

## Kita's AWO Saar – eine starke Organisation

### 1. Das Projekt

#### 1.1 Zielsetzung und Struktur

Im Rahmen des ESF-Förderprogrammes ‚rückenwind +‘, hat der AWO Landesverband Saarland das Projekt ‚Kita's AWO Saar – eine starke Organisation‘ ins Leben gerufen.

Ziel des Programmes ‚rückenwind+‘ ist es ganz grundsätzlich, die Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter\*innen in der Sozialwirtschaft in Verbindung mit einer integrierten und nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung in den Einrichtungen zu fördern und zu erhalten.

Das Projekt ‚Kita's AWO Saar‘ richtet sich dabei auf den Geschäftsbereich Kindertagesstätten im Sozialpädagogischen Netzwerk als einem der vier Dienstleistungsbereiche des Landesverbandes. Das Geschäftsfeld der Kindertagesstätten ist aufgrund vielfältiger Veränderungen, die dort vor dem Hintergrund von fachlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen stattgefunden haben, als ein Feld identifiziert worden, in dem von den Beschäftigten besondere Anpassungsfähigkeiten gefordert sind.

Zum einen ist der Bereich durch ein rasantes Wachstum gekennzeichnet, mit allen baulichen Begleiterscheinungen, das zudem zur Ausdifferenzierung der Führungsebenen im Bereich von ursprünglich zwei auf drei geführt hat. Diese Organisationsveränderung wirft Handlungsbedarf in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Kommunikationsstrukturen zwischen den Hierarchieebenen auf. Zum anderen hat sich auch das fachliche Profil von Kindertagesstätten durch gesellschaftliche Entwicklungen und Anforderungen stark gewandelt: So sichert eine Kita heute nicht mehr nur Kinderbetreuung, sondern setzt ein anspruchsvolles Bildungsprogramm um, bietet Eltern- und Erziehungsberatung im interkulturellen Kontext und zudem eine Vielzahl flexibler Betreuungsmöglichkeiten für eine große Altersspanne von Kindern von 0-12 Jahren an, die das ‚klassische‘ Berufsbild des/der Erzieher/in stark verändern und erweitern. Hinzu kommt der länder- und branchenspezifische demografische Wandel, der bereits heute zu einem Fach- und Führungskräfemangel in unseren Kitas führt, die zudem eine 96%ige Frauenquote und ein relativ hohes Durchschnittsalter in den Leitungsfunktionen aufweisen.

Das Projekt nimmt vor allem die Führungskräfte des Geschäftsbereichs und ihre Weiterentwicklung hinsichtlich ihrer Führungskompetenzen in den Blick. Um alle genannten Herausforderungen zu meistern, bedarf es starker Führungskräfte, deren Kernkompetenz das Leiten von Teams und das Arbeiten in Führungsteams ist. Auf diese erhöhten Anforderungen und Entwicklungen konnten unsere Kita-Leitungen im Rahmen ihrer Ausbildung nicht vorbereitet werden und hier liegt der ‚personalentwicklerische‘ Schwerpunkt des Projektes. Neben den 24 Kita-Leitungen, die qua Funktion am Projekt teilnehmen, wurden mittels eines Auswahlverfahrens unter Anwendung von Kriterien aus verschiedenen Kompetenzfeldern 12 weitere Nachwuchsführungskräfte für das Projekt ausgewählt. Daneben nimmt das Leitungsteam aus (3) Bereichsleitungen, Geschäftsbereichsleitung, Fachberatung und Qualitätsbeauftragter am Projekt teil.

Über den Fokus Personalentwicklung und damit die individuelle Weiterentwicklung der Projektteilnehmerinnen hinaus hat das Projekt die Entwicklung der Organisationsstruktur und –kultur im und über den Geschäftsbereich hinaus im Fokus.

Für den Landesverband dient das Projekt außerdem dazu, ein strategisches und systematisches Führungskräfteentwicklungskonzept zu erstellen, und Projekterfahrungen und Erfahrungen mit den Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung, die dort erprobt wurden, auch für andere Dienstleistungsbereiche nutzbar zu machen.

Die Laufzeit des Projektes beträgt drei Jahre (September 2016 bis August 2019). Das Projektteam besteht aus der Projektleitung, zwei Projektmitarbeiter/-innen und einer Projektverwaltungsmitarbeiterin.

