

Maßgeschneiderte lebensphasenorientierte Personalentwicklung und Qualifizierung für Frauen in Kindertageseinrichtungen

(Kurzbezeichnung: *kitavital*)

Reflexions-Workshop Berlin, 14.12.2017

Programm weiter bilden: Fünf Handlungsschwerpunkte

1. Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen
2. Aufbau von vernetzten Weiterbildungsstrukturen in KMU
3. Initiierung von Branchendialogen
4. Stärkung der Handlungskompetenzen betrieblicher Akteure im Hinblick auf Chancengleichheit
5. Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle und Karrierewegplanung



Kindergarten
ist toll!

Ausgangspunkt

Kindertageseinrichtungen

- sind von **Fachkräfteknappheit** und **demographischem Wandel** stark betroffen
- stehen deshalb vor dringenden **personalpolitischen Herausforderungen**

Vielfältige und differenzierte Problemlage

1. Allgemeine Tendenzen:

- Rasche Veränderung des Arbeitsfeldes Kita mit genereller Zunahme der Belastungen und Anforderungen
(Z.B. schwierige Kinder, Zuwanderung, steigende Erwartungen der Eltern, höhere Dokumentationsanforderungen)
- Wachsender Anteil älterer Beschäftigter
- Veränderte altersmäßige Zusammensetzung der Teams
- Steigende Gefahr von Überlastung und Burnout
(insbesondere, aber nicht nur bei älteren Beschäftigten)
- Hohe Krankenstände mit der Folge weiterer Arbeitsverdichtung

Vielfältige und differenzierte Problemlage

2. Gruppenspezifische Herausforderungen:

- **Rückkehrerinnen:**
Keine systematische „Wiedereingliederung“, fehlende Information über Karriereperspektiven, geringere Weiterbildungsteilnahme
- **Potenzielle Nachwuchskräfte:**
Unzureichende Orientierung über Aufstiegsmöglichkeiten
- **Teilzeitbeschäftigte:**
Spagat zwischen familiären Verpflichtungen und Arbeitsalltag
- **Ältere Beschäftigte:**
Sinkende Belastbarkeit, wachsende Motivationsprobleme
- **Kita-Leitungen:**
Quantitative und qualitative Zunahme der Leitungsaufgaben
(Teamführung, Kita-Management, Repräsentation)

Personalpolitische Herausforderung: Fachkräfte binden

Besonders problematisch: Vorzeitiger Berufsausstieg

- **am Anfang der Berufskarriere**
(insbesondere in Zusammenhang mit Schwangerschaft)
- **vor Erreichen der Altersgrenze**
(insbesondere aufgrund zu hoher Belastungen oder fehlender Motivation)

Allgemeines politisches Ziel:

Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Verweildauer im Beruf

Ausgangsfrage für Projektansatz:

Welchen Beitrag kann Qualifizierung dazu leisten und wie muss sie konzipiert und organisiert sein?

Anforderungen an Qualifizierung

- Besonders beanspruchte Beschäftigtengruppen haben spezifischen Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf
- Der Bedarf korrespondiert jeweils stark mit spezifischen Phasen der beruflichen Karriere der Beschäftigten
- Bisherige Qualifizierungsangebote decken diesen Bedarf kaum ab, weil
 - sie inhaltlich und zeitlich nicht passgenau auf diese Zielgruppen zugeschnitten sind
 - sich demzufolge viele „Betroffene“ nicht explizit angesprochen fühlen
 - bestimmte Gruppen nur schwer erreichbar sind
 - die finanziellen Mittel für spezifische Angebote fehlen

Projektansatz

Eine an den **Lebensphasen der Beschäftigten orientierte Personalentwicklung**, die auf der Grundlage einer detaillierten **Bedarfserhebung** passgenaue bedarfsgerechte **Angebote für unterschiedliche Lebensphasen** entwickelt und umsetzt.

