

Kühn, Anke

Mitarbeitermotivation – Aufgabe der Führungskraft

Kommunikations- und Leitungsstrategien
für Kindertagesstätten

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2018

Kühn, Anke

Mitarbeitermotivation – Aufgabe der Führungskraft

Kommunikations- und Leitungsstrategien
für Kindertagesstätten

eingereicht als

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2018

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. nat. habil. Stefan Busse
Zweitprüfer: Prof. Dr. phil. Christoph Meyer

Kühn, Anke:

Mitarbeitermotivation – Aufgabe der Führungskraft

Kommunikations- und Leitungsstrategien für Kindertagesstätten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fakultät Soziale Arbeit,

Bachelorarbeit, 2018

„Mitarbeitermotivation – Aufgabe der Führungskraft“

Führungskräfte in Kindertageseinrichtungen, als direkte Vorgesetzte der pädagogischen Fachkräfte, tragen die Personalverantwortung. Damit verbunden ist die Motivation der Mitarbeitenden. In dieser Bachelorarbeit soll der Prozess und mögliche Strategien der Motivation anhand von Literaturrecherche erarbeitet werden, um anschließend die Ergebnisse der geführten Experteninterviews damit abgleichen zu können. Im Speziellen werde ich darstellen, welches Fachwissen zum Thema besteht, welche Strategien bereits genutzt werden und ob es der Qualifizierung zum Thema Mitarbeitermotivation der Führungskräfte bedarf.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Diskurs zum Führen und Leiten in Kindertagesstätten.....	3
1.2 Aktueller Forschungsstand zur Mitarbeitermotivation.....	10
1.2.1 Motivation	10
1.2.2 Mitarbeitermotivation	12
2 Mitarbeitermotivation – Aufgabe der Führungskraft	17
2.1 Das Persönlichkeitsprofil der Führungskraft	18
2.1.1 Kommunikationsfähigkeit	20
2.1.2 Authentizität und Transparenz	21
2.1.3 Wertschätzung und Anerkennung	22
2.2 Ausgewählte Methoden zur Mitarbeitermotivation	22
2.2.1 Diversity Management – Vielfalt gestalten	23
2.2.2 Autonomie und Empowerment.....	24
2.2.3 Teamgeist – Förderung persönlicher Beziehungen.....	25
2.2.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	26
2.2.5 Der Transformationale Führungsstil	26
3 Interviews mit Expertinnen	30
3.1 Auswertung der Experteninterviews	31
3.2 Zusammenfassung der Interview-Auswertung.....	39
4 Fazit und Relevanz für die sozialarbeiterische Praxis.....	41
Wissenschaftliches Literaturverzeichnis.....	VI
Quellenverzeichnis	VII
Anlagen	X

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
FBBE-System	System der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung
MbO	Management by Objectives
SGB	Sozialgesetzbuch
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
SächsKitaG	Sächsisches Kindertagesstättengesetz
SächsQualiVO	Sächsische Qualifikationsverordnung
IHK	Industrie- und Handelskammer
KiTa	Kindertagesstätte
Kita	Kindertagesstätte
WiFF	Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Motiv/Motivation	11
Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach A. Maslow	14
Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	16

1 Einleitung

„Nichts kann den Menschen mehr stärken,
als das Vertrauen, das man ihm entgegenbringt.“

(Paul Claudel)

Soziale Arbeit beschäftigt sich mit dem Menschen als Subjekt und Individuum, mit den vielfältigen Biografien der Menschen, den Lebensumständen und den Lebensverhältnissen sowie den damit einhergehenden Beziehungen. Ein Gebiet der Sozialen Arbeit ist die Kinder- und Jugendhilfe, welche im VIII. Buch des Sozialgesetzbuches (SGB) verankert ist. Auch Kindertagesstätten arbeiten nach diesem Gesetz und im Speziellen mit dem vom sächsischen Landtag beschlossenen Sächsischen Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen (SächsKitaG). In der Sächsischen Qualifikations- und Fortbildungsverordnung pädagogischer Fachkräfte, § 2, ist geregelt, wer zur Führung von pädagogischen Fachkräften eingesetzt werden kann.¹

Wirtschaft und Politik haben den „Menschen“ als wichtigste Ressource erkannt. Ohne die menschliche Arbeitskraft ist das Überleben eines Unternehmens nicht möglich. Der "Produktionsfaktor Mensch" rückt zunehmend in das Blickfeld von Unternehmensleitungen. Diese erkennen mehr und mehr, dass ein professionell betriebenes Personalmanagement, insbesondere in global agierenden Unternehmen, einen der wichtigsten strategischen Wettbewerbsfaktoren mit oftmals unterschätztem Einfluss auf die Wertschöpfung darstellt.²

Auch für Träger von Kindertagesstätten werden die Human Resources immer bedeutungsvoller. Die in den letzten Jahren gestiegenen Geburtenzahlen, die Zuwanderung von jungen Menschen und Familien mit Kindern in die Region Dresden und Umland einerseits und die Zunahme an älteren Mitarbeitern durch den Generationswandel mit gleichzeitigem fehlenden Erziehernachwuchs aufgrund der Nachwende-Politik andererseits haben in den letzten Jahren zu einem Fachkräftemangel geführt, der für alle Träger im Land Sachsen eine Problematik

¹ vgl. SächsQualiVO, 13.01.2018, 10.30 Uhr

² Dachroth (2017), 08.10.2017, 12.50 Uhr

darstellt. Dies ist sowohl eine Herausforderung für die Politik sowie eine zu lösende Aufgabe für die Träger von Kindertagesstätten. Umso wichtiger ist eine umsichtige und nachhaltige Personalpolitik.

Die qualitativen und quantitativen Aufgaben an Leitung werden immer höher. Zu den Aufgabenbereichen gehören die pädagogische Leitung und Führung der Mitarbeitenden, die Erarbeitung der Konzeption und die Umsetzung mit dem Team, verwaltungs- und betriebswirtschaftliche Aufgaben, Öffentlichkeitsarbeit, die Pflege der Kooperationspartnerschaften mit der Grundschule und anderen Institutionen, die Arbeit mit den Eltern, Vertretungsdienste in den Gruppen und die Mitarbeiterführung. Dabei ist der Personalführung und Personalentwicklung ein besonders hohes Maß an Aufmerksamkeit und professionellem Handeln zu widmen, denn auch und gerade im Bereich der sozialen Arbeit ist die Ressource „Mensch“ das wichtigste Kapital eines Arbeitgebers.

Hohe Anforderungen werden nicht nur an die Leitung gestellt, auch die pädagogischen Fachkräfte der Kindertagesstätte müssen sich täglich mit neuen Aufgaben und Herausforderungen auseinandersetzen. Die Umsetzung des Bildungsplanes mit Beobachtungsbögen und Lerngeschichten für die Kinder stehen dabei im Vordergrund der pädagogischen Arbeit. Neben dem normalen Tagesablauf in der Kindertagesstätte, sind auch regelmäßige Elterngespräche, Elternabende, Projektarbeiten oder auch die Vorbereitung und Durchführung eines Vorschulprojektes mit den Vorschulkindern durchzuführen. Verschiedene Feste und Feiern, wie z. B. Ostern, Kindertag oder die Adventzeit werden von den pädagogischen Fachkräften organisiert. Außerdem werden neben der täglichen Arbeit mit den Kindern, auch Dienstberatungen, Weiterbildungen, pädagogische Tage oder der „Erste-Hilfe-Kurs“ absolviert.

Um den Arbeitsaufwand zu bewältigen benötigt es gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das gesamte Team einer Kindertagesstätte ist hier gefordert. Personalverantwortlich ist die Führungskraft der Einrichtung. Sie benötigt Kommunikations- und Leitungsstrategien, um mit ihrem Team gemeinsame Ziele zu erarbeiten, zu verfolgen und zu erreichen. Das wiederum erfordert Fachwissen und die Fähigkeit dieses Fachwissen gewinnbringend und zielführend einzusetzen. Doch wie gelingt es einer Führungskraft, das Team einer Kin-

dertagesstätte dahingehend zu motivieren? Diese Frage war meine persönliche Motivation für diese Bachelorarbeit.

Neben der Einhaltung und Umsetzung der gesetzlichen Richtlinien, welche zur Betreuung einer Tagesstätte notwendig sind, nehmen auch personalwirtschaftliche Angelegenheiten ihren Raum ein. Welche Tätigkeitsbereiche und konkrete Arbeitsinhalte die Personalverantwortung beinhaltet, muss in den Stellenbeschreibungen der Träger festgeschrieben sein. Wie die Erfüllung der Aufgabebereiche laut Stellenbeschreibung nun erfolgt, liegt in den erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der eingesetzten Führungskraft.

Wie in einschlägiger wissenschaftlicher Literatur beschrieben, gehört zur Personalführung die Mitarbeitermotivation. Wird in dieser Bachelorarbeit von Mitarbeitermotivation gesprochen, werden immer alle Geschlechter angesprochen. Die Frage nach den Möglichkeiten von Mitarbeitermotivation muss sich jede Führungskraft stellen. Denn nur so ist es möglich, pädagogische Fachkräfte für die Tätigkeiten in der Kita zu gewinnen und zu begeistern. Mit welchen Methoden und Erfahrungen es möglich ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kontext der Kindertagesstätte zu motivieren, werde ich durch Literaturrecherche und qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews von Führungskräften dreier Kindertagesstätten untersuchen, auswerten und verschriftlichen.

Zentrale Fragestellung: Welche Strategien zur Mitarbeitermotivation werden von Führungskräften in Kindertagesstätte bereits angewandt?

1.1 Diskurs zum Führen und Leiten in Kindertagesstätten

Der Diskurs zum Führen und Leiten in Kindertagesstätten nimmt in den letzten Jahren an Intensität und Themenvielfalt zu. Zu erkennen ist dies in den Bereichen Bildung und Erziehung zum Beispiel am Kampf und den Verhandlungen der GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft). Diese treten in die Öffentlichkeit, kämpfen für die Senkung der Betreuungsschlüssel oder um die gerechte Bezahlung der Fachkräfte im Kontext der Kindertagesstätten. Die Bertelsmann Stiftung veröffentlicht jährlich neue Berichte und Statistiken zum Thema Leitung und Führung in Kindertagesstätten. Die Thematiken werden analysiert, reflektiert,

ausgewertet, bewertet, diskutiert und publiziert. Hierbei wird dargestellt, welchen Herausforderungen Kita-Leitung sich stellen muss und mit welchen Unterschieden die Qualität der Arbeit in den Kindertagesstätten in den verschiedenen Bundesländern gemessen wird. Die Themen an Weiterbildungen für Führungskräfte werden ständig erweitert und auch das jährliche Treffen von Führungskräften auf dem „Deutschen Kitaleitungskongress“ wird immer populärer. Dieser steht unter dem Motto „Leiten.Stärken.Motivieren.“ Das Führen und Leiten in Kindertagesstätten tritt immer stärker in den Fokus der Politik und der Öffentlichkeit. Warum liegt der Fokus seit einigen Jahren verstärkt auf der Führung und Leitung?

„Die Schlüsselposition von KiTa-Leitungen für eine gute Qualität in den Einrichtungen ist empirisch bereits belegt.“³ Die Studienergebnisse der Bertelsmann Stiftung zeigen, wie stark sich das Berufsfeld der KiTa-Leitung gewandelt hat und welchen hohen Belastungen sie ausgesetzt sind. Die ungenügenden strukturellen Rahmenbedingungen, das steigende Aufgabenpensum, die wachsenden Professionalisierungserwartungen von außen und das eigene professionelle Selbstverständnis der KiTa-Leitungen erzeugen täglich Spannungsfelder, so die Bertelsmann Stiftung im Jahre 2016.⁴

Neben den präzisierten Gesetzlichkeiten und Richtlinien zur Betreibung einer Kindertagesstätte, wurde auch die Sächsische Qualifikations- und Fortbildungsverordnung pädagogischer Fachkräfte (SächsQualiVO) erweitert. Nach dieser Verordnung ist in Sachsen das Leiten einer Kindertagesstätte bis 70 Kinder Erzieherinnen und Erziehern mit einer Zusatzqualifikation als Leiterin oder Leiter einer Kindertageseinrichtung möglich. Ab einer Größenordnung von 70 Kindern benötigt die Leitung der Kindertagesstätte einen pädagogischen Fach- oder Hochschulabschluss.⁵ Diese Verordnung wurde beschlossen, um die Qualität der Erziehungs- und Bildungsverantwortung der Kitas zu gewährleisten. Das Sächsische Ministerium für Kultus geht davon aus, dass durch Qualifikation von Fachpersonal auch der Bereich der Personalführung in hoher Qualität durchgeführt wird.

³ Stiftung (2016) S. 4

⁴ vgl. Stiftung (2016) S. 5

⁵ vgl. SächsQualiVO, 13.01.2018, 10.35 Uhr

Die Studie der Bertelsmann-Stiftung vom 05.06.2016 stellt eine erste Veröffentlichung des qualitativen Forschungsprojektes „KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierung von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen“ zur Verfügung. In diesem Projekt beteiligten sich 140 KiTa-Leitungen. „Das ‚Ländermonitoring Frühkindliche Bildungssysteme‘ der Bertelsmann Stiftung zeigt mit Auswertungen der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik, dass in jeder siebten KiTa in Deutschland für die verantwortungsvolle Funktion der Einrichtungsleitung keine vertraglich geregelte Arbeitszeit eingeplant wird.“⁶

In der Verantwortung der Auswahl, Kontrolle und Qualifizierung des Leitungspersonals steht der Träger einer Einrichtung. Bei Trägern mit selbst hohem Qualitätsstandards, wie zum Beispiel der Thüringer Sozialakademie oder dem Dresdner Eigenbetrieb für Kindertagesstätten, wird diese Qualitätsverantwortung sehr stringent verfolgt und nach den Verordnungen des SächsKitaG umgesetzt. Es werden z.B. Qualitätszirkel für Leitungskräfte angeboten und durchgeführt. Austausch und Kommunikation findet zwischen Trägern, Leitung und z.B. dem Jugendamt statt. Räumliche, monetäre und zeitliche Rahmenbedingungen werden von den Trägern geschaffen. Durch den Austausch und die gleichzeitige Beratungsfunktion in den Qualitätszirkeln können Leitungskräfte reflektieren, sich gegenseitig Feedback geben, Haltungen entwickeln oder Abläufe kritisch hinterfragen. Sie können gemeinsame Lösungen und Strategien entwickeln, die das Leiten im Kontext Kindertagesstätte systematisieren, strukturieren und damit erleichtern.

Doch wie verhält sich diese Qualitätsverantwortung in dem nicht geringen Teil der öffentlichen Träger wie Gemeinden oder Elterninitiativen? Hier fehlt es nicht nur an monetären, sondern auch an zeitlichen Rahmenbedingungen. Die Leitungen von Tagesstätten mit einer Betreuungszahl unter 70 Kindern haben keine gruppenfreien Leitungsstellen. Sie müssen einen Teil ihrer vereinbarten Arbeitszeit Kinderbetreuung leisten. Fällt eine Erzieherin aus, muss die Leitungskraft als „Springer“ in der Gruppe aushelfen oder längere Zeit Vertretung leisten. In den meisten Kitas ist die Führungskraft, wie auch die pädagogischen Fachkräfte, in Teilzeit angestellt. Das hat zur Folge, dass in diesem schon geringen Zeitrahmen

⁶ vgl. Stiftung (2016) S. 4

alle bildungspolitischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aufträge, Anliegen und Anforderungen gegenüber dem Träger, dem Personal, den Eltern und nicht zuletzt den Kindern, zu erfüllen sind.

So verdeutlichte die Bertelsmann-Studie, dass die verschiedenartigen Teams und Kitas auch immer differenzierte Aufgabenprofile und individuelle Leitungspersönlichkeiten benötigen. Ein passgenaues Aufgabenprofil, das im partizipativen Austausch zwischen Leitungskräften und Träger ausgehandelt wird, ist nach Aussage der Autorinnen für die Praxis unumgänglich. Zeitkontingente für Führungsaufgaben müssen bestimmt und eine Grundausstattung von Arbeitszeit für Leitungsaufgaben sollte jeder Kita zur Verfügung gestellt werden.⁷

Im Jahre 2007 entstand im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus „Der Sächsische Bildungsplan – Ein Leitfaden für pädagogische Fachkräfte in Krippen, Kindergärten und Horten sowie für Kindertagespflege“ und wurde im Jahre 2011 aktualisiert. „Der Bildungsplan soll eine thematisch-methodische Orientierungshilfe und ein Instrument für die Professionalisierung pädagogischer Fachkräfte ... sein.“⁸ Pädagogische Fachkräfte haben mit dieser Orientierungshilfe ein Instrument an die Hand bekommen, welche sie keineswegs in den Handlungen festlegt. Vielmehr soll der Bildungsplan auffordern „...über Bildung und Erziehung in Zeiten massiver Veränderungen gemeinsam nachdenken.“⁹ Dieser Plan soll Kindertagesstätten in der pädagogischen Arbeit qualitativ voranbringen und der Abrechenbarkeit des pädagogischen Handelns sowie der Evaluierung der pädagogischen Praxis dienen. Der Bildungsplan wird in der Praxis umgesetzt. Im Fokus steht dabei der Qualitätsausbau in Kindertagesstätten.

Seit einigen Jahren rückt nun „...Leitung und Management als eigenständiges Aufgabengebiet in Kindertageseinrichtungen schrittweise ins Blickfeld der Fachöffentlichkeit...“¹⁰ Dazu hat die Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) in München, im Jahr 2014, das „Fachkräftebarometer Frühe Bildung“ erarbeitet und als Studie herausgegeben. So stellte die Studie fest: „Angesichts der hohen Ansprüche an Kindertageseinrichtungen wird den Leitungskräf-

⁷ vgl. Stiftung (2016), 23.11.2017, 16.30 Uhr

⁸ Sächsischer Bildungsplan (2011) S. 11

⁹ Sächsischer Bildungsplan (2011) S. 12

¹⁰ Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014) S. 35

ten fachpolitisch inzwischen eine Schlüsselposition im Hinblick auf die Integration der pädagogischen und organisationsbezogenen Anforderungen nach innen, die Vertretung der Kindertageseinrichtungen nach außen sowie ihre zukunftsorientierte Weiterentwicklung zugewiesen.“¹¹ Die Fachgruppe konnte statistisch feststellen, dass „...im Arbeitsfeld der Kindertageseinrichtungen ein Prozess der Professionalisierung in Gang gesetzt wurde...“¹² Unterstrichen wird diese Aussage mit einschlägig ermittelten statistischen Erhebungen. So verdoppelten sich die pädagogisch und leitend tätigen Personen mit einschlägigem Hochschulabschluss von 2006 bis 2014.¹³

Wie in der Einleitung bereits beschrieben, hat die Bertelsmann-Stiftung im Jahr 2016 eine Publikation veröffentlicht: „KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrung und Orientierung von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen“. An diesem qualitativen Forschungsprojekt waren bundesweit 140 KiTa-Leitungen beteiligt. In den Analysen zeigte sich der Wandel des Berufsfeldes und welchen Spannungsfeldern und Belastungen sie ausgesetzt sind. Das Projektergebnis lieferte „...neue, empirisch abgesicherte Erkenntnisse für notwendige Reformmaßnahmen...“¹⁴ Darauf folgte die Publikation: „Qualitätsausbau in KiTas 2017. 7 Fragen zur Personalausstattung für Führung und Leitung in deutschen KiTas. 7 Antworten der Bertelsmann Stiftung“. Im Vordergrund dieser Publikation steht, wie die professionelle Praxis des Führens und Leitens in Kitas ausgestattet werden kann und welche Personalkapazitäten bundesweit zur Verfügung stehen. Dazu hat die Stiftung ein „Leitungsbemessungsmodell“ erarbeitet. Hierzu wurden Personal- und Finanzbedarfe ermittelt. Das Leitungsbemessungsmodell der Bertelsmann Stiftung sieht eine zeitliche Leitungsausstattung mit einer Grundausrüstung von 20 Stunden pro Einrichtung sowie einen variablen Teil, welcher mit 0,35 Wochenstunden pro Ganztagsbetreuungsäquivalent bemessen werden soll, vor.¹⁵

Die Ergebnisse der Studien unterstrichen, dass das Führen und Leiten einer Kindertagesstätte „... abhängig ist von den Arbeitsbedingungen, die beispielsweise

¹¹ Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014) S. 35.

¹² Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014) S. 34

¹³ Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014) S. 34, Abb. 2.16

¹⁴ Stiftung (2016) S. 5

¹⁵ vgl. Stiftung (2017), S. 13

von der Trägerorganisation (u.a. Gewährung von ausreichender Arbeitszeit für Leitungsaufgaben) oder dem Bundesland (einheitliche Bemessung sowie Finanzierung von Personalressourcen für Leitungsaufgaben) bereitgestellt werden müssen.“¹⁶ Um professionelles Führen und Leiten in Kindertagesstätten zu ermöglichen, ist das Zusammenwirken aller Beteiligten notwendig. Dazu gehören die Führungskräfte mit ihren vorgesetzten Trägern, die Kinder- und Jugendhilfe der Städte und Gemeinden, der Bund und das Land Sachsen.

Der bisherige Diskurs fokussierte sich auf das KiTa-Management und deren Professionalisierung. Die Bertelsmann-Stiftung geht nun eher auf die Führungsverantwortung ein. Dabei wird der Mensch als komplex und ganzheitlich wahrgenommen. Ein neues Führungsverständnis muss entstehen. „Die Gestaltung von Beziehungen, das situative Führen, die Stärkung der intrinsischen Motivation sowie die Förderung der Autonomie und Selbstbestimmung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind umso bedeutsamer.“¹⁷ Es sind ausreichend Zeitressourcen notwendig, wenn Kita als Interaktions-, Kommunikations- und Entwicklungsprozess verstanden wird, in dem begleitende Reflexion stattfindet. Es wird „...eine bundesweit vereinheitlichte Bemessung von Personalressourcen für Führung und Leitung der KiTa“ empfohlen, „...damit für jede Einrichtung vergleichbare und verlässliche Rahmenbedingungen bestehen.“¹⁸

Neben den zeitlichen Rahmenbedingungen hebt die Bertelsmann-Stiftung noch weitere wichtige Anforderungen hervor. Trägerorganisationen sollen unterstützende Strukturen schaffen wie zum Beispiel klare Zuständigkeits- und Arbeitsbereiche festlegen oder für Weiterbildung, Supervision und Coaching der Leitungsperson finanzielle Mittel und Arbeitszeiten bereitstellen. Zur Entlastung der Führungskräfte könnte eine Verwaltungsfachkraft hilfreich sein. „Es bedarf deshalb einer Präzisierung eines Leitbildes für das Führen und Leiten in einer KiTa, als Bezugs- und Orientierungspunkt für das Alltagshandeln.“¹⁹

Am 7. März 2017 fand in Berlin ein Kongress der Bertelsmann Stiftung statt. Das Thema des Kongresses war: „KiTa-Leitung unter Druck. „Gute“ KiTa braucht

¹⁶ Stiftung (2017), S. 4

¹⁷ Stiftung (2017) S. 5

¹⁸ ebd.

