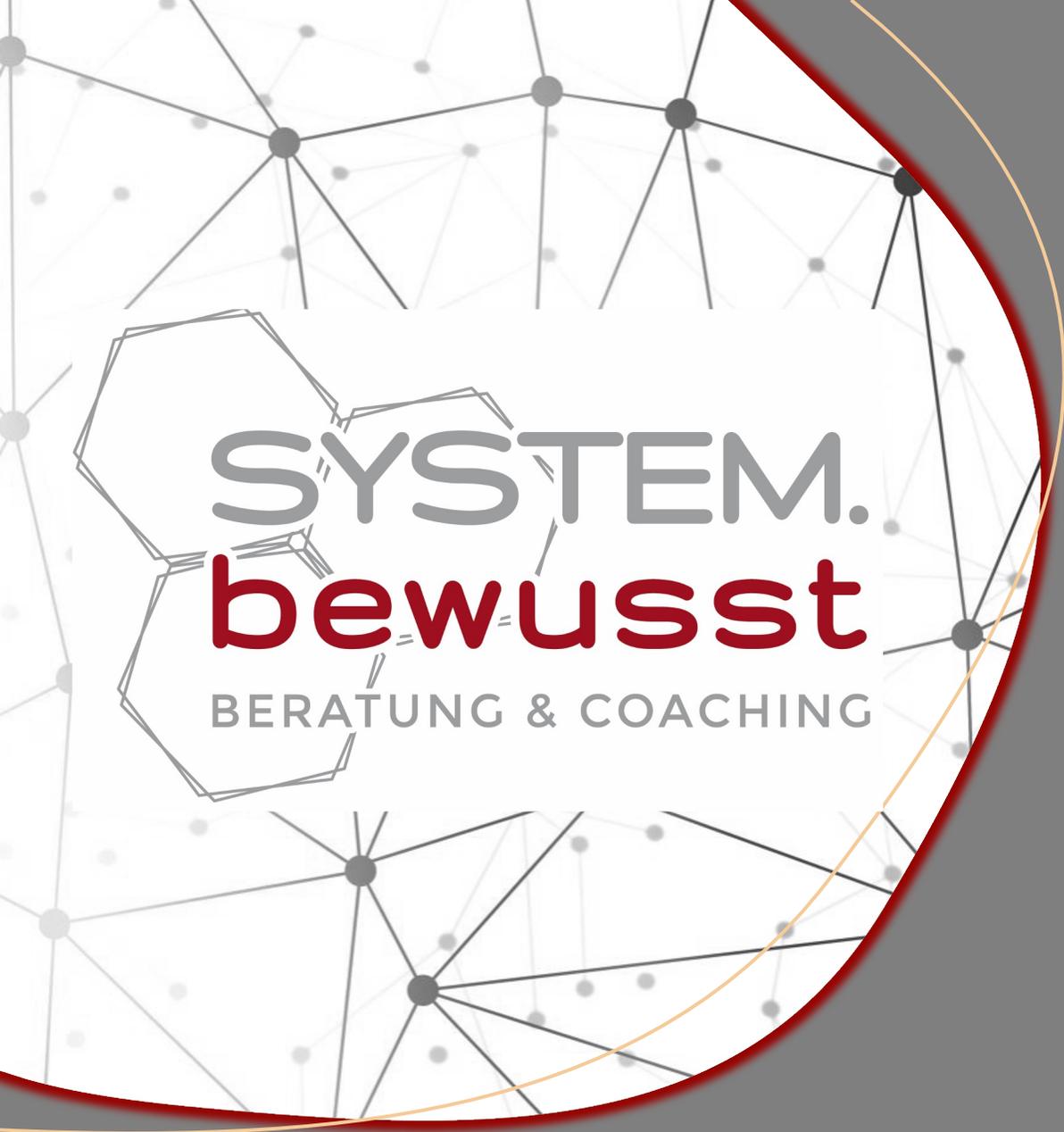




SYSTEM.  
**bewusst**  
BERATUNG & COACHING

Fachforum III

Träger- und  
Leitungsverantwortung  
in Organisations-  
entwicklungsprozessen



**SYSTEM.**  
**bewusst**  
BERATUNG & COACHING

Anna Carina Weber  
Sozialpädagogin M.A.

