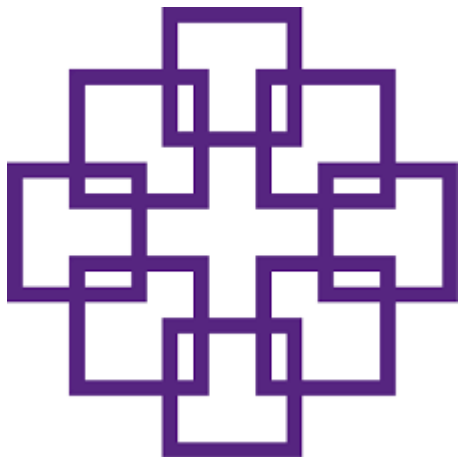


Prof. Dr. Ralf Haderlein

Kita-Management - vom Kind aus denken

„Gut gelebter Alltag für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kindertageseinrichtungen“



Zehn Jahre Qualitätsentwicklung in evangelischen Kitas



Die Kita von Morgen

Ein Familienzentrum?! Ein Netzwerker?!

Teil der Gemeinde?!

Chance zur Gemeindeentwicklung / Heimat bieten?!







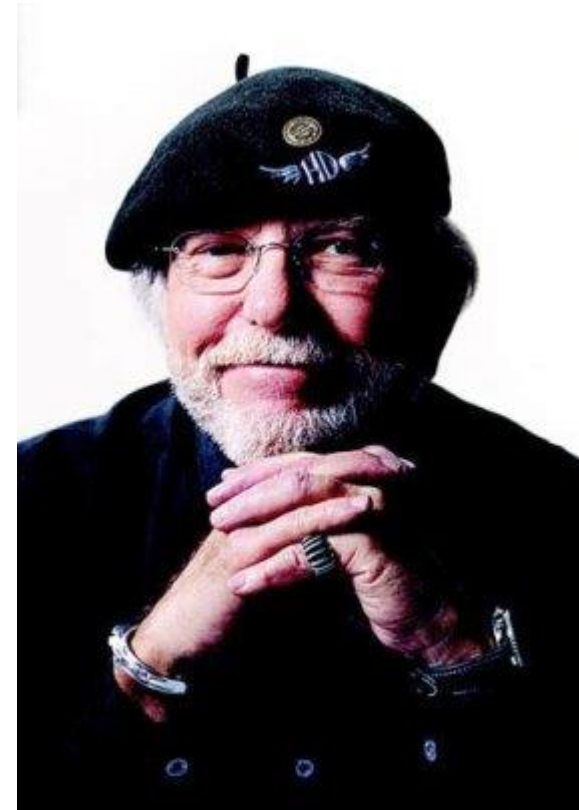
Altgeliebtes neu gedacht?



Den Grund verloren?



Sehnsucht?



William H. Davidson

Willie G. Davidson

Um was geht es eigentlich?

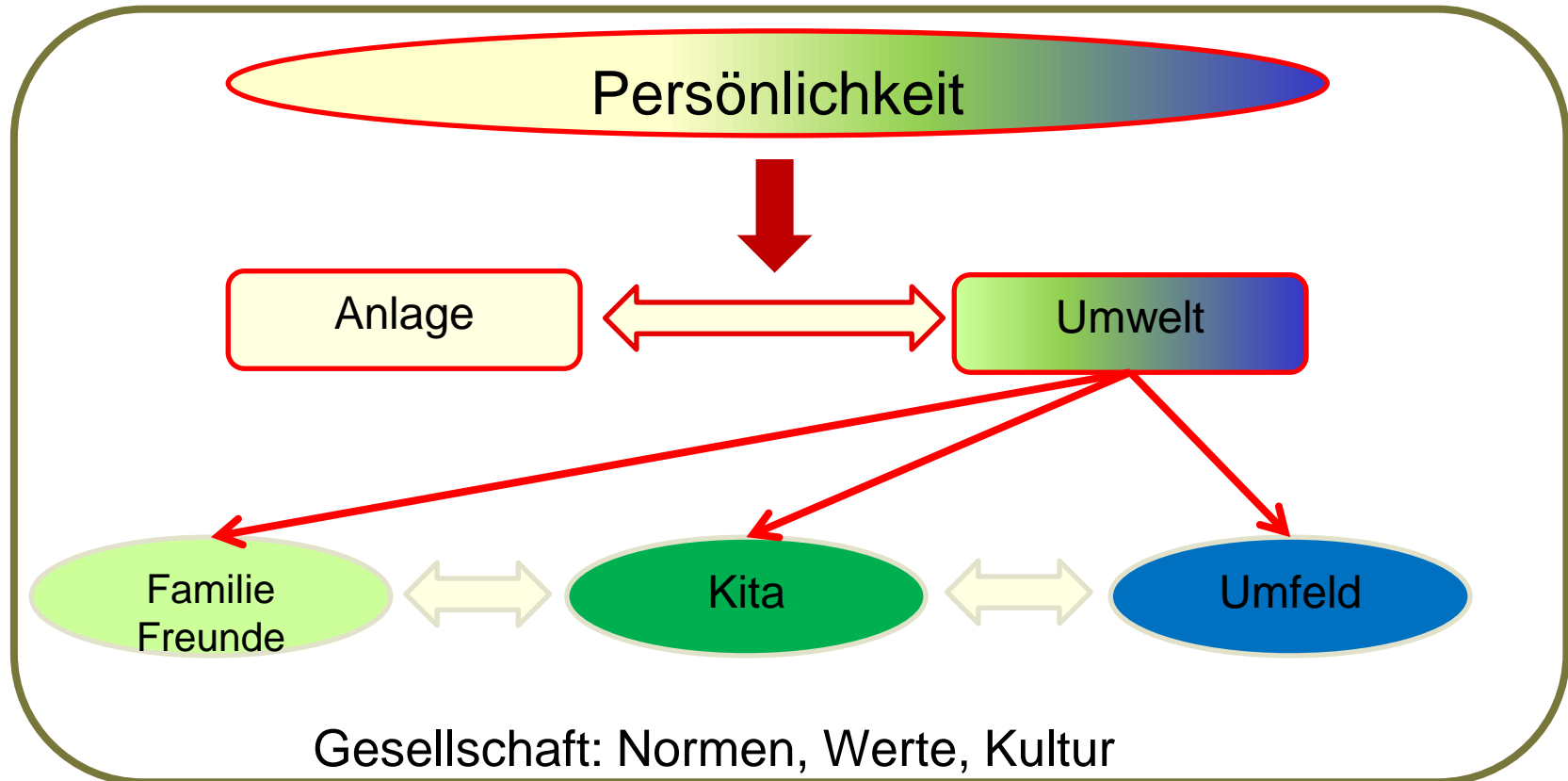






Grundlage kindlicher Entwicklung

Ziel: eigenständige, gesellschaftsfähige Persönlichkeit;



Grundlage: Beziehung, Motivation, Eigeninteresse

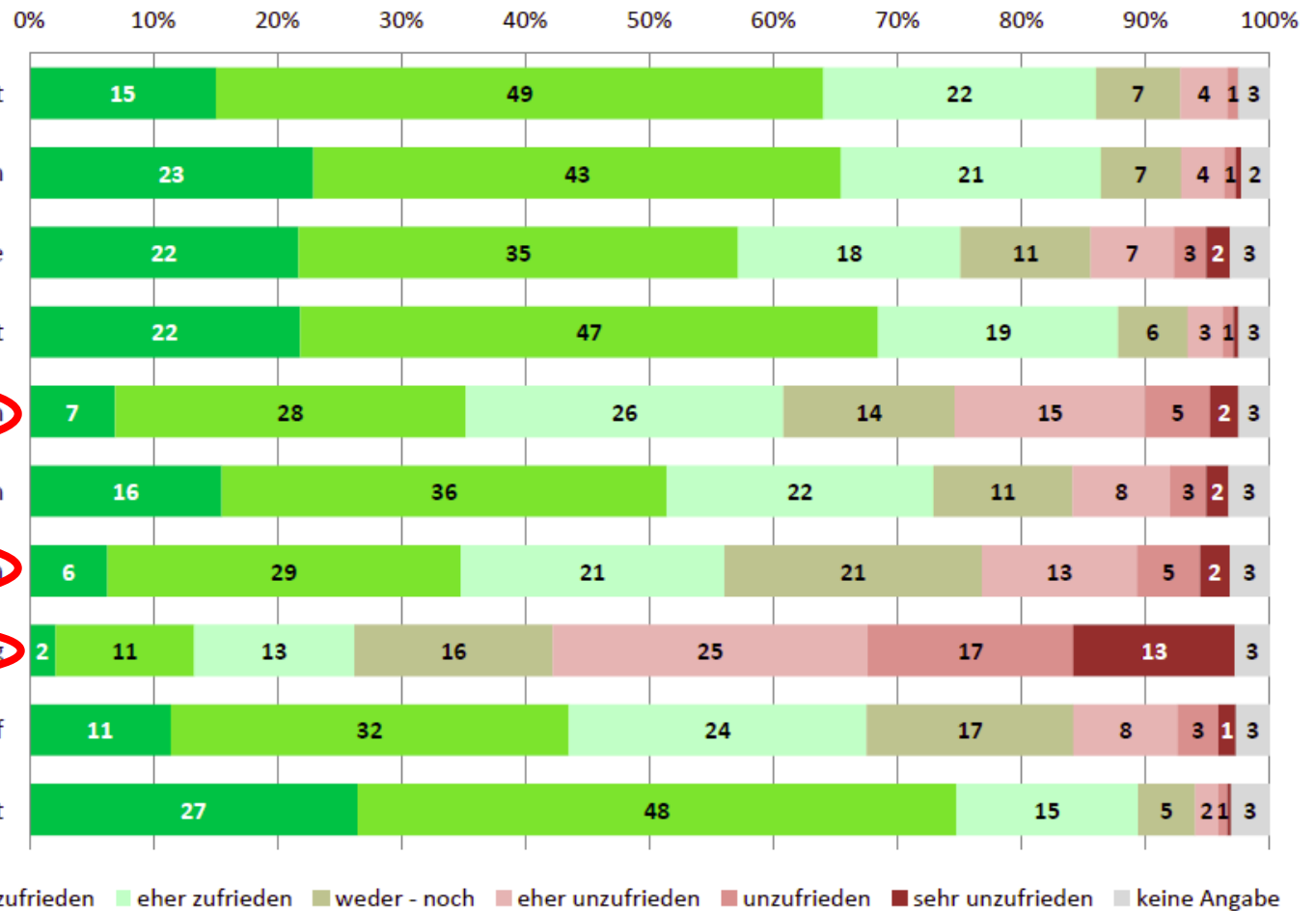
Alltag?!