Zur Sicherstellung der Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung ist eine Projektkoordinierungsgruppe, bestehend aus Projektteam, der Leitung der AWO Akademie Saar, der Geschäftsbereichsleitung, den Bereichsleitungen und Leitungsvertreterinnen der Kitas, Vertretern des QM aus beiden Dienstleistungsbereichen und der Arbeitnehmervertretung etabliert. Dort werden alle Maßnahmen besprochen, für die Umsetzung geplant und verabschiedet. Die Überführung der Projektergebnisse in das Gesamtunternehmen wird über eine Steuerungsgruppe gewährleistet, in der das Direktorium des Dienstleistungsbereiches und die Landesgeschäftsführung vertreten sind. In ihr wird durch die Projektleitung über den Projektverlauf und die Projektergebnisse berichtet, und strategische Schlüsse und Maßnahmen für das Gesamtunternehmen abgeleitet.

## 1.2 Projekt Kick-Off

Die ‚Kick-Off‘-Veranstaltung zum Projekt fand am 23. September 2016 im Hörsaal der AWO-Akademie statt. Neben einem Grußwort der Landesgeschäftsführung, des Direktoriums des SPN und der Geschäftsbereichsleitung wurden die Teilnehmer\*innen ausführlich über die Zielsetzungen und den Verlauf des Projektes informiert und hatten Gelegenheit, Fragen zu stellen und Erwartungen zu artikulieren.



Bild 1: Kick-Off-Veranstaltung

## 2. Die Meilensteine

Der Projektverlauf untergliedert sich in unterschiedliche ‚Meilensteine‘. Laut Antrag sind es zwölf Meilensteine, für die Teilnehmerinnen sind es sechs, in die sie direkt einbezogen sind. Evaluation und die Entwicklung eines Führungskräfteentwicklungskonzeptes für den Landesverband ziehen sich als Querschnittmeilensteine über das ganze Projekt. Über die Projektlaufzeit von drei Jahren folgen die Meilensteine von unterschiedlicher Dauer von September 2016 an aufeinander bis zum Projektabschluss im August 2019.

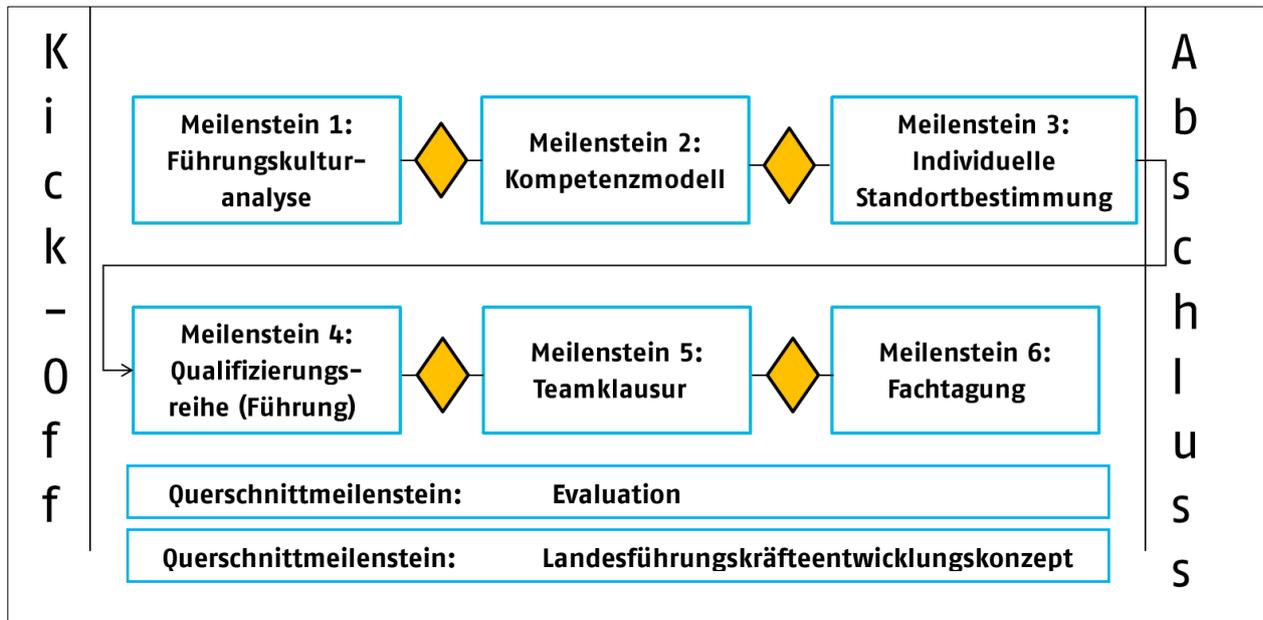


Bild 2: Projektverlauf – Projektmeilensteine

### 2.1 Meilenstein 1: Führungskulturanalyse und Erstellung eines Führungsleitbildes

Die Führungskulturanalyse im ersten Meilenstein im Januar 2017 diente der Identifikation von Ansatzpunkte für das Projekt. Hier durchliefen die Teilnehmer\*innen ein World-Café zum Thema Führungskultur, in dem sie Gelegenheit hatten, sich an Thementischen zu Aspekten der Führungskultur (z.B. Kommunikation, Konflikt- und Fehlerkultur, Partizipation und Entscheidung...) in ihrem Erfahrungsbereich zu äußern. Die Leitungsebene des Geschäftsbereiches wurde mittels qualitativer Interviews zur Führungskultur befragt. Die Ergebnisse der Führungskulturanalyse wurden gruppenweise und geschäftsbereichsbezogen ausgewertet.

Bild 3: Workshops im Rahmen des ersten Meilensteins



In den Ergebnissen zeigte sich zunächst eine große Übereinstimmung der Einschätzungen über die unterschiedlichen Führungsebenen hinweg. Es zeigte sich außerdem, dass einige Handlungsfelder, die ich aus der Analyse ergaben, nicht ausschließlich auf die ‚Führungskultur‘ im Geschäftsbereich im eigentlichen Sinne bezogen, sondern eher auf strukturellen oder organisatorischen Reibungsverlusten im und über die Geschäftsbereichsgrenzen beruhten. In der Konsequenz wurde neben dem eigentlichen Projekt daher ein weiterer ‚Arbeitsstrang‘ eröffnet, der sich den Themen der Organisationsentwicklung, die sich in der Analyse herauskristallisiert haben, systematisch widmet. Dabei nimmt das Thema Verwaltungsentlastung der Einrichtungsleitungen, das sich in der Analyse als sehr virulent herausgestellt hatte, einen hohen Stellenwert ein, daneben die Themen QM-Anforderungen, Gebäudemanagement und ‚Stellvertretende Leitungen‘. Das Ablaufdiagramm für das Projekt erweitert sich damit um diesen zweiten Strang, der in eigenen Arbeitsgruppen unter Beteiligung von Geschäftsbereichsleitung und QM-Beauftragter verfolgt wird. Die Ergebnisse und Fortschritte der Arbeitsgruppen werden in Projektsteuerungsgruppe und Projektkoordinierungsgruppe regelmäßig thematisiert und rückgemeldet und auch die Projektteilnehmerinnen werden über den Stand der Dinge in entsprechende Gremien (Leiterinnensitzungen) informiert.

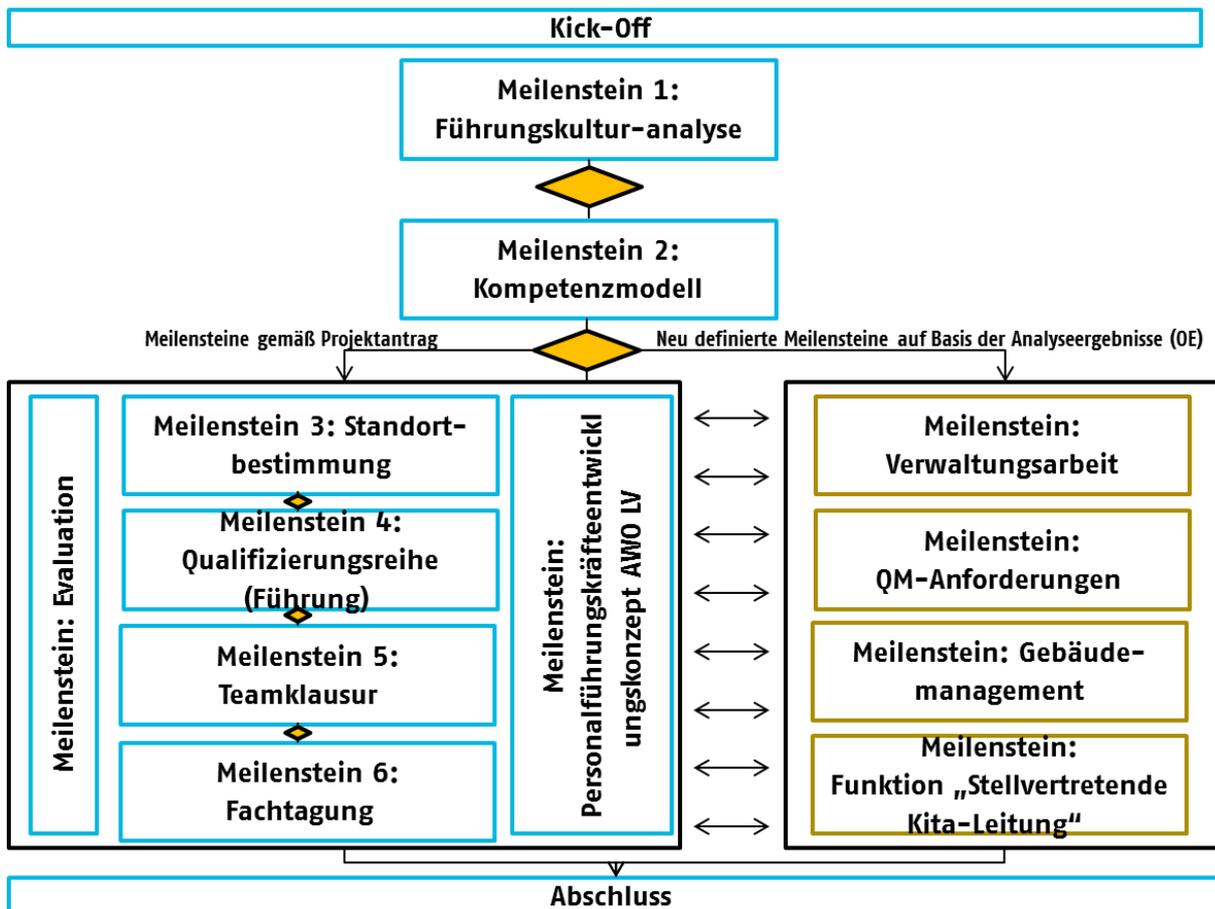
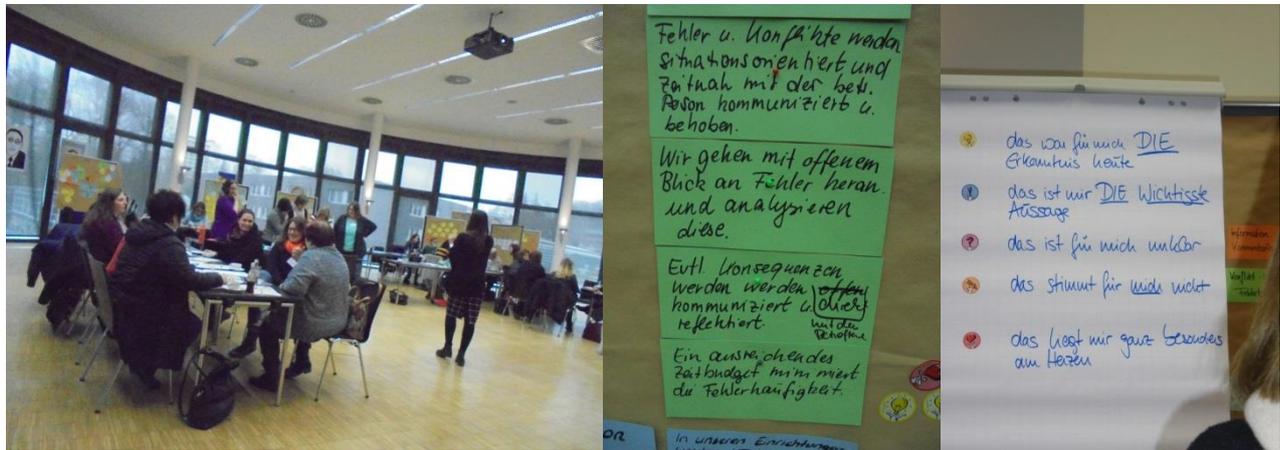


Bild 4: Prozessdiagramm Projekt mit Organisationsentwicklungs-Strang

Neben der Analyse wurde im ersten Meilenstein in einer Art Zukunftswerkstatt mit allen Beteiligten ein Führungsleitbild erarbeitet, das das Projekt begleitet und als Horizont und Spiegel in der Projektbewertung und –bilanzierung dienen soll.



**Bild 5: Erstellung eines Führungsleitbildes**

In einer abschließenden Teamklausur wird sich mit diesem Leitbild noch einmal ausführlich beschäftigt, und die Etablierung als Führungsleitbild des Geschäftsbereiches angestrebt.

## 2.2 Meilenstein 2: Erstellung eines funktionspezifischen Kompetenzmodells

Der zweite Meilenstein mit den Projektteilnehmer\*innen war der anspruchsvollen Aufgabe der Tätigkeits- und Aufgabenanalyse und Erarbeitung eines Anforderungsprofils für alle Führungspositionen im Geschäftsbereich gewidmet. Auch hier arbeiteten alle Projektteilnehmer\*innen in Workshops engagiert an den Resultaten mit, indem sie im Vorfeld Tätigkeitsprotokolle ausfüllten, sich mit den bestehenden Funktionsbeschreibungen auseinandersetzten und Aktualisierungsbedarf kennzeichneten, ihr jeweiliges Stellenziel formulierten, und relevante Schlüsselkompetenzen, die zur Ausübung ihrer jeweiligen Funktionen notwendig sind, identifizierten, definierten, operationalisierten und priorisierten.



**Bild 6: Workshops zur Tätigkeits- und Anforderungsanalyse**

Mit dem Leitungsteam wurde im Anschluss eine ‚Verantwortungsmatrix‘ für den gesamten Geschäftsbereich erstellt, aus der die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Mitwirkungs- und Informationspflichten aller Beteiligten ersichtlich werden, und die damit der eindeutigen Kompetenzabgrenzung für die unterschiedlichen Linien- und Stabsfunktionen dient.

Aus allen Ergebnissen dieses Meilensteins ergaben sich zudem aktualisierte, sehr differenzierte Funktionsbeschreibungen für alle (Führungs-)Positionen im Geschäftsbereich, die neben den Tätigkeitsprofilen auch Stellenziele und Anforderungsprofile enthalten.

### 2.3 Meilenstein 3: Individuelle Standortbestimmung

Auf den zweiten Meilenstein aufbauend ist der dritte Meilenstein der ‚individuellen Standortbestimmung‘ der Teilnehmer\*innen im Hinblick auf die zuvor erarbeiteten Anforderungsprofile ihrer Stellen gewidmet. Das im Antrag formulierte anonyme 360°-Feedback ist dabei in ein persönliches 180°-Feedback mit den Perspektiven Selbsteinschätzung, Person der Wahl und Vorgesetzte/r modifiziert worden. Dies auch vor dem Hintergrund, dass zur Zeit landesverbandsweit eine Feedbackkultur implementiert wird, in der das ‚Miteinander- statt- Übereinander-Reden‘ einen zentralen Stellenwert einnimmt.

Nachdem Tätigkeiten und Anforderungen sehr ausführlich und detailliert ausgearbeitet wurden, bilden Sie die Grundlage für Gespräche zur individuellen Standortbestimmung im Zeitraum von November 2017 bis Februar 2018. In diesen Gesprächen, die alle Teilnehmerinnen mit einer Person ihrer Wahl und ihrem/ihrer direkten Vorgesetzten durchführen, wird entlang eines strukturierten Gesprächsleitfadens ein wechselseitiger Abgleich der Einschätzungen für alle Teilnehmerinnen getroffen, wo sie sich vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils ihrer Stelle positionieren, und welche Fort- und Weiterbildungen ihren individuellen Entwicklungsbedarf decken können. Definitionen und Verhaltensanker der Schlüsselkompetenzen, die zuvor als jeweils wesentlich identifiziert worden, sowie eine mit dem Geschäftsbereich erarbeitete Matrix der relevanten fachlichen Kompetenzen sind Grundlegung dieser Gespräche und in die Leitfäden integriert. Neben der Standortbestimmung im Hinblick auf Anforderungsprofile enthält der Gesprächsleitfaden für das Gespräch mit der/dem Vorgesetzten Fragen und wechselseitige Einschätzungen zur Zusammenarbeit und zur allgemeinen Arbeitssituation.

Im Vorfeld des Meilensteins wurden alle Projektteilnehmerinnen im Rahmen einer Schulung mit einer Kommunikationstrainerin ausführlich mit den Gesprächsleitfäden und dem Prozedere für die Durchführung der Gespräche bekannt gemacht, und hatten Gelegenheit, im Rahmen von Rollenspielen für weitere Implikationen dieses neuen Gesprächsformats sensibilisiert zu werden. Diese Gelegenheit bewerteten Sie auch allesamt sehr positiv.

<b>Fähigkeit zum Gruppenmanagement</b>	Fähigkeit, die Zusammenarbeit in Teams zu fördern und zu steuern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann Beziehungen in Gruppen aufbauen und halten</li> <li>• Kann die Gruppendynamik erkennen und steuern</li> <li>• Kann Rollen im System identifizieren und nutzen</li> <li>• Kann Teamarbeit effizient und effektiv gestalten</li> <li>• Kann systemische Effekte verstehen und nutzen</li> </ul>	Selbsteinschätzung					Ja	Nein
			<input type="checkbox"/>						
<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	Fähigkeit, unterschiedliche Alternativen zu bewerten, Konsequenzen abzuwägen und entschlossen eine logische Entscheidung zu treffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschafft sich einen umfassenden Überblick über die Situation - Fragt nach</li> <li>• Übernimmt Verantwortung, bewertet Alternativen</li> <li>• Trifft mutig und entschlossen Entscheidungen</li> </ul>	Selbsteinschätzung					Ja	Nein
			<input type="checkbox"/>						

Bild 7: Auszug Gesprächsleitfaden

Die Teilnehmer\*innen melden dem Projektteam am Ende der Individuellen Standortbestimmung ihren individuellen Qualifikationsbedarf zurück.

## 2.4 Meilenstein 4: Qualifizierungsreihe

Auf die Individuelle Standortbestimmung folgt als vierter und zeitlich umfassendster Projektmeilenstein die Qualifizierungsreihe, in der den im Meilenstein 3 angemeldeten Bedarfen an Weiterbildung Rechnung getragen wird. In knapp einem Jahr stehen den Führungs- und Nachwuchsführungskräften zehn Seminartage zur Verfügung, in denen Sie an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen können, die sie zusammen mit ihren Gesprächspartner/innen zuvor als diejenigen identifiziert haben, die ihrer individuellen Weiterentwicklung am dienlichsten sind.

Im Rahmen des ESF-Programmes sind dabei fünf Seminare (in mehrfacher Auflage) zu Führungsthemenkomplexen aufgelegt, die sowohl von internen als auch von externen Referent\*innen durchgeführt werden, und nur den Projektteilnehmer\*innen zugänglich sind. Sie sind zudem zielgruppenspezifisch für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte differenziert. In diese Seminare werden außerdem die zurückgemeldeten thematischen Schwerpunkte in Absprache mit den Dozent\*innen integriert. Sollten gemeldete Fortbildungsbedürfnisse im Rahmen der angebotenen Seminare nicht abgedeckt werden können, gibt es auch die Möglichkeit, auf die spezifischen Themen im Rahmen des offenen Führungskräfteprogrammes der AWO Akademie Saar zurückzugreifen.

Führungskräfteseminare Kita's AWO Saar		
Nr.	Titel	Termin
1	Gesundes Führen	12./13. 04. 2018; 26./27.04.2018; 03./04.05. 2018
2	Gesunde Kommunikation	28./29. 05.2018 06./07.06. 2018
3	Teamentwicklung und -führung	16./17.10.2018; 30./31.10.2018; 14./15.11.2018
4	Resilienz	29./30.11.2018 03./04.12.2018
5	Konflikte gut managen	29./30.01.2019; 31.01./01.02.2019

**Bild 8: ESF-Führungskräfteseminare**

## 2.4.1 Transfermethoden

Neben dem klassischen Seminarformat stehen für die Projektteilnehmerinnen weitere 5 Tage zur Verfügung, die dem Transfer und der Nachhaltigkeit des in den Seminaren erworbenen Wissens in der Praxis dienen. Auch die Transfermethoden sind konzeptuell auf die Zielgruppen der Führungs- und Nachwuchsführungskräfte zugeschnitten.

### 2.4.1.1 Hospitation für Nachwuchsführungskräfte

Für die Nachwuchsführungskräfte ist, da ihre konkrete Leitungserfahrung in Abhängigkeit davon, ob sie bereits in Verantwortung etwa als stellvertretende Leitung stehen, variiert, die Transfermethode eine die Qualifizierungsreihe begleitende Hospitationsreihe.

Sie sollen über den Zeitraum der Qualifizierungsreihe in Einrichtungen ihrer Wahl hospitieren, wobei der Fokus und die Blickrichtung der jeweiligen Hospitationstage von den Seminaren, die im Rahmen des Qualifizierungsprogramms besucht wurden, gesteuert wird. Zur Unterstützung und Strukturierung der Hospitationen wird den Nachwuchsführungskräften ein Lerntagebuch zur Verfügung gestellt, das die Reflexion der Seminarinhalte und Erfahrungen im Rahmen der Hospitationen anregt und unterstützt. Das Lerntagebuch ist ausschließlich zum persönlichen Gebrauch der Teilnehmerinnen bestimmt. Auch ein Abschlussgespräch mit der entsprechenden Einrichtungsleitung an jedem Hospitationstag stellt den Transfer und die Reflexion und Klärung von Fragen sicher.

### 2.4.1.2 Kollegiale Beratung für Einrichtungsleitungen

Für die Einrichtungsleitungen haben wir uns als Transfermethode für die Kollegiale Beratung als Instrument der Führungskräfteentwicklung entschieden. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die beteiligten Kita-Leitungen im Verlauf des Projektes die Möglichkeit des kollegialen Austausches an vielen Stellen als besonders positive ‚Begleiterscheinung‘ des Projektes hervorgehoben haben.

Der Wissens- und Erfahrungsaustausch vor dem Hintergrund des in den Seminaren erworbenen Wissens soll hier mittels gegenseitiger Beratung der Leitungskolleginnen bei Problemen und Fragen des Führungsalltags stattfinden. Dabei sollen die Führungskräfte auch die Methodenkompetenz in der Methode zur späteren eigenständigen Durchführung und zur Übertragung und Anwendung im Team erlernen. Daneben kann die Kollegiale Beratung ein geeignetes Instrument darstellen, um wichtige Schlüsselthemen über die einzelnen Einrichtungen hinaus zu identifizieren und gegebenenfalls an die entsprechenden Adressat/innen (Fachberatung, Geschäftsbereichsleitung, Direktorium) zu kommunizieren.

Die Methode der Kollegialen Beratung wird in einer Kick-Off-Veranstaltung durch eine externe Beraterin vorgestellt und praktisch erprobt. Eine weitere Sitzung in drei Gruppen wird ebenfalls durch die externe Beraterin begleitet. Nach zwei eigenständig durchgeführten Kollegialen Beratungssitzungen wird im Rahmen des Projektes eine Abschluss- und Reflexionssitzung wiederum unter Begleitung der Beraterin den die Qualifizierungsreihe begleitenden Transfer beschließen. Die Terminkoordinierung und Organisation der Kollegialen Beratung in jeweils drei Gruppen wird dabei vom ESF-Projektteam übernommen, und den Teilnehmerinnen über die SharePoint-Seite Gelegenheit zur Anmeldung zu den jeweiligen Sitzungen gegeben. Ein ausführliches Konzept liegt allen Beteiligten vor.

Zielsetzung ist es auch, die Methode als Instrument der Führungskräfteentwicklung im Geschäftsbereich zu etablieren.

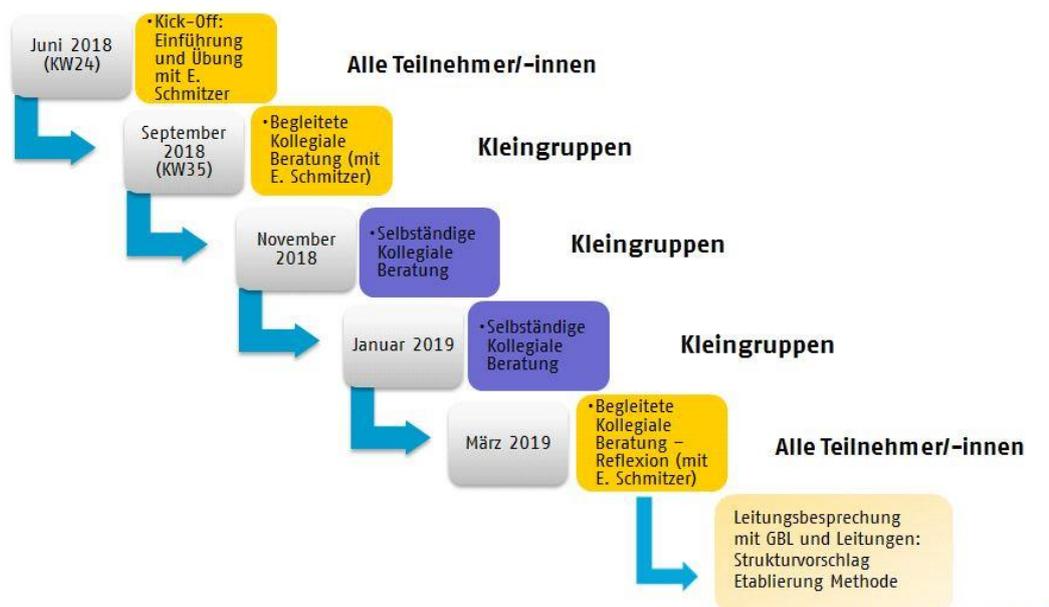


Bild 9: Zeitschiene Kollegiale Beratung

## 2.5 Meilenstein 5: Teamklausur

Eine Teamklausur im Umfang von 2 Tagen pro Teilnehmer/in vor Abschluss des Projektes im Juni 2019 ‚rundet‘ die Aufeinanderfolge von Meilensteinen ab, und dient dem Rückblick auf und der Bilanzierung des Projektes im Hinblick auf Erreichtes.

Dazu zählt etwa die Standortbestimmung auf der Folie des im ersten Meilenstein formulierten Führungsleitbildes oder die Bewertung der Ergebnisse des ‚zweiten Projektstranges‘ mit Themen der Organisationsentwicklung. Auch die Evaluation der Teamkultur auf unterschiedlichen Ebenen, die Überprüfung der bestehenden Informations- und Kommunikationskultur, und die Definition möglicher Maßnahmen der Teamentwicklung stehen in diesem letzten Arbeits-Meilenstein auf dem Programm. Zielsetzung ist es hier auch, gemeinsame Vorstellungen zu Teamzielen und –aufgaben zu entwickeln. Die Teamklausur wird außerhalb des Arbeitsumfeldes der Teilnehmerinnen stattfinden, und es wird in unterschiedlichen Gruppenzusammensetzungen gearbeitet werden.

## 2.6 Meilenstein 6: Durchführung einer Fachtagung zum Thema Personal- und Organisationsentwicklung in Kindertagesstätten

Den Projektabschluss bildet eine Fachtagung zum Thema im Juli 2019, auf der die Projektergebnisse einer interessierten (Fach-)Öffentlichkeit präsentiert und diskutiert werden. Eine Projektbroschüre (und Projektbericht) werden dazu im Vorhinein erstellt. Fachvorträge durch ausgewiesene Experten und eine Podiumsdiskussion mit Vertreter/innen der Geschäftsführung und des AWO-Bundesverbandes,

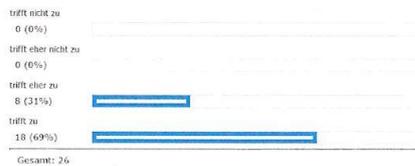
Projektteilnehmerinnen, anderer Träger und der Politik sollen neben der Veröffentlichung der Projektergebnisse den Dialog zum Thema eröffnen.

## 3. Projektevaluation

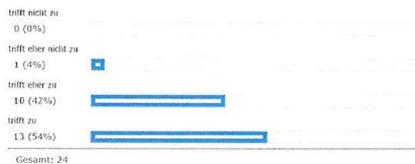
Jeder Meilenstein im Projekt zeitnahe sowie das Projekt als Ganzes werden mittels Teilnehmer(innen)-Befragung evaluiert. Die ausführlichen Fragebögen zu jedem Meilenstein können dabei über die SharePoint-Plattform, die der Kommunikation im Projekt dient, abgerufen und anonym ausgefüllt werden. Die Ergebnisse der Teilevaluationen werden in der Projektkoordinierungsgruppe rückgespiegelt und mögliche Anpassungen oder Nachjustierungen, die sich aus den Anmerkungen der Teilnehmer/innen ergeben, diskutiert.

**6. Meilenstein 2**

Die Methoden der Workshops im Meilenstein 2 zum Thema Aufgaben- und Tätigkeitsfeldanalyse (Tätigkeitsprotokolle, Aktualisierung bestehender Tätigkeitsprofile, Erst einer Verantwortungsmatrix) waren der Zielsetzung angemessen.


**7. Meilenstein 2**

Die Methoden der Workshops zum Thema Anforderungsanalyse (Methode der kritischen Ereignisse, Abgleich Kompetenzkatalog, Priorisierung von Anforderungen) waren der Zielsetzung angemessen.



**Bild 10: Ausschnitt Umfrageauswertung**

Im August 2019 wird zudem ein Workshop zur Gesamtprojektevaluation und zum Projektabschluss mit den Teilnehmerinnen durchgeführt. In diesem soll das Gesamtprojekt bewertet und Verbesserungspotenziale identifiziert werden, die der weiteren Personal- und Organisationsentwicklung im Geschäftsbereich dienlich sein können. Die Gesamtprojektevaluationsergebnisse werden auch in der Steuerungsgruppe vorgestellt, um Schlüsse für die Personal- und Organisationsentwicklung auch des gesamten Unternehmens ziehen zu können.

#### 4. Entwicklung eines Personalführungskräfteentwicklungskonzeptes

Projekterfahrungen und Projektergebnisse sollen über den Dienstleistungsbereich Kindertagesstätten hinaus in ein ‚Personalführungskräfteentwicklungskonzept‘ einfließen. Dieses hat zum Ziel, die Führungskräfteentwicklung des gesamten Landesverbandes und der verschiedenen Dienstleistungsbereiche auf systematische Füße zu stellen, um Kontinuität und Qualität der Führungskultur zu gewährleisten. Instrumente und Methoden, die sich im Rahmen des Projektes bewährt haben, können auf diese Weise auch in andere Dienstleistungsbereichen übertragen und dort nutzbar gemacht werden.

#### 5. Kontaktdaten

##### Projektleitung:

Janina Loes ([Janina.Loes@lvsaarland.awo.org](mailto:Janina.Loes@lvsaarland.awo.org))

##### Projektmitarbeiter\*innen

Margit Klein-Grainger ([MKlein@lvsaarland.awo.org](mailto:MKlein@lvsaarland.awo.org))

Steffen Jung ([StJung@lvsaarland.awo.org](mailto:StJung@lvsaarland.awo.org))