

# Werkzeuge für die Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen

**Ansätze aus der Praxis** ■ Maßnahmen der Personalentwicklung sollten immer individuell auf den/die jeweilige/n Mitarbeiter/in abgestimmt sein. Dabei stehen Kita-Leitungen unzählige Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung. Einige der vielversprechendsten Ansätze, die sich in der Praxis bewährt haben, werden in diesem Beitrag vorgestellt.



**Florian Esser**  
Kita-Leiter, Aachen



**Kai Esser**  
Leiter eines Jugendwohnheims

Das Thema Personalentwicklung ist überaus facettenreich und bezieht sich auf unzählige Bereiche innerhalb eines Unternehmens. Hierbei hilft es, sich gezielt einige Aspekte herauszunehmen und auf die eigene Handlungsebene herunterzubrechen.

Im Kern haben alle Maßnahmen das gleiche Resultat zum Ziel: Die Mitarbeiter/innen sollen sich optimal entwickeln können. Hierbei ist es hilfreich, sich als Führungskraft ein ausgeprägtes Bild von jedem/jeder Mitarbeiter/in zu machen, um herausfinden zu können, was die »Visionäre«, die »Potenzialträger« oder u.U. die »Rückwärtsgewandten« im Team sind. Denn auf der einen Seite steht zwar das Ziel, jede/n unserer Mitarbeiter/innen zu entwickeln, auf der anderen Seite muss man jedoch nüchtern konstatieren, dass es immer Teammitglieder geben wird, die sich nicht weiterentwickeln möchten. Auch das gilt es zu akzeptieren.

Sich zu entwickeln bedeutet, sich stufenweise herauszubilden, eine Fähigkeit aus sich hervorzubringen oder in Erscheinung treten zu lassen, wirksam zu sein und sich in einem fortlaufenden Prozess zu befinden. Diese Entwicklung braucht – ähnlich wie eine Raupe, die sich als Schmetterling entpuppt – Zeit. In diesem stetigen Entwicklungsprozess ist die Führungskraft mit ihren Kompe-

tenzen gefragt. Sie übernimmt für ihre Mitarbeiter/innen eine wichtige Lotsenfunktion. Es liegt an ihr, das passende Tool aus dem Werkzeugkasten der Personalentwicklung anzuwenden und an den entsprechenden Stellschrauben zu drehen. Passt jedes Tool gleichermaßen für jede/n Mitarbeiter/in? Sicher nicht. So verschieden wie die einzelnen Wünsche und Bestrebungen der Mitarbeiter/innen sind, so verschieden sind auch die Instrumente, mit denen sich Mitarbeiter entwickeln lassen.

**» Passt jedes Tool gleichermaßen für jede/n Mitarbeiter/in? Sicher nicht.«**

Wozu es nie kommen darf sind Drohungen, Ausübung von Druck oder Einschüchterung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ebenso sind Machtspiele fehl am Platz. Ein solches Verhalten zeugt von der Unzulänglichkeit sowie großen Unsicherheit der Führungskraft.

Wie Personalentwicklung effektiv umgesetzt und erfolgsversprechend betrieben werden kann, sollen die nachfolgenden Tools zeigen.

## Onboarding

Um einem neuen Teammitglied den Start in der Kita zu erleichtern, wird ihm ein/e Mitarbeiter/in aus dem Team als Pate/Patin zur Seite gestellt. Der Pate/die Patin steht dem neuen Teammitglied für dessen Fragen zur Verfügung und unterstützt aktiv bei der Einarbeitung. Zudem weist er/sie auf Stolpersteine hin, gibt praktische Tipps, erklärt »ungeschriebene Gesetze« und hilft bei der räumlichen Orientierung. Parallel dazu führt die Führungskraft mit dem/der neuen Mitarbeiter/in Meilensteingespräche. Die

Gespräche sollen dem/der Mitarbeiter/in helfen, ihre/seine Einarbeitung zu reflektieren und ihre/seine Bedarfe zu äußern.

## Delegation

Durch das gezielte Übertragen von Aufgaben oder Verantwortungsbereichen wird dem/der Mitarbeiter/in die Möglichkeit gegeben, sich im Rahmen dieser Aufgaben zu erproben und zu entwickeln. Die Aufgaben reichen von kleinen Erledigungen über größere Verantwortungsbereiche bis hin zu komplexen Arbeitsaufträgen. Im Vorfeld nimmt die Leitung eine Einschätzung hinsichtlich der Potenziale und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen vor. Die Aufgaben müssen klar und präzise an die einzelnen Teammitglieder delegiert werden. Handelt es sich um wiederkehrende Aufgaben wie die Bestellung des Mittagessens, das Auffüllen von Verbrauchsmaterial oder die Gestaltung von Aushängen und die »Pflege« des Schwarzen Bretts, macht es Sinn, diese für die Teammitglieder in eine Liste festzuhalten und für alle sichtbar aufzuhängen. Durch Delegation können Mitarbeiter/innen zudem auf anstehende Aufgaben effektiv vorbereitet werden.

**» Durch Delegation können Mitarbeiter/innen [...] auf anstehende Aufgaben effektiv vorbereitet werden.«**

## Mitarbeitergespräch

Neben dem Mitarbeiterjahresgespräch, das in der Regel einmal jährlich stattfindet, ist es ratsam, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darüber hinaus Gesprächsangebote zu machen. Dem/der Mitarbeiter/in muss das Gefühl vermittelt werden, dass er/sie gehört und seine/ihre Meinung geschätzt wird. Die Füh-

rungskraft kann den/die Mitarbeiter/innen entweder bei Bedarf direkt zu einem Vier-Augen-Gespräch einladen oder regelmäßig offene Sprechstunden für das Personal anbieten. Gerade wenn kontroverse Entscheidungen getroffen oder strukturelle Veränderungen umgesetzt werden müssen, kann es hilfreich sein, die etablierten Mitarbeiter/innen als »Ratgeber« in diese Prozesse miteinzubeziehen. Diese Mitarbeiter/innen fühlen sich so in ihrer Rolle ernstgenommen und ihre lange Unternehmenszugehörigkeit wird gewürdigt. Der Führungskraft bleiben dadurch meist kraftraubende Grabenkämpfe mit den »Veteranen« im Team erspart.

### Mitbestimmung

Überall dort, wo Mitarbeiter/innen das Gefühl bekommen, an Entscheidungsprozessen teilhaben zu dürfen und mitbestimmen zu können, zeigen sie eine größere Verantwortungsbereitschaft. Entscheidungen, die Mitarbeiter/innen aktiv mitbestimmen, werden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit authentisch und selbstbewusst nach außen vertreten und ggf. sogar gegen Anfechtung verteidigen. Sicher gibt es Entscheidungen, die vom Team getroffen werden, und solche, die allein in der Entscheidungsgewalt der Führungskraft liegen. Wichtig sind hierbei eine klar definierte Rollenverteilung sowie gemeinschaftlich festgelegte Spielregeln als Bedingung für eine partizipative, demokratische Entscheidungsfindung. Die Führungskraft muss offen kommunizieren, wo sie Mitsprache wünscht, wo sie Mitbestimmung ermöglicht und wo sie im Zweifel das letzte Wort hat.

### Hospitation

Ein probates Mittel gegen die eigene Betriebsblindheit kann unter anderem die Hospitation in einer anderen Kita oder gar in einem anderen Arbeitsbereich sein. Unserem Träger gehören z.B. mehr als 30

Kitas in der Region an, sodass Mitarbeiter/innen innerhalb des eigenen Trägers die Konzeption und Arbeitsweise anderer Einrichtungen kennenlernen können. Dadurch, dass sich die Kitas auf verschiedene Stadtviertel mit unterschiedlichen sozialen Strukturen verteilen, entsteht große Diversität in der inhaltlichen Ausrichtung der pädagogischen Arbeit. Mitarbeiter/innen berichten immer wieder, wie sie durch die Hospitation einen differenzierteren Blick auf die eigene Arbeit gewinnen konnten. Bei anlassgebundenen Hospitationen macht es Sinn, den/die Mitarbeiter/in mit einer gezielten Fragestellung in eine andere Einrichtung zu entsenden. Beispiele hierfür sind Themen wie Beobachtung, Projektarbeit, Bewegungserziehung, gruppenübergreifendes Arbeiten, Ernährung usw.

### Experten im Team ein Forum geben

Um seine Mitarbeiter/innen entwickeln zu können, kann es hilfreich sein, die jeweiligen Neigungen und individuellen Stärken der Mitarbeiter/innen in einer Wissenslandkarte zu erfassen. Neben dem Berufsabschluss finden sich hier zudem ggf. frühere Berufsausbildungen, absolvierte Weiterbildungen, Zusatzqualifikationen, Interessensgebiete, Fremdsprachen und Freizeitbeschäftigungen. Die gesammelten Informationen helfen der Führungskraft bei der Einschätzung ihrer Mitarbeiter/innen. Mithilfe des Wissens um einzelne Kernkompetenzen im Team, kann sie nun gezielt auf ihre Mitarbeiter/innen zugehen und diese bitten, ihr Wissen den anderen Teammitgliedern in Form eines Vortrags zugänglich zu machen.

### Auszeit

Unser Träger bietet seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit einer »Auszeit« an. An diesem Tag bleibt die Kita geschlossen und das Personal trifft sich in vertrautem Rahmen an einem ein-

ladenden Ort der Stille wie etwa einem Kloster oder ähnlichem. Hierbei wird sich dann unter der Anleitung ausgewählter Referenten einer bestimmten Fragestellung in Bezug auf die eigene Rolle und Haltung angenähert. In intensiven, teils emotionalen Gesprächskreisen sowie Einzelarbeiten findet eine qualitative Selbstreflexion und Auseinandersetzung mit der eigenen Identität statt. Diese »Auszeit« hat einen hohen Stellenwert in der Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen und wird unisono als wertvoller Anlass zur Psychohygiene und beruflicher Neuausrichtung empfunden. Darüber hinaus lässt sich als Ergebnis des gemeinsam Erlebten ein wunderbarer Nebeneffekt beobachten: Das Team rückt spürbar näher zusammen. Ein solcher Tag schafft wirklichen Mehrwert und ist für das ganze Team von großem Nutzen.

### Feiern

Feiern Sie als Team jeden Meilenstein und jedes erreichte Ziel. Weisen Sie immer wieder auf Fortschritte hin und erinnern Sie in Durststrecken an große Gemeinschaftserfolge. Die Mitarbeiter/innen müssen anfangen, an erzielten Erfolgen gefallen zu finden und lernen, sich gegenseitig auf dem Weg dorthin zu »pushen«. Hier muss die Leitung mit gutem Vorbild vorangehen. Denn nichts passiert, ohne dass es aktiv und gezielt vorgelebt wird.

### Fazit

Personalentwicklung ist vielschichtig. Kita-Leitungen stehen dazu unzählige Werkzeuge zur Verfügung. Einige davon haben wir in diesem Beitrag vorgestellt, doch das Repertoire ist noch viel größer. Wichtig ist es, die für die eigene Einrichtung und das eigene Team passenden Methoden der Personalentwicklung zu finden und systematisch anzuwenden. Auf diese Weise lassen sich Kompetenzen schrittweise ausbauen. ■

## VORSCHAU

KiTa aktuell 06.2019 erscheint am 04.06.2019 u.a. mit folgenden Themen:

### → IM BLICKPUNKT

Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung als Leitungsentlastung  
*Sabine Debus*

### → FORUM

Erzieher/in werden: Quereinstieg gelingt auch in höherem Alter  
*Eva Schnebele*

### → KITA-MANAGEMENT

Moderne Führungskonzepte aus der Wirtschaft auf Kita-Leitungen übertragbar?  
*Dr. Ariane Wahl*

(Änderungen vorbehalten)