Herausforderungen

Aqua - Studie

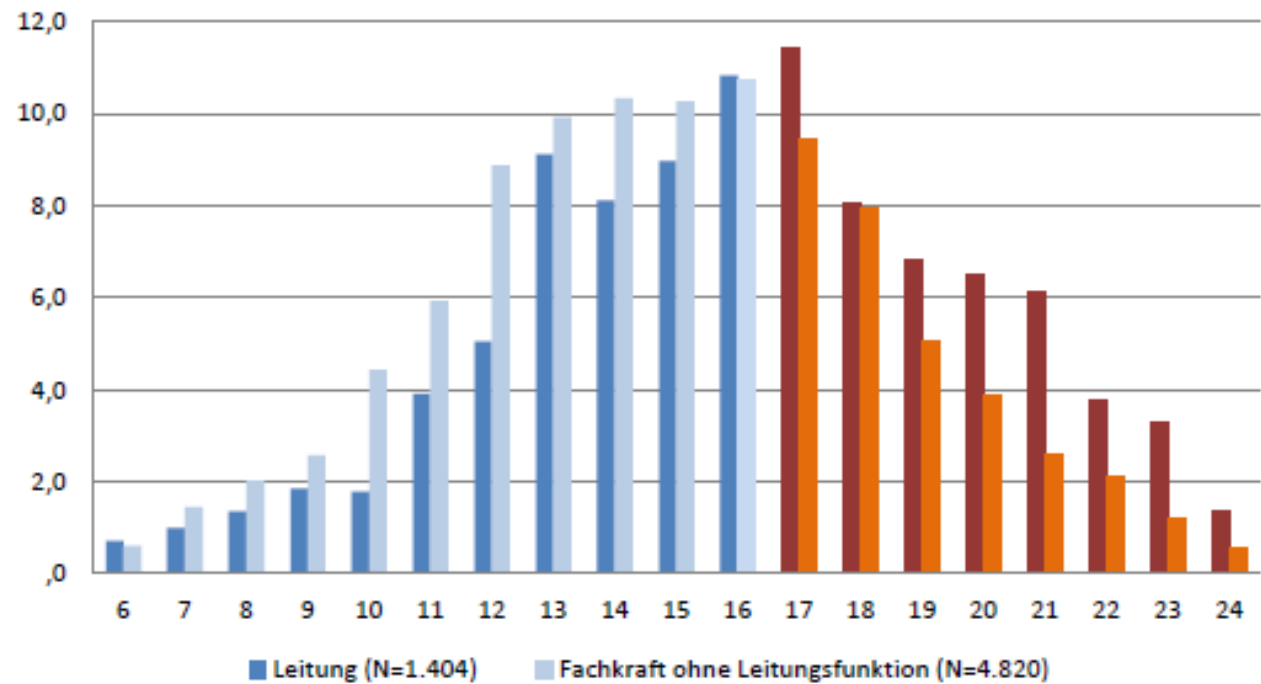
Zufriedenheit

Zufriedenheit der päd. Fachkräfte, inkl. Leitungen (N=6.607, in %)



Arbeitsbedingungen

**Overcommitment - Summenscore,
(nach Leitungsfunktion, in %)**

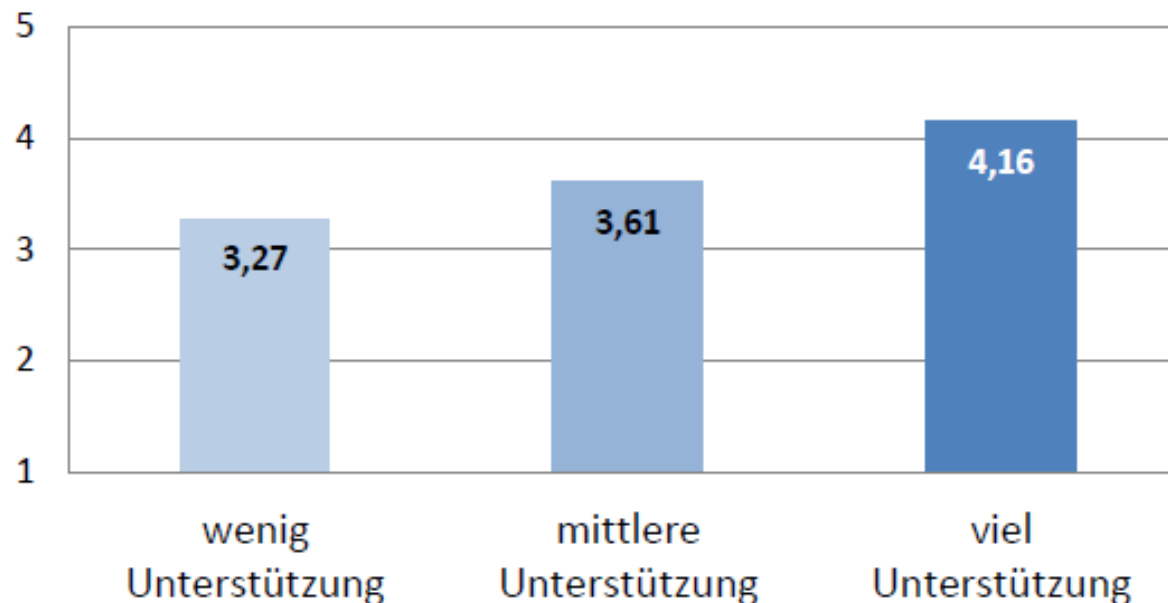


Burnout-Gefährdung
(Werte im obersten Drittel,
rote Schattierung):

47% der Leitungen
33% der Fachkräfte ohne
Leitungsfunktion

Organisationales Commitment in Abhängigkeit von der Unterstützung der Leitungen durch den Träger

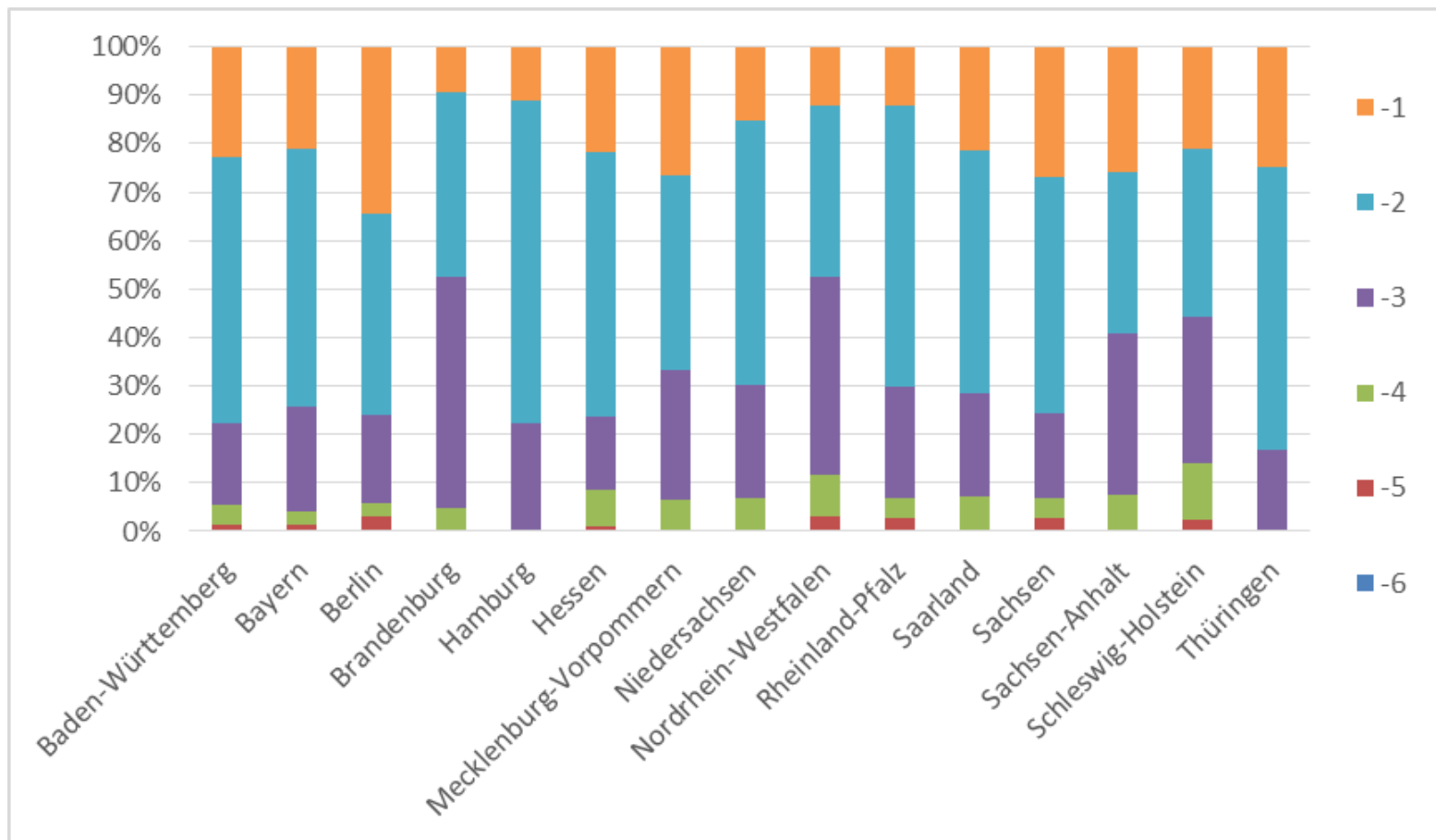
Organisationales Commitment der Leitungen
(N ges.=1.454, Mittelwerte, Skala 1 bis 5,
Gruppenunterschiede sig, $p < .05$)