¹⁹ ebd.

Führung und Leitung – Führung und Leitung braucht professionelle Rahmenbedingungen!“ Die fachpolitischen Empfehlungen der Bertelsmann Stiftung, welche in der Publikation „Qualitätsausbau in KiTas 2017“ veröffentlicht wurden, wurden in einer Podiumsdiskussion mit den Akteuren des FBBE-Systems zur Diskussion gestellt. „Ziel des Kongresses war es, den Dialog zwischen den unterschiedlichen Akteuren des FBBE-Systems zu fördern. Dies mit der Absicht, gemeinsam zu reflektieren, wie notwendige Veränderungen zusammen auf den Weg gebracht werden können.“²⁰ Es wurden Fragen zu den Handlungsbedarfen für das System und jeden Einzelnen verfolgt, um die Arbeitssituation von Führungskräften in Kindertagesstätten zu verbessern.

In jedem der sechzehn Bundesländer gibt es ein eigenes FBBE-System. Die Bertelsmann Stiftung vergleicht in zeitlichen Abständen und verschiedenen Studien die Systeme miteinander. Im Bereich Führung und Leitung von Kindertageseinrichtungen fordern sie eine bundeseinheitliche Regelung zur KiTa-Betreuung, der zeitlichen Ressourcen, der Bildung und Weiterbildung der Fachkräfte sowie der Arbeitsanforderungen. Nur so ist „...das Recht des Kindes auf eine angemessene Bildung, Erziehung und Betreuung unabhängig von seinem Wohnort und Herkunft sicherzustellen,“²¹ sowie eine einheitliche, ressourcenorientierte und ländergerechte Leitungsarbeit und somit Qualitätsentwicklung in der Kindertagesstätte möglich.

Qualitätsentwicklung durch die Führungskraft steht im untrennbaren Zusammenhang mit der Führung des pädagogischen Personals. Auf Grund dessen, ist es für jede Leitung notwendig, sich mit Personalführung auseinander zu setzen. Der Arbeitsbereich einer Kita-Leitung umfasst unter anderem Qualitätsentwicklung, strategische und administrative Aufgaben, Fachberatung der pädagogischen Mitarbeiter, Kooperations- und Elternarbeit, usw. Doch welche Methoden, Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigt eine Führungskraft in der Kindertagesstätte, um das pädagogische Personal zielgerichtet und nachhaltig für die Mitarbeit zu motivieren? Die Bertelsmann Stiftung legt in der Publikation zum Qualitätsausbau den Fokus auf intrinsische Motivation, Autonomie oder auch Selbstbestimmung der Fachkräfte. Welche motivationale Rolle kann dabei die Leitung einnehmen?

²⁰ Stiftung (2017), 13.11.2017, 14.35 Uhr

²¹ Finder (2016), 10.11.2017, 13.15 Uhr

1.2 Aktueller Forschungsstand zur Mitarbeitermotivation

1.2.1 Motivation

Das Thema „Motivation“ ist aus dem täglichen arbeitsweltlichen Leben nicht mehr weg zu denken. „Seit einigen Jahrzehnten hat sich eine eigene Motivationsforschung herausgebildet.“²² Nach Heckhausen ist die Motivationspsychologie ein extrem umfangreiches Forschungsgebiet, was von vielen Seiten zugänglich, aber auch sehr schwer zu überschauen ist.²³ Aufgrund dessen ist es unmöglich einen kompletten Überblick zur Motivationsforschung zu geben.

Erwartung und Wert sind nach Heckhausen die Grundvariablen der Motivationsforschung, aus denen die „...Motivationstendenzen hervorgehen, die das zu Wahl stellen, was wir schließlich tun oder lassen.“²⁴ So stehen Motive und Motivationen auch mit der Sozialisation und Entwicklung der jeweiligen Persönlichkeit im Zusammenhang und hängen „...von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Wechselwirkung ab.“²⁵

Allen Motivationen voraus gehen persönliche Motive. Sie „...sind in der Psychologie angeborene psychophysische Dispositionen oder Persönlichkeitsmerkmale. Ihre Ausprägungen sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Sie beschreiben, wie wichtig einer Person eine bestimmte Art von Zielen ist, die die Person bewegen, auf bestimmte Weise zu handeln oder zumindest den Impuls zum Handeln zu verspüren.“²⁶ Jeder Mensch trägt unzählige subjektive Motive, Bedürfnisse oder Ziele in sich. Das individuelle Handeln setzt persönliche Ziele voraus. Diese Ziele werden zu aktiven Motiven, „...die die Bereitschaft einer Person beschreiben, in einer Situation auf eine bestimmte Art und Weise zu handeln.“²⁷ Neben bereits angeborenen Motiven, werden Motive auch durch Sozialisierungs-

²² Heckhausen (2010), S. IX

²³ vgl. Heckhausen (2010), S. IX

²⁴ Heckhausen (2010) S. 143

²⁵ Heckhausen (2010) S. 7

²⁶ Krenz (2016) S. 21

²⁷ Franken (2010) S. 82

prozesse, Erfahrungen und dem Erlebten entwickelt. Nach Franken bildet die Gesamtheit der Motive die Motivationsstruktur, also einen Teil der Persönlichkeit. Durch bestimmte Anregungsbedingungen (Bedürfnis, Anreiz) wird ein Motiv aktiviert und es kommt zur Motivation.²⁸ Demzufolge stehen sie im engen Zusammenhang mit der jeweiligen Situation oder den Prioritäten der Person, welche sich im Moment darstellen. Dazu kommen die persönlichen Erwartungen und Anreize, die zu einer Handlung führen können.

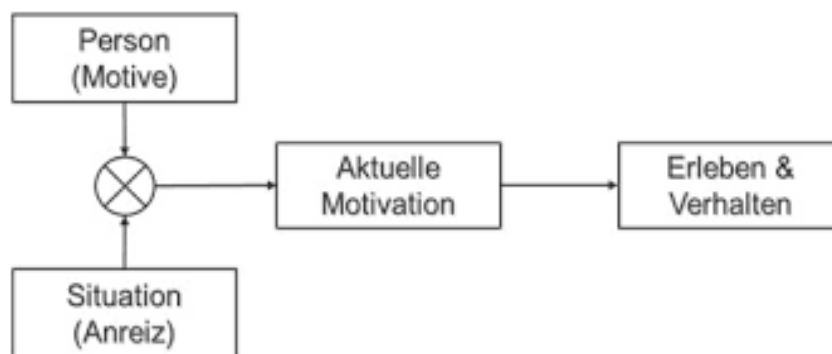


Abbildung 1: Grundmodell der Motivationsentstehung nach Rheinberg (2002)²⁹

„Liegt der Anreiz in der Tätigkeit selbst, sprechen wir von intrinsischer Motivation. Steht die Handlung im Dienste von Folgen, die sich erst langfristig einstellen, wie z.B. materielle Belohnung oder Karriereerfolg, sprechen wir von extrinsischer Motivation.“³⁰

Definition: „Anreiz ist ein Konstrukt, das situative Reize bezeichnet, die einen Motivationszustand anregen können...“³¹ Heckhausen beschreibt dass ein Reiz in Verbindung mit einer individuellen Lerngeschichte einen Anreizcharakter bekommt, wenn der Reiz in Verbindung mit Affekten steht. Reaktionen auf Reize hängen von Vorerfahrungen ab, die ein Mensch gemacht hat. Nach Lewins „Feldtheorie“ befindet sich eine Person in einem Kräftefeld, in welchem situationsbezogene Kräfte auf sie einwirken. Diese äußeren und inneren Situationen (der Umgebung und der Person) des „Feldes“ „...beschreiben also alle verhaltenswirksamen Bedingungen, die in der gegenwärtigen Situation und im Zustand der

²⁸ vgl. Franken (2010) S. 82ff

²⁹ ProLehre, 18.11.2017, 15.15 Uhr

³⁰ Steiger & Lippmann (2008) S. 147

³¹ Heckhausen (2010) S. 106

Person liegen und setzt sie miteinander in kausaldynamische Beziehungen.³² So ist Verhalten eine Funktion von Personenfaktoren und Umgebungsfaktoren.

Handlungsabläufe sind mit Anreizen und Erwartungen verbunden. Sind Arbeitsbedingungen und Arbeitssituationen von der Führungskraft auf den Mitarbeitenden so zugeschnitten, dass sie Anreizcharakter besitzen und es seiner Ergebniserwartung entspricht, kann es zur Leistungshandlung kommen. „Die Situationsvariablen müssen vor, während und nach der Handlung so gestaltet sein, dass eine optimale Passung zwischen den Wünschen und Erwartungen der Person (Konkretisierung der Bedürfnisse und Motive der Person) und denjenigen der Organisation zustande kommt.“³³

Motivation ist Verhaltensbereitschaft in Richtung eines bestimmten Ziels. Jeder Motivation liegt ein Motiv zu Grunde, dessen Grad an Bedeutsamkeit den Menschen zu einem bestimmten Verhalten „bewegt“³⁴ Heckhausen bezieht sich auf Schmalt & Sokolowski (2004): „...Motivation umfasst sowohl automatische als auch unbewusste Vorgänge, ...Motivation beschreibt die Gesamtheit aller inneren und äußeren Bedingungsfaktoren, die für die Zielgenerierung, Energetisierung, selektive, zielbezogene Informationsverarbeitung und Steuerung (Kontrolle) des Erlebens und Verhaltens verantwortlich sind.“³⁵

Motivation wird demnach durch Anreizprozesse und –instrumente in Gang gesetzt. Diese aktivieren bestimmte individuelle Motive.

1.2.2 Mitarbeitermotivation

Um die Mitarbeitenden erfolgreich motivieren und aktivieren zu können, muss eine Führungskraft die Bedürfnisse, Ziele und Motive seiner Mitarbeiter kennen und sich mit diesen auseinandersetzen. Stimmen Bedürfnisse, Ziele oder Motive mit dem Unternehmensziel, im Kontext Kita mit der gemeinsam entwickelten Konzeption überein, wird ein Bezug hergestellt, der sich motivierend auf die pädagogische Fachkraft auswirkt. „Motivation ist die Summe aktivierender Beweg-

³² Heckhausen (2010) S. 108

³³ Steiger/Lippmann (2008) S. 148

³⁴ Krenz (2016) S. 20

³⁵ Heckhausen (2010) S. 198

gründe für Handeln, Verhalten und Verhaltenstendenzen.“³⁶ Daher ist es von Wichtigkeit, zum Beispiel die Konzeption einer Einrichtung gemeinsam mit den Erziehern und Erzieherinnen der Einrichtung zu erarbeiten, zu entwickeln und fort zu schreiben. Denn in dieser werden das gemeinsame Leitziel und die Ziele der pädagogischen Arbeit gebündelt verfasst und soll den Mitarbeitenden einen Rahmen geben, der sie handlungsfähig macht. Wie bereits beschrieben, vollzieht sich die Aktivierung durch Anreize von außen in Form von extrinsischen Motivatoren oder durch den Anreiz der Tätigkeit selbst, der intrinsischen Motivation. Wie Steiger und Lippmann (2008) feststellten, ist jedoch die Motivation der Mitarbeiter nicht direkt von der Führungskraft steuerbar. Durch motivationsfördernde Bedingungen, die von der Führungskraft geschaffen werden können, besteht aber die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einsetzen und engagieren.³⁷ „Mitarbeitende entscheiden immer selbst, welche Ziele und Anreize für sie wichtig sind und welche nicht.“³⁸ Demnach müssen die Komponenten des Motivationsprozesses, mit den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter und der Organisation in Passung gebracht werden.

Motivationen können extrinsisch oder intrinsisch sein. Extrinsisch steht immer im Bezug mit dem Außen und erfolgt nicht aus eigenem Antrieb. Nach Rosenstiel liegt extrinsische Arbeitsmotivation dann vor, „...“, wenn die Befriedigung nicht aus der Tätigkeit selbst, sondern aus deren Folgen oder Begleitumständen erwächst, ...“³⁹ Extrinsische Anreize für Motivation können zum Beispiel sein:

- Gehaltszahlungen
- Weihnachts- oder Urlaubsgeld
- Status
- Aufstiegsmöglichkeiten
- externer Druck

³⁶ Franken (2010), S. 83

³⁷ vgl. Steiger/Lippmann (2008) S. 149

³⁸ Steiger/Lippmann (2008) S. 145

³⁹ Rosenstiel (2014) S. 171

- Anerkennung durch die Leitung und Mitarbeiter

„Die Motivation für ein Verhalten kommt von außen. Fällt diese Motivation weg, wird das Verhalten nicht aufrechterhalten.“⁴⁰ Der Mensch handelt in diesem Fall nur, um im Gegenzug etwas zu erhalten. So zum Beispiel vom Arbeitgeber das Gehalt und Urlaubsansprüche oder vom Vorgesetzten Anerkennung für seine Arbeitsleistung. Diese externen Faktoren sind wichtiger Bestandteil der Motivations- und sind auch grundlegend von Bedeutung. Denn ein gesichertes Arbeitsverhältnis mit einem regelmäßig gezahlten Einkommen gehört zu den Sicherheitsbedürfnissen (siehe Maslowsche Bedürfnispyramide).

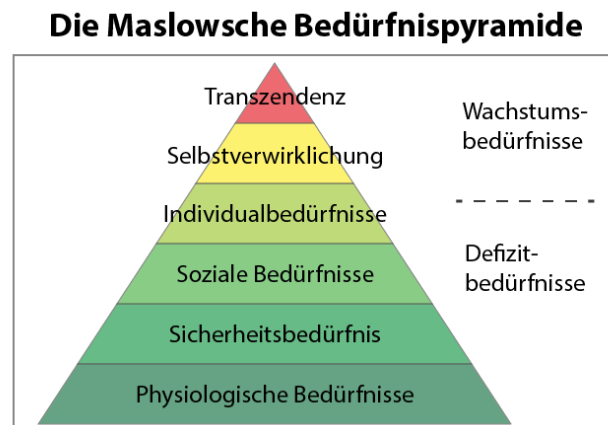


Abbildung 2: Bedürfnispyramide in Anlehnung an A. Maslow ⁴¹

Die Motivationstheorie von A. Maslow ⁴² ist wohl die Bekannteste, da sie nachvollziehbar und gut übertragbar ist. In ihr wird verdeutlicht, dass die Bedürfnisse, die triebgesteuert sind, wie Essen, Trinken oder auch Schlaf, Grundbedürfnisse des Menschen sind. Darauffolgend die Sicherheitsbedürfnisse wie gesetzliche Ordnung, Stabilität, Geborgenheit oder materielle Sicherheit z.B. durch Arbeit. Es schließen sich die sozialen Bedürfnisse, wie Liebe, Zuneigung oder Gruppenzugehörigkeit an. Die Wertschätzungsbedürfnisse, wie Achtung durch andere und durch sich selbst, sind unter den Selbstverwirklichungsbedürfnissen eingeordnet. Diese stehen auch für Autonomie oder Kreativität. Selbstverwirklichung wird hierbei als Wachstumsmotiv verstanden und können nach Franken, nie vollständig

⁴⁰ Krenz (2016) S. 20

⁴¹ Höpke 24.11.2017, 13.30 Uhr

⁴² Maslow (2014)

befriedigt werden. Alle anderen Bedürfnisse werden als Defizitmotive aufgeführt, die nur aktiv werden, wenn es zu einem Mangel kommt.⁴³ Sowohl Franken (2010) als auch Holtbrügge (2015) kritisieren neben anderen Wissenschaftlern, die Motivationstheorie nach Maslow. Hierbei werden Trennungen von verschiedenen Bedürfnisklassen und die nur sehr vereinfachte Begriffsbestimmung zur Selbstverwirklichung kritisiert. Es erscheint in der symbolischen Darstellung durch die Pyramide so, als müssten sich alle Bedürfnisse der Selbstverwirklichung unterordnen. Holtbrügge schreibt dazu: „Situative Faktoren der Arbeitsmotivation wie z.B. Alter, Karrierephase, Geschlecht, Qualifikation oder Arbeitsmarktlage bleiben somit vernachlässigt.“⁴⁴ Hier stellt sich der Bezug zur Sozialen Arbeit dahingehend ein, dass gerade diese Faktoren im Kontext zu berücksichtigen sind. Zum Beispiel ist die nachhaltige Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte von Bedeutung sowohl für die qualitative Entwicklung der Einrichtung als auch für die persönliche Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden.

Herzberg hat die Zwei-Faktoren-Theorie (1966) über die Pittsburgh-Studie erarbeitet. Die Probanden wurden über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen befragt. So stellte er fest, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit zwei voneinander unabhängige Dimensionen darstellen. Herzberg hat zwei unterschiedliche Arten von Anreizen differenziert. Diese bezeichnet er als Motivatoren und Hygienefaktoren.⁴⁵ Als Hygienefaktoren bezeichnet Herzberg Kontextfaktoren, wie Arbeitsbedingungen, Beziehung zu Vorgesetzten oder Kollegen, Status, Arbeitsplatzsicherheit oder Entgelt. Diese können zwar Arbeitsunzufriedenheit verhindern, stellen aber keine Motivatoren dar. Die Hygienefaktoren sind extrinsische Faktoren. Als Motivatoren bezeichnet Herzberg Leistung und Arbeitserfolg, Anerkennung der Leistung durch Andere, die Arbeit an sich, Verantwortungsübernahme, Aufstieg und Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung oder die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung. Diese führen nach Herzberg zur Arbeitszufriedenheit.

⁴³ vgl. Franken (2010) S. 89

⁴⁴ Holtbrügge (2015) S. 16

⁴⁵ vgl. Holtbrügge (2015) S. 17

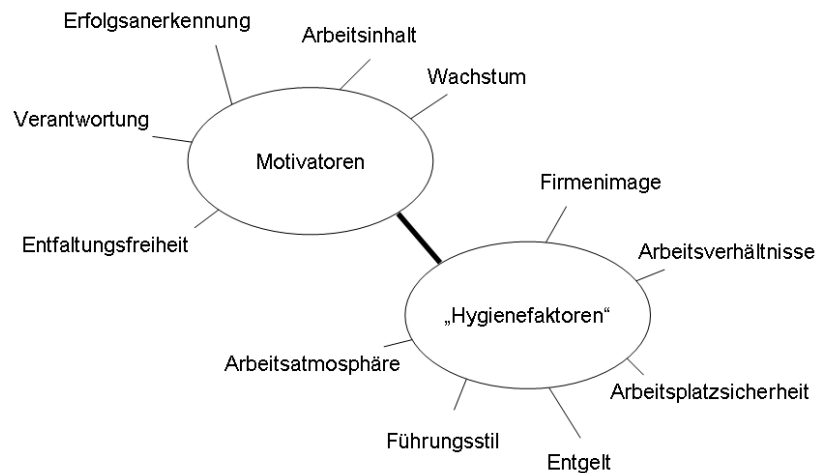


Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg ⁴⁶

„Von intrinsischen Motiven wird dann gesprochen, wenn die Motivation ihre Befriedigung in der Arbeitstätigkeit selbst findet, ...“⁴⁷ Bei der intrinsischen Motivation werden die Tätigkeiten um ihrer selbst Willen erledigt und die Mitarbeitenden erkennen die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Sie sind durch ihre ureigene Aktivität selbst motiviert. An den subjektiven Werten und Idealen wird die Handlung ausgerichtet. Die ausgeführte Tätigkeit ist weder durch Überforderung noch durch Unterforderung gekennzeichnet. Sie befriedigt und bringt den Arbeitenden in ein Gefühl von tiefem Glück und Aufgehen in seiner Tätigkeit. Ausschlaggebend ist zum Beispiel der Arbeitsinhalt. Kann sich ein Mitarbeiter voll und ganz damit identifizieren und hat dabei noch Handlungsspielraum, um seine persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entfalten, dann wird er eine tiefe Arbeitszufriedenheit empfinden.⁴⁸

Dieser kurze Einblick soll darstellen, dass Mitarbeitermotivation von außen erfolgt, sich jedoch durch innere individuelle Prozesse vollzieht. Die wissenschaftliche Literatur unterscheidet Inhalts- und Prozesstheorien. Zu den Inhaltstheorien gehören unter anderem die bereits beschriebenen Theorien von Maslow oder Herzberg, wo Art, Inhalt und Wirkung der Motive im Vordergrund stehen. Dem gegenüber stehen die Prozesstheorien, welche sich auf die Wirkungsweisen und kognitiven Vorgänge von Motivation beziehen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass es

⁴⁶ Aunkofer (2009) 18.11.2017, 15 Uhr

⁴⁷ Rosenstiel (2014) S. 171

⁴⁸ vgl. Steiger/Lippmann (2008) S. 148f.

sich immer um Individuen handelt, welche in ihren ureigensten Sozialisationen wahrzunehmen sind, da sich in ihren persönlichen Lebenswelten individuelle Motive entwickelt haben, die durch einen Anreiz eine Motivation zur Zielerreichung auslösen.

Um die Mitarbeitenden zu motivieren, ist es von großer Wichtigkeit, dass sich die Führungskraft mit diesen theoretischen Grundlagen auseinandersetzt. Es muss theoretisches Wissen vorhanden sein, welches dann mit einer professionellen Haltung und einer gefestigten, reflektierten Persönlichkeit durch verschiedene Methoden umgesetzt werden kann.

2 Mitarbeitermotivation – Aufgabe der Führungskraft

Als das „Leiten“ bezeichnet man das Management von Aufgaben, als „Führen“ das Management von Personal. Beim Leiten einer Einrichtung stellt sich die Frage nach den Inhalten und den Methoden zum Erreichen gesetzter Ziele oder den Zielen der Arbeitsaufgaben an sich. Es beinhaltet die Planung, Organisation und Kontrolle der durchzuführenden Prozesse. Das Führen von Personal steht in Verbindung mit den Motivationen und den Kompetenzen der Mitarbeitenden. Die Führungskraft sollte sie begeistern und überzeugen können, ermöglichen und erklären, helfen und Vorbild sein. Wie sich das Führen und Leiten gestalten kann, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit verdeutlicht.⁴⁹

Um im Anschluss die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews überprüfbar zu machen, sollen an dieser Stelle mögliche Methoden und Strategien zur Mitarbeitermotivation definiert werden. Motivation vollzieht sich durch Anreize, durch die Wünsche und Erwartungen der Person und der Organisation in Passung gebracht werden. Verschieden Methoden, um diese Passung zu erreichen, werden in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben. An dieser Stelle ist zu betonen, dass nur das Zusammenspiel aller Faktoren zu einer Leistungserbringung aktiviert. Wie bereits erwähnt, sind die Schaffung von positiv gestalteten Rahmenbedingungen durch den Träger und die Umsetzung dieser durch die Führungskraft,

⁴⁹ Schrader/Dahle (2007-2011)

Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit. Sie dienen nicht explizit der Motivation, können aber Arbeitsunzufriedenheit verhindern. So können zum Beispiel die Arbeitsplatzgestaltung, die Bereitstellung eines Pausenraumes für Mitarbeiter, eine angenehme Arbeitsatmosphäre, Entlohnung oder leistungsbezogenes Entgelt, als Anreiz eingesetzt werden.

