieren und motivieren zur kreativen Umsetzung pädagogischer Konzepte im eigenen Handlungskontext. (Kirche)

Es geht bei diesen Beispielen jeweils um intendierte Lernprozesse, welche die Leitungskräfte durch die Bereitstellung von Lernanlässen und -gelegenheiten sowie den Anstoß zu Reflexionsprozessen initiieren und begleiten. Daneben werden die pädagogischen Fachkräfte durch viele Einzelgespräche sowie – bei den befragten Trägern nur bei der Elterninitiative – durch regelmäßige Supervision in ihrer professionellen Entwicklung gefördert.

Bei der Kommune, dem kirchlichen Träger sowie in der Elterninitiative finden jährliche Mitarbeitergespräche statt; in dem Sozialunternehmen ist ein Feedback-System im Aufbau. Die Gespräche werden in der Regel nach trägereigenen Leitfäden geführt mit der Intention, gemeinsam aus verschiedenen Perspektiven auf die Arbeit in der Kita zu schauen, Ziele zu vereinbaren und Entwicklungsmöglichkeiten für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuloten. Meist geht es dabei auch um individuelle Fortbildungen für die jeweiligen Fachkräfte. Einzig bei der Elterninitiative nimmt der Personalvorstand als Träger an den Gesprächen mit den pädagogischen Fachkräften teil, dies allerdings in einer zurückhaltenden Rolle, da der Einblick in den pädagogischen Alltag nicht ausreichend möglich ist.

### *Personalentwicklung im engeren Sinn*

Die Fortbildungen sind für das Kita-Personal überwiegend kostenlos, doch werden Angebote und Ressourcen für die Teilnahme in unterschiedlicher Weise von den Trägern gesteuert.

Bei den Fortbildungen für pädagogische Fachkräfte beteiligt sich der kommunale Träger bei der Angebotsplanung, die in der Abteilung Fachberatung angesiedelt ist. Die freien Träger steuern die Teilnahme an externen Fortbildungen durch die Bereitstellung von finanziellen und zeitlichen Ressourcen entlang der Bedarfe des Trägers bzw. der Einrichtungen. Kriterien für die Teilnahme sind z.B. der Nutzen für das Unternehmen bzw. die zu erwartenden innovativen Impulse für die Einrichtung. Alle Träger bieten Teamtage für ihre Einrichtungen an; die größeren Träger organisieren trägerinterne Fortbildungen für alle Fachkräfte aus dem Kita-Bereich.

Individuelle Fortbildungen werden in der Regel in den Jahresgesprächen vereinbart. Mehrere Kita-Leitungen stellen eine abnehmende Motivation ihrer Teammitglieder gegenüber Fortbildungen fest. Besondere pädagogische Konzepte und Einrichtungsprofile, gemeinsame und partizipativ erarbeitete Visionen des Teams zur Weiterentwicklung der Einrichtung sowie die Teilnahme an Bundesprogrammen scheinen aber die Fortbildungsmotivation vieler Fachkräfte aufrecht zu erhalten. Träger und Leitungskräfte steuern Fortbildungsthemen, um aktuelle Konzepte aus dem Fachdiskurs in der Praxis zu implementieren bzw. innovative Impulse für die Einrichtung zu erhalten. Dabei werden meist die individuellen Interessen der pädagogischen Fachkräfte aufgegriffen und die Teilnahme an Fortbildungen durch die Übernahme der Kosten bzw. die zeitliche Freistellung beeinflusst.

Für die Leitungskräfte werden beim öffentlichen Träger Führungsseminare auf kommunaler Ebene angeboten. Die freien Träger arbeiten intensiv mit den Leitungskräften, die größeren Träger verpflichten die Leitungskräfte oft zu trägerinternen Klausurtagen bzw. Leitungsfortbildungen. Die befragten Leitungskräfte finden für sich nicht immer passende Fortbildungsmöglichkeiten. So äußert die Leitung der Elterninitiativeeinrichtung, dass bereits besuchte Fortbildungen für Leitungskräfte nicht an das Niveau ihres Hochschulstudiums anknüpfen. Andere Leitungen können die Fortbildungsangebote nicht mit weiteren Karriereoptionen verbinden.

## 4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

### 4.1 Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung im Überblick

Welche konkreten Maßnahmen und Strategien waren bei den befragten Trägern zu beobachten?

Personalentwicklung wurde aufgefasst als die Bereitstellung von Lern- und Entwicklungsanlässen bzw. Gelegenheiten für Fach- und Führungskräfte zur eigenen professionellen Weiterentwicklung und zur Veränderung des professionellen Handelns in der Praxis. Dieser Transfer gelingt vor allem dann, wenn individuelle Lernprozesse verknüpft sind mit Team- und Organisationsentwicklungsprozessen, verbunden mit der Mög-

lichkeit, neue Ideen zu erproben, zu reflektieren und in vorhandene Abläufe und Routinen einzuflechten.

Im Folgenden wird die Bandbreite der in den Fallanalysen herausgearbeiteten Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung bei den untersuchten Trägern zusammenfassend dargestellt. Der Katalog der Maßnahmen wird – wie schon in den Fallstudien – differenziert nach übergreifenden Strategien sowie Maßnahmen für die Zielgruppen der Führungskräfte und die der pädagogischen Fachkräfte. Die Akteurinnen und Akteure für die übergreifenden Maßnahmen und solche für die Zielgruppe der Führungskräfte sind auf der Trägerebene (Personalverantwortliche, Fachberatungen) zu finden. Personalentwicklung für die pädagogischen Fachkräfte in den Einrichtungen wird meistens von den Führungskräften betrieben und häufig durch den Träger unterstützt.

**Tab. D.7: Katalog möglicher Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung**

Personalgewinnung und Onboarding		
Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Präsentation als attraktiver Arbeitgeber (Image, Arbeitsbedingungen, Zusatzleistungen usw.) u.a. im Internet, auf Jobmessen, über Flyer und andere Medien</li> <li>– Personalplanung bzw. vorausschauende und strategische Personalpolitik (z.B. Vertretungspool als Puffer, Kontaktpflege mit Fachkräften in Auszeit)</li> <li>– Wertschätzende Kommunikation mit neuen Kräften</li> <li>– Willkommens- bzw. Begrüßungsworkshops</li> <li>– Einarbeitungskonzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Patensystem</li> <li>– Einarbeitungskonzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anleitung und Vorbild</li> <li>– Einarbeitungsplan (inkl. Gespräche zum Abschluss der Probezeit)</li> <li>– Benennung von Verantwortlichen für die Einarbeitung</li> <li>– Hospitationen und Feedback bei neuen Kräften</li> <li>– Qualitätshandbuch und Fachliteratur als Einarbeitungshilfen</li> </ul>
Personalführung, Personalpflege und Personalbindung		
Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trägerkultur geprägt von Wertschätzung, Menschlichkeit, Herzlichkeit und Beteiligungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Träger als Vorbild für offene und fehlerfreundliche Kommunikation und Personalführung</li> <li>– Klare Kommunikation von Handlungsspielräumen (Autonomie) und Grenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wertschätzende Kommunikation und Offenheit</li> <li>– Gute Arbeitsatmosphäre und dienende Haltung gegenüber dem Team</li> </ul>

