

# KITA-MENTORING



## für neue Kita-Leitungen

Verband Evangelischer Kindertageseinrichtungen  
in Schleswig-Holstein e.V.



## Lust auf Chefin!

Fachtag zum Auftakt des Projektes Kita-Mentoring am 27. März 2024- Dokumentation

**Lust auf Chefin!**

Fachtag zum Auftakt des Projektes

**KITA-MENTORING**  
für neue Kita-Leitungen  
Verband Evangelischer Kindertageseinrichtungen  
in Schleswig-Holstein e.V.

**27. März 2024**

**FI.SH** Fachkräfte Initiative  
Schleswig-Holstein

**SH**  
Schleswig-Holstein  
Ministerium für Wirtschaft,  
Vorsitz, Arbeit, Technologie  
und Tourismus

VERBAND  
EVANGELISCHER  
KINDERTAGESEINRICHTUNGEN  
IN SCHLESWIG-HOLSTEIN E.V.

1

# Der Projekt-Beirat ...

- **Prof.in Dr.in Petra Strehmel** (HAW Hamburg) Leitung und Management in Sozialunternehmen, insbesondere im System der Kindertagesbetreuung, Personal- und Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen
- **Prof.in Dr.in Marita Sperga** (Fachhochschule Kiel) Professorin für Handeln und Verändern in Organisationen der Sozialen Arbeit
- **Victoria Bieler** (Sellenvermittlung der Nordkirche, BerufemitSinn)
- **Ulrike Wahl** (Scrum Masterin mit den Schwerpunkten Agiles Qualitätsmanagement)
- **Viola Laux** (Ministerium für Soziales, Jugend, Familie, Senioren, Integration und Gleichstellung  
Abteilungsleitung Abteilung VIII 35, Frühkindliche Bildung und Betreuung)
- **Michael Thomas Fröhlich** (Hauptgeschäftsführer UV Nord- Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.)
- **Christian Kohnke** (Geschäftsführer des Kitawerkes Nordfriesland)  
Vorstandsmitglied/stellvertretender Vorsitzender des VEK
- **Prof. Dr. Michael Garkisch** (Fachhochschule Regensburg/ Erfurt) Digitalisierung der Sozialen Arbeit, Management frühkindlicher Bildung. Organisationale Resilienz als Qualitätsindikator
- **Markus Potten** (Geschäftsführer des VEK)

2

## Ablaufplan:

Fachtag zum Auftakt  
des Projektes



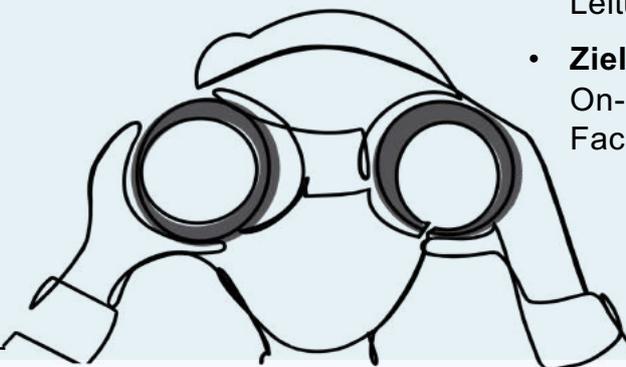
- **Impulsvortrag:** Prof. Dr. Petra Strehmel  
„Aufgaben & Herausforderungen in der Leitung einer Kita heute“
- **Vorstellung des Projektes:** Führen in Übergängen  
„Beziehung als Schlüssel im Projekt Kita-Mentoring“
- **Impulsvortrag:** Wiebke Krohn: „Ressourcenorientierte  
Organisationsentwicklung: Führungskräfte im Fokus“

### Mittagspause

- **Impulsvortrag** Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel (online):  
„Generation Freiheit“
- **Arbeitsphase:** Offboarding, Onboarding, Führungsverständnis  
und Mentoring, Wissenssicherung und Transfer
- **Abschluss und Ausblick**