Die Mitarbeitenden können durch extrinsische Anreize motiviert werden. Doch von größerer Bedeutung ist die intrinsische Motivation der pädagogischen Fachkräfte, welche sich nur durch die Passung der Tätigkeitsinhalte mit den Bedürfnissen und Wertevorstellungen des Mitarbeiters aktivieren lassen. Doch um Wünsche, Bedürfnisse und Werte der Fachkräfte in Erfahrung zu bringen, muss sich die Führungskraft persönliche Eigenschaften und Fachwissen angeeignet haben.

2.1 Das Persönlichkeitsprofil der Führungskraft

Persönlichkeit ist „...ein besonderer Stil einer Person, zu denken und sich zu verhalten.“⁵⁰ Nach Franken spielt die Genetik (Erbgut) eine wesentliche Rolle, doch die Entfaltung dieser genetischen Grundausstattung „...ist nur im Rahmen zwischenmenschlicher Beziehungen möglich.“⁵¹ So durchläuft der Mensch während seines ganzen Lebens einen Prozess der Persönlichkeitsentwicklung. „Nur wer sich selbst kenn, kann andere kennen und verstehen lernen.“⁵² Die Führungskraft „...bringt selbst ihre eigenen, persönlichen Absichten, Haltungen und Neigungen mit ein, die sich auf die Zusammenarbeit in ihrem Verantwortungsbereich auswirken.“⁵³ Sie muss selbst Motivationsfähigkeit besitzen, um die pädagogischen Fachkräfte mitzureisen. Da sie die Schlüsselposition in der Kindertagesstätte einnimmt, ist der Führungsstil der Leiter und Leiterinnen von großer Bedeutung. Dieser ist wiederum geprägt von Fachwissen und persönlicher Entwicklung.

⁵⁰ Franken (2010) S. 19

⁵¹ ebd.

⁵² Franken (2010) S. 24

⁵³ Steiger/Lippmann (2008) S. 115

Um pädagogische Fachkräfte zu motivieren, benötigt die Führungskraft Fähigkeiten und Fertigkeiten, Selbst- und Sozialkompetenzen sowie Schlüsselqualifikationen. Unter Schlüsselqualifikationen verstehen Steiger/Lippmann (2008) abteilungs- und funktionsunabhängige Qualifikationen. Es „... sind Fähigkeiten, die an jeder Funktion und die an jedem Ort einer Organisation wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiches Arbeiten darstellen.“⁵⁴ Dazu zählen z.B. Problem- und Konfliktlösefähigkeit oder spezifische Eigenschaften wie z.B. Geselligkeit, Kooperationsbereitschaft, Zuverlässigkeit, emotionale Stabilität, Ausgeglichenheit oder Offenheit.⁵⁵

Basis sozialer Kompetenz ist die Selbstreflexion. Um zu führen, bedarf es einer hohen Reflexionsbereitschaft, -fähigkeit und der Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich. Voraussetzung für eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit ist das Aufarbeiten der eigenen Lebensgeschichte, z.B. durch Biografiearbeit. Führen und Leiten von Mitarbeitenden setzt die Bereitschaft für Fort- und Weiterbildung sowie Offenheit für Neues und den Fortschritt des Lebens voraus. Die fortlaufende Entwicklung von Handlungs- und Kommunikationskompetenzen sind für die Leitung ein wichtiger Bestandteil des Führungskonzeptes. Sie muss bereit sein, sich auf ihre ureigenste Entwicklung einzulassen.⁵⁶

Im Folgenden sind Methoden, Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgeführt, welche es der Führungskraft möglich machen, die Fachkräfte zu motivieren. Diese sind nicht nach Wertigkeit geordnet, vielmehr stehen sie im engen Zusammenhang und sind nicht voneinander zu trennen. So wird u.a. Authentizität genannt. Durch gelingende Kommunikation, Empathie, Wertschätzung und authentisches Auftreten kann Vertrauen entstehen. Dieses Führungsverhalten führt zu einer Motivation des Mitarbeiters und damit zu Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. (siehe 2.2.5. Transformationale Führung)

⁵⁴ Steiger/Lippmann (2008) S. 56

⁵⁵ vgl. ebd.

⁵⁶ vgl. Krenz (2016) S. 39f.

2.1.1 Kommunikationsfähigkeit

Wo Menschen zusammen sind oder in Kontakt treten, findet Kommunikation statt. Das heißt, dass „... jede Handlung im sozialen Kontext kommunikative Bedeutung erhält und vom Kommunikationspartner interpretiert wird.“⁵⁷ Es werden Informationen und Inhalte kommuniziert. Dabei spielt jedoch eine bedeutende Rolle, wie sich die Kommunikation zwischen den Personen oder Institutionen gestaltet und was den Beziehungsaspekt beinhaltet. Nach dem Kommunikationsmodell von Thun (1981) wird eine Nachricht von einem Sender zielgerichtet an einen Empfänger weitergeleitet. Die Nachricht enthält eine explizite oder implizite Aufforderung für den Empfänger. Er unterscheidet vier Seiten einer Nachricht, die vom Sender verschlüsselt und vom Empfänger decodiert werden müssen. „...es wird davon ausgegangen, dass eine Nachricht nie eindeutig ist und stets mehrere Aussagen (Botschaften) gleichzeitig enthält.“⁵⁸ Das „Vier-Seiten-Modell“ von Thun besagt, dass jede Nachricht auf der Sachebene, der Beziehungsebene, der Selbstoffenbarungsebene und der Appellebene gesendet wird. Der Empfänger der Nachricht empfängt diese ebenfalls auf den vier Ebenen und der Sender kann nicht vorhersehen, wie der Empfänger die Nachricht interpretiert. Tonfall, Mimik und Gestik spielen dabei auch eine wichtige Rolle.

Da im Kommunikationsprozess komplexe Informationsverarbeitungsprozesse stattfinden, können Störungen auf sensorischer, affektiver, kognitiver und motivationaler Ebene auftreten.⁵⁹ „Kommunikative Kompetenz setzt somit voraus, als Sender und Empfänger adäquat agieren zu können.“⁶⁰ Die Kommunikation zwischen Führungskraft und pädagogischen Fachkräften ist eine unumgängliche Methode der Mitarbeitermotivation. Denn nur durch die Gespräche und Informationen, ob persönlich, schriftlich oder nonverbal, kann ein kommunikativer Austausch stattfinden. Dazu ist es notwendig, dass der Führungskraft die Merkmale gelingender Kommunikation bekannt sind. Egal auf welche der nachfolgenden

⁵⁷ Hölzle (2006) S. 102

⁵⁸ Weibler (2016) S. 372

⁵⁹ vgl. Hölzle (2006) S. 103

⁶⁰ Hölzle (2006) S. 103

Methoden der Mitarbeitermotivation man schaut, ohne gelingende Kommunikation ist keine der Methoden umsetzbar.

In Feedback-, Mitarbeiter- oder z.B. Zielvereinbarungsgesprächen können die persönlichen Motive, Bedürfnisse oder Wünsche der Mitarbeiter herausgearbeitet und in persönliche Zielvorstellungen umgewandelt werden. Diese in Passung mit den Zielen des Trägers und der Einrichtung (Konzeption) zu setzen ist Aufgabe der Führungskraft. Für Einzel- und Gruppengespräche sollten der Führungskraft die Methoden der Gesprächsführung bekannt sein und sie die Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen, diese umzusetzen. Es ist wichtig, dass sich Leitung und Mitarbeitende angemessen Zeit für Gespräche nehmen, da es für die Kontakt- und Beziehungspflege von großer Bedeutung ist. Ein authentisches Lob, regelmäßiges Feedback oder konstruktive Kritik an den Mitarbeitenden kann motivierend wirken und damit die Begeisterung für die Tätigkeit steigern. Durch kollegiale Beratung oder Reflexionsarbeit mit den pädagogischen Fachkräften, werden sowohl der Gruppenzusammenhalt als auch die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder gestärkt und geschult. Auch die Wissenserweiterung der einzelnen Mitarbeitenden kann durch die gemeinsame Gruppenarbeit, positiv auf die Motivation wirken. Werden die Mitarbeitenden im Arbeitskontext gehört und in ihrer Persönlichkeit wahrgenommen und respektiert, löst dies positive Gefühle und intrinsische Motivation aus.

Mit einem Feedback über beobachtetes Verhalten sollen Mitarbeitende mittels Anerkennung und Kritik informiert werden. Es betont die Leistungen der Arbeit und die persönliche Einschätzung, was ihnen die Möglichkeit zum Lernen geben und die Motivation erhöhen soll. Das Selbstbild und das Selbstvertrauen werden gefestigt und die eigene Rolle im Team wird konkretisiert.⁶¹

2.1.2 Authentizität und Transparenz

Hölzle beschreibt, dass Äußerungen mit freiwilligen oder unfreiwilligen Enthüllung von persönlichen Gefühlen, Befindlichkeiten, Interessen oder Motiven des Sprechers einhergehen. Die Führungskraft sollte sich daher authentisch präsentieren.

⁶¹ vgl. Steiger/Lippmann (2008) S. 288f.

Eigene Meinungen, Wünsche oder Absichten sollen in „Ich-Botschaften“ formuliert werden. Dazu müssen die verbalen und nonverbalen Signale des Senders passen. Fehlt die Authentizität und Transparenz der Führungskraft, führt das zur Verunsicherung des Mitarbeitenden, was sich wiederum negativ auf dessen Motivation auswirkt.⁶² Durch aktives Zuhören kann eine Führungskraft die Wünsche, Interessen oder Befindlichkeiten des Mitarbeitenden wahrnehmen und verstehen. Die pädagogische Fachkraft fühlt sich verstanden und wahrgenommen. Mit dieser mitarbeiterorientierten Haltung ist es möglich, „Widerstände des Mitarbeiters zu erkennen und zu bearbeiten...“⁶³ Empathie ist die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich in andere Menschen hinein zu versetzen, mit ihnen zu fühlen. Voraussetzung dafür ist eine wertschätzende professionelle Haltung gegenüber den Mitarbeitenden.

2.1.3 Wertschätzung und Anerkennung

„Positive Wertschätzung bedeutet, Menschen grundsätzlich mit Respekt, Achtung, Wohlwollen und Freundlichkeit zu begegnen.“⁶⁴ Es bedeutet, den Mitarbeitenden als ganzheitliches Individuum wahrzunehmen und ihn in seiner Person zu respektieren und zu akzeptieren. Bei Kritik wird nicht die Person bewertet, sondern soll Bezug auf das Verhalten der pädagogischen Fachkraft genommen werden. Nur so kann es gelingen, dass sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin wertgeschätzt und nicht zurückgesetzt, entwertet oder entmutigt fühlt.⁶⁵ Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass Informationen die Empfänger erreichen und dass im Arbeitsfeld der Kita ein wertschätzender Umgang mit allen dazugehörigen Institutionen und Personen gepflegt wird. Voraussetzung dafür ist die Sozialkompetenz der Führungskraft. Nur wenn sie in der Lage ist, persönliche Motivation oder Leistungen ihrer Mitarbeiter zu erkennen, kann Anerkennung stattfinden.

2.2 Ausgewählte Methoden zur Mitarbeitermotivation

⁶² vgl. Hölzle (2006) S. 106f

⁶³ Hölzle (2006) S. 110

⁶⁴ Hölzle (2006) S. 107

⁶⁵ vgl. Hölzle (2006) S. 107

Im letzten Abschnitt wurde das Persönlichkeitsprofil der Führungskraft beschrieben. Im Folgenden werden Methoden zur Mitarbeitermotivation erarbeitet. Im Kontext der Kindertagesstätte wurden als mögliche Motivatoren ausgewählt:

- Diversity Management
- Autonomie und Empowerment
- Teamgeist
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Kooperative Führungsstil

Damit soll eine Abgrenzung vom sozialen Bereich der Kindertagesstätte zum betrieblichen Management eines Unternehmens gemacht werden. Im Kontext der Kindertagesstätte führt eine Leiterin oder ein Leiter pädagogische Fachkräfte mit dem Ziel, Kindern Bildung und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Es wird hier kein „Produkt“ vermarktet, mit dem Gewinn erzielt werden soll. Für die motivationale Führung des pädagogischen Personals wurden hier verschiedene mögliche Methoden erarbeitet.

Die aufgeführten Methoden stellen eine mögliche Auswahl dar, die keineswegs starr sind oder stringent verfolgt werden müssen. Vielmehr ist es eine Orientierung an Möglichkeiten, die je nach Trägerprofil der Einrichtung sowie der örtlichen Umweltbedingungen erweiterbar sind. So wird sich z.B. die Führungskraft eines Kreativkindergartens oder eines Waldkindergartens noch andere mögliche Methoden erarbeiten, um ihre Mitarbeitenden zu motivieren.

2.2.1 Diversity Management – Vielfalt gestalten

Diversity Management steht für „Vielfalt gestalten“ und wird immer bedeutungsvoller in der Arbeitswelt. Auch im Bereich der Sozialen Arbeit zeigt sich, wie wichtig die Kategorie Geschlecht/Gender ist. „Diversity Management“ wird in der Alltagspraxis eines jeden Teams gelebt und gestaltet.“⁶⁶ Lebensalter, Unterschiede in der Sozialisation, pädagogische Haltung, Bildungsabschluss, das Geschlecht usw. sind Faktoren, welche eine Teamstruktur beeinflussen. Diese müssen bekannt und gesehen sowie thematisiert und wertgeschätzt werden. „Der erfolgrei-

⁶⁶ Paritätischer Wohlfahrtsverband, Arbeitshilfe

che Umgang mit der teaminhärenten Vielfalt ist ein Ausdruck von Qualität, Professionalität und Attraktivität.“⁶⁷

Die Studie im Rahmen des Bundesmodellprojektes „Mehr Männer in Kitas“ belegte, dass sich die Auseinandersetzung und das Einlassen mit „Anderen“ positiv auf das Team auswirken. Neben anderen positiven Effekten wird erhöhte Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit belegt.⁶⁸

2.2.2 Autonomie und Empowerment

Neben den bereits genannten Methoden zur Mitarbeitermotivation ist auch der Empowermentansatz in den Bereichen der Sozialen Arbeit integriert und steht immer mehr im Fokus des wissenschaftlichen Kontextes. Verschiedene Definitionen wurden in den letzten Jahren erarbeitet. Um ihn mit der Motivation von Mitarbeitern in Verbindung zu bringen, soll hier das Empowerment als Arbeitsdefinition verstanden werden. Als eine berufliche Hilfe ist es ein Handlungskonzept, welches die „...Prozesse der (Wieder-) Aneignung von Selbstgestaltungskräften anregend, unterstützend und fördernd begleitet und Ressourcen für Empowerment-Prozesse bereitstellt.“⁶⁹ Herriger formuliert, dass Menschen Methoden und Strategien zur Verfügung gestellt werden, um Eigenverantwortung zu ermöglichen und um sich damit Erfahrungen der eigenen Stärken aneignen zu können. In diesem Zusammenhang ist die Autonomie (Unabhängigkeit) zu nennen. Wie im Empowerment-Ansatz die „...Herstellung von Selbstbestimmung über Umstände des eigenen Alltags“ hervorgehoben wird, ist mit Autonomie die Selbstständigkeit und die Entscheidungsfreiheit definiert.

Das bedeutet für die Führungskraft, ihren Fachkräften Autonomie zu verleihen, um Entscheidungen für ihr Arbeitsfeld zu treffen. Bedeutet im Nachgang, dass es der Führungskraft gelingen muss, im kommunikativen wertschätzenden Austausch mit dem Team, Eigenverantwortung zu übertragen. Verantwortung für Handlungen und Entscheidungen, die anschließend gemeinsam reflektiert und

⁶⁷ ebd.

⁶⁸ vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband, Arbeitshilfe

⁶⁹ Herriger (2010) S. 19

ausgewertet werden. Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden das Vertrauen in die eigenen Stärken und Entscheidungen, was positiv auf die Motivation der Mitarbeiter wirkt. Damit diese Autonomie nicht zu einer Demotivation durch Unter- oder Überforderung führt, muss die Führungskraft ihre Fachberatungsrolle wahrnehmen und dem Team bei der Entscheidungsfindung und dem anschließenden Prozess der Zielerreichung zur Seite stehen und die Prozesse begleiten. So können die pädagogischen Fachkräfte eigene Erfahrungen machen, was wiederum zur Stärkung des Selbstwertgefühls und des Selbstvertrauens beiträgt. Wie Steiger und Lippmann (2008) formulierten: „Rückmeldung und Autonomie sind die Schlüsselvariablen der Motivation.“⁷⁰

Das innere Bedürfnis nach Wachstum ist einer der intrinsischen Motivatoren. Kennt die Führungskraft die inneren Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden oder gelingt es ihr, diese Bedürfnisse nach Wachstum zu identifizieren, kann sie darauf eingehen. Um diese Bedürfnisse ausleben zu können, sollte es regelmäßige Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung sowie Weiterbildung für die pädagogischen Fachkräfte geben.

2.2.3 Teamgeist – Förderung persönlicher Beziehungen

„Eine warme und von Humor, Achtung und Wertschätzung geprägte Beziehung auf Vertrauensbasis als stärkstes Bindeglied trägt wesentlich zur Motivation bei.“⁷¹ Von entscheidender Bedeutung ist, dass die Führungskraft eine WIR-Haltung entwickelt und das gesamte Team mit einbezieht. Gemeinsame Rituale oder Unternehmungen als Team, wie z.B. die Gratulation zum Geburtstag, Wanderungen

oder die Weihnachtsfeier mit dem gesamten Team, führen zu persönlichen Gesprächen zwischen den Mitarbeitenden. Es entsteht Raum und Zeit, um über private und persönliche Belange zu sprechen und sich so besser kennen und verstehen zu lernen. Damit stärkt die Führungskraft den Zusammenhalt, was sich auf das Teamklima und das Leistungsniveau positiv auswirkt. Die Kommunikation dieser WIR-Haltung sollte immer und überall stattfinden. Der Aufbau von wertschätzenden Beziehungen und damit das Glauben an die Fähigkeiten und Kom-

⁷⁰ Steiger/Lippman (2008) S. 151

⁷¹ De Micheli (2006) S. 185

petenzen der Mitarbeitenden, verhindert ein Rückzugsverhalten derer.⁷² Eine von Offenheit und Toleranz geprägte Atmosphäre mit einer gelebten Fehlerfreundlichkeit stärkt das Selbstbewusstsein und damit den Teamgeist.

2.2.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Eine Grundvoraussetzung für Motivation ist die Gesundheit. Diese ist durch den Träger und die Führungskraft zu fördern und zu stärken. Durch Prävention und gesundheitsfördernde Maßnahmen soll auf die gesundheitsrelevanten Faktoren Einfluss genommen werden. Durch Aufklärung und Information sowie durch gesundheitsfördernde Maßnahmen kann dies gelingen. Es kann zu positiven gesundheitlichen Effekten führen und ist eine Möglichkeit der Motivation und Mitarbeiterbindung. Maßnahmen könnten im Kontext der Kindertagesstätte z.B. sein:

Regelmäßige Vorträge über ein Gesundheitsthema oder es kann der Entspannungsraum der Kinder von den Mitarbeitenden in den Pausenzeiten als Relax-Raum genutzt werden. Durch die Einführung der offenen Gruppenarbeit in der Kindertagesstätte findet eine Lärmsenkung in den Gruppenräumen statt, gemeinsame Outdoor-Erlebnisse oder Gesundheitsmonate zu bestimmten Themen können angeregt werden.⁷³ Als Burnout-Prophylaxe können das Erlernen von Entspannungstechniken oder Seminare zum Thema „Umgang mit Stress“ angeboten werden.

Es ist von Wichtigkeit, dass vom Träger Regeln festgeschrieben sind, die Aussage treffen, wie man mit der Wiedereingliederung eines Mitarbeitenden nach schwerer oder langer Krankheit umgeht. Auch der Umgang mit chronischen Krankheiten, wie z.B. Migräne oder der Umgang mit Behinderung im Team muss geregelt sein. Klares betriebliches Gesundheitsmanagement erzeugt Vertrauen bei den Mitarbeitenden und damit Motivation.

2.2.5 Der Transformationale Führungsstil

⁷² vgl. De Micheli (2006) S. 184

⁷³ vgl. De Micheli (2006) S. 50ff.

In der Führungsforschung werden verschiedene Führungsstile definiert. So zum Beispiel die beziehungsorientierten oder aufgabenorientierten Führungsstile. Aufgrund des großen Umfangs, soll auf diese Führungsstile hier nicht näher eingegangen werden. Da in der Sozialen Arbeit feldspezifisch mit Menschen gearbeitet wird und viele betriebswirtschaftliche Aspekte zur Leistungssteigerung in der Sozialen Arbeit keinen Raum finden, möchte ich auf einen neueren Führungsstil eingehen, welcher eher in Verbindung mit dem Thema der Mitarbeitermotivation zu bringen ist.

