

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 04

Thema: Kita-Management nach innen

Titel: Die Mitarbeiterumfrage - Nur was sich ändert, bleibt! (14 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

Ein erfolgreiches Marketingkonzept setzt eine selbstkritische Eigensituationsanalyse voraus. Die Einschätzung aller Mitarbeiter und des Trägers zu den eigenen Stärken und Schwächen dient als Grundlage für Veränderungsprozesse innerhalb der Einrichtung. Weg vom „Das haben wir schon immer so gemacht!“ und hin zum „Wir wollen die Dinge besser machen und uns gut verkaufen!“ Grundvoraussetzungen dafür sind Engagement, Zufriedenheit, die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen der Einrichtung sowie eine erfolgreiche Arbeit im Team. Um den Grad der Zufriedenheit und Identifikation herauszufinden, bieten sich schriftliche Mitarbeiterbefragungen als Instrument besonders an.



Das Team der Kindertagesstätte St. Markus in Kleinostheim

Bericht aus der Praxis

1 Die Evangelische Kindertagesstätte St. Markus in Kleinostheim:

Die Evangelische Kindertagesstätte St. Markus in Kleinostheim ist eine viergruppige Einrichtung mit 108 Kindern, von denen bis zu 75 durchgehend den ganzen Tag betreut werden. Die anderen werden zum Mittagessen abgeholt und kommen dann in der Regel wieder. Fast alle Kinder nutzen das abwechslungsreiche Nachmittagsangebot, in dem Workshops wie „Spaß mit Musik“, „Entdeckungen im Zahlenland“, der „Kindergartenkinderchor“, die „Lernwerkstatt“ und „English for kids“ angeboten werden. Die Betreuungszeit ist Montag bis Freitag von 7 bis 17 Uhr. Bereits in der letzten Ausgabe wurde das Konzept der Elternumfrage der Kita vorgestellt. Kleinostheim liegt am Rande des Rhein-Main-Gebietes, einer wirtschaftlich starken Region in Deutschland. In der Bankstadt Frankfurt arbeiten denn auch die meisten der Eltern. Viele bekleiden Managementpositionen in weltweit operierenden Unternehmen. Entsprechend hoch sind natürlich die Ansprüche an das Betreuungsangebot ihrer Kinder.

2 Kurzbeschreibung:

Bei der Wahl der Betreuungseinrichtung spielt für die Eltern eine Vielzahl von Kriterien eine Rolle. Ganz wichtig sind die Rahmenbedingungen, die Konditionen, die die Einrichtung anbietet, beispielsweise:

- Was bietet die Einrichtung?
- Wie sind die Öffnungszeiten?
- Passen diese Öffnungszeiten zu meinem Bedarf?
- Wie ist das Preis-Leistungs-Verhältnis?
- Wie ist die Verkehrslage (evtl. Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel)?

Neben diesen „harten“ Faktoren spielen aber auch die „weichen“, die eher emotionale Aspekte berühren, eine ganz entscheidende, manchmal auch die ausschlaggebende Rolle: „guter Ruf“, „Atmosphäre beim Betreten“, „professionelles Auftreten der Mitarbeiter, besonders der Leitung“, „sympathische Ausstrahlung“, „Herzlichkeit im Umgang mit den künftigen Kindern“ etc. Eltern leiten daraus oft intuitiv ab, ob ihr Kind sich in dieser Einrichtung wohlfühlen wird. Und das hat für die Eltern in der Regel die größte Bedeutung, auch wenn es manchmal gar nicht bewusst gemacht oder ausgesprochen wird. Ein Teil der Eltern – vor allem die mit pädagogischem Hintergrund – macht die Entscheidung auch von der Konzeption der Einrichtung mit abhängig.

Die Eigensituationsanalyse (siehe Checkliste im Materialteil) ist in diesem Zusammenhang ein geeignetes Instrument, um die Stärken und Schwächen, die Angemessenheit und die Aktualität der Einrichtung mit den angebotenen Konditionen (Rahmenbedingungen), der Konzeption, der Kommunikation, der Wirkung nach außen und nach innen zu erfassen. Sie gibt Aufschluss über die aktuelle Situation und die Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch über die Risiken und Gefahren. Besonders die Stärken-Schwächen-Analyse ist ein unverzichtbarer Bestandteil erfolgreicher Managementarbeit der Kindergartenleitung – auch bzw. gerade wenn es dabei zu Überraschungen und Schwierigkeiten kommen kann, die die Leiterin der Kita St. Markus in Kleinostheim so nicht erwartet hat.

3 Ziele:

Die Stärken-Schwächen-Analyse, die von allen Mitarbeiter/innen durchgeführt wird, erfordert Mut zur Offenheit und zur selbstkritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln. Selbstreflexion und Engagement sind gefordert, um Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren. Das ängstigt so manche Mitarbeiterin, kommt doch auch ihre Arbeit, ihre Professionalität auf den Prüfstand. Deshalb ist es wichtig, klarzumachen, dass es nicht darum geht, die Arbeit schlechtzumachen oder auf den Defiziten einzelner herumzureiten, sondern letztendlich darum, **die Existenz der eigenen Einrichtung zu sichern**. Dafür ist es von großer Bedeutung, sich mit der Wirkung des eigenen Handelns auseinanderzusetzen. Hierzu ist neben der Befragung von Kunden – im Falle einer Kita also von Eltern – die Befragung der Mitarbeiterinnen ein ganz wichtiges Instrument. Wie sehen und beurteilen diese die eigene Arbeit, die eigenen Angebote? Was sind die Stärken und Schwächen? Stimmen Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung überein? Im Zuge dessen werden natürlich auch Schwachstellen in den Blick genommen. **Ziel** ist es dabei,

- die **Stärken** der Einrichtung deutlich und sichtbar zu machen,
- herauszufinden, mit welchen Maßnahmen die vorhandenen **Schwächen** abgebaut werden können,
- das **Profil** der Einrichtung herauszuarbeiten (die Besonderheiten, das, was das eigene Angebot von anderen Anbietern abhebt),
- die Einrichtung im positiven Sinne marktorientiert **weiterzuentwickeln**.

Nur wer seine Stärken und Schwächen erkannt hat, kann diese ausbauen bzw. abstellen und die eigene Marktposition sichern. Im Idealfall lassen sich aus den Daten und Fakten der Eigensituationsanalyse ein klares Profil und die nächsten Schritte zur Weiterentwicklung ableiten. Die Mitarbeiterbefragung bezieht die Mitarbeiter in die Weiterentwicklung der Arbeit mit ein und macht sich deren Insiderwissen zunutze. Dadurch erhöhen sich in der Regel die Identifikation mit der Einrichtung und das Engagement, gleichzeitig sinken die Skepsis und die Ablehnung gegenüber nötigen Veränderungen.

4 Vorgehen:

Auf einer Teamsitzung erläutert die Kita-Leiterin den Mitarbeiterinnen die Bedeutung und die Ziele einer auf einer Mitarbeiterbefragung basierenden Eigensituationsanalyse und stellt einen Erhebungsbogen für die Stärken-Schwächen-Analyse der Einrichtung vor. Die Eigensituationsanalyse soll zum Nachdenken über das eigene Handeln in Bezug auf die Einrichtung anregen und Grundlage für Diskussionen über eine eventuelle Überarbeitung der Konzeption und/oder andere Verbesserungen sein. Die Ergebnisse bleiben auf jeden Fall intern und werden nicht nach außen weitergegeben. Der Erhebungsbogen unterscheidet fünf Bereiche:

1. Konzept/Pädagogik
2. Konditionen/Rahmenbedingungen
3. Öffentlichkeitsarbeit
4. Organisation (nach innen)
5. Wirkung (nach außen)

Zu den fünf Bereichen gibt es insgesamt etwas mehr als 30 Merkmale, die jeweils auf einer Skala von „+ 3“ bis „- 3“ bewertet werden können. Am Ende des Umfragebogens wird jede Mitarbeiterin gebeten, nach eigenem Ermessen die drei wichtigsten Stärken und die drei größten Schwächen der Einrichtung zu benennen. Der vollständige Bogen ist in den Materialien zu diesem Beitrag dokumentiert. Er wurde speziell für die Eigensituationsanalyse in Kindertagesstätten entwickelt. Die Auswertung wird von der Leitung vorgenommen; die anonymen Fragebögen können jederzeit von jedermann eingesehen werden, um die Richtigkeit der Auswertung zu kontrollieren.

Schritt 1: Verteilen der Fragebögen

Nach der Vorstellung des Instruments hat jede Mitarbeiterin die Möglichkeit, sich über Vor- und Nachteile des Instruments zu äußern und gegebenenfalls Veränderungsvorschläge zu machen. Die Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen werden anonym in einen vorbereiteten Kasten geworfen. Bei Bedarf passt die Leitung das Befragungsinstrument an. Der endgültige Bogen wird dann zeitnah an alle Mitarbeiterinnen ausgeteilt. Der Abgabetermin wird auf eine Woche später festgelegt.

Schritt 2: Auswertung

Die Auswertung wird von der Leitung vorgenommen. Sie sollte ebenfalls zeitnah (maximal zwei Wochen nach dem Abgabetermin) erfolgen, da in der Regel alle Beteiligten mit Spannung auf die Auswertung warten. Die Werte der Plus- und der Minusseite werden getrennt addiert. Das Verhältnis der Summen kann einen Eindruck vermitteln, wie die Stärken und Schwächen in der Einrichtung insgesamt verteilt sind. Darüber hinaus stand es den