Personalführung, Personalpflege und Personalbindung		
Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Leitungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Förderung des Zugehörigkeitsgefühls, z.B. durch trägerinterne einrichtungsübergreifende Veranstaltungen zum fachlichen Austausch (z.B. Gesamt-Dienstbesprechungen), Feste, Neujahrsempfang</li> <li>– Verlässliches Besprechungswesen: Information, Austausch und Reflexion</li> <li>– Jahresgespräche, Feedback-System, Fehlerkultur</li> <li>– Unterstützung der Teamentwicklung auf Leitungs- und Einrichtungsebene</li> <li>– Partizipative Organisationsentwicklungsprozesse auf Träger- und Einrichtungsebene</li> <li>– wertschätzende Hospitationen (bzw. Kita-Visitationen) für Austausch und Feedback</li> <li>– Transparenz und Einbeziehung der Beschäftigten in die Trägerpolitik (einschließlich betriebswirtschaftlicher Fragen)</li> <li>– Problem- bzw. themenbezogene Unterstützungsangebote (offenes Ohr bei Anliegen, Fachberatung)</li> <li>– Verhandlungen mit Geldgebern zur Verbesserung der Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Klare Vereinbarung über Arbeitsteilung und Abläufe</li> <li>– Leitungskreise, Gesamt-Dienstbesprechungen zur Vermittlung von Zugehörigkeit und Mitverantwortung</li> <li>– Teamentwicklung im Leitungskreis: Aufbau von Vertrauen, kollegiale Beratung</li> <li>– Beteiligung der Leitungskräfte an der Organisationsentwicklung des Trägers (z.B. Leitbildentwicklung, Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel)</li> <li>– Unterstützungsangebote durch Fachberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partizipation und individuelle Handlungsspielräume für die pädagogischen Fachkräfte in der Gestaltung pädagogischer Angebote</li> <li>– Fachliche Impulse durch die Leitung (pädagogische Positionierung, Diskussions- und Streitkultur)</li> <li>– Weiterentwicklung der Konzeption als Anlass zur fachlichen Reflexion</li> <li>– Gespräche und Unterstützung im Alltag</li> <li>– Konfliktbearbeitung und Reflexion</li> <li>– Regelmäßige Teambesprechungen</li> <li>– Verteilte Führung in größeren Einrichtungen</li> <li>– Organisationsentwicklung u.a. in Kooperation mit der Fachberatung</li> <li>– Jahresgespräche</li> <li>– Supervision</li> </ul>
Personalentwicklung im engeren Sinn		
Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Leitungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualitätszirkel und Arbeitsgruppen</li> <li>– Partizipative Fortbildungsplanung</li> <li>– Trägereigene Fortbildungsangebote</li> <li>– Transferorientierte Fortbildungsformate (Leitungsfortbildung und Teamfortbildungen)</li> <li>– Gesamtfortbildungen (in wertschätzender Umgebung)</li> <li>– Verpflichtende Fortbildungen (zum Beispiel zum Thema Kinderschutz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trägerinterne Leitungsfortbildung bzw. Führungskräfte-schulung für neue Leitungen</li> <li>– Individuelles Coaching für neue Kräfte: Leitungsfortbildung und Training on the Job</li> <li>– Klausurtagung für Leitungskräfte</li> <li>– Leitungs-Studententage mit fachlichen Impulsen</li> <li>– Qualifizierung zur Fachfrau bzw. zum Fachmann zur gegenseitigen Entlastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivation zur Fortbildung z.B. in Jahresgesprächen</li> <li>– Einzelberatung durch Leitung oder Fachberatung</li> <li>– Teamfortbildungen, Teamtage</li> <li>– Reflexion und Fallbesprechungen im Team</li> <li>– Interne Hospitation und kollegiale Beratung</li> <li>– Modell und Vorbild der Leitung für neue pädagogische Arbeitsformen</li> </ul>

Personalentwicklung im engeren Sinn		
Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Leitungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steuerung der Teilnahme an Fortbildungen (z.B. zeitliche Freistellung und Finanzierung)</li> <li>- Qualitätszirkel und Arbeitsgruppen</li> <li>- Wissenspool</li> <li>- Bereitstellung von Medien</li> <li>- Trägerübergreifende Vernetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstmanagement (Fachliteratur, Suche nach Herausforderungen zum Beispiel durch Teilnahme an Wettbewerb)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsmanagement-Handbuch zur Orientierung</li> <li>- (Internationale) Austauschprogramme</li> <li>- Individuelle Fortbildungsplanung</li> <li>- Langzeitfortbildungen</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Was hier in einem Katalog möglicher Maßnahmen der Personalentwicklung in Kitas zusammengetragen wurde, kann weder repräsentativ noch in seiner Bandbreite als vollständig eingeschätzt werden. Wie bereits bei der Darstellung der Auswahl der Kita-Träger betont wurde, haben sich vermutlich eher solche Organisationen zur Teilnahme bereit erklärt, die sich schon intensiv mit Fragen der Personalentwicklung auseinandergesetzt haben. Kleinere Träger, für die ein höherer Professionalisierungsbedarf vermutet wurde (BMFSFJ/JFMK 2016), waren nur mit einer einzigen Elterninitiative vertreten, die aber mit einer hochqualifizierten Leitung, lange eingespielten Prozessen und der Einbindung in einen Dachverband diese Annahme eher nicht bestätigt. Kleine ehrenamtlich regierte Gemeinden, einzelne Kirchengemeinden, privat-gewerbliche Betriebe oder große Sozialunternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten als Kita-Träger wurden lediglich in der Felderkundung im Vorfeld der Fallstudien exploriert und ließen weitere, sehr heterogene Philosophien und Methoden der Personalentwicklung erkennen. Über die Verbreitung der Maßnahmen und ihre Verteilung über verschiedene Einrichtungen und Trägertypen wird die standardisierte Leitungsbefragung des Deutschen Jugendinstituts (Geiger, in Vorbereitung) weiteren Aufschluss geben.

## 4.2 Themen der Personalentwicklung in den Kitas

Aus den Ergebnissen der beschreibend-analytischen qualitativen Studie lassen sich keine Wirkmechanismen einzelner Maßnahmen der Personalentwicklung zur professionellen Weiterentwicklung des Kita-Personals

erschließen. Es können aber die Zielrichtungen und Überlegungen der Verantwortlichen in den Fallstudien nachvollzogen und Erfahrungen mit den geschilderten Maßnahmen zusammengetragen werden. Daraus lassen sich folgende Themen erkennen, mit denen sich die Personalverantwortlichen bei den Kita-Trägern – mehr oder weniger bewusst – auseinandersetzen:

- Zugehörigkeit, Identifikation und Wohlbefinden der Fach- und Leitungskräfte;
- Fachlichkeit und Verbindlichkeit;
- Beteiligung und Mitverantwortung der Leitungskräfte beim Träger;
- Autonomie und Selbstregulation auf der Einrichtungsebene sowie
- strategische Planung bei sich verändernden Rahmenbedingungen und Trends.