BEWAG II - Studie

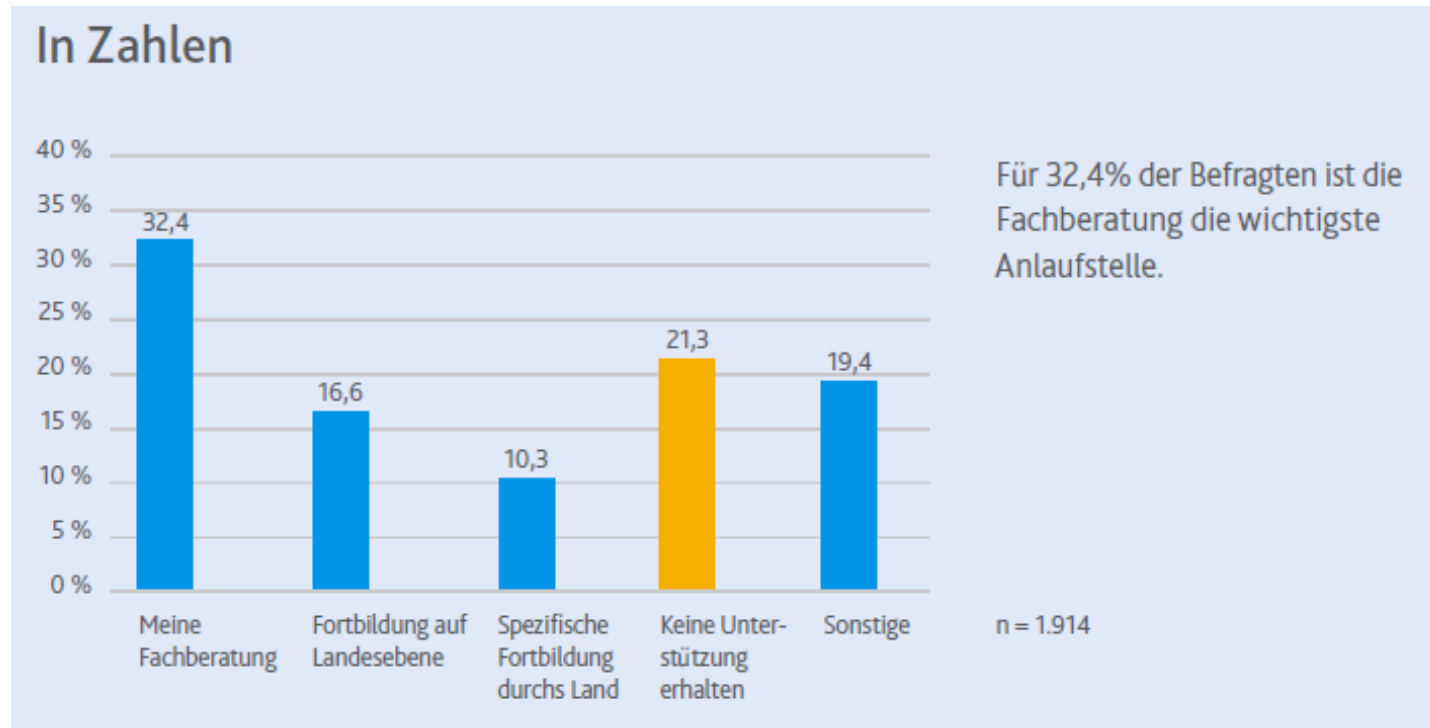
BEWAG II

Der für mich in meinem Bundesland geltende Bildungsplan greift die richtigen Themen auf.



BEWAG II

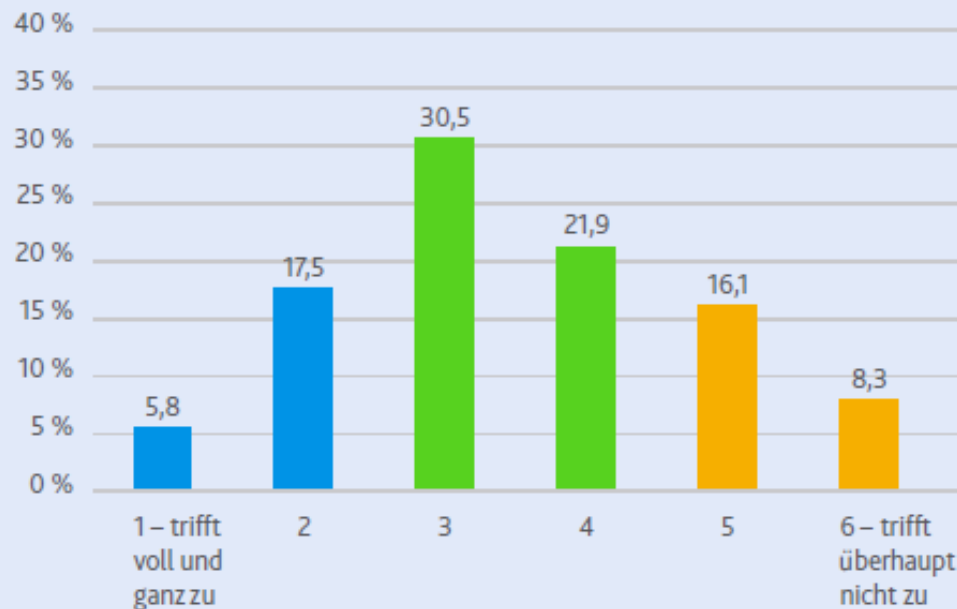
Die für mich hilfreichste Unterstützung zur Umsetzung des Bildungsplanes habe ich erhalten durch:



BEWAG II

In meiner Einrichtung können wir mit unserem tatsächlichen Verhältnis von Fachkraft zu Kindern den Bildungsplan gut umsetzen.