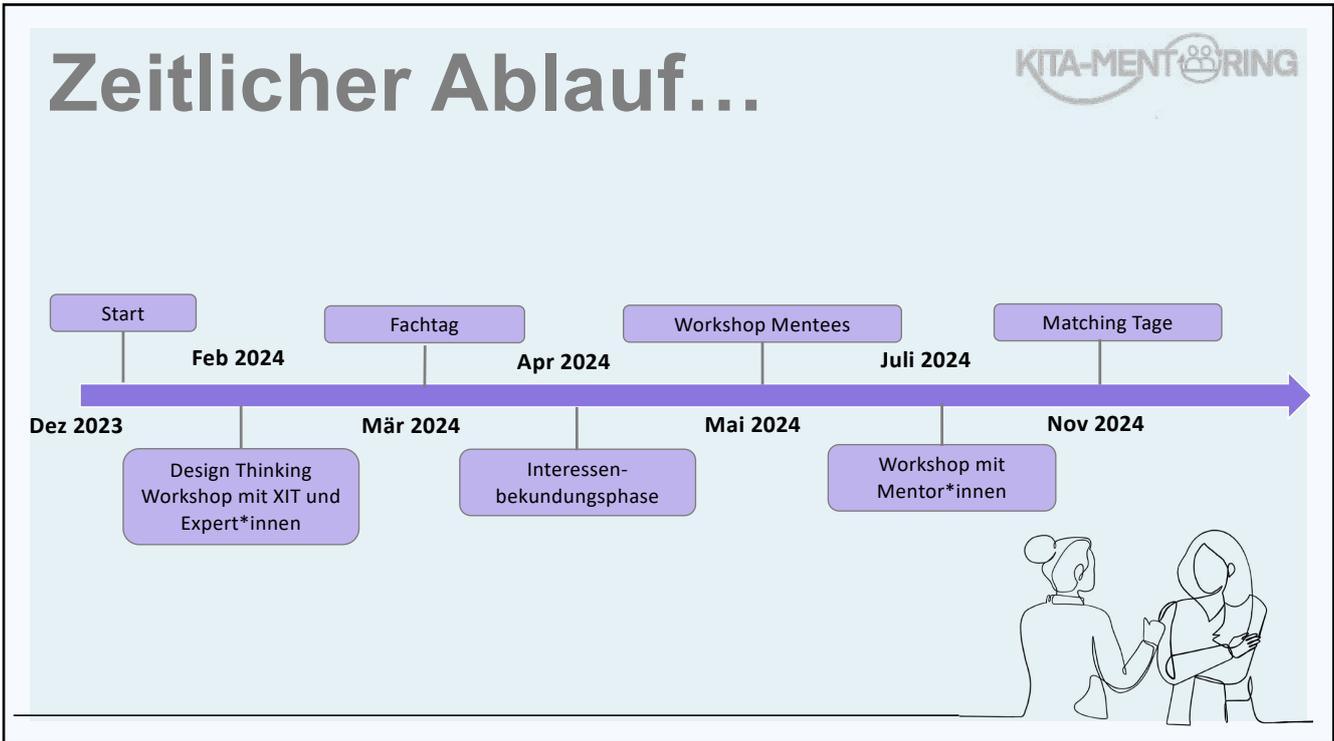
3

## Rahmen des Projektes:



- **Zeitraum:** 01.12.2023 – 30.06.2026
- Förderung durch das Ministerium für  
Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und  
Tourismus
- **Ziel:** Fachkräftesicherung im Kitasystem Die  
Leitungskraft einer Kita als Schlüsselrolle
- **Ziel:** Entwicklung von trägerübergreifenden  
On- und Offboarding Konzepte, um  
Fachkräfte im System zu halten

4



5

**Mentees sind (zukünftige) Leiter\*innen, die...**

- Fragen oder Herausforderungen haben, die sie mit Mentor\*innen bearbeiten möchten. Dabei geht es nicht um die Bewältigung von Krisen o. Ausnahmesituationen in denen eher Supervision notwendig wird.
- zeitliche Ressourcen im Rahmen ihre Arbeitszeit haben, um das Mentoring in Anspruch zu nehmen

**Mentees:** Fachkräfte, die max. ein Jahr eine Leitungsposition innehaben oder im nächsten Jahr eine solche antreten werden

**Mentor\*innen sind ehemalige Leiter\*innen, die...**

- noch Lust auf das System Kita haben und ihre langjährigen Erfahrungen gerne weitergeben möchten.
- neugierig auf das Erleben anderer sind.
- für sich geklärt haben, welche Ressourcen sie einbringen möchten.
- bereit sind, die eigene Führungsrolle zu reflektieren und eigene Schwerpunkte zu formulieren.

**Mentorinnen:** Leiterinnen, die im nächsten Jahr die Rolle als Kitaleiter\*in abgeben, die Erwerbslaufbahn beenden oder die bereits in der Berentung sind.

6



# Unsere Wetten

Wir glauben daran, dass...



- dass neue Führungskräfte vom Erfahrungswissen profitieren können
- dass Führungskräfte am Ende Ihrer Erwerbslaufbahn durch die Weitergabe ihres Wissens Wertschätzung erfahren
- Dass sich Systeme über persönlich-professionelle Beziehungen stabilisieren lassen. Individuelle Entwicklung von Führungskräften bedeutet Organisationsentwicklung
- dass das Feld Kita exemplarisch sein kann für andere Branchen und Sparten

9



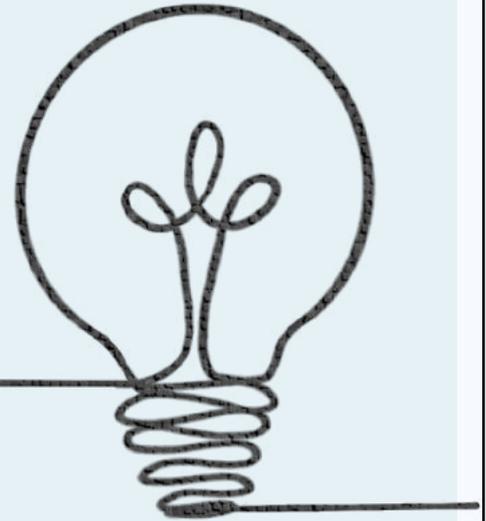
- April 2024**  
Anmeldephase für den ersten Durchgang
- Mai 2024**  
Workshop mit Mentees
- Juli 2024**  
Workshop mit Mentor\*innen

## Die nächsten Schritte...

10

## Anmeldephase:

- Alle interessierten Mentees und Mentor\*innen können sich über folgenden QR-Code anmelden:



- Nach der Anmeldung folgt ein persönliches Gespräch, um die konkreten Bedarfe und Erwartungen zu klären.

# ***Ergebnisse der Arbeitsphase am Nachmittag***

***Kita Mentoring***

***schafft***

***MEHRWERT***

***...durch Erfahrungswissen für das  
eigene Führungshandeln und -rolle***

***...durch Wertschätzung der Erfahrung  
für Menschen im Offboarding***

***...durch persönliche Beziehung für die  
Organisationsentwicklung***

***WETZEN  
DAS?***

# Wetten Sie mit?

## Wie kann der Mehrwert konkret sichtbar werden?

Verwaltung  
schierte

Team ist  
zufrieden / gute  
Atmosphäre

relative Stabilität  
im Team

Ideen, wo  
Lufis zu finden  
sind: Netzwerk

Besonderheiten  
mit <sup>Coaching</sup>  
Augenzwinkern

## Welche Kriterien müssen für eine gewonnene Wette erfüllt sein?

Erwartungen  
sind erfüllt

als hilfreich  
erlebte vertrauens-  
volle Beziehung

Leiterin bleibt  
optimistisch und  
langfristig

## Wann wäre die Wette verloren?

wenn es über  
ein nettes Gespräch  
nicht hinaus geht

wenn Mensch &  
Mentorin nicht  
zusammenkommen

wenn Sachlichkeit  
verloren geht,  
Sachlichkeit & Vertrauen

wenn jemand  
aus dem Arbeitsfeld  
geht

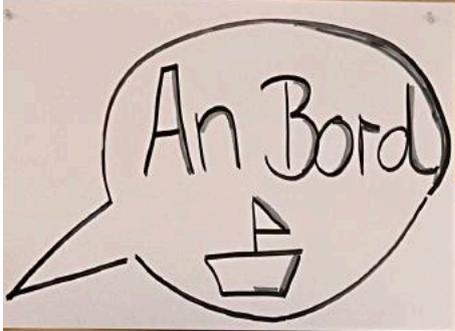
wenn beiseite  
wird & illoyal

Grenzen werden  
überschritten

## Ihr Geheimtipp ist ...

das, was nicht  
in Handbüchern  
steht ...

Spas



## Onboarding

Wo & wos?

...kommt aus dem Englischen „taking on board“, zu Deutsch „An-Bord-Nehmen“. Es handelt sich um den Prozess im Personalmanagement, der nach der Einstellung kommt. Neue Mitarbeitende wird mithilfe eines systematischen Einarbeitungsprogramms zielgerichtet ins Unternehmen integriert: Abläufe, Aufbau und Kultur sind wichtig.