### *Zugehörigkeit, Identifikation und Wohlbefinden der Fach- und Leitungskräfte*

Identifikation und Wohlbefinden sind wichtige Voraussetzungen für die Motivation der Fach- und Leitungskräfte, ihre jeweilige Einrichtung professionell weiterzuentwickeln und für die Bereitschaft, sich mit neuen fachlichen Impulsen auseinanderzusetzen, zu reflektieren und zu lernen. Die Identifikation mit dem Träger wird – insbesondere bei den freien konfessionellen und nicht-konfessionellen Trägern – durch sinnstiftende Leitbilder und andere Identitätsanker gefördert und in ihrer jeweiligen Organisationskultur gelebt. Identifikation und Zugehörigkeit, die durch „Markenzeichen“ oder eine „Corporate Identity“ erreicht werden sollen, gewinnen an Bedeutung.

### *Fachlichkeit und Verbindlichkeit*

Die Träger fördern die Professionalität in ihren Einrichtungen durch eine Orientierung an Bildungsprogrammen und fachlichen Standards, die meist von den Fachberatungen oder in Fortbildungen vermittelt werden. Sie lassen in den Einrichtungen unter ihrem Dach häufig eine große Bandbreite inhaltlicher Schwerpunkte zu, z.B. Sprach-Kitas, Bewegungs-Kitas, Wald-Kitas usw. Gleichzeitig ist vielen ein Trägerprofil wichtig, das sie einerseits von anderen Kita-Anbietern auf dem Markt der Kindertagesbetreuung unterscheidet und andererseits mit den Einrichtungsprofilen kompatibel sein sollte. Und schließlich müssen gesetzliche Vorgaben wie Kinderrechte, Inklusion und Kinderschutz umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund suchen die Träger nach Strategien, mit denen die einrichtungsindividuellen Konzepte mit verbindlichen Leitlinien des Trägers und der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben miteinander in Einklang gebracht werden können.

### *Beteiligung und Mitverantwortung der Leitungskräfte beim Träger*

Die größeren Träger sehen in der „Führung der Führungskräfte“ und ihrer Partizipation auf Trägerebene Schlüsselprozesse zur Weiterentwicklung und Professionalisierung ihrer Einrichtungen. Bei den befragten Trägern werden die Kita-Leitungen als Führungskräfte über Entwicklungen im Unternehmen, fachpolitische Diskurse und neue gesetzliche Anforderungen informiert und als Fachleute in Organisationsentwicklungsprozesse mit einbezogen. In den Diskursen werden sie in ihrer Fachkompetenz gefordert und gestärkt. Darüber hinaus haben sie selbst das Bedürfnis nach Austausch und Reflexion ihrer Arbeit vor Ort. Im Zuge der Kooperation im Leitungskreis – und manchmal vom Träger durch Maßnahmen der Teamentwicklung gefördert – kann Vertrauen wachsen und gegenseitige Unterstützung im Sinn kollegialer Beratung entstehen.

### *Autonomie und Selbstregulation auf der Einrichtungsebene*

Die Leitungskräfte tragen die Verantwortung für den Betrieb ihrer jeweiligen Kita und genießen darin bei allen befragten Trägern eine hohe Autonomie. Den Leitungskräften ist die Zusammenarbeit mit ihrem Einrichtungsteam in der Regel sehr wichtig, denn dort werden Abläufe und pädagogische Arbeitsformen besprochen sowie kreative Lösungen für Alltagsprobleme entwickelt. Insbesondere bei den freien Trägern erhalten die Teams neben der

Fachberatung auch Unterstützung durch Arbeitshilfen und Qualitätsmanagementsysteme der Verbände, die Orientierung geben, Standards setzen und Handlungsspielräume abstecken. In diesem Rahmen funktionieren die Kitas als Kleinbetriebe eigenständig und selbstregulativ. Die Anschlussfähigkeit und Verbindlichkeit in der Umsetzung eines Trägerleitbildes wird durch die Partizipation der Leitungskräfte im Leitungskreis gefördert.

### *Strategische Planung und Organisationsentwicklung der Träger entlang sich verändernder Rahmenbedingungen*

Alle befragten Träger mit mehreren Einrichtungen setzen sich angesichts des Fachkräftemangels mit ihrer Position auf dem Markt der Kindertagesbetreuung auseinander. Der Mangel an qualifizierten Kräften (Autorengruppe Fachkräftebarometer 2017), die damit verbundene Öffnung für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger sowie die enorme Expansion vieler Kita-Träger etwa durch den Krippenausbau geben Anlass zur Entwicklung neuer Strategien zur Personalgewinnung und -bindung und machen interne Umstrukturierungsmaßnahmen erforderlich, verbunden mit veränderten Führungsstrukturen und Aufgabenprofilen der Personalverantwortlichen. Hinzu kommen neue pädagogische Herausforderungen durch gesellschaftliche Veränderungen und Trends in der Fachdiskussion (z.B. Inklusion, Interkulturalität), die, damit sie in der Praxis ankommen, meist in Kooperation mit den Fach- und Leitungskräften bearbeitet werden.

## 4.3 Kriterien guter Praxis der Personalentwicklung in Kitas

Wo sind nach den Ergebnissen aus den Fallstudien Ansatzpunkte für eine gelingende Personalarbeit zu erkennen? Folgende Handlungsfelder lassen sich herausarbeiten:

- Gestaltung der Organisationskultur nach Prinzipien professioneller Führung;
- Sicherung der Fachlichkeit;
- Aufbau einer klaren und arbeitsfähigen Organisationsstruktur;
- Entwicklung verlässlicher Prozessstrukturen (Ablauforganisation);
- Anbindung an das Unterstützungssystem.

### *Gestaltung der Organisationskultur nach Prinzipien professioneller Führung*

Die befragten Träger lassen professionelle Führung sowohl nach den Prinzipien von Dieter Frey und Lisa Schmalzried (2013), nach Merkmalen eines kompetenten Systems (EU 2011), Strategien des „Leading Learning“ (Siraj-Blatchford/Hallet 2014) als auch in der Umsetzung der Empfehlungen zur Förderung von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit des Kita-Personals von Susanne Viernickel, Anja Voss und Elvira Mauz (2017) erkennen. Die Empfehlungen dieser Studien sind untereinander kompatibel und werden in den Personalentwicklungsstrategien der untersuchten Kita-Träger teilweise umgesetzt. Bezogen auf die Organisationskultur werden die Prinzipien professioneller Führung (Frey/Schmalzried 2013) wie Sinn- und Visionsvermittlung, die Herstellung von Transparenz, Autonomie und Partizipation, konstruktive Rückmeldungen, Wertschätzung und Vorbild von den befragten Personalverantwortlichen bei den Kita-Trägern in unterschiedlicher Weise als Leitlinien der Personalführung beschrieben. Eine entsprechende Haltung – etwa aller Führungskräfte – lässt sich indessen nicht „verordnen“. Doch können die Prinzipien beispielsweise durch die Gestaltung von Dienstbesprechungen, Events und Fortbildungen wie auch durch Vorbild und Umgangsformen in der alltäglichen Zusammenarbeit, durch Rituale (z. B. Feste und Feiern) oder die Gestaltung der Räume unterstützt werden. Transparenz durch Information und Kommunikation, die Herstellung von Passung und Eignung oder die optimale Stimulation durch Zielvereinbarung und Zielklarheit können durch entsprechende Maßnahmen in der Führungskultur der Träger gefördert werden (Strehmel/Ulber 2017).