In Zahlen

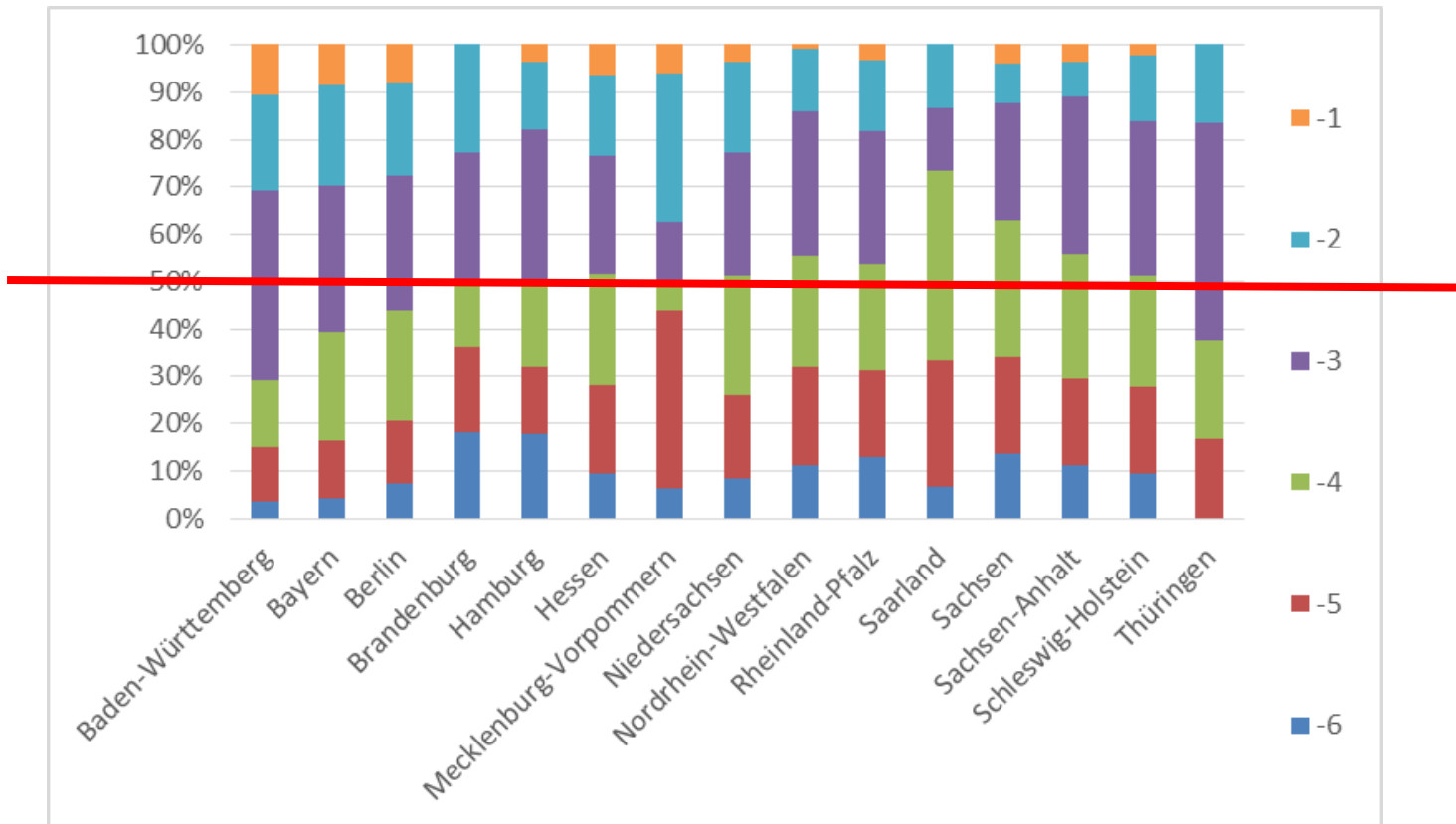


Nur 23.3% stimmen der Aussage zu, mit dem tatsächlichen Verhältnis von Fachkraft zu Kindern den Bildungsplan gut umsetzen zu können.

n = 1.908

BEWAG II

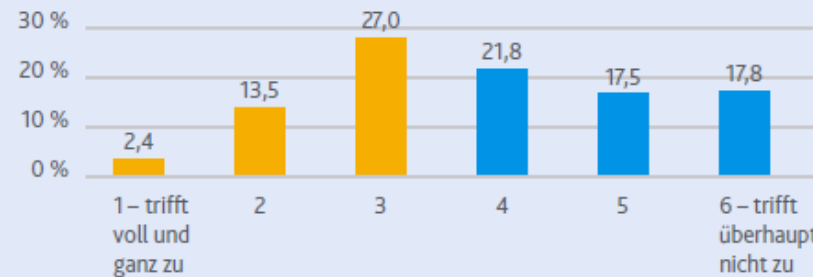
In meiner Einrichtung können wir mit unserem tatsächlichen Verhältnis von Fachkraft zu Kindern den Bildungsplan gut umsetzen.



BEWAG II

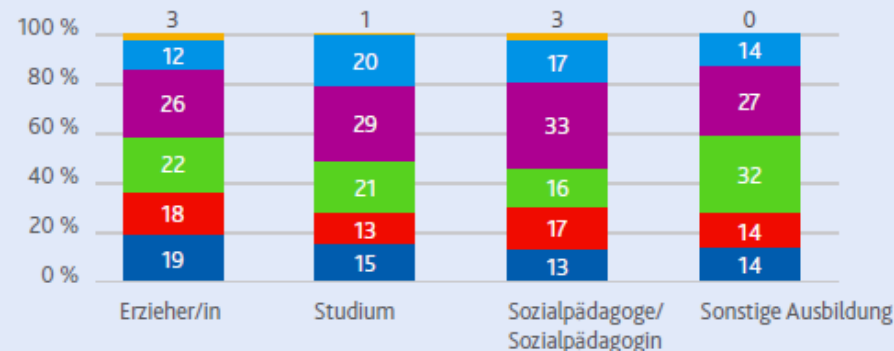
Ich fühle mich für die Herausforderungen mit den Flüchtlingskindern gut vorbereitet.

In Zahlen



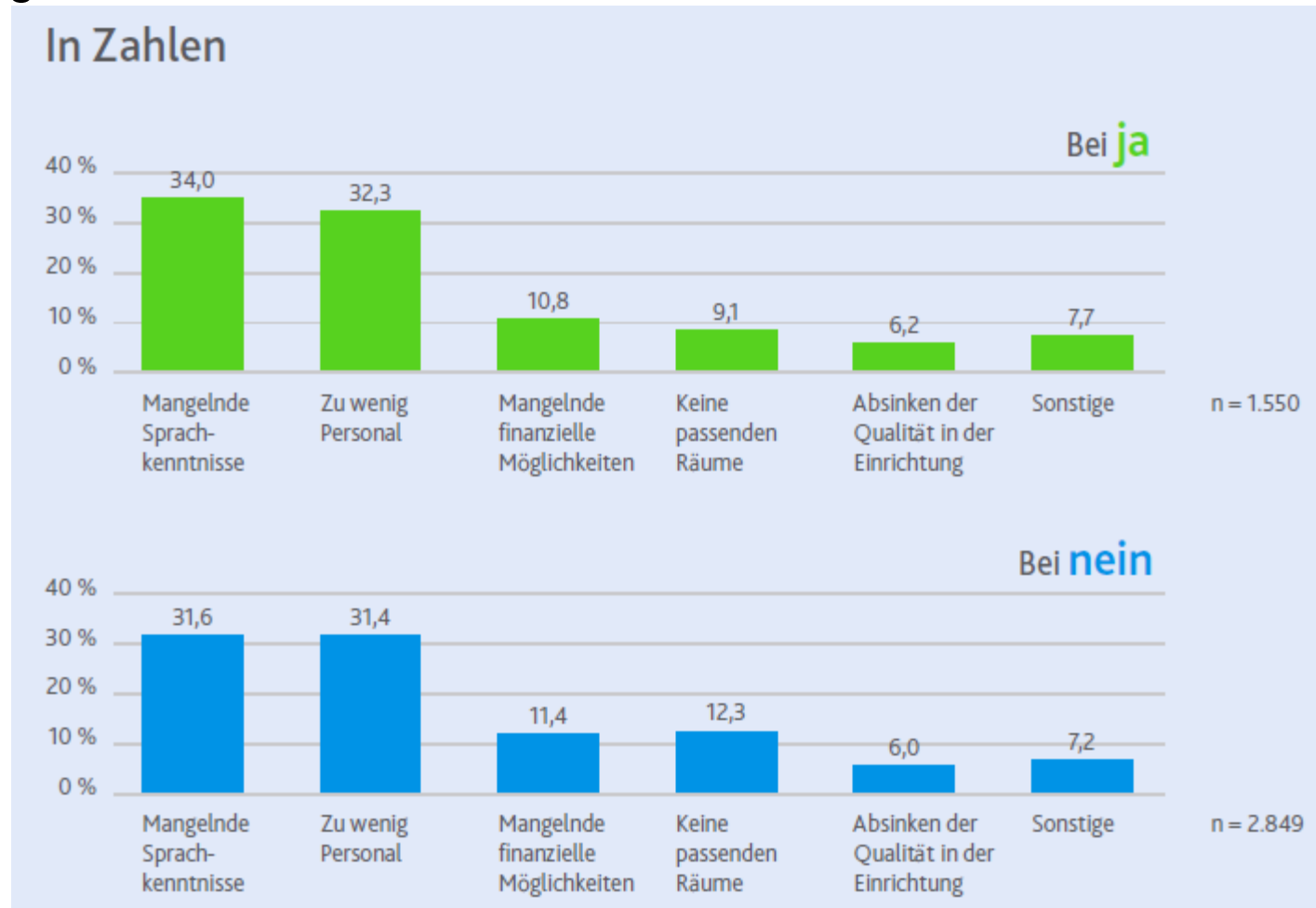
17,8% fühlen sich ganz und gar nicht auf die Herausforderungen mit den Flüchtlingskindern vorbereitet