Derzeit erforscht man die Führungstheorie des transformationalen Führungsstils.⁷⁴

Dabei agiert die Führungskraft charismatisch als „Vorbild und geht mit gutem Beispiel voran. Sie hat selbst hoch gesteckte Ziele die sie uneigennützig verfolgt. Die Mitarbeitenden und die Führungskraft erarbeiten eine gemeinsame Vision, die als sinnvoll anerkannt wird und zu Anstrengungsbereitschaft führt.“ Weibler (2016) schreibt von einer „führungsgeleiteten Sinnerzeugung“ bei den Mitarbeitenden. Wie bereits erarbeitet, wirkt die Sinnhaftigkeit einer auszuführenden Tätigkeit zu Motivation. Beim transformationalen Führungsstil „...findet insgesamt eine Entgrenzung bzw. Erweiterung bisher angenommener Einflusspielräume von Führungsverhalten statt.“⁷⁵ Durch grundlegende Veränderungen, durch Transformation von Werten, Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter sollen Leistungen herbeigeführt werden, die weit über die normalen Erwartungen hinausgehen.⁷⁶

Nach Weibler (2016) erklärt Bass die Transformationale Führung anhand von vier Komponenten:

1. Die Führungskraft wird mit einem vorbildlichen, glaubwürdigen und charismatischen Verhalten beschrieben. Sie weist charakterliche Stärke und ausgeprägte Tugendhaftigkeit auf. „Dadurch gewinnt sie Respekt, Aner-

⁷⁴ vgl. Weibler (2016) S. 339

⁷⁵ Weibler (2016) S. 340

⁷⁶ Weibler (2016) S. 339

kennung, Vertrauen und Glaubwürdigkeit und erzeugt so eine Begeisterung für die Sache, für das Team und für sich selbst.⁷⁷

2. Die „inspirierende Motivation“ wird durch eine visionäre und überzeugend kommunizierende Führungskraft erzeugt. Diese tritt engagiert für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein. Sie verdeutlicht Ziele und verweist dabei auf die notwendigen Werte und Einstellungen. Trotz hoher Herausforderungen bringt sie das Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zum Ausdruck. Sie verkörpert Optimismus, kann Emotionen wahrnehmen und selbst zeigen. Dadurch steigt der Wille zur Leistungserbringung und die Mitarbeitenden fühlen sich in einer festen Bindung zur Führungskraft.⁷⁸
3. Durch geistige Anregung soll kreatives und innovatives Denken der Mitarbeitenden angeregt werden und damit die Problemlösungsfähigkeit verbessert werden. Unkonventionelle Ideen stehen im Vordergrund. Das Hinterfragen der bisherigen Arbeit und das Sich-Selbst-Hinterfragen sind dafür Voraussetzung. Durch die Ermutigung der Führungskraft sollen neue Wege gefunden werden.⁷⁹
4. Als vierte Komponente wird die individuelle Zuwendung beschrieben. Basis des Führungsverhaltens „...ist die Persönlichkeit des Mitarbeitenden mit all seinen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motiven, Eigenschaften und Wünschen.“⁸⁰ Den Wachstums-Bedürfnissen entspricht die Führungskraft durch Personalentwicklung. So wird Verantwortung übertragen, werden Fortbildungsveranstaltungen organisiert oder die Mitarbeitenden an Entscheidungen beteiligt. Die Führungskraft nimmt sich Zeit für Gespräche und ist so in der Lage, Bedürfnisse zu erkennen und sie zu befriedigen und nimmt eine unterstützende Funktion ein.⁸¹

⁷⁷ Weibler (2016) S. 340

⁷⁸ vgl. Weibler (2016) S. 341

⁷⁹ vgl. Weibler (2016) S. 342

⁸⁰ Weibler (2016) S. 342

⁸¹ vgl. Weibler (2016) S. 342

Transformationale Führung			
Charisma	Inspiration	Geistige Anregung	Individuelle Beachtung
→ Enthusiasmus vermitteln → als Identifikationsperson wirken	→ über eine fesselnde Vision motivieren	→ etablierte Denkmuster aufbrechen → neue Einsicht vermitteln	→ Mitarbeiter individuell fördern

Abbildung 4: Transformationale Führung ⁸²

Durch eine visionäre Führungskraft, ihr überzeugendes, kommunikatives Auftreten und das Eingehen auf die Bedürfnisse der Geführten, kann sie die Mitarbeiter motivieren. Weiterhin zeigt sie den Mitarbeitern immer wieder, dass sie Vertrauen und Zutrauen in die Fähigkeiten derer hat. Sie ist emphatisch, optimistisch und authentisch. Sie wird als Vorbild anerkannt und ist an der persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden interessiert. Ziele werden visionär kommuniziert und gemeinsam erreicht. Ist die Führungskraft in der Lage diesen Führungsstil umzusetzen, wird bei den Mitarbeitern zusätzliche Anstrengungsbereitschaft, Produktivität und Zufriedenheit mit den Führenden erreicht werden.⁸³

Dieser Führungsstil sollte in Weiterbildungen für Führungskräfte gelehrt werden. Er wäre eine Grundlage zum Führen und Leiten der pädagogischen Fachkräfte und damit eine Basis für die Mitarbeitermotivation.

Im Anschluss sollen nun die erarbeiteten Theorien mit den Ergebnissen der Interviews abgeglichen werden, um in Erfahrung zu bringen, welche Methoden bereits Anwendung finden.

⁸² Bhagwati, 09.10.2017, 18.50 Uhr

⁸³ Weibler (2016) S. 341ff

3 Interviews mit Expertinnen

Die von mir angefertigte Bachelorarbeit ist eine Literaturrecherche die das Thema „Mitarbeitermotivation - Aufgabe der Führungskraft“ betrachtet. Um für die Experteninterviews Fragestellungen entwickeln zu können, habe ich einschlägige Literatur zur Motivationsforschung verglichen und die relevanten Themen zur Mitarbeitermotivation erarbeitet, immer im feldspezifischen Blick auf die Kindertagesstätte. Die von mir ausgearbeiteten und vorgestellten Methoden zur Mitarbeitermotivation und Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte sollen durch die geführten leitfadengestützten Experteninterviews unterstützt und unterstrichen werden.

Beim Experteninterview werden zu einem eingegrenzten Themenbereich ausgewählte Personen über ihr spezifisches Wissen befragt. Der Leitfaden ist dabei Steuerungsinstrument und hat eine Strukturierungsfunktion. Im Experteninterview werden drei unterschiedliche Formen genannt. Für diese Bachelorarbeit kam im Speziellen das theoriegenerierende Experteninterview zum Einsatz. Grund dafür war der möglicherweise hohe Qualitätsgehalt des Interviews. Durch die gezielte Fragestellung war es möglich Antworten zu erhalten, die das Fach- und Erfahrungswissen der Interviewpartnerinnen beschreiben.

Neben der „Theoriegenerierenden Informationsgenerierung“⁸⁴ werden auch impliziertes Wissen, subjektive Deutungsmuster oder auch (berufs-)biografische Entwicklungen und Erfahrungen erfragt. Die Rolle des Interviewers oder der Interviewerin ist die eines/r Koexperten/in oder einer „Detektivin“.⁸⁵ Der Interviewverlauf soll einem bestimmten vorgegebenen Themenweg folgen und wird mit einem Leitfaden strukturiert. So kann ‚etwas Bestimmtes‘ in Erfahrung gebracht und mehrere Interviews verglichen werden.⁸⁶

Als Expertinnen zum Thema wurden drei Leiterinnen von Kindertagesstätten ausgewählt. Die Leiterinnen werden in der Auswertung wie folgt abgekürzt: Interview 1, Frau F. / Interview 2, Frau S./ Interview 3, Frau P. Das ganz persönliche

⁸⁴ Kruse (2015) S. 168

⁸⁵ vgl. ebd.

⁸⁶ Kruse (2015) S. 209

und individuelle Erfahrungswissen dieser ausgewählten Personen soll nun ausgewertet und analysiert werden. Dazu wurden die Interviews transkribiert und anschließend kategorisiert. Folgende Schwerpunkte ergaben sich, auch anhand des Leitfadens:

- Qualifizierung
- Persönliche Stärken der Führungskraft
- Aufgabenbereiche der Leitung
- Erfahrungen zur Personalführung
- Erfahrungen zur Mitarbeitermotivation
- Zusammenhang der Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit
- Beziehungsarbeit
- Stärken „stärken“
- Wertschätzung
- Weiterbildung

3.1 Auswertung der Experteninterviews

Qualifizierung: Zwei der Leiterinnen haben ein Studium der Sozialen Arbeit mit dem Abschluss Bachelor of Arts absolviert. Frau F. hat die Leiterinnenqualifizierung nach der Sächsischen Qualifikationsverordnung durchgeführt.

Frage 4: Was sind Ihre persönlichen Stärken in der Leitung und Führung der Kindertagesstätte?

Ihre persönlichen Stärken schätzten die Leiterinnen sehr unterschiedlich ein. Frau F.: *Ich möchte mit meinen Kollegen arbeiten.* (105) *Ich kämpfe um etwas ... auch mit den Mitarbeitern.* (107ff.) *...sehe ich mich auch als Vorbild.* (113) Frau S.: *Ich denke, dass ich ein sehr kommunikativer Mensch bin.* (33) *...durch die Art des Kommunizierens meinerseits och äh überzeugen und mitreisen* (38) *...verständnisvoll...* (40) **B***in meistens sprechbar...* (41) Frau P.: *Kann gut zuhören, bezieh die Kollegen mit ein, stell Fragen...* (29f.)

Die Leiterinnen antworteten eher zögerlich auf die gestellte Frage nach den persönlichen Stärken beim Leiten und Führen der Mitarbeitenden. Dennoch ist fest-

zustellen, dass Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden als persönliche Stärke wahrgenommen wird. Mitarbeitermotivation kann nur über Kommunikation gelingen. Es ist Grundvoraussetzung, um mit Menschen zu arbeiten, sie zu führen und zu leiten.

Frage 5: Welcher Aufgabenbereich liegt Ihnen dabei besonders?

Frau F.: *Für die Kinder...alles was mit Pädagogik und mit der Fachlichkeit zu tun hat.* (178f.) *...alles was so ein Stück organisatorisch ist.* (185) *...bin ich auch planvoll* (186) *...Sicherheit...* (190) *Finanzen...* (193) Frau S.: *...Teamberatungen, Fallberatungen...* (51f.) *Elterngespräche, auch Problemlagen...* (52f.) *...zu helfen, äh zu vermitteln, ...* (52f.) *...schriftliche Dinge...* (55) *...formulieren* (56) *...Weiterbildung, sich belesen...* (56f.) Frau P.: *Elterngespräche find ich, hm, Aufnahmegespräche.* (54)

Ganz klar ist hier eine Tendenz zu kommunikativen, beziehungsthematischen Aufgabenbereichen erkennbar. Genau diese Schwerpunkte (Beziehungsarbeit, Kommunikation, usw.) sind feldspezifisch der Sozialen Arbeit angegliedert. Die Leiterinnen haben diese Schwerpunkte verinnerlicht und sehen sie als Fertigkeiten, die ihnen besonders liegen.

Frage 6: Was sind Ihre Erfahrungen zum Thema Personalführung?

Als Erfahrungen zum Thema Personalführung geben die Leiterinnen folgendes an: Frau F.: *..., dass was die Mitarbeiter hier tun, hier zu achten...* (210f.) *...damit muss ich och ein gutes Stück führen. Aber ich möchte das auf einer vertrauensvollen Basis machen, diese Führung.* (217ff.) *...gute Stimmung...ins Haus bringen...* (221) *..., wenn ich unter Druck bin, überträgt sich das auf meine Mitarbeiter.* (222f.) *Trotzdem achtsam.* (230f.) Frau S.: *Mitarbeitergespräche, ... Finden statt regelmäßig.* (72f.) *...viel erkläre, erzähle...* (75) *Dann gibt´s natürlich dieses jährliche offizielle Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung.* (87f.) *...arbeiten wir nach LOB.* (88f.) *Dienstberatungen finden wöchentlich bei uns statt.* (92f.) *...Feedbackrunde...* (95) *Also müssen wir alle über alles informiert sein.* (98) *Dann haben wir noch die monatliche außerordentliche Dienstberatung, ...* (107.) *...Zeit für kollegiale Beratung...* (111) Frau P.: *...ein recht schwieriges Gebiet.* (63) *Kommst dort schnell an deine Grenzen.* (64) *...unerwartete Situationen, mit denen du ni rechnest.* (70f.) *Überraschungsmomente* (72) *...ens der schwierigsten Teile der Leitung.* (77f.) *Trägst du sofort Verantwortung und es ist einfach alles anders und schwieriger.* (82f.)

Hier zeigen sich völlig unterschiedliche Wahrnehmungen. Frau F. hat realisiert, dass ihre Haltung achtsam und vertrauensvoll sein sollte, sie aber auch führen muss. Frau S. assoziiert mit Personalführung eher die Methoden wie Dienstberatungen und Mitarbeitergespräche. Frau P. hingegen beschreibt ihre ganz persönliche Erfahrung zum Thema. Dass es für sie der schwierigste Teil der Leitung ist. Aufgrund der Arbeitssituation spürt sie, dass sie als Leiterin eine völlig andere Position einnimmt, die sie vorher als Stellvertreterin so nicht wahrgenommen hat. Trotz Studium und Weiterbildungen ist sie mit ihrer eingenommenen Führungsposition schwer belastet.

Frage 7: Welchen Stellenwert nimmt dieser Bereich in Ihrer täglichen Arbeit ein?

Der Stellenwert der Personalführung wird wie folgt eingeschätzt: Frau F.: *Mit dem steht und fällt och alles.* (245) Frau S.: *...größten Stellenwert...* (122) *...großer und fester Bestandteil.* (123) *...der mich och am meisten beschäftigt.* (124) Frau P.: *Hauptteil.* (90)

Alle Leiterinnen formulieren ganz klar, dass Personalführung der Hauptteil der täglichen Arbeit ist.

Frage 8: Was sind Ihre Erfahrungen zum Thema Mitarbeitermotivation?

Als Erfahrungen zum Thema Mitarbeitermotivation werden angegeben: Frau F.: *Das ich offen bin bestimmte Sachen zu verändern, gemeinsam mit ihnen, ...* (262f.) *Macht ihr euch Gedanken...* (268) *Nach den Vorstellungen der Mitarbeiter. Die können gut damit leben.* (273f.) *...zusammen essen. Wo man sich mal zusammensetzt.* (277f.) *Das man Kleinigkeiten ni vergisst* (278) *...gratulieren...zum Geburtstag.* (278f.) *Das man sich Zeit nimmt...* (282) *Einschätzungsbogen mit Ziel, ...* (286) *..., dass die Mitarbeiter mal sagen können, was finden se gut...* (289) *...austauschen, ...* (290f.) *Das ist eine schöne Atmosphäre und so wie sie arbeiten, möchte ich ihnen o was Schönes bieten, also so bissel was Angenehmes...* (303f.) Frau S.: *...Kollegen brauchen Zeit,...* (155) *..., wenn man äh äh selber von einer Sache überzeugt ist, äh Zeit und Ruhe hat, sich vorzubereiten, ähm das den Kollegen lebhaft rüber bringt, transparent rüber bringt, ähm das man damit die Kollegen erreichen kann.* (158ff.) *...freundlich zu bleiben.* (161f.) *bin für die Kollegen da, steh dahinter* (163f.) *...Geburtstag...Blümchen...*(171f.) *...gemeinsam ne Weihnachtsfeier...*(172f.) *...Sachen die den Kollegen Spaß machen, die die gerne machen, die auch das Team zusammenschweißt.* (177f.) *...Lob!* (178) *...den Kollegen das*

Gefühl zu geben, was sie ganz toll gemacht haben ...muss och kommuniziert werden (179f.) Frau P.: ...mehrfacher Wechsel gewesen, Mitarbeiterwechsel (105f.) ...die ersten zwee Jahre alle hochmotiviert... dann irgendwie ähm zurück geht. (110f.) ..., dann hat man sich angepasst. (122)

Es lassen sich hier Methoden der Mitarbeitermotivation erkennen. Wertschätzen-des Miteinander wird gelebt. Man ist bestrebt, eine gute Beziehungsarbeit zu leisten und für eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Frau S. ist sich bewusst, dass wenn sie von einer Sache selber überzeugt ist und das ihren Mitarbeitern auch transparent und lebhaft „über bringt“, dann begeistert sie damit ihr Team. Die Leiterinnen geben ihre eigenen Wertevorstellungen an ihre pädagogischen Fachkräfte weiter, indem man sich Zeit nimmt, sich austauscht und zuhört, lobt und die geleistete Arbeit achtet. Eine der Leiterinnen stellte jedoch fest, dass neue Kollegen ca. 2 Jahre motiviert sind und die Motivation nach dieser Zeit nachlässt. Hier könnte man eine weitere empirische Untersuchung ansetzen. Die Frage an die Leiterin, warum das wohl so ist, beantwortete sie damit, dass man sich dann „der Teamstruktur in etwa angepasst“ hat. Beginnt man in einem unmotivierten Team, wird man nach ca. zwei Jahren ebenfalls unmotiviert sein. So müsste man der Frage nachgehen, warum das Team so unmotiviert arbeitet. Wie festgestellt wurde nimmt die Führungskraft die Schlüsselposition in der Kindertagesstätte ein. Persönliche Kompetenzen und Fachwissen zur Mitarbeitermotivation sollten hier angeeignet werden.

Frage 11: Wie schätzen Sie den Zusammenhang von Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit in Ihrer Einrichtung ein?

Der Zusammenhang von Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit wird wie folgt eingeschätzt: Frau F.: *Das ist total eng gekoppelt. (310) Es gibt immer ein Geben und Nehmen. (311) ...ham wir hier nach Möglichkeiten gesucht (318f.) ...dürfen sie das zu Hause machen... (323) ...is dieses Vertrauen da... (341) Beteiligung, Partizipation ist doch was ganz Wichtiges. (355) ...Konsens findet, den alle tragen können, ... (357) ...Freizeitausgleich... (363) ..., wenn man das in einer Familie gut einplanen kann, krieg ich och von der Familie wieder was zurück. (368f.) Frau S.: ...riesengroßer Zusammenhang. (186) Äh ein Kollege der motiviert is, kommt gerne arbeiten. (187) ..., dass sie sich hier wohl fühlen, ... (191) ..., dass se gerne her kommen... (191f.) Frau P.: ..., wer Aufgaben gestellt kriegt, die die den fordern denjenigen, dort ist auf jeden Fall ene Zufrie-*

denheit da. (191f.) Kleine Geschenke oder Anerkennung, also Anerkennung vom Träger, von der Leitung und...eigentlich gute Aufgaben. (198ff.)

Die Leiterinnen wissen, dass es einen Zusammenhang gibt. Frau F. ist davon überzeugt, wenn für Arbeitszufriedenheit gesorgt ist, dann bekommt sie von ihren Mitarbeitenden auch etwas zurück. Frau S. sagt, dass wenn der Kollege motiviert ist, er gern auf Arbeit kommt. Das implizite Wissen über die Zusammenhänge zwischen Motivation, Leistung und Zufriedenheit ist vorhanden. Vertrauen und Partizipation werden genannt, was Prinzipien der Mitarbeitermotivation darstellen. Dass man einen gemeinsamen Konsens mit dem Team finden muss, ist Teil der Personalführung, dient der Vertrauens- und Beziehungsbildung und motiviert damit die Mitarbeitenden.

Frage 12: Welche Rolle spielt die Kommunikation im täglichen Arbeitsalltag?

Antworten auf die Frage nach der Kommunikation in der täglichen Arbeit: Frau F.: *keine Zeit uns intensiv zu fachlichen Themen ... auszutauschen. Um wirklich diesen Konsens zu finden, dass jeder och sein Standpunkt oder dass man och mal Thematiken aufmachen kann. (396f.) ...pädagogischen Tagen. (405) Seit diesem Jahr sind's drei Tage. (407f.) Sie sieht das ein, dass wir wirklich Zeiten brauchen, um miteinander zu reden. (418f.)* Frau S.: *Also ohne Kommunikation äh läuft nix. (199f.) Wir müssen kommunizieren und ich ermunter och die Kollegen. (200f.) ...die Kollegen auch immer wieder ermutige, miteinander auch zu kommunizieren. (207f.) ...auch die Kollegen untereinander. (208f.) ...miteinander reden, nicht nur was Absprachen angeht, ... (224f.) ...ohne Kommunikation ist es für mich undenkbar. (232f.)* Frau P.: *Eigentlich tust de dauernd irgendwelche was reden... (205f.) Is och schreiben, ja. Bist eigentlich nur mit Kommunikation beschäftigt. (210f.) Eine große Rolle. (215)*

Alle drei Leiterinnen wissen um die Wichtigkeit der Kommunikation. Einerseits wünschen sie sich Zeit für kommunikativen Austausch, andererseits stehen Frau F. im Jahr drei pädagogische Tage zur Verfügung, um sich mit ihrem Team fachlich auszutauschen. In dieser Frage wurde nach der Wichtigkeit gefragt. Vorteil wäre gewesen nach Methoden oder Kommunikationsprozessen zu fragen. Dennoch wird in den Kindertagesstätten kommuniziert, was positive Auswirkungen auf das Arbeitsklima hat und sich wiederum auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.

Frage 13: Welche Rolle spielt die Beziehungsarbeit im täglichen Arbeitsalltag?

Da Kommunikation auch mit Beziehung in Verbindung steht, fragte ich als nächstes nach der Beziehungsarbeit. Dazu sagte Frau F.: *..., dass ich ein Beziehungsmensch bin. (424) ...man gemeinsam e was erleben kann. Im Team. (428f.) ...erfährt man auch mal von den Sorgen, Nöten der Mitarbeiter, ... (430f.) Das is für mich maßgeblich! (437) ...Mitarbeitergespräche so wichtig. (439) ...dieses gemeinsame tragen... (452) Das da kener sich benachteiligt fühlt. (453f.)* Frau S.: *...aufpassen, dass es nicht zu sehr ins persönliche abrutscht, ... (238f.) ...sollte ... Sachebene haben. (239f.) ..., weil bei uns allen auch Emotionen mitschwingen, ... (240f.) ...menschlich... (243) ...große Rolle insofern, dass sie unheimlich positiv sein kann, aber auch negativ sein kann. (244f.)* Frau P.: *...das tut das ja alles mit einbeziehen ... (225) ..., wenn eine gute Kommunikation, eine gute Beziehung ist, dann funktioniert och alles gut. (226f.) Gibt's Streit untereinander oder...ausgegrenzt, dann geht natürlich auch die Arbeitsleistung nach unten. (227f.)*

Frau P. sieht die Beziehungsarbeit sehr pragmatisch. Gute Kommunikation und gute Beziehung, dann funktioniert auch alles. Frau F. arbeitet an ihren Beziehungen zu den Mitarbeitern des Teams und es ist ihr bewusst, dass eine gute Beziehung zum Team maßgeblich ist. Frau S. wiederum steht auf dem Standpunkt, dass dienstliche Beziehungen auf der Sachebene bleiben sollten, damit sie nicht ins „persönliche“ abrutschen. Hier ist ganz deutlich erkennbar, dass Beziehung etwas sehr persönliches ist und es mit den individuellen Erfahrungen (Lebenserfahrungen und Berufserfahrungen) in Verbindung steht. Ganz nach individuellen Erlebnissen und Prägungen wird Beziehung erlebt und gelebt. Beziehung kann nur über Vertrauen aufgebaut werden. Das Vertrauen der Fachkräfte muss sich die Führungskraft über Authentizität und emphatisches Auftreten und ihre professionelle Haltung erarbeiten.

Frage 14: Wie stärken Sie Stärken Ihrer Mitarbeiter?