Wichtigste Zielgruppen:

- **Mitarbeiterinnen in der Phase der Schwangerschaft und nach der Rückkehr in den Betrieb**
- **Ältere Beschäftigte** (Leitungskräfte und Erzieherinnen)

kitavital

Qualifizierung für Arbeit & Leben

Laufzeit: 01.10.2016 – 30.09.2019

Projektleitung: Grone Bildungszentren NRW gGmbH

Projektpartner: Studieninstitut Ruhr

Beteiligte Städte

- **Bochum**
(17 Kitas mit 236 Beschäftigten)
- **Dortmund**
(101 Kitas und Pflegestellen mit 1827 Beschäftigten)
- **Duisburg**
(78 Kitas mit 1400 Beschäftigten)
- **Herne**
(19 Kitas mit 325 Beschäftigten)
- **Lünen**
(10 Kitas mit 159 Beschäftigten)
- **Witten**
(8 Kitas mit 170 Beschäftigten)

Ca. 300 Leitungskräfte und 4.000 Erzieherinnen kommunaler Kitas

Aufgabenteilung im Projekt

Städte

- Konzepterstellung
- Lenkungsgruppe

- **Projektlotsen**
- **Unterstützung
Bedarfsermittlung**
- **Teilnehmergewinnung**

Grone

- Konzepterstellung
- Lenkungsgruppe

- Steuerungsgruppe
- Referenten auswählen

- **Projektleitung**
- **Management
Qualifizierungen/
Administration**
- **Abrechnungen**

StudRuhr

- Konzepterstellung
- Lenkungsgruppe

- Steuerungsgruppe
- Referenten auswählen

- **Räumlichkeiten**
- **Evaluation**
- **Nachhaltigkeit**

Projektplanung

A. Qualifizierungen „Elternzeit“

1. Familien- und Berufswegeplanung

3 zweitägige Qualifizierungs- und Beratungsmodule (45 TN)

2. Rückkehrer*innen

9 zweitägige Workshops (135 TN)

B. Qualifizierungen „Älter werden“

1. Führungskräfte-Training: Führung altergemischter Teams

36 zweitägige Seminare (270 TN)

2. Resilienzworkshops insbes. für ältere Mitarbeiter*innen

50 zweitägige Seminare (500 TN)

3. Teamcoaching: „Miteinander von alt und jung" (Inhouse)

54 eintägige Seminare (540 TN)

Bedarfserhebung: Ergebnisse

Familien- und Berufswegeplanung

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter dem Gesichtspunkt Teilzeit-Arbeit
- Orientierungsveranstaltung für MA, die in Leitungsfunktionen gehen wollen

Rückkehrerinnen

- Wiedereingliederungs-Qualifizierung für Rückkehrerinnen aus Schwangerschaft, Krankheit (Burnout) oder längerem Sonderurlaub

Bedarfserhebung: Ergebnisse

Führungskräfte

- Unterschiedliches Berufsverständnis älterer und jüngerer FK und MA
- Personaleinsatzplanung unter familiären Gesichtspunkten
- Große Teams (bis 30 MA) leiten
- Umgang mit dem eigenen Älterwerden
- Selbstorganisation als Kita-Leiterin
- Ressourcenorientierter Blick auf die Mitarbeiter*innen
- Lösungsorientierte Kommunikation mit Eltern und MA
- Umgang mit psychisch angeschlagenen, auffälligen oder nicht mehr so leistungsfähigen Kolleg*innen
- Gespräche mit Rückkehrer*innen richtig führen (Belastbarkeitsanalyse)



Bedarfserhebung: Ergebnisse

Resilienz

- Selbstachtsamkeit, Stressvermeidung und Burnoutprävention
- Arbeitsverdichtung durch auffällige und schwierige Kinder
- Den Kindern und sich selbst gerecht werden
- Mit veränderten Erwartungshaltungen der Eltern souverän umgehen
- Die eigene Kreativität wieder entdecken
- Resilienz für Jüngere MA
- Gesund bleiben im Betrieb

Bedarfserhebung: Ergebnisse

Teamcoaching (Inhouse): „Miteinander von alt und jung“

- Verständigungsprobleme zwischen Jung und Alt
- Bestimmung eigener Ressourcen und Potenziale ("Schatzsuche")
- Doppelbelastung durch Familie und Beruf. Wie gehen Betroffene, Gruppe und Leitung damit um?
- Gutes Zeitmanagement unter Bedingungen des Teilzeit- und Schichtdienstes
- Teambildung, Entwicklung einer Willkommenskultur
- Problematische Lebenssituationen bewältigen
- Stressprävention

Umsetzung

Lebensphasenorientierte Qualifizierung und Personalentwicklung in Kitas

Lebensphasenorientierte Qualifizierung und Personalentwicklung in Kitas

Lebensphasenorientierte Qualifizierung und Personalentwicklung in Kitas



Qualifizierungsprogramm Herbst 2017



Qualifizierungsprogramm Frühjahr 2018



Qualifizierungsprogramm Frühjahr 2017

Teilnehmergebung und Öffentlichkeitsarbeit

- Bedarfserhebung zu Projektbeginn
- Städtische Lotsen
(Verteilung der Qualifizierungsprogramme und weiterer Informationen und Materialien, direkte Teilnehmer*innen-Ansprache)
- „Empfehlungsmarketing“ durch Seminarteilnehmer*innen
- Direktkontakte zu Kitas
- Veröffentlichungen

Teilnehmergewinnung und Öffentlichkeitsarbeit



Antwacht der eigenen Fortschritte
Kathrin Köllgen, Christa Friedrich (links), Ingrid Wiese, Sabine Winterkamp (rechts)

Kitavital – Qualifizierung nach Maß

„Lebensphasenorientierte Qualifizierung und Personalentwicklung in Kitas“ oder kurz „Kitavital“ heißt das Fortbildungsprogramm, das sich an mehr als 4.000 Erzieherinnen und Erzieher in sechs Städten richtet. Kolleginnen und Kollegen, die in städtischen Kindertageseinrichtungen in Dortmund, Bochum, Duisburg, Herne, Lünen und Witten arbeiten oder eine solche leiten, finden hier auf ihre Bedarfe zugeschnittene Seminare. Das Qualifizierungsprojekt wird durchgeführt von den Grone Bildungszentren gGmbH und vom Studieninstitut Ruhr. Im März 2017 begannen die ersten Seminare in diesem Projekt, das im Rahmen des Bundesprogrammes „Fachkräfte sichern – Gleichstellung fördern“ gefördert wird. Zur Freude der Kindertageseinrichtungen und den beteiligten Städten, die auch wegen des demografischen Wandels vor großen personalpolitischen Herausforderungen stehen.

Aus der Cafeteria des Studieninstituts Ruhr hat Dozentin Vera Gosh einige Regeln/Schulnoten mit in den Schulprogramm gebracht. „Auch Schokolade kann gegen Stress helfen“, sagt sie lächelnd. Und um Stress geht es bei dieser Qualifizierung im Maß, genauer gesagt um Stressprävention und Stressmanagement im Kita-Alltag. Alle Plätze sind belegt. Unter den 16 Teilnehmerinnen aus fünf Städten sind auch drei Kolleginnen von FABIDO. Katja Bücking ist eine von ihnen. Sie erklart den Austausch als Bereicherung: „Es ist gut, dass es hier nicht allein um fachliche Fragen geht, sondern ich auch etwas für mich mitnehmen kann. Denn die Methoden, wie Stress abgebaut werden kann und auch genau herauszufinden, wo kommt der Stress denn eigentlich her, sind eine große Hilfe.“ Genau das will Kitavital, denn verschiedene Lebensphasen bringen zusätzliche Anforderungen mit sich. Deshalb schaut Kitavital darauf: Welche Unterstützung brauchen Menschen, die in einer Kindertagesstätte gearbeitet haben, um nach der Rückkehr aus der Elternzeit oder auch nach langer Abwesenheit, z. B. wegen Krankheit wieder Fuß im Beruf zu fassen? Wie können Kolleginnen und Kollegen aus Kindertageseinrichtungen ihren Beruf möglichst lange und mit Freude ausüben?

Wie finden potenzielle Nachwuchskräfte heraus, ob sie in eine Leitung/Tätigkeit hineinwachsen wollen? Zu diesen und weiteren Themen bietet das Projekt „Kitavital“ allein im ersten Halbjahr 2017 zwölf verschiedene Seminare an. Bis 2019 soll jeweils ein Frühjahrs- und ein Herbstprogramm folgen.

Die Themen sind nicht am Grünen Tisch festgelegt worden: „Wir haben uns viel Zelt genommen, um ein passgenaues Angebot für die Kindertageseinrichtungen zur Verfügung stellen zu können. Damit das tatsächlich gelingt, haben wir z. B. bei FABIDO zunächst mit den Fachleuten gesprochen, die für die Personalentwicklung verantwortlich sind. Dem folgte eine Gesprächsrunde mit Kita-Leitungen und Stellvertreterinnen und schließlich ein Gespräch mit pädagogischen Kräften“, beschreibt Projektleiter Hartmut Hering von Grone Bildungszentren den Entstehungsprozess. Auf der Grundlage dieser Gespräche bietet nun das Studieninstitut Ruhr als Projektpartner zusammen mit dem Projektträger Grone entsprechende Seminare an. „Lebensphasenorientierte Personalplanung und Qualifizierung ist vielen ein Anliegen, aber die Finanzierung ist schwierig. Deshalb sind wir als Studieninstitut froh, Partner für Kitavital zu sein,

denn das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond gefördert“, erläutert Dr. Sabine Seidel, die Leiterin des Studieninstituts Ruhr.

Für FABIDO kam das Projekt wie gerufen. Dort war man in der Personalentwicklung gerade damit beschäftigt, lebensphasenorientierte Personalpolitik betrieblich stärker in den Fokus zu rücken, so dass in den Angeboten die Chance gesehen wird, erste richtungswesende Akzente setzen zu können. Ganz ähnlich sieht es auch das Studieninstitut Ruhr: „Mit diesem Programm wird ein Nerv der Bedürfnisse getroffen, die uns auch früher aus den Kindertageseinrichtungen geschickt wurden, für die aber bei den Städten keine Finanzressourcen zur Verfügung standen“, sagt Nicola Maletzki vom Studieninstitut Ruhr. Qualifizierungsangebote, die sich an den verschiedenen Lebensphasen und an den daraus resultierenden Bedarfen orientieren, gab es bislang kaum. Beim Studieninstitut Ruhr und im Duisburger Rathaus finden die Veranstaltungen statt.

Die Seminare gehen auf die unterschiedlichen Anforderungen ein, denen Beschäftigte in Kindertageseinrichtungen in verschiedenen Lebensphasen begegnen. „Wir möchten unseren Kolleginnen und Kollegen fachlich ein Rüstzeug an die Hand geben, damit sich in ihrem Arbeitsalltag, der immer vielfältiger und komplexer geworden ist, mit den eigenen Ressourcen auseinandersetzen können. Deshalb gibt es nicht nur Seminare, die sich mit dem Alternwerden im Beruf oder den Chancen eines altersgerechten Teams befassen, sondern eben auch solche, die Strategien zur Stressbewältigung vermitteln und Wege aufzeigen, mit belastenden Situationen umzugehen“, erläutert Sabina Winterkamp, bei FABIDO verantwortliche für die Personalentwicklung.

Insgesamt richtet sich das Angebot an mehr als 4.000 Beschäftigte in 227 Kindertageseinrichtungen. FABIDO ist unter den sechs städtischen Arbeitgebern einer der größten Träger von Kindertageseinrichtungen und einer, dem Qualifizierung und Fortbildung besonders am Herzen liegt: „Ich freue mich sehr über die FABIDO-Beteiligung am Projekt Kitavital. FABIDO setzt starke Akzente bei beruflichen Qualifizierungen.“

Mit unserer Beteiligung am Projekt können wir der Erweiterung professioneller Kompetenzen einen weiteren Schub verleihen und über die Fortbildungsangebote allen Beschäftigten zusätzliche Möglichkeiten für ihre berufliche Weiterentwicklung eröffnen“, verdeutlicht Daniel Kunstleben, Betriebsleiter FABIDO.

Kitavital setzt darauf, bedarfsgerecht zu qualifizieren und so Beschäftigte eine längere Verweildauer im Beruf zu ermöglichen. Wer aus der Elternzeit oder nach einer langen Krankheitsphase zurück in den Beruf kommt, findet bei Kitavital genauso gut eine passende Qualifizierung

wie die Vielzahl von Beschäftigten, die in Teilzeit arbeiten und oft einen Spagat zwischen familiären Verpflichtungen und dem Arbeitsalltag bewältigen müssen. Kitavital unterstützt auch bei der Frage, wie sich Alternwerden im Sozial- und Erziehungsdienst aktiv gestalten lässt und hilft Beschäftigten herauszufinden, was in ihnen steckt und ob sie für eine Führungsfunktion geeignet sind. Darüber hinaus gibt Kitavital allen Kindertageseinrichtungen die Möglichkeit, Teamblogs, die zum Projektthema passen, begleiten zu lassen.

Titel: Antje Schuler
Foto: Anja Cost



Partnerinnen für Kitavital (v.l.)
Nicola Maletzki und Dr. Sabine Seidel



FABIDO Kolleginnen:
Kitavital ist Bereicherung

Kontakt:

Hartmut Hering/Christina Friedrich
Grone Bildungszentren g GmbH
Tel. (0231) 5 84 49 93-29/28

Dr. Sabine Seidel/Nicola Maletzki
Studieninstitut Ruhr
Tel. (0231) 50-2 62 76

Durchführung 2017

Qualifizierungen

- **27 Seminare** (überwiegend zweitägig) mit insgesamt **334 Teilnehmer*innen**



- **10 Inhouse-Teamtage** (jeweils eintägig) mit insgesamt **205 Teilnehmer*innen**

Durchführung 2017: Erfahrungen

- Teilnahmebereitschaft insgesamt hoch
- Hohe Mobilität der Teilnehmer*innen
- Nachfrage aus den Städten unterschiedlich, gleicht sich schrittweise an
- Hoher „Stammkundenanteil“ bei Leitungen
- Themenauswahl und Seminarzuschnitte werden durch bisherige Nachfrage insgesamt bestätigt
- Besonders stark nachgefragt:
 - Seminare zur Orientierung potenziellen Führungsnachwuchses (z.B. „Auf die Plätze Führung, los“)
 - Seminare zur Resilienzstärkung der Erzieherinnen (z.B. „Rüstzeug für mein Ich“)
- Weniger stark nachgefragt: Seminare für Rückkehrerinnen

Durchführung 2017: Erfahrungen am Beispiel „Kita-Update“

3. QUALIFIZIERUNGEN FÜR PÄD. KRÄFTE OHNE LEITUNGSFUNKTION

Kita-Update **Fachpädagogischer Wiedereinstieg** **nach längerer Abwesenheit (4 Tage)**

In der Kindergartenpädagogik und im Kita-Alltag gab es in den letzten Jahren zahlreiche Veränderungen. Für Pädagogische Fachkräfte, die nach einer längeren Auszeit in den Berufsalltag zurückgekehrt sind oder demnächst zurückkehren wollen, ist das eine zusätzliche Herausforderung. Um ihre gewohnte Sicherheit wiederzugewinnen, müssen sie nicht nur den (persönlichen) Wiedereinstieg in den Beruf bewältigen, sondern sich auch mit den veränderten Bedingungen in der beruflichen Praxis vertraut machen.

Das Seminar gibt Rückkehrer* innen die Gelegenheit, sich mit den aktuellen Themen in der Kita-Pädagogik auseinanderzusetzen, damit sie im Ergebnis auf dem „neuesten Stand“ sind.

Themen des ersten Moduls (Tag 1 und 2):

- Bildungsgrundsätze in NRW und Hinweise zu den 10 Bildungsbereichen
- Der „neue“ Blick auf die Kinder – (neuro-)wissenschaftliche Erkenntnisse über das Lernen von Kindern
- Wie wird Bildung heute definiert und in den Kitas umgesetzt?

Themen des zweiten Moduls (Tag 3 und 4):

- Kinder unter drei Jahren: Bedürfnisse und Umsetzung altersspezifischer Pädagogik
- Beobachtung und Dokumentation – Grundsätzliches und aktuelle Anforderungen
- Alltagsintegrierte Sprachbildung
- Partizipation in der Kindertageseinrichtung

Weitere Themen können sich aus dem aktuellen Bedarf der Teilnehmer*innen ergeben.



Termine:

Mo., 16.10.2017, 09.00–16.00 Uhr
Di., 17.10.2017, 09.00–16.00 Uhr
Do., 16.11.2017, 09.00–16.00 Uhr
Fr., 17.11.2017, 09.00–16.00 Uhr

Ort und Teilnehmerzahl:

Dortmund, Studieninstitut Ruhr
16 Teilnehmer*innen

Referentin: Vera Gloth, Erzieherin und Sozialpädagogin

Hat sich die Ausgangsthese bestätigt?

„Lösungsansatz ist eine **an den Lebensphasen der Beschäftigten orientierte Personalentwicklung und Qualifizierung**, die auf der Grundlage einer detaillierten Bedarfserhebung passgenaue **Angebote** entwickelt.“

Erste Schlussfolgerungen: Vorteile und Nutzen

- Lebensphasenorientierte Qualifizierungsangebote
 - erhöhen **Aufmerksamkeit** und **Teilnahmebereitschaft** der Zielgruppen
 - haben nachweislich **zielgruppenspezifischen praktischen Nutzen**
 - werden als **Wertschätzung** empfunden
 - tragen mutmaßlich zur **stärkeren Bindung an den Arbeitsplatz** bei
- Von den nur auf bestimmte Altersgruppen zielenden Angeboten abgesehen gilt: Zentral sind die **bedarfsgerechte Thematik und das damit verbundene Lösungsangebot**, nicht das statistische Alter.
- Der „lebensphasenorientierte Blickwinkel“ ermöglicht die **Identifizierung weiterer Zielgruppen** mit hohem Bedarf und trägt dadurch zur präventiven Problemlösung bei (Beispiel: Stellvertretende Leitungen)

Erste Schlussfolgerungen: Anforderungen und Grenzen

- Lebensphasenorientierung ist nur bedingt mit rein altersmäßiger Abgrenzung gleichzusetzen
- Zielgruppen müssen möglichst aktuell ermittelt und präzise definiert werden: Hoher Aufwand für Bedarfserhebung, Entwicklung und Bewerbung
- Realisierbarkeit durch finanzielle Möglichkeiten regulärer Haushalte begrenzt
- Engpass Erreichbarkeit:
 - Zielgruppen müssen direkt angesprochen werden, u.U. auch zuhause.
 - Bestimmte Zielgruppen bleiben trotz spezifischer Angebote und persönlicher Ansprache schwer erreichbar (Rückkehrer*innen). Gründe müssen weiter untersucht werden
 - Auch in den Kitas sind potenzielle TN nur mittelbar erreichbar
- Differenzierte, eher kleinteilige Zielgruppenformate erfordern eine große Grundmenge an Teilnehmer*innen

Erste Schlussfolgerungen: Vorläufiges Fazit

Der lebensphasenorientierte Ansatz ist grundsätzlich ein **wichtiger Beitrag zur zielgruppenorientierten Qualifizierung** und damit zur Erreichung der gesetzten Ziele.

Er sollte verstärkt erprobt und weiter entwickelt werden.



Vielen Dank für Ihr Interesse

Fotonachweis: Folie 3: fotolia.com – motorradcbr, Folie 4: TriASS, Peter Brenneken, Folie 16: fotolia.com – contrastwerkstatt, Folie 17: fotolia.com – Tino Neitz, Folie 19: Titel Qualifizierungsprogramme: Frühjahr 2017 = fotolia.com – woodapple, Herbst 2017 = Anja Cord, Frühjahr 2018 = Studieninstitut Ruhr, Björn Vogt, Folie 29: 123rf.com – dotshock

Das Projekt kitavital wird im Rahmen des Programms "Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.