n = 1.967



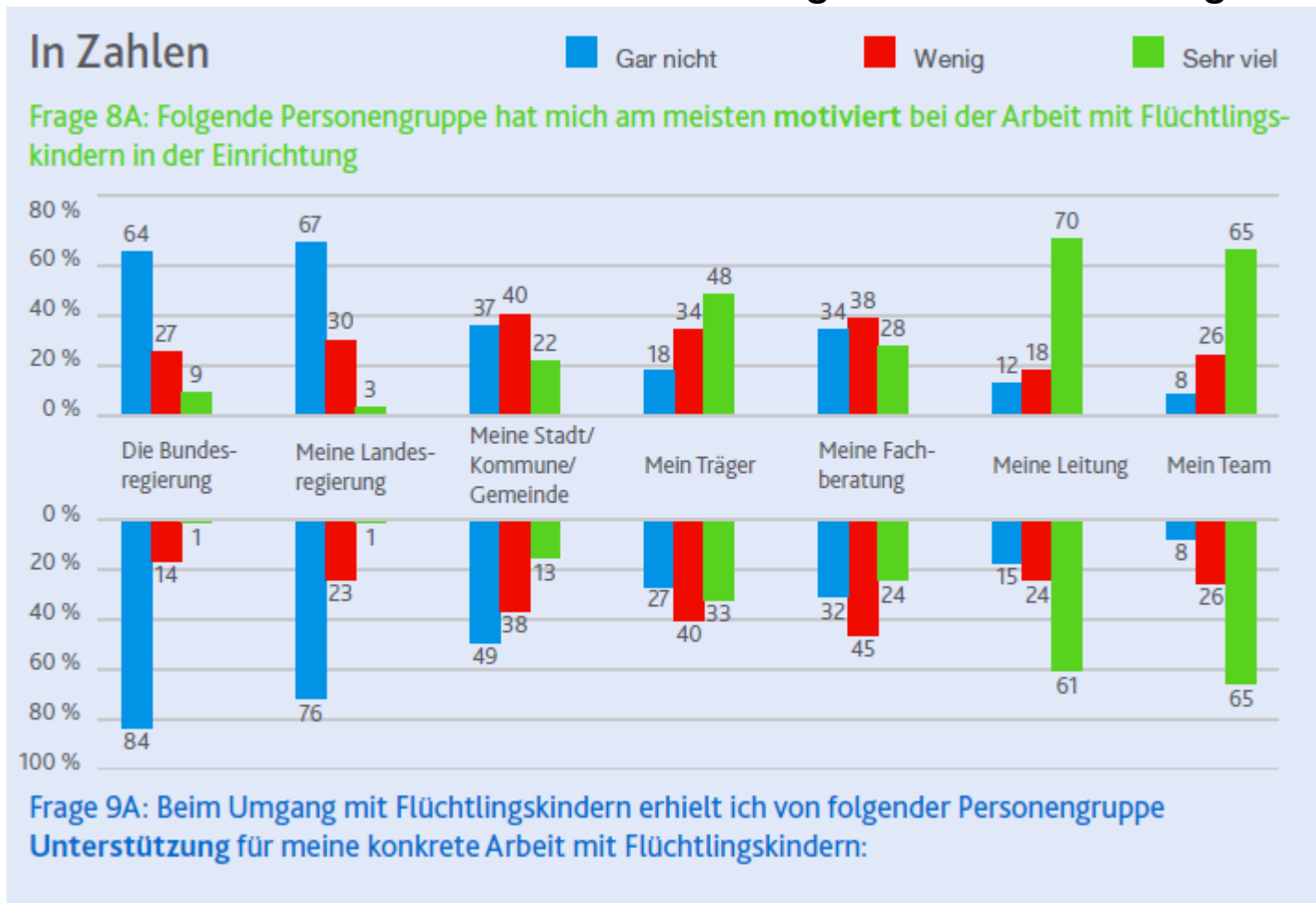
BEWAG II

Beim Umgang mit Flüchtlingskindern ist die für mich die größte Herausforderung:



BEWAG II

Folgende Personengruppe hat mich am meisten motiviert und unterstützt bei der Arbeit mit Kindern mit Fluchterfahrung in der Einrichtung:



Studie zu Träger- und Leitungsqualität

Anforderungen an Leitung

Bewertung der Leitungsaufgaben durch die Träger und die Leitungen				
Aufgabenbereich	Aussagen der Leitungen		Aussagen der Träger	
	Sehr wichtig bis wichtig	Unwichtig bis gar nicht wichtig	Sehr wichtig bis wichtig	Unwichtig bis gar nicht wichtig
Personalauswahl	100 %	0 %	94,11 %	5,88 %
Bewerbungsgespräche	100 %	0 %	91,18 %	8,82 %
Einstellung	74,20 %	25,80 %	36,77 %	63,23 %
Personalführung	98,92 %	1,08 %	98,53 %	1,47 %
Personalentwicklung	100 %	0 %	86,76 %	13,24 %
Mitarbeitermotivation	100 %	0 %	98,53 %	1,47 %
Mitarbeitergespräche	97,85 %	2,15 %	94,11 %	5,88 %
Abmahnung	65,59 %	34,41 %	27,94 %	72,06 %
Kündigung	48,38 %	51,62 %	23,53 %	76,47 %
Arbeitsrecht	74,19 %	25,81 %	38,23 %	61,77 %
Urlaubsplanung	98,92 %	1,08 %	97,06 %	2,94 %

N = 93 Leitung;
68 Träger

Umsetzung der Leitungsverantwortungsbereich in der Praxis						
Aufgabenbereich	Aussagen der Leitungen			Aussagen der Träger		
	Vollständig bis überwiegend bei der Leitung	Bei Träger und Leitung gemeinsam	Überwiegend bis vollständig bei Träger	Vollständig bis überwiegend bei der Leitung	Bei Träger und Leitung gemeinsam	Überwiegend bis vollständig bei Träger
Personalauswahl	49,46 %	36,56 %	13,98 %	29,41 %	52,94 %	17,65 %
Bewerbungsgespräche	40,86 %	47,31 %	11,83 %	26,47 %	57,35 %	16,18 %
Einstellung	25,81 %	21,51 %	52,69 %	10,29 %	14,71 %	75,00 %
Personalführung	89,25 %	8,60 %	2,15 %	67,65 %	29,41 %	2,94 %
Personalentwicklung	87,10 %	7,53 %	5,38 %	41,18 %	44,12 %	14,71 %
Mitarbeitermotivation	94,62 %	4,30 %	1,08 %	72,06 %	22,06 %	5,88 %
Mitarbeitergespräche	91,40 %	6,45 %	2,15 %	73,53 %	19,12 %	7,35 %
Abmahnung	20,43 %	35,48 %	44,09 %	4,41 %	20,59 %	75,00 %
Kündigung	9,68 %	24,73 %	65,59 %	4,41 %	13,24 %	82,35 %
Arbeitsrecht	11,83 %	36,56 %	51,61 %	4,41 %	14,71 %	80,88 %
Urlaubsplanung	88,17 %	9,68 %	2,15 %	83,82 %	11,76 %	4,41 %

Herausforderungen im Alltag

Veränderung **Sozialstaat**

- Marktregulation: Angebot – Nachfrage, aber Marktversagen:
→ Mechanismen verstehen
- „Kunden“ mit Wünschen / Bedarfen
- Anhaltende Wertediskussion

Veränderung **Sozialpolitik**

- Weitgehende Umstellung der Finanzierung, Objekt- vs. Subjektfinanzierung, hin zu zeitlich befristeten Projekten
- Bundesqualitätsgesetz? – Communiqué – Pisa für Fachkräfte?
- Forderungen nach Qualitätsmanagement: § 22a / 79 / 79a SBV VIII
- Frage SGB VIII: Quo vadis? – Vorrangstellung freie Wohlfahrtspflege?
- Umsetzung Bildungspläne

Herausforderungen

Veränderung **Trägerlandschaft / Kita-Management**

- Trägerprofessionalisierung
- Führungskräfte mit (akademischer) Leitungsqualifikation
- veränderte Trägerstrukturen
- Forderung nach dem Profil
- eigene Qualitätsvorgaben / Qualitätsstellen

Herausforderung **Personal**

- Multiprofessionelle Teams
- neue Ausbildungsformen
- Personalmanagement: Mitarbeiterbindung

Herausforderung **Kita-Teilhabe**

- Kinder werden immer jünger und bleiben immer länger
- Kita als Familienersatz
- veränderte Trägerstrukturen
- Forderung nach dem Profil
- eigene Qualitätsvorgaben / Qualitätsstellen
- Multikulturalität / Inklusion

Herausforderung **Fachwissenschaft**

- Wissenschaft, Wahrheit und Glaube
- 4-6 facher elterlicher (sozialräumlicher) Einfluss
- Praxisrelevanz wissenschaftlicher Erkenntnisse vs. „war schon immer so“ vs. „Elternwissen“ vs. „Ärztewissen“ vs. „Kita-Ratgeber“

Herausforderungen

Herausforderung **Familie**

- Keimzelle der Gesellschaft
- Verantwortung für Kinder
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- heterogene familiäre Lebenssituationen
- Erziehungspartnerschaft / Elternarbeit
- Elternkompetenz: Erziehung, Bildung, Betreuung

Herausforderung **Gesellschaft**

- Bildungsgerechtigkeit vs. Bildungselite
- Bild vom Kind – Bild von Familie
- Inklusion vs. Exklusion

