

Warum Werte und das Wissen darüber so wichtig sind

Wie Träger Kita-Leitungen und pädagogische Teams in ihrer Arbeit unterstützen können, zeigen **Willi Steffens** und **Heike Coentges** anhand des Personal- und Qualitätsentwicklungskonzepts der pro multis gGmbH in Mönchengladbach.

Eine Personalverordnung, die den tatsächlichen Verhältnissen einer Kita nicht mehr entspricht und zu einer »chronischen« Unterbesetzung führt (Stichwort: Personalmangel), hohe Anforderungen seitens der Eltern und starker Zeitdruck – das ist Alltag nicht nur in unseren Kitas. Hohe Krankenstände und Motivationsverlust sind dann schnell die Folge. Als Träger von 44 Kitas sehen wir uns in der Pflicht, nach Möglichkeiten und Lösungen zu suchen, mit denen wir diesem Missstand begegnen können. Die pro multis gGmbH war mit Gründung in den Jahren 2006–2008 die erste katholische Kita-Trägergesellschaft in Nordrhein-Westfalen und ist heute zweitgrößter Träger innerhalb der Kommune Mönchengladbach. Die operative Verantwortung für die Kitas obliegt den Gebietsleitungen, die jeweils für 3 bis 5 Einrichtungen zuständig sind, und den Ansprechpartnerinnen vor Ort.

Auch wenn die Politik gefordert ist, ausreichende Mittel zur Finanzierung der Kitas bereitzustellen und eine angemessene Personalausstattung durch eine Reform der Personalverordnung zu gewährleisten, haben wir uns Gedanken gemacht, wie wir den mehr als 500 in unserem Unternehmen Beschäftigten in diesen »schwierigen Zeiten« beste Rahmenbedingungen für gutes und gesundes Arbeiten zur Verfügung stellen können. Dies war der Anfang

für drei auf mehrere Jahre angelegte Projekte – mit dem Ziel, nicht nur die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte zu erleichtern, sondern ihnen auch das Handwerkszeug zu vermitteln, wie sie mit belastenden Situationen besser umgehen und so gleichzeitig die Qualität ihrer Arbeit verbessern können.

Alles begann 2014 mit unserem Projekt »Werte – Wissen – Wandel«, das zwischenzeitlich zu einem wesentlichen Element unserer Unternehmensphilosophie geworden ist. Der Name »Werte – Wissen – Wandel« steht da-

für, dass die *Werte* jedes Einzelnen in unserem Unternehmen die Arbeit und vor allem den Umgang mit herausfordernden Situationen maßgeblich prägen. Mit Werten meinen wir vor allem Verantwortungsbewusstsein, gute Kommunikation, Professionalität, gesundes Arbeiten, Gemeinschaft, Teamarbeit und unsere christlichen Werte. Das *Wissen* über den neusten Stand in der Pädagogik und Erziehungswissenschaft, aber auch darüber, wie unsere individuellen Werte im Unterbewusstsein wirken, stoßen den *Wandel* an –

Die wesentlichen Bausteine von »Werte – Wissen – Wandel«

- **Kontinuierliche Qualifizierungsworkshops für alle Führungskräfte und Mitarbeitende:** Die Teilnehmenden lernten, welche Rolle Werte im Arbeitsalltag spielen und wie diese wirken. Sie erfuhren, wie sie Werte auf konstruktive Art und Weise in ihre Arbeit einbinden, zu mehr Selbstbewusstsein finden, ihre eigenen inneren Ressourcen nutzen und so ihren Stress und ihre Belastung wirksam reduzieren können.
- **Großgruppenworkshops für die gesamte Mitarbeiterschaft in Form von »Klimakonferenzen«:** Alle Beschäftigten konnten mitteilen, wo »die Sonne scheint« (das heißt: wo es besonders gut läuft), wo »Bewölkung vorherrscht« (wo etwas unklar ist), wo es »blitzt und gewittert« (wo etwas unbedingt verändert werden sollte) und wo ein »frischer Wind weht« (was eine gute Idee wäre).
- **Mitarbeiterbefragung:** Unsere Mitarbeitenden konnten uns anonym ihre ganz persönliche Sicht auf ihre Arbeit und unser Unternehmen mitteilen. Die außerordentlich hohe Beteiligungsquote von rund 80 Prozent war für uns ein tolles Zeichen des Vertrauens und bewies, dass die Mitarbeitenden das Projekt und den Wandel von Beginn an unterstützten.
- **Elternbefragung:** Die Sicht der Eltern auf unsere Kindertageseinrichtungen und unser Unternehmen war ebenfalls als wichtiger Indikator von großer Bedeutung für uns. Mehr als 50 Prozent der Eltern beteiligten sich an der Elternbefragung – auch das ist ein vergleichsweise hoher Wert.

der am Ende zu mehr Qualität in der individuellen Lebens- und Arbeitssituation und damit auch zu einer Weiterentwicklung unserer Organisation führt. Gute Personalentwicklung nützt also immer beiden: den Mitarbeitenden ganz persönlich und dem Unternehmen. Unter dem Strich ging es uns darum, den Kita-Alltag für uns alle – Mitarbeitende, Kinder und Eltern – besser zu machen. Wie das genau aussehen kann, soll folgendes Beispiel zeigen:

Eine Mutter fragt jedes Mal, wenn sie ihr Kind von der Kita abholt, was es am jeweiligen Tag gemacht hat. »Ich hab im Sand gebuddelt«, hört sie dann. Oder: »Wir waren mit den anderen Kindern bei den großen Bäumen und haben ganz viele Käfer gesehen.« Im Elterngespräch wendet sich die Mutter dann besorgt an die Erzieherin: »Ich habe den Eindruck, dass die Kinder hier in der Kita immer nur spielen. Hoffentlich kann mein Kind dann nächstes Jahr, wenn es in die Schule kommt, mit den anderen mithalten!«

Was pädagogische Fachkräfte wissen, besorgte Eltern aber manchmal vergessen oder auch schlichtweg nicht wissen: Kinder lernen, indem sie wahrnehmen und begreifen. Und das tun sie im Spiel – nicht im angeleiteten Lernen. Spiel ist also das Lernen des Kindes. Wenn eine pädagogische Fachkraft nun mit solchen Äußerungen konfrontiert wird, kann sie sich schnell in ihrer Kompetenz angegriffen fühlen. Dies geschieht jedoch nicht, wenn sie für sich sehr bewusst reflektiert hat, warum sie so arbeitet, wie sie arbeitet – welches also die Werte sind, die sie in ihrem professionellen Tun vertritt.

Wenn sie ihre Werte kennt, kann sie neutral bleiben und heraushören, was das eigentliche Thema der Mutter ist: Sie macht sich Sorgen, ob ihr Kind in der Schule gut klarkommen wird. Vielleicht befürchtet sie auch, dass ihr Kind in der Entwicklung hinter anderen zurückgeblieben ist. Aufgabe der Erzieherin ist es hier, diese Mutter darin zu

Der Ansatz des Haltungs- und Gesundheitsorientierten Qualitätsmanagements

»Werte – Wissen – Wandel« und die Projekte »KitaPlus« und »LeQuaK« basieren auf dem Ansatz des Haltungs- und Gesundheitsorientierten Qualitätsmanagements (HGQM) der HGQM Personal- und Organisationsberatung, Gütersloh (www.hg-qm.de). Diese hat den Ansatz passgenau auf unsere Anforderungen ausgerichtet und die einzelnen Bausteine der Projekte umgesetzt und ausgewertet. HGQM setzt auf das wissenschaftliche Konzept der systemisch-wertschätzenden Organisationsentwicklung. Dabei geht es vor allem darum, dass sich die Mitarbeitenden einer Organisation ihre eigenen Werte und innere Haltung

bewusst machen und diese dann bei der Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern sowie bei der Begleitung der Eltern einsetzen. Deshalb werden unsere Einrichtungen Ende November nach dem HGQM zertifiziert.

Die Zusammenarbeit mit der HGQM Personal- und Organisationsberatung ist uns vor allem deshalb wichtig, weil das Beraterteam nicht in unsere Unternehmenshierarchien eingebunden ist und uns dadurch eine objektive Distanz bietet. Gerade im praktischen Umgang mit Werten und den damit verbundenen Entwicklungsprozessen (= Wandel) ist das eine zentrale Hilfe.

begleiten, ihrem Kind und ihr als Pädagogin zu vertrauen. Dieser Aufgabe kann sie umso besser nachkommen, je klarer sie ihre Werte und ihre Haltung für sich reflektiert hat – und je entspannter sie damit umgehen kann, wenn jemand andere Werte hat als sie selbst. Sie nimmt diese abweichenden Werte dann nur als abweichende Werte wahr – aber niemals als Angriff auf sich selbst als Mensch.

