



# Personalmanagement

WIE GELUNGENES PERSONALMANAGEMENT DIE ZUFRIEDENHEIT  
DER MITARBEITER STÄRKT!

Jenny Kißmann | Fachwirt/in für Kita- und Hortmanagement | 05.08.2024-13.09.2024

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	2
<b>2. Personalmanagement auf der Handlungsebene</b> .....	2
2.1 Organisation .....	2
2.2 Inhalte und Ziele.....	3
2.3 Motivation.....	4
<b>3. Personalmanagement auf der Kommunikationsebene</b> .....	5
3.1 Mitarbeitergespräche.....	5
3.2 Schriftliche Kommunikation.....	7
<b>4. Personalmanagement auf der Teamführungsebene</b> .....	9
4.1 Aktives Leiten im Personalmanagement.....	9
4.2 Herausforderungen begegnen .....	11
4.3 Mein Team stärken.....	12
4.4 Die Kita-Leitung als Teamleitung.....	16
4.5 Selbstfürsorge .....	17
<b>5. Zusammenfassung und Fazit</b> .....	18
<b>6. Literaturverzeichnis</b> .....	21
<b>7. Abbildungsverzeichnis</b> .....	22

## 1. Einleitung

Das Personalmanagement in einer Kindertagesstätte (Kita) spielt eine entscheidende Rolle für die Qualität der frühkindlichen Bildung und Betreuung. In meiner Rolle als Kita-Leitung ist es meine Aufgabe, das Personalmanagement so zu gestalten, dass es nicht nur die Bedürfnisse der Kinder, sondern auch die der Mitarbeiter berücksichtigt. In meiner Facharbeit möchte ich aufzeigen, wie ich einzelne Aspekte des Personalmanagements umsetze, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken.

## 2. Personalmanagement auf der Handlungsebene

### 2.1 Organisation

Für ein gelingendes Personalmanagement ist eine gute Organisation die Grundlage. Hierbei geht es sowohl um die eigenen Strukturen, um den Tagesablauf sicher zu gestalten, als auch um die Organisation der Einsatzplanung der Mitarbeiter.

Um Sicherheit und Kompetenz als Kita-Leitung ausstrahlen zu können, ist es wichtig, sich selbst den Tag zu strukturieren. Zu Beginn eines Tages nehme ich mir die Zeit, mir einen Überblick über die aktuelle Situation in der Einrichtung zu verschaffen. Ich stelle fest, wie viele Kolleginnen und Kollegen heute im Haus sind, in welchem Zeitrahmen wie viel Personal da ist und wie viele Kinder am heutigen Tag zu betreuen sind. Nachdem ich die Einsatzplanung abgeschlossen habe, gehe ich durch das Haus und begrüße meine Kollegen und Kolleginnen und erkläre ihnen, wie der heutige Tag abläuft. Der persönliche Kontakt hilft dabei, die Beziehung zu den Mitarbeitern zu stärken, Stimmungen zu erfassen und gegebenenfalls darauf eingehen zu können. Ich nehme mir die Zeit, jeden einzelnen Mitarbeiter anzuhören und auf ihn oder sie einzugehen.

Im Anschluss gehe ich wieder ins Büro und strukturiere meinen Tag. Ich priorisiere die Aufgaben und verschaffe mir einen Überblick, welche Aufgaben ich selbst erledigen sollte und welche Aufgaben delegiert werden können. Auch das Delegieren von Aufgaben mache ich abhängig von der aktuellen Personalsituation in der Einrichtung. An einem Tag, an dem nur ein Bruchteil der Kollegen vor Ort sind, werde ich dem Team keine weiteren Aufgaben übergeben, um keine Überforderung zu riskieren. Die Arbeit am Kind hat in solchen Situationen absolute Priorität. Bei meinen Aufgaben achte ich darauf, dass ich nur 60% meiner zur Verfügung stehenden Zeit verplane. 20% der Zeit lasse ich für Unvorhergesehenes und weitere 20% lasse ich für ungeplante, spontane Aktivitäten. Ich achte darauf, mein Büro gut zu strukturieren und einen stets ordentlich aussehenden Schreibtisch zu haben. Dies strahlt mehr Professionalität aus und gibt eine positiv wirkende Auskunft über meine Arbeitsweise und meinen Führungsstil.

Gute Organisation verschafft Selbstsicherheit und Klarheit im Kita-Alltag. Das Kollegium kann anhand übersichtlicher Pläne und klarer Kommunikation erkennen, welche Aufgaben anstehen und zu erledigen sind. Sicherheiten bieten zum Beispiel ein übersichtlicher, gut strukturierter Dienstplan, ein Organigramm, Stellenbeschreibungen oder ein Qualitätshandbuch mit exakten Beschreibungen über die Erwartungen an den Aufgabenträger. Dies verhindert Unklarheiten, die zu stressigen Situationen führen. Durch die Reduzierung von Stress, steigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

## 2.2 Inhalte und Ziele

Sich über das grundsätzliche Arbeiten in der Kita gemeinsam Gedanken zu machen, stärkt das Teamgefühl. Inhalte und Ziele der pädagogischen Arbeit regelmäßig zu erarbeiten und weiterzuentwickeln dient dazu, das aktuell bestehende Team in ihren Kompetenzen abzubilden und sorgt dafür, dass jedes Teammitglied seine Stärken einbringen kann. Mithilfe der Konzeption können

diese Inhalte und Ziele schriftlich festgehalten werden. Durch das gemeinsame Erarbeiten wird jedes Teammitglied gehört und kann sich so selbst entfalten. Dies gibt dem Team das Gefühl etwas beizutragen und sich selbst mit seinen Kompetenzen einbringen zu können. Das schriftliche Festhalten der gemeinsam erarbeiteten Inhalte und Ziele, steigert die Zufriedenheit der einzelnen Teammitglieder und sorgt für eine harmonische, gute und sichere pädagogische Qualität. Als Kita-Leitung stehe ich in diesem Prozess coachend und demokratisch zur Seite und versuche durch die gezielte Förderung der Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter, die Leistung jedes Einzelnen zu verbessern. Außerdem achte ich beim Erarbeiten der Ziele darauf, dass dies kleine und machbare Ziele sind und diese nach dem SMART-Modell dargestellt werden. Sie sollten also situativ, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein, damit sie von jedem Teammitglied gut umgesetzt werden können. Auch dies bietet Sicherheit auf allen Ebenen und kann somit die Mitarbeiterzufriedenheit stärken.

Auch nach der Erarbeitung der Inhalte und Ziele bleibe ich als Kita-Leitung präsent, biete Gespräche an und versuche die Rahmenbedingungen zu schaffen. Ich überprüfe regelmäßig den Zeitplan und gebe mein Wissen weiter, damit jeder genügend Informationen hat und sich im Zielerreichungsprozess sicher fühlt. Durch mein eigenes, klares Verhalten versuche ich meinen Kolleginnen und Kollegen „den Weg zu weisen“.

### 2.3 Motivation

Motivierte Mitarbeiter sind zufriedene Mitarbeiter. Für mich als Kita-Leitung bedeutet das, mein Team genau zu beobachten und dabei zu erkennen, welche Kompetenzen und Interessen jeder einzelne Mitarbeiter hat. Ich überlege mir, wie diese gefördert werden und in unsere Kita eingebracht werden können. Mit der Förderung der Interessen und Kompetenzen steigt die Motivation der Mitarbeiter. Stelle ich als Kita-Leitung fest, dass bei einzelnen Kollegen oder

Kolleginnen die innere Motivation nachlässt, möchte ich versuchen sie zu motivieren. Ich bin präsent und wertschätzend den Mitarbeitern gegenüber. In Gesprächen agiere ich achtsam und mit einer zugewandten Körperhaltung. Ich zeige mich stets interessiert an der Arbeit des Teammitglieds und äußere authentisches Lob, das auf die Sache bezogen ist. Dadurch versuche ich, die innere Motivation des Kollegen/der Kollegin wieder hervorzurufen. Ich biete an sich bei Fort- und Weiterbildungen anzumelden, um noch mehr Wissen zu erlangen und stelle notwendige Materialien zur Verfügung.

### 3. Personalmanagement auf der Kommunikationsebene

#### 3.1 Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche sind essenzieller Bestandteil des Personalmanagements. Mindestens einmal jährlich lade ich meine Mitarbeiter zu einem solchen Gespräch ein. Um dem Teammitglied die Möglichkeit zu geben sich ebenfalls auf dieses Gespräch vorzubereiten, kündige ich den Termin mindestens zwei Wochen im Voraus an. Zusammen mit der Einladung, erhält der Mitarbeiter einen Fragebogen, den er zur Vorbereitung auf das Gespräch nutzen kann. Auch ich nutze diesen Bogen und fülle ihn aus, um aussagekräftig sein zu können.

Für das geplante Gespräch wähle ich einen ruhigen, hellen Raum. Dieser sollte genügend Platz und eine angenehme Atmosphäre bieten. Außerdem bereite ich mich mental auf das Gespräch vor. Ich mache mir bewusst, wer mein Gesprächspartner ist und welche Fragen und Aussagen mich erwarten könnten. Ich reflektiere meine eignen Gefühle und versuche mich auf meinen Gesprächsleitfaden zu fokussieren. Um gut strukturiert ins Gespräch starten zu können, halte ich den Feedbackbogen, ein noch leeres Protokoll und alte Protokolle zur Kontrolle von Vereinbarungen, bereit.

Zu Beginn des Gesprächs biete ich meinem Gesprächspartner einen Sitzplatz an, der genügend Distanz zwischen uns schafft. Dabei wähle ich die Sitzplätze eher

über Eck, als sich gegenüber zu sitzen, da dies für eine entspanntere Atmosphäre sorgt. Ich achte auf meine Körpersprache und versuche die meines Gegenübers zu spiegeln, damit dieser sich ernst genommen fühlt. Des Weiteren zeige ich mich präsent und konzentriere mich vollkommen auf meinen Mitarbeiter. Zur Gesprächseröffnung biete ich dem Kollegen ein Getränk an und frage, mit welchem Gefühl er heute in dieses Gespräch geht. Ich erkläre, warum wir heute zusammengekommen sind und wie das Gespräch ablaufen wird. Dabei setze ich eine ungefähre Gesprächsdauer von 45 Minuten fest. Ich verständige mich mit dem Kollegen darüber, ganz offen und ehrlich miteinander zu sprechen.

Anschließend beginne ich, den IST-Zustand aus meiner Sicht zu erläutern. Was sind die Aufgaben des Mitarbeiters und wie schätze ich seine aktuelle Leistung ein? Hierbei gehe ich unter anderem auf die persönlichen Kompetenzen des Mitarbeiters ein. Dazu gehören zum Beispiel die Selbstständigkeit, Belastbarkeit, freundliches Auftreten, Empathie, die Kommunikationsfähigkeit und vieles mehr. Des Weiteren beurteile ich das Fachwissen, die Arbeitsorganisation und die Arbeit am Kind. Ist der Kollege sich in seiner Rolle klar? Hat er einen verantwortungsbewussten Umgang mit Nähe und Distanz? Wie werden pädagogische Angebote umgesetzt? Diese Einschätzung mache ich auf der sachlichen Ebene, mithilfe von Fakten und Beobachtungen, die ich mir im Vorfeld notiert habe. Dabei achte ich darauf, meine Aussagen in Ich-Botschaften zu formulieren, um nicht die Wahrnehmung des anderen zu verletzen. Bei meinen Aussagen achte ich außerdem darauf, positive Rückmeldungen zu geben, um die Motivation des Mitarbeiters zu fördern. Nachdem ich den IST-Zustand aus meiner Sicht erläutert habe, versuche ich durch gezielte Fragen, die Sichtweise des Mitarbeiters zu erfahren. Somit bleibe ich in der Rolle des Gesprächsleiters. Im Laufe des Gesprächs sollten sich Ziele, Standpunkte und Erwartungen rauskristallisieren. Diese werden klar formuliert und klar im Protokoll festgehalten. Ein Ziel könnte zum Beispiel eine bestimmte Fortbeziehungsweise Weiterbildung sein, die der Mitarbeiter sich wünscht. Ebenso könnte auch ich als Kita-Leitung, die Teilnahme an einer Fort- oder

Weiterbildung empfehlen. Ebenfalls wird schriftlich festgehalten, bis wann die Anmeldung dafür stattgefunden haben soll. Während des gesamten Gesprächs achte ich darauf, den Mitarbeiter nur anhand seiner Leistung zu bewerten und ihn nicht mit anderen Mitarbeitern zu vergleichen.

Haben beide Gesprächsteilnehmer gegenseitig ihre Erwartungen geäußert und wurden gemeinsam Ziele formuliert, kann das Gespräch beendet werden. Als Kita-Leitung bedanke ich mich für das offene Gespräch und achte auf eine freundliche und motivierende Verabschiedung.

Positiv motivierend verlaufende Mitarbeitergespräche sorgen dafür, dass sich der Mitarbeiter ernstgenommen fühlt. Er wird gesehen und kann seine Gedanken und Ideen einbringen. Somit ist dies ein weiterer wichtiger Teil zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit.

### 3.2 Schriftliche Kommunikation

In meiner Rolle als Kita-Leitung nutze ich sehr gern die Möglichkeit der schriftlichen Kommunikation. Mithilfe dienstlicher Emails, zum Beispiel in Form eines wöchentlichen Newsletters, kann ich zum einen sicherstellen, dass alle Teammitglieder gleichzeitig die gleichen Informationen erhalten. Zum anderen sorgt es dafür, dass der Informationsteil in Teamsitzungen sehr viel geringer ausfällt und somit mehr an inhaltlichen Themen gearbeitet werden kann. Bei besonders wichtigen Themen hat es den Vorteil, dass man sich den Erhalt der E-Mail in Form einer Lesebestätigung belegen lassen kann. Es bietet sich ebenso an, den Dienstplan über den Newsletter mitzusenden. Somit können auch Kolleginnen und Kollegen darauf zugreifen, wenn sie von einer Krankheit oder aus dem Urlaub zurückkehren. Bei solchen dienstlichen E-Mails achte ich besonders darauf, nur Fakten weiterzugeben, die keinen Interpretationsspielraum lassen. Ohne die Hilfe der eigenen Mimik und Gestik könnten sonst Missverständnisse entstehen. Sorgt man dann dafür, dass dieser Newsletter immer am selben Tag kommt und diesen auch so betitelt (zum



Beispiel: „Newsletter am Mittwoch“ als Betreff), führt das zu einer weiteren Form der Sicherheit und Verlässlichkeit, welche die Mitarbeiter spüren. Dies schafft Vertrauen und Zufriedenheit.

Auf einer weiteren Plattform wie zum Beispiel MS Teams oder einer Cloud, lege ich für alle Kollegen und Kolleginnen Protokolle, Vorlagen für Gesprächsprotokolle, Beobachtungsinstrumente oder die Konzeption der Einrichtung ab. Somit sind diese Unterlagen immer aktuell und für alle zugänglich.

Auch im Personalbereich nutze ich gern die schriftliche Form der Kommunikation. An einer großen Informationstafel hänge ich den Dienstplan, den Schließzeitenplan, einen großen Kalender mit wichtigen Terminen und andere Dinge wie zum Beispiel unseren Verhaltenskodex aus. Somit kann ich garantieren, dass die notwendigsten Informationen immer für alle zugänglich sind. Auch wenn es mal einen technischen Ausfall gibt.

Mithilfe einer Kita App, gäbe es ebenfalls die Möglichkeit der unkomplizierten schriftlichen Kommunikation zwischen Eltern und Erziehern. Die Gruppen wären mit Tablets ausgestattet und müssten nicht den aufwendigen Prozess des Hochfahrens eines Laptops oder PCs auf sich nehmen. Durch eine Chatfunktion können einfache kleinere Themen gut und schnell kommuniziert werden. Es könnten zum Beispiel schnell Termine für das jährliche Entwicklungsgespräch vereinbart werden oder einfach nur kurze Informationen wie: „P. benötigt neue Wechselkleidung“ überbracht werden. Hierbei ist es wichtig, im Vorfeld sowohl mit dem Team als auch mit den Eltern klare Regeln festzulegen. Es sollten zum Beispiel keine Datenschutzrelevanten Themen angesprochen werden. Auch Fotos sollten nicht ohne Zustimmung der Eltern versendet werden.

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten für die schriftliche Kommunikation zwischen Leitung und Team oder zwischen Kita und Eltern. Auch Flipcharts können als Erinnerung an einen Termin im Eingangsbereich aufgestellt werden.

Schriftliche Kommunikation bietet Sicherheit. Wenn Aussagen klar formuliert sind, sorgen Sie dafür, dass allen Beteiligten die gleichen Informationen vorliegen.

## 4. Personalmanagement auf der Teamführungsebene

### 4.1 Aktives Leiten im Personalmanagement

Ein Team zu leiten bringt viel Verantwortung mit sich. Viele verschiedene Charaktere mit unterschiedlichsten Werten, Normen und Kompetenzen treffen aufeinander. Daher ist es wichtig, Regeln im Umgang miteinander festzulegen. Wenn man von einer Neueröffnung einer Kita ausgeht, würde ich die ersten beiden Tage direkt als Teamtage starten. Dies bietet sich an, um sich kennenzulernen, bevor Eltern und Kinder dazukommen. An diesen Teamtagen wäre ein großes Thema für mich, die Teamkultur zu erarbeiten und schriftlich festzuhalten.

Zunächst bekommt jedes Teammitglied Karteikarten in vier verschiedenen Farben. Folgendermaßen sollen die Kollegen und Kolleginnen folgende Dinge notieren:

- Blaue Karteikarte = Welche Erwartungen habe ich für ein kollegiales Miteinander?
- Gelbe Karteikarte = Was verstehe ich unter wertschätzender Kommunikation und wie setzen wir diese um?
- Grüne Karteikarte = Wann erwarte ich Unterstützung von meinen Kollegen und Kolleginnen?
- Weiße Karteikarte = Welche Werte vertreten wir als Kita?

Im Anschluss werden alle Karteikarten von den Teammitgliedern einzeln an eine Pinnwand geheftet. Dabei gehen Sie noch einmal genauer auf ihre Karten ein

und erklären, warum zum Beispiel genau dieser Wert, den sie dort aufgeschrieben haben, so wichtig ist. Wenn alle Karteikarten angepinnt sind, mache ich ein Foto von der Pinnwand. Dieses Foto schicke ich jedem Teammitglied. Die Pinnwand kommt ins Arbeitszimmer des Teams. Somit wurde die Teamkultur von allen Kollegen und Kolleginnen gemeinsam erarbeitet und jeder hat sie regelmäßig vor Augen und kann sie sich in Erinnerung rufen.

Als nächstes legen wir gemeinsam Regeln zum Feedback geben fest. Dies ist ebenso wichtig wie die Teamkultur festzulegen, da gerade in einem neu zusammengesetzten Team, Feedback gegeben werden muss, um die Zusammenarbeit zu optimieren. Da bleibt es auch nicht aus, dass es ab und zu mal eine negative Rückmeldung gibt. Diese sollte jedoch nicht persönlich genommen, sondern als konstruktive Kritik aufgefasst werden. Um dies zu ermöglichen, erarbeiten wir an unserem Teamtag gemeinsam eine Checkliste zum Thema Feedback. Diese sollte folgende Dinge unbedingt beinhalten und kann gegebenenfalls noch erweitert werden:

- Feedback wird immer in einem Raum gegeben, wo nur der Betroffene die Rückmeldung hört
- Im Vorfeld sollte das Feedback auf einen Bereich eingegrenzt werden. Zum Beispiel: „Ich möchte dir ein Feedback im Bereich Elternpartnerschaft geben.“
- Feedback wird immer in Ich-Botschaften und rein auf der sachlichen Ebene gegeben
- Das Feedback darf erst zu Ende gesprochen werden, bevor der Zuhörer darauf reagiert und Fragen stellt
- Feedbackgeber und Zuhörer erarbeiten im Anschluss gemeinsam eine Lösung
- Am Ende eines negativen Feedbacks, gibt der Feedbackgeber stets noch eine positive Rückmeldung

Auch diese Checkliste hänge ich im Anschluss an unsere Teamtage im Arbeitszimmer des Teams auf. Somit kann jedes Teammitglied noch einmal auf die Liste schauen, bevor es Feedback geben möchte.

Diese beiden Teamtage, mit den wichtigen Festlegungen zur Teamkultur und zum Feedback, geben dem Kollegium eine gewisse Sicherheit. Sie wissen, hier wird darauf geachtet, wie man mit mir umgeht. Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Leitung eingreift, wenn sich jemand nicht an die Vereinbarung hält. Diese Sicherheit ist ein weiterer Punkt, die Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken.

#### 4.2 Herausforderungen begegnen

Herausforderungen gibt es viele im Kita Alltag. Meine Aufgabe als Kita-Leitung ist es, mein Team gut durch diese Herausforderungen zu manövrieren. Jedes Teammitglied bringt unterschiedlichste Erfahrungen mit. Erfahrungen des eigenen Lebens, wie Herkunft und Kultur, aber auch unterschiedlichste berufliche Erfahrungen. Bei der Zusammensetzung eines Teams ist das sowohl Vorteil als auch eine Herausforderung. Die gegenseitigen Erwartungen sind dadurch geprägt, welche Erkenntnisse man selbst mitbringt. Umso größer das Team ist, umso mehr Vielfalt gibt es. Daher ist es wichtig, sich darüber auszutauschen. Wer bin ich und wo komme ich her sind zwei wichtige Fragen die gemeinsam im Team geklärt werden müssen. Auch warum ich mich für diesen Beruf entschieden habe, sollte im Team besprochen werden. Die verschiedensten Bildungsabschlüsse führen außerdem zu einer zeitweisen Ungleichheit des Wissensstandes. Einige Kollegen haben bereits 30 Jahre Berufserfahrung, andere sind gerade im ersten Ausbildungsjahr oder Quereinsteiger. Wertvorstellungen müssen geklärt werden, um ein harmonisches Miteinander und gegenseitiges Verständnis zu ermöglichen.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, ist beispielsweise die Konzeption der Einrichtung sehr hilfreich. Diese ist in ständiger Überarbeitung und nie so richtig fertig. Denn mit dem Team, verändert sich auch die Konzeption. Mindestens

einmal jährlich sollte deshalb an einem Abschnitt des Konzepts der Einrichtung gearbeitet werden. Somit geht man sicher, dass es immer auf dem aktuellen Stand ist. Da die Konzeption gemeinsam vom Team erarbeitet wird und alle Kollegen und Kolleginnen ihre Erfahrungen, ihr Fachwissen und ihre Wertvorstellungen einbringen können, dient sie als Leitfaden. Sie bietet Sicherheit im grundlegenden Handeln bei der Arbeit mit den Kindern und sorgt dafür, dass die Diversität, die ein Team mit sich bringt, zum Vorteil genutzt werden kann.

### 4.3 Mein Team stärken

Mit den folgenden Beispielen möchte ich deutlich machen, wie ich als Kita-Leitung mein Team stärken.

1. Ich Sorge für einen achtsamen Umgang miteinander. Dies möchte ich unter anderem durch ein Spiel erreichen. Dieses Spiel kann zum Beispiel zu Beginn einer Teamsitzung stattfinden. Es heißt „das offene Gespräch“: „Beginnt diese Übung in einem Sitzkreis. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer sagen nun nacheinander der Person zu ihrer Linken, was sie besonders an ihr oder ihm schätzt. Wichtig dabei ist, alle negativen Aspekte vollkommen außen vor zu lassen. Jede Aussage soll absolut positiv formuliert werden und wahr sein. Sage etwas wie „Ich schätze deine strukturierte Art zu arbeiten sehr an dir!“ und nicht „Du arbeitest super strukturiert, aber manchmal schon etwas pedantisch!“.“ (MLI Mindlead Institut, 2016-2024)
2. Eine weitere Möglichkeit das Team zu stärken ist es, das Zuhören zu trainieren. Auch hierfür eignet sich eine Teamsitzung. Das nachkommende Spiel heißt „Spiegelbildzeichnung“ und funktioniert folgendermaßen:

- „Finden Sie einen Partner in der Gruppe. Einer von Ihnen wird der „Zeichner“ sein, während der andere der „Lehrer“ wird.
  - Die Aufgabe des Dozenten besteht darin, ein einzigartiges abstraktes Bild oder eine einzigartige Szene zu beschreiben. Seien Sie kreativ, aber halten Sie es abstrakt genug, um die Interpretation zu fördern.
  - Die Aufgabe des Zeichners besteht darin, den Beschreibungen des Dozenten aufmerksam zuzuhören, ohne Referenzen oder die Zeichnung des Dozenten zu sehen.
  - Lehrkräfte dürfen Anweisungen nur mündlich erteilen; Sie können nicht neben der Schublade zeichnen oder Gesten verwenden. Seien Sie klar und prägnant.
  - Die Zeichner müssen die Anweisungen in eine Zeichnung auf ihrem Papier übersetzen. Ziel ist es, das mentale Bild des Ausbilders so genau wie möglich wiederzugeben.
  - Sobald beide Partner fertig sind, vergleichen Sie die Zeichnungen. Besprechen Sie die Herausforderungen und die Wirksamkeit der Kommunikation.
  - Für ein abgerundetes Erlebnis wechseln Sie die Rollen und versuchen Sie es erneut.“ (Surf Office HQ, 2013-2024)
3. Grenzen und Strukturen, wie zum Beispiel der Tagesablauf, sollten gemeinsam erarbeitet und regelmäßig überprüft werden. Sie bieten Halt und Orientierung. Bei der Reflektion der Strukturen, bietet es sich an, eine Gruppenübung durchzuführen. Das Team wird hierfür in mehrere Gruppen mit ungefähr 3 bis 4 Teilnehmern aufgeteilt. Jede Gruppe bekommt ein weißes Blatt Papier im A2 Format und Bunt- oder Wachsmalstifte. Die Aufgabe jeder Gruppe ist es, ihre Vision der Kita zu zeichnen. Wie soll unsere Kita sein? Was macht sie aus? Anschließend werden die Bilder den anderen Gruppen präsentiert und vorgestellt. Nun werden Gemeinsamkeiten gesucht und markiert. Lässt sich aus den

Bildern ein gemeinsames Bild entwickeln? Dafür wird ein „Zeichner“ festgelegt. Alle Kollegen und Kolleginnen überlegen gemeinsam, welche Gemeinsamkeiten ihre Bilder haben und wie diese in das finale Bild übertragen werden können. Das Visualisieren von gemeinsam erarbeiteten Grenzen, Strukturen und Zielen trägt dazu bei, diese leichter und schneller erfassbar zu machen. Es stärkt die Teamkultur und den Zusammenhalt. Wird das Bild am Ende für alle sichtbar in der Einrichtung aufgehängt, hilft es dem Team, sich die Dinge immer wieder ins Gedächtnis zu rufen.

4. Um mein Team zu stärken, gebe ich als Kita-Leitung regelmäßig Zeit zum fachlichen Austausch. Dies kann zum Beispiel eine kollegiale Fallberatung sein. Aber auch der Austausch zwischen den Gruppen ist enorm wichtig. In jeder Teamsitzung ist eine andere Gruppe an der Reihe. Zu Beginn der Teamsitzung bekommt ein Kollege oder eine Kollegin aus der Gruppe, die an der Reihe ist, das Wort. Sie erzählt über aktuelle Projekte, die Stimmung unter den Kindern und Herausforderungen, denen Sie gegenüberstehen. Somit wird verhindert, dass das Team sich aufgrund der Gruppenkonstellation zu weit voneinander entfernt. Man lässt alle aneinander teilhaben und unterstützt sich gegenseitig.

5. Um besseres Verständnis füreinander zu erlangen, dienen Spiele zum Perspektivenwechsel. Solche Spiele sind sowohl in Partnerarbeit als auch in der gesamten Gruppe möglich. Ein Beispiel für ein Spiel könnte folgendes sein:

In einer Schachtel liegen gefaltete Zettel mit den verschiedenen Gruppennamen der Einrichtung. Ein Kollege zieht einen solchen Zettel. Steht darauf zum Beispiel das Wort „Krippe“, versucht der Kollege eine typische Situation aus der Krippe nachzuspielen. Dies kann sowohl mit Worten als auch pantomimisch passieren. Alle anderen Teammitglieder müssen nun erraten, welchen Bereich der Kollege oder die Kollegin

gezogen hat. Wurde die richtige Lösung erraten, sagen die Krippenerzieher, ob der Kollege oder die Kollegin die Situation richtig dargestellt hat. Falls nicht, kann einer der Kollegen die wirklich in der Krippe arbeiten, die Situation noch einmal richtig vorführen.

6. Wie das Team gegenseitige Erwartungen klären, festlegen und visualisieren kann, habe ich bereits im Abschnitt 4.1 erläutert. Aber auch die Erwartungen zwischen Team und Leitung sollten geklärt werden. Hierfür bietet sich eine Methode an, die sich „Marktplatz der Erwartungen“ nennt. Die Durchführung erfolgt folgendermaßen:

**„Der oder die Teamleiter\*in beantwortet die drei Fragen:**

- Was erwarte ich als Führungskraft von mir?
- Was denke ich, erwartet mein Team von mir als Führungskraft?
- Was erwarte ich als Führungskraft von meinem Team?

**Die Teammitglieder beantworten entweder jede\*r einzeln oder gemeinsam als Gruppe die Fragen:**

- Was erwarten wir als Team von uns?
- Was denken wir, erwartet unser Chef bzw. unsere Chefin von uns als Team?
- Was erwarten wir als Team von unserem Chef bzw. unserer Chefin als Führungskraft?“ (inFranken.de)

Im Anschluss werden sich die Antworten gegenübergestellt. Zunächst können Verständnisfragen zu einzelnen Aussagen geklärt werden. Im Anschluss sucht man nach Übereinstimmungen der Antworten auf beiden Seiten. Gibt es Aussagen, die nur auf einer Seite getroffen werden, zum Beispiel: „Ich erwarte von dir als Leitung mehr Transparenz“, so kann darüber ausführlicher gesprochen werden. In welchen Punkten erwartet der Kollege oder die Kollegin mehr Transparenz? Gibt es Bereiche, bei



denen ich als Leitung schon Transparenz gezeigt habe? Diese „einseitigen Aussagen“ werden gesondert aufgelistet, um sich vor Augen zu führen, woran noch gearbeitet werden muss. Das Gesamtbild mit allen Karteikarten wird entweder abfotografiert oder als Pinwand für alle Teammitglieder sichtbar und zugänglich in der Kita aufgestellt.

Jeder einzelne dieser Punkte dient zur Teamstärkung. Es sorgt dafür, gemeinsam Ziele und Visionen zu entwickeln, füreinander Verständnis aufzubauen und in ständiger Kommunikation miteinander zu bleiben. Es vermittelt dem Team „Wir sind eine Einheit!“. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt die Mitarbeiterzufriedenheit.

#### 4.4 Die Kita-Leitung als Teamleitung

Als Kita-Leitung ist meine Hauptaufgabe die Mitarbeiterführung und -leitung. Ich bin dafür zuständig den Überblick zu behalten, das Team zu organisieren und zu führen. In den verschiedensten Aufgabenbereichen stehe ich entweder

- neben dem Team, um es zu begleiten
- vor dem Team, um es anzuführen und zu repräsentieren  
oder
- hinter dem Team, um den Mitgliedern Rückhalt zu geben.

Als eine gute Kita-Leitung achte ich darauf, meinen Kolleginnen und Kollegen stets präsent zu begegnen. Ich habe ein offenes Ohr und nehme mir Zeit für Gespräche und Belange der Mitarbeiter. Dies setze ich beispielsweise durch ein Ritual, wie zum Beispiel eine morgendliche Begrüßungsrunde durch das Haus um. Hierbei begrüße ich jeden Kollegen persönlich, versuche Stimmungen zu erfassen und Frage nach dem Befinden. Somit bekommt jedes Teammitglied das Gefühl gesehen und gehört zu werden. Ich bemühe mich stets den Überblick zu behalten, die Ressourcen der Kollegen und Kolleginnen stets im Blick zu haben und aufkommende Konflikte schnellstmöglich zu klären. Die Strukturierung der

Aufgabenbereiche sorgt für eine klar vorgegebene Arbeitsweise. Zu meinen Aufgaben gehört es ebenso, diese Struktur regelmäßig zu hinterfragen und zu überprüfen. Dabei definiere ich die aktuellen Ziele und die Kompetenzbereiche der Teamkollegen und verhindere somit eine Über- oder Unterforderung. Stagnation sollte vermieden werden, weshalb ich positive Entwicklungen erkennen und voranbringen möchte. Hierbei zeige ich den Kollegen und Kolleginnen Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf. Diese könnten auch dazu führen, dass ich zukünftig Aufgaben an einzelne Teammitglieder delegieren kann.

Große Wichtigkeit als Kita Leitung hat aber auch die Selbstfürsorge. Ich achte nicht nur bei meinem Team auf eine gute Work-Life-Balance, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten, sondern auch bei mir.

#### 4.5 Selbstfürsorge

Ein wichtiger Punkt für eine gute Selbstfürsorge, ist auf eine gesunde Ernährung zu achten. In vielen Betrieben und Einrichtungen kennt man es, irgendjemand bringt ständig Schokolade oder Kuchen mit. Es gibt eigentlich immer einen „Naschteller“. Und ja, Schokolade macht uns glücklich, aber wie wir alle wissen, ist sie nicht gesundheitsfördernd. Daher stelle ich, für mein Team und mich, täglich einen Teller mit frischem Obst und Gemüse in den Pausenraum. Es ist nur eine Kleinigkeit, aber zumindest ein Anfang, sich etwas bewusster zu ernähren.

Zu meiner Selbstfürsorge gehört ebenfalls regelmäßige Bewegung. Ich persönlich sitze als Kita-Leitung an manchen Tagen länger am Schreibtisch als es mir lieb ist. Daher gleiche ich diesen Bewegungsmangel mit Sport aus, zum Beispiel durch Joggen oder Yoga. Aber auch bei meinem Team achte ich auf gute Bewegungsabläufe. Gerade als Erzieher oder Erzieherin in einer Kita sind die Bewegungen, die man täglich macht, eher ungesund. Man bückt sich oft, sitzt an viel zu kleinen Tischen, auf viel zu kleinen Stühlen oder hebt Kinder hoch und

trägt sie auf einer Seite des Körpers durch die Gegend, was zu einer schiefen Haltung führt. Daher versuche ich zum Beispiel Teamsitzungen mit einer Bewegungsrunde zu beginnen. Dies können Teambuildingspiele sein, oder einfache Austauschrunden, verbunden mit einem Spaziergang. Ein Teamtag im Jahr könnte zum Thema Selbstfürsorge gestaltet werden. Hierfür würde ich jemand externes einladen, der etwas Yoga oder Rückenschule mit unserem Team durchführt.

Vor allem Yoga hilft nicht nur unserem Körper im Sinne der Bewegung. Beim Yoga wird durch eine regelmäßige, ganz bewusste Atmung, auch auf die Entspannung geachtet. Dies hat einen positiven Effekt auf unsere Regeneration und wir sind dadurch leistungsfähiger. Wer regelmäßig Yoga macht, ist mit der bewussten Atmung vertraut, einem wichtigen Werkzeug zum aktiven Entspannen in akuten Stress-Situationen.

Auch Achtsamkeitsübungen sind eine gute Methode, sich selbst zu entspannen. Eine Aufgabe in einer Teamsitzung könnte sein, mit dem gesamten Team nach Draußen in den Kita-Garten zu gehen, sich in die Sonne zu setzen und die Augen zu schließen. Nach einiger Zeit Ruhe würde ich die Kollegen und Kolleginnen wieder ansprechen und fragen, was sie gehört und vor allem, was sie empfunden haben, als sie einfach nur in der Ruhe dasaßen. Somit bringe ich meinem Team Achtsamkeitsübungen näher. Ich selbst achte darauf, regelmäßig nach der Arbeit mit meinem Hund in den Wald zu gehen. Ich achte auf die Gerüche, die Geräusche und den Sonnenschein auf meiner Haut. Das führt dazu, dass ich mich nach einem eventuell stressigen Arbeitstag wieder entspannen kann.

## 5. Zusammenfassung und Fazit

In meiner Facharbeit habe ich deutlich gemacht, wie ich als Kita-Leitung agiere und wie ich meiner Meinung nach, für ein gelungenes Personalmanagement Sorge. Gelingenes Personalmanagement setzt auf mehreren Ebenen an.

Zusammenfassend möchte ich noch einmal deutlich machen, warum diese Art des Personalmanagements, zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt.

1. **Klare Kommunikation:** Durch transparente und offene Kommunikation werden Missverständnisse minimiert und Mitarbeiter fühlen sich besser informiert und eingebunden. Dies stärkt das Vertrauen in mich als Führungskraft. Es gibt außerdem ein Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens unter den Mitarbeitenden.
2. **Individuelle Förderung:** Ich erkenne und fördere die individuellen Stärken und Entwicklungsbedarfe meiner Mitarbeiter. Gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten tragen dazu bei, dass Mitarbeiter sich wertgeschätzt und motiviert fühlen. Dies führt zu einer längerfristigen Bindung an die Einrichtung/ den Träger.
3. **Work-Life-Balance:** Gutes Personalmanagement achtet auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Flexible Arbeitszeiten und Unterstützung bei persönlichen Angelegenheiten tragen dazu bei, dass Kollegen und Kolleginnen, Beruf und Privatleben besser vereinbaren können.
4. **Gesunde Arbeitsbedingungen:** Als Kita-Leitung Sorge ich für ein positives Arbeitsumfeld, in dem Sicherheits- und Gesundheitsstandards eingehalten werden. Dies fördert das Wohlbefinden der Mitarbeiter und verringert Stress und Krankheitsausfälle.
5. **Feedback und Mitbestimmung:** Regelmäßiges, konstruktives Feedback und die Möglichkeit zur Mitbestimmung stärken das Gefühl der Wertschätzung und Eigenverantwortung. Mitarbeiter, die sich gehört und ernst genommen fühlen, sind zufriedener und engagierter.

Durch diese Maßnahmen trägt gutes Personalmanagement wesentlich dazu bei, dass Mitarbeiter sich geschätzt, unterstützt und motiviert fühlen, was insgesamt

zu einer höheren Zufriedenheit und einer positiven Arbeitsatmosphäre führt und sich dadurch auf die pädagogische Qualität auswirkt.

## 6. Literaturverzeichnis

### Internetquellen

#### 1. inFranken.de

<https://www.infranken.de/ratgeber/karriere-geld/der-gruppenspiegel-klaerung-von-erwartungshaltungen-in-der-arbeitswelt-art-5613655>

Letzter Zugriff: 11.09.24

#### 2. MLI Mindlead Institut

<https://mindlead-institut.com/achtsamkeitsuebungen-fuer-gruppen-und-teams/>

Letzter Zugriff: 11.9.2024

#### 3. Surf Office HQ

<https://www.surfoffice.com/de/blog/active-listening-activities>

Letzter Zugriff: 11.9.2024

## 7. Abbildungsverzeichnis

### 1. Adobe Stock

<https://stock.adobe.com/de/images/i-love-my-job-speech-bubble-isolated-on-blue/255270002>

Letzter Zugriff 12.09.2024