

Aufgaben

Führung, Team- & Personalentwicklung

Jens Gabler

VB Führung

- Überlegen Sie bitte, welche Vorstellungen Sie mit Führung verbinden und reflektieren Sie die Erfahrungen, die Sie (als Führungskraft oder MitarbeiterIn) gesammelt haben. Tragen Sie Ihre Gedanken in die folgende Tabelle ein. Lesen Sie bitte dann im Studienbrief das Kapitel zu Führung und ergänzen Sie die entsprechende Spalte in der Tabelle mit jenen Informationen, die Sie dem Studienbrief entnommen haben.

Fragestellung	Persönliche Erfahrungen bzw. Vorstellungen	Angaben aus dem Text
Was kann unter Führung verstanden werden?		
Warum ist Führung wichtig?		
Welche Aufgaben sollte eine Führungskraft erledigen?		
Über welche Kompetenzen sollte eine Führungskraft verfügen?		
Wer hat welche Erwartungen an die Führungskraft? Denken Sie dabei an Eltern, MitarbeiterInnen, Kinder, Behörden, den Träger und andere relevante Institutionen.		

2. Nach Lewin, lassen sich die drei folgenden Führungsstile unterscheiden:

Autoritärer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter entscheidet und kontrolliert; MitarbeiterInnen führen aus. • Distanziertes Verhältnis zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen
Kooperativer / Demokratischer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen • Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt • Hohe Eigenverantwortlichkeit
Laissez-faire Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter haben volle Freiheit • Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe • Keine Rückmeldung der Leitungskraft an die MitarbeiterInnen

Überlegen Sie bitte, welche Vor- und Nachteile jeder Führungsstil haben kann, tragen Sie diese mit Ihren Gruppenmitgliedern zusammen und erstellen eine Liste im Ordner XY. Wichtige Hinweise finden Sie im Studienbrief und hier:

- Fialka, V., basiswissen kita management, Wie Sie die passenden Mitarbeiterinnen finden, motivieren und fördern - Personalführung und –entwicklung, S.3-7
- Fischer, V. Was können Leitungskräfte tun, um ihre Führungskompetenzen zu entwickeln?, verfügbar unter: <http://www.kindergartenpaedagogik.de/1549.html>

3. Lesen Sie bitte die unten angeführten Texte und beantworten folgende Fragen:

- a. Warum sollten MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen beteiligt werden?
 - b. Auf welche Weise kann ihre Beteiligung erreicht werden?
 - c. Welche Bedeutung haben Führungsleitlinien bzw. ein Führungsleitbild?
- Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S. 31-38
 - Möller, J.-C. & Schlenker-Möller, E. (2007). Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen-Scriptor, S. 68-81
 - Klug, W. (2001). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kindertagesstätten. München: Ernst Reinhardt, S. 68-79

4. Leitungskräfte sind aufgefordert zwei zentrale Aufgaben zu erfüllen:

Die Umsetzung des Organisationsziels einerseits und die Sicherstellung der Gruppenintegration bzw. –identität andererseits. Lesen hierzu bitte neben dem Studienbrief die unten aufgeführten Texte und erstellen Sie eine Liste der anfallenden Teilaufgaben (Zielvereinbarungen, Motivation, Delegation und Kontrolle) mit einer jeweils kurzen Beschreibung der Aufgaben. Die Beschreibung sollte wichtige Merkmale, Verfahren und Ziele enthalten.

Dabei können Sie sich die Arbeit in ihrer Gruppe aufteilen. Tauschen Sie sich dann mit ihren Gruppenmitgliedern aus und fügen alle ermittelten Aufgaben und die entsprechenden Beschreibungen in einer gemeinsamen Liste zusammen (entspricht zwei Sitzungen).

- Möller, J.-C. & Schlenker-Möller, E. (2007). Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen-Scriptor, S. 81-91
- Klug, W. (2001). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kindertagesstätten. München: Ernst Reinhardt, S. 72-79
- Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S. 80-95, 101-123

5. Leitungskräfte bedürfen zur Bewältigung der anfallenden Führungsaufgaben und sich stellenden Herausforderungen verschiedene Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse. Bitte stellen Sie in der unten aufgeführten Liste die zentralen Kompetenzen etc. dar.