## Was es zum Gelingen braucht

EINARBEITUNGS-  
KONZEPT

KOMPETENTES  
UND LOYALES  
PERSONAL

STRUKTUR

ERWARTUNGSHALTUNG  
KLÄREN

BEREITSCHAFT/  
OFFENHEIT

REFLEXION

ZEIT 🕒

FESTGEFAHRENES  
ODER GANZ NEUES  
TEAM

TRÄGER

PERSONALMANGEL

VERÄNDERUNG

GENERATIONS/  
KULTURELLE  
KONFLIKTE

## Gute Beispiele und Ideen

PATEN-  
SCHAFT

WILLKOMMENSORDNER

RITUALE/  
BEGRÜßUNG

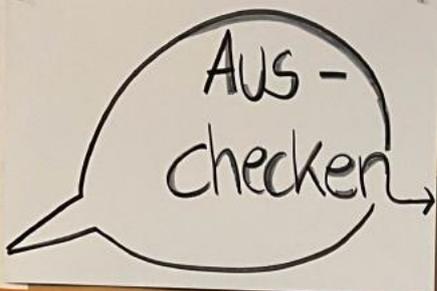
BEGLEITENDE  
GESPRÄCHE/  
REFLEXION

WEITERBILDUNGS-  
MÖGLICHKEITEN

Erwartungshaltungen  
auch aus der  
Kultur der Einrichtung  
deutlich machen .....  
(institutionell verankert)

## Offen bleibt

Finanzierung  
Einarbeitung



### Offboarding

Wo & Was

...beschreibt das professionell gestaltete Austreten von Mitarbeitenden aus einem Unternehmen. Dabei unterscheidet das Personalmanagement zwischen Wertschätzung und Gefühl und der technischen Weitergabe von Wissen. Mitarbeitende sollen einen wertschätzenden Austritt

erfahren und deren Wissen soll möglichst auch nach dem Austritt weiterhin zur Verfügung stehen. Es geht nicht nur um den ersten Eindruck, sondern auch um den letzten, damit ArbeitnehmerInnen das Unternehmen in guter Erinnerung behalten und empfehlen

### Was es zum Gelingen braucht

GESUND IM JOB BIS ZUM OFF-BOARDING

INITIATOR\*IN VERFAHRENS-ABLAUF

FRAGEN / FRÜH-ZEITIGES GESPRÄCH WÜRDIGUNG / VERABSCHIEDUNG

WOHLWOLLEN

ÜBERGANG ON-/OFF-BOARD GEFÜHL

### Das sind Stolpersteine

MOTIVATION ERHALTEN

INNERE KÜNDIGUNG

LOSLASSEN LERNEN / KÖNNEN

WIE WOLLEN MENSCHEN AUSSTEIGEN?

ZEITPUNKT FINDEN

### Gute Beispiele und Ideen

GRAFIK WISSENSTRANSFER (JOB-MAP)

ARBEITSZEIT-MODELLE

BETEILIGUNG NACHFOLGEREIFUNG

### Offen bleibt

KEINE FINANZIERUNG (KITA-G) OFF-BOARD (Übergang)

Keine Nachfolge gefunden

# Mentee

## Was Mentees auszeichnet

### Was sind Themen, Motivationen, Hürden?

### Was sind Gelingensbedingungen und wann lieber nicht?

Gesetzliche Vorgaben

Aus dem Team in die Leitung

Arbeitsorganisation

Aufgaben einer Leitung

Delegieren

Erwartungen vom Team

Welches Erbe trete ich an?

Absenheitsvertretung / Stellvertretung

Zusammenarbeit mit Trägerschaft

Zusammenarbeit mit Kommune

Haushaltsplanung

Gesprächs-führung (bes. Konflikt)

VISION / SINN

Zeitrahmen

Sympathie

# Mentorin

Sensibilität

Auswahlverfahren?

Dokumentationspflichten?

## Rolle und Aufgabe einer Mentorin



### Was zeichnet eine Mentorin aus?

### Was bringt eine Mentorin mit?

Erfahrungshorizont

### Was braucht eine Mentorin?

Verständnis

Bedarfsorientiert

Selbstreflexion

Lernbereitschaft  
Anerkennung

Selbstbewusstsein

Haltung

Kommunikationsmethoden

individuelle  
auskömmliche  
finanzielle  
Vergütung

# Mentoring & Beziehung

Sensibilität

**Matching und Mentoring:  
Zusammenfinden und bleiben**

**Was macht die Beziehung zwischen  
Mentorin und Mentee aus?**

**Wie kann die Beziehung (nicht)  
gelingen?**

Schwerpunkte und  
Themen. Interessen  
müssen passen

Offenheit

Chemie  
muss stimmen

Begegnung  
auf  
Augenhöhe

Vertrauen

**Welche Vereinbarungen und  
Rahmungen sind wichtig?**

Klärung der  
Erwartungen  
(Rahmen, Ort, ...)