### *Sicherung der Fachlichkeit*

Fachliche Expertise, das Wissen über Theorien, Methoden und Praxiserfahrungen werden durch Systeme des Wissensmanagements (Wissenspool, Fachfrauen/-männer usw.) manchmal intern gesichert bzw. den EinrichtungsTeams durch fachliche Impulse von Seiten der Leitung, Fachberatung oder in Fortbildungen bereitgestellt. Für die Nutzung des Wissens in der Praxis kommt es dann vor allem auf die Initiative der Führungskräfte an, dem Team die Aneignung und Erprobung zu ermöglichen und damit den Transfer zu fördern (z. B. durch Teamtage mit anschließender Umsetzungsphase und Reflexion). Erfahrene Führungskräfte können als Vorbild bei ihren

Teams die Entwicklung der pädagogischen Praxis anstoßen und zur Selbstevaluation inspirieren.

Fachfremde ehrenamtliche Träger delegieren in der Regel die Verantwortung für die pädagogische Arbeit an die Kita-Leitungskräfte. Sie brauchen aber selbst ein Mindestmaß an Fach- und Feldkompetenz, um beispielsweise öffentliche Gelder zu beantragen und abzurechnen und das Personal zu verwalten. Die Dachverbände der Elterninitiativen oder Verbände konfessioneller Träger können Modelle für Unterstützungsstrukturen für andere kleine (und oft ehrenamtlich geführte) Träger – z. B. kleine Kommunen – sein: Sie bieten nicht nur Fortbildung und Beratung für (ehrenamtliche) Träger sowie Fach- und Leitungskräfte an, sondern stellen manchmal auch Dienstleistungen zur Verwaltung von Finanzen und Personal bereit, ohne damit die Trägerhoheit und -verantwortung der Vorstände anzutasten. Zur Gewährleistung der pädagogischen Qualität und professionellen Weiterentwicklung des Personals sollten ehrenamtliche Träger solche Strukturen im Unterstützungssystem nutzen können. Ihrem Personal sollten entsprechende Angebote von Verbänden zugänglich sein und Ressourcen für externe Fachberatung, Fortbildung und Supervision sowie Fachinformationen und Medien zur Verfügung stehen.

### *Aufbau einer klaren und arbeitsfähigen Organisationsstruktur*

Damit Austausch und Partizipation möglich werden, sind bei den größeren Trägern Organisationsstrukturen mit überschaubaren Führungsspannen und damit arbeitsfähigen Gruppengrößen auf Trägerebene notwendig. Bewährt haben sich Leitungskreise, in denen die Kita-Führungskräfte z. B. fachliche Fragen diskutieren, sich gegenseitig kollegial beraten und an Organisationsentwicklungsprozessen beim Träger beteiligen können. Bei größeren Trägern finden sich beispielsweise Regionalleitungen mit Fach- und Dienstaufsicht für eine überschaubare Zahl von Einrichtungen. Für kleine Träger wird der Austausch mit anderen Leitungskräften manchmal in Arbeitskreisen der Dachverbände angeboten, für die vom Träger entsprechend Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sollten.

Trägereigene Fachberatungen üben – als Stabsstellen – in der Regel keine Aufsichtsfunktion über die Fach- oder Leitungskräfte aus, sind aber dem Träger als Arbeitgeber verpflichtet. Hier kann insbesondere in Konfliktfällen ein Spannungsfeld liegen.

### *Entwicklung verlässlicher Prozessstrukturen (Ablauforganisation)*

Ein Besprechungswesen mit ausreichend häufigen und verlässlichen Teamsitzungen, Jahresgesprächen oder auch regelmäßige Einrichtungsbesuche der Fachverantwortlichen tragen zu Transparenz, Austausch und Reflexion in den Teams bei und gehen mit Lern- und Entwicklungsgelegenheiten für das Personal einher. Ebenso wichtig sind die Kooperation im Leitungskreis sowie die regelmäßige und individuelle Begleitung der Leitungskräfte durch die Personalverantwortlichen beim Träger.

Bei ehrenamtlich geführten Trägern sind klare Aufgabenverteilungen und die Dokumentation von Absprachen und Prozessen ganz besonders wichtig. Die pädagogische Arbeit mit den Kindern erfordert Kontinuität und Verlässlichkeit aufseiten des Teams, und neue Vorstände benötigen Orientierung zur Bewältigung ihrer Aufgaben. Die oft enge Kooperation zwischen Eltern und Kita-Team erfordert meist enge Absprachen. Auch hier tragen Jahresgespräche mit jedem einzelnen Teammitglied zur individuellen Würdigung, ggf. Problembearbeitung und Reflexion über die Entwicklungsmöglichkeiten bei.

### *Anbindung an das Unterstützungssystem*

Während die größeren Träger manchmal über eigene Fachberatungs- und Fortbildungsangebote verfügen, kann die fachliche Anbindung von kleinen Trägern durch Information und Beratung durch einen Dachverband gewährleistet werden. Während Fachberatung sowie Fortbildungen zur professionellen Weiterentwicklung des Personals durch interne oder externe Angebote bei vielen Trägern zur Verfügung gestellt werden, sind Supervision und Coaching keineswegs selbstverständlich. Auch die Lektüre von Fachliteratur oder die Kenntnisnahme von Info-Briefen der Verbände durch die Leitungskräfte wurde nur vereinzelt erwähnt. Gerade Träger mit weniger engem Fachbezug sollten diese Ressourcen aus dem Unterstützungssystem zur Entwicklung ihres Personals intensiver nutzen.

## 4.4 Forschungsdesiderata

Die Studie konnte einen ersten Einblick geben in Themen, Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung bei Kita-Trägern. Viele Aspekte, die in dieser Studie

deutlich wurden, sollten noch genauer ausgeleuchtet werden, um auf einer breiteren empirischen Basis Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung präzisieren zu können. Themen und Fragestellungen können sein:

- *Organisationskulturen*: Wie gestalten Kita-Träger ihre Organisationskulturen? Welche Rolle spielen Leitbilder und Werte und die gelebte Organisationskultur für Personalgewinnung und -bindung?
- *Organisationsstrukturen und Unterstützungssystem*: Welche Organisationsstrukturen finden sich bei Kita-Trägern, und welche Effekte haben sie für die Entwicklung des Kita-Personals? Wie arbeiten Kita-Träger mit dem Unterstützungssystem zusammen, welche Angebote finden sie vor? Welchen Nutzen ziehen sie daraus? Was fehlt ihnen?
- *Fachlichkeit und Transfer*: Wie stellen die Träger für ihre Einrichtungen den Anschluss an den Fachdiskurs sicher? In welcher Weise werden bei verschiedenen Trägern Fachlichkeit gelebt und der Transfer gefördert? Unter welchen Bedingungen gelingt die Umsetzung fachlicher Impulse in die Praxis?
- *Autonomie und Verbindlichkeit*: In welchem Verhältnis stehen Einrichtungen und Träger zueinander? Wie kann eine Balance zwischen der Autonomie der Einrichtungen einerseits und Vorgaben des Trägers andererseits gelingen?
- *Entwicklungsprozesse*: Wie sind Personal-, Team- und Organisationsentwicklungsprozesse bei Kita-Trägern aufeinander bezogen? Lassen sich geeignete Strategien und Prozesse identifizieren, die zum Gelingen der professionellen Weiterentwicklung beitragen?

## 5 Empfehlungen: Kompetente Träger in einem kompetenten System

Welche Forschungs- und Entwicklungsbedarfe ergeben sich aus den Befunden und Erfahrungen der vorliegenden Studie für die Steuerung des Systems der Kindertagesbetreuung (BMFSF/JFMK 2016)? Im Folgenden werden Aspekte der Professionalisierung (Qualifizierung, Diskurs und Vernetzung) auf Träger- und Leitungsebene sowie bezogen auf das Unterstützungssystem diskutiert und Empfehlungen für Forschung und Entwicklung im System gegeben.

### *Professionalisierung*

In einem kompetenten System sollen die Verantwortlichen auf der Führungsebene über Fach- und Feldkompetenz verfügen, um die Umsetzung von Bildungsprogrammen zu gewährleisten, die pädagogische Qualität zu sichern und die professionelle Weiterentwicklung des Personals zu fördern (EU 2011). Eine Besonderheit im deutschen System der Kindertagesbetreuung sind die große Heterogenität der Träger und der hohe Anteil ehrenamtlich geführter gemeinnütziger Organisationen mit freiwillig engagierten Laien in der Trägerverantwortung. Von ihnen kann keine allzu umfangreiche Fach- und Feldkompetenz erwartet werden. Häufig delegieren sie zentrale Aufgaben an fachlich qualifizierte Führungskräfte, die ihrerseits Hilfen aus dem Unterstützungssystem der Kindertagesbetreuung in Anspruch nehmen.

Insbesondere bei kleineren Trägern wird ein erhöhter Professionalisierungsbedarf vermutet. Nach unseren empirischen Befunden ist zu vermuten, dass nicht die Größe, sondern vor allem die Einbindung in professionelle Strukturen ausschlaggebend dafür ist, dass die Kitas professionell arbeiten und sich weiterentwickeln. In einem kompetenten System der Kindertagesbetreuung seien – so der Zwischenbericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe – qualifizierte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Supervision, Coaching und Fachberatung sowie Austausch und Vernetzung zwischen den Einrichtungen, aber auch zwischen Trägern und Kooperationspartnern im Sozialraum zu stärken (BMFSFJ/JFMK 2016).

### *Qualifizierung*

Bezogen auf die Qualifizierung der Leitung finden sich u. a. Empfehlungen bei Petra Strehmel (2016). Fachleute für Angebote aus dem Unterstützungssystem entwickeln ihre Kompetenzen auf unterschiedlichen beruflichen Wegen (zur Fachberatung vgl. Preissing u. a. 2016). Aber was müssen die verantwortlichen Personen bei den Kita-Trägern – ehrenamtliche Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Geistliche in Kirchengemeinden, Vereinsvorstände wie auch professionelle Geschäftsführungen – mindestens wissen und können, um ihrer Verantwortung als Arbeitgeber gerecht zu werden? Schließlich übernehmen sie als Träger u. a. Verantwortung für die Einhaltung von Arbeitsgesetzen und Arbeitsschutz und sind für die Personalentwicklung verantwortlich. Und wie können sie sich das erforderliche Wissen und notwendige Handlungskompetenzen aneignen?

Während die Trägerverantwortlichen bei Kommunen und größeren Trägern häufig einschlägig qualifiziert sind bzw. Führungskräfte trainings in Anspruch nehmen können, finden ehrenamtliche Akteurinnen und Akteure manchmal Qualifizierungsangebote für Träger bei den Verbänden. Doch fehlt hierzu ein Überblick, vermutlich besteht ein hoher Ausbaubedarf an zielgruppengerechten Fortbildungsangeboten. Beim Ausbau entsprechender Qualifizierungsangebote für Träger ist auch an digitale Medien zu denken – z. B. Blended-Learning-Tools oder Webinare, die auch für ehrenamtliche Trägervertreterinnen und -vertreter in allen Regionen zugänglich und flexibel einsetzbar sind.

### *Fazit:*

- Die Qualifizierung der Führungskräfte ist angesichts der hohen Verantwortung bei Trägern mit eher geringer Fach- und Feldkompetenz weiter auszubauen.
- Insbesondere für die ehrenamtlichen Träger sind zielgruppengerechte und leicht zugängliche Qualifizierungsangebote auszubauen bzw. weiterzuentwickeln – zum Beispiel unter Nutzung digitaler Medien. Zuvor bedarf es eines Überblicks über vorhandene und wirksame Fortbildungsangebote für Trägerverantwortliche.
- Die Vernetzung und Weiterqualifizierung von Professionellen im Unterstützungssystem sollte gefördert werden, auch hier fehlt Überblicks- und Steuerungswissen.

### *Austausch und Diskurs*

Träger binden – so das Ergebnis unserer empirischen Recherchen – Führungskräfte häufig auf Trägerebene ein, damit sie über Entwicklungen im Arbeitsfeld informiert sind, sich austauschen und an der Organisationsentwicklung des Trägers partizipieren können. Unklar ist jedoch, in welchem Ausmaß und in welcher Weise Führungskräfte insgesamt Gelegenheit zum Austausch haben, wie dies zur Entwicklung eines kompetenten Systems gefordert wird. Kleinere Träger haben manchmal die Möglichkeit, innerhalb der Verbände an trägerübergreifenden Veranstaltungen oder Arbeitskreisen teilzunehmen. Dies setzt voraus, dass sie – z. B. durch ihre Träger – über solche Gelegenheiten informiert sind und Zeitressourcen zur Verfügung gestellt bekommen. Auch hier fehlt es an Informationen, für welche kleinen Träger, in welchem Ausmaß und in welchen Regionen solche Angebote vorhanden sind, wer sie anbietet und wie sie gestaltet werden.

Auf Trägerebene bieten ebenfalls die Verbände und manchmal auch Hochschulen Fachveranstaltungen und Arbeitskreise an, bei denen sich die Trägervertreterinnen und -vertreter informieren und austauschen können. Dabei ist zu vermuten, dass vor allem professionelle Führungskräfte größerer Träger diese Angebote nutzen und Ehrenamtliche nur selten partizipieren.

Für die Akteurinnen und Akteure im Unterstützungssystem finden sich punktuell in Arbeitskreisen von Fachverbänden oder in regionalen Netzwerken Möglichkeiten, sich fortzubilden, die eigene Arbeit zu reflektieren und sich auf einer professionellen Ebene zu organisieren. Die Vernetzung auf dieser Ebene steht jedoch ganz am Anfang (vgl. z.B. Preissing u.a. 2016). Sowohl zu den Trägern als auch zu den Professionellen im Unterstützungssystem fehlt es an Überblickswissen zu deren Möglichkeiten, sich weiter zu qualifizieren, sich auszutauschen, ihre Arbeit zu reflektieren und am fachlichen Diskurs teilzuhaben.

Für die Vernetzung zwischen den Ebenen des Trägers und der Leitungskräfte fanden sich in den Fallstudien Beispiele, die deutlich machen, dass die Arbeitsteilung in Abhängigkeit von Organisationsstrukturen, professionellen Kompetenzen, Erfahrungswissen und gewachsenen Formen der Zusammenarbeit spezifisch geregelt ist. Es ist daher nicht klar zu bestimmen, was im System der Kindertagesbetreuung Träger- und was Leitungsaufgabe ist.

Welche Hilfen Trägern und Leitungskräften aus dem Unterstützungssystem in ihrem jeweiligen Umfeld vor Ort zur Verfügung stehen, ist ebenfalls ungeklärt. In größeren Städten dürften zahlreiche Angebote zur Verfügung stehen, doch ist unklar, inwieweit diese den Trägern und den Akteurinnen und Akteuren in den Einrichtungen bekannt sind, zugänglich sind und genutzt werden. Auch fehlen Überblicksdaten über die Versorgung mit Unterstützungsangeboten in ländlichen Regionen.

Aktuell bilden sich neue Netzwerke und Zusammenschlüsse von Kita-Trägern meistens mit dem Ziel, ihre Arbeit zu professionalisieren. Noch ist wenig bekannt über ihre Strukturen, Funktionsweisen und Effekte auf die pädagogische Qualität und die professionelle Weiterentwicklung des Kita-Personals. Die konfessionellen Träger gründen solche Verbände aktuell im Zuge von Reformen innerhalb der kirchlichen Strukturen und suchen dabei nach Organisationsformen, die die Arbeit in den Kitas vor Ort wirksam unterstützen. Die in den Felderkundungen beobachteten Netzwerke und Verbundstrukturen

scheinen äußerst heterogen – z.B. mit unterschiedlicher Ansiedlung der Anstellungsträger, der Verteilung der Dienst- und Fachaufsicht, der Fachberatung, Verwaltungsressourcen usw. Hier wäre es von Interesse zu untersuchen, welche Strukturen mit welchen Effekten für die Qualität in den Einrichtungen und die professionelle Weiterentwicklung des Personals einhergehen.

#### *Fazit:*

- Für die Vernetzung und den Diskurs innerhalb und zwischen den Ebenen des Systems – Leitungskräften, Trägern und Akteurinnen bzw. Akteuren aus dem Unterstützungssystem – finden sich eine Fülle von Modellen, aber wenig Informationen über die jeweiligen Ziele, Arbeitsweisen, Erfahrungen und Wirkungen auf die professionelle Weiterentwicklung der pädagogischen Fachkräfte und der pädagogischen Qualität. Hier besteht dringender Forschungs- und Entwicklungsbedarf.
- Angebote zur Information, zum Austausch, zur Reflexion und kollegialen Beratung sollten flächendeckend ausgebaut werden. Auch hier zeigt sich ein Forschungsbedarf, z.B. um über die Verfügbarkeit von Angeboten aus dem Unterstützungssystem aus der Perspektive der Träger vor Ort Aussagen treffen zu können. Damit könnten (inhaltliche und regionale) Ausbaubedarfe identifiziert werden, um das System entsprechend weiterzuentwickeln.
- Die Wirkung etablierter Netzwerke auf die pädagogische Qualität sollte untersucht und die Entwicklung neuer Verbände und Netzwerke wissenschaftlich begleitet werden, um die Strukturen im System kompetent weiterentwickeln zu können.
- Die Landschaft des Unterstützungssystems sowie überregional agierende Netzwerke und Verbände sollten in das Monitoring zur Steuerung des Systems mit aufgenommen werden.

Zusammenfassend sollte die Entwicklung und Steuerung eines kompetenten Systems der Kindertagesbetreuung in Deutschland der Heterogenität der Trägerstrukturen Rechnung tragen, das bürgerschaftliche Engagement der Beteiligten unterstützen und würdigen sowie dafür sorgen, dass den Beteiligten auf allen Ebenen wirksame und wertschätzende Qualifizierungs- und Austauschmöglichkeiten bzw. Lern- und Entwicklungsgelegenheiten im professionellen Kontext der Kindertagesbetreuung zur Verfügung stehen.

## Literatur

- Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. München
- BAGE – Bundesarbeitsgemeinschaft Elterninitiativen e. V. (2014): Die besondere Qualität – Rahmenkonzept der BAGE zur besonderen Qualität von Elterninitiativen. Berlin
- Barkemeyer, Insa/Günther, Frederike/König, Anke (2015): „Pädagogische Leitung“ von Kindertageseinrichtungen als Bildungsmanagement? Einblicke in Tätigkeitsprofile von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen. In: König, Anke/Leu, Hans-Rudolf/Susanne Viernickel (2015): Forschungsperspektiven auf Professionalisierung in der Frühpädagogik. Empirische Befunde der AWIFF-Förderlinie. Weinheim, S. 216–231
- Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Aufl. Stuttgart
- Behr, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim/München
- Bieker, Rudolf (2011): Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit – ein Überblick. In: Floercke, Peter/Bieker, Rudolf (Hrsg.): Träger, Arbeitsfelder und Zielgruppen der Sozialen Arbeit. Stuttgart, S. 13–43
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Jugend- und Familienministerkonferenz (BMFSFJ/JFMK) (2016): Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz. Berlin
- Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V./Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung im Diakonischen Werk der EKD e. V. (BETA/DQE) (2009): Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel KiTa: Evangelisches Gütesiegel BETA – Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Tageseinrichtungen für Kinder. Berlin
- Engeström, Yrjö (2008): Entwickelnde Arbeitsforschung: Die Tätigkeitstheorie in der Praxis. Berlin
- European Union (EU) (2011): Competence Requirements in Early Education and Care: A Study for the European Commission Directorate-General for Education and Culture. Final Report 2011. London/Gent
- Falkenhagen, Hilke/Frauendorf, Tim/Bender, Norbert (2017): Auf Augenhöhe. Leitung von Elterninitiativen in gemeinsamer Verantwortung von Eltern, Erzieherinnen und Erziehern. Gütersloh
- Frey, Dieter/Schmalzried, Lisa (2013): Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin
- Fthenakis, Wassilios/Hanssen, Kirsten/Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge (Hrsg.) (2003): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin
- Geiger, Kristina (in Vorbereitung): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen (AT). Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 32. München
- Hujala, Eeva/Waniganayake, Manjula/Rodd, Jillian (2013) (Hrsg.): Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere
- Jahoda, Marie (1983): Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Weinheim
- Jüdische Gemeinde Frankfurt a.M. (2017): Die Kindertageseinrichtungen – ein Schatz der Jüdischen Gemeinde Frankfurt. Rahmenkonzeption der Kindertageseinrichtungen. [www.jg-ffm.de](http://www.jg-ffm.de) (Zugriff: 22.01.2018)
- Kalicki, Bernhard (2003): Qualitätssteuerung durch Rechtsträger. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. In: Fthenakis, Wassilios/Hanssen, Kirsten/Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge (Hrsg.): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin, S. 19–29
- Kanning, Uwe Peter/Staufenbiel, Thomas (2012): Organisationspsychologie. Göttingen
- Kauffeld, Simone (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin
- Lange, Jens (2017): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Bestandsaufnahme von Leitungskräften und Leitungsstrukturen in Deutschland. Gütersloh