Berücksichtigen Sie dabei Inhalte der bisher gelesenen Literatur, des Studienbriefs und Angaben aus folgendem Text:

- Möller, J.-C. & Schlenker-Möller, E. (2007). Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen-Scriptor, S. 14-17

Kompetenz / Kenntnisbereich / Fähigkeit	Wodurch ist sie charakterisiert?	Warum ist sie wichtig?

6. Unter einer sozialen Rolle versteht man die Gesamtheit von Erwartungen an das Verhalten eines Menschen, der eine bestimmte soziale Position bekleidet. Dabei werden die Erwartungen nicht allein von anderen, sondern auch von der Person selbst formuliert. Leitungskräfte sehen sich vielfältigen Rollenerwartungen von unterschiedlichen Personen und Institutionen ausgesetzt.

Bitte lesen Sie folgende Texte:

- Möller, J.-C. & Schlenker-Möller, E. (2007). Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen-Scriptor, S. 11-13, 17-21
- Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S. 12-20, 24-30

Bearbeiten Sie im Anschluss bitte nachstehende Tabelle (Anlage 6 bei Fialka ohne die beiden letzten Spalten)

7. **Lesen Sie bitte den unten aufgeführten Text und überlegen Sie dann, wie Sie als Leitung mit den vier beschriebenen Mitarbeitertypen (Typ A bis D) umgehen sollten. Welcher Art wäre wahrscheinlich ihre Beziehung, wie würden Sie auf jeden Typ reagieren und wo könnten sich Konflikte ergeben? Notieren Sie ihre Überlegungen.**

- Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S. 92-101

NB Führung

1. **Sie haben nun schon einiges über die Rollen, Aufgaben und Herausforderungen von Führungskräften erfahren. Wie würden Sie vor diesem Hintergrund ihr Selbstverständnis als Leitungskraft beschreiben?**

Bitte nutzen Sie die nachstehende Tabelle. In der letzten Spalte können Sie Aspekte formulieren, die durch die Fragen nicht abgedeckt werden. Zum Thema Umgang mit Macht finden Sie unter anderem hier Hinweise:

- Will, F. (2011). Drehpunkte zur Teamverbesserung finden. ZukunftsHB. KITAS, Regensburg: Walhalla, S. 2-4
- Möller, J.-C. & Schlenker-Möller, E. (2007). Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen-Scriptor, S. 20-21

Wie würden Sie Ihre Rolle als Leitung gegenüber den MitarbeiterInnen, dem Träger, den Eltern und Kindern gerne ausgestalten?
Wo sehen Sie im Hinblick auf ihre persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten noch Entwicklungsbedarf um die Rollen so auszufüllen, wie Sie es wünschen?
Wie würden Sie ihren Führungsstil beschreiben? Welche Merkmale charakterisieren ihn und welche Maßnahmen und Strategien der Führung kennzeichnen ihn?
Welche Bedeutung hat Autorität für Sie und wie würden Sie mit der Macht umgehen, die die Position als Führungskraft mit sich bringt?
Wo sehen Sie Probleme, wenn eine Leitungskraft gleichzeitig in einem Gruppenteam arbeitet und wie würden Sie damit umgehen?
Was ist Ihnen als Leitungskraft noch wichtig?

2. Leitungskräfte finden sich oft in einer „Sandwichposition“ zwischen den sich unter Umständen widersprechenden Anforderungen des Trägers, der Eltern, der Kinder und der KollegInnen wieder. Suchen Sie hierfür bitte drei Beispiele und entsprechende Lösungsmöglichkeiten. Folgender Text kann hier nützlich sein:

- Rieder-Aigner, H. (2011). Persönlichkeit und Rolle der LeiterIn. ZukunftsHB. KITAS, Regensburg: Walhalla, S.1-10

3. Entwerfen Sie in ihrer Kleingruppe Führungsleitlinien für eine erfundene oder tatsächliche Einrichtung. Denken Sie dabei bitte sowohl an die Strukturen und Abläufe der Einrichtung als auch an das von der Führungskraft erwartete Verhalten bzw. Vorgehen. Stellen Sie ihr Ergebnis in Ordner XY ein. Nützliche Informationen finden Sie hier:

- Klug, W. (2001). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kindertagesstätten. München: Ernst Reinhardt, S. 68-79, 83-84

4. „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und Arbeit zu verteilen. Lehre Sie die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer“ (A. de Saint-Exupéry). Führen durch geteilte Visionen oder Leitbilder gilt als geeignetes Mittel um Ziele zu erreichen. Bitte entwickeln Sie in ihrer Gruppe eine Vision / ein Leitbild für eine erfundene oder tatsächliche Einrichtung, die MitarbeiterInnen zu motivieren versteht. Stellen Sie ihr Ergebnis (Stichpunktartig) in Ordner XY ein.

5. Um den Anforderungen einer Leitungsposition gerecht zu werden, sind Maßnahmen des so genannten Selbstmanagement hilfreich. Bitte lesen Sie dazu den folgenden Text und überlegen Sie was davon für Sie in Frage kommt.
 - Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S. 38-62

VB Teamentwicklung

1. Überlegen Sie bitte, was Sie unter Teamentwicklung verstehen und welche Erfahrungen Sie als Führungskraft oder MitarbeiterIn mit Maßnahmen der Teamentwicklung gesammelt haben. Tragen Sie Ihre Gedanken in die folgende Tabelle ein.

Lesen Sie bitte dann im Studienbrief das Kapitel zu Teamentwicklung und ergänzen Sie die entsprechende Spalte in der Tabelle mit jenen Informationen, die Sie dem Studienbrief entnommen haben.

Fragestellung	Persönliche Erfahrungen bzw. Vorstellungen	Angaben aus dem Text
Was ist unter einem Team zu verstehen?		
Was zeichnet Teamfähigkeit aus?		
Was ist unter Teamentwicklung zu verstehen?		
Welches Ziel verfolgt Teamentwicklung?		
Warum ist Teamentwicklung wichtig?		
Welche Aufgaben nimmt die Leitungskraft im Rahmen der Teamentwicklung ein?		

2. Funktionierende Teams lassen sich mit einem guten Orchester vergleichen. Reflektieren Sie, warum dies so sein könnte. Beachten Sie dabei das übergeordnete Ziel, die Notwendigkeit zu Improvisieren und die Rolle des Einzelnen. Welche Rolle spielt dabei der Dirigent? Lesen Sie dazu bitte die unten aufgeführten Texte und verschriftlichen Sie Ihre Gedanken.

- Pesch, L. & Sommerfeld, V. (2002). Team Entwicklung. Weinheim: Beltz, S.8-16
- Pesch, L. (2007). Leitung und Personal. In Ellermann, W. (Hrsgb.). Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher. Berlin: Cornelsen, S. 83-87
- Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen, S. 9-14

3. Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch verschiedene Merkmale aus. Lesen Sie dazu bitte die unten erwähnten Texte und versuchen Sie für jedes Merkmal ein entsprechendes Beispiel zu finden. Fallen Ihnen noch weitere Merkmale ein? Bitte tragen Sie ihre Ergebnisse in der Gruppe zusammen und erstellen ein gemeinsames Dokument in Ordner XY.

- Rieder-Aigner, H. (2011). Teamarbeit. Erfolgsrezept für Trägerschaft, Leitung und Fachkräfte. ZukunftsHB. KITAS, Regensburg: Walhalla, S.6-10
- Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen, S. 30-31

Alternativ können Sie auch den unten erwähnten Text lesen und den „Analysestern“ ausfüllen.

- Möller, J.-C. & Schlenker-Möller, E. (2007). Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen-Scriptor, S. 57-62

4. Bitte lesen Sie den Text von Bernitzke und tauschen sich in ihrer Gruppe über offene Fragen aus.

- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.74-89

5. Lesen Sie bitte den unten erwähnten Text und versuchen Sie sich einem bestimmten Rollentypus als Teammitglied zuzuordnen (S.55-56). Beschreiben Sie an Hand eines Beispiels die Erfahrungen, die Sie mit damit gesammelt haben. Es können auch gerne mehrere Rollen angesprochen werden. Danach befassen Sie sich bitte mit dem Rollendilemma der Teamleitung und versuchen für jedes Dilemma ein Beispiel zu finden (S.64). Sie können sich gerne in ihrer Kleingruppe die Arbeit aufteilen und in einer gemeinsamen Tabelle zusammenfassen.

- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.51-65

6. Teams durchlaufen verschiedene Entwicklungsphasen, in denen Leitungskräfte jeweils unterschiedliche Aufgaben übernehmen sollten. Lesen Sie dazu bitte die angegebenen Texte und überlegen Sie an Hand von Beispielen in welcher Phase sich das Team befindet, in dem Sie aktuell arbeiten. Wie würden Sie als Leitung damit umgehen bzw. wie gehen Sie damit um? Ihre Notizen stellen Sie bitte in den Ordner XY.

- Pesch, L. (2007). Leitung und Personal. In Ellermann, W. (Hrsgb.). Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher. Berlin: Cornelsen, S. 87-89
- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.66-71

7. Stellen Sie sich vor, der Träger Ihrer Einrichtung, in der Sie als Leitung arbeiten, möchte von Ihnen wissen, was er dafür tun kann die Teamentwicklung zu unterstützen. Er hat Sie daher gebeten entsprechende Vorschläge zu machen. Wie sähen diese aus?

Bitte formulieren Sie wichtige Rahmenbedingungen und stellen Sie diese in Ordner XY ein. Gerne können Sie in der Gruppe arbeiten. Folgende Texte sind hilfreich:

- Pesch, L. & Sommerfeld, V. (2002). Team Entwicklung. Weinheim: Beltz, S.13-14
- Pesch, L. (2007). Leitung und Personal. In Ellermann, W. (Hrsgb.). Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher. Berlin: Cornelsen, S. 85-86
- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.44-50

8. Stellen Sie sich vor, das Team in dem Sie aktuell arbeiten, möchte einen strukturierten Teamentwicklungsprozess beginnen, wie er von Pesch und Sommerfeld beschrieben wurde (S.20-22). Bitte gehen Sie die einzelnen Schritte für sich durch und beschreiben Sie, welche Themen, Sichtweisen, Vorschläge Sie konkret in jeder Phase ansprechen würden. Versuchen Sie dabei im ersten Schritt der Diagnose des aktuellen Teamzustandes die ELSA-Analyse umzusetzen (S.28-30). Im zweiten Schritt benennen Sie zwei aktuelle schwierige Themenbereiche, im dritten versuchen Sie diese zu beschreiben, im vierten entwickeln Sie mögliche Lösungsvorschläge, im fünften entscheiden Sie sich jeweils für eine Lösungsvariante und begründen diese und im sechsten beschreiben Sie bitte konkret, wie vorzugehen ist. Der siebte Schritt entfällt.

- Pesch, L. & Sommerfeld, V. (2002). Team Entwicklung. Weinheim: Beltz, S.20-22, 28-30

NB Teamentwicklung

1. Bitte beschreiben und begründen Sie, wie Sie ein Team leiten möchten. Was betrachten Sie als Ihre Aufgaben und welcher Führungstechniken (z.B. Führen mit Zielen) würden Sie sich bedienen? Finden Sie Beispiele, an denen Sie Ihr Handeln verdeutlichen.

Der folgende Text kann Sie bei der Reflektion unterstützen:

- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.56-64
- Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen, S. 88-95

2. Bitte lesen Sie den Text und füllen die nachstehende Tabelle aus.

- Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen, S. 32-37

Welche der verschiedenen Rollen finden sich in ihrem aktuellen Team?	
Rolle	Anzahl
Umsetzer	
Beobachter	
Perfektionist	
Spezialist	
Teamarbeiter	
Wegbereiter	
Koordinator	
Macher	
Neuerer	
Welche Stärken ergeben sich aus dieser Zusammensetzung für Ihr Team?	
Welche Schwächen ergeben sich aus dieser Zusammensetzung für Ihr Team?	

Welche Chancen und Grenzen resultieren aus dieser Zusammensetzung für die Bearbeitung von Aufgaben?
In welcher Weise beeinflusst die Zusammensetzung die Dynamiken im Team?

3. Wie würden Sie die Leistungsfähigkeit des Teams beurteilen in dem Sie aktuell arbeiten? Bitte lesen Sie dazu den Text und füllen die Tabelle aus.

- Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen, S. 67-86

Kompetenzbereich	Sehr gut	Gut	mittelmäßig	mäßig	schlecht
Kommunikation					
Handlungskompetenz					
Kreativitätskompetenz					
Wertschätzung					
Loyalität					
Lösungskompetenz					
Führungskompetenz					
Wertekompetenz					
Reflexion					

4. Als TeamleiterIn ist es wichtig den Teammitgliedern angemessenes Feedback zu geben. Bitte lesen Sie zu diesem Thema die unten aufgeführten Texte und reflektieren Sie Ihre eigenen Erfahrungen als Feedback-Geber und Empfänger. Denken Sie dabei unter anderem an die Art und Weise der Kommunikation und die Konsequenzen des Feedback. Danach versuchen Sie jeweils ein positives und ein negatives Feedback konstruktiv zu formulieren.

Bitte verschriftlichen Sie diese stellen Sie in Ordner XY.

- Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen, S. 54-55
- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.144-152

5. *In wohl jedem Team treten Konflikte auf, deren Bearbeitung entscheidend ist um sowohl die Arbeitsleistung als auch –zufriedenheit der Teammitglieder dauerhaft zu sichern. Dennoch werden Konflikte oft übergangen, was zu schlechter Zusammenarbeit, Demotivation oder innerer Kündigung führt, worunter letztlich die pädagogische Arbeit leidet.*

Bitte erinnern Sie sich an einen Konflikt in einem Team, in dem Sie gearbeitet haben und beantworten folgende Fragen:

- a. Wie kann der Konflikt beschrieben werden?
- b. Wie ist der Konflikt entstanden?
- c. Welche Auswirkungen hatte der Konflikt, etwa auf die Stimmung im Team und die Arbeitsleistung?
- d. Wie wurde mit dem Konflikt umgegangen?
- e. Wie haben Sie sich in dem Konflikt verhalten?
- f. Gab es eine nachhaltige Lösung für den konkreten Konflikt?
- g. Wie sah diese Lösung aus und wie wurde sie entwickelt?
- h. Auf welche Weise hat die Lösung dazu beigetragen das Team weiter zu entwickeln?

Bitte lesen Sie den folgenden Text und stellen Sie Ihre Reflektion in Ordner XY ein.

- Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen, S. 110-123

6. *Als Teamleitung können Sie durch Ihr Leitungsverhalten die Entstehung von manchen Konflikten unterbinden. Was hätte oder hat die Teamleitung (nicht) getan um den in der vorangegangenen Aufgabe beschriebenen Konflikt zu vermeiden?*

Bitte lesen Sie dazu den unten genannten Text und notieren Sie Ihre Überlegungen, bevor Sie sie in Ordner XY einstellen.

- Will, F. (2011). Drehpunkte zur Teamverbesserung finden. ZukunftsHB. KITAS, Regensburg: Walhalla, S. 10-15

VB Personalentwicklung

(8 Sitzungen, ca. 12h)

1. Bitte lesen Sie zunächst im Studienbrief den Abschnitt über Personalentwicklung und füllen Sie anschließend mit eigenen Worten die nachstehende Tabelle aus.

Fragestellung	Antwort
Was ist für Sie Personal? Wer gehört dazu?	
Was versteht man unter Personalentwicklung?	
Welche Ziele verfolgt Personalentwicklung und wie versucht sie diese zu erreichen?	
Welche Aufgabe übernimmt die Leitung bei der Personalentwicklung?	
Welche drei zentralen Handlungsfelder der Personalentwicklung existieren?	
Warum ist Personalentwicklung als zirkulärer Prozess zu verstehen?	

2. Bitte lesen Sie den Text und tauschen Sie sich über offene Fragen in Ihrer Gruppe aus.

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 160-173

3. Bitte überlegen Sie, wer in Ihrer Einrichtung mit Fragen der Personalentwicklung betraut ist. Lesen Sie dazu den unten erwähnten Text und füllen nachstehende Tabelle aus (vgl. Lamberti & Sommerfeld, 2003:18).

	Person	Zuständigkeitsbereich
Welche Person ist wofür zuständig?		
Wofür sind Sie zuständig?		
Gibt es klare Absprachen, wer wofür zuständig ist, oder basieren Zuständigkeiten auf informellen Regelungen?		
Besteht zuweilen Verwirrung über die Verteilung von Zuständigkeiten?		
Welche Konsequenzen hat die unklare Verteilung von Zuständigkeiten?		

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 18-30

4. Die Beurteilung von MitarbeiterInnen gehört im Rahmen der Personalentwicklung zu den (eher unbeliebten) Aufgaben von Führungskräften. Bitte reflektieren Sie Ihre Erfahrungen mit Beurteilungen am Arbeitsplatz als Beurteiler/in und/oder Beurteilte/r und notieren Sie Ihre Überlegungen. Die folgenden Fragen können Ihnen ebenso wie der unten erwähnte Text dabei helfen:

- Warum sind Beurteilungen ein schwieriges Unterfangen?
- Was wurde auf welcher Grundlage beurteilt (konkretes Beispiel)?
- Wovon wird meine Beurteilungsfähigkeit beeinflusst?
- Gehe ich beim Beurteilen von MitarbeiterInnen eher milde oder eher streng vor?
- Überlagern beim Beurteilen eventuell Vorurteile, Sympathien oder überzogene Maßstäbe mein Urteil?
- Wurde ich fair beurteilt? Warum (nicht)?

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 72-88

5. *Führen mit Zielen gilt als eine wichtige Methode der Personalentwicklung. Bitte formulieren Sie ein Entwicklungsziel für Ihre Einrichtung (z.B. Erarbeitung eines Eingewöhnungskonzeptes, Verbesserung der Elternarbeit). Bitte gehen Sie dabei nach dem SMART-Modell vor.*

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 89-93

6. **Lesen Sie bitte den unten aufgeführten Text und machen sich Gedanken über die Vorteile und Schwierigkeiten von Förder- und Erfolgsgesprächen. Tragen Sie ihre Ideen in ihrer Gruppe zusammen und stellen sie in Ordner XY ein.**

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 100-106

7. **Bitte schätzen Sie für sich selbst oder eine/n Ihrer Mitarbeiter/innen den jeweiligen Qualifizierungsbedarf ein. Beantworten Sie hierzu folgende Fragen:**

- Welche neuen Anforderungen kommen auf die bzw. den StelleninhaberIn zu?
- Was benötigen Sie bzw. der oder die MitarbeiterIn um gegenwärtig und zukünftig gute Leistungen zu bringen?
- Entspricht die aktuelle Qualifikation den erforderlichen gegenwärtigen bzw. zukünftigen Herausforderungen? Warum nicht?
- Welche fachspezifischen Qualifikationen sind auszubauen?
- Welche Schlüsselqualifikationen sind zu erweitern?

Lesen Sie bitte den Text und geben Ihre Antwort hier ein:

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 114-116

8. *Oftmals werden die in Fortbildungen erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht in die pädagogische Praxis übertragen. Überlegen Sie bitte, warum das so sein könnte und wie es sich ändern ließe.*

Bitte tragen Sie Ihre Überlegungen hier ein:

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 123-127
- Fialka, V., basiswissen kita management, Wie Sie die passenden Mitarbeiterinnen finden, motivieren und fördern - Personalführung und –entwicklung, S. 34-36

NB Personalentwicklung

1. *Die Konzeption einer Einrichtung und der damit einhergehende Qualitätsanspruch an die pädagogische Arbeit bestimmen personalstrategische Entscheidungen. Bitte überlegen Sie vor dem Hintergrund der konzeptionellen Ausrichtung der Institution, in der Sie gegenwärtig arbeiten, welche Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften von ihren MitarbeiterInnen bzw. KollegInnen gefordert werden.*

Machen Sie sich Notizen zu folgenden Fragen:

- Welche Herausforderungen kommen auf die Einrichtung zu? In welche Richtung soll sie sich entwickeln?
- In welcher Weise wird sie sich verändern (müssen)?
- Über welche (speziellen) Qualifikation sollten die MitarbeiterInnen verfügen um aktuelle und zukünftige Aufgaben zu meistern?
- Welcher zusätzliche Qualifikationsbedarf besteht?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen fehlen bislang in der Einrichtung?
- Über welche persönlichen Eigenschaften sollten die Mitarbeiter verfügen?