Grenzen + „No-gos“  
Sprechen

Was machen wir,  
wenn es nicht  
matcht?

Ressourcen  
besprechen +  
einsetzen

Methoden +  
Wege  
abstimmen

Begleitung des  
Projektteams?  
Wir?

Selbstfürsorge  
bei Beiden

Mut zur  
Selbstreflexion

Individualität  
achten

Der „allumfassende“  
innovative heutige  
Fachtag  
Die Vorträge  
waren sehr  
bezeichnend ☺

Das bringt mich zum Lächeln




Der „Überflugtag“

**Aufgaben einer Kitaleitung heute  
(Prof Dr. P Strehmel)**

Nicht Kita Leitung  
sondern  
Führungskraft in Kita

Wissenschaftliche Be-  
legung ist außerordentlich  
wertvoll für den Berufs-  
stand Erziehung in der  
Funktion als Leitung/  
Geschäftsführerin



Die Position  
„aufwertende“ Alltags-  
sprache  
z.B. „Führungskraft“ anstatt Leiterin

Die  
Kaffe-Maschine ☺

**Führung 4.0: Verständnis und Rolle  
(W. Krohn)**

Gut für beide  
Generationen  
„Wechselwirkung“

... Hilfest an  
Aufgaben ...  
Wie? → Führung  
→ Management

Vielfalt in den  
Netzwerken (entdecken)



Zeitlichen verteilender  
Austausch  
auf Augenhöhe zwischen  
Träger und Führungskraft im  
gegenseitigen Rollenverständnis  
Träger soll seine  
„Führungskompetenz“  
verändern / klären (Zeitmaß,  
Entwicklung der sich verändernden  
Gesellschaft ernsthaft tätig werden)



... wenn der  
Druck raus ist →  
Entlastung/Entfaltung

**Generation Freiheit (Dr G. Behm-Steidl)**

Menschen im  
System 'lassen',  
wenn es möglich ist ☺

„Wissen  
transferieren  
ist wichtig und not-  
wendig (mit Entgelt)“



Die Generation Freiheit hat die  
fachliche Möglichkeit  
Teambesprechungen zu ver-  
meiden (z.B. in Arbeitsrecht  
Wissen weiterzugeben)

Darüber denke ich nach

SO  
NICHT

Dem widerspreche ich

Woher hole ich Generation Z ab?

Führen der Führung

... Blick auf für die Mitarbeitenden  
- Talente - Motivation - Ressourcen

Wie kann Träger / Politik mitgenommen werden? Verantwortung

... wir sind Dienstleister ...

Was bedeutet Generationsgerechtigkeit?

Wie nehme ich die Fragen mit Hartz 4 ein, Generationen Arbeit?

Als junge in Überlegung befindliche Bewerberin zur Führung hätte mich die Aufgabenvielfalt abgeschreckt

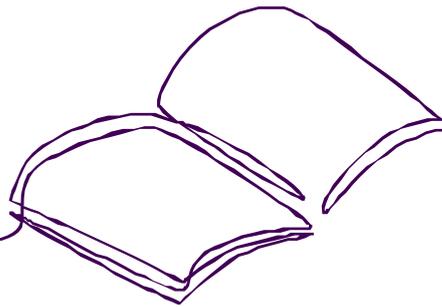


? Eine klare Jobschrittung ist wichtig. Es geht um eine Führungsrolle

Karriere geht auch mit >50!!  
≥ 60



## Kontakt



### Projektkoordinatorin:



Scarlett Vorwerk  
[vek-vorwerk@diakonie-sh.de](mailto:vek-vorwerk@diakonie-sh.de)  
Tel.: +49 4331 593 178

### Projektleitung:

Franziska Schubert-Suffrian  
[vek-schubert-suffrian@diakonie-sh.de](mailto:vek-schubert-suffrian@diakonie-sh.de)  
Telefon 04331/593-228

Johanna Nolte  
[vek-nolte@diakonie-sh.de](mailto:vek-nolte@diakonie-sh.de)  
04331 593-137