

Vielfalt managen und heterogene Teams professionell führen

Eine Modulfortbildung für Führungskräfte
aus der Kindertagesbetreuung



Dezember 2024

Projektdauer: 01. Februar 2024 – 31. Dezember 2024

Drei Fortbildungstage in Präsenz:
25.04.2024 & 27.06.2024 & 10.10.2024

Kollegiale Beratung online:
(Gruppe A) 14. Mai 2024 und 10. September 2024
(Gruppe B) 15. Mai 2024 und 11. September 2024
(Gruppe C) 16. Mai 2024 und 12. September 2024

REFERENTIN: Ruth Meyhöfer (Dipl. Betriebswirtin, externe BEM-Beauftragte, Systemische Business Coachin, Unternehmensberaterin)

Ziele des Projektes:

Die Heterogenitätsdimensionen in den Teams sind auf folgenden Ebenen sichtbar:

- die Ausbildungsberufe (institutionelle Sozialisation, berufliches Selbstverständnis, Fachsprache)
- die Herkunft der Personen und deren Kultur (Berufsabschluss im Ausland, sprachliche Kenntnisse)
- der eigene Professionalisierungsgrad (berufliche Handlungskompetenz, die auch unterschiedlich ausgeprägt ist bei den Personen mit gleichem Berufsabschluss)

In dieser Qualifizierung wurde folgende Ziele verfolgt:

- Wissensvermittlung rund um das Thema Personalführung im Kontext von Heterogenität und Multiprofessionalität
- Rollen- und Aufgabenverteilung im Team in Bezug auf die jeweiligen Kompetenzen
- Prozesssteuerung im Hinblick auf die Teamentwicklung



Ergebnisse aus dem Projekt:

Erwartungen der Kursteilnehmer/innen an das Modul:

- Erfahrungsaustausch
- Austausch von Unterlagen (Onboarding-Mappen, Einarbeitungspläne)
- Charaktere / Typen im Team? Wie soll man mit entsprechenden Charakteren umgehen?
- Herangehensweise an Herausforderungen im Kontext
- Perspektivwechsel heterogen – homogen
- Einbindung des Fachkräftecatalog
- Input für die Leitung
- Über den eigenen „Tellerrand hinaus“
- Perspektivwechsel – nutzen der vorhandenen Ressourcen
- Bestmöglicher Einsatz der vorhandenen Ressourcen
- Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Kindergärten

Themen und Aspekte, die für die Kursteilnehmer/innen von besonderer Relevanz waren:

- Herausforderungen in der Personalführung besonders bedingt durch ständige Unterbesetzung und hohe Zahl an Kranken- und Fehltagen
- Herausforderungen in besonderen Situationen: z.B. bei Feedback- und Beurteilungsgesprächen
- Themen der Mitarbeiterführung: langzeiterkrankte/r Kollege/Kollegin kommt zurück ins Team, Beurteilungs-/Jahresgespräch (auch mit früherer, gleichgestellter Kollegin), Positionierung / Verhalten gegenüber dem Träger bei Belastungen die schwer zu ertragen sind und vertraglichen Unklarheiten.

Wichtige inhaltliche Schwerpunkte für das Führen von heterogenen Teams:

Definition der Heterogenität in der Kindertagesbetreuung auf den Ebenen Kinder, Mitarbeitende, Eltern

Das Erkennen und Nutzen der Unterschiedlichkeit: Unterschiede zwischen Kindern, Mitarbeitern und Eltern genauso wie das Erkennen und Nutzen von Unterschiedlichkeiten im Hinblick auf die Erfüllung der Konzeption, sowie der Erkennen und Nutzen von unterschiedlichen Stärken / Kompetenzen.



Besonderes Wissen, über die Führungskräfte verfügen sollten, um heterogene Teams zu führen:

Ergänzend zu den Kompetenzen und dem Wissen über die Führungskräfte im Umfeld der Kinderbetreuung verfügen sollten, wurden im Hinblick auf die heterogenen Teams weitere Fähigkeiten und Kompetenzen (mehr als das reine Wissen) von den Führungskräften benannt:

- Interkulturelle Kompetenz
- Kommunikationsfähigkeiten
- Konfliktlösungsfähigkeiten
- Empathie und emotionale Intelligenz
- Flexibilität und Lösungsorientierung
- Organisationstalent

Empfehlungen für die Praxis – für die TEAMS

Die Empfehlung ist das Schaffen eines Umfelds, in dem jeder seine Stärken zum Tragen bringen kann:

- Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden
- Individuelle Förderung jedes Teammitglieds
- Offene Kommunikation und Feedback
- Förderung Teamarbeit und Zusammenhalt
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Kontinuierliche Weiterentwicklung
- Kontinuierlicher Austausch – kollegialer Austausch

Empfehlungen aus diesem Modul für die Praxis – für die ORGANISATIONEN

Erkennen und Nutzen der positiven Effekte der Heterogenität: Schaffen eines Umfelds in dem Toleranz, Austausch, Kommunikation und Feedback gelebt wird und die Heterogenität aller Beteiligten (Mitarbeitenden, Kinder, Eltern) gesehen und genutzt werden kann.

Etablierung von klaren Rahmenbedingungen und Regeln – Nutzen der Konzeption – als kleinsten gemeinsamen Nenner der Zusammenarbeit / „Grundverständnis“
Regelmäßige gemeinsame Reflektion und Überarbeitung der Konzeption – ggf. Anpassung.

Etablierung einer Feedbackkultur und Anregungen zur Selbstführung sowie zur Übernahme von Verantwortung. Erkennen, besprechen und anerkennen / nutzen von unterschiedlichen Kompetenzen zur Weiterentwicklung, zum gemeinsamen Verständnis und als wichtiges Tool zur Führung.



Empfehlungen aus diesem Modul für die Praxis – für die LEITUNGSKRÄFTE

Nutzen der vorhandenen festgeschriebenen Grundsätze in der Konzeption zur Führung der Mitarbeitenden, der Zusammenarbeit Eltern und Kindern (Rahmenbedingungen)

Etablierung von Maßnahmen um der Heterogenität der Team gerecht zu werden und zur Schaffung eines Umfelds in dem die Punkte oben (Empfehlungen an die TEAMS) möglich sind:

- o Schulung und Sensibilisierung
- o Individuelle Förderung
- o Kommunikation und Feedback
- o Teamarbeit und Zusammenhalt fördern
- o Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- o Kontinuierliche Weiterentwicklung

Motivation der Teams zur informellen Selbstführung durch:

- o Etablierung einer Feedbackkultur (auch auf gleicher Ebene nicht nur Top-Down)
- o Raum für Austausch (Kultur für Lob und konstruktiven Austausch etablieren)
- o Bilden von Tandems, Patenschaften oder Mentoring um Wissen zu Teilen
- o Profis für einzelne Themenbereiche (Ernährung, kulturelle Kompetenz, Entwicklung,)

Erkennen und nutzen der Kompetenzen der Teammitglieder:

- o Bei der Einstellung bereits – Menschen mit welchen Kompetenzen brauchen wir?
- o Wer zahlt mit welcher Kompetenz auf die Konzeption ein?
- o Wie setzt sich das Team zusammen – erkennen und anerkennen der Kompetenzen der anderen