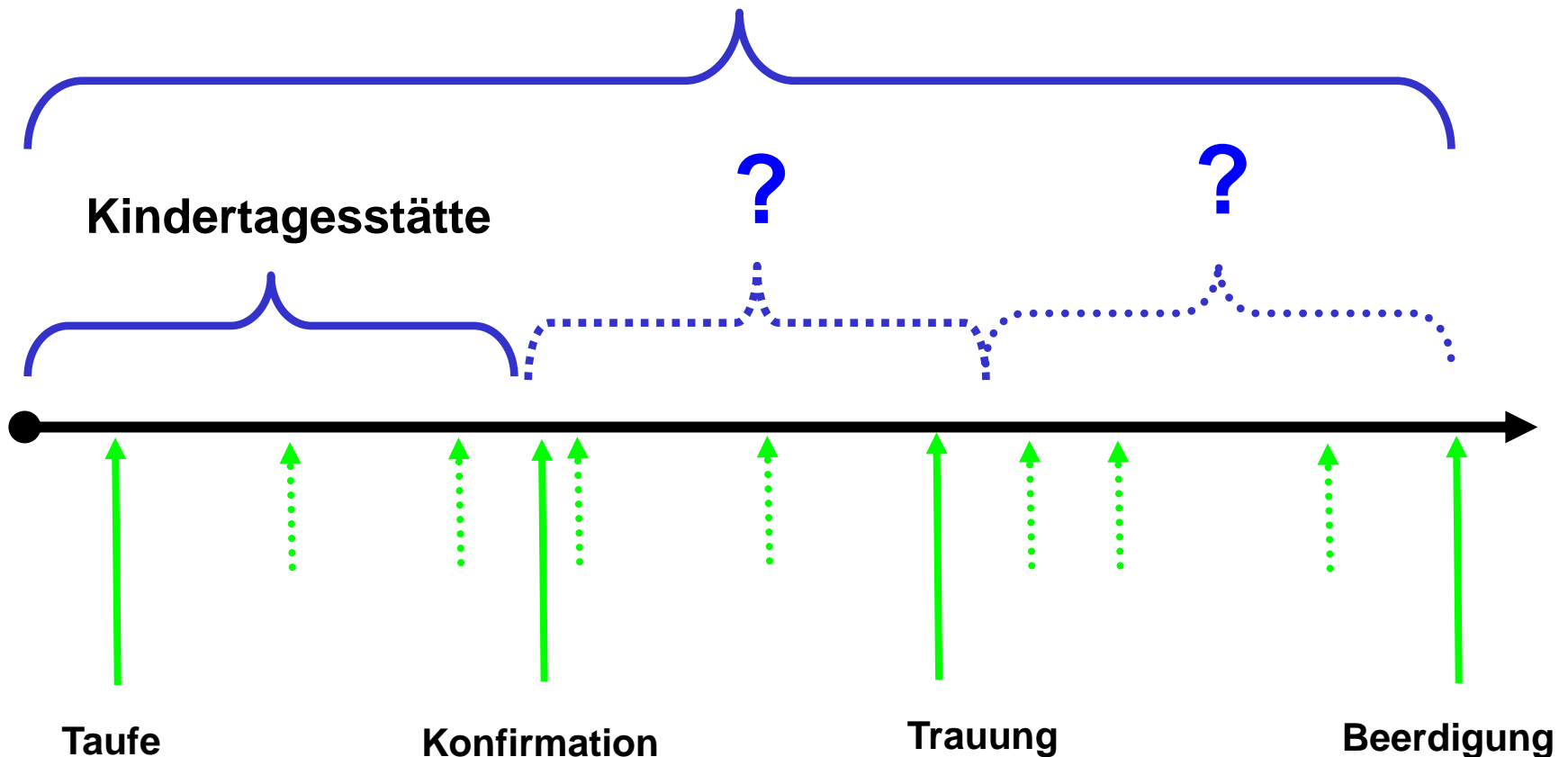
kirchengemeindliche Herausforderungen

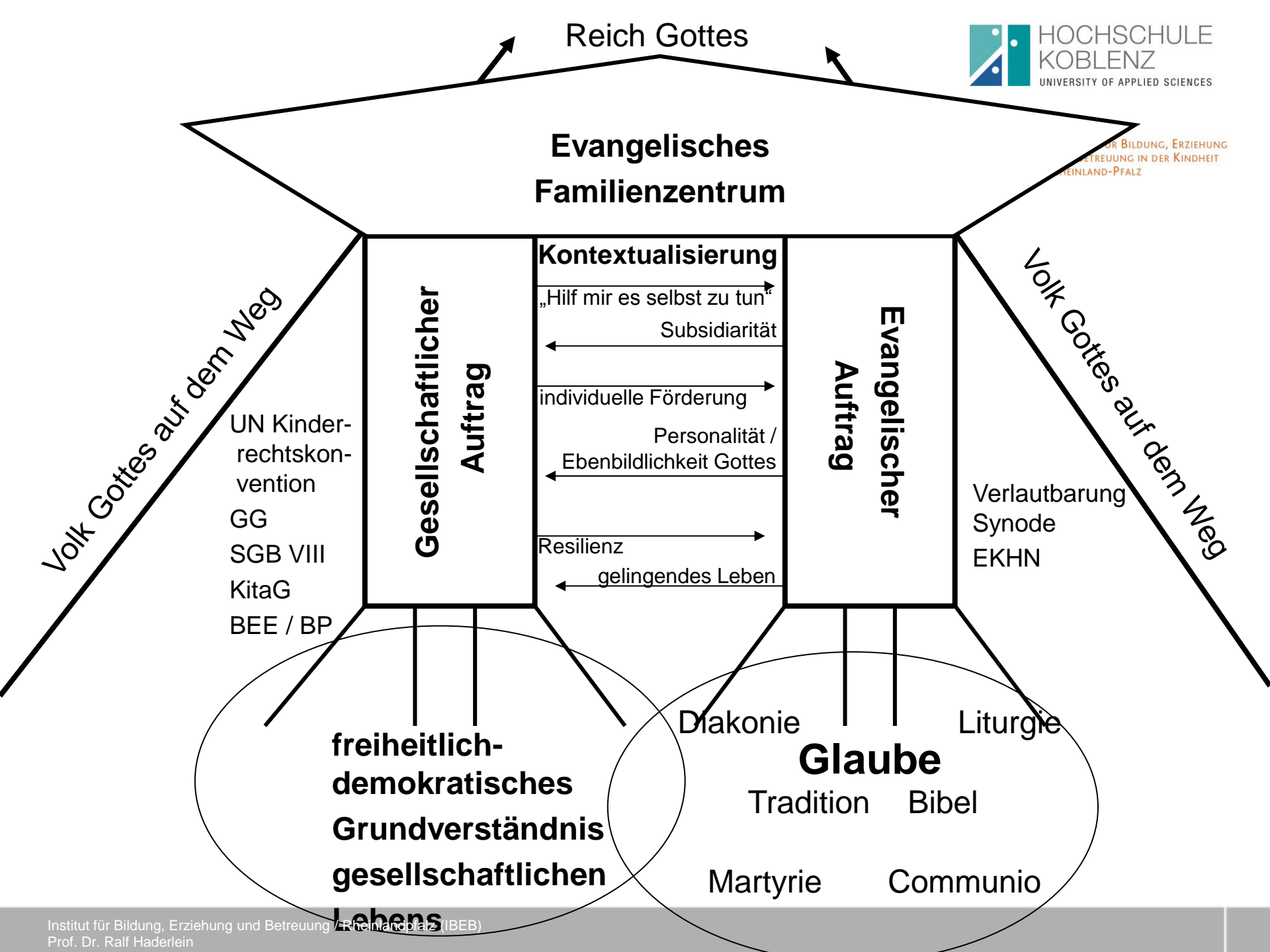
- Umstrukturierungen: Gemeinden, Pfarreien
- (Rückgang) der Kirchensteuer / Rückgang der Kirchenmitglieder
- Rückgang der engagierten Kirchenmitglieder
- Veränderung der Altersstrukturen
- anhaltende Wertediskussion, Glaubensbezeugung
- Religionsmarkt

- veränderte Trägerstrukturen
- Kita als Teil von Kirche? Kita als pastoraler Ort?

Wo und Wann wird Kirche antreffbar? Familienzentrum!

Familienzentrum

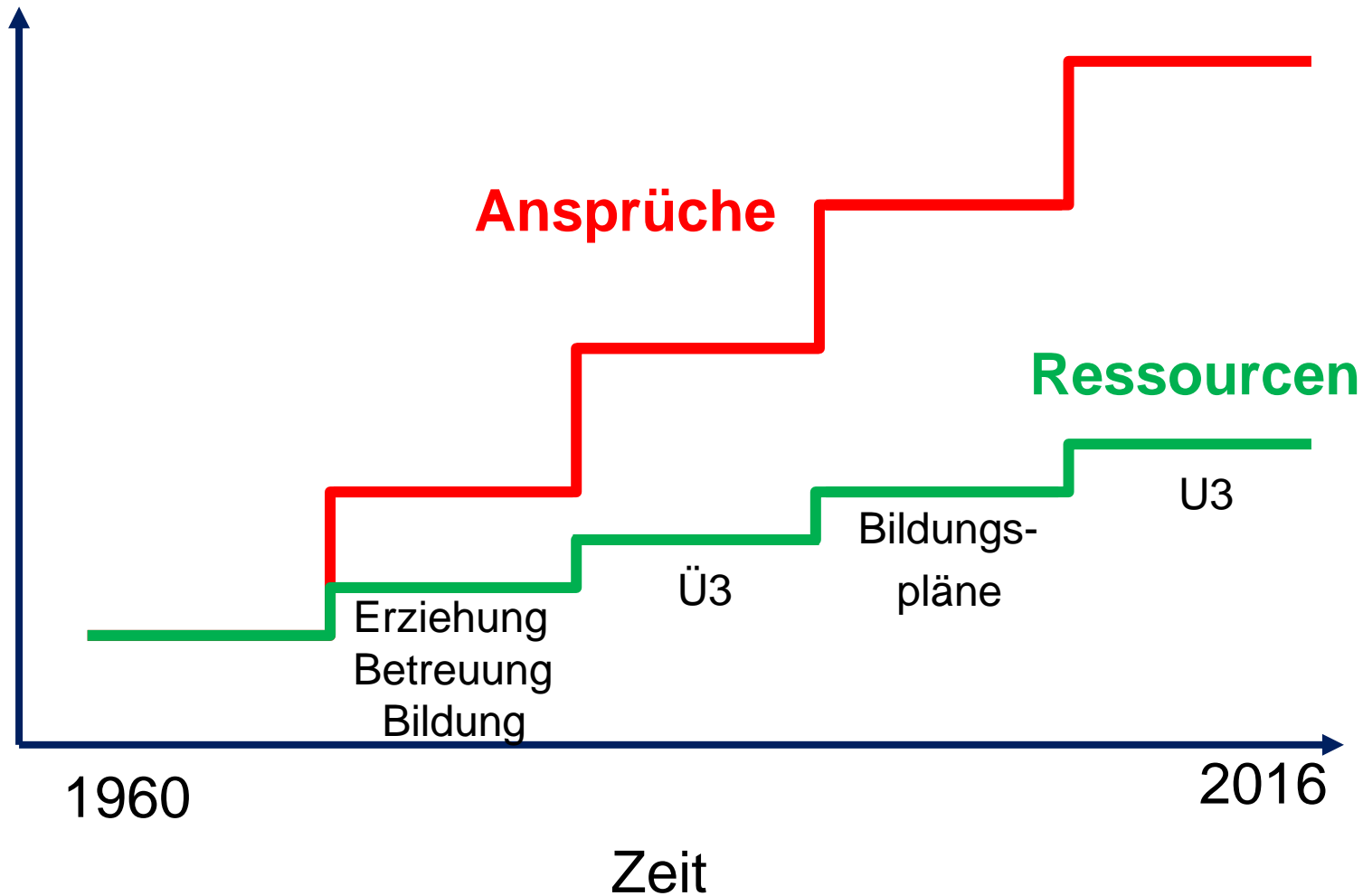




Herausforderungen Kinder

Herausforderungen Ressource

1. Herausforderung Ressourcen



Zieldimensionen

- Erfüllung des gesellschaftlichen, trägerspezifischen und kommunalen Anspruches
- Erfüllung elterlicher und unternehmerischer Ansprüche: Inhalt, Betreuungszeit, Betreuungsformen
- Finanzierungsmöglichkeiten: Kommune, Land, Bund, Eltern, Träger
- personelle, sachliche und organisatorische Umsetzungskompetenz und –möglichkeit

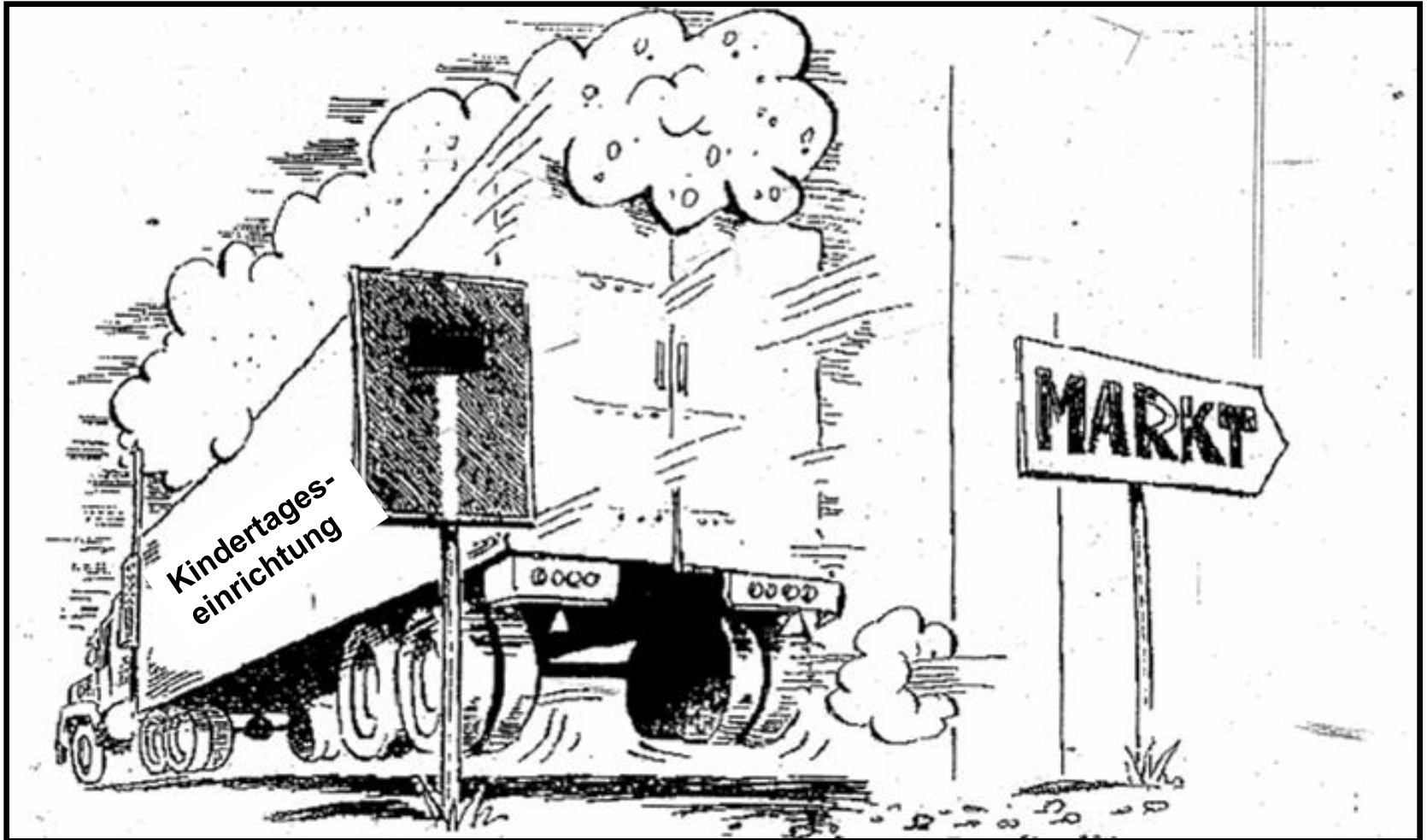
→ unter knappen Ressourceneinsatz optimale Zielerreichung

Gut gelebter Alltag?

Fünf zentrale Qualitätsdimensionen

- **Visionär**
- **Personalmanagement**
- **Unterstützungssysteme**
- **Politische Lobbyarbeit**
- **Qualität in der Systemsteuerung**

Wissen wohin man will ?



„Die Welt tritt zur Seite,
um jeden vorbei zu lassen,
der weiß, wohin er geht.“

Visionär



Back to the future.

©2011 Apple

Steve Jobs
1955-2011

Apple has lost a visionary and creative genius, and the world has lost an amazing human being. Those of us who have been fortunate enough to know and work with Steve have lost a dear friend and an inspiring mentor. Steve leaves behind a company that only he could have built, and his spirit will forever be the foundation of Apple.

Visionär



Karlheinz Böhms Äthiopienhilfe



"Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer."

Antoine de Saint-Exupéry



Visionär

- **Vision – Idee – Realität**
- **Vorbild**
- **Motivator**
- **In der Person: innere und äußere Stimmigkeit**
- **Richtet die Organisation nach der Vision aus**
- **Unternehmensphilosophie –
Unternehmenspolitik – Unternehmensziele und
Unternehmensmanagement sind visionär**

**→ Entwicklung und Aufrechterhaltung einer
Unternehmenskultur (corporate culture)**

Personalmanagement

- **Peronalbeschaffung**
- **Personaleinsatz**
- **Personalführung**
- **Personalentwicklung**
- **Personalverwaltung**
- **Personalcontrolling**
- **Personalfreisetzung**

→ **Entwicklung und Aufrechterhaltung eines gelebten Personalmanagements**

Voraussetzung für professionelles Personalmanagement

- Akzeptanz ist abhängig vom **Wollen** der obersten Leitungsebene sowie vom Können und Dürfen der Führungskräfte;
- **Ganzheitliches** Führungsverständnis (Inhalte, Personal, Finanzen, Organisation)
- **Aktive** Mitwirkung und verlässliche Beteiligung der Mitarbeitervertretungen;
- **Ausrichtung** an den Ressourcen sowie den Stärken und Schwächen der Organisation (realistisch bleiben);
- **Verlässlicher** Rahmen sowie verbindliche Strukturen und Instrumente (z. B. Leitbild, Mitarbeitergespräche, Anforderungsprofile und qualifizierte Auswahlverfahren, Fortbildungen);
- **Gesamtverantwortung** liegt bei einem eigenen Bereich in der Organisation, auch wenn die Führungskräfte die ersten Personalmanager sind.

Fachlich

- Fachberatung / Mediation / Supervision / Coaching
- Strukturierte Fort- und Weiterbildung
- Austauschmöglichkeiten

Persönlich

- aktives Gesundheitsmanagement
- Familienplanung / Familienveränderung
- nicht plan- und vorhersehbaren Ereignissen
- Gratifikationen

Politische Lobbyarbeit

regional

- Public Relation / Öffentlichkeitsarbeit
- Einbindung lokaler Entscheidungsträger

national

- Markenpolitik
- „sich einbringen, sich einmischen“
- konstruktive Dialogbereitschaft
- „mit Spitzenleistung Vorbildfunktion“

Qualität in der Systemsteuerung



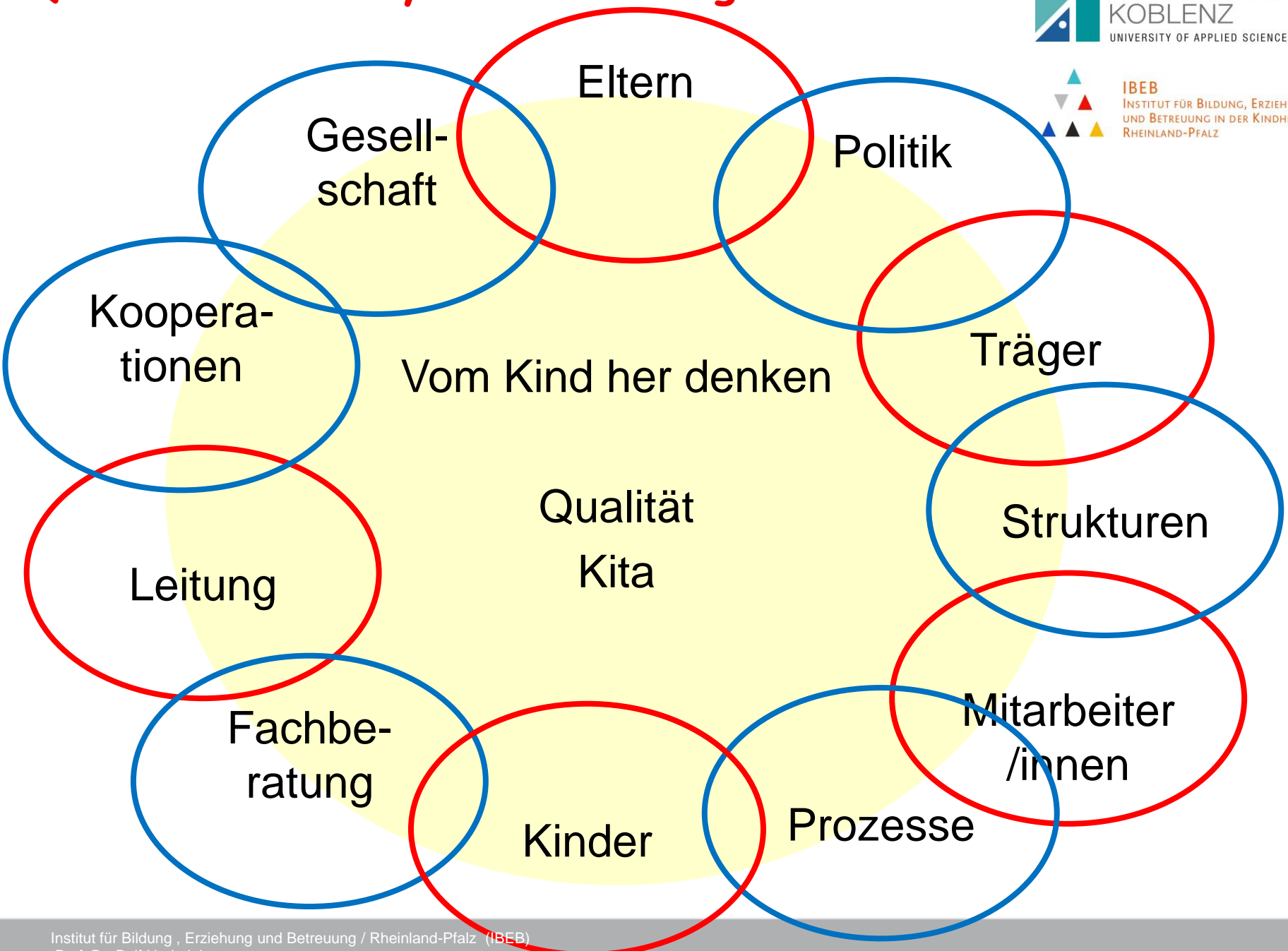
Qualität in der Systemsteuerung



Qualität in der Systemsteuerung



Qualität in der Systemsteuerung



Definition

- Annäherungen über Bildungspläne
- Annäherungen über wissenschaftliche Erkenntnisse und Studien
- Annäherungen über QM-Systeme der Träger
- Empfehlung zur Umsetzung § 22a Deutscher Verein
- Es gibt keine politisch, wissenschaftlich und verbandsübergreifende abgestimmte einheitliche Definition

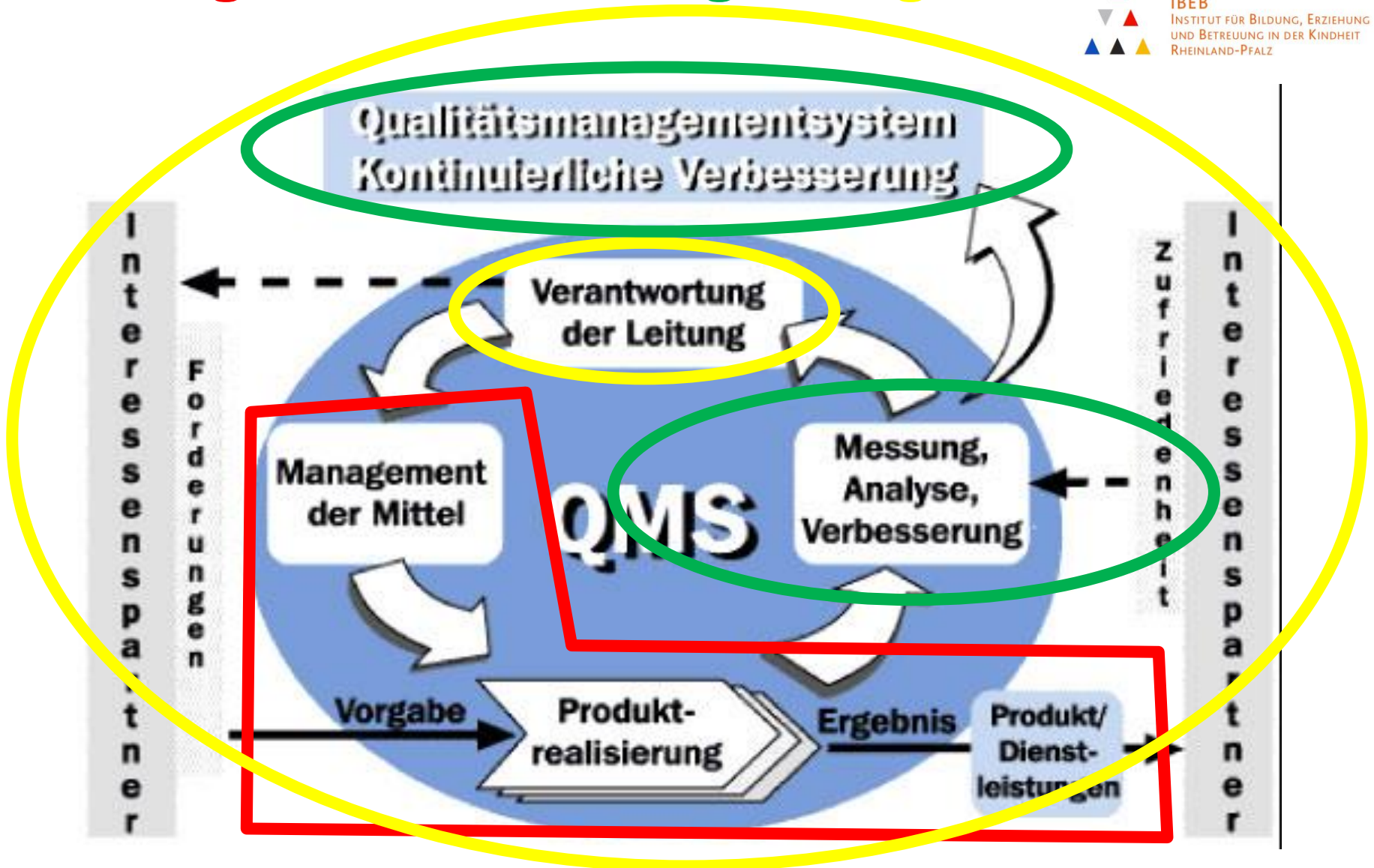
Herausforderung

- Persönlichkeitsentwicklung von Kindern erfolgt i.d.R. in Systemen, deren Grundlage sichere Bindung zum Kind und Aufbau verlässlicher Bindungen ermöglicht.
- Bildung ist immer kulturabhängig. Keine reine Übertragung anderer Systemlogiken resp. Komponenten möglich.
- Exploration systemrelevanter Wirkmechanismen

Qualität in der Systemsteuerung



Leitung – Fachberatung - Träger



Kitas/Tagespflege auf dem Weg zu einer lernenden Organisation

Selbstverständnis

- Organisation und Qualität entwickelt sich über Menschen, Strukturen und Prozesse sind Unterstützung
- Qualitätsmanagement gibt normierende, aber keine normativen Vorgaben → jede Einrichtung muss ihr eigenen Profil aufzeigen können
- Pädagogische Ergebnisse sind menschlicher Machbarkeit auch ein Stück entzogen
- ...

Systemsteuerung

„Es braucht ein ganzes Dorf um ein Kind zu erziehen“

- Kindertageseinrichtung als erste außerfamiliärer Lebensort der Kommune
- Elternpartnerschaft
- Multiprofessionalität in Teams
- hohe Toleranz für unterschiedliche kulturelle und individuelle Lebenswege, kultursensible Pädagogik
- ganzheitliche Sichtweise
- Professionelle Träger und Trägerstrukturen
- ...

**„Bevor wir Autos bauen, bauen wir
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“**

(Toyota)

**„Qualität beginnt bei den Menschen,
nicht bei den Dingen.
Wer einen Wandel herbeiführen will,
muss zuallererst auf die innere Einstellung
aller Mitarbeiter abzielen.“**

(Ph. B. Crosby, 1926-2001)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Ralf Haderlein

Hochschule Koblenz

Fachbereich Sozialwissenschaften

Institut für Bildung, Erziehung und Betreuung / Rheinland-Pfalz (IBEB)

Konrad-Zuse-Str. 1

56068 Koblenz

haderlein@hs-koblenz.de