

*Organisationsentwicklung in Kitas –
Beispiele gelungener Praxis*

Cindy Mieth

unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl,
Tanya Freytag, Carola Iller



Universitätsverlag
Hildesheim



Impressum

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Universitätsverlag Hildesheim
Universitätsplatz 1
31141 Hildesheim
<https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/publizieren/open-access-universitaetsverlag/>

© Erstausgabe Hildesheim 2018

Redaktion: Inge Michels, www.bildung-moderieren.de, Bonn

Lektorat: Mario Müller, Universitätsverlag Hildesheim

Layout, Fotos, Illustrationen: Yvonne Sterenczak-Feier, fs-designraum_büro für kommunikation und design

Druck: rauer-digital druck und medien, 31167 Bockenem

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-934105-98-0

Dieses Werk ist im Druck erschienen und auch als elektronische Publikation im Internet kostenfrei (Open Access) verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.18442/771>

Es unterliegt der Creative-Commons-Nutzungslizenz BY-NC-ND (Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung). Weitere Informationen unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de>

Zitierempfehlung (Druck):

Cindy Mieth unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl, Tanya Freytag, Carola Iller (2018). Organisationsentwicklung in KITAS – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.

Zitierempfehlung (Internet):

Cindy Mieth unter Mitarbeit von Jill Baier, Monika Buhl, Tanya Freytag, Carola Iller (2018). Organisationsentwicklung in KITAS – Beispiele gelungener Praxis. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. E-Publikation (Open Access)<http://dx.doi.org/10.18442/771>

Ein Projekt gefördert und begleitet durch die Robert Bosch Stiftung.

Personal.....

III Personal: Fachkräftebindung und Teamkultur

1. Aktuelle Herausforderungen an das Berufs(um)feld

Die Anforderungen, die an den Arbeitsalltag der Pädagoginnen und Pädagogen in Einrichtungen der Elementarpädagogik gestellt werden, wachsen enorm. Die Aufgabenvielfalt nimmt zu, wird komplexer, umfangreicher, zeitintensiver. Dabei treffen die Forderungen der Eltern sowie der Politik und nicht zu vergessen die Bedürfnisse der Kinder auf den eigenen, ganz persönlichen Anspruch einer jeden Erzieherin an ihre Professionalität.

Es kommt häufig vor, dass Eltern einen Teil ihrer Erziehungsverantwortung an die Einrichtung abgeben. Begründet wird dies u.a. mit den verlängerten Öffnungszeiten und den daraus resultierenden minimierten Kontaktzeiten zwischen Eltern und Kind. Erzieherinnen und Erzieher beklagen, dass sie diese Ansprüche nicht auffangen können. Mehrere Einrichtungen der Fallstudien berichten, dass Eltern zunehmend in Erziehungs- und Lebensfragen begleitet werden müssen. Zahlreiche Erziehungsratgeber verstärken die Verunsicherung in Erziehungsfragen. Die Leiterin einer Kita bringt es auf den Punkt, wenn sie konstatiert, dass Eltern nicht mehr in der Lage sind, „auf ihr Bauchgefühl“ zu hören. Manche Einrichtungen passen sich diesen Gegebenheiten an und bilden die Pädagoginnen und Pädagogen zusätzlich zu Elternberatern fort; andere versuchen, im pädagogischen Alltag klare Grenzen ihrer Verantwortung und Zuständigkeitsbereiche zu ziehen.

„(...) Und Dinge, die man sonst mit seinen Eltern vielleicht macht, ein Brettspiel spielen, sich über Dinge unterhalten, mit einkaufen gehen, also Lebensbildung, so Alltag bewältigen. Das erleben die Kinder nicht mehr. Die müssen alles in der Einrichtung lernen. Und damit sind die Einrichtungen eigentlich aufgrund ihres Personalschlüssels überfordert. Das ist diese große Spannung. Das können die Pädagogen so natürlich auch nicht leisten. Und Eltern auch nicht, und die erwarten ja aber, weil das Kind so lange in der Einrichtung ist, dass das die Einrichtung doch macht. Und das sind so Sachen, dass Kinder eine Brille brauchen zum Beispiel; dann denke ich, das müssen doch Eltern merken, aber es sind die Erzieherinnen dann. Weil sie das Kind auch die meiste Zeit sehen. Da verschiebt sich ganz viel.“

Die Ansprüche von Politik und Gesellschaft setzen die Einrichtungen zusätzlich unter Druck. Es wird erwartet, dass die landeseigenen Bildungsprogramme und gesellschaftlich relevanten Themen wie Inklusion, Partizipation und Sprachförderung behandelt werden. Strukturelle, die Organisation betreffende Veränderungen (quantitativer Ausbau der Betreuungsplätze, verlängerte Öffnungszeiten) und pädagogische Themen werden dabei selten als Einheit begriffen. Letztere kommen viel mehr „on top“. Dass es auch anders geht, zeigt eine Einrichtung aus den Fallstudien, die ganz bewusst den Index für Inklusion als ein Instrument begreift, mit dem sich im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen auch pädagogische Themen umsetzen lassen, z.B. Wertevermittlung und Partizipation.

Schwierige Arbeitsbedingungen

Von besonderer Brisanz ist, dass diesen Anforderungen Gehälter und Arbeitsbedingungen entgegenstehen, in denen nur minimale Zeit für Vor- und Nachbereitung des pädagogischen Alltags vorgesehen sind. Folgen dieser misslichen Lage sind ein hoher Krankenstand, Personalfluktuations sowie Fachkräftemangel. So werden zum Beispiel Zeiten für Dienstbesprechungen als Überstunden angesammelt und letztlich von der pädagogischen Arbeit abgezogen. Insbesondere Freie Träger sind vielfach nicht in der Lage, ihrem Personal Gehälter in Anlehnung an den TVöD¹ zu zahlen.

Die Gespräche mit angehenden Erzieherinnen und Erziehern zeigen, dass sie sich der Diskrepanz zwischen Anspruchsdenken und Honorierung ihrer Arbeitsleistung bewusst sind. Sie argumentieren, dass sie sich im Alter nicht mehr in der unmittelbaren bzw. ausschließlichen pädagogischen Arbeit sehen. Sie suchen nach Alternativen, wie sie der hohen Arbeitsbelastung und der benannten Diskrepanz entgegen können. Der vielfach erwähnte und gelobte hohe Fortbildungswille der Elementarpädagogen und der inzwischen vorhandene Markt an Weiter- und Höherqualifizierungsmöglichkeiten (z.B. Studiengänge der Frühpädagogik) kommen ihnen dabei entgegen.

¹ Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

Fachkräftemangel, Krippenausbau und erhöhter Personalbedarf aufgrund verlängerter Öffnungszeiten spitzen die Situation in den Einrichtungen noch weiter zu. Insbesondere die Folgen des Fachkräftemangels wirken sich gravierend auf den Alltag in den Einrichtungen und damit auch auf die Attraktivität des Berufsfeldes aus. So müssen Leitungen – auch wenn sie möglicherweise zu 100 Prozent freigestellt sind – durch Mitarbeit in den Gruppen diesen Mangel ausgleichen. Es bleibt ihnen weniger Zeit für die Bearbeitung aktueller pädagogischer Themen, geschweige denn für Organisationsentwicklungsprozesse. Standards – bezogen auf die Qualifikation des Personals – werden herabgesetzt. Wurden zum Beispiel früher eher selten Kinderpflegerinnen und Sozialassistentinnen eingestellt, so wird heute die Tür für Quereinsteiger geöffnet. Die Leitungen berichten, dass es auch aus diesen Gründen immer schwieriger wird, gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.

„Die größte Hürde für mich [...] wird das Thema Personal sein. Erstmal überhaupt Personal zu finden in dem Bereich – und auch Leute zu finden, die gut sind; und den Standard zu halten, den man hat.“

Was kann Politik tun, um diesem Fachkräftemangel zu begegnen bzw. hoch qualifiziertes und motiviertes Personal zu (er-)halten? Diese Frage stellten wir den Leitungskräften und erhielten ein breites Spektrum von Antworten. Es reicht von der Erhöhung der Ausbildungsplätze (die ausreichende Nachfrage wird als gegeben angesehen) über die staatliche Anerkennung der Absolventinnen und Absolventen von Studiengängen der Kindheits- und Frühpädagogik und die Einrichtung vom Land geförderter berufsbegleitender Ausbildungen für Erzieherinnen und Erzieher (für Sozialassistentinnen und Sozialassistenten besteht diese Möglichkeit bereits) bis hin zur Steigerung der Attraktivität des Berufsfeldes, etwa durch die Verbesserung der Bezahlung sowie der Arbeitsbedingungen.

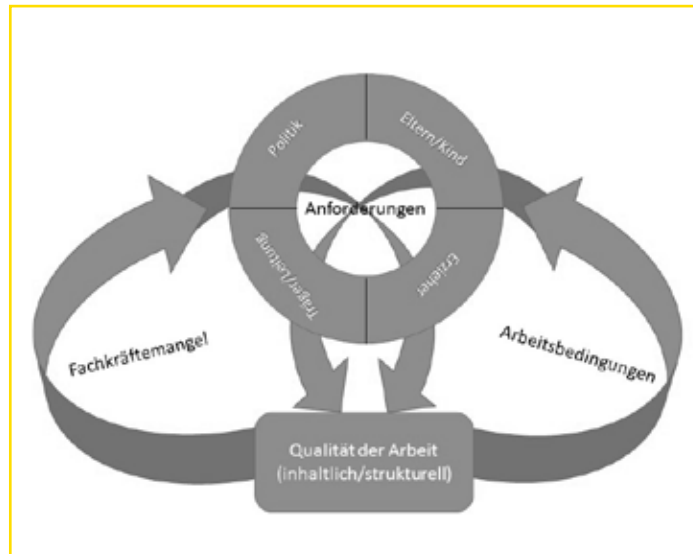


Abb.: Wechselwirkung im Gefüge der aktuellen Herausforderungen an das Berufs(um)feld (eigene Darstellung)

2. Personal- und Teamentwicklung in Zeiten der Veränderung

Erfolgsfaktoren und Problemlagen im Hinblick auf das Thema Personal- und Teamentwicklung in Zeiten der Veränderung ergeben sich jeweils auf struktureller, kultureller sowie inhaltlicher Ebene.

Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung

- In der pädagogischen Arbeit, zum Beispiel in der Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestimmten Funktionsräumen im offenen Konzept und sonstigen Zuständigkeiten im Team, werden die Stärken und Interessen eines jeden Teammitgliedes berücksichtigt. Es wird gefragt: Wer hat eine Affinität zu welchem Thema? Es muss nicht gegen Widerstände und Desinteresse oder mangelnde Motivation angekämpft werden.
- Die Motivation eines jeden Teammitgliedes wird durch eigenverantwortliches Handeln gestärkt.
- Für eine erfolgreiche Personalentwicklung benötigt eine Einrichtung geeignete Ablaufprozesse und gute Kommunikationswege, etwa durch regelmäßig stattfindende Dienstbesprechungen.
- Die Wertschätzung der Arbeit jedes einzelnen in monetärer (leistungsorientierte Bezahlung) und/oder ideeller Hinsicht erfolgt in regelmäßigen und strukturierten Personalgesprächen, in denen sich die Leitung „für eine Person richtig Zeit“ nehmen kann. In diesem geschützten Raum wird Feedback gegeben, können Entwicklungswünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgegriffen sowie Ressourcen ganz spezifisch gefördert werden und in Ideen zu künftigen Fortbildungsthemen münden. In diesen jährlich stattfindenden Personalgesprächen werden Zielvereinbarungen mit persönlichen und pädagogischen Zielen getroffen.

Personalentwicklung (PE)		
	Erfolgsfaktoren	Problemlagen
Inhaltliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • pädagogische Arbeit und Zuständigkeiten im Team sowie Fortbildungen orientieren sich an Stärken, Interessen und Ressourcen der einzelnen Fachkraft 	<ul style="list-style-type: none"> • eingeschränktes Spektrum an Fortbildungsthemen aufgrund des niedrigen Budgets
Kulturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Personal in Einrichtungen der Elementarpädagogik ist sehr fortbildungswillig • Förderung von Eigenverantwortung und damit Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Lesen von Fachzeitschriften ist keine Arbeitszeit. Damit wird der Fortbildungswille auf eine limitierte Anzahl an finanzierten Fortbildungsveranstaltungen im Jahr beschränkt.
Strukturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • gute Ablaufprozesse und gute Kommunikationswege • Über die Wertschätzung der Arbeit in monetärer und/oder ideeller Hinsicht wird in regelmäßigen und strukturierten Einzelgesprächen zwischen Leitung und Mitarbeitenden gesprochen. 	<ul style="list-style-type: none"> • geringes Fortbildungsbudget • Mitarbeitergespräche sind kein Standard in Einrichtungen der Elementarpädagogik.

Tabelle: Erfolgsfaktoren und Problemlagen im Rahmen der PE auf inhaltlicher, kultureller und struktureller Ebene

„Und wenn ich das so mache, dass ich die Menschen da einsetze, wo sie selber ihre Stärken sehen, wo sie sich selbst als erfolgreich erleben, dann kriege ich natürlich einen viel größeren Output.“

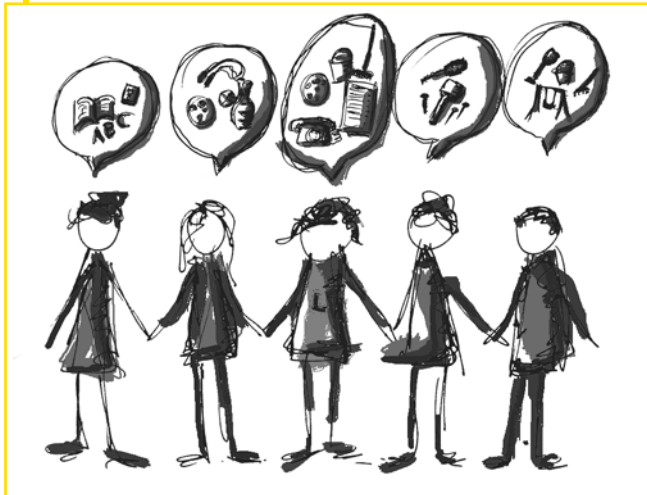


Abb.: Aufgabenverteilung im Team

Problemlagen der Personalentwicklung

Bis auf wenige Ausnahmen verfügen Einrichtungen der Elementarpädagogik nur über ein begrenztes Budget für Fort- und Weiterbildungen. Die Weiterqualifizierung des sehr fortbildungswilligen pädagogischen Personals steht und fällt mit der Eigeninitiative und der Eigenbezahlung. Nicht selten wird auf geförderte Programme oder Fortbildungen vor Ort zurückgegriffen. Letztere, um die Nebenkosten, z.B. für Fahrt und Unterbringung, gering zu halten. Eine andere Strategie kann darin bestehen, die Teilnehmerinnen einer Fortbildung als Multiplikatoren einzusetzen, die die erworbenen Erkenntnisse an Kolleginnen im Team weitergeben.

Neben dem Besuch externer Fortbildungen gehören auch Inhouse-Schulungen – durchgeführt u.a. von den Fachberatungen der Träger aber auch anderer Anbieter – zu den bekannten Fortbildungsformaten. Mit Vorliebe werden Präsenzveranstaltungen besucht, um sich mit Kolleginnen und Kollegen auch aus anderen Einrichtungen austauschen zu können.

Darüber hinaus gibt es Träger, die ein eigenständiges

Curriculum für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das gesamte Team anbieten, um in die Arbeit des Trägers sowie in wichtige Punkte des Trägerkonzeptes und damit relevante pädagogische Themen einzuführen. Insgesamt ist es von Vorteil, sich bei der Auswahl des Themas einer Qualifizierung an den Ressourcen sowie Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu orientieren und diese zu stärken. Fachzeitschriften werden in den Einrichtungen der Elementarpädagogik kaum abonniert bzw. gelesen, weil im beruflichen Alltag dafür keine Zeit vorgesehen ist. Häufig wird erwartet, dass dies in der Freizeit geschieht.

Teamentwicklung (TE)	
	Erfolgsfaktoren
Inhaltliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Dokumentation (z.B. im Rahmen eines Qualitätshandbuchs), in dem einzelne Prozessschritte zum Thema Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit den Eltern und anderen Institutionen festgehalten werden.
Kulturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • einige Veränderungen (z.B. bezogen auf das päd. Konzept, den Ausbau der Einrichtung) können keine reinen Leitungsentscheidungen sein, das Team muss dahinter stehen • Voraussetzungen für gutes Teamklima: Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, Humor, Wertschätzung, Kommunikation • das Team als Einheit • Akzeptanz unterschiedlicher Persönlichkeits- und Arbeitstypen • je besser die Beziehung zwischen den Kolleginnen und Kollegen, umso besser die Wirkung auf Kinder und Eltern • um eine Einrichtungskultur zu schaffen, müssen gemeinsame Werte eruiert werden
Strukturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung braucht grundsätzlich Zeit.

Tabelle: Erfolgsfaktoren im Rahmen der Teamentwicklung auf inhaltlicher, kultureller und struktureller Ebene

„[...], viele bestellen keine Zeitschriften mehr, weil sie sagen, sie werden eh nicht gelesen. Das ist wirklich schade, aber nachvollziehbar. Weil es gibt nicht mehr diese Reize, das hat sich auch verändert in der Mitarbeiterschaft, ich habe sowas dann noch privat zu Hause gelesen. Das macht aber keiner mehr. Wenn dafür keine Arbeitszeit zur Verfügung gestellt ist, seitens der Leitung, dann wird keine Mitarbeiterin so etwas in ihrer Privatzeit lesen. Was man ja auch nicht verlangen kann.“

Ein gutes und eingespieltes Team, das auch von außen als Einheit wahrgenommen wird, entsteht nicht von „heute auf morgen“. Teamentwicklung braucht Zeit, Transparenz und gute Kommunikationsstrukturen; vor allem dann, wenn der Arbeitsalltag durch Umbrüche und Veränderungen geprägt ist.

Zu den Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit zwischen Team und Leitung gehört, dass gravierende Neuerungen stets in Absprache mit dem Team angestoßen werden sollten. Dies gilt z.B., wenn es um tiefgreifende Änderungen im pädagogischen Konzept oder um den Ausbau der Einrichtung geht. In solchen Fällen ist es auch vor dem Hintergrund gelingender Teamentwicklung wichtig, Transparenz zu schaffen, sich ein Meinungsbild einzuholen und das Team dort abzuholen, „wo es steht“ und es auf „die Reise“ mitzunehmen. Für diesen Prozess kann es erforderlich sein, dass sich die Leitung Expertise und Unterstützung von außen holt. Geeignet sind zum Beispiel speziell fortgebildete Erzieherinnen und Erzieher oder Leitungen, die Fachberatung des Trägers, Fortbildnerinnen und Fortbildner oder auch Organisationsberatungen. Die Argumentation für eine Neuerung sollte zudem pro Einrichtung geführt werden. Es ist wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die angestrebten Veränderungen zum Wohle der Einrichtung sind.

„Letztendlich ist es ja auch eine Entscheidung für eine Einrichtung, wenn man etwas verändert. Es soll ja nie dazu dienen, dass eine Einrichtung dann geschlossen wird, sondern damit sie weiterleben kann; und dem kann sich ja niemand verwehren. Wenn wir sagen, aus marktwirtschaftlichen Gründen müssen wir hier jetzt die Gruppen erweitern, wir müssen auf Ganztage erhöhen, ob ihr wollt oder nicht, es bleibt uns keine andere Wahl, weil wir sonst keine Anmeldung mehr haben werden, dann verliert ihr eure Arbeitsplätze. Da kann ich ja gar nicht nein sagen.“

Das ist ja leider so. Es sind ja von außen gegebene Strukturen und andere Sachen.“

Damit sich jede und jeder im Team mit dem Ziel der Veränderung identifizieren kann, ist es wichtig, alle nach ihren Möglichkeiten in den Prozess einzubinden, sie teilhaben zu lassen und Verantwortlichkeiten zu vergeben, Erreichtes gemeinsam zu reflektieren und zu würdigen. Häufig ist es jedoch so, dass zunächst nur einzelne Mitarbeiterinnen den Veränderungsprozess annehmen und unterstützen wollen. Zur Stärkung der eigenen Position im Veränderungsprozess ist es hilfreich, dass Leitungen dann zunächst mit jenen an einer Veränderung arbeiten, die ambitioniert sind. Hier muss jedoch beachtet werden, dass dieses Vorgehen transparent kommuniziert wird, um bei anderen kein Gefühl der Ausgrenzung entstehen zu lassen.

Auf welche Art und Weise das Veränderungsbewusstsein in die Einrichtung gelangt, ist entscheidend für den Erfolg. Von außen an die Einrichtung herangetragenener Änderungswille bedarf unter Umständen wesentlich größerer Überzeugungsarbeit, als wenn regelmäßig aus dem Team heraus Themen oder Situationen aufgedeckt werden, die zu optimieren sind. Der Index für Inklusion kann zum Beispiel ein Hilfsmittel sein, um Situationen zu analysieren und aufzulösen.

Daraus folgen dann häufig Veränderungsprozesse ganz selbstverständlich. Zudem werden Methoden eingeführt, die das Personal zur Reflexion und Lösungsfindung anregen. Dadurch kann langfristig eine Einrichtungskultur entstehen, in der Veränderungsbereitschaft auf der Seite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher zur Regel als zur Ausnahme wird.

Offenheit für Veränderungen und Flexibilität sind nach unseren Fallstudien zwei wichtige Faktoren einer vielversprechenden Teamkultur. Als weitere Größen zeichnen sich in den Fallstudien ab: Wertschätzung, Akzeptanz unterschiedlicher Persönlichkeits- und Arbeitstypen im Sinne einer gelebten Vielfalt (Vielfalt als Bereicherung), Ehrlichkeit, Empathie, Kollegialität. Die Beziehung der Kolleginnen und Kollegen zueinander wirkt sich unmittelbar auf das Klima in der Kita und damit auf den Umgang mit Kindern und Eltern aus.

Wichtig ist, „dass man Konflikte auch immer gleich anspricht, weil man immer schnell merkt, wenn Kollegen unzufrieden oder Spannungen sind, das legt sich dann immer sofort auf die Arbeit und das Kind nieder.“

Unterstützende Instrumente/Methoden für Personal- und Teamentwicklung in Zeiten der Veränderung sind z.B.:

- Die Einführung einer Qualitätsbeauftragten, die entlang eines Qualitätshandbuches Standards schafft u.a. bezogen auf Themen wie Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit mit Eltern und anderen Institutionen. Einheitliche Standards erleichtern z.B. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Vertretungssituationen die Mitarbeit in anderen Kitas desselben Trägers.
- Die Einführung eines Teamtages: Die Teammitglieder können so aus dem Alltag heraustreten und Stimmungen im Team aufgreifen und diskutieren. Gemeinsame Werte können eruiert und in einer eigenen Einrichtungskultur abgebildet werden. Problemlagen können im ruhigen und geschützten Rahmen ggf. unter Zuhilfenahme einer Supervision angesprochen werden. Neue Teammitglieder können auf informeller Ebene eingeführt werden.
- Die Einführung von Planungstagen für die Umsetzung pädagogischer Inhalte.
- Die Einführung von Teamfortbildungen, um das Team inhaltlich auf ein gemeinsames Level zu heben und dadurch Themen auf Augenhöhe diskutieren zu können.
- Das Einholen externer Expertise; zum Beispiel dann, wenn hausinterne Probleme unlösbar zu werden scheinen.
- Die systematische Begleitung von Personaleinstellungen. Dies kann durch regelmäßige Gespräche mit der Leitung geschehen, in denen die neue Mitarbeiterin – noch mit dem Blick einer Externen – den Kita-Alltag reflektiert sowie mögliche Problemlagen aufdecken kann. Darüber hinaus wird die neue Mitarbeiterin ggf. in ein existierendes Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Neben begleitenden Reflexionsgesprächen mit der Leitung ist die Betreuung durch eine Mentorin (eine Mitarbeiterin, die bereits etwas länger in der Einrichtung tätig ist) hilfreich.
- Die Übertragung von Zuständigkeitsbereichen außerhalb der pädagogischen Arbeit. Das sind z.B. Aufgaben als Teamleitung, als Brandschutzbeauftragte, als Gesundheitsbeauftragte oder Qualitätsbeauftragte. Dabei sollten Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedacht werden.

Problemlagen der Teamentwicklung

Auf struktureller Ebene kann u.a. die Größe des Teams die Entwicklung günstiger Teamstrukturen negativ beeinflussen. Große Teams erschweren die Prozesse, denn der Austausch untereinander muss gut organisiert werden. Gleichzeitig wird es schwieriger, auf die Durchsetzung von Kommunikationsregeln zu achten.

Auch das pädagogische Konzept hat Einfluss auf die Gestaltung der Teamstrukturen. Die Arbeit mit dem offenen Konzept erfordert mehr Austausch im Team, transparente Kommunikationsstrukturen und die Bereitschaft, sich aktiv zu informieren. In geschlossenen Gruppen ist eine schnelle, unmittelbare Verständigung möglich. Schwierig wird es, wenn die Erzieherinnen und Erzieher einer Gruppe persönliche Antipathien hegen. Hier bietet das offene Konzept größere Ausweichmöglichkeiten.

Die Aufgaben der Erzieherinnen und Erzieher sind komplexer und umfangreicher geworden, ohne dass es dafür mehr Stunden oder eine zusätzliche Honorierung gibt. Die vielen neuen Aufgaben und Zuständigkeiten werden auf wenige Schultern im Team verteilt. Fortbildungen ziehen sowohl monetäre Kosten als auch die Arbeitskraft der abwesenden Kolleginnen und Kollegen aus dem pädagogischen Alltag nach sich. Letzteres muss vom gesamten Team getragen und kompensiert werden.

„Durch stetigen Personalwechsel, den alle Häuser haben, auch wir hier besonders, und durch diesen Personalmangel, sucht man natürlich ganz genau, nicht nur Erzieherinnen. Man muss sich auch immer wieder neu ausrichten, sozusagen nach den Bedürfnissen des Personals oder nach der Qualifizierung – und das ist immer wieder ein stetiges Finden, wo man sich auch immer weiterentwickelt. Es gibt jetzt nicht starr den festen Mitarbeiterstamm, sondern der tauscht sich immer wieder aus; Veränderung ist einfach unser Thema.“

Eine gravierende Problemlage für die Entwicklung eines Teams bzw. die Etablierung einer Teamkultur ist das Thema Personalfluktuations. Es gibt diverse Ursachen für eine z.T. erhöhte Personalfluktuations in Einrichtungen der Elementarpädagogik:

- Es gibt Einrichtungen, die ihren Mitarbeitenden eine große Autonomie und eigenverantwortliches Handeln

zu sprechen. Das Maß der Bereitschaft, diese Chance anzunehmen, ist abhängig vom eigenen Arbeitsethos.

- Die vielen laufenden und anstehenden Veränderungen im pädagogischen Berufs(um)feld werden von einigen Mitarbeitenden als anstrengend empfunden.
- Fachkräftemangel und Personalfuktuation bedingen einander. Der Arbeitsmarkt eröffnet viele Möglichkeiten. Konflikte in Einrichtungen müssen nicht mehr ausgehalten bzw. ausgehandelt werden. Die Bezahlung unterscheidet sich zwischen den Trägern. Persönliche Gründe, wie z.B. die Nähe zum Wohnort, spielen eine Rolle beim Wechsel von einer Einrichtung in eine andere.
- Beim offenen Konzept wird häufig erst im Arbeitsalltag deutlich, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit der daraus resultierenden Form des Arbeitens zurechtkommt.
- Der Anspruch junger Erzieherinnen und Erzieher an die eigene Berufsbiographie hat sich verändert. Viele junge Fachkräfte sind sehr ambitioniert. Sie erleben im Arbeitsalltag, dass der gestiegene Anspruch an das pädagogische Berufsfeld nicht entsprechend honoriert wird. Unter den vorherrschenden Bedingungen wollen sie nicht auf Dauer an der Basis tätig sein. Sie möchten sich weiterentwickeln; viele nutzen dazu ein Studium.

Gerade in der Arbeit mit Kindern und deren Bindungsbedürfnis sind die Auswirkungen der Personalfuktuation problematisch. Hinzu kommt, dass im pädagogischen Team immer wieder neu an den gleichen Themen gearbeitet werden muss, um alle auf einen Stand zu bringen. Teamentwicklung wird somit bei jedem neuen Teammitglied „per Reset“ auf „Start“ gestellt. Einrichtungsförderliche Veränderungen und Bewegungen sind so nur schwer möglich bzw. nehmen viel Zeit in Anspruch. Für viele Träger ist Mitarbeiterbindung deshalb ein außerordentlich gewichtiges Thema.

Teamentwicklung (TE)	
	Problemlagen
Inhaltliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben der Mitarbeitenden sind komplexer und umfangreicher geworden, ohne dass es dafür mehr Stunden oder eine Honorierung gibt. • Viele neue Aufgaben/Zuständigkeiten, die auf wenige Schultern im Team verteilt werden müssen. • Neue Themen, die von den Kitas aufgenommen werden müssen, erfordern Fortbildungen, die Kosten verursachen und Mitarbeitende aus dem päd. Alltag ziehen, die wiederum vertreten werden müssen.
Kulturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende können mit zu viel Autonomie überfordert sein. • Personalfuktuation beeinflusst die Teamkultur.
Strukturelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Aus einer zu häufigen Personalfuktuation resultiert die Herausforderung, alle Mitarbeitenden auf den gleichen Wissensstand zu bringen. • Große Teams erschweren Prozesse, Mitarbeitende können sich schwerer austauschen. Es ist schwierig, auf die Einhaltung von Kommunikationsregeln zu achten. • Zusammensetzung des Teams (Alter, Geschlecht, Tätigkeitsfeld Krippe versus Kita) • Hinderlich für die Personaleinstellung ist, dass die Ausschreibungen der Stadt der Stadt (als Träger der Einrichtung und Arbeitgeber) nicht differenziert genug sind.

Tabelle: Problemlagen im Rahmen der Teamentwicklung auf inhaltlicher, kultureller und struktureller Ebene

3. Lösungsansätze aus der Praxis

Fallbeispiel I: Aufbau einer trägereigenen Fachschule

Ziele:

- dem Fachkräftemangel begegnen
- Quereinsteiger nach trägereigenen Vorstellungen ausbilden
- Vielfalt leben

Vorgehen:

Der Träger hat in den eigenen Kitas ein Bewusstsein für das Thema Fachkräftemangel geschaffen, auf allen Ebenen diskutiert und aufgezeigt, dass es keinen anderen Ausweg gibt, als selbst zu qualifizieren und dafür auf einen großen Pool von Quereinsteigern zurückzugreifen.

In der trägereigenen Fachschule werden Quereinsteiger über 1.200 Stunden qualifiziert und erhalten über eine Schulfremdenprüfung die Anerkennung als Erzieherin/als Erzieher.

Das selbst entwickelte Qualifizierungskonzept sieht alle drei Monate einen Wechsel von Theorie- und Praxisphase vor. Für die Praxisphase wurde zudem ein eigenes Curriculum mit Praxisaufgaben entwickelt. Jede Woche erhalten die Fachschülerinnen und Fachschüler eine Praxisaufgabe, deren Lösung sie in einem Forum vorstellen müssen. Ihre Mitschülerinnen und Mitschüler können dazu Stellung beziehen und die Praxis wird auf diese Weise stark in die Ausbildungspflicht genommen.

Der Austausch über theoretische und praktische Erfahrungen erfolgt engmaschig. Am Ende jeder Praxis- und Theoriephase findet ein Gespräch zwischen Fachschülerin, Anleiterin und Dozentin statt. Sowohl die Dozentin als auch die Anleiterin werden im gesamten Ausbildungsprozess als beratend und unterstützend wahrgenommen. Inhaltlich geht es um den Abgleich von Lernständen bzw. Lernerfolgen der Praxis- und Theoriephase.

„Was habe ich in der letzten Phase gelernt und was will ich mir in der nächsten Phase vornehmen. Und da kann kommen: In der Praxisphase habe ich die Eingewöhnungsphase gemacht, dazu würde ich jetzt gerne noch die Theorie lernen oder andersherum: Ich habe in der Theorie das gelernt und würde es in der Praxis gerne erfahren, erleben.“

Das bedeutet auch, dass die Fachschüler bei uns individuell den Zeitpunkt wählen können, wann sie sich welchen Themenbereich aneignen; und auch da haben sie Spielräume.“

Effekte:

- Durch längere Praxisphasen können die Fachschülerinnen und Fachschüler zum Beispiel Projekte in den Einrichtungen enger begleiten und reflektieren.
- Die Fachschülerinnen und Fachschüler können sich in den einzelnen Phasen ganz auf die Theorie oder die Praxis konzentrieren.
- Der Träger kann Fachkräfte einstellen, die nach den trägereigenen Bedürfnissen und Vorstellungen ausgebildet wurden. Die Fachkräfte haben bereits drei Jahre in einer Einrichtung des Trägers gelernt, kennen das Konzept, die Instrumente, die gelebte Pädagogik. Beide Seiten wissen, „worauf sie sich einlassen“.
- Die trägereigene Ausbildung schafft eine gewisse Verbindlichkeit auf beiden Seiten.
- Durch die kitaübergreifende Diskussion innerhalb des Trägers zum Thema Auswege aus dem Fachkräftemangel erfahren die Quereinsteiger eine hohe Akzeptanz.
- Der Träger reklamiert einen relativ hohen Männeranteil für sich – vor allem über den Quereinstieg. Damit ist der Aufbau einer trägereigenen Fachschule ein gutes Beispiel dafür, wie Vielfalt in den Einrichtungen gelebt werden und gelingen kann.

Fallbeispiel II: Installation eines Vertretungspools

Ziel:

- Auffangen krankheitsbedingter Ausfälle

Vorgehen:

Aufgrund des Fachkräftemangels ist es eine anspruchsvolle Aufgabe geworden, für zum Beispiel krankheitsbedingte Ausfälle Vertretungskräfte zu finden. Ein Träger mit mehreren Einrichtungen verfolgt unterschiedliche Lösungsansätze. Zum einen wird ein einrichtungsübergreifender Vertretungspool eingerichtet und wie folgt organisiert: In einzelnen Regionen gibt es Abstimmungen darüber, welche

Einrichtungen sich bei personellen Engpässen wie aushelfen. Zum anderen wird versucht, über Vernetzung im Sozialraum und Zusammenarbeit in Projekten oder auch mit Ehrenamtlichen, Entlastung zu schaffen.

Effekte:

- Der Erfahrungsaustausch unter den Einrichtungen eines Trägers wird gefördert, da die Vertretungskräfte in einer Art Hospitation auch andere Einrichtungen/Teams/Leitungen kennenlernen. So können Synergien genutzt werden.
- Der einrichtungsübergreifende Vertretungspool fördert den Zusammenhalt unter den Kitas eines Trägers.
- Durch die Vernetzung im Sozialraum steigt die Präsenz der Kita.
- Durch die Einbindung Freiwilliger und das Mitwirken der Kita in Projekten wird der Erfahrungsraum der Kinder geöffnet.

Fallbeispiel III: Der Index für Inklusion als Leitlinie für die Entwicklung von Teamkultur

Ziele:

- Schaffen einer Team- und Einrichtungskultur auf gemeinsamer Wertebasis
- regelmäßige Reflexion des pädagogischen Alltags und der Abläufe in der Einrichtung

Vorgehen:

In dem Fallbeispiel werden die Leitfragen des Index für Inklusion zur Unterstützung einer weitreichenden Organisationsentwicklung und zum Nachdenken über die eigene Einrichtung genutzt. Dadurch können z.B. auffällige Situationen des pädagogischen Alltags analysiert und möglicherweise aufgelöst werden. Im Anschluss an den Austausch über eine Leitfrage des Index ergeben sich oftmals Veränderungsprozesse „wie von selbst“. Das Kita-Personal wird angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln.

Ein Rahmen, in dem der Index zur Anwendung kommt, ist die Einstiegsrunde der regelmäßigen Dienstbesprechungen. Zu Beginn wird festgelegt, wer das Protokoll und die Moderation übernimmt und wer als Zeithüter agiert. Die Rollen können von Dienstbesprechung zu Dienstbesprechung neu besetzt werden.

Zunächst wird eine Frage des Index per Zufall herausgegriffen. Jedes Teammitglied bezieht assoziativ Position zu der Frage. Es spricht jeweils nur eine Person, jeder darf aussprechen, alle anderen hören zu. Keiner gibt eine Rückmeldung, denn zunächst wird lediglich gesammelt und protokolliert. Im Anschluss geht es moderiert in den Austausch. Im besten Fall einigt sich das Team am Ende auf eine Haltung und formuliert diese schriftlich. Ist die Umsetzung der Haltung mit Aufgaben verbunden, werden diese im Team verteilt und ebenfalls verschriftlicht. Zu Beginn der „Einstiegsrunde“ einer der nächsten Dienstbesprechungen können erste Arbeitsergebnisse präsentiert werden.

Die gemeinsam im Team entwickelten Inhalte/Positionen sind eine geeignete Grundlage, um langfristig in die Formulierung eines Leitbildes einzufließen. Durch Visualisierung und Aushang in der Einrichtung wissen auch Kinder und Eltern, worauf es dem Team im pädagogischen Alltag ankommt.

Effekte:

- Schaffen einer Werte-Agenda, die im Leitbild fixiert werden kann.
- Alle Beteiligten (Kinder sowie Erzieherinnen und Erzieher) handeln auf der gleichen verbindlichen Wertegrundlage.
- Etablierung einer Kultur der Veränderungsbereitschaft
- Das Arbeiten an gemeinsamen Zielen und verbindenden Werten schafft eine Team- und Einrichtungskultur, mit der sich alle identifizieren können.

Fallbeispiel IV: Strategien zur Personaleinstellung und -bindung

Ziele:

- Personalbindung
- Handlungs-/Verfahrenssicherheit bei der Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Vorgehen:

Der Träger, dem die Einrichtung angehört, die für die Darstellung des Personaleinstellungsverfahrens herangezogen wird, hat eine Zentrale und untergeordnete regionale Geschäftsstellen, denen wiederum die einzelnen Kindertages-

stätten zugeordnet sind. Die Einstellung neuer Erzieherinnen und Erzieher ist beim Träger dezentral in den regionalen Geschäftsstellen organisiert. Die Ausschreibung erfolgt über die Geschäftsstelle, in der die eingehenden Bewerbungen gesammelt und dann an die entsprechende Einrichtung weitergegeben werden. Die Leitungen der Kitas dieses Trägers sind an der Auswahl des Personals beteiligt. Die weitere Einbindung von Mitarbeitenden hängt von den Leitungen in den jeweiligen Häusern ab.

Die Kita aus diesem Fallbeispiel trifft eine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber und führt im weiteren Verlauf zunächst Telefoninterviews, um die Rahmenbedingungen zu erfragen. Im nächsten Schritt erhält die Bewerberin oder der Bewerber die Gelegenheit, in der Kita zu hospitieren. Dieser Zwischenschritt dient u.a. dazu, dass sich die Interessenten mit dem pädagogischen Konzept der Einrichtung vertraut machen können. Das ist z.B. deshalb von Bedeutung, weil nicht jede pädagogische Fachkraft in einem offenen System mit Funktionsräumen arbeiten kann. Erst im Anschluss erfolgt dann ein Bewerbungsgespräch vor Ort und die Endauswahl.

„Wir hatten einen Personalwechsel. Das kam dadurch, weil Pädagogen gemerkt haben, dass sie mit diesem offenen System nicht klar kommen. Da muss man einfach selbst eine innere Offenheit dafür haben, damit es geht. Das ist so ein Erfahrungswert: Menschen, die sehr kontrollbedürftig sind, haben mit der offenen Arbeit Probleme.“

Um dem neuen Personal den Einstieg ins Team und den pädagogischen Alltag zu erleichtern, werden auf Einrichtungsebene regelmäßige Reflexionsgespräche mit der Leitung geführt. Außerdem wird die neue Mitarbeiterin in der Anfangszeit durch eine Mentorin betreut.

Vom Träger selbst werden zur Unterstützung der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Einarbeitungskonzept sowie ein Mitarbeiterhandbuch (eine Art Glossar) sowohl zu pädagogischen als auch organisatorischen Themen wie Arbeitszeit und Krankmeldung zur Verfügung gestellt. Zudem wird im Rahmen der Probezeit eine Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeitende in den regionalen Geschäftsstellen durchgeführt. Dadurch lernen sich

alle neuen Kolleginnen und Kollegen – auch anderer Häuser – untereinander und die Fachberatung und die Geschäftsleitung kennen.

Aufgrund von Personalfuktuation ist Personalbindung in diesem Fallbeispiel ein großes Thema. Die Zentrale hat lange Zeit sogenannte „Exitgespräche“ geführt, um die Gründe für den Weggang von Personal zu erfassen und die Strategien der Personalbindung nach Möglichkeit danach auszurichten. Eine der Strategien ist das Sammeln von Punkten für absolvierte Fortbildungen und die Kopplung an die Gehaltsentwicklung. Basis der Personalentwicklung und Ausrichtung der Entwicklungsziele jeder Mitarbeiterin sind die jährlichen Entwicklungs- oder Mitarbeiterinnengespräche.

Effekte:

- Aufgrund der Abfolge im Personaleinstellungsverfahren wissen beide Seiten, worauf sie sich bei einer Einstellung sowohl konzeptionell, pädagogisch als auch menschlich einlassen.
- Bei vielen Trägern haben die Leitungen einer Einrichtung nur ein Votum bei der Auswahl neuer Mitarbeiterinnen, kein Entscheidungsrecht. Bei einigen Trägern werden zum Teil Versetzungen vorgenommen, die nicht mit der davon betroffenen Leitung abgesprochen worden sind. In der Kita dieses Fallbeispiels kann die Teampassung u.a. durch das Hospitieren in der Einrichtung abgeprüft werden.
- Die Personalbindung wird erleichtert, weil der Träger die Entwicklung seiner Fachkräfte im Auge behält und sie durch interne Fachkarrieren und angepasste Gehaltssteigerungen fördert.
- Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können „in Ruhe“ ankommen und sich an die Rahmenbedingungen gewöhnen.

...Reflexionsfragen...

1. Welche neuen Anforderungen an den Arbeitsalltag nimmt das Personal in der Kita wahr?
2. Welche strukturellen Veränderungen hat die Einrichtung in letzter Zeit durchlaufen?
3. Inwiefern finden aktuelle pädagogische Themen auf struktureller bzw. organisatorischer Ebene Berücksichtigung?
4. Der demografische Wandel verstärkt den Fachkräftemangel. Wie kann die Einrichtung/der Träger hier entgegenwirken?

Personalentwicklung

1. Worin sehen Sie individuelle Stärken Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie und wo können Sie diese in Ihrer Einrichtung nutzen und weiterentwickeln? Wie können Sie die Mitarbeitenden an Ihre Einrichtung binden?
2. Wie sieht die Ausgangslage der Einrichtung/des Trägers in Bezug auf das Thema Personalentwicklung aus? Liegen bereits Vorerfahrungen vor, auf die zurückgegriffen werden können?
3. Was soll mit der Personalentwicklung erreicht werden? Welche konkreten Ziele werden verfolgt?
4. Welche strukturellen Aspekte fördern oder hemmen Ihre Personalentwicklung?
5. Welche Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Personalentwicklung lassen sich in Ihrer Einrichtung/bei Ihrem Träger finden?
6. Finden regelmäßige Personalgespräche statt, in denen sich die Leitung Zeit für die einzelnen Mitarbeitenden nimmt? Wie laufen diese Gespräche konkret ab? Gibt es hier Entwicklungs-/Verbesserungspotential?

Teamentwicklung

1. Wie gelingt es Ihnen, eine Gruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ein Team zu verwandeln? Wie können Sie den Zusammenhalt der Mitarbeitenden untereinander stärken?
2. Wie schaffen Sie es, dass eine gute Aufgabenbewältigung in der Einrichtung erreicht wird? Welches Teammitglied hat welche Zuständigkeit? Ist jedes Teammitglied in seinem Zuständigkeitsbereich zufrieden? Wie werden Vertretungen geregelt?
3. Liegen Konzepte vor, um neue Mitarbeitende im Team willkommen zu heißen und ihnen alle einrichtungsspezifischen Infos zur Verfügung zu stellen?
4. Welche konkreten Teamentwicklungsmaßnahmen haben Sie festgelegt? Reflektieren Sie im Team in Form eines offenen Dialogs, was gut und was weniger gut lief? Nutzen Sie die Rückmeldungen aus dem Team, um Veränderungen voranzubringen? Wie genau gehen Sie hier vor?

Entwicklung oder Fortschreibung eines Leitbildes

1. Haben Sie ein Leitbild, nach dem Sie arbeiten? Wie sieht dieses Leitbild aus und welche Bedeutung hat es im Arbeitsalltag?
2. Wie ist das Leitbild entstanden? Beruht dieses Leitbild auf einer gemeinsamen Vision aller Mitarbeitenden? Falls nicht, wie könnte diese gemeinsame Vision erreicht werden?