Selbstbewusstsein + Fachkompetenz = Qualität

In den Qualifizierungsworkshops von »Werte – Wissen – Wandel« geht es für unsere Mitarbeitenden also sehr stark darum, herausfordernde Situationen wie die oben beispielhaft geschilderte zu reflektieren. Sie lernen, wie sie in solchen Situationen negative Emotionen in konstruktive Bahnen lenken können – indem sie jeweils für sich prüfen, welche (vielleicht unbewussten) Werte verletzt wurden. Mit dem Erkennen der Werte können sie sich bewusst für Handlungsoptionen entscheiden. Das bedeutet: Sie entscheiden auf alle Fälle selbstbewusst, wohin sich die Situation entwickelt. Was sie dadurch spüren, ist Selbstwirksamkeit – das befriedigende Gefühl, etwas bewegen zu können und den Bedingungen beziehungsweise Anforderungen von außen nicht ohnmächtig ausgeliefert zu sein. Das wieder-

um ist die beste Burn-out-Prophylaxe, die es gibt, und führt zu einer freundlichen Robustheit im gemeinsamen Umgang. Und gesunde, selbstwirksame Mitarbeitende sind der beste Garant für gute, qualitätsvolle Arbeit.

Selbstbewusstsein ist übrigens nicht gleichbedeutend mit »Friede, Freude, Eierkuchen« tagein, tagaus. Was durch »Werte – Wissen – Wandel« immer besser gelingt, ist, schwierige Situationen im Umgang mit sich selbst, mit Kolleginnen und Kollegen, Eltern, Kindern und Vorgesetzten zu bewältigen. Man schafft es frühzeitig, negative Entwicklungstendenzen in positive umzuwandeln – und das wirkt sich auf alle Beteiligten aus. Durch eine selbstbewusste Haltung entwickeln wir uns persönlich und die Kitas weiter. Wichtig ist dabei vor allem, dass auch die Träger- und Führungsebene eng in den gesamten Prozess eingebunden ist.

Wünschen der Mitarbeitenden und Eltern entgegenkommen

Neben dem Erwerb des Wissens, wie Werte wirken, zeichnet sich »Werte – Wissen – Wandel« durch ein strategisches Monitoring von Mitarbeiter- und Elternbedarfen durch schriftliche Befragungen aus. Aus diesen Befragungen haben wir die beiden Projekte »KitaPlus« und »LeQuaK – Lebensphasenorientiertes Qualitätsmanagement in

Kindertageseinrichtungen« entwickelt, die eng mit dem Konzept von »Werte – Wissen – Wandel« verwoben sind. Mit ihnen gehen wir gezielt den in den Befragungen genannten Wünschen nach: Für die Mitarbeitenden ist es nach derzeitigem Stand wichtig, ihre Fachkompetenz zu erweitern und ihre psychosoziale Gesundheit zu stabilisieren. Die Eltern wünschen sich einen guten Übergang ihrer Kinder von der Kita in die Grundschule sowie erweiterte flexible Betreuungszeiten. Entsprechend stehen das betriebliche Gesundheitsmanagement, das Fortbildungsmanagement, der Übergang von der Kita in die Grundschule und flexible Öffnungszeiten im Fokus.

Dass diese beiden Projekte öffentliche Fördermittel bekommen, liegt nicht zuletzt an den positiven Resultaten von »Werte – Wissen – Wandel«.

Unser Engagement hier hat sich also auch finanziell gelohnt.

Fazit

Übergeordnetes Ziel ist es, alle unsere Mitarbeitenden für die Arbeit bei pro multis zu begeistern und es ihnen gleichzeitig zu ermöglichen, ihre Werte zu reflektieren, ihr Wissen zu erweitern, ihr Potenzial zu entfalten sowie gesund und belastbar zu bleiben. Denn nur mit gesunden und zufriedenen Mitarbeitenden können wir unser Unternehmen strategisch weiterentwickeln und die Qualität unserer Arbeit steigern. Natürlich gelingt so ein Prozess nicht von heute auf morgen und auch nicht immer bei allen. Allein die Veränderung unserer Denkweise, herausfordernde Situationen des Arbeitsalltags, wie die oben geschilderte,

als Entwicklungsaufgaben anzusehen, an denen wir reifen, ist ein langer und tiefgreifender Prozess. Wir sind hier auf einem guten Weg und stolz auf das bisher Geleistete. Nicht zuletzt die Arbeitsatmosphäre hat sich dadurch deutlich verbessert. ●



Willi Steffens

Geschäftsführer der pro multis gGmbH.



Heike Coentges

Gebietsleiterin der pro multis gGmbH, leitet fünf Kitas im Gebiet Mönchengladbach-Neuwerk/Mönchengladbach-West.