Bildungs- und Sozialmanagement

Kindheits- und Sozialwissenschaften mit  
Schwerpunkt Management und Beratung

Qualitätsmanagementbeauftragte

Systemische Beraterin i.A. (DGFS)

# Träger- und Leitungsverantwortung

Bau- und Sachausstattung

Strategische Planung

Angebotsplanung

Personalmanagement

Träger handeln selbst und gleichzeitig müssen sie ihre Einrichtungsleitungen und Mitarbeitenden darin unterstützen und befähigen, ihre Aufgaben entsprechend den Zielen gemeinsam umzusetzen.

Kinderschutz

Budgetsteuerung

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Qualitätsentwicklung

Konzeptionsentwicklung

Rahmenbedingungen

# Träger- und Leitungsverantwortung

Träger  
Einrichtungsleitung  
Mitarbeitende

**Ziele**  
**Aufgaben**

handeln  
unterstützen  
befähigen

Wie gelingt es?

# Potenzialentfaltung nach Vera F. Birkenbihl



# Potenzialentfaltung

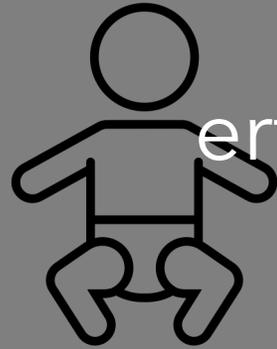


Geburt

Entwicklung

# Gesundheitsfördernde Faktoren

## Potenzialentfaltung



erfolgreich, glücklich, motiviert



Gesundheit

# Gesundheitsfördernde Faktoren

**An Schwächen  
arbeiten**

**Wo liegt das  
vs.  
Potenzial?**

**Stärken erkennen**

# Gesundheitsfördernde Faktoren

## An Schwächen arbeiten

Schwäche löst negative, innere Programme aus:

- Es dürfen keine Fehler gemacht werden
- Bloß keine Schwäche zeigen
- Sofortiger Beginn von Rechtfertigung
- Frage danach wer oder was schuld ist



Angriff Selbstwertgefühl

**Negative Gefühle**

VS.

## Stärken erkennen

Stärken fördern positives Interesse:

- Mein Wissen wird benötigt, ich bin wichtig
- Auseinandersetzung mit dem Sachthema
- Positiv besetzte Gedanken
- Offenheit weiterzudenken und zu arbeiten



Sinnstiftend

**Positive Gefühle**

# Gesundheitsfördernde Faktoren

**Stärken  
erkennen**



**Positive Gefühle**



**Sachebene**

Aufgabe der  
Organisationsentwicklung:

**Sinn erzeugen**

Wird ein emotional positiv  
besetztes Erlebnis erfahren,  
können Menschen  
ihre Programme ändern.

# Gruppenarbeit

Nehmen Sie sich kurz Zeit, um über die Fragen nachzudenken.

Danach geben Sie Ihre Antwort bitte über [menti.com](https://www.menti.com) ab.



Was war Ihr letzter positiver emotionaler Moment, Ihr letztes Erfolgserlebnis?

Was lieben Sie an Ihrem Job?

Dafür haben Sie zwei Minuten Zeit.



# Ergebniswolke Mentimeter

Was war Ihr letzter positiver emotionaler Moment, Ihr letztes Erfolgserlebnis? Was lieben Sie an Ihrem Job?

39 Antworten



# Gruppenarbeit

Wozu das Ganze?

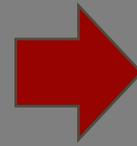
Positive emotionale Momente erzeugen gute Gefühle; Gefühle des Erfolgs und der Wertschätzung. Davon wollen wir mehr, darauf sind wir konditioniert. Im Gegenzug wollen wir negative Gedanken vermeiden.

# Aufgabe im Organisationsentwicklungsprozess



# Aufgabe im Organisationsentwicklungsprozess

Damit die räumlichen, fachlichen, wirtschaftlichen und personellen Voraussetzungen (§45 SGB VIII, Abs. 2) für die Erlaubnis zum Betrieb erfüllt werden können, müssen Sie für die Weiterentwicklung der Einrichtung Sorge tragen.



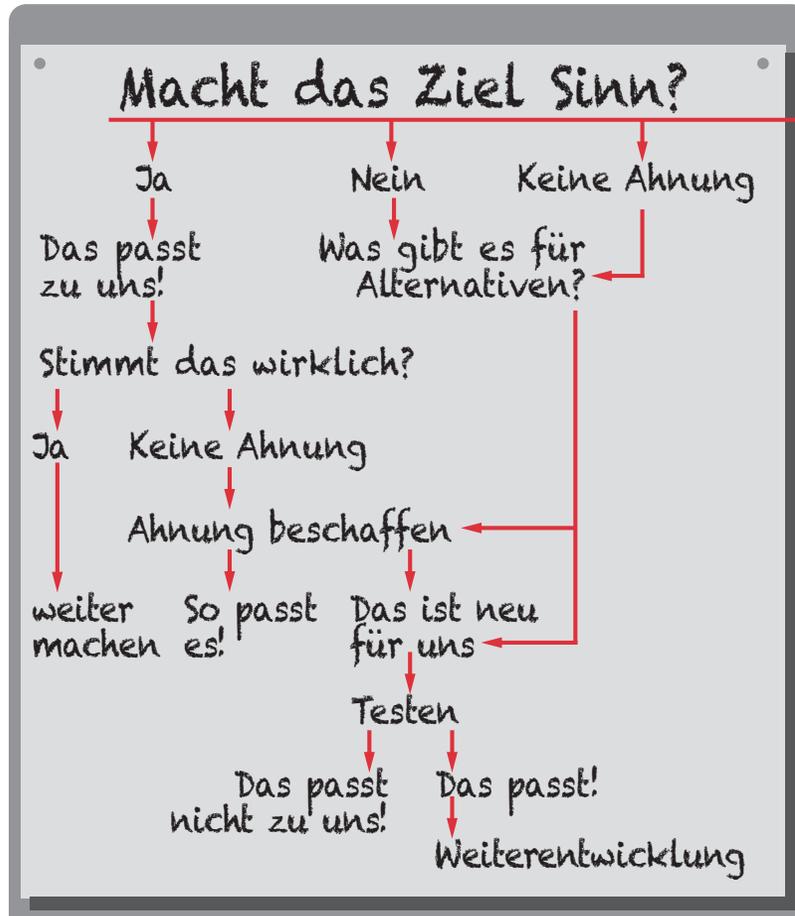
Überprüfung  
Soll-Ist; Qualität



**Veränderungs-  
prozesse  
auslösen**

# Aufgabe im Organisationsentwicklungsprozess

Zeit für Veränderung – Zeit für Be-sinn-ung



Das sollten wir uns viel öfter fragen für unsere Kunden und Mitarbeitenden



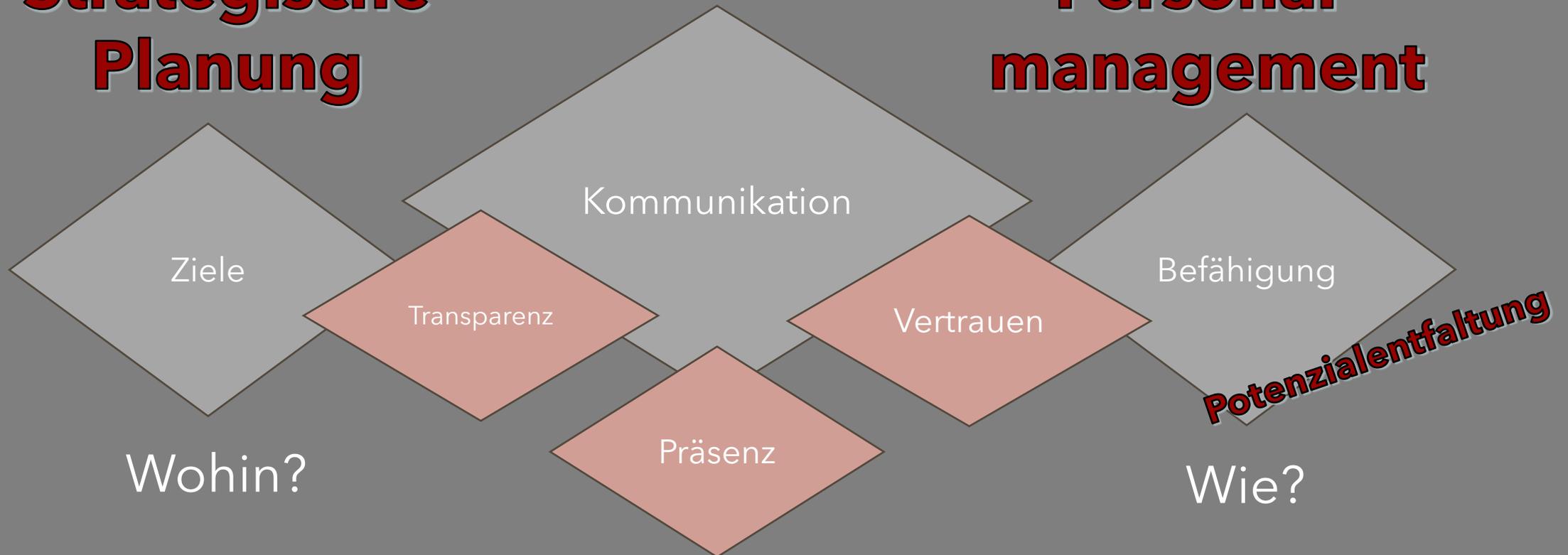
Verantwortlich dafür sind Träger und Leitung.

# Aufgabe im Organisationsentwicklungsprozess

Wie schaffen Sie das?

**Strategische  
Planung**

**Personal-  
management**

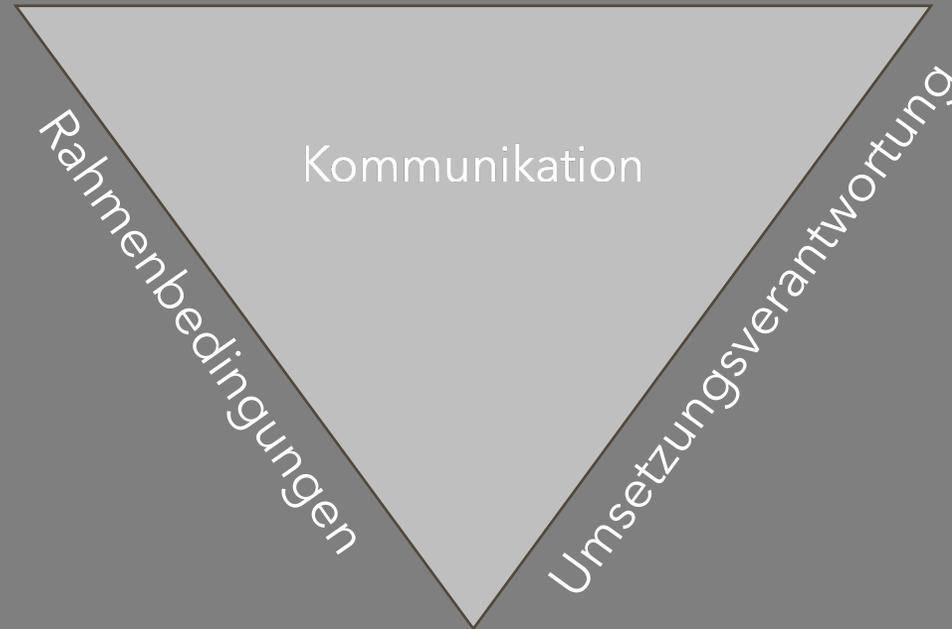


# Aufgabe im Organisationsentwicklungsprozess

**Träger**

Auftrag

**Leitung**



**Team**

Leistung



# Gruppenarbeit

Nehmen Sie sich kurz Zeit, um über die Fragen nachzudenken.  
Danach berichten Sie Ihren Gruppenmitgliedern darüber.