Auf die Frage: „Wie stärken Sie stärken ihrer Mitarbeiter?“ bekam ich folgende Antworten: Frau F.: *..., dass ich danach gehe, was sind die Stärken der Mitarbeiter? (461f.) ...jeder in dem Raum ist...wo er seine Stärken hat... (473.) ...damit kann man sich gut austauschen und ergänzen. (488f.) ..., wenn man zu 70/75 Prozent, den überwiegenden Teil des Tages das tun kann, was einem Spaß macht, was em liegt, dann funktioniert das och gut. (494f.) ...stärkenorientiert arbeiten (504)* Frau S.: *..., dass ich die Stärken kenne. (254f.) ...von den Anlagen her, von dem was sie gerne machen... (256)*

..., dass das unheimlich wichtig ist und auch sehr einfach, *diese Stärken, ihre Kreativität zu nutzen...* (261f.) *Bitteschön, mach das doch!* (266) *Aber die Stärken werden genutzt und die werden och eingesetzt.* (274) Frau P.: *...durch Gespräche* (232) *Durch Lob zum Beispiel, Anerkennung.* (233)

Bei den Leiterinnen ist klar erkennbar, dass sie sich mit ihren Mitarbeitern auseinandergesetzt haben, diese gut kennen und wahrnehmen. Das lässt auf eine vertrauensvolle Arbeit schließen. Die Stärken der pädagogischen Fachkräfte sind bekannt und werden in der täglichen Arbeit berücksichtigt. Der Einsatz nach den Stärken und Interessen der Mitarbeitenden, ist eine hervorragende Methode, um die intrinsische Motivation zu aktivieren und damit Arbeitszufriedenheit herzustellen. Außerdem werden unter anderem durch Lob und Anerkennung die Stärken gestärkt. Ein authentisches Lob durch die Führungskraft motiviert die Mitarbeitenden.

Frage 15: Der Empowerment-Ansatz (Selbstbefähigung) entlastet Führungskräfte, indem Mitarbeitern gezielt mehr Verantwortung übertragen und neue Freiräume eingeräumt werden. Kennen Sie diesen Ansatz und arbeiten Sie danach?

Zum Empowerment-Ansatz (Selbstbefähigung) erhielt ich folgende Aussagen:
 Frau F.: *Ich kenn diesen Ansatz unter dieser Begrifflichkeit nicht.* (lacht) (519f) *...soll sie auch ihre Ideen und ihre Vorstellungen einbringen. Wir tauschen uns dazu aus.* (523f.) *Welche Vorstellungen hast du?* (527) *..., dass wir uns damit auseinandersetzen* (536) *...Teamfortbildungen.* (537) *...fachliche Begleitung* (538) *...Mitarbeiter einbeziehen...fordere und fördere...häufig mitgehen kann, was sie als Vorstellung bringen* (548ff.) *Das stärkt die Mitarbeiter in ihren Kompetenzen.* (550) Frau S.: *Ich kann dir jetzt nicht beantworten, ob ich den Ansatz kenne, aber wir arbeiten teilweise danach.* (286f.) *...bekommen die Kollegen dann auch ähm noch besondere Verantwortung dazu.* (291) *Dort mische ich mich überhaupt nicht ein, ...* (293) *...sie hat dort den Hut für Quast auf.* (297) *Die sind zufriedener!* (311) *...blüht...auf.* (316) *...sehr anerkannt...* (317) *...richtig glücklich...* (332f.) *Sie ist unheimlich gewachsen.* (330) *Und man sieht richtig wie sie strahlt.* (340) Frau P.: *Teils, teils, ich hab´s verschieden probiert, ...* (250) *...mitunter funktioniert´s ni. Ähm wo ich dann denke, wär ja doch besser du machst´s alleine, ...* (253f.) *...du hältst trotzdem immer den Kopf hin.* (259f.) *Also du musst trotzdem abgeben, weil du über überlastet bist, du schaffst´s ni, du musst abgeben.* (260f.) *...es wird zum Beispiel hinterfragt, ob ich das ni, ob das ni zu meinen Aufgaben gehört, ...* (318f.) *Also die Kollegen sind dann schon motivierter, wenn die mehr Verantwortung bekommen.* (341f.)

Der Begriff Selbstbefähigung war den Leiterinnen geläufig. Zwei Leiterinnen geben sehr gern Verantwortungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab, da ihnen bekannt ist, dass es Mitarbeiter „glücklich“ macht und sie an diesen eigenverantwortlichen Aufgaben wachsen können. Das setzt einen vertrauensvollen Umgang, ständige Kommunikation und eine gute Reflexionsarbeit voraus. Von einer der Leiterinnen wird nur ungern Verantwortung abgegeben. Es ist möglich, dass hier die gemeinsame Vertrauensbasis fehlt. Pädagogische Fachkräfte hinterfragen, warum die Leiterin Aufgaben abgibt. Die Mitarbeitenden sind der Meinung, dass es Leitungsaufgaben sind, die von der Leiterin zu leisten sind. Möglicherweise liegt hier ein Kommunikationsproblem zugrunde. Die Verantwortungsübertragung wird hinterfragt. Die Mitarbeitenden würden diese auch übernehmen, aber möchten dazu Hintergrundinformationen. Möglicherweise werden diese nicht kommuniziert und stoßen damit auf Unverständnis. Prinzipiell wird von den Leitungskräften reflektiert, dass die Selbstbefähigung das Wachstum und die Motivation beeinflusst, auch im negativen Sinn, bei fehlender Kommunikation.

Frage 17: In welcher Art und welchem Umfang findet Wertschätzung in Ihrer Kita statt?

Die Frage nach Art und Umfang von Wertschätzung wurde so beantwortet:

Frau F.: ...*Ich glaube, dass Wertschätzung in dieser Gesellschaft zu wenig gelebt wird.* (559f.) ...*die verdienen diese Wertschätzung.* (564) Frau S.: *Wertschätzung...die die Kollegen sich gegenseitig geben* (347f.) ...*dort gehen sie auch sehr sensibel miteinander um.* (349) *Äh die Wertschätzung der Kinder kommt von ganz alleine.* (351f.) ...*Eltern, auch ganz ganz wichtig.* (354) *Elternrat ...ganz viel Wärme...Offenheit...konstruktive Runde.* (355ff.) *Ich geb's den Kollegen zurück.* (363) ...*wir haben einen Träger, der (.) gut hinter uns steht.* (372) *Also auch hier spielt Wertschätzung wieder eine große Rolle.* (384) ...*die interessieren sich wirklich dafür, ...* (391) ...*, wenn ich gefragt werde nach meiner Meinung.* (393f.) ...*Mitspracherecht...* (398) ...*Feedback durch Eltern.* (405) Frau P.: ...*Einzelgespräche...* (408) ...*Gehalt, ...* (409) ...*ordentliches Geld...* (409) ...*ausreichend Urlaub...* (410) ...*Wertschätzung äh über die Leitung und den Träger, ...* (411) ...*Rückkopplung von den Kindern...* (412f.) ...*über die Eltern. Da haste ja och viel Rückkopplung.* (414f.)

Ein wertschätzender Umgang mit den pädagogischen Fachkräften wird in der Praxis umgesetzt. Die im Kindergartenalltag Beteiligten schätzen sich gegenseitig und kommunizieren es dem Gegenüber. In allen Einrichtungen wird auch die

Wertschätzung der Träger gegenüber den Führungskräften betont. Diese Art der positiven Kommunikation wirkt sich sowohl bei den Führungskräften als auch bei den pädagogischen Fachkräften motivationsfördernd aus. Wertschätzen kann man nur, wenn man die Leistungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden kennt und anerkennt. Das ist hier der Fall.

Frage 18: Inwieweit könnte Ihnen eine Weiterbildung zum Thema Mitarbeitermotivation in der täglichen Arbeit hilfreich sein?

Die direkte Frage nach einer Weiterbildung zu diesem Thema wurde so beantwortet: Frau F.: *Ja!* (572) Frau S.: *Ich denke schon.* (420) *...unheimlich interessant.* (422) *..., ja würde ich begrüßen.* (436) Frau P.: *Ich bin ganz offen für Weiterbildung...* (425)

Es ist Konsens, dass Weiterbildung notwendig ist.

Frage 19: Inwieweit hat Sie dieses Interview für das Thema sensibilisiert?

Frau F.: *...viele Sachen bewusstgeworden (lacht) die man sonst im Allgemeinen für sich nicht reflektiert.* (586f.) Fr. S.: *...also man hat natürlich jetzt nicht immer auf dem Schirm, ...* (446) *...da wird es einem eigentlich noch mal so ein Stück weit klar...* (449f.) Frau P.: *Ich hab über mich selbst noch mal nachgedacht...* (435)

Das Interview hat die Leiterinnen dazu gebracht sich zu reflektieren.

3.2 Zusammenfassung der Interview-Auswertung

Die Leiterinnen wissen konkret, dass die Personalführung der Hauptteil ihrer täglichen Arbeit ist. Ich konnte feststellen, dass Methoden zum Thema Mitarbeitermotivation vorhanden ist. Jedoch kann keine der Leiterinnen eine fundierte Aus- oder Weiterbildung zur Personalführung oder Mitarbeitermotivation nachweisen. Demzufolge fehlt auch grundlegendes theoretisches Wissen. Im Studium Soziale Arbeit an der Hochschule Mittweida wird das Seminar „Mensch und Organisation“ mit einem Zeitumfang von 3 Tagen (21 Unterrichtsstunden à 45 Minuten) von den

Studierenden belegt und mit einer schriftlichen Belegarbeit als Prüfungsleistung abgeschlossen. (siehe Hochschule Mittweida, Kurs 48927: Mensch und Organisation, VWL/BWL/NSTG, Wintersemester 2016/17) In der Leiterinnenqualifizierung wird auf das Thema mit ähnlichem Zeitumfang eingegangen. Wie anhand der Auswertungen deutlich geworden ist, fehlen hier ganz klar das fachliche Wissen und die Methoden zur Umsetzung, um Personal nachhaltig zu führen und zu motivieren. Es wird von den Leiterinnen eingeschätzt, dass das Führen von Personal viel Zeit benötigt, teilweise sehr schwierig ist oder aus dem „Bauch heraus“ gemacht wird. Bei zwei der Leiterinnen hatte ich den subjektiven Eindruck, dass sie, trotz fehlendem Fachwissen, eine gute Beziehung zu den Mitarbeitenden haben und pflegen, selbst sehr motiviert sind und sich durch ein gutes intuitives Verhalten auszeichnen.

Bei der Frage nach den Erfahrungen zur Mitarbeitermotivation erzählten mir die Leiterinnen von ihrer vertrauensvollen Arbeit, die mit Wertschätzung und Begeisterungsfähigkeit einhergeht. Es sind Strategien oder Methoden vorhanden, die auf die Lebenserfahrungen und persönliche Werteentwicklungen zurückzuführen sind. So zum Beispiel das Schenken von Blumen zum Geburtstag, sich Zeit nehmen für Gespräche, das Gegenüber wahrnehmen (Lob, Anerkennung, usw.), gemeinsame Unternehmungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche oder Übertragung von Verantwortung.

Alle drei Interviewpartnerinnen berichteten mir von ihren gemischten Teams, bei welchen sie auf Alter, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Ausbildung und Geschlecht Rücksicht nehmen. Sie übertragen Verantwortungen an ihre Mitarbeitenden und haben gelernt, auch mit negativen Ergebnissen umzugehen und diese im Feedbackgespräch zu reflektieren, um das persönliche Wachstum der pädagogischen Fachkraft zu ermöglichen.

Eine der Leiterinnen bezeichnete ein angemessenes Gehalt und die Gewährung von Urlaub als Wertschätzung. Diese vertraglich geregelten Rahmenbedingungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hier im Kontext der Kindertagesstätte können als extrinsische Motivation gesehen werden. Ob die pädagogischen Fachkräfte Gehalt und Urlaub als Wertschätzung der Arbeitsleistung empfinden, könnte empirisch erforscht werden.

4 Fazit und Relevanz für die sozialarbeiterische Praxis

Wie ich nach Literaturrecherche zum Thema sowie auch die Bertelmann-Stiftung in ihren Studien zum Diskurs „Führen und Leiten in Kitas“ feststellten, ist die Führungskraft einer Kindertagesstätte die „Schlüsselposition“. Sie bewegt sich aktiv zwischen den öffentlichen Trägern von Bund und Land, wie z.B. das Jugendamt, dem Träger der Einrichtung, den Eltern, den Kindern und den pädagogischen Fachkräften der Einrichtung. Der Aufgabenumfang und die zu erbringenden Leistungen sind von enormer Größe und fordern täglich die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Schlüsselqualifikationen und eine motivierende Haltung der Führungskraft. Die Motivation der Leitungskraft selbst muss sehr groß sein, um der Vielzahl der Aufgaben gerecht werden zu können. Grund dafür ist auch der geringe Zeitrahmen, in dem sich Leitung bewegen muss. Besonders schwierig ist in diesem Zusammenhang, dass die eingesetzten Führungskräfte meist als „Springer“ in den Gruppen der Kindertagesstätten aushelfen müssen.

Eines der größten Themen im Kontext Kindertagesstätte ist die „Qualitätsverbesserung“ der Arbeit. Qualität braucht Zeit! Die zu leistenden Stunden der pädagogischen Fachkräfte und der Leitung errechnen sich aus dem Betreuungsschlüssel der Krippen, Kindergarten- und Hortkinder. Dieser Betreuungsschlüssel und auch die zur Verfügung stehende Arbeitszeit für Leitungsaufgaben sind in jedem Bundesland anders geregelt. Um jedoch Qualitätsstandards einzuführen und länderübergreifend vergleichen zu können, muss es eine einheitliche Regelung zu den Betreuungsschlüsseln geben. Als noch wichtiger sehe ich die Einführung von wöchentlichen Arbeitszeiten, in denen die Leitung tatsächlich von der Gruppenarbeit freizustellen ist. Nur so kann die Führungskraft für qualitativ hochwertige Arbeit und Rahmenbedingungen sorgen. Zudem wäre das eine landesweite Wertschätzung der Leitungsarbeit.

Die pädagogische Arbeit mit Kindern ist Schwerpunkt in den Kindertagesstätten. Die pädagogischen Fachkräfte sind Begleiter in der Entwicklung der Kinder und tragen somit eine hohe Verantwortung. Das geht einher mit einem positiv geprägten Menschenbild, der Achtung vor dem Leben und dem Menschen an sich. Professionelles Arbeiten der Leitung und der Mitarbeitenden wird von den Eltern und den Trägern vorausgesetzt. Dafür muss Raum und Zeit für Reflexionsarbeit vom Träger der Einrichtung zur Verfügung gestellt werden, um Entwicklungen der pädagogischen Fachkräfte einschätzen zu können, damit gegebenenfalls für Weiterbildung gesorgt werden kann. Wird an eine Führungskraft ein hoher Qualitätsanspruch gestellt, muss der Träger der Einrichtung Vorbild sein sowie zeitliche und monetäre Voraussetzungen schaffen. Respekt, Wertschätzung und eine vertrauensvolle Basis zu den Leitungskräften muss auch durch den Träger entgegengebracht und geschaffen werden. Das erzeugt Motivation bei den Führungskräften.

Mitarbeitermotivation ist Aufgabe der Führungskraft. Voraussetzung dafür ist fachspezifisches Wissen über Personalführung und ein entsprechendes Persönlichkeitsprofil. Um den hohen Qualitätsstandards zu entsprechen, kann Führung nicht auf der Basis „aus dem Bauch“ oder aufgrund von Lebens- und Berufserfahrungen geleistet werden. Führungskräfte in sächsischen Kindertagesstätten müssen eine Leiterinnen-/Leiter-Qualifizierung oder ein Studium im Bereich der Sozialen Arbeit nachweisen. Diese Qualifikationen und die damit einhergehenden Ausbildungen im Bereich Personalführung sind meiner Meinung nach nicht ausreichend, um Personal nachhaltig zu führen. Dazu könnte eine weitere empirische Forschung angeschlossen werden. Für das Thema der Mitarbeitermotivation ist meiner Meinung nach die Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte zu forcieren. Die dafür nötigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssen von Bund und Land erarbeitet und finanziert werden.

Die Kernaufgabe als Führungskraft einer Kindertagesstätte besteht in der Führung des Personals mit all seinen Facetten. Im Studiengang Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida erhält man einen sehr guten Überblick zu den verschiedenen Lebenslagen der Lebensalter. Das fachliche Wissen zum Führen von Menschen in einer Organisation, wie einer Kindertagesstätte, könnte als Modul in den Studienplan aufgenommen werden. Bereits eingesetzte Führungskräfte können Wissenslücken zur Personalführung und zur Mitarbeitermotivation nur kompen-

sieren, in dem sie Weiterbildungen zum Thema absolvieren oder sich coachen lassen, was wiederum mit einem hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand für den Träger und der Führungskraft verbunden ist.

In dieser Bachelorarbeit wurde erarbeitet, wie und mit welchen Erfahrungen es den Führungskräften möglich ist, die pädagogischen Fachkräfte von Kindertagesstätten zu motivieren. Ausschlaggebend ist die Persönlichkeit der Führungskraft, die sehr großen Einfluss auf das Verhalten und damit die Motivation der Mitarbeitenden hat. Durch absolvierte und abgeschlossene Ausbildungen, aber auch durch Berufs- und Lebenserfahrungen ist es den Leiterinnen möglich, die pädagogischen Fachkräfte zu führen und zu leiten. Es werden Methoden wie Mitarbeiter- und Feedbackgespräche geführt und es herrscht in den Einrichtungen eine wertschätzende und vertrauensvolle Atmosphäre. Die Leiterinnen nehmen sich Zeit, um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden in Erfahrung zu bringen und diese z.B. mit Verantwortungsübertragung zu befriedigen und damit zu motivieren.

Es wurde deutlich, dass Kommunikation in diesem Bereich der Sozialen Arbeit von höchster Bedeutung ist. Der wertschätzende Umgang mit den Erzieherinnen und Erziehern sowie die Anerkennung der geleisteten Arbeit wirkt sich auf die Motivation des Einzelnen, aber auch auf die Motivation des gesamten Teams aus. Wichtig dabei ist, dass die Führungskraft ein authentisches Auftreten hat.

Das Thema Mitarbeitermotivation als Aufgabe der Führungskraft hat mich persönlich dahingehend weitergebracht, dass es mich bestärkt hat, eine Führungsrolle zu übernehmen. Ausschlaggebend dafür ist, dass ich durch die Erarbeitung des Persönlichkeitsprofils einer Führungskraft und die anwendbaren Methoden einen Überblick über die Mitarbeitermotivation bekommen habe. Die zentrale Fragestellung: „Welche Strategien zur Mitarbeitermotivation werden von Führungskräften in Kindertagesstätte bereits angewandt?“, konnte ich durch die Interviews herausarbeiten. Sie geben einen Einblick in das Führungsverhalten der Leiterinnen und drücken auch deren Belastung aus. Wichtig für die interviewten Leiterinnen ist, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird. An den Verbesserungen der Rahmenbedingungen muss weiterhin gearbeitet werden, damit die Führungskräfte auch in Zukunft den hohen Qualitätsansprüchen gerecht werden können.

Wissenschaftliches Literaturverzeichnis

- De Micheli, M. (2006). *Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation*. Zürich: Praxium Verlag.
- Domsch, M. E., Regnet, E., & von Rosenstiel, L. (2012,). *Führung von Mitarbeitern, Fallstudien zum Personalmanagement*. (M. E. Domsch, E. Regnet, & L. von Rosenstiel, Hrsg.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Franken, S. (2010). *Verhaltensorientierte Führung, 3. Auflage*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Heckhausen, J. H. (2010). *Motivation und Handeln, 4. Auflage*. Berlin : Springer Verlag.
- Herriger, N. (2010). *Empowerment in der Sozialen Arbeit, Eine Einführung, 4., erweiterte und aktualisierte Auflage*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Holtbrügge, D. (2015). *Personalmanagement, 6. Auflage*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hölzle, C. (2006). *Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, Grundlagen und Instrumente*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Krenz, A. (2016). *Psychologie für Erzieherinnen und Erzieher - Grundlagen für die Praxis, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage*. (A. Krenz, Hrsg.) Berlin: Cornelsen Verlag GmbH.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung, Ein integrativer Ansatz, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Maslow, A. H. (2014). *Motivation und Persönlichkeit, 13. Auflage*. Leck: CPI books GmbH.
- Rosenstiel, L. v. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Steiger, T., & Lippmann, E. (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Führungskompetenz und Führungswissen, 3., vollständig überarbeitet und erweiterte Auflage* (Bd. I). (E. Lippmann, Hrsg.) Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Steiger, T., & Lippmann, E. (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Führungskompetenz und Führungswissen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage* (Bd. II). (E. Lippmann, Hrsg.) Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Sting, P. D., Prof. Dr. Gängler, H., Dr. Kleber, S., Klingner, B., & Pfeifer, K. (2011). *Sächsischer Bildungsplan*. (S. S. Kultus, Hrsg.) Weimar - Berlin: verlag das netz.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung, 3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Quellenverzeichnis

Publikationen

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2014), *Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2014*, München: Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte.

Bertelsmann-Stiftung (2016), *KiTa-Leitung als Schlüsselposition*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann-Stiftung (2016), *KiTa-Leitungen kommen zu Wort*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann-Stiftung (2017), *Qualitätsausbau in KiTas 2017*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Deutscher Paritätischer (2015), *Arbeitshilfe für Kita-Leitungen in Sachsen*, Deutscher PARITÄTISCHER Wohlfahrtsverband LV Sachsen e.V.

Internetquellen

Aunkofer, Benjamin (2009): Arbeitszufriedenheit, der-wirtschafts-ingenieur.de, Bonn: Zarenga GmbH, Stichwort: Hygienefaktoren, <https://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/arbeitszufriedenheit/> (letzter Zugriff am 18.11.2017, 15 Uhr)

Bertelsmann-Stiftung (2016), *KiTa-Leitungen kommen zu Wort*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, Unsere Projekte, Projektnachrichten: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/laendermonitoring-fruehkindliche-bildungssysteme/projektnachrichten/kita-leitungen-kommen-zu-wort/> (letzter Zugriff am 23.11.2017, 16.30 Uhr)

Bertelsmann-Stiftung (2017), *KiTa-Leitung unter Druck*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, Unsere Projekte, Projektnachrichten:

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-rojekte/laendermonitoring-fruehkindliche-bildungssysteme/projektnachrichten/kita-leitung-unter-druck/>
Stichwort: Bertelsmann Stiftung Umsetzung der Empfehlung, (letzter Zugriff am 13.11.2017, 14.35 Uhr)

Bhagwati, Miriam (2016): *Führungstheorien*, Beirut: Sibma Alpha Global Exchange Limited, Stichwort: Transformationale Führung
<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f%C3%BChrungstheorien/f%C3%BChrungstheorien.htm> (letzter Zugriff am 09.10.2017, 18.50 Uhr)

Dachroth, Gunnar (2017), *Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
<http://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/mitarbeiter-sind-die-wichtigste-ressource/6600562> (letzter Zugriff am 08.10.2017, 12.50 Uhr)

Finder, Mona (2016): *Qualität der Kinderbetreuung bundeseinheitlich regeln*, Berlin: AWO Bundesverband e.V., in Pressemitteilungen, Aktuell: Qualität der Kinderbetreuung bundeseinheitlich regeln
<https://www.awo.org/qualitaet-der-kinderbetreuung-bundeseinheitlich-regeln> (letzter Zugriff am 10.11.17, 13.15 Uhr)

Höpker, Jan (2017): *Die Maslowsche Bedürfnispyramide – Auf welcher Stufe stehst du wirklich?*, Waldkirch: Dr. Jan Höpke, Stichwort: Bedürfnispyramide,
<http://www.habitgym.de/maslowsche-beduerfnispyramide/>
(letzter Zugriff am 24.11.207, 13.30 Uhr)

ProLehre () *Grundprinzipien und Erfolgsfaktoren guter Lehre*, München: Technische Universität München, Stichwort: Motiv/Anreiz
<https://www.lehren.tum.de/themen/lehre-gestalten-didaktik/erfolgsfaktoren-guter-lehre/motivation/> (letzter Zugriff am 18.11.2017, 15.15 Uhr)

Sächsische Qualifikations- und Fortbildungsverordnung pädagogischer Fachkräfte (2010), SächsGVBl. 2010 Nr. 12, S. 277/ Fsn-Nr.: 814-1.15, Dresden: Sächsische Staatskanzlei (Hrg.)

<https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/11517-Saechsische-Qualifikations-und-Fortbildungsverordnung-paedagogischer-Fachkraefte#p2>

(letzter Zugriff am 13.01.2018, 10.30 Uhr)

Schrader, M., Dahle G. (Hrsg.) (2007-2011): *Kindergarten & Hort erfolgreich leiten – Von den Besten lernen: best practice*, München: OLZOG-Verlag

<https://www.edidact.de/contentBase/edidact/vorschau/5-10-01-16-2.pdf>

(letzter Zugriff am 29.11.2017, 16 Uhr)

Anlagen

- Anlage 1: Leitfadengestütztes Experteninterview – Vorlage
- Anlage 2: Experteninterview 1, Frau Fiebig, AWO Pirna
- Anlage 3: Experteninterview 2, Frau Schmedemann, Hort Bannewitz
- Anlage 4: Experteninterview 3, anonym

Anlage 1

Leitfadengestütztes Experteninterview

Zentrale Fragestellung:

Welche Strategien zur Mitarbeitermotivation werden von Führungskräften in Kindertagesstätten bereits angewandt?

Unterfragestellungen:

Welches Fachwissen besitzt die Führungskraft zum Thema Mitarbeitermotivation? Ist Weiterbildung notwendig?

Interview-Fragen:

Sie sind Leiterin einer Kindertagesstätte und führen pädagogische Fachkräfte.

1. Seit wann leiten Sie Ihre derzeitige Einrichtung?
2. Wie viele Mitarbeiter unterstehen Ihrer Leitung?
3. Wie wurden Sie Leiterin? Welche Aus- oder Weiterbildung war dazu nötig?
4. Was sind Ihre persönlichen Stärken in der Leitung und Führung der Kindertagesstätte?
5. Welcher Aufgabenbereich liegt Ihnen dabei besonders?
6. Was sind Ihre Erfahrungen zum Thema Personalführung?
7. Welchen Stellenwert nimmt dieser Bereich in Ihrer täglichen Arbeit ein?
8. Was sind Ihre Erfahrungen zum Thema Mitarbeitermotivation?
9. Welche Möglichkeiten der Mitarbeiter-Motivation kennen Sie persönlich?
10. Welche Methoden wenden Sie an?

11. Wie schätzen Sie den Zusammenhang von Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit in Ihrer Einrichtung ein?

12. Welche Rolle spielt die Kommunikation im täglichen Arbeitsalltag?

13. Welche Rolle spielt die Beziehungsarbeit im täglichen Arbeitsalltag?

14. Wie stärken Sie Stärken ihrer Mitarbeiter?

1. Der Empowerment-Ansatz (Selbstbefähigung) entlastet Führungskräfte, indem Mitarbeitern gezielt mehr Verantwortung übertragen und neue Freiräume eingeräumt werden. Kennen Sie diesen Ansatz und arbeiten Sie danach?

Wenn ja:

Welche Ergebnisse in der Motivation können Sie bei Ihren MA feststellen?

15. Wie nutzen Sie die persönlichen Ressourcen Ihrer Mitarbeiter?

16. In welcher Art und welchem Umfang findet Wertschätzung in Ihrer Kita statt?

17. Inwieweit könnte Ihnen eine Weiterbildung zum Thema Mitarbeitermotivation in der täglichen Arbeit hilfreich sein?

18. Inwieweit hat Sie dieses Interview für das Thema sensibilisiert?

Letzte Frage:

2. Was wünschen Sie sich von Ihrem Träger und vom Land Sachsen als Unterstützung Ihrer Leitungs- und Führungsfunktion?

Anlage 2

Transkription Interview Frau Fiebig

Datum: 08.11.2017 Uhrzeit insgesamt: 15.50 – 16.40 Uhr
 Dauer Interview: 50 Min Interviewer: Anke Kühn
 Befragte: Frau Fiebig Ort: Pirna

- 1 00:00:03-3 **Interviewer** Frau Fiebig, Sie sind Leiterin einer Kindertagesstätte und
 2 führen pädagogische Fachkräfte. Seit wann leiten Sie Ihre derzeitige Einrich-
 3 tung?
 4
- 5 00:00:12-8 **Befragter** Seit 1986.
 6
- 7 00:00:15-5 **Interviewer** Wie viele Mitarbeiter unterstehen Ihrer Leitung?
 8
- 9 00:00:18-1 **Befragter** Zurzeit 11.
 10
- 11 00:00:21-1 **Interviewer** Sind da auch Männer dabei?
 12
- 13 00:00:21-9 **Befragter** Ja! (...) Ich habe zurzeit einen Erzieher der zu uns in die
 14 Einrichtung gekommen ist, vor paar Jahren als FSJler. Dann hat er gesagt, or ich
 15 würde gern Erzieher machen aufgrund der Erfahrung die er bei uns gemacht hat,
 16 hat er das auch bei uns in der Einrichtung gemacht, die berufsbegleitende Erzie-
 17 herausbildung und zurzeit äh hat er begonnen es Studium berufsbegleitend. Und
 18 ich hoffe, der übernimmt mal meinen Job (lacht).
 19
- 20 00:00:51-4 **Interviewer** Soziale Arbeit?
 21
- 22 00:00:51-6 **Befragter** Ja, aber im an der FH ja. Aber er kriegt Unterstützung
 23 über die Familie und er konnte zeitnah dort beginnen und hat eben gesagt und er
 24 hat auch zwei Semester. Weil er schon mal ein Studium begonnen hatte, das
 25 haben sie ihm anerkannt und damit hat er sechs Semester und keine acht mehr.
 26 Und das war für ihn so der ausschlaggebende Grund.
 27
- 28 00:01:15-2 **Interviewer** Wie viel Kinder haben Sie in der Einrichtung?

29

30 00:01:16-2 **Befragter** äh maximal 105.

31

32 00:01:18-2 **Interviewer** Und derzeit?

33

34 00:01:20-2 **Befragter** äh ich glaube 95.

35

36 00:01:26-4 **Interviewer** Frau Fiebig, wie wurden Sie Leiterin. Welche Aus- und
37 Weiterbildung war dazu nötig?

38

39 00:01:31-4 **Befragter** Ich habe Krippenerzieherin gelernt (.) und zu DDR-Zeiten
40 war der Werdegang etwas anders. Dann hat man mich gefragt, nachdem ich aus
41 dem Erziehungsurlaub wiederkommen sollte, ob ich eine Kindereinrichtung, die
42 neu errichtet wurden ist, in Heidenau übernehme, und da hab ich gesagt ja.
43 Heutzutage bin ich froh, weil die riesengroß ist (lacht) dreimal so groß wie meine.
44 Äh und zwischenzeitlich hat aber dann die Einrichtungsleiterin in der Wochenein-
45 richtung, wo ich war, äh ist die weg gezogen. Und da hat man mich gefragt, ob
46 ich dortbleiben würde und das hab ich gemacht und bin im Prinzip über Krippen-
47 erzieherin Leiterin geworden. (.) äh dann waren natürlich in den anderen Jahren
48 waren immer Fortbildungen. Also ich weiß, dass mir einmal in Dresden über ein
49 Jahr so eine Qualifizierung für Einrichtungsleiter hatten.

50

51 00:02:26-3 **Interviewer** Wann war das?

52

53 00:02:28-6 **Befragter** Das kann ich Ihnen nicht so genau sagen. Das weiß ich
54 nicht mehr. Das war äh..ich bin ´86 hab ich Leiterin, vielleicht ´87 - ´88, das war
55 eine der Weiterbildungen. Das ging über ein Jahr, berufsbegleitend. Aber dort
56 haben wir och alles gehabt. Wir mussten einschließlich Speisepläne erarbeiten.
57 Da dran kann ich mich immer erinnern, weil wir mussten im Prinzip gucken, wie
58 ist denn die Speisefolge und wird das eingehalten, dass man das wirklich in dem
59 Wechsel hat. Also das waren ganz viele Sachen, auch Vieles, was man wirklich
60 gut für die Praxis gebrauchen konnte. Also nicht so allgemein und ich musste ni
61 nochmal Mathematik machen, sondern es ging um hygienische Anforderungen,
62 es ging um Sicherheitsanforderungen, also ganz quer Beet, Pädagogik war auch
63 dabei, also ganz viele solche Sachen. Das war über das Jahr. Später war dann
64 nochmal was. Dann haben wir natürlich alle zusammen das Bildungscurriculum

65 gemacht. Die staatliche Anerkennung haben wir zusammen gemacht, im Team.
66 Da musste ich ja auch noch den staatlich anerkannten Erzieher, das war er ja auch.
67 Das war kurz nach der Wende, wo wir das gemacht haben. Und wir haben auch
68 probiert auch vieles im Team zusammen zu machen. Also zum Beispiel dieses
69 Bildungscurriculum an der Volkshochschule haben wir zusammen gemacht als
70 Team und auch jetzt probieren wir eben auch viele Sachen inhousemäßig, dass alle
71 das gleiche hören. (.) Und damit bin ich dann Leiterin geworden und habe aber
72 auch die ganzen Jahre immer, dass ich mir Weiterbildungen geholt habe. Das ich
73 mal geguckt habe. Der Landkreis bietet häufig gute Sachen an, weil wir da immer
74 gut involviert sind. Methodik auch, Gesprächsführung, lauter solche Sachen.

75

76 00:04:11-7 **Interviewer** Sind Sie immer dran.

77

78 00:04:11-6 **Befragter** Systemik würde mich noch interessieren. Ja.

79

80 00:04:17-2 **Interviewer** Und da haben Sie das eine Jahr Leiterinnenqualifizie-
81 rung gemacht?

82

83 00:04:20-1 **Befragter** Ja und das war später nochmal was. Da war nochmal
84 was, was von meiner Leitung zugeschnitten war. Aber ich kann Ihnen das nicht
85 genau sagen.

86

87 00:04:27-0 **Interviewer** Wie lange das ging, wissen Sie auch nicht mehr?

88

89 00:04:28-2 **Befragter** Das könnte ich nachgucken in meinen Urkunden. Aber das
90 wüsste ich jetzt so nicht. Gut, aus dem FF weiß ich das nicht.

91

92 00:04:37-1 **Interviewer** Was sind Ihre persönlichen Stärken in der Leitung und
93 Führung der Kindertagesstätte?

94

95 00:04:43-1 **Befragter** Darf ich noch was nachhaken zu der anderen Frage? Äh
96 und wir hatten jetzt vor zwei Jahren äh über die Arbeiterwohlfahrt auch Führen und
97 Leiten. Über diese Unternehmensgruppe KPMG die in Dresden ist, die diesen
98 Sitz hat. KPMG ich glaube so. Ja und da ging es auch ums Führen und Leiten. Dort
99 waren Punkte drin, wo ich glaube, kann ich gut nachvollziehen. Und es gab Sa-
100 chen, die von meiner Intention her und von meinem Leitungsstil mir nicht ent-

101 sprachen.

102

103 00:05:28-2 **Interviewer** Zum Beispiel?

104

105 00:05:29-7 **Befragter** Zum Beispiel, äh (.) diese übermäßige Kontrolle, diesen
106 Druck den wir haben, auf die Erzieher weiter zu geben, das sind solche Sachen
107 die liegen mir ni. Ich möchte gerne mit meinen Kollegen arbeiten. Ich kann auch
108 mal einen Spruch machen, ich bin och nicht so harmoniesüchtig, dass ich jetzt
109 sage, das muss alles harmonisch und ha...! Das ist nicht meins. Ich kämpfe um
110 etwas, was ich gerne möchte, zum Beispiel die Öffnung jetzt im Krippenbereich.
111 Da kämpfe ich darum. Auch mit den Mitarbeitern. Ich fahr wohin, ich biete Litera-
112 tur an, ich hol mir Leute rein, äh...ganz viele solche Sachen. (.) Aber dieses, die-
113 sen Druck "und jetzt wird das kontrolliert und das müssen se noch abrechen, und
114 dort musste hinter her sein und..." äh(.) ich möchte gerne achtsam, dass mir
115 achtsam die Kinder erziehen und deshalb sehe ich mich auch als Vorbild. Ich
116 möchte, dass das wertschätzend passiert und das man en gemeinsames Mitei-
117 nander. Und wenn ich sehe, wie man diesen Druck weiter gibt und damit sich
118 das Klima ganz doll verändert, weil dann die Eine guckt: "Or, der hat das so ge-
119 macht und so sollten wir das gar nicht machen..." das ist, ich denk manchmal,
120 das vergiftet so richtig die Atmosphäre und wenn man so ene Gleichmacherei
121 macht, wir sind alle 11 ganz unterschiedlich. Jeder macht das auf seine ganz
122 spezielle Art und Weise und der Eine braucht für sich schon selber viel Kontrolle,
123 der wird sich och mehr notieren und der andere hat es ein gutes Stück im Blick.
124 Und wenn ich das selber ni mehr achten kann und auf alle das Gleiche stülpe,
125 das macht, ja es macht ganz viele Leute glaub ich auch krank. Und das macht,
126 vergiftet auch en Klima. Also ich finde das immer ni gut. Das ist nicht meine Art.
127 (lacht)

128

129 00:07:34-7 **Interviewer** Und was fanden Sie damals gut an dieser Weiterbildung,
130 die Sie da gemacht haben? Das war vor zwei Jahren?

131

132 00:07:40-7 **Befragter** Nu, das man auch Hinweise, Fallberatung, Gesprächsfüh-
133 rung, das war so was wo ich immer sage, das war gut.

134

135 00:07:52-5 **Interviewer** Nochmal zum Verständnis. Was, was war das für ein
136 Modul, wo Sie sagen, wir haben dort gelernt, dass man Druck aufbauen soll?

137

138 00:07:59-0 **Befragter** Naja dieses ganze, dieses ganze kontrollieren. Ihr müsst
139 eure Mitarbeiter kontrollieren.

140

141 00:08:06-1 **Interviewer** Was war das für ein Fach? Wissen Sie das noch?

142

143 00:08:08-6 **Befragter** Das war kein Fach, das war äh, die hatten die Tage immer
144 zu unterschiedlichen Thematiken gestaltet.

145

146 00:08:15-1 **Interviewer** Was war das für ein Thema? Wissen Sie das noch?

147

148 00:08:15-3 **Befragter** Das weiß ich nicht mehr. Ich könnte, sehen Sie, solche
149 Unterlagen habe ich alle zu Hause. Ich könnte auch nachgucken in meinem
150 schlauen PC. Weil wir das alles ab. Und ja, so mit, es geht schon um Mitarbeiter-
151 führung. Aber eben äh unter welchen Gesichtspunkt sieht das jeder. Und ich
152 glaube, wenn ich vielleicht mir hätte ein Institut raussuchen können, was mehr
153 mein Intensionen entspricht, dann kommt was ganz anderes hinten raus. Nu?
154 Und da ist das für mich so etwas äh (.) was was das heutzutage ausmacht. Auch
155 die Arbeiterwohlfahrt als Konzern ist gewachsen. Und da spielt dieses Individuum
156 und dieser kleine Bereich, den ich hier habe, der ist einer von Vielen. Und es wird
157 über alle ein Deckel gezogen. Und da denke ich immer an diese Metapher von
158 diesen Tieren, wo der Hase plötzlich schwimmen sollte und so äh (.) das sehe ich
159 dann. Es wird so eine Gleichmacherei gemacht. Egal unter welchem Schwer-
160 punkt ich arbeite. Da arbeite ich wie die Altenhilfe und wie dort geleitet wird, die-
161 se Einrichtungen sind viel größer, das macht was ganz anderes als Einrichtungs-
162 leiter. Ich habe hier elf Kollegen, die sind im Überblick. Es gibt Einrichtungen, die
163 haben 300 Kinder. Die haben natürlich auch viel mehr Mitarbeiter. Die müssen
164 das ganz anders strukturieren. Wobei das von der Art her (.) häufig, ich hab eine
165 Art, selber als Mensch, und die verkörpere ich, aber dann müsste ich bestimmt
166 meine Arbeit anders organisieren. In Kleingruppen, dort musste vielleicht auch
167 mal mehr gucken. Aber hier, wir begegnen uns über den Tag ganz viel. Und
168 wenn es was gibt, dann kann man das gut beraten und dann kann ich auch mal
169 sagen: "Haste dazu was?" oder "Hier dazu das brauch ich dringend." Aber so, so
170 allgemein, weil wir schon so viel Zeit fürs dokumentieren verbrauchen und uns
171 immer weniger Zeit bleibt, um mit den Kindern zu arbeiten. Und ich glaube das ist
172 mein Schwerpunkt den hier im Haus die Kinder (...)

173

174 00:10:42-0 **Interviewer** Welcher Aufgabenbereich liegt Ihnen dabei besonders?

175

176 00:10:46-2 **Befragter** Bei meinen vielen Aufgaben die ich habe? (lacht)

177

178 00:10:49-9 **Interviewer** ja gucken Sie mal, was se, wo Sie da denken.hm... was
179 liegt denn mir richtig gut?! (.) Wo geh ich auf?

180

181 00:10:58-5 **Befragter** Für die Kinder, aber dafür ist zu wenig Zeit. Muss ich glei
182 sagen, das ist also das was alles mit der Pädagogik und mit der Fachlichkeit zu
183 tun hat. Äh (.) bleibt zu wenig Zeit. Grade um och Fachliteratur zu lesen, das ist
184 so meine Freizeit. Manche Leute lachen darüber und sagen: "Liest du nicht auch
185 mal ein anderes Buch?" Ich sag: "Dafür hab ich keine Zeit!" (lacht) Weils mich, es
186 interessiert mich, es interessiert mich das alles was um die Kinder herum ist. Und
187 das ist och mein Beweggrund, dass mir diese Arbeit die ich mache als Leiterin
188 viel Spaß macht. Das muss ich mal sagen. Äh was mir glaub ich auch ganz gut
189 gelingt ist alles was so ein Stück organisatorisch ist. Ich bin zwar kein übermäßig
190 strukturierter Mensch, aber en Stück bin ich auch planvoll, aber ich kann eben
191 auch sehr offen mit manchen Sachen umgehen. Das, und dann das man auch
192 sagt: "Hallo! Wo kriegste das her und wie läuft das, und was könntste da ma-
193 chen?" Das das liegt mir och. Ja und das andere das ist so nebenher. Und ich
194 denke das Wissen macht einen nicht dümmer. Also wenn ich jetzt nehme Sicher-
195 heit. Obliegt uns auch. Es sind zwar och Begehungen, dass du selbst guckst, ist
196 das standsicher? Ist das dies ist das jenes? Ist der Berg zu steil? Haste hier ir-
197 gendwas? Das sind schon viele Sachen äh ja. Finanzen denk ich, och mit dem
198 organisieren, fällt mir nicht unbedingt schwer, aber hat sich total gewandelt. Und
199 damit brauch ich zum Teil mehr Zeit dafür. Wo ich Früher schneller zugreifen
200 konnte aufgrund des individuellen Arbeitens, ist es heut zu Tage, es wird alles
201 über so einen Kamm geschert und was drüber weg steht (lacht) wird abgeschnit-
202 ten. Und damit hast du ni so en Zugang. Wir haben früher zum Beispiel Salden-
203 listen jeden Monat bekommen. Heutzutage krieg ich drei, wenn ich Glück habe
204 im Jahr. Nor? Und damit muss ich auch arbeiten und da soll ich Aufträge auslö-
205 sen. Ich darf's ni überziehen, ich soll aber och ni zu viel Geld zurückgeben. Es
206 sind viele Sachen passiert, wo ich glaube, dass es das erschwert und damit wie-
207 der noch mehr Zeit bindet, die mir wieder von der Pädagogik weggehen.

208

209 00:13:32-1 **Interviewer** (...) Ähm, was sind Ihre Erfahrungen zum Thema Perso-
210 nalführung?

211

212 00:13:39-9 **Befragter** Was sind meine Erfahrungen? Meine Erfahrungen
213 sind...äh...So wie man in einen Wald hereinruft, so kommt es auch zurück, so
214 schallt es zurück? Dass ich mir schon sehr viel Mühe gebe, (.) das was die Mitar-
215 beiter hier tun, hier zu achten. Sie schauen zum Beispiel, ich hab eine Mitarbeite-
216 rin die macht den Dienstplan und sie schaut wirklich, dass ich aufgrund der vielen
217 Aufgaben, die auch bei mir auf dem Schreibtisch liegen, ni zu viel in der Gruppe
218 bin. Wobei ich ja och übern Tag überall mal eben komm. Äh wär manchmal viel-
219 leicht gut, wenn man selber noch mehr in der Praxis stehen könnte, dann kann
220 man manche Sachen och anders ausprobieren. Aber das ist trotzdem nicht mein
221 Schwerpunkt. Ich denke ich hab den Leitungsjob angenommen und damit bin ich
222 och Leiterin und damit muss ich och ein gutes Stück führen. Aber ich möchte das
223 auf einer vertrauensvollen Basis machen, diese Führung. (..)Und damit ist es für
224 mich so sowas (.) ja, wie soll ich das sagen (...) das ich schon probiere och eine
225 gute Stimmung zum Beispiel ins Haus zu bringen, wenn ich früh komme "Guten
226 Morgen" und hm...hm...hm... Und dass ich aber auch ganz doll merke, dass
227 wenn ich unter Druck bin, überträgt sich das auf meine Mitarbeiter. Das merkst
228 du, das merkst du sofort! Wenn ich lange Zeit so so ja dann bist du nicht so offen,
229 dann bist du nicht so achtsam. Heute war zum Beispiel der Tag der Reinigung.
230 Und ich hab eine Mitarbeiterin, die ist aus einer Fremdfirma. Da kommt die Mitar-
231 beiterin heute früh und sagt: "Ramona, heute ist Tag der Reinigung!" Und da hab
232 ich gesagt: „Ich guck glei ma. Irgendwo find ich schon was.“ Da bin ich da hin und
233 es ist vielleicht auch nicht mit ihr immer alles in Ordnung und ich geh da nun hin
234 und sage: „Or ich hätte gerne mal hier das wieder gründlicher.“ Oder so nar? (..)
235 Trotzdem achtsam! Und diesen Job möchte ich auch ni machen, weil das en
236 ganz schwerer Job ist. Da bin ich hin und hab ihr was gegeben. Und da sagt sie:
237 "Or, das würde ich mir von unseren Chefs mal wünschen!" ... Und das sind
238 manchmal so kleine Dinge. Und da hab ich dann gesagt: "Och mir gehn manch-
239 mal Sachen durch die Lappen.“ Nor? Es ist aufgrund des Drucks, fallen solche
240 Sachen so häufig runter. Und das sind so kleine Achtsamkeiten. Oder wenn mal
241 is, ne besondere Sache, da bringe ich eben och mal einen Kuchen mit und sage:
242 "Hier geb ich aus!" Nor? Da waren Situationen, da kann man das doch och mal
243 auf so eine Basis machen. (.) ja

244

245 00:16:34-4 **Interviewer** Da haben Sie mir eigentlich die Frage sieben schon er-
246 klärt. Welchen Stellenwert nimmt dieser Bereich in ihrer täglichen Arbeit ein? Die
247 Personalführung, nir, also haben Sie mir eigentlich gerade erklärt.

248

249 00:16:45-0 **Befragter** Mit dem Steht und fällt och alles. Wenn die sich gut fühlen,
250 dann lachen die mal. Man muss Spaß an seiner Arbeit haben, man muss Freude
251 haben. Und wenn ich das nicht mehr haben kann, dass ich nur noch verbissen
252 irgendwas (.) ja ich glaube dann sind die Leute och gestresst und das überträgt
253 sich auf die Kinder, dann sehen das die Eltern und dann denken die immer
254 or....mmm....nor? Zurzeit fehlen bei uns drei Leute aufgrund von Krankheit. Und
255 trotzdem probieren mir, dass alle irgendwo Hand in Hand zu meistern. (lacht)

256

257 00:17:24-5 **Interviewer** Da kommen wir zur Mitarbeitermotivation. Da sin mir ja
258 eigentlich och schon mittendrin. Was sind Ihre Erfahrungen zu dem Thema (.)
259 Mitarbeitermotivation?

260

261 00:17:35-6 **Befragter** Ja, was ich als Feedback ganz viel kriege, in den Mitarbei-
262 tergesprächen zum Beispiel is, or wie machst denn du das immer, dass du so die
263 Sachen ran holen kannst, dass mir manchmal sagen, das wäre gut und du fin-
264 dest immer irgendwo einen Weg und ene Möglichkeit. Ich glaube das macht ganz
265 viel. Och was hier in dem Haus jetzt in den siebzehn Jahren in denen wir hier
266 sind so zusammen entwickelt haben. Das ich och offen bin bestimmte Sachen zu
267 verändern, gemeinsam mit ihnen, aber ich mach eben auch den Druck von der
268 anderen Seite und sage: "Hallo ich möchte auch ein Stück für die Kinder!" Das
269 man dann eben solche Sachen verändern kann oder grade wie wo wir vorhin
270 waren, in diesem Experimentierraum, ham mir seit zwei Jahren jetzt diese zweite
271 Ebene. Und das haben die Mitarbeiter, habe ich gesagt: "Or wir könnten uns das
272 vorstellen, wir würden uns das wünschen." Da habe ich gesagt: "Macht ihr euch
273 bitte Gedanken, wie das aussehen könnte!" Und dann haben wir mit der Firma,
274 die das gemacht hat (.) äh sind wir über E-Mails in Kontakt getreten, ham unsre
275 Vorstellung dort rein gegeben, dann ham die gesagt: "Ne das können wir nicht
276 machen." Weil ja immer doch eine Produktion auch Sachen hat, wo die sagen,
277 davon nehmen wir wieder und trotz alledem ist etwas ganz individuelles entstan-
278 den. Nach den Vorstellungen der Mitarbeiter. Die können gut damit leben. (.) Und
279 das ist das glaub, ich trägt zu ner Motivation bei (.) äh ein Teil ist glaub ich, gera-
280 de jetzt och die AWO gibt zur Zeit wieder Teamgelder frei, wo wir auch gemein-

281 sam was machen können. Da warn wir dieses Jahr och zum Beispiel zusammen
282 essen. Wo man sich mal zusammen setzt. (.) äh das man Kleinigkeiten ni ver-
283 gisst. Also wir gratulieren uns nach wie vor hier in der Einrichtung zum Geburts-
284 tag. Ich schick och mal eine Whats-App. Ich schreibe sonst wenig mit meinen
285 Mitarbeitern so über dienstliche Sachen, aber wenn jemand zum Beispiel ni da ist
286 zu seinem Geburtstag, dass man dran denkt und sagt: "Hallo!" Das sind so Sa-
287 chen, ja. Dass man sich Zeit nimmt, wenn jemand wirklich in der Türe steht, sich
288 Zeit nimmt, die Mitarbeitergespräche zum Beispiel ist das was Wunderschönes,
289 meine meine Chefin hat mir jetzt erlaubt, weil ich gesagt hab: "Or ich finde die
290 Mitarbeitergespräche." hm. Da gibt es so einen Einschätzungsbogen mit Ziel, Ziel
291 find ich gut, damit kann ich gut leben (.) äh Aber diese Einschätzung, und biste
292 da und wie isn da dein Und da hab ich gesagt, ob ich das nicht weg lassen könn-
293 te, sondern ich möchte einfach Zeit ham, dass die Mitarbeiter mal sagen können,
294 was finden se gut und du sprichst sowieso über so viele Dinge dienstlich (.) äh
295 dass man dann sagt, man kann sich gut austauschen, was haben die vielleicht
296 och noch für Ideen, das notiere ich mir dann auch separat, wo ich sage: "Hallo,
297 könnte das ein Schwerpunkt sein? Was müss mir vielleicht och im Team dazu
298 nochmal besprechen?" Und das man neuerdings, zum Beispiel mit diesem Jahr
299 hab ich begonnen, irgendwo in en Café zu gehen. Also sonst sind wir in unsere
300 "Wohnung" gegangen und das ist trotzdem noch dienstlich. nor? Und dann hab
301 ich gefragt, und da hat sie gesagt, sie hätte damit kein Problem und damit haben
302 wir dieses Jahr gesagt, wir gehen zum Beispiel um drei, machen wir uns aus und
303 dann gehen wir irgendwo hin, so ne anderthalb Stunde, trinken gemütlich nen
304 Kaffee und reden über das Mitarbeitergespräch. Und da steht ihnen frei, ob sie
305 das so wollen oder hier in der Einrichtung, das stell ich ihnen frei. Ich sage ihnen
306 auch welche Bögen, wir nehmen die Ziele mit und ja. Und da kam jetzt das
307 Feedback: „Or weißte, das ist nochmal was ganz anderes!“ Das ist eine schöne
308 Atmosphäre und so wie sie arbeiten, möchte ich ihnen o was Schönes bieten,
309 also so bissel was Angenehmes, weil ich unter Druck selber ni gut arbeiten kann.

310

311 00:21:47-7 **Interviewer** Wie schätzen Sie den Zusammenhang von Mitarbeiter-
312 motivation und Arbeitszufriedenheit in Ihrer Einrichtung ein?

313

314 00:21:57-6 **Befragter** Das ist total eng gekoppelt. Und ich denke, dass ich das
315 schon ein Stück zum Ausdruck gebracht habe. Es gibt immer ein Geben und ein
316 Nehmen! Und was ich total toll finde, dass man man, dass ich of manche Lösun-

317 gen nicht gekommen wäre ohne mein Team. Zum Beispiel haben wir vor vielen
318 Jahren begonnen, mit den Bildungs- und Lerngeschichten zu arbeiten. Das be-
319 deutet ja auch Beobachtung, zu dokumentieren, auszuwerten. Und ich selber bin
320 ein Typ, ich brauch für manche Dinge auch mal Ruhe. Und das kann ich nicht zwi-
321 schen Tür und Angel machen. Also jetzt mal ein Ohr hier hin und ein Ohr dort hin
322 und jetzt hab ich grad mal 10 Minuten Zeit und kann mich jetzt hinsetzen. Und da
323 haben wir hier nach Möglichkeiten gesucht. Und dort ist es uns dann zum Beispiel
324 gelungen, dass wir gesagt haben, wir (...) haben einen Tag zur Dokumentation. Es
325 gibt auch mal einen Monat wo meine Verantwortliche für den Dienstplan sagt: "Or
326 diesen Monat nicht oder könnte dir auch ein halber Tag reichen?" Aber dann kannst
327 du sitzen bleiben und gehst mittags zum Beispiel. Und dort dürfen sie das zu
328 Hause machen. Es gibt Mitarbeiter die nutzen das zum Beispiel, dass sie sagen:
329 "Ich schreibe das zeitnah abends, wenn ich zu Hause bin." Wir haben fast alle kei-
330 ne kleinen Kinder mehr. Wir haben also die Möglichkeit und die Zeit. Sie dürfen
331 von mir aus auch die Technik von hier mitnehmen, sie können ja dann nicht ins
332 Netzwerk, aber die dürfen, also sie haben fast alle einen Laptop, können dort drin
333 arbeiten, haben ihren Zugang, haben ihre Materialien. Und den dürfen sie, wenn
334 sie sowas machen, auch mit nach Hause nehmen. Sie dürfen bei mir auch mal ei-
335 nen Fotoapparat mit nach Hause nehmen, weil ich dann sage, dann verbinde ich
336 mein Interesse und guck, vielleicht muss ich hier an der Einstellung noch was
337 verändern, wozu ich hier manchmal keine Zeit habe. Na? Mich mit solchen Sa-
338 chen intensiv auseinander zu setzen. Und das denke ich, das koppelt's auch (...)
339 und (...) deshalb (...) haben wir das eben mit diesem Tag und da sind eben welche,
340 die das abends schreiben und dafür diesen Tag dann haben. Ein Stück für sich
341 und es gibt welche die sagen: "Or bei mir ist abends immer Trubel, da kann ich
342 mich nicht konzentrieren." Dann mach ich das an dem Tag. Und dann kommen
343 eben die Lerndispositionen, dann schreiben sie die Lerngeschichten. Sie bereiten
344 es Entwicklungsgespräch vor. Ganz viele solche Sachen, die sie dann eben zu
345 diesem Tag machen. Und auch dort denke ich ist dieses Vertrauen da. Da wurde
346 ich auch schon gefragt: "Na wie kontrollierst du denn das?" Und da sag ich, es
347 gibt Lerngeschichten, diesen roten Faden bei manch einem Kind zu finden, der ist
348 total schwierig und wenn ich so ein Kind gerade habe zur Auswertung, dann ist es
349 so, dann schaffe ich vielleicht an diesem Tag nur zwei Sachen. Und es gibt Tage,
350 da schaffe ich vielleicht vier, weil mir das locker von der Hand geht. Und da kann
351 ich nicht sagen: "Ihr müsst so viele Lerngeschichten machen!" (lacht)

352

353 00:25:03-3 **Interviewer** Is nich abrechenbar.

354

355 00:25:04-7 **Befragter** Es is ni abrechenbar und ich bin froh, dass wir diese Lern-
356 geschichten haben. Weil das diese Ressourcen und diese Achtsamkeit gegen-
357 über den Kindern so widerspiegelt. Und ja, dann wenn ich das möchte, das
358 meine Mitarbeiter so leben, dann denke ich, dass das auch verpflichtend ist, in
359 diesem Haus das insgesamt so zu leben. Beteiligung, Partizipation ist doch was
360 ganz wichtiges. Wir sollen´s den Kindern nah bringen. Also brauch´sch die Betei-
361 ligung der Mitarbeiter auch. Und wenn man im Konsens findet, den alle tragen
362 können, ist das gut. Oder wir haben zum Beispiel in unserem Haus schon seit
363 vielen Jahren, jetzt ham se och die Betriebsvereinbarung ein Stück dahingehend
364 angepasst, dass wir gesagt haben, is eigentlich entstanden, wo wir die
365 Bildungscorriculum-Weiterbildung hatten. Die ging doch immer abends und dafür
366 sollte Freizeitausgleich (.) und ich hätte das ja gar ni mit diesen sechs Wochen
367 und innerhalb von sechs Wochen und Freizeitausgleich und von allen! Da ham
368 wir uns überlegt und da haben wir Kreuzeltage eingeführt. Zusätzlich zum Urlaub.
369 Da ham wir mal hoch gerechnet auf wie viele Stunden kommen wir und die Mit-
370 arbeiter konnten das im Urlaubsplan schon mit angeben. Das die gesagt ham:
371 "Dort würde ich gerne die Stunden dafür absetzen!" Einen ganzen Tag, also nicht
372 so kleckerweise, weil ich glaube, wenn man das in einer Familie gut einplanen
373 kann, krieg ich och von der Familie wieder was zurück. Es macht doch insgesamt
374 was! Nor? Was nützt mir das, wenn ich heute sage: "Wir haben wenig Kinder!"
375 Zum einen steh ich of dem Standpunkt, den wenigen Kindern tut´s auch mal gut
376 zu zweit bloß mit der Erzieherin was zu tun und zum anderen, dass ich dann ni
377 immer sage: "Die müssen immer 13 sein!" Und zum anderen kannst du eben in
378 der Familie vieles planen. Und wir Frauen haben immer noch viel och auf dem
379 Buckel und dann is ma dort zu organisieren und damit helfen die och wieder. Und
380 die haben mir doch och geholfen und dann denke ich immer, wenn man das so
381 macht, die setzen och mal so Stunden ab, wenn´s viele sind, aber ansonsten ist
382 es ebenso geblieben, dass wir sagen, jetzt zurzeit sind es nur 5, aufgrund der
383 Dienstberatung, die wir nach der Arbeitszeit legen, dass wir sagen, für dieses
384 Adäquat, ca. 2 Stunden geht die Dienstberatung, können die die Tage im Jahr
385 richtig mit im Urlaubsplan eintragen. Sie wissen, dass es nachrangig ist. Also
386 wenn viele Kranke sind muss´sch eben och mal sagen, or hier, hm! Das ist auf
387 alle Fälle, aber das ist auch so ein Geben und Nehmen. Und das passiert nicht
388 so häufig und dann sagen die anderen: "Or, geb nur ruhig den freien Tag, wir

389 machen das schon!" Und ich globe das, das macht viel. (.....)

390

391 00:28:00-9 **Interviewer** Sie haben mir schon ganz viel erzählt zur Kommunikati-
392 on hier im Haus. Und dass die natürlich eine sehr große Rolle spielt. Können Sie
393 mir dazu noch was sagen?

394

395 00:28:11-6 **Befragter** Ich hätte gerne mehr Zeit mit meinen Mitarbeitern zu
396 kommunizieren. Intensiv mit Thematiken mich auseinander zu setzen. Das was
397 ich vorhin schon gesagt hab, es gibt von meiner Seite her von außen zu viele
398 Sachen die man hineinbringen muss. Und so vieles druckmäßig, und ja und
399 hm...hm...hm... Und wir ham keine Zeit uns intensiv zu fachlichen Themen (.) äh
400 (.) auszutauschen. Um wirklich diesen Konsens zu finden, dass jeder och sein
401 Standpunkt oder dass man och mal Thematiken aufmachen kann. Grade dahin-
402 gehend offene Arbeit. Wie geht's jedem damit? Wie wie kann man jemandem,
403 der vielleicht och noch so ein bisschen Ängste hat, wie kann man dem dazu begeis-
404 tern, wie kann ich das machen, ohne immer gleich so mit dem Finger drauf und
405 so of die schnelle Lösung? Sondern dass man wirklich sagt: "Wenn ich jemanden
406 beteilige, das dauert einfach ein Stück länger!" Diese Debatten darum und das
407 kann ich zum Teil ni in ner halben Stunde schaffen. Und dort seh ich aber dann
408 eben och wieder die Unterstützung übern Träger, wo ich sage, unsere Geschäfts-
409 führerin hat gesagt: "Ich habe damit kein Problem!" Zu diesen pädagogischen
410 Tagen. Bis vergangenen Jahr hatten wir zwei pädagogische Tage, wo wir ge-
411 schlossen haben, klappt och, wird och von den Eltern total gut angenommen, äh
412 oder die Unterstützung kommt immer. Seit diesem Jahr sind's drei Tage. Wir
413 hängen das immer raus, so dass die Eltern das auch gut wissen. So wie jetzt
414 dieses Jahr äh ham wir's jetzt zum 1.11. und diesmal sogar ausgegeben, weil wir
415 ja och viele Flüchtlingsfamilien ham, ham wir ein richtiges Blatt gemacht, wann
416 sind Schließstage, wann sind Feiertage, vielleicht och für die ist das wichtig, die
417 kenn ni unsre ganzen kirchlichen Feiertage. Und dann ham wir drunter geschrie-
418 ben, wann wir dieses Jahr die Dienstberatung planen. Und dort hab ich vier
419 Dienstberatungen äh pro Quartal eine, wo ich mittags dann schon schliesse, ab
420 12.30 Uhr. Und hätte aber och meine FSJler, weil wir das ja hier im Haus ma-
421 chen äh och da, wo ich sagen könnte, äh da die können auch mal uns fragen
422 kommen. Aber so, machen wir das. Und da finde ich wieder die Unterstützung,
423 och vom Träger. Sie sieht das ein, dass wir wirklich Zeiten brauchen, um mitei-
424 nander zu reden.

425

426 00:31:08-5 **Interviewer** Sehr gut! Welche Rolle spielt Beziehungsarbeit im tägli-
427 chen Arbeitsalltag?

428

429 00:31:14-8 **Befragter** Ja, ich denke schon, dass ich ein Beziehungsmensch bin
430 (lacht). (..) äh (..) Ich glaube, dass wo wir etwas jünger waren, hatten wir zum
431 Beispiel noch sowas gemacht, dass wir am Wochenende so pädagogische Tage
432 gemacht haben. Da sind wir Freitag weggefahren und sind Sonntag früh zurück-
433 gekommen. Das war so was Schönes, dass man gemeinsam e was erleben
434 kann. Im Team. Das man trotzdem fachlich gearbeitet hat. Aber dann ham wir
435 eben auch, am Nachmittag sind wir zwei Stunden wandern gegangen und da
436 erfährt man auch mal von den Sorgen, Nöten der Mitarbeiter, wozu sonst im All-
437 tag gar ni viel Zeit ist. Das erfährt vielleicht mal noch der Nachbar, aber so im
438 Großen und Ganzen krieg ich Vieles gar ni mehr mit. Manchmal hab ich kaum
439 Zeit zum Mittag essen und dann sitzt du gar ni mehr so in diesen Runden, dann
440 spielt häufig irgendwann wieder en Kind eine Rolle und ich denk dann manchmal:
441 "Or, weißt du überhaupt wohin der in den Urlaub fährt?" Und, nar? Das ist jetzt ni
442 maßgeblich, euja doch, maßgeblich is es. Das is für mich maßgeblich! Das is so,
443 das schweißst so ein Stück zusammen und das man das och weiß, was jeder so
444 für Nöte hat. Und deshalb sind mir och die Mitarbeitergespräche so wichtig. Ich
445 probier och, wenn wir och nur alle zwei Jahre das machen sollten, dass ich jedes
446 Jahr Jeden mal hab. Das is, das hat was mit Beziehung zu tun. Und dass Jeder
447 och mal kommen kann und sagen kann: "Hallo, ich hab jetzt gerade och ne
448 schwierige private Situation!" Und man im Haus darauf Rücksicht nimmt. Also wir
449 hatten zweie im Haus, die lebten in Trennung. (.) Bei der Einen isses leider so
450 gekommen, die Anderen haben sich gut wieder zusammengerauft. Das war ne
451 ganz schwierige Zeit für beide Mitarbeiterinnen. Da gab´s och viele viele Abstri-
452 che, wo man manchmal sagte: "Hallo!" Da hat eben mal das Telefon geklingelt,
453 weil der Anwalt angerufen hat. Oder man hat eben och solche Sachen gehabt,
454 dass mir se frei gestellt ham, dass sie dann zusammen zu einer Paartherapie
455 konnten, nor? Und och das macht ganz viel, och für den einzelnen Mitarbeiter,
456 dass man diesen Rückenhalt hat und ich ni sagen muss: "Hallo! Jetzt ist Dienst!
457 Und Dienst ist Dienst!" Sondern, dass man dieses dieses gemeinsame tragen
458 och von solchen Sachsen, och von solchen Situationen und das glaub ich, dass
459 das im Haus noch gut verankert ist. Das da kener sich benachteiligt fühlt, viel-
460 leicht weils der jetzt gerade nicht brauch und ich war och noch nie der Typ, das

461 sag ich auch immer: "Ni das was der Eine hat, muss der Andere automatisch
462 auch kriegen!" Sondern es kommt immer auf die Situation drauf an. Und so leben
463 wir das och im Haus, das kommuniziere ich und ja

464

465 00:34:30-2 **Interviewer** Wie stärken Sie Stärken Ihrer Mitarbeiter?

466

467 00:34:35-2 **Befragter** Zum Beispiel, dass wir hier in den Werkstattarbeit, dass
468 ich danach gehe, was sind die Stärken der Mitarbeiter? Es muss ni jeder singen
469 können. Es muss och ni jeder Gitarre spielen. Aber der Eine hat eine kreative
470 Ader, der Andere is dafür Derjenige, der ganz gut sich darauf einlassen kann, mit
471 Kindern zu experimentieren. Der der ni schon sagt: "Or wir könnten das experi-
472 mentieren!" Sondern zu gucken, mit den Kindern mit zu gehen. Ich muss kein
473 Physik-Genie sein, um experimentieren zu können. Sondern die Kinder experi-
474 mentieren und was was erleben wir, was denkste, was haste hier beobachtet?
475 Der gut mit den Kindern in Dialog treten kann. Der (..) und dann hab ich jeman-
476 den die das Puppenzimmer hat. Da geht die drin of und und wenn ich nach die-
477 sen Stärken. Mir ham damals gesagt, wo wir geöffnet ham: "Wollen wir die Zim-
478 mer wechseln?" Das man immer sagt, or der ist vier Wochen oder der ist ein vier-
479 tel Jahr, aber das ham wir bisher noch nie gemacht, weil jeder in dem Raum ist,
480 glaub ich, wo er seine Stärken hat. Ich hatte eine Mitarbeiterin zwischenzeitlich in
481 ener Werkstatt, wo ich immer gedacht habe, die ist dort ni aufgehoben. Die hat
482 das genommen, weil das so bissel offen war und dann hab ich aber gemerkt, sie
483 hat eher die didaktischen Spiele oder sowas genutzt und da hab ich immer hm.
484 Und jetzt ist sie in den jüngeren Bereich mit reingerutscht und da seh ich wieder,
485 dass die aufblüht. Nar? Die is ne gelernte Krippenerzieherin und sie blüht dort
486 wieder en Stück auf, wobei ich hier och Krippenerzieherinnen hab nor? Äh Oder
487 wo wir damals haben wir, äh...nach der Wende, jemanden dazu gekriegt, die kam
488 aus´m Kindergartenbereich. Und dann ham wir eben probiert das zu vermischen.
489 Da hatten wir ja noch eine alte Krippeneinheit. Da war immer en Schlafraum und
490 ein Gruppenraum nebeneinander. Und da haben wir eben bedes zu Gruppen-
491 räumen funktioniert und da war in em Raum war der Kindergarten und in em
492 Raum waren die Krippenerzieherinnen. Und damit konnten wir gut och voneinan-
493 der lernen, nor? Wir hatten ja kene Kindergartenausbildung und die hatten keine
494 Krippenerzieherausbildung! Und das fing bei Medikamentengabe an, das hörte
495 bei anderen pflegerischen Sachen auf. Und damit kann man sich gut austau-
496 schen und ergänzen. Ich hätte ja och sagen können: "Ihr drei Kindergärtnerinnen

497 kommt zusammen und da nor? Und damit sind die och ein Stück reingewachsen
498 und wir sind zusammengewachsen. Und in den Hort sind wir zusammen reinge-
499 wachsen. (lacht) ja? Da hat jeder so seine Stärken. Und wenn man das ein gutes
500 Stück probiert mit zu berücksichtigen. Das kann ni immer sein. Aber ich glaube,
501 wenn man zu 70/75 % den überwiegenden Teil des Tages das tun kann, was
502 einem Spaß macht, was em liegt, dann funktioniert das och gut. Oder wir ham
503 zum Beispiel, sind zusammen Powerpointpräsentation gegangen. Damit man an
504 dem PC das bearbeiten kann. Oder dass die sich gegenseitig gesagt ham: "Or,
505 so kannst du Bilder einfügen bei der Portfolioarbeit!" Das brachte der Ene mit, dann
506 hat der das den Andern gezeigt. Dann hat der Andere gesagt: "Or ich mach das
507 so, da brauch ich nicht so viele Speicherkapazitäten." nor? Und damit sehe ich
508 einfach, dass die Mitarbeiter, jeder hat seine Stärken, jeder hat Schwächen. Och
509 ich hab meine Schwächen. Und ich möchte aber och, dass se mich so annehmen
510 wie ich bin. (..) Und deshalb ist das für mich ene gute Arbeit, wenn man stärken-
511 orientiert arbeiten kann. Und nach'n Ressourcen guckt und ni immer: "Das
512 machst du nicht! Und das machst du auch nicht!" Und dann denk ich, kann das
513 Jemand anderes vielleicht kompensieren. Ich habe eine Kollegin, die geht über-
514 nächstes Jahr in Rente. Es ist meine älteste Kollegin. Und die kann mit dem PC
515 ni mehr so umgehen. Wie können wir uns ergänzen. Was übernimmt die im Haus
516 und dafür macht jemand anderes...nor? Das ist, ja es sollte eine miteinander sein
517 und nicht ein gegeneinander. Und dass man immer guckt...

518

519 00:38:58-1 **Interviewer** Da kann ich jetzt schon meine Frage 16 streichen. Wie
520 nutzen Sie die persönlichen Ressourcen Ihrer Mitarbeiter? Die hat sich damit
521 schon erledigt! ähm... Dann gibt es einen Empowerment-Ansatz. Das heißt
522 Selbstbefähigung. Entlastet Führungskräfte indem Mitarbeitenden gezielt mehr
523 Verantwortung übertragen und neue Freiräume eingeräumt werden. Kennen Sie
524 diesen Ansatz und arbeiten Sie danach?

525

526 00:39:23-6 **Befragter** Äh, wenn sie mir das jetzt so erläutern. Ich kenn diesen
527 Ansatz unter dieser Begrifflichkeit nicht (lacht) äh für mich is es aber so, dass ich
528 denke, danach arbeite ich, weil ich schon diese Stärken sehe, dass ich sage,
529 wenn das dieser Raum ist und diese Erzieherin hier drin sich tag täglich aufhält,
530 dann soll sie auch ihre Ideen und ihre Vorstellungen einbringen. Wir tauschen
531 uns dazu aus. Das hat zum Beispiel ein Jahr gedauert, dass wir gesagt haben,
532 nächstes Jahr ist dieser Raum der Schwerpunkt. Und dann dauert das en ganzes

533 Jahr in der Vorbereitung. Da kommen Termine, da guckt man, was könnte man
 534 gebrauchen dafür? Wie sollte das aussehen? Welche Vorstellungen hast du?
 535 Dann sag ich, aber wenn wir das aber so und so machen, müssen mir das unter
 536 dem Gesichtspunkt sehen, gibt ja überall nor? Also gerade Sicherheitssachen,
 537 nor? Das sehen in erster Linie nicht die Mitarbeiter. Also muss ich oben erst mal
 538 gucken. Oder ich sag dann: "Or weißte was? Hier hab ich was, das könntest du
 539 dazu mal lesen!" Ich nutze gerne Literatur, Fachliteratur. Ich glaube ich bin auch
 540 sehr viel bei Thalia und gucke mir oben in in unserem Personalraum ganz viele
 541 Fachbücher stehen für einzelne Bereiche und ob das zur Öffnung is, ob das zum
 542 Kreativen is, ob das zur Sprachentwicklung is. Und dass ich dann och mal sage:
 543 "Hier das möchte ich gerne, dass wir uns damit auseinandersetzen!" Machen es
 544 aber och in Teamfortbildungen. Zum Beispiel sind wir jetzt in dem Sprachprojekt
 545 drin. Äh und dort ham wir uns eine fachliche Begleitung zusätzlich geholt über die
 546 Frau Scheffler, die jetzt bei uns das vorstellt vom deutschen Jugendinstitut. Wie
 547 man Sprache aufgrund der Ressourcen, also wirklich was sagt das Kind und was
 548 kann ich darin entdecken? Was nutzt das Kind? Also nutzt das schon Vergleiche,
 549 hat das Nebensätze. Also nur, dass ich gucke was das macht, kann gut einflie-
 550 ßen in die Bildungs- und Lerngeschichten, da hab ich ja diese Lerndisposition
 551 "Wie kommuniziert ein Kind?" Damit können wir dort drin ein Stück ausführlicher
 552 werden, weil ja die Sprache och häufig so ein Schwerpunkt ist, dass die überall
 553 sagen, die Ärzte, or die sprachliche Entwicklung der Kinder ist so schlecht. Und
 554 wenn man danach geht, wie sieht das aus? Ja (.) wir denk ich gut und auf dieser
 555 Basis glaube ich, dass ich schon die Mitarbeiter einbeziehe, dass ich sie och for-
 556 dere und fördere und dass ich auch gut mit den Sachen häufig mitgehen kann,
 557 was sie als Vorstellung bringen. Das stärkt die Mitarbeiter in ihren Kompetenzen.
 558 Wenn sie sich so angenommen fühlen, denk ich, ja. Manchmal sagen sie zwar
 559 auch: "Könntest noch mehr Kompromisse machen!" Aber manchmal sag ich: "Bis
 560 hier hin!" (lacht)

561

562 00:42:28-5 **Interviewer** Meine Frage die jetzt folgt die würde ich auch weglas-
 563 sen. Da habe ich schon sehr viel von Ihnen gehört. Da geht's um Umgang mit
 564 Wertschätzung. Wollen Sie noch was dazu sagen? Ansonsten habe ich da schon
 565 sehr viel raus gehört bei Ihnen in den letzten Fragen.

566

567 00:42:44-8 **Befragter** Ich glaube das Wertschätzung in dieser Gesellschaft zu
 568 wenig gelebt wird. Und ich möchte einfach und weil sie's och verdienen in ihrer

569 täglichen Arbeit, dass was ich sehe in diesem Job, wie sie da sin, wie se sich die
570 Zeit nehmen, wie se sich engagiert ham, wie sich sich verändert haben, in den
571 letzten Jahren, wie sie das zulassen, auch wenn sie erst mal sagen: "mmm" Aber
572 sie lassen sich immer wieder drauf ein und ich denke, die verdienen diese Wert-
573 schätzung. Es ist... ja... !

574

575 00:43:18-8 **Interviewer** Wir sind gleich fertig Frau Fiebig. Ähm Inwieweit könnte
576 Ihnen eine Weiterbildung zum Thema Mitarbeitermotivation in der täglichen Ar-
577 beit hilfreich sein? Haben Sie das Gefühl, Sie bräuchten überhaupt noch Weiter-
578 bildung diesbezüglich? Würde Sie das interessieren?

579

580 00:43:34-6 **Befragter** Ja! Weil ich bisher aus jeder Weiterbildung mir immer ir-
581 gendwas mitgenommen hab. Und es kommt auf den Moderator an. Es kommt
582 vielleicht och manchmal auf meine Situation drauf an, dass du plötzlich was
583 hörst, och wenn du bei dem Gleichen bist und dann denkste, or haste das das
584 letzte Mal och schon gehört? Ja!

585

586 00:43:54-3 **Interviewer** Also ja?

587

588 00:43:56-4 **Befragter** Ja denk ich!

589

590 00:43:57-8 **Interviewer** Inwieweit hat Sie dieses Interview für das Thema sensi-
591 bilisiert?

592

593 00:44:05-3 **Befragter** Äh (.) wie kann ich das jetzt sagen? Über dieses Interview
594 sind mir viele Sachen bewusst geworden (lacht) die man sonst im Allgemeinen
595 für sich nicht reflektiert.

596

597 00:44:15-7 **Interviewer** Hm... Ja... Und meine letzte Frage wäre: Was wünschen
598 Sie sich von Ihrem Träger und vom Land Sachsen als Unterstützung Ihrer Lei-
599 tungs- und Führungsfunktion? Soll ich es noch einmal vorlesen?

600

601 00:44:30-1 **Befragter** ja

602

603 00:44:30-5 **Interviewer** Was wünschen Sie sich von Ihrem Träger und dem Land
604 Sachsen als Unterstützung Ihrer Leitungs- und Führungsfunktion?

605

606 00:44:37-4 **Befragter** Ähm ich glaube, dass ich bei meinem Träger zurzeit (..)
607 gut aufgehoben bin. Also gerade und im Fachberatungsbereich bin ich gut auf-
608 gehoben. Ich weiß, dass unser Träger sehr für Verbesserungen der Bedingungen
609 mitkämpft. Das zum Beispiel eine Studie in Auftrag gegeben worden ist, wo wir
610 versucht haben als Leiterinnen welche Aufgaben könnten wir zum Beispiel auch
611 an so eine Wirtschaftskraft abgeben? Sachbearbeitung? Das wäre mir zum Bei-
612 spiel ganz wichtig, zum Beispiel Kontakte mit Firmen, lauter solche Sachen könnt
613 ich gut abgeben. Ich könnte auch meine Barkassenführung abgeben, ich könnte
614 bestimmte Sicherheits, also solche Zuarbeiten, solche Meldungen, oder wie jetzt
615 diese Bestellungen und das zu kontrollieren. Das sind Sachen die würden mir
616 helfen, vielleicht auch mal 15 Stunden in der Woche, für Fachlichkeit heraus zu
617 schinden und zurzeit sind es so viele solche Tätigkeiten, mit denen ich mich aus-
618 einandersetzen muss und soll, die Zeit binden, die ich gerne hätte für meine Mit-
619 arbeiter, Zeit für die Kinder und Zeit um die Pädagogik voran zu bringen. Und das
620 würde ich mir total sehr wünschen und deshalb finde ich das toll, wie uns unser
621 Träger dahingehend unterstützt. Aber auch im Rahmen der LIGA die Verbesse-
622 rung Vor- und Nachbereitung für die Mitarbeiter zu kriegen. Wo wir sagen, wir
623 machen so viele Sachen in den letzten Jahren, die Entwicklungsgespräche, das
624 sind alles Sachen, die hängen mit dem Kind zusammen, aber sie nehmen uns
625 die Zeit mit dem direkten Kontakt für die Kinder. Und ich glaube, wenn ich jetzt
626 alles zur Sprache nehme, Entwicklung der Kinder, interessenbezogen, äh ni zu
627 sagen, du musst jetzt das machen, sondern herauszuhören, was könnte dem
628 sein nächster Schritt sein? Dann muss ich dort auch gut in den Dialog treten,
629 deshalb wäre es mir wichtig eine Verbesserung des Personalschlüssels ans Land
630 zu geben. Das kann ich eindeutig sagen. Bei uns war die Frau Kurt, sagt noch:
631 "Naja, wenn ich das jetzt so sehe, mit diesen Portfolio und wie sie das machen
632 mit den Bildungs- und Lerngeschichten, dann wäre ja vielleicht doch Vor- und
633 Nachbereitung...!" Und dann haben wir nen Brief gekriegt, weil die AWO noch
634 was geschrieben hat und dann war ich total geflasht, dass wir doch das anerken-
635 nen sollen, was man jetzt schon auf den Weg gebracht hat. Es hat gestern zum
636 Beispiel der Herr Dulig und gesagt in diesem Interview, weil dort eine Anfrage
637 war: "Wie sieht's denn nun mit Erziehern aus?" Also wir wären ja wahrscheinlich
638 ganz schön undankbar, dass mir nicht anerkennen, dass die nun die 0,5 schritt-
639 weise... Ich sag, wie schnell die damals den Schlüssel von 1: 12 auf 1:13 im Kin-
640 dergarten hatten, so schnell geht der Schlüssel aber ni wieder runter. Jetzt geht's

641 0,5! Wir hatten früher schon mal einen Schlüssel 1:12 im Kindergarten. Der wur-
642 de dann ganz schnell mal auf 1:13 gesetzt. Und jetzt geht's aber um 0,5 Schritte.
643 Der Hort bräuchte och (.) zwingend mehr. Gerade auch hier im Bereich wie bei
644 uns jetzt mit vielen Flüchtlingskindern. Ich möchte mit denen mal lesen können.
645 Ich möchte den zur Seite stehen, weil die viele Sachen gar ni so begreifen. Da
646 steht dort drin, en schwarzer Vogel und drüber sind Abbildungen. Da steht "Ra-
647 be" dazu, aber der hat doch den Bezugspunkt gar nicht, wenn der ein halbes
648 Jahr hier ist und in eine DAZ-Klasse geht. Und der kriegt die gleichen Aufgaben.
649 Und das sind so so viele solche Sachen, wo ich glaube, ich hab nu eine Hort-
650 gruppe hier im Durchschnitt mit 20 Kindern. Ja das ist ein Horterzieher. Wie soll
651 der 20 Kinder von der ersten bis zur vierten Klasse bedienen? Und da sind für
652 mich so Sachen, die würde ich mir total wünschen. Die Vor- und die Nachberei-
653 tung, damit ich das wirklich gut dokumentieren kann. Die Entwicklungswege der
654 Kinder. Vielleicht hätten wir dann och Zeit manche Nachweise noch besser zu
655 führen. Und dort sehe ich das Land gefordert. Das man och mal eindeutig sagt,
656 was man vielleicht als Land möchte. Der Sächsische Bildungsplan ist total gut,
657 finde ich schön, was dort drinsteht. Aber es is alles zu schwammig, von hinten
658 rum kommt ja Bildungs- und Lerngeschichten und ressourcenorientiert. Und
659 gleichzeitig gibt es so viele Beobachtungsinstrumente, die wieder nur darauf zie-
660 len, die Defizite festzustellen oder wenn ich jetzt sehe, das publiziert wird der
661 ICFCY für alle Kinder zum Anwenden, auch wenn dort ressourcenorientiert steht,
662 ist es trotzdem was anderes wie Bildungs- und Lerngeschichten nach diesen
663 Stärken zu gucken, weil ich automatisch gucke, wie könnte ich denn den wieder
664 fördern. Und für mich bedeutet Förderung, weil wir och Integration haben, in
665 Richtung Inklusion immer, was kann ich oder sollten wir in unserem Haus und in
666 unserer Tätigkeit verändern, damit das Kind die Möglichkeit hat, das zu entwi-
667 ckeln und nicht wie ziehe ich an dem Kind dran rum. Das ist auch so eine Devi-
668 se... Ich möchte an den Kindern nicht dran rumziehen. Und dafür brauch ich Zeit!
669 So....Ich glaub das wars! (lacht)

670

671 00:50:31-3 **Interviewer** Ich bedanke mich!

Anlage 3

Transkription Interview Sylvia Schmedemann

Datum: 10.11.2017
Uhrzeit insgesamt: 15.30 – 16.03 Uhr
Dauer Interview: 33 Min
Interviewer: Anke Kühn
Befragte: Sylvia Schmedemann
Ort: Dresden-Bannewitz

1 00:00:00-0 **Interviewer** Sylvia, du bist Leiterin einer Kindertagesstätte und führst
2 pädagogische Fachkräfte. Seit wann leitest du die derzeitige Einrichtung?

3

4 00:00:12-7 **Befragter** Die derzeitige jetzt seit vier Jahren. Genau vier Jahre jetzt
5 im November.

6

7 00:00:18-0 **Interviewer** Wie viele Mitarbeiter unterstehen deiner Leitung?

8

9 00:00:20-7 **Befragter** Wir ham insgesamt vierzehn pädagogische Mitarbeiter und
10 äh zwei Kollegen technisches Personal hier bei uns im Haus. Es geht jetzt rein
11 um den Hort, ni um die Krippe.

12

13 00:00:31-3 **Interviewer** Wie wurdest du Leiterin? Welche Aus- und Weiterbildun-
14 gen waren dazu nötig?

15

16 00:00:36-6 **Befragter** Wie wurde ich Leiterin? Äh ich war vorher leitende Erziehe-
17 rin des Hortes auch, also dieses Kollektivs sag ich jetzt mal, des Teams, nicht in
18 dem Haus, wir hatten vorher ein anderes Haus. Und ähm von Seiten des Landes-
19 jugendamtes kam die Auflage, dass die Leiterin die damals noch für nen anderen
20 Kindergarten und ne Krippe zuständig war, äh ni mehr ausreichte. Es waren zu
21 viele Kollegen, zu viele Kinder und daraufhin kam die Auflage vom Jugendamt,
22 dass ein Leiter neu eingesetzt werden muss und daraufhin hab ich mich bewor-
23 ben. Das wurde ausgeschrieben intern, ich hab mich beworben und man hat
24 mich genommen. Äh Weiterbildung war in dem Moment sofort klar, dass das
25 Studium Soziale Arbeit oder Heilpädagogik ansteht. Ich hab mich dann für den

26 Bachelor Soziale Arbeit entschieden. Und bin jetzt kurz vorm Abschluss. Wenn
27 alles gut geht, hab ich das dann im Februar geschafft.

28

29 00:01:26-9 **Interviewer** Was sind deine persönlichen Stärken in der Leitung und
30 Führung der Kindertagesstätte?

31

32 00:01:33-4 **Befragter** Oh Gott, persönliche Stärken? (räuspern) Ich denke, dass
33 ich en sehr kommunikativer Mensch bin. Und auch großen Wert darauflege, dass
34 kommuniziert wird. So dass jeder wirklich vom Anderen äh weiß äh, was zu tun
35 ist ähm, wie gehandelt werden sollte, dass man einen gemeinsamen Kontext hat.
36 Ähm was sind noch Stärken? Ich glaub ich bleib immer ruhig. (..) Man hat mich in
37 dem Haus noch nie brüllen oder schreien hören. Das ist glaube ich ne Stärke.
38 Und ich glaub ich kann ähm durch die Art des Kommunizierens meinerseits och
39 äh überzeugen und mitreisen. Ich denk, das sin so die Stärken die ich hab. Ich
40 bin relativ verständnisvoll, also (..) ich hab für alles en Ohr, ich hab für jeden en
41 Ohr. Bin meistens sprechbar und ähm mir ist ganz ganz wichtig, dass eine gute
42 Atmosphäre im Team ist. Also dass das ähm funktioniert, das man gut miteinan-
43 der kann, dass es ähm nicht allzu viel dieses "hinterm Rücken Getratsche" gibt
44 und ja, das denke ich eigentlich, macht´s so ein Stück weit aus.

45

46 00:02:43-2 **Interviewer** Leitung und Führung in der Kindertagesstätte. Welcher
47 Aufgabenbereich liegt dir dabei besonders?

48

49 00:02:52-0 **Befragter** (....) äh mir liegt nicht besonders, wenn ich, ach ne, ich darf
50 ja damit nicht anfangen! Sondern erst mal mit dem, was mir besonders äh liegt.
51 Äh mir liegt das mit den Kollegen besonders. Also mit den Kollegen ähm Team-
52 beratungen, Fallberatungen durchzuführen. Das sind Dinge, die mir sehr liegen.
53 Elterngespräche, auch Problemlagen, ähm zu klären, weiter zu helfen, äh zu
54 vermitteln, das liegt mir alles sehr. (räuspern) ja, was gehört noch zu Führung?
55 Ist ja noch eine Menge mehr! Ähm... ich denke, wenn´s um schriftliche Dinge
56 geht, das kann ich auch recht gut. Im formulieren (..) äh auch in Richtung äh Wei-
57 terbildung, sich belesen, äh das sind auch Dinge die mir liegen und die ich glau-
58 be recht gut kann.

59

60 00:03:47-3 **Interviewer** Was sind deine Erfahrungen zum Thema Personalführung?
61

62

63 00:03:52-3 **Befragter** Meine Erfahrungen zum Thema Personalführung? (..) Kannst du mir ein Stückchen weiterhelfen?

64

65
66 00:04:01-2 **Interviewer** Personalführung! Na, Mitarbeitergespräche, Dienstpläne...
67

68

69 00:04:11-0 **Befragter** Ähm (.) Dienstpläne, ist eine Geschichte gewesen, die war bis vor zwei Jahren auf meinem Tisch. Also das habe ich alles alleine gemacht.
70 Genauso wie die Stundenabