

# Studienbrief

für den berufsbegleitenden Zertifikatskurs

**„Leistungs- und Bildungsmanagement**

**in Kindertagesstätten“**

Thema: Führung, Team- und Personalentwicklung

**der Justus-Liebig-Universität Gießen**

Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften, Institut für Schulpädagogik und Didaktik der Sozialwissenschaften

September 2014

Dieses Angebot wurde entwickelt im Rahmen des Projekts



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union mit dem Förderkennzeichen: 16OH11008 gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.



## Beratung und Kontakt

### **Ansprechpartner**

**Prof. Dr. Norbert Neuß**

Tel.: 0641 99-24121

Fax: 0641 99-24129

E-Mail: [Sekretariat-Neuss@erziehung.uni-giessen.de](mailto:Sekretariat-Neuss@erziehung.uni-giessen.de)

### **Postanschrift**

Justus-Liebig-Universität Gießen

Institut für Schulpädagogik und Didaktik der Sozialwissenschaften

Karl-Glöckner-Straße 21 B217

35394 Gießen

## Der Autor

Jens Gabler wurde 1973 in Aachen geboren und hat zunächst in Göttingen Ethnologie und Forstwissenschaften studiert, dem 2005/2006 eine Ausbildung zum Koordinator im internationalen Projekt- und Ressourcenmanagement folgte.



Im Anschluss daran studierte er an der Justus-Liebig-Universität zunächst „Bildung und Förderung in der Kindheit“ danach seit 2011 „Elementar- und Integrationspädagogik“. Daneben konnte er im Kontext von Praktika und Festanstellungen an verschiedenen Kindertagesstätten und sozialen Einrichtungen eine Vielfalt an Praxiserfahrungen sammeln. Zu den Einrichtungen, an denen er beschäftigt war, gehören das Institut für allgemeine und angewandte Ökologie e.V., der Internationale Schulbauernhofes Hardeggen gGmbH, der DRK-Kindergarten Bovenden und der Integrativen Reitverein „Pferde helfen heilen Lollar 2005 e.V.“. Seit 2010 arbeitet er als pädagogische Fachkraft im Waldkindergarten in Lich und ist seit 2013 Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Professor Neuß.

## Inhalt

|  |    |
|--|----|
| 1. Modulübersicht, Modulblatt, hervorgehobene Lernziele..... | 4  |
| 1. Inhaltliche Einführung .....                              | 5  |
| 2. Themenspektrum der Lerneinheit .....                      | 6  |
| 3. Projektideen .....  | 21 |
| 4. Literaturhinweise .....                                   | 23 |

# 1. Modulübersicht, Modulblatt, hervorgehobene Lernziele

| Modul 3: Führung, Personal- und Teamentwicklung & Beratungskompetenz |  | 6 CP                                  |
|--|--|---------------------------------------|
| Modulbezeichnung   | <b>Führung, Personal- und Teamentwicklung &amp; Beratungskompetenz</b>   |                                       |
| Modulcode  | M 3  |                                       |
| FB / Fach / Institut   | FB 03 / Institut für Schulpädagogik / Abteilung für Pädagogik der Kindheit   |                                       |
| Modulverantwortliche/r   | Prof. Dr. N. Neuß  |                                       |
| Kompetenzziele   | <p>Die Kursteilnehmer/-innen....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können Maßnahmen der Team- und Personalentwicklung beurteilen und entsprechend institutioneller Rahmenbedingungen umsetzen</li> <li>• reflektieren ihr Führungsverhalten und ihre Rolle als Führungskraft</li> <li>• entwickeln eine Vorstellung angemessener Führungsqualitäten</li> <li>• wissen unterschiedliche Führungstechniken einzuschätzen</li> <li>• kennen förderliche Rahmenbedingungen erfolgreicher Teamarbeit und können deren Installation unterstützen</li> <li>• sind fähig Beratungsprozesse zu planen und zu realisieren</li> <li>• gewinnen einen Einblick in die Dynamik von Konflikten und sind in der Lage einen konstruktiven Umgang mit ihnen zu entwickeln</li> </ul>   |                                       |
| Modulinhalte   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung, Team- und Personalentwicklung sowie Beratung als Leitungsaufgaben</li> <li>• Führungsstile und -techniken</li> <li>• Rollenverständnis der Führungskraft</li> <li>• Bedingungen gelingender Teamarbeit</li> <li>• Rolle der Leitung im Rahmen der Teamentwicklung</li> <li>• Ziele, Methoden und Prozesse der Teamentwicklung</li> <li>• Maßnahmen und Ziele der Personalentwicklung</li> <li>• Aufgaben der Leitung bei der Personalentwicklung</li> <li>• Beratung als relevante Interventionsform professionellen Handelns</li> <li>• Beratungsansätze und -methoden</li> <li>• Bedeutung der Beratungsbeziehung für gelingende Beratungsprozesse</li> <li>• Ablauf, Vorbereitung und Steuerung eines Beratungsprozesses</li> <li>• Umgang mit Konflikten im Team bzw. in der Elternarbeit</li> </ul> |                                       |
| Workload insgesamt   | 180 Stunden  |                                       |
| Modulprüfung   | Prüfungsform(en) (Umfang)  | Schriftliche Bearbeitung der Aufgaben |
|  | Bildung der Modulnote  |                                       |
|  | Form der Ausgleichsprüfung   |                                       |
|  | Form der Wiederholungsprüfung  |                                       |
|  | Kurssprache  | Deutsch                               |
| Hinweise   | Modulberatung und vorausgesetzte Literatur: wird im Kurs bekannt gegeben   |                                       |
|  |  |                                       |

## 2. Inhaltliche Einführung

Führung<sup>1</sup> und Teamentwicklung zählen zu den vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen, denen sich elementarpädagogische Leitungskräfte gegenüber sehen. Dabei nimmt die Art und Weise wie Leitungskräfte diese Verantwortung übernehmen Einfluss auf die Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der MitarbeiterInnen, das Betriebsklima und vielerlei weitere Faktoren, die sich letztlich auf die Qualität der pädagogischen Arbeit als dem übergeordneten Organisationsziel von Kindertageseinrichtungen auswirken.

Leitung ohne Führung ist nicht denkbar, weshalb es für (angehende) Leitungskräfte sinnvoll ist Klarheit über die Bedingungen und den Charakter angemessener Führung zu erlangen und Vorstellungen über den eigenen, angestrebten Führungsstil zu entwickeln und zu reflektieren. Führung in elementarpädagogischen Institutionen verfolgt zwei Ziele: so ist einerseits die Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder auf einem möglichst hohen Niveau umzusetzen und andererseits gilt es positive organisationsinterne Beziehungsstrukturen zu etablieren und aufrecht zu erhalten.

Um diese Ziele zu erreichen, hat es sich in der Praxis bewährt Führungsstrategien anzuwenden, die dem situationsorientierten Führungsstil zugeschrieben werden. Als besonders nachhaltig haben sich dabei kooperative Elemente erwiesen. Man denke hier etwa an den Einbezug der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse, die Förderung ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung oder die Verständigung auf ein geteiltes Ziel.

Die beiden oben genannten Aufgaben von Leitungskräften (Realisation des Organisationsziels & Sicherstellung der Gruppenintegration) lassen sich in vielfältige Teilaufgaben, wie z.B. die Aktivierung und Förderung der Potentiale der MitarbeiterInnen, Herstellung förderlicher Arbeitsbedingungen oder die Etablierung angemessener Kommunikationsformen, untergliedern. Verschiedene Maßnahmen erleichtern es Führungskräften, diese an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Hierzu zählen unter anderem Zielvereinbarungen, Delegation, Motivation und Kontrolle, deren Kenntnis und adäquate Umsetzung die Arbeit von Leitungskräften erleichtert und gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit und –leistung ihrer MitarbeiterInnen erhöhen kann.

Aus der Führungsverantwortung und den daraus resultierenden Aufgaben ergibt sich für Leitungskräfte ein spezifisches Kompetenzprofil, welches sowohl persönliche bzw. subjektbezogene Kompetenzen wie z.B. Motivations- und Kommunikationsfähigkeit als auch Fach- und Methodenkompetenzen umfasst. Diese Fähigkeiten sind von Leitungskräften zu erwerben und auszubauen.

Wer als Leitungs- und Führungskraft tätig ist, bewegt sich in einem komplexen Aufgabenfeld: diverse unterschiedliche Personen, Gruppen und Institutionen richten vielfältige Erwartungen an sie. Gerade im Hinblick auf die zunehmenden gesellschaftlichen Anforderungen an Leitungskräfte ist es sinnvoll die eigene komplexe Rolle zu reflektieren und dabei ein individuelles Verständnis zu entwickeln, das Raum gibt für eine kreative und konstruktive Weiterentwicklung.

In welcher Weise die Position als Führungskraft ausgestaltet wird, ist unter anderem für die Teamentwicklung von entscheidender Bedeutung. Unter Teamentwicklung versteht man ein zielgerichtetes Vorhaben zum Aufbau, zur Förderung und Pflege eines Teams mit dem Ziel seine Leistungsfähigkeit zu optimieren. Teamentwicklung setzt stets beim gesamten Team an und ist darauf ausgerichtet

---

<sup>1</sup> Führung betrifft eine Vielzahl von Bereichen, wie z.B. Personalführung, Pädagogische Leitung, Qualitätssicherung, Administration, Öffentlichkeitsarbeit oder Budgetverwaltung. Unter Führung sei hier jedoch vornehmlich Personalführung verstanden.

die Beziehungen zwischen den KollegInnen sowie organisatorische Abläufe zu verbessern, sich auf sinnvolle Regeln und Arbeitsabläufe zu einigen und Probleme lösungsorientiert anzugehen.

Leitungskräfte nehmen durch ihr alltägliches Handeln Einfluss auf die Entwicklung des Teams indem sie z.B. eine ausgewogene Balance von Fördern und Fordern finden, ihre MitarbeiterInnen als fachlich kompetent anerkennen oder ihnen Handlungs- und Entscheidungsspielraum zugestehen. Daneben initiiert die Leitung ganz gezielt Prozesse, die der Weiterentwicklung und Aufgabenbewältigung des Teams dienen. Die kompetenz- und sachgerechte Verteilung der Arbeit gehört hier genauso dazu wie die Analyse und Bearbeitung von Problemen oder die Evaluation der Arbeitsweise und – ergebnisse des Teams.

Obschon Teamentwicklung ein fortlaufender unabschließbarer Prozess ist, verlangen gerade Veränderungen wie z.B. die Aufnahme neuer KollegInnen oder die Zusammenlegung von Teams eine besondere Konzentration auf teaminterne Dynamiken. Um diese besser zu verstehen ist die Kenntnis des (idealtypischen) in vier Phasen aufgeteilten Entwicklungs-verlaufs von Teams hilfreich. Jede der Phasen (Orientierungs-, Konflikt-, Organisations- und Integrationsphase) ist durch spezifische Prozesse charakterisiert, die im Team bzw. zwischen den Teammitgliedern ablaufen und die von der Leitungskraft ein darauf abgestimmtes Vorgehen erfordern.

### 3. Themenspektrum der Lerneinheit

#### *Führung*

##### ***Was bedeutet eigentlich (gute) Führung in elementarpädagogischen Handlungsfeldern?***

Unter Führung versteht man gemeinhin die Beeinflussung von MitarbeiterInnen zum Zwecke der Realisation der Ziele einer gegebenen Organisation, im Falle einer Kindertageseinrichtung also die Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern auf einem qualitativ hohen Niveau. Neben diesem traditionellen Verständnis von Führung kann sie als Managementfunktion begriffen werden. Dies bedeutet Führung als Managementinstrument aufzufassen, welches von dem Anliegen getragen wird die Umsetzung der Organisationsziele zu verbinden mit einer positiven Gestaltung teaminterner Beziehungen, die die individuellen Ziele, Erwartungen sowie Bedürfnisse der MitarbeiterInnen berücksichtigt<sup>2</sup>. Während in der klassischen Führungsdefinition die Umsetzung des Organisationsziels im Vordergrund steht, betont das Verständnis von Führung als Managementfunktion die Beziehungsdimension, sprich die Ausgestaltung der Interaktions- und Kommunikationsformen innerhalb des Teams bzw. der Einrichtung. In der Praxis gilt es beide Aspekte, den Sachaspekt (Zielerreichung) und den Beziehungsaspekt (Positive organisationsinterne Beziehungsstrukturen), gleichberechtigt zu beachten und so auszubalancieren, dass sowohl das Ziel einer qualitativ hochwertigen pädagogischen Arbeit umgesetzt wird als auch die sozial-emotionalen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen befriedigt werden. Letzteres trägt dazu bei die Arbeitszufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen zu sichern, wodurch letztlich auch die Zielerreichung wahrscheinlicher wird.

---

<sup>2</sup> Vgl. Möller & Schlenker-Möller, 2007:69



## **Führungsstile**

Es lassen sich verschiedene Führungsstile und damit einhergehende Verhaltensweisen der Führungspersonen unterscheiden, die maßgeblich die konkrete Ausgestaltung von Führung beeinflussen. In der Literatur stößt man auf bis zu sechs unterschiedliche Führungsstile, doch wird gemeinhin von drei Führungsstilen gesprochen: dem *demokratischen* (charakterisiert durch die aktive Beteiligung der MitarbeiterInnen an Entscheidungen und hohe Eigenverantwortlichkeit), dem *autoritären* (keine Berücksichtigung der MitarbeiterInnen) und dem *Laissez-faire* Führungsstil (MitarbeiterInnen haben weitestgehend freie Hand, erhalten jedoch kaum Rückmeldung).

Die drei Führungsstile entsprechen Idealtypen, die in der Realität kaum zu beobachten sind. Zumeist trifft man in Abhängigkeit der Persönlichkeit der Leitungskraft und ihrer Machtposition, von situativen Variablen und von den Persönlichkeiten, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der MitarbeiterInnen auf Abwandlungen bzw. Mischformen der erwähnten Führungsstile<sup>3</sup>. Aktuell findet das Modell der *Situationsorientierten Führung* viel Zuspruch, da es entsprechend der situativen Erfordernisse die Aktivierung jenes Führungsstils befürwortet, der für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben am besten geeignet scheint. Dabei werden Entscheidungen jedoch nicht unreflektiert und spontan gefällt, sondern sind an ihrer Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet. Ein situationsorientierter Führungsstil betont vor allem eine Anpassung des Führungsverhaltens an den jeweiligen Mitarbeiter und seine Kompetenzen sowie an die jeweilige Aufgabe. Wenngleich also auch Merkmale eines eher autoritären Führungsstils zum Tragen kommen können, wie etwa klare Anweisungen oder im Alleingang der Leitungskraft gefällte Entscheidungen, spielen kooperativ angelegte Führungsstrategien eine wichtige Rolle. Als Merkmale und Bedingungen kooperativer Führung sind die nachstehenden Aspekte bedeutsam<sup>4</sup>:

- Einbezug der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse
- Förderung der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen
- Ermutigung der MitarbeiterInnen zur Leistungsverbesserung
- Verständigung auf eine allseitig anerkannte Form der Kontrolle
- Hohe fachliche und soziale Kompetenz der Führungskraft
- Festsetzung von Zielvereinbarungen

Um einen derart beschaffenen Führungsstil umzusetzen, bedarf es spezifischer struktureller Voraussetzungen. So ist es erforderlich Aufgaben an jene KollegInnen zu verteilen, die über die notwendigen Kompetenzen sowie Interessen verfügen und nicht alle Verantwortlichkeit in den Händen der Leitung zu belassen. Weiterhin ist eine systematische Team- und Personalentwicklung geboten um die Ressourcen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu erweitern bzw. zu entsprechen. Als weiteren Aspekt kooperativer Führung ist die Anwendung eines geeigneten Führungsinstrumentariums zu empfehlen, wozu beispielsweise Zielvereinbarungen gezählt werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. Fischer, 2013

<sup>4</sup> Vgl. Klug, 2001:70

### **Welche Aufgaben gehen mit Führung einher und wie lassen sie sich lösen?**

Aus der oben genannten Anforderung den Sach- und Beziehungsaspekt von Führung zu vereinen, ergeben sich für die pädagogische Leitung zwei zentrale Aufgaben: Umsetzung des Organisationsziels einerseits und Sicherstellung der Gruppenintegration bzw. –identität andererseits. Die Bewältigung der beiden Aufgaben zielt letztlich darauf ab mit den verfügbaren personalen Ressourcen und unter den jeweils herrschenden strukturellen Bedingungen eine möglichst effektive Arbeit zu gewährleisten. Dabei lassen sich weitere Teilaufgaben unterscheiden.

Da ist zum einen die Notwendigkeit die Kompetenzen und Potentiale der MitarbeiterInnen zu erkennen, zu aktivieren und zu fördern (Sachebene – Umsetzung des Organisationsziels). Dies beinhaltet auch den Arbeitskontext so zu formen, dass er förderliche Arbeitsbedingungen bietet und Entwicklungsimpulse zu setzen vermag. Zum anderen geht es darum gelingende Teaminterne Interaktions- und Kommunikationsformen zu etablieren, die das Team einen und stärken (Beziehungsebene – Sicherstellung der Gruppenintegration). Beide Aufgaben sind eingebettet in reflexive Prozesse, sowohl auf Seiten der MitarbeiterInnen als auch der Leitungskräfte, wobei letztere für die Ermöglichung einer Reflexionskultur in der Kita Verantwortung tragen. Als weitere dringliche Aufgabe kann die Entwicklung und das persönliche Einstehen für bestimmte Werte und Leitbilder benannt werden, an denen sich MitarbeiterInnen orientieren können und die zugleich motivieren<sup>5</sup>.

Damit Führungskräfte in der Lage sind, die an sie gerichteten Aufgaben zu erfüllen, wird auf verschiedene Strategien und Maßnahmen zurückgegriffen. Als hilfreich und notwendig haben sich Zielvereinbarungen, Delegation, Motivation und Kontrolle erwiesen<sup>6</sup>.

Unter *Zielvereinbarungen* versteht man die im Konsens von Führungskraft und MitarbeiterIn getroffenen, schriftlich fixierten Ziele, deren Erreichung der bzw. die MitarbeiterIn in einem gegebenen Zeitraum (meist ein Jahr) zu erreichen sucht. Dabei steht es ihnen frei auf welche Weise das Ziel umzusetzen ist, wodurch Selbstverantwortung und -kontrolle, Autonomie und kreatives Engagement Raum finden. Wichtig ist die Ziele recht genau zu definieren, realistische Ziele zu finden, mit denen die MitarbeiterInnen sich stark identifizieren und Teilziele zu definieren, an deren Erreichen eine fortschreitende Entwicklung ablesbar ist.

Als *Delegation* bezeichnet man gemeinhin die Übertragung von Kompetenzen, Aufgaben und die damit einhergehende Verantwortung durch die Führungskraft auf die hierarchisch untergeordneten MitarbeiterInnen<sup>7</sup>. Bedingung gelingender Delegation ist, dass auf Seiten der MitarbeiterInnen ausreichend Kompetenz und Motivation vorhanden sind, um die übertragene Aufgabe selbstständig und verantwortlich erledigen zu können. Delegation werden zwei positive Effekte zugeschrieben: so wird zum einen die Führungskraft entlastet und zum anderen die Förderung, Entwicklung und Motivation der MitarbeiterInnen vorangetrieben.

Die *Motivation* der MitarbeiterInnen ist ein weiteres entscheidendes Moment von Führung. Motivation kann als Zustand beschrieben werden, in welchem ein bestimmtes Motiv dem Verhalten Energie und Richtung gibt. Sollen MitarbeiterInnen ihre Arbeit angemessen erledigen, bedarf es einer entsprechenden Motivation. Es existieren vielfältige Motive, die in Beziehung zu verschiedenen Bedürfnissen stehen, etwa dem Bedürfnis nach materieller Sicherheit, nach sozialer Anerkennung oder nach

---

<sup>5</sup> Vgl. Klug, 2001:70f

<sup>6</sup> Vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2007:70ff

<sup>7</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, [Hhttp://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/delegation.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/delegation.html); Stand: Januar, 2013

Selbstverwirklichung. Als pädagogische Leitung ist es möglich die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass einige der Motive des Personals Befriedigung finden (z.B. Selbstverwirklichung, Anerkennung, Angstfreiheit, Zugehörigkeit) und so die MitarbeiterInnen motiviert sind eine gute Arbeitsleistung zu erbringen.

*Kontrolle* bezieht sich auf den Vergleich des realisierten mit dem geplanten Arbeitsergebnis bzw. – ablauf. Erbringt der Vergleich Hinweise auf eine Abweichung, ist es möglich dessen Ursachen zu ermitteln und entsprechende Veränderungen einzuleiten. Kontrolle erlaubt also eine Überprüfung der vereinbarten Aufgaben, Anweisungen, Ziele, delegierten Arbeiten etc. und verschafft zudem einen Überblick der aktuellen Situation. Letzteres ist wichtig um MitarbeiterInnen Rückmeldungen, Anerkennung oder Motivation zu geben und eventuelle Überforderungen oder Belastungen rechtzeitig aufzuspüren. Kontrolle ist ein sehr sensibles Thema und wird sowohl von den MitarbeiterInnen als auch den Führungskräften von Kindertageseinrichtungen aus vielerlei Gründen sehr kritisch gesehen. Da es jedoch unumgänglich ist Arbeitsprozesse zu kontrollieren, ist eine Befassung mit der Thematik wichtig, nicht zuletzt um Kontrollfehler zu vermeiden, die das Betriebsklima massiv stören können.

### ***Über welche Kompetenzen sollten Führungskräfte verfügen?***

Führung erfordert verschiedene Kompetenzen um den oben beschriebenen Aufgaben gerecht werden zu können. Nach Klug werden die sechs nachstehenden persönlichen Kompetenzen als notwendig erachtet<sup>8</sup>:

#### ***1. Förderungsbereitschaft***

Die Förderungsbereitschaft bezieht sich auf die Fähigkeit, MitarbeiterInnen in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung zu fördern. Dies setzt die bewusste Wahrnehmung und Reflektion der Bedürfnisse und Ressourcen der MitarbeiterInnen ebenso voraus wie einen offenen Dialog.

#### ***2. Motivationsfähigkeit***

Motivierte MitarbeiterInnen sind eine der Voraussetzungen um sowohl das übergeordnete Organisationsziel als auch die Teamidentität bzw. –integration zu erreichen. Führungskräfte sollten wissen, welche Arbeitsbedingungen und Anreize erforderlich sind, um ihre MitarbeiterInnen zu motivieren. Zudem hilft es, wenn die Führungskraft in Kooperation mit dem Team eine Vision entwickelt, die alle Beteiligten mitnimmt und Freude an der eigenen Arbeit zu entfalten vermag.

#### ***3. Kommunikationsfähigkeit***

Führung ohne Kommunikation ist nicht möglich. Kommunikative Prozesse bilden die Basis der Mitarbeiterführung; etwa wenn es um die Organisation von Arbeitsprozessen, den Aufbau von Beziehungen, Delegation, Motivation, die Weitergabe von Informationen oder Konfliktlösungen geht.

#### ***4. Informationskompetenz***

Informationskompetenz bezeichnet die Fähigkeit der Leitungskraft im Hinblick auf ein bestimmtes Phänomen Informationsbedarf wahrzunehmen, die notwendigen Informationen zu gewinnen und zu bewerten sowie sie effektiv anzuwenden und sie gegebenenfalls weiterzuleiten.

---

<sup>8</sup> Vgl. Klug, 2001:79

## *5. Willen zur Anerkennung der MitarbeiterInnen*

Die Anerkennung der MitarbeiterInnen verlangt von der Führungskraft deren Perspektiven, Persönlichkeitsmerkmale und Bedürfnisse im Dialog zu klären und zu akzeptieren. Anerkennung wirkt stabilisierend und motivierend, so dass mit leistungsbereiten MitarbeiterInnen zu rechnen ist. Dies bedeutet jedoch nicht, dass auf konstruktive Kritik zu verzichten ist.

## *6. Fähigkeit zu Nähe und Distanz*

Führungskräfte befinden sich in einem Spannungsfeld von Nähe und Distanz zu ihren MitarbeiterInnen. So sind einerseits deren Leitung, müssen Anweisungen geben, Kritik üben und Entscheidungen fällen, die den MitarbeiterInnen unter Umständen nicht zusagen und andererseits bedarf Führung der Kooperation, Anerkennung und des Verständnisses der individuellen Situation der MitarbeiterInnen. Führungskräfte sehen sich daher vor die Aufgabe gestellt, Distanz auszuhalten, zu erfahren, dass sie im Team einen herausgehobenen Status einnehmen und trotz der Nähe, die sie mit ihren MitarbeiterInnen verbinden mag, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen.

Neben diesen, vornehmlich Subjektbezogenen Kompetenzen, sind Fach- und Methodenkompetenzen zu erwähnen<sup>9</sup>. Fachliche Kompetenzen in allen relevanten Feldern der Elementarpädagogik sowie im Bereich der Mitarbeiterführung bilden die Grundlage um angemessene Entscheidungen treffen zu können, die sowohl der Qualität der pädagogischen Arbeit als auch der Personal- und Teamentwicklung zuträglich sind. Selbiges gilt für Methodenkompetenzen etwa im Hinblick auf Kommunikation, Moderation, Konfliktmanagement, Kreativitätstechniken, Planung und Strategieentwicklung.

Alle erwähnten Kompetenzen, die von Führungskräften theoretisch zu durchdringen und konkret einzuüben sind, stehen miteinander in Beziehung und bedingen einander, so ist beispielsweise schwer vorstellbar, dass man ohne kommunikative Kompetenz andere Menschen motivieren bzw. fördern kann.

## ***Welche Rolle nimmt eine Führungskraft ein?***

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.

Die Rolle der Leitungskräfte einer Kita sieht sich vielfältigen und zum Teil einander widersprechenden Erwartungen von unterschiedlichen sozialen Einheiten gegenüber<sup>10</sup>. Da sind etwa die Eltern, Kinder, MitarbeiterInnen, verschiedene Behörden, der Träger, Verbände oder die Grundschulen, die jeweils spezifische Anforderungen an die Rolle der Leitungskraft adressieren. Als Führungskraft einer Kita ist es wichtig, Klarheit darüber zu erlangen, dass man sich in einer vielschichtigen Rolle bewegt, diese und die damit verbundenen Erwartungen kritisch reflektiert und gleichzeitig eine eigene Interpretation der Rolle findet, die es einem erlaubt sie konstruktiv und kreativ weiterzuentwickeln. So wird es möglich Rollenkonflikte zu entschärfen und die erforderlichen Handlungsspielräume zu entwickeln. Dies ist umso dringlicher, als in der jüngeren Vergangenheit das Anforderungsprofil an die Führungskräfte

---

<sup>9</sup> Vgl. Möller & Schlenker-Möller, 2007:14

<sup>10</sup> Vgl. Möller & Schlenker-Möller, 2007:12

von Kindertageseinrichtungen zunehmend komplexer geworden ist. Damit einher geht eine Neubestimmung des Verständnisses von Führung. Führung bedeutet vor diesem Hintergrund den MitarbeiterInnen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum einzuräumen, sie in Entscheidungsprozesse einzubinden und dabei gleichzeitig der konzeptionellen Ausrichtung der Einrichtung sowie ihrem Ziel und seiner Erreichung treu zu bleiben. Die Rolle der Führungskraft wird aktuell darin gesehen, die eigenverantwortlich arbeitenden Teams zu begleiten, zu beraten, bei Konflikten zu moderieren, den Handlungsraum der Teams zu definieren und die strategische, konzeptionelle Weiterentwicklung der Institution zu realisieren.

Entsprechend den beiden oben genannten Aspekten von Führung, dem Sachaspekt (Zielerreichung) und dem Beziehungsaspekt (Positive organisationsinterne Beziehungsstrukturen) beinhaltet die Rolle der Führungskraft zwei zentrale Dimensionen: auf der Sachebene geht es um Leistung, die erbracht werden muss um das Ziel zu erreichen und auf der Beziehungsebene sind Rollen Aspekte relevant, die sich auf die Qualität der sozialen Beziehungen der Einrichtung beziehen.

Die Reflektion der Führungsrolle beinhaltet auch die eigenen Erwartungen an sich selbst zu ermitteln und zu hinterfragen. Die Position als Führungskraft mag es beispielsweise mit sich bringen in der Rolle als „Vorgesetzte/r“ oder „Chef/in“ an den MitarbeiterInnen konstruktive Kritik zu üben und bestimmte Leistungen einzufordern, was möglicherweise als Gegensatz zu der eigenen Rollenerwartung erlebt wird, eine konfliktfreie, harmonische Teamführung umzusetzen. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Führungskräfte zugleich Teammitglied sind. Gerade die Rolle als „Vorgesetzte/r“ oder „Chef/in“, die eher auf die leistungsbezogenen Aspekte der Führungsposition Bezug nehmen, können herausfordernd sein, da in ihnen der Umgang mit Macht und Autorität Gestalt annimmt. Gleichwohl lässt sich nicht leugnen, dass Führungskräfte über Macht verfügen<sup>11</sup>. So haben sie im Kontakt mit dem Träger, Behörden oder externen Gremien Zugang zu Informationen, die den MitarbeiterInnen nicht unbedingt zugänglich sind; sie entscheiden über die Verwendung von finanziellen Ressourcen, besitzen Statussymbole wie ein eigenes Büro, sind weisungsbefugt gegenüber den MitarbeiterInnen und entscheiden mit über Einstellungen und Entlassungen. Die Rolle der Führungskraft ist also auch durch den Besitz von Macht, Entscheidungsgewalt und Einfluss gekennzeichnet, der jedoch als notwendig akzeptiert werden muss, da er eine Bedingung von Leitung und Veränderung ist. In diesem Zusammenhang ist es wichtig die eigene Rolle als Führungskraft nicht nur persönlich anzunehmen, sondern auch transparent den MitarbeiterInnen zu kommunizieren, wie der Umgang mit dieser Machtposition ausgestaltet wird.

## ***Teamentwicklung***

### ***Was versteht man unter einem Team?***

Eine gängige Definition beschreibt den Begriff Team als eine Gruppe von MitarbeiterInnen, die an einem zusammenhängenden Arbeitsprozess beteiligt sind. Das (ideale) Team geht einer gemeinsamen Aufgabe mit entsprechend gemeinsamem Ziel nach, wobei die Erreichung des komplexen Ziels durch das Einbringen individueller Kompetenzen der Teammitglieder sichergestellt wird. Teams sind entsprechend der jeweiligen Fähigkeiten ihrer Mitglieder arbeitsteilig organisiert, im gemeinsamen

---

<sup>11</sup> Vgl. Möller & Schlenther-Möller, 2007:20

Arbeitsprozess jedoch untereinander vernetzt. Das Team zeichnet sich ferner dadurch aus, dass seine Mitglieder unterschiedliche Funktionen und Rollen übernehmen, die mit ihren entsprechenden Kompetenzen in Beziehung stehen. Die Kompetenzstreuung und die arbeitsteilige Organisation bedingen wechselseitige Abhängigkeiten der Teammitglieder und übertragen zugleich jedem Verantwortung für die Zielerreichung. Im Team liegen keine oder allenfalls flache hierarchische Strukturen vor<sup>12</sup>. Wenn diese ideale Situation einer Gruppe von KollegInnen hergestellt ist, wird der Begriff Team zu einem Qualitätsmerkmal, dem ein langwieriger Entwicklungsprozess vorausgegangen ist.

Zumeist handelt es sich bei Teams um eher kleinere Gruppen, wobei eine Größenordnung von fünf bis neun Mitgliedern als günstig betrachtet wird um Kommunikations- und Arbeitsprozesse optimal zu gestalten.

Die oben erwähnte Definition von Team legt nahe, dass gelingende Teamarbeit sowohl von den fachlichen Kompetenzen als auch der Teamfähigkeit seiner Mitglieder abhängt. Beides kann wiederum durch entsprechende Rahmenbedingungen gefördert oder gehemmt werden. In der Praxis haben sich fünf grundlegende Aspekte herauskristallisiert, deren Realisation sowohl auf der individuellen als auch der Teamebene zu guten Arbeitsergebnissen eines Teams beitragen<sup>13</sup>:

- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperation
- Wille zum Erfolg und Leistungsbereitschaft
- Selbstwertgefühl und Anerkennung
- Konfliktfähigkeit und Maßnahmen der Konfliktregelung

Für die Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen sind neben dem Träger auch die Einrichtungsleitung und das Team verantwortlich. So sind beispielsweise die Festlegung eines von allen Teammitgliedern getragenen Ziels, die kooperative Bewältigung der Teamaufgabe sowie eine angemessene Belohnung für gute Teamleistungen als Maßnahmen denkbar, die von der Leitung bzw. dem Team umzusetzen sind.

### ***Welche Rolle spielt die Leitung für das Team?***

Wie oben angesprochen, ist für Teams keine bzw. eine flache Hierarchie typisch, so dass sich die Frage stellt, welche Rolle die Leitung einer Einrichtung einnimmt, insbesondere dann, wenn sie gleichzeitig Teammitglied ist. Dabei haben sich weder die Ablehnung der Führungsposition („Wir im Team sind alle gleich“) noch ihre Hervorhebung („Mein Team“) in der Praxis bewährt, da sie jeweils spezifische, für die Teamarbeit abträgliche Konsequenzen mit sich bringen<sup>14</sup>.

Die Leitung einer Kita kann in verschiedener Weise auf ihr Team und seine Entwicklung Einfluss nehmen. Wie bereits angesprochen, obliegt es ihr im Rahmen der Möglichkeiten förderliche Bedingungen herzustellen. Daneben zeichnet sie sich dadurch aus, dass sie

- eine ausgewogene Balance von Fördern und Fordern findet

---

<sup>12</sup> Vgl. Pesch, 2007:84f

<sup>13</sup> Vgl. Pesch, 2007:85

<sup>14</sup> Vgl. Pesch & Sommerfeld, 2002:9

- die fachliche Kompetenz der MitarbeiterInnen anerkennt
- den MitarbeiterInnen Handlungs- und Entscheidungsspielraum zugesteht
- die Kompetenzen der MitarbeiterInnen erkennt sowie fördert und die Teammitglieder dementsprechend einsetzt
- allen Teammitgliedern die erforderlichen Informationen zugänglich macht

Zudem unterstützt bzw. initiiert die Leitung verschiedene Prozesse, die die Aufgabenbewältigung und Weiterentwicklung des Teams fördern. Hierzu zählen nach Pesch<sup>15</sup>:

- Eindeutige Definition und Benennung der Rolle und Funktion jedes Teammitglieds
- Sach- und Kompetenzgerechte Verteilung sowie Organisation der Arbeit
- Etablierung eines Informationsmanagementsystems
- Kooperative Ausarbeitung und Berücksichtigung von Entscheidungsverfahren
- Schaffung effizienter Kommunikationsformen
- Exakte Untersuchung und Aufarbeitung von Problemen
- Prozessorientiertes Denken
- Evaluation von Arbeitsverfahren und -resultaten

### ***Was ist Teamentwicklung und wie ist sie praktisch umzusetzen?***

Pesch und Sommerfeld beschreiben Teamentwicklung als zielgerichtetes Vorhaben zum Aufbau, zur Förderung und Pflege eines Teams mit dem übergeordneten Ziel seine Leistungsfähigkeit zu optimieren<sup>16</sup>. Sie intendiert die Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen zu verbessern, organisatorische Prozesse zu optimieren, sich auf sinnvolle, bindende Regeln und Arbeitsabläufe zu verständigen und Probleme anzugehen.

Teamentwicklung bedarf der Zeit für Austausch und Reflektion, gegebenenfalls externer Unterstützung sowie der Bereitschaft und Fähigkeit von Team und Leitung. Im Zuge der Teamentwicklung sind verschiedene Aspekte zu bearbeiten und Aufgaben zu bewältigen, die sich, im Gegensatz zur Personalentwicklung, immer auf das gesamte Team und nicht den einzelnen Mitarbeiter beziehen, wenngleich letztere auch persönlich, etwa im Hinblick auf einen Kompetenzgewinn oder eine angenehmere Beziehungsgestaltung zu ihren KollegInnen, profitieren. Eine wichtige Bedingung der Teamentwicklung ist die regelmäßige Reflektion und Evaluation der Arbeit des Teams, die sowohl positive als auch problematische Aspekte berücksichtigen. Auf diese Weise kann sich ein geteiltes, handlungsleitendes Verständnis zentraler Aspekte der Arbeit, wie etwa des Bildungsbegriffs oder der Elternarbeit, etablieren. Dies bedeutet nicht, dass unterschiedliche Perspektiven einander unversöhnlich gegenüberstehen; vielmehr werden Unterschiedlichkeit und Vielfalt anerkannt und als Bereicherung erlebt.

Teamentwicklung verlangt zunächst Klarheit über den aktuellen Stand der Teamsituation und die unterschiedlichen Rollen und Funktionen der einzelnen Teammitglieder zu erlangen.

---

<sup>15</sup> Vgl. Pesch, 2007:86

<sup>16</sup> Vgl. Pesch & Sommerfeld, 2002:19

Pesch und Sommerfeld empfehlen ein in sieben aufeinander aufbauenden Schritten organisiertes Vorgehen<sup>17</sup>:

1. Diagnose der Teamsituation (Ermittlung von Stärken und Schwächen unter Beteiligung aller Teammitglieder)
2. Bestimmung zu bearbeitender Themen
3. Entwicklung einer gemeinsamen Perspektive auf die Problematik und Formulierung einer Zielvorstellung
4. Herleitung von verschiedenen Lösungsalternativen
5. Entscheidung für eine möglichst konkret formulierte Lösungsvariante
6. Umsetzung der gewählten Lösung (womit veränderte Verhaltensweisen, Arbeitsabläufe etc. einhergehen)
7. Auswertung des Vorgehens im Hinblick auf seine Zielerreichung, auf Veränderungen der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsfähigkeit und der Arbeitsatmosphäre

Obschon Teamentwicklung kontinuierlich zu berücksichtigen ist, sind es gerade Veränderungen wie z.B. die Aufnahme neuer KollegInnen in das Team, die Zusammenlegung von Teams oder ein Wechsel in der Führungsposition, die erhöhte Aufmerksamkeit auf die Entwicklung des Teams lenken.

### ***Welche Rolle spielt die Leitung bei der Teamentwicklung?***

Jedes Team ist eine dynamische Einheit die verschiedenen Veränderungsprozessen unterliegt und einen einmaligen Charakter entwickelt. Dennoch wird von einem (ideal)typischen, in vier Phasen aufgeteilten Entwicklungsverlauf ausgegangen, in denen sich die Leitung mit jeweils spezifischen Anforderungen konfrontiert sieht<sup>18</sup>.

In der *Orientierungsphase*, in der sich die Teammitglieder noch unbekannt sind und sie nach ihrem Platz in der Gruppe suchen, einander kennen lernen und bestimmte Interaktionsformen entwickeln, ist es Aufgabe der Leitung als Person deutlich präsent zu sein, Strukturen und erste Regeln vorzugeben, die Sicherheit und Orientierung bieten. Gleichzeitig beobachtet sie aufmerksam und baut zu jedem Mitglied eine Beziehung auf. Um die Beziehungsbildung innerhalb des Teams zu stärken, schafft sie Begegnungsräume und fördert gemeinsame Erfahrungen.

Die *Konfliktphase* zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Teammitglieder, nun bereits ein wenig miteinander vertraut, mit Konflikten um Einfluss, Macht, Status, Werte und Regeln auseinandersetzen müssen. Es werden Bündnisse geschmiedet, Konflikte mehr oder weniger offen ausgetragen und es wird um Führungsrollen gerungen. In dieser herausfordernden Zeit ist es unter anderem erforderlich, dass die Leitung einen adäquaten Rahmen für die Aushandlung von Konflikten schafft, geeignete Strategien zu ihrer Lösung umsetzt, in Auseinandersetzungen stets auf der Sachebene argumentiert und verdeckte Probleme zu Tage fördert.

---

<sup>17</sup> Vgl. Pesch & Sommerfeld, 2002:20

<sup>18</sup> Vgl. Pesch, 2007:87ff



Als *Organisationsphase* wird jene Phase bezeichnet, in der das Team lernt mit Konflikten konstruktiv umzugehen, effektiv zu arbeiten und sich zunehmend auf eine gemeinsame Arbeitsweise und geteilte Ziele verständigt. Die Identität als Team nimmt langsam Gestalt an. Nun ist es Aufgabe der Leitung diesen positiven Prozess zu verstärken, indem sie beispielsweise die Vereinbarung von Zielen fördert, Qualitätsstandards etabliert, verbindliche Regeln und Arbeitsabläufe festlegt und den MitarbeiterInnen Rückmeldungen über ihre Zusammenarbeit gibt.

In der *Integrationsphase* vollendet sich die Entwicklung der Teamidentität, Vertrauen und wechselseitige Anerkennung werden ausgedrückt, alle übernehmen Verantwortung für die Erreichung der vereinbarten Ziele und sind willens hinzuzulernen, so dass das Team eine große Leistungsfähigkeit auszeichnet. In dieser Phase liegt es an der Leitung diese Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu verhindern, das sich das Team gegenüber Anforderungen seiner Umwelt verschließt. Als Aufgaben der Leitung werden jetzt unter anderem die Nutzung von Führungspotentialen im Team, die Förderung der Teamkultur und die Herstellung eines Arbeitskontextes, der kreatives und eigenverantwortliches Arbeiten gestattet, genannt.

Gelingende Teamarbeit ist eine wesentliche Grundlage um sowohl das Organisationsziel einer qualitativ hochwertigen pädagogischen Arbeit umzusetzen als auch die sozial-emotionalen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu befriedigen. Teamentwicklung muss daher als eine Aufgabe von Führungskräften verstanden werden, die entsprechend der Phase, in welcher ein Team sich befindet, situationsorientiert zu lösen ist.

### **Personalentwicklung**

Unter Personalentwicklung seien hier jene zielgerichteten Aktivitäten und Strukturen einer Organisation begriffen, die ihre MitarbeiterInnen dazu befähigen, aktuelle und gegenwärtige Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen und die hierzu an der Weiterentwicklung individueller Fähigkeiten und Neigungen ansetzen. Personalentwicklung versucht demnach die betrieblichen mit den persönlichen beruflichen Zielen zusammenzuführen. Personalentwicklung ist eine Komponente der Organisationsentwicklung unter dem Leitbild des organisationalen Lernens. Es lassen sich drei Ebenen unterscheiden, bei denen Personalentwicklung ansetzt<sup>19</sup>:

1. Die individuelle Ebene bezieht sich auf die (Weiter)Entwicklung persönlicher Qualifikationen, Kompetenzen, Haltungen oder Verhaltensmuster der MitarbeiterInnen. Als typische Maßnahmen kommen hier Weiter- und Fortbildungen in Frage.
2. Auf der gruppenbezogenen Ebene geht es um die Gestaltung der Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern. Von besonderem Interesse sind also die Bereiche Führung, Kommunikation sowie Teamentwicklung.
3. Die organisationsbezogene Ebene wendet sich den Strukturen und Rahmenbedingungen zu, die Einfluss auf die Personalentwicklung nehmen. Man denke hier sowohl an Maßnahmen, die die Lern- und Entwicklungsbereitschaft der MitarbeiterInnen betreffen als auch an solche, die auf ihre Motivation einwirken.

---

<sup>19</sup> Vgl. Hanft, A. 2008:436f

### ***Ziele der Personalentwicklung***

Das Ziel von Kindertageseinrichtungen, eine qualitativ gute Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder zu gewährleisten, tritt auch im Kontext der Personalentwicklung als übergeordnetes Anliegen in Erscheinung, wobei nicht nur die gegenwärtige, sondern vor allem die zukünftige Situation der Einrichtung mit sich verändernden oder neuen Herausforderungen berücksichtigt werden muss. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, bedarf es qualifizierter, leistungsfähiger, motivierter und effizient arbeitender MitarbeiterInnen – Qualitäten, die durch Maßnahmen der Personalentwicklung hergestellt werden sollen. Konkret zielt Personalentwicklung darauf ab jeden Arbeitsplatz mit einer Mitarbeiterin zu besetzen, die dafür optimal geeignet ist und gleichzeitig Nachwuchskräfte so zu fördern, dass sie in der Lage sind freiwerdende Stellen auszufüllen.

Personalentwicklung versucht vor allem den Kenntnisstand und die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen hinsichtlich ihrer derzeitigen Arbeitsplätze zu aktualisieren oder aber sie auf kommende Aufgaben vorzubereiten. Da sich Arbeitsbedingungen und berufsrelevantes Wissen schnell verändern, wird neben dem Erwerb von unmittelbar arbeitsplatz- bzw. fachbezogenen Qualifikationen die Aneignung sogenannter Schlüsselqualifikationen wie z.B. die Fähigkeit komplex und vernetzt zu denken sowie soziale und kommunikative Kompetenzen hervorgehoben<sup>20</sup>. Die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen resultiert aus dem Umstand, dass sie es ermöglichen sich Wissen anzueignen und anzuwenden sowie gelingende Arbeitsprozesse umzusetzen.

### ***Leitung und Personalentwicklung***

Der Leitung einer Kindertageseinrichtung kommt als Vorgesetzte, die tagtäglich mit ihren MitarbeiterInnen in Kontakt ist, eine zentrale Bedeutung für Fragen der Personalentwicklung zu, wenngleich auch ihr Handlungsspielraum durch Interventionen des Trägers, rechtliche Vorgaben (z.B. die Mindestvorgaben bezüglich des Personal- und Qualifikationsschlüssels) und eine hohe Arbeitsbelastung begrenzt wird. Zumeist spielt Personalentwicklung aus der Perspektive des Trägers nur eine untergeordnete Rolle und es wird erwartet, dass die Leitung diese, wie viele weitere organisationsrelevante Tätigkeiten auch, nebenher erledigt. Der Verzicht auf Personalentwicklung bedeutet jedoch Ressourcen der MitarbeiterInnen zu vernachlässigen und belässt unnötig viel Arbeitsaufwand und –belastung auf Seiten der Leitung. Tatsächlich lohnt sich Personalentwicklung gerade für die Leitungskraft, denn zum einen begünstigt Personalentwicklung die Etablierung funktionierender Teams und zum anderen entlasten verantwortungsvoll handelnde, motivierte MitarbeiterInnen ihre Leitung.

Wenn Leitungskräften die Möglichkeit gegeben ist gewissenhafter Personalentwicklung nachzugehen, sehen sie sich vor folgende Aufgaben gestellt<sup>21</sup>:

- Rekrutierung und Bindung der fähigsten MitarbeiterInnen für bzw. an die Einrichtung
- Unterstützung der MitarbeiterInnen bei der Aktualisierung ihres Fachwissen
- Entwicklung konkreter Angebote zur Aktualisierung des Fachwissens

---

<sup>20</sup> Vgl. Böttcher & Merchel, 2010:173

<sup>21</sup> Vgl. Lamberti & Sommerfeld, 2003:29

- Erfassung des erforderlichen Qualifikationsbedarfs der MitarbeiterInnen zur Bewältigung aktueller bzw. zukünftiger Herausforderungen
- Erfassung der individuellen Potentiale der einzelnen MitarbeiterInnen und Übertragung entsprechender Positionen und Verantwortungsbereiche durch das Setzen spezifischer Anreize
- Erkennen von Fehlbesetzungen
- Förderung des Leistungs- und Sozialverhaltens der MitarbeiterInnen
- Förderung der Lernmotivation und der Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen

Entscheidende Grundlagen gelingender Personalentwicklung sind auf Seiten der Leitungskräfte ihre kommunikativen Begabungen sowie die Fähigkeit MitarbeiterInnen zu motivieren.

### ***Elemente der Personalentwicklung***

Es existiert eine Vielzahl von (potentiellen) Maßnahmen der Personalentwicklung, die in Abhängigkeit der Vorgaben des jeweiligen Trägers von Leitungskräften umgesetzt werden können. Sie beziehen sich auf drei zentrale Bereiche: die Aufgaben und Anforderungen der elementarpädagogischen Fachkräfte, die Gewinnung und Beurteilung von Personal sowie die Förderung der MitarbeiterInnen<sup>22</sup>.

#### I. Aufgaben und Anforderungen

##### *Stellenplan*

Ein Stellenplan umfasst alle vorhandenen Planstellen: die Anzahl an Voll- bzw. Teilzeitstellen, die Ausbildungsstellen sowie die mit den entsprechenden Stellen verbundenen Aufgaben und Qualifikationen. Zudem beinhaltet er Vertretungs-, Versetzungs- und Umsetzungsregelungen.

##### *Stellenbeschreibung*

Die Stellenbeschreibung benennt für jede Stelle die zu erledigenden Aufgaben, die Anforderungen sowie den Arbeitsaufwand und ordnet die Stelle in das hierarchische System der Einrichtung ein, womit eine Festlegung der Befugnisse einhergeht.

##### *Anforderungsprofil*

Das Anforderungsprofil gibt Auskunft über die spezifischen Anforderungen einer Stelle. Die Anforderungen bzw. die erwarteten Fähigkeiten resultieren aus der Stellenbeschreibung und den zu erfüllenden Arbeitsaufgaben, werden jedoch im Anforderungsprofil noch detaillierter definiert. Anforderungsprofile sind oftmals Ausgangspunkt von weiteren Instrumenten der Personalentwicklung, wie beispielsweise der Auswahl und Bewertung von Personal, der Planung von Qualifikationsmaßnahmen oder als Grundlage von MitarbeiterInnengesprächen.

---

<sup>22</sup> Vgl. Lamberti & Sommerfeld, 2003:33ff

## II. Gewinnung und Beurteilung von Personal

### *Stellenausschreibung*

Eine Stellenausschreibung beruht auf der Ermittlung des Personalbedarfs und der Kompetenzen und Qualifikation, die von der gesuchten Fachkraft erwartet werden. Kompetenzen und Qualifikation korrespondieren wiederum mit der für die Stelle bezeichnenden Anforderungen. Stellenausschreibungen beinhalten unter anderem Aussagen über den Träger, die Einrichtung, eine Beschreibung des Arbeitsplatzes, die erwünschte Qualifikation und die Arbeitsbedingungen.

### *Personalauswahlverfahren*

Das Personalauswahlverfahren setzt sich aus mehreren Schritten zusammen. Auf die Sichtung der eingegangenen Bewerbungen folgt nach einem vorher festgelegten Kriterienkatalog die Einladung der BewerberInnen zu einem Vorstellungsgespräch. In dem Vorstellungsgespräch soll geklärt werden, ob die Erwartungen der Einrichtung und jene der Bewerber vereinbar sind. Dazu ist es erforderlich, dass die Bewerber umfassend über den Träger, die Einrichtung und die Inhalte und Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle informiert werden und gleichzeitig die zukünftigen MitarbeiterInnen die Gelegenheit erhalten ihre Interessen, Kompetenzen und Wünsche vorzubringen. Die Auswahl einer geeigneten Mitarbeiterin erfolgt schließlich unter Bezugnahme auf vielfältige Beurteilungskriterien, die der eingereichten Bewerbung, dem Eindruck beim Vorstellungsgespräch und der persönlichen bzw. fachlichen Einschätzung entspringen.

### *Einarbeitung*

Eine gute Einarbeitung von MitarbeiterInnen ist wichtig, da in der (sensiblen) Anfangszeit die neue Kollegin nach Orientierung sucht, Beziehungen zu den Kinder und deren Eltern aufbaut, die Abläufe und Strukturen der Einrichtung kennen lernt und ihre Position im Team sucht. Zudem fällt die Einarbeitung in die Probezeit, gegen deren Ende über den weiteren Verbleib der Fachkraft zu entscheiden ist.

### *Beurteilung*

Die Beurteilung von MitarbeiterInnen elementarpädagogischer Institutionen ist weder bei der Leitung noch den Beurteilten besonders beliebt, bildet jedoch die Grundlage MitarbeiterInnen Rückmeldung über ihre Arbeit zu geben und sie entsprechend zu fördern. Sinnvoll ist die Erarbeitung eines für alle gleichermaßen gültigen transparenten und „objektiven“ Beurteilungssystems, welches sowohl die aktuelle als auch die potentielle Leistung abzubilden vermag. Leitungskräfte, die beurteilen, sollten allerdings ihr Beurteilungsverhalten reflektieren, um sich nicht von Sympathien, Vorurteilen oder voreilige Schlussfolgerungen leiten zu lassen. Beurteilungsgespräche können aus unterschiedlichem Anlass und mit verschiedenen Zielsetzungen geführt werden, sollten jedoch nach Möglichkeit einen Konsens über die Beurteilung herstellen, Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten aufdecken, Anliegen der MitarbeiterInnen aufgreifen und in konkrete Übereinkünfte münden.

### *Arbeitszeugnis*

Beurteilungen werden unter anderem herangezogen um ein Arbeitszeugnis zu erstellen. Die Anfertigung von Zeugnissen wird in vielen Fällen von Leitungskräften vorgenommen und erfordert die korrekte und wohlwollende Beschreibung vielfältiger Aspekte, wie z.B. der Tätigkeit, der Leistung und personaler, sozialer und fachlicher Kompetenzen.

### III. Förderung der MitarbeiterInnen

Im Rahmen der Personalentwicklung verfolgt die Förderung von MitarbeiterInnen das Anliegen die persönliche berufliche Entwicklung in Einklang mit den Ansprüchen der Einrichtung zu bringen. Leitungskräfte können durch die nachfolgenden Maßnahmen diesen Prozess unterstützen:

#### *Formulierung von Zielen und Leistungsstandards*

Die Benennung von Zielen mit denen sich die MitarbeiterInnen identifizieren, erhöht die Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft. Als Voraussetzung einer Identifikation bedarf es wiederum der Partizipation der MitarbeiterInnen an der Definition und Formulierung von Zielen. Zudem ist es erforderlich nachprüfbar Kriterien zu bestimmen, die angeben inwieweit ein Ziel realisiert werden konnte. Ziele lassen sich sowohl für Vorhaben formulieren, die die gesamte Einrichtung oder das Team betreffen als auch für jede Einzelne (Zielvereinbarungen).

#### *Förder- und Erfolgsgespräche*

Förder- und Erfolgsgespräche dienen dem Austausch zwischen Leitung und einer MitarbeiterIn über die wechselseitigen Erwartungen im Hinblick auf die jeweiligen Kompetenzen und Aufgaben sowie die gemeinsame Zusammenarbeit. Die selbstreflexive Verständigung auf Ziele, Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten steht im Vordergrund der Gespräche.

#### *Potentiale ermitteln und fördern*

Das Erkennen und Entwickeln von Potentialen der MitarbeiterInnen erleichtert es ihnen sich verändernden Arbeitsbedingungen und –anforderungen zu stellen, sie erfolgreich zu bewältigen und so letztlich das Organisationsziel zu verwirklichen. Um Potentiale entfalten zu können, bedarf es einer Lernen und Veränderung unterstützenden institutionellen Umgebung, für deren Herstellung die Leitung Verantwortung übernimmt.

#### *Delegation*

Die Delegation von Aufgaben entlastet nicht nur die Leitungskraft, sondern unterstützt durch die Übertragung von Verantwortung und Kompetenz die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen. Die delegierten Aufgaben sollten den Fähigkeiten, Interessen und Kapazitäten der DelegationsempfängerInnen entsprechen und klar formuliert sein. Neben der Kommunikation des Aufgabeninhaltes sind Angaben über die von der Leitung erwartete Qualität des Ergebnisses, den zeitlichen Umfang und die Zusammenarbeit mit weiteren Teammitgliedern sinnvoll.

#### *Weiterbildung, Qualifikation und Supervision*

Mit den sich verändernden Anforderungen an die Arbeit elementarpädagogischer Fachkräfte ist die Aktualisierung der Wissensinhalte und anwendungsbezogener Fähigkeiten verknüpft. Fort- und Weiterbildungen tragen dazu bei die Qualifikation der MitarbeiterInnen zu erhöhen, wobei die Entscheidung für eine bestimmte Maßnahme sowohl die individuellen Vorlieben der KollegInnen als auch die institutionellen Erfordernisse berücksichtigt. Um dies zu gewährleisten, empfehlen sich die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und daran anschließend die Auswahl geeigneter Weiterbildungsangebote – eine Aufgabe der Leitungskräfte nachgehen. Qualifizierungsmaßnahmen sollten nach der Teilnahme einer MitarbeiterIn ausgewertet werden und gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass die in der Fortbildung erworbenen Kenntnisse bzw. Fähigkeiten Eingang in die pädagogische Praxis fin-

den. Hierzu ist es unter Umständen notwendig institutionelle Veränderungen umzusetzen, für die Leitungskräfte Verantwortung übernehmen.

Unter dem Begriff Supervision werden eine Vielzahl methodischer Verfahren und Zielsetzungen verstanden, die zumeist von dem Anliegen getragen werden einzelne MitarbeiterInnen, Teams, Gruppen oder Organisationen in der Reflektion und Weiterentwicklung ihrer Professionalität zu unterstützen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass zum einen die Arbeitsleistung gesteigert wird als auch die Interaktion mit KollegInnen bzw. „KundInnen“ verbessert wird. Im Kontext der Personalentwicklung dient Supervision insbesondere der Erhebung des Qualifikationsbedarfs der MitarbeiterInnen und seiner Befriedigung<sup>23</sup>.

### ***Personalentwicklung als Prozess***

Personalentwicklung kann als ein aus mehreren Phasen aufgebauter zirkulärer Prozess verstanden werden, der durch einmalige aber vor allem durch sich wiederholende Vorgänge charakterisiert ist<sup>24</sup>.

Zunächst steht die Bestimmung des Personalentwicklungsbedarfs im Vordergrund. Hier geht es darum den aktuellen mit dem gewünschten, zukünftigen Stand zu vergleichen. Gegenübergestellt werden vor allem die gegenwärtigen beruflichen Kompetenzen bzw. Qualifikationen der MitarbeiterInnen und ihre Potentiale sowie die momentanen und die erwarteten Anforderungen der Arbeitsplätze. Daneben gilt es die strategischen Entwicklungsziele der Einrichtung (z.B. Umbau der Kita in ein Familienzentrum) im Auge zu behalten. An die Bedarfsanalyse schließt sich die Auswahl und Konzeptionierung von Maßnahmen an, die geeignet scheinen sowohl den Qualifikationsbedarf der verschiedenen MitarbeiterInnen zu decken als auch die Erreichung des (anvisierten) Organisationsziels zu begünstigen. Dabei kann auf alle der oben angeführten Instrumente der Personalentwicklung zurückgegriffen werden. Nun folgt die Umsetzung und Durchführung der geplanten Maßnahmen, die in einem weiteren Schritt evaluiert werden. Eine Evaluation ist erforderlich um ihren Nutzen bestimmen, Verbesserungen implementieren und Aussagen über die erwünschten Effekte treffen zu können. An diesem Punkt schließt sich der Kreislauf der Personalentwicklung: die Auswertung der realisierten Instrumente bildet die Grundlage für den weiteren (verbesserten) Prozess der Personalentwicklung.

---

<sup>23</sup> Vgl. Hanft, 2008:338

<sup>24</sup> Vgl. Böttcher & Merchel, 2010:174; Lamberti & Sommerfeld, 2003:160

## 4. Projektideen

*Entwicklung eines Führungsleitbildes für die eigene Einrichtung im und mit dem Team und in Absprache mit dem Träger.*

- Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S. 34-38

*Entwicklung eines Zielkatalogs für das eigene Team oder die eigene Einrichtung.*

- Möller, J.-C. & Schlenther-Möller, E. (2007). Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen-Scriptor, S. 44-47
- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.59-62
- Erger, R. (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen, S. 15-28

*Planung und Durchführung eines Teamworkshops zur Erfassung der Teamsituation.*

- Pesch, L. & Sommerfeld, V. (2002). Team Entwicklung. Weinheim: Beltz
- Fialka, V. (2011). Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S. 154-156
- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.103-112

*Planung und Durchführung eines strukturierten Teamentwicklungsprozesses mit dem Team der eigenen Einrichtung.*

- Pesch, L. & Sommerfeld, V. (2002). Team Entwicklung. Weinheim: Beltz, S.20-22, 28-30
- Möller, J.-C. & Schlenther-Möller, E. (2007). Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Berlin: Cornelsen-Scriptor, S. 58-62

*Entwicklung neuer Ideen und Maßnahmen unter Verwendung von Kreativitätstechniken in der eigenen Einrichtung.*

- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.127-143

*Planung und Durchführung eines Teamentwicklungstrainings mit dem Team der eigenen Einrichtung.*

- Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Freiburg i.B.: Herder, S.164-195

*Durchführung einer Bedarfsanalyse für Personalentwicklungsmaßnahmen in der eigenen Einrichtung.*

- Böttcher, W. & Merchel, J. (2010). Einführung in das Bildungs- und Sozialmanagement. Opladen: Barbara Budrich, 174-177
- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 114-123

*Durchführung von Maßnahmen der Zielentwicklung im und mit dem Team der eigenen Einrichtung (Einrichtungsziele wie z.B. Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Optimierung der Elternarbeit)*

- Lamberti, M.-A. & Sommerfeld, V. (2003). Strategische Personalentwicklung. Weinheim: Beltz, S. 89-96
- Klug, W. (2001). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kindertagesstätten. München: ErnstReinhardt, S.72-75



## 5. Literaturhinweise

### *Basistexte*

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

**Ellermann, W.** (2007). Organisation und Sozialmanagement für Erzieherinnen und Erzieher. Berlin: Cornelsen

**Erger, R.** (2012). Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen

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

**Klug, W.** (2001). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kindertagesstätten. München: Ernst Reinhardt

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

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

**Pesch, L. & Sommerfeld, V.** (2002). Team Entwicklung. Weinheim: Beltz

### *Ergänzende Literatur*

**Burchat-Harms, R.** (2001). Konfliktmanagement. Wie Kindergärten TOP werden. Team- und Organisationsentwicklung praktisch. Neuwied: Luchterhand

**Böttcher, W. & Merchel, W.** (2010). Einführung in das Bildungs- und Sozialmanagement. Opladen: Barbara Budrich

**Fialka, V.** (2011). Basiswissen Kita Management: Wie Sie die passenden Mitarbeiterinnen finden, motivieren und fördern - Personalführung und -entwicklung. Freiburg: Herder

**Herrmann, M. & Weber, K.** (2010). Basiswissen Kita: Erfolgreiche Methoden für die Team- und Elternarbeit. (Band 11). Freiburg: Herder

**Hanft, A., Röbbken, H., Zimmer, M. & Fischer, F.** (2008). Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München: Vahlen

**Heffner, M.** (2010). Führung einer Kindertageseinrichtung. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg e.V. (Hrsgb.), verfügbar unter [http://www.paritaet-bw.de/content/e153/e175/PDF/ahi\\_fuehrung\\_kita.pdf](http://www.paritaet-bw.de/content/e153/e175/PDF/ahi_fuehrung_kita.pdf), Stand März, 2013

**Huth, A.** (2005). Führungskultur. Weinheim: Beltz

**Rannenberg-Schwerin, P.** (2012). Leitung der Kindertageseinrichtung. Handreichungen zum Berufseinstieg von Elementar- und KindheitspädagogInnen. Curriculare Bausteine, Heft B11, Carle, U. & Koepfel, G. (Hrsgb.), Universität Bremen, verfügbar unter <http://elib.suub.uni-bremen.de/pe/public/2012/685595390.pdf>, Stand März, 2013

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

**Rieder-Aigner, H.** (2011). Teamarbeit. Erfolgsrezept für Trägerschaft, Leitung und Fachkräfte. ZukunftsHB. KITAS, Regensburg: Walhalla

**Will, F.** (2011). Drehpunkte zur Teamverbesserung finden. ZukunftsHB. KITAS, Regensburg: Walhalla