Bitte lesen Sie den angegebenen Text und stellen Sie Ihre Aufzeichnungen in Ordner XY ein.

- Fialka, V., basiswissen kita management, Wie Sie die passenden Mitarbeiterinnen finden, motivieren und fördern - Personalführung und –entwicklung, S.9-10
2. **Fertigen Sie bitte eine Stellenbeschreibung der Stelle an, die Sie momentan bekleiden und stellen sie in Ordner XY. Wichtige Hinweise finden Sie hier:**
 - Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 31-42
 3. **Fertigen Sie bitte ein Anforderungsprofil der Stelle an, die Sie momentan bekleiden und stellen Sie in Ordner XY. Wichtige Hinweise finden Sie hier:**
 - Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 43-47
 4. **Fertigen Sie bitte eine Stellenausschreibung für eine Leitungskraft an, die in ihrer aktuellen Einrichtung arbeiten soll und stellen Sie in Ordner XY. Wichtige Hinweise finden Sie hier:**
 - Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 48-51

- Fialka, V., basiswissen kita management, Wie Sie die passenden Mitarbeiterinnen finden, motivieren und fördern - Personalführung und –entwicklung, S. 13-14

5. Erarbeiten Sie bitte eine kurze Einarbeitungskonzeption für Ihre Einrichtung und stellen Sie in Ordner XY ein. Lesen Sie dazu bitte folgenden Text:

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 64-68
- Fialka, V., basiswissen kita management, Wie Sie die passenden Mitarbeiterinnen finden, motivieren und fördern - Personalführung und –entwicklung, S. 19-21

6. Bitte versetzen Sie sich in die Rolle der Leitungskraft ihrer aktuellen Einrichtung und erarbeiten einen Leitfaden für ein Einstellungsinterview. Eingestellt werden soll ein/e Kollege/in für den regulären Gruppendienst.

Überlegen Sie vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils der Stelle und der Konzeption Ihrer Einrichtung, was Sie von der Bewerberin bzw. dem Bewerber wissen wollen und auf welche Qualifikationen, Erfahrungen oder persönlichen Eigenschaften Sie besonderen Wert legen.

- Fialka, V., basiswissen kita management, Wie Sie die passenden Mitarbeiterinnen finden, motivieren und fördern - Personalführung und –entwicklung, S. 15-19

Präsenzphase IDEEN

- Führen eines Zielvereinbarungsgesprächs in 2er-Gruppen & Diskussion
- Rolle jeder Teilnehmerin in der Kita graphisch darstellen (Fialka, 27/28)
- Rollenspiel zu Delegation (Kita-Leitung & drei MitarbeiterInnen unterschiedlichen Alters, Motivation, Erfahrung und Interessengebiete) & Diskussion
- Rollenspiel Führungsstil (Unterlagen Friederike)
- Gruppenarbeit Rollenkonflikte (Unterlagen Friederike)
- Selbstreflexion nach Möller & Schlenker-Möller (Unterlagen Friederike)
- Teamsitzung planen & durchführen im Rollenspiel, Rollen entsprechend den Teammitgliederrollen und der Leitungsrolle verteilen, verschiedene Themen vorgeben (z.B. neues Teammitglied kommt hinzu, Maßnahmen werden geplant etc.)
- Workshop oder Moderationssitzung planen & durchführen im Rollenspiel
- Brainstorming durchführen
- Mindmapping durchführen
- Feedback-Methoden einüben
- Methoden der Entscheidungsfindung durchführen
- Durchführung eines Indoor- bzw. Outdoor-Teamentwicklungstrainings (Bernitzke)
- Führen eines Einstellungsinterviews im Rollenspiel
- Beurteilungsgespräch führen im Rollenspiel
- Kündigung aussprechen im Rollenspiel
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse aus VB-Phase

Gute Ideen auch bei:

- Fialka, Kiga heute
- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION