

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 03

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Passt genau! - Wie Sie die richtige Mitarbeiterin finden (10 S.)

Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

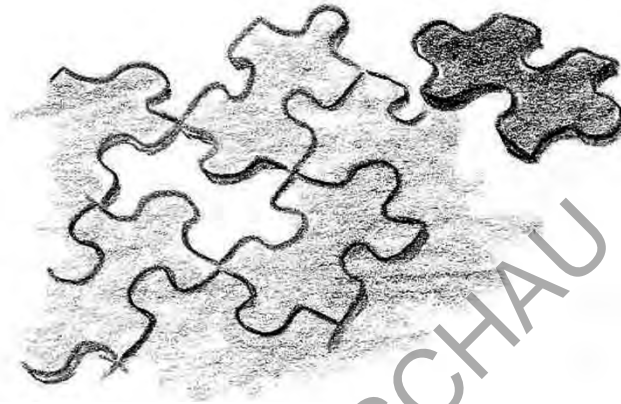
Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de



*Was eine Einheit bilden soll,
muss der Art nach verschieden sein.*
Aristoteles

Jede Kita ist so gut wie ihr Team. Denn die Kompetenz der Mitarbeiter/innen – fachlich wie sozial – ist der Dreh- und Angelpunkt der Arbeit mit Kindern. Die beste Ausstattung und die ausgewähltesten Materialien nützen den Kindern wenig ohne professionelle, sorgfältige und kompetente Begleitung und Beziehung durch die Erwachsenen.

Das Team aber ist mehr als die Summe seiner Teile; dies ist zumindest das Ziel von Teamentwicklung: die Stärken und Kompetenzen der Einzelpersonen, ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten so einzusetzen, dass sich die Mitarbeiter/innen ergänzen und gegenseitig fördern und stärken.

Ein wichtiger Schritt hin zu diesem Ziel ist es, neue Mitarbeiter/innen sorgfältig und professionell auszuwählen. In aller Regel sind Kita-Teams bei Neueinstellungen an der Entscheidung beteiligt; diesen Einfluss sollten Sie zielorientiert nutzen. Vor allem ist dies natürlich Aufgabe der Leitung. An dieser Stelle kann es in Ihrer Hand liegen, ob Ihre Einrichtung sich (vielleicht sogar weiterhin?) im Kreis dreht, oder ob sie einen Impuls zur eigenen Weiterentwicklung wagt.

1 Gleich und Gleich gesellt sich gern?

Jede/r von uns hat bestimmte spontane Vorlieben, was Menschen angeht: Manche sind uns unmittelbar sympathisch, fast vertraut, andere dagegen fremd, irritierend oder gar abstoßend, ohne dass wir spontan sagen könnten, warum. – Nicht, dass solche „Bauchgefühle“ keine Berechtigung hätten und einfach übergangen werden sollten. Aber sie können uns auch daran hindern, ein gutes und effektives Team zusammenzustellen: Es kann beispielsweise sein, dass wir uns „per Stallgeruch“ für eine Person entscheiden, die „so ähnlich tickt“ wie wir selbst, und damit möglicherweise eine Chance verpassen, jemanden ins Boot zu holen, der/die gerade die Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten hat, die in unserem Team fehlen.

In einem Personalauswahlverfahren suchen wir keine FREUNDE aus, sondern KOLLEG/INNEN. Das eine schließt das andere zwar nicht aus, aber im Vordergrund steht doch das gemeinsame Ziel: die Arbeit mit den Kindern, die Unterstützung der Familien und die lebendige Weiterentwicklung der Einrichtung. Hier hilft uns nicht allein das „Bauchgefühl“; hier hilft nur eine bewusste und sorgfältige Vorbereitung und Durchführung des Auswahlverfahrens. Im Folgenden finden Sie einige Tipps dafür.



WEN suchen Sie? – Ihr Anforderungsprofil

Wer sein Ziel nicht kennt, verläuft sich leicht, und wer nicht weiß, wen er sucht, der kann auch nichts dazu beitragen, ihn/sie zu finden. Nehmen Sie sich IM VORFELD genügend Zeit, um Ihr Anforderungsprofil möglichst genau zu fassen – umso leichter wird Ihnen nachher die Auswahl fallen, weil Sie tragfähige Kriterien dafür haben. Stellen Sie sich, um diese Kriterien zu finden, folgende zwei Fragen: WAS soll die neue Kollegin tun? Und: WIE soll sie sein? – Auf Seite 30 f. finden Sie Checklisten, die Ihnen diese Vorarbeiten erleichtern können.

WAS soll die neue Kollegin TUN? – Das fachliche Profil

Beschreiben Sie die Aufgabenbereiche möglichst präzise. Dazu gehören nicht nur die unmittelbar pädagogischen Aufgaben, sondern auch die Arbeit mit Eltern, Zusammenarbeit mit Behörden und ggf. Therapeuten, Organisation und Verwaltungsaufgaben etc. Soll die künftige Kollegin eventuell besondere inhaltliche Schwerpunkte übernehmen (z.B. Musik, Wald, Mathematik, ...)?

Bedenken Sie nicht nur die Aufgabenbereiche, die derzeit in Ihrer Einrichtung anfallen; DENKEN SIE IN DIE ZUKUNFT! Die Auswahl der neuen Kollegin kann eine wichtige Weichenstellung dabei sein. Was sind Ihre Pläne für Ihre Kita? Ihre Visionen? Welche Rolle könnte die (oder der) Neue dabei spielen? – Wenn Sie beispielsweise auf eine Anerkennung als Familienzentrum hinarbeiten: Vielleicht wünschen Sie sich eine Person, die eine gute „Netzwerkerin“ ist und womöglich bereits über viele Kontakte verfügt ...?

Machen Sie sich bewusst, welche der gefundenen Anforderungen ESSENZIELL WICHTIG („Muss-Kriterien“) und welches WÜNSCHE an die Kandidatin sind. Bedenken Sie dabei, dass jemand bestimmte Fachkompetenzen (beispielsweise inhaltliche Schwerpunkte) gegebenenfalls noch erwerben kann, wenn „der Rest stimmt“.

WIE soll die neue Kollegin SEIN? – Das persönliche Profil

Neben den Sachkompetenzen spielt – in einem sozialen Beruf in besonderem Maße – die PERSÖNLICHKEIT der auszuwählenden Mitarbeiterin eine besondere Rolle, sowohl mit Blick auf die Kinder, denen sie eine gute Entwicklungsbegleitung sein soll, als auch auf das Team und die ihr zukommenden, nicht unmittelbar pädagogischen Aufgaben. – Zugespitzt formuliert sind die persönlichen Eigenschaften der Kandidat/innen sogar stärker zu bewerten als fachliche Voraussetzungen; Letztere lassen sich in Fort- und Weiterbildung vergleichsweise einfach „nachrüsten“, während eine Persönlichkeitsstruktur relativ stabil ist (was nicht heißt, dass sie sich nicht weiterentwickeln könnte). Leider ist die persönliche Seite des Anforderungsprofils oft viel schwieriger zu „fassen“ als die sachliche Seite, die sich an „greifbareren“ Dingen wie Ausbildung(en), Vorerfahrungen etc. festmacht. Legen Sie dennoch besonderen Wert darauf, hierzu Kriterien zu entwickeln.

An dieser Stelle kommt noch einmal das bereits erwähnte Sprichwort zum Zuge: „Gleich und Gleich gesellt sich gern.“ Daran ist viel Wahres – es muss aber nicht unbedingt von Vorteil sein.

Wenden wir das Sprichwort auf die Personalauswahl an: Die neue Kollegin muss Ihre (ethischen und pädagogischen) Grundsätze, Überzeugungen und Visionen teilen; sie muss Dinge ähnlich sehen wie Sie, ihre innere HALTUNG muss zu Ihnen und Ihrem Träger passen. Eine Person beispielsweise, der ihre christliche Überzeugung so wichtig ist, dass sie sie auch weitergeben möchte, ist in einer konfessionellen Einrichtung am richtigeren Platz als in einer kommunalen, wenn dort Wert auf religiöse Neutralität gelegt wird, weil vielleicht viele Religionen bei den Familien vertreten sind. Dies hat nichts mit ihrer pädagogischen Kompetenz zu tun, sondern mit einer bestimmten Ausrichtung.

Vielleicht arbeiten Sie nach einem bestimmten pädagogischen Ansatz und/oder legen Wert auf ein besonderes Menschenbild oder ein bestimmtes Bild vom Kind. Diese Grundsätze können durch den Träger vorgegeben sein, oder Sie selbst haben sie im Rahmen Ihrer KONZEPTION entwickelt und vielleicht in Form von LEITSÄTZEN fixiert. Sie sind die erste Richtschnur, um einzuschätzen, ob Bewerber/innen zu Ihrer Einrichtung passen oder nicht: In den GRUNDÜBERZEUGUNGEN sollte es Übereinstimmung geben, wenn die Zusammenarbeit – für alle Beteiligten – fruchtbar sein soll.

Mit Blick auf die PERSÖNLICHKEIT der künftigen Kollegin dagegen kann der Grundsatz „Gleiches zu Gleichem“ allerdings eine Falle sein, mit der ein Team sich selbst behindern kann.

Verschiedene Persönlichkeits-Typen sind nicht „besser“ oder „schlechter“, sondern einfach anders als andere; alle haben Stärken und Schwächen. Die im Beitrag 3/1 („Was kann ich?“) vorgestellte Methode, vier Persönlichkeits-Grundtypen den vier Elementen zuzuordnen, macht dies auf sehr griffige Weise deutlich (vgl. S. 14, 22). Wenn in einem Team alle Persönlichkeitstypen vertreten sind, hat es eine Chance, die Stärken aller zu nutzen und sich zu ergänzen.

Weil wir uns aber oft spontan „zu Gleichen gesellen“ wollen, kann unser „Bauchgefühl“ schnell dazu neigen, bei der Auswahl von Bewerber/innen diejenigen vorzuziehen, die uns am meisten ähneln: nicht nur in der Einstellung, sondern auch in der Persönlichkeit. Damit aber können Chancen vertan werden.

Zwar haben es manche Temperamente nicht immer leicht miteinander: Wer typische „Erde-Eigenschaften“ hat, empfindet wahrscheinlich das eher sprunghafte Denken und Handeln einer „Luft-Person“ als höchst irritierend. Und mit der Konfliktbereitschaft, dem Voranstürmen und möglicherweise auch dem Führungsanspruch des feurigen Elements können sowohl „Luft“- als auch „Wasser-Typen“ ihre Probleme haben.

DENNOCH: Für eine Organisation ist es gut, wenn die Stärken aller Elemente vertreten sind. Fehlt beispielsweise das „Feuer“, so mangelt es an Impulsen, voranzuschreiten, Neues anzupacken und selbstbewusst eine exponierte Rolle unter den Kitas einzunehmen. Andererseits brauchen „Feuer-Menschen“ dringend Impulse, beispielsweise von der „Erde“, um nicht die Bodenhaftung zu verlieren und ihre Energien einfach zu verpulvern.

Die Evolution führte in der Pflanzen- und Tierwelt von den Einzellern über einfache Organismen, die aus gleichartigen Zellen zusammengesetzt sind („Gleich und Gleich“), hin zu den komplexeren Formen: Hier sind die Grundelemente verschieden; sie haben sich