

**TRÄGER IN BEWEGUNG
EMPIRISCHE BEFUNDE ZUR
PERSONALENTWICKLUNG IN KITAS**

Petra Strehmel und Julia Overmann

ÜBERBLICK

1. Fragestellungen und theoretischer Bezugsrahmen
2. Empirische Methoden
3. Ergebnisse
4. Fazit

1. FRAGESTELLUNGEN UND THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN

FRAGESTELLUNG

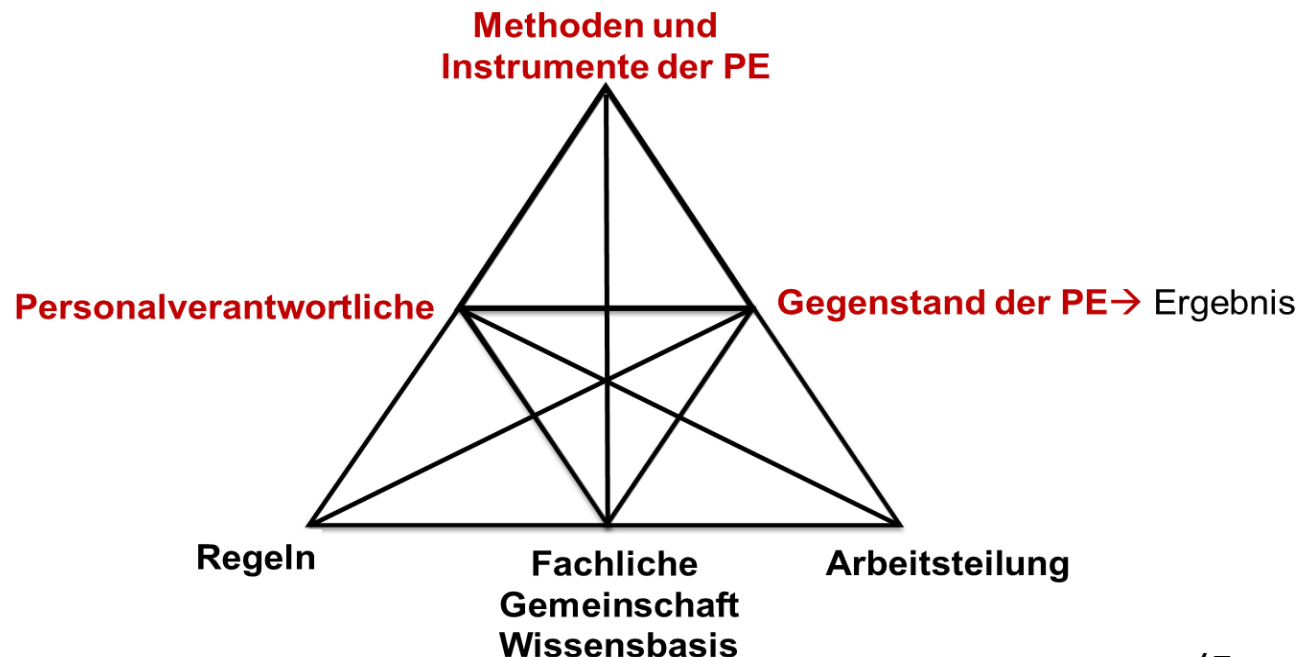
- **Fragestellung:** Wie konzipieren, steuern und betreiben Träger von Kindertageseinrichtungen die Personalentwicklung?

„Mit der hohen Verantwortung der Träger von Kindertageseinrichtungen geht ein Anspruch an die **Professionalität des Trägers** einher. Es wird ein hoher Professionalisierungsbedarf insbesondere kleiner Träger angenommen“ (BMFSFJ & JFMK 2016, S. 53).

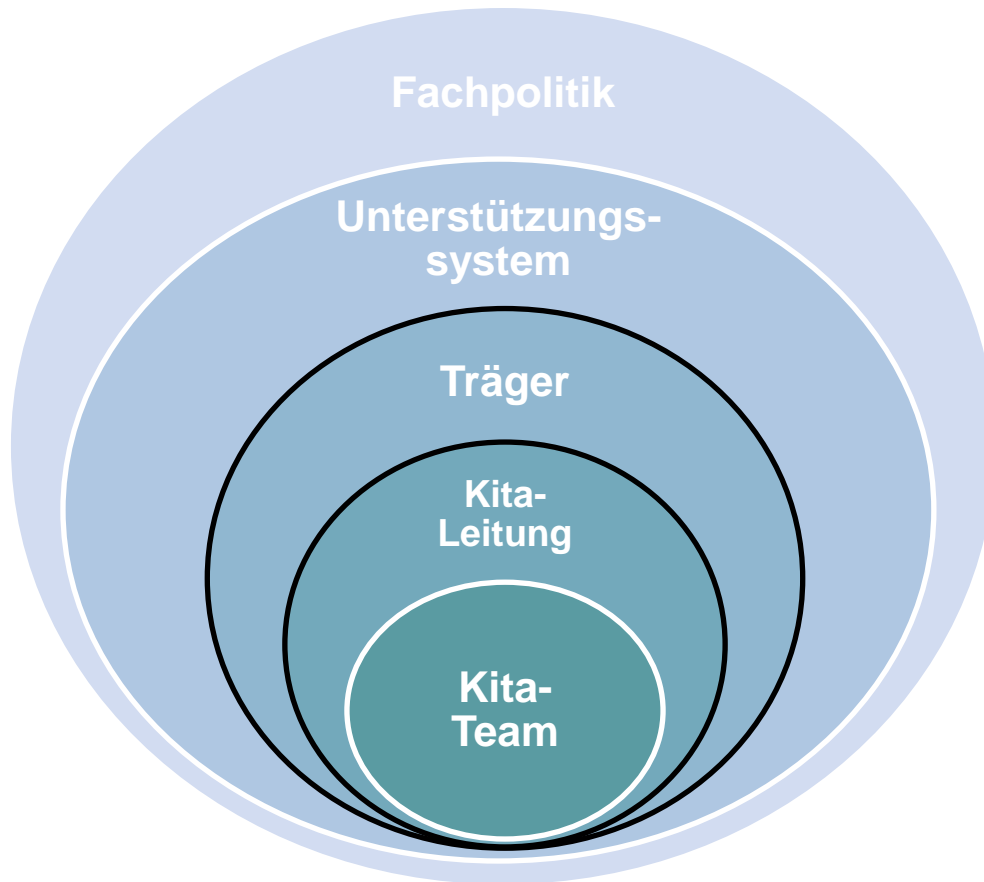
UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND: PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung (PE) wird aufgefasst als ein Tätigkeitsbereich, in welchem **Lern- und Entwicklungsprozesse** der Beschäftigten innerhalb einer Organisation angestoßen und begleitet werden, um

- den **organisationalen Zielen** der Einrichtung gerecht zu werden und
- die **professionelle Weiterentwicklung** der Individuen zu ermöglichen
(≠ Personalentwicklung in sozialwirtschaftlichen Sinne)



AKTEURINNEN UND AKTEURE IM BEREICH DER PERSONALENTWICKLUNG



PE-Verantwortliche :

- Trägervertretungen
- Führungskräfte

Weitere Personenaus dem **Unterstützungssystem:**

- Fachberatung
- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Verbände
- u.a.

PERSONALENTWICKLUNG

- **Tätigkeiten von Personalverantwortlichen**, die Lern- und Entwicklungsprozesse fördern von
 - pädagogischen Fachkräften
 - Führungskräften

in den Bereichen :

- Personalgewinnung und „Onboarding“
- Personalführung und -bindung
- Personalentwicklung i.e.S.

2. EMPIRISCHE METHODEN

FALLSTUDIEN: AUSWAHL DER TRÄGER

- **Kommunale Träger:** Kleine – *mittlere* – große Träger
- **Frei-gemeinnützige Träger**
 - **konfessionelle Träger**
 - Gemeinde-Kitas
 - „Zweckverbände“, „*Kita-Werke*“
 - **nicht-konfessionelle Träger**
 - *Sozialunternehmen*
 - „Gründer“organisationen (z.B. Erzieher*inneninitiativen)
 - *Elterninitiativen*
- **Privat-gewerbliche Träger**

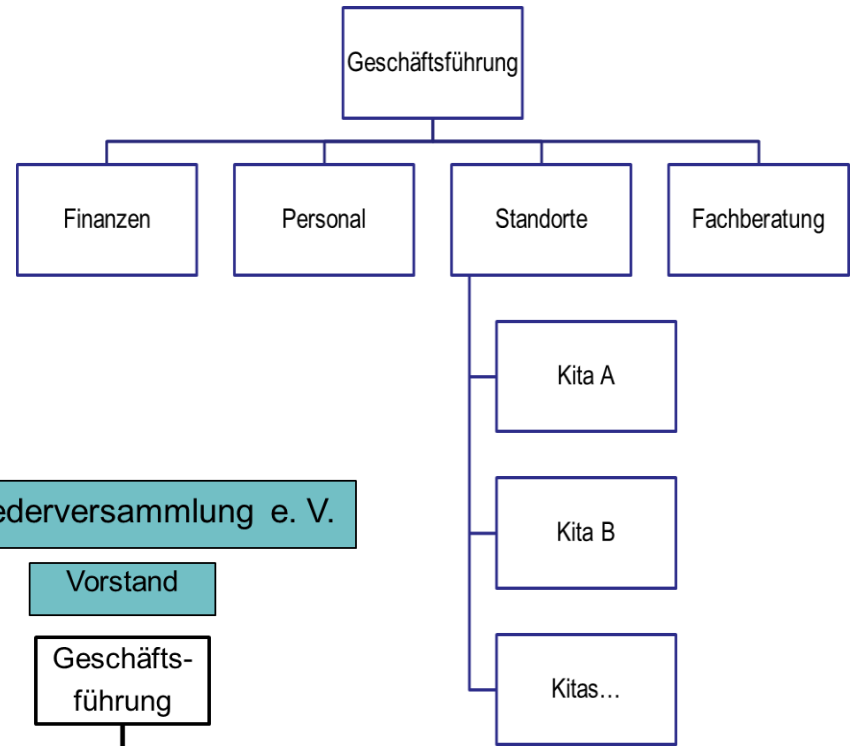
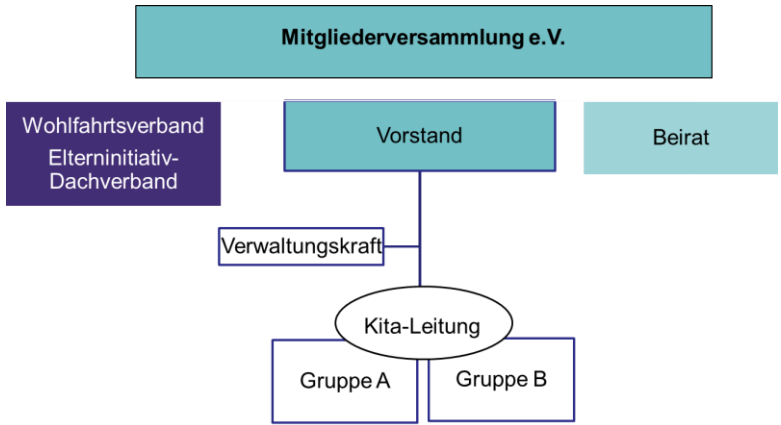
ERHEBUNGSMETHODEN:

- Dokumentenanalysen
- qualitative Interviews mit
 - Personen, die *formal* für die Personalentwicklung (i.S.v. *Dienstaufsicht*) verantwortlich sind:
 - Trägervertretungen
 - Führungskräfte
 - Personen, die ***unterstützend***, aber *ohne Personalverantwortung* tätig sind (z.B. Fachberatungen)

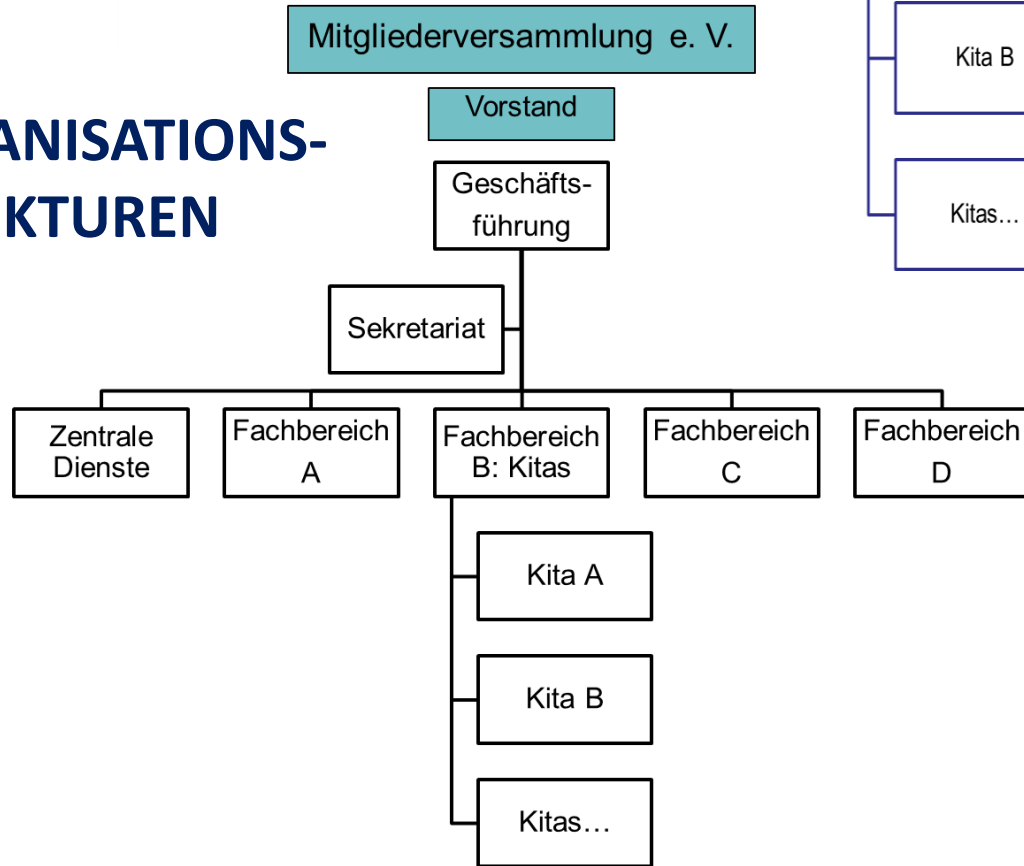
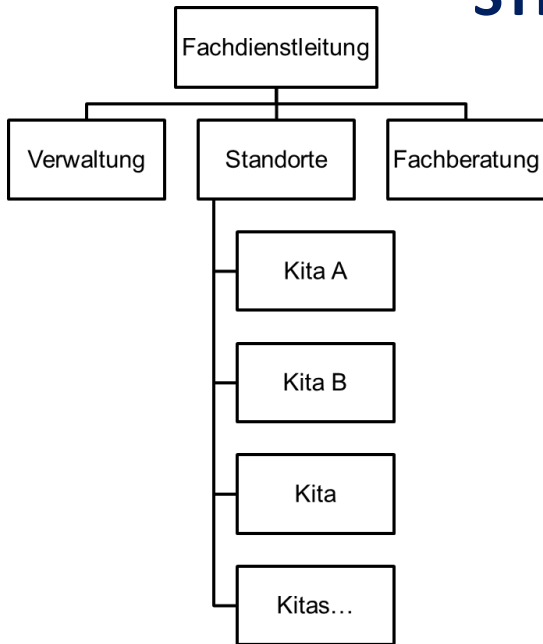
3. ERGEBNISSE

RECHTSFORMEN DER UNTERSUCHTEN TRÄGER

Fallstudie	Rechtsform
Kommune	Körperschaft des öffentlichen Rechts, öffentlicher Kinder- und Jugendhilfeträger
Kirche	unselbstständige gGmbH unter dem Dach einer Körperschaft des öffentlichen Rechts
Sozialunternehmen	Gemeinnütziger eingetragener Verein (e.V.) mit professioneller Geschäftsführung
Elterninitiative	Gemeinnütziger eingetragener Verein (e.V.)



ORGANISATIONS- STRUKTUREN



PERSONALGEWINNUNG UND „ONBOARDING“

Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
Strukturelle Maßnahmen		
<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation als attraktiver Arbeitgeber • aktive Werbung u.a. auf Jobmessen, in Medien • Personalplanung bzw. strategische Personalpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtende Leitungsförderbildungen • Patensystem • Einarbeitungskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitungsplan • Mentor*innensystem • Hospitationen • Qualitätshandbuch und Fachliteratur als Einarbeitungshilfen
Organisationskultur		
<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktpflege mit Fachkräften in Auszeit • wertschätzende Kommunikation mit neuen Kräften • Willkommens- bzw. Begrüßungsworkshops 		<ul style="list-style-type: none"> • Anleitung • Vorbild

PERSONALFÜHRUNG UND -BINDUNG

Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppe pädagogische Fachkräfte
Strukturelle Maßnahmen		
<ul style="list-style-type: none"> • Verlässliches Besprechungswesen (Jahresgespräche, Feedback-System) • Verhandlungen mit Geldgebern zur Verbesserung der Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungskreise zur Fachdiskussion und Reflexion • klare Kommunikation von Handlungsspielräumen • klare Vereinbarungen über Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten • Gremien und Arbeitsgruppen zur Partizipation • Unterstützungsangebote durch Fach- und Organisationsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsspielräume in der Gestaltung der pädagogischen Arbeit • regelmäßige Teambesprechungen • verteilte Führung (in größeren Einrichtungen) • Mitwirkung an der Weiterentwicklung der Einrichtung • Zugang zu Fachberatung

PERSONALFÜHRUNG UND -BINDUNG

Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Leitungskräfte	Zielgruppe Pädagogische Fachkräfte
Organisationskultur		
<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzende Trägerkultur • Transparenz und Beteiligung • Förderung von Identifikation (z.B. übergreifende Veranstaltungen) • institutionalisierte Unterstützungsangebote • Präsenz des Trägers, z.B. wertschätzende Kita-Hospitationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Träger als Vorbild für offene Kommunikation und Personalführung • Teamentwicklung im Leitungskreis: Aufbau von Vertrauen, kollegiale Beratung • Unterstützung von Initiativen aus dem Leitungskreis 	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit in der Kommunikation • Gute Arbeitsatmosphäre und Teamkultur • Fachliche Impulse durch die Leitung (Diskussions- und Fehlerkultur) • Teamentwicklung und Konfliktbearbeitung • Reflexion und Unterstützung im Alltag • partizipative Gestaltung und Weiterentwicklung der Einrichtung

LERN- UND ENTWICKLUNGSGELEGENHEITEN IM RAHMEN VON PERSONALFÜHRUNG

Strukturelle Maßnahmen

- Verbindliche Arbeitsteilung: Autonomie der Einrichtungen
- ggf. verteilte Führung (überschaubare Führungsspanne)
- Transparente interne Kommunikation
- Geregelte Partizipation
- Geregelte Abläufe: z.B. regelmäßige Teamsitzungen (Leitungskreise, Einrichtungssteams)
- Standards für die Teamarbeit (Information, Austausch, Reflexion)
- Präsenz und Ansprechbarkeit des Trägers
- Zugang zu Fachberatung, Supervision

→ *Verlässliche Strukturen* um Fragen zu stellen, zu lernen, eigene kreative Ideen einzubringen

LERN- UND ENTWICKLUNGSGELEGENHEITEN IM RAHMEN VON PERSONALFÜHRUNG

Organisationskulturelle Strategien

Maßnahmen (u.a.) zur Vermittlung von Wertschätzung und Zugehörigkeit als Voraussetzungen für

- Motivation
- Identifikation
- Lernbereitschaft
- Innovationsbereitschaft
- Eigeninitiative und selbstgesteuertes Lernen
- Wohlbefinden

Personalentwicklung im engeren Sinne

Übergreifende Maßnahmen	Zielgruppe Führungskräfte	Zielgruppe Pädagogische Fachkräfte
<ul style="list-style-type: none"> • partizipative Fortbildungsplanung • Trägereigene Fortbildungsangebote • u.a. verpflichtende Fortbildungen • Steuerung der Teilnahme an Fortbildungen • Wissensmanagement • Bereitstellung von Medien 	<ul style="list-style-type: none"> • Trägerinterne Leitungsfortbildung • Klausurtagungen für Führungskräfte / Leitungs-Studientage mit fachlichen Impulsen • Qualifizierung zu Fachfrauen bzw. -männern • Bereitstellung von Ressourcen für Selbstmanagement (Fachliteratur, Zeit für die Bearbeitung selbst gesetzter Ziele) 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und individuelle Fortbildungsplanung • Einzelberatung • Inhouse-Teamfortbildungen • Interne Hospitation und kollegiale Beratung • Supervision • QM-Handbuch zur Orientierung

4. FAZIT

AKTIVITÄTEN DER TRÄGER IN DER PE

- **Führung und Entwicklung der Leitungskräfte:**
 - Befähigung zur Personalführung durch Leitungsfortbildungen
 - Partizipation und Diskurs (Leitungskreise, AKs, QZ) → Identifikation, Motivation und Beteiligung an Organisationsentwicklung
 - Teambildung, kollegiale Beratung → Vertrauen, Zugehörigkeit, Kompetenzentwicklung
 - Delegation der PE für die pädagogischen Fachkräfte
- **Beiträge zur Entwicklung des pädagogischen Personals:**
 - Führung der Leitungskräfte: Delegation und Arbeitsteilung
 - Steuerung der Fortbildung
 - Unterstützende und qualitätssichernde Strukturen (z.B. Supervision)
 - Rahmung und Gestaltung der Organisationskultur (wertschätzende trägerinterne Angebote, Identitätsanker usw.)

HERAUSFORDERUNGEN FÜR TRÄGER IM BEREICH DER PERSONALENTWICKLUNG

- **Fachkräftemangel**
 - Personalgewinnung (→ Arbeitsbedingungen)
 - Personalbindung
 - individuelle Förderung der Fach- und Führungskräfte
- **Expansion:**
 - überschaubare Strukturen (Führungsspanne)
 - verlässliche Strukturen, Klärung der Aufgabenverteilung
 - Personalentwicklung im Kontext von Organisationsentwicklung
 - Identifikationspotentiale?
- **Qualitätsentwicklung:** Fachlichkeit und Verbindlichkeit
 - Anbindung an den Fachdiskurs: Nutzung des Unterstützungssystems (Fachberatung, Verbände usw.)
 - Beteiligung und Mitverantwortung auf der Trägerebene
 - Autonomie und Selbstregulation auf der Einrichtungsebene

AUSBLICK

Wie können Träger zu einer Professionalisierung des Systems beitragen?

- Anbindung an das Fachsystem
- Nutzung des Unterstützungssystems
- Beteiligung am Diskurs → Qualitätsstandards? Best Practice?
- Anfragen, Erwartungen an das System

Was kann das System zur Professionalisierung der Träger leisten?

- Forschung!!
- Würdigung und Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements
- Bedarfsgerechte Qualifizierungs- und Beratungsangebote aus dem Unterstützungssystem
- entlastende Dienstleistungen zur Betriebsführung und Verwaltung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ihre Fragen?

petra.strehmel@haw-hamburg.de