- Maier, Günter W./Sobiraj, Sonja/Steinmann, Barbara/Nübold, Annika (2014): Personalentwicklung I: Training und Transfer. In: Schuler, Heinz/Moser, Klaus (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. 5. vollst. überarb. Aufl. Bern, S. 127–176
- Meiner-Teubner, Christiane/Kopp, Katharina/Schilling, Matthias (2016): Träger von Kindertageseinrichtungen im Spiegel der amtlichen Statistik. Eine Analyse der Strukturen der Bildungsbeteiligung des Personals und von Qualitätskriterien. Dortmund
- Merchel, Joachim (2008): Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim
- Miles, Matthew B./Huberman, A. Michael/Saldaña, Johnny M. (2014): Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. 3. Aufl. London
- Münchow, Anne/Strehmel, Petra (2016): Leitung in der Frühpädagogik. Eine empirische Studie über die Tätigkeiten und Zeitkontingente Berliner Kita-Leitungen. In: Fröhlich-Gildhoff, Klaus/ Nentwig-Gesemann, Iris/Betz, Tanja/Viernickel, Susanne (Hrsg.): Forschung in der Frühpädagogik, Band 9. Freiburg im Breisgau
- Nentwig-Gesemann, Iris/Nicolai, Katharina/Köhler, Luisa (2016): KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen. Gütersloh
- Nerdinger, Friedemann (2011): Organisationsklima und Organisationskultur. In: Nerdinger, Friedemann/Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Aufl. Berlin, S. 137–148
- Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge/Hanssen, Kirsten (2003): Das Trägerprofil – ein mehrdimensionales Konzept. In: Fthenakis, Wassilios/Hanssen, Kirsten/Oberhuemer, Pamela/Schreyer, Inge (Hrsg.): Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin, S. 32–41
- Peucker, Christian/Pluto, Liane/Santen, Eric van (2017): Situation und Perspektiven von Kindertageseinrichtungen. Weinheim
- Preissing, Christa/Berry, Gabriele/Gersonowicz, Eveline (2016): Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (2016): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. 3., korr. Aufl. Freiburg, S. 252–316
- Rosenstiel, Lutz von (2003): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5. Aufl. Stuttgart
- Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. Aufl. Stuttgart
- Schreyer, Inge/Krause, Martin/Brandl, Marion/Nicko, Oliver (2014): AQUA – Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. München
- Siraj-Blatchford, Iram/Hallet, Elaine (2014): Effective and Caring Leadership in the Early Years. London
- Sonntag, Karlheinz (Hrsg.) (2016): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Göttingen
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2017. [www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/TageseinrichtungenKindertagespflege.html](http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/TageseinrichtungenKindertagespflege.html) (Zugriff 18.12.2017)
- Strehmel, Petra (2016): Leitungsfunktion in Kindertageseinrichtungen: Aufgabenprofile, notwendige Qualifikationen und Zeitkontingente. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (2016): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. 3., korr. Aufl. Freiburg, S. 131–252
- Strehmel, Petra (2017a): Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen: Personalmanagement. In Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart, S. 103–197
- Strehmel, Petra (2017b): Systementwicklung. In: Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (Hrsg.): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. Stuttgart, S. 357–382
- Strehmel, Petra/Kiani, Henning (in Vorbereitung): Personalausfälle in Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein. In: Unsere Jugend, 70. Jg. (2018), H. 7/8
- Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Expertisen, Band 39. München

- Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (Hrsg.) (2017): *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management*. Stuttgart
- Strehmel, Petra/Heikka, Johanna/Hujala, Eeva/Rodd, Jillian/Waniganayake, Manjula (Hrsg.) (in Vorbereitung): *Leadership in Early Education in Times of Change. Research from Five Continents*. Opladen
- Sylva, Kathy/Melhuish, Edward/Sammons, Pam/Siraj-Blatchford, Iram/Taggart, Brenda (2010): *Early Childhood Matters: Evidence from the Effective Pre-School and Primary Education project*. London
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008): *Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. 4. Aufl. Wiesbaden
- Tietze, Wolfgang/Becker-Stoll, Fabienne/Bensel, Joachim/Eckhardt, Andrea G./Haug-Schnabel, Gabriele/Kalicki, Bernhard/Keller, Heidi/Leyendecker, Birgit (Hrsg.) (2013): *NUBBEK. Nationale Untersuchung zur Bildung, Betreuung und Erziehung in der frühen Kindheit*. Weimar
- Vazquez, Julian (2015): *Onboarding – systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen in der Probezeit*. In: *Kita aktuell* BY, H. 6, S. 133–135
- Viernickel, Susanne/Voss, Anja/Mauz, Elvira (2017): *Arbeitsplatz Kita. Belastungen erkennen, Gesundheit fördern*. Weinheim
- Wahl, Hans-Werner/Elsässer, Valerie (2016): *Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltung: Beiträge der Entwicklungspsychologie*. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Göttingen, S. 39–64
- Waniganayake, Manjula/Rodd, Jillian/Gibbs, Leanne (Hrsg.). (2015). *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. Research Monograph #2. Sydney
- Wegge, Jörg/Rosenstiel, Lutz von (2014): *Führung*. In: Schuler, Heinz/Moser, Klaus (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 5., vollst. überarb. Aufl. Bern, S. 315–367
- Weiland, Achim (2011): *Personalentwicklung für die Praxis. Werkzeuge für die Umsetzung*. Stuttgart
- Wihler, Andreas/Solga, Marc/Blickle, Gerhard (2014). *Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung*. In: Schuler, Heinz/Moser, Klaus (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 5., vollst. überarb. Aufl. Bern, S. 369–405
- Yin, Robert K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks

# Anhang

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung A.1: Das System der Kindertagesbetreuung	21
Abbildung A.2: Tätigkeitssystem nach Engeström	24
Abbildung A.3: Theorie der Aufgabe	25
Abbildung B.1: Forschungsdesign	30
Abbildung C.1: Fallstudie Kommune: Organigramm des kommunalen Trägers	37
Abbildung C.2: Fallstudie Kommune: Organigramm des zuständigen Fachdienstes für Kitas	37
Abbildung C.3: Fallstudie Kirche: Organigramm des Trägers	55
Abbildung C.4: Fallstudie Sozialunternehmen: Organigramm des Trägers	78
Abbildung C.5: Fallstudie Elterninitiative: Organigramm	94
Abbildung D.1: Organigramme der untersuchten Träger	108

## Tabellenverzeichnis

Tabelle A.1: Träger und Betreiber	17
Tabelle A.2: Verteilung der Träger von Kindertageseinrichtungen	18
Tabelle B.1: Empirisches Material in den Fallstudien	31
Tabelle B.2: Kriterien für die Dokumentenanalysen nach Dimensionen von Engeström	31
Tabelle B.3: Dimensionen nach Engeström	32
Tabelle C.1: Fallstudie Kommune: fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Trägers	38
Tabelle C.2: Fallstudie Kommune: formale Zuständigkeiten und individuelle Schwerpunktsetzungen	49
Tabelle C.3: Fallstudie Kommune: Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung	50
Tabelle C.4: Fallstudie Kirche: fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Trägers	55
Tabelle C.5: Fallstudie Kirche: formale Zuständigkeiten und individuelle Schwerpunktsetzung	71
Tabelle C.6: Fallstudie Kirche: Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung	73
Tabelle C.7: Leitwerte der nicht-konfessionellen Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege	76
Tabelle C.8: Fallstudie Sozialunternehmen: fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Trägers	79
Tabelle C.9: Fallstudie Sozialunternehmen: formale Zuständigkeiten und individuelle Schwerpunktsetzung	89
Tabelle C.10: Fallstudie Sozialunternehmen: Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung	90
Tabelle C.11: Fallstudie Elterninitiative: fachliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Trägers	95
Tabelle C.12: Fallstudie Elterninitiative: formale Zuständigkeiten und individuelle Schwerpunktsetzungen	102
Tabelle C.13: Fallstudie Elterninitiative: Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung	103
Tabelle D.1: Rechtsformen sowie (haupt- und ehrenamtliche) Personalverantwortliche	106
Tabelle D.2: Angebotsspektren, Leitbilder und Qualitätsstandards	107
Tabelle D.3: Fachlicher Bezug der Träger	107
Tabelle D.4: Formale Aufgaben	110
Tabelle D.5: Muster der Arbeitsteilung	111
Tabelle D.6: Regelmäßige Prozesse im Aufgabenbereich der Personalentwicklung bei den untersuchten Trägern (Ablauforganisation)	114
Tabelle D.7: Katalog möglicher Strategien und Maßnahmen der Personalentwicklung	118

## Zu den Autorinnen



**Prof. Dr. Petra Strehmel,**

Diplom-Psychologin und Erziehungswissenschaftlerin (M.A.), ist seit 2002 Professorin für Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg und zurzeit Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit (BAG-BEK e.V.). Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Leitung und das Management von Kindertageseinrichtungen, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung. Gemeinsam mit Daniela Ulber hat sie 2017 ein Lehrbuch zum Kita-Management herausgegeben: *Kitas leiten und entwickeln*.

---



**Julia Overmann,**

Diplom-Pädagogin, Multiplikatorin für alltagsintegrierte sprachliche Bildung in Kitas, Multiplikatorin für Partizipation und Demokratiebildung in Kitas und Systemische Beraterin, ist Lehrbeauftragte an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg im Studiengang „Bildung und Erziehung in der Kindheit“ mit Schwerpunkt Management und Institutionenentwicklung. Berufserfahrung als Fachberatung für Kitas und ganztägige Bildung und Betreuung an Schulen, als Bereichsleitung für Kitas bei einem Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege in Hamburg und Geschäftsführung für einen Kitaverband in Schleswig-Holstein.

---

# Lesen Sie weiter!

Zum Thema **Arbeitsmarkt** sind bereits folgende Publikationen der WiFF erschienen, kostenlos verfügbar unter [www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen](http://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen)

## FKB

Aktuelle Zahlen zu Arbeitsmarkt, Ausbildung und Personal in der Frühpädagogik

Zuletzt erschienen:



Fachkräftebarometer  
Frühe Bildung 2017  
*Autorengruppe Fachkräftebarometer*

## WiFF Expertisen

Wissenschaftliche Analysen zu aktuellen Fragen der Frühpädagogik

Zuletzt erschienen:



**Band 27**  
Von der Hochschule an die Kita: Berufliche Erfahrungen von Absolventinnen und Absolventen kindheitspädagogischer Bachelorstudiengänge  
*Nicole Kirstein/  
Klaus Fröhlich-Gildhoff/  
Ralf Haderlein*

## WiFF Studien

Empirische Forschungsergebnisse zur frühpädagogischen Aus- und Weiterbildung

Zuletzt erschienen:



**Band 27**  
Was kommt nach dem Berufsstart? Mittelfristige berufliche Platzierung von Erzieherinnen und Erziehern sowie Kindheitspädagoginnen und Kindheitspädagogen  
*Kirsten Fuchs-Rechlin/  
Ivo Züchner (Hrsg.)*

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Robert Bosch  
Stiftung



Deutsches  
Jugendinstitut

Träger von Kindertageseinrichtungen sind als Arbeitgeber des Kita-Personals zuständig für die professionelle Weiterentwicklung der Fach- und Leitungskräfte in ihren Einrichtungen. Jedoch ist über dieses Personalmanagement bisher wenig bekannt: Wohl weiß man um die Trägervielfalt mit äußerst heterogenen Strukturen. Aber wie handeln Anstellungsträger, um ihren Aufgaben als Personalverantwortliche für die Beschäftigten in ihren Einrichtungen gerecht zu werden? Welche Maßnahmen ergreifen und welche Strategien verfolgen sie, um ihre Mitarbeiter zu fördern?

Ziel der vorliegenden Studie ist es zu untersuchen, wie verschiedene Kita-Träger Personalentwicklung konzipieren, steuern und betreiben. Petra Strehmel und Julia Overmann haben mit den Mitteln der qualitativen Sozialforschung vier Träger analysiert: Kommune, Kirche, Sozialunternehmen und Elterninitiative. Sie beschreiben deren Ziele, Konzepte, Vorgehensweisen sowie Perspektiven und ordnen diese in die relevanten erziehungswissenschaftlichen und organisationspsychologischen Diskurse ein.