Wie kann es die Kita-Leitung schaffen, dass Organisationsentwicklungsprozesse gelingen?

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten müssen gegeben sein?

**Dafür haben Sie zehn Minuten Zeit. Bis gleich!**

# Ergebnisse Gruppenarbeit

**Wie kann es die Kita-Leitung schaffen, dass Organisationsentwicklungsprozesse gelingen?**

Transparenz in der Arbeit, Mitnahme des Teams, ggf. Schritte "zurückgehen", um alle abzuholen, in Kommunikation mit dem Team sein

Dringlichkeit erzeugen, Sinnhaftigkeit erklären, Partizipativ und demokratisch handeln

Wo soll der Weg hingehen? mit Ruhe steuern

Einbindung der Fachkräfte in die Prozesse und deren Ideen und Anregungen mit einbringen lassen.

Potentiale der pFK, was kann wer?

Was bedeutet Leitung? Was ist meine Rolle als Leitung vs. Teammitglied

Stärken der Mitarbeiter nutzen, im Team gemeinsam entwickeln, Mitarbeiter beteiligen

Grundhaltung: aktiv gemeinsam angehen

**Welche Kompetenzen und Fähigkeiten müssen gegeben sein?**

Führungsqualität, Wertschätzung dem Team gegenüber;

Kommunikationsstark sein - zeitgleich und transparent informieren

Führungsverantwortung, Feingefühl, Weitblick, Lösungsorientiertheit

Kommunikationsfähigkeit, wertschätzende Führung

Gegenseitige Wertschätzung Leitung / Team, Führungsqualität

Offenheit, eigene Flexibilität, Mut zu Veränderungen

Positive Führungsqualität, Offenheit und Transparenz

Kommunikations- und Konflikt- Kritik-Fähigkeit

Feinfühligkeit auch gegenüber Dynamiken im Team - und steuern können

Interesse der Leitung, Team muss mitziehen, Rückenfrei haben (aktuell sehr schwierig aufgrund von FK-Mangel)

Klare Visionen und Ziele definieren

Teamfähigkeit Teamverantwortung/ Teamzufriedenheit

Führungsqualität, Sozialkompetenz der Leitung, Wertschätzungsfähigkeit, auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten

Klare Visionen und Ziele definieren

kommunikativ bleiben, wachsam gegenüber Missverständnissen, im Gespräch bleiben

Teamfähigkeit fördern, Transparent sein, Stärken stärken, Schwächen schwächen.

Schrittweise und realistische Veränderungen planen

Kommunikationskompetenz

Empathie

Vertrauen in den Träger - welche Voraussetzungen habe ich im Unternehmen? in Kommunikation bleiben

Leitungen müssen gestärkt werden  
Sie haben so viele Aufgaben und es ist so schwierig, es gibt so eine Unmenge an Herausforderungen, da ist es oft mit positivem Vorgehen nicht getan

# Ergebnisse Gruppenarbeit

Mitarbeitende einbinden

♡ 0

Leitung muss selbst davon überzeugt sein, dann gelingt es besser, das Team mitzunehmen

♡ 0

Ziel und Nutzen müssen klar sein

♡ 0

Gut beobachten können, um Potenziale zu erkennen

♡ 0

Unterstützung durch Träger und Gemeindevorstand

♡ 1

Gruppe 3

Ziele gemeinsam mit dem Team vereinbaren  
Fortschritte dokumentieren  
Träger beteiligen  
Zeit und Raum zur Bearbeitung geben

♡ 0

Fachwissen und Kompetenz

♡ 0

Vernetzung mit anderen Kitas in der gleichen Situation

♡ 0

Qualifikation mitbringen, und ständige Weiterentwicklung

♡ 0

inhaltliches Wissen haben oder sich erarbeiten

♡ 0

Leitung muss authentisch sein und transparent

♡ 0

Kritikfähigkeit

♡ 0

einen extrem langen Atem

♡ 0

Soziale Kompetenz und wertschätzende

♡ 0

Perspektivwechsel einnehmen können

♡ 0

Geduld, langer Atem

♡ 0

Dinge nicht persönlich nehmen, ein Team arbeitet sich auch ab. Da geht es um Funktionen und Rollen

♡ 0

Transparenz, gute Kommunikation

♡ 0

Widerstand ist eher Gewinn, oft sind es die Punkte, die wir nicht bedacht haben

♡ 0

Budget vorgeben

♡ 0

Transparenz und dialogische Haltung

♡ 0

Eltern beteiligen

♡ 0

Leitungsfreistellung und genügend Zeit

♡ 0

Raum und Zeit für Austesten der erarbeiteten Inhalte geben

♡ 0

Fortbildungen zu bestimmten Themen

♡ 0

Entscheidungskompetenzen seitens des Trägers

♡ 0

Ressourcen (Zeit, Wissen, Können, Finanzen) müssen im Einklang stehen

♡ 0

Offenheit

♡ 0

Fachwissen und Erfahrungen und Klarheit "Wir werden diesen Prozess gehen"

♡ 0

gutes Selbstmanagement

♡ 0

Positive Grundhaltung zum Gelingen des Prozesses

♡ 0

Innovativ

♡ 0

Ungewöhnliche Wege gehen

♡ 0

Mutig sein

♡ 0

Kommunikation Träger und Leitung, Ängste und Bedenken benennen dürfen

♡ 0

Träger vertraut der Leitung

♡ 0

Träger, Leitung und Team gemeinsam am "Ziel" arbeiten

♡ 0

Externe Fachleute mit reinholen - Fachberatung, BEP-Multiplikatorin, Fortbilder\*in

♡ 1

Träger sollte die Leitung in ihren Anliegen ernst nehmen

♡ 1

Verbündete suchen

♡ 0

Fachwissen

♡ 0

Träger steht hinter der Leitung und unterstützt in den gemeindlichen Gremien

♡ 0

Vorbildfunktion

♡ 0

Durchhaltevermögen und auf der Sachebene bleiben

♡ 0

Hartnäckig

♡ 0

Führungskompetenz

♡ 0

# Schlüsselrolle Kita-Leitung

- Kita-Leitungen führen und leiten
- Sie prägen die Organisationskultur und fördern die Identifikation der Mitarbeitenden
- Autonomes Handeln und Selbstverwirklichung werden ermöglicht
- Sie schaffen Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation des Teams

Kita-Leitungen agieren als Vorbild  
und sind Sinnstifter

# Rolle des Trägers

*Träger unterstützen und fördern die Weiterentwicklung*



# Warum braucht es das alles?

Es gibt einen wissenschaftlich belegten Zusammenhang zwischen qualitativ hochwertiger Arbeit und einer positiven Entwicklung der Kinder in Kindertageseinrichtungen (CoRe-Studie, EPPE-Studie).

Eine gute Teamarbeit bindet Mitarbeitende nachweislich häufiger an den Arbeitgeber und an den Beruf (AQUA-Studie).

Das Risiko für Überforderung, Überlastung und Erschöpfung der Fachkräfte sinkt.

**Dann macht es Sinn!**

SYSTEM.  
**bewusst**  
BERATUNG & COACHING

Anna Carina Weber

[kontakt@systembewusst.de](mailto:kontakt@systembewusst.de)

 [kita.organisationsentwicklung](https://www.instagram.com/kita.organisationsentwicklung)

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

Nähere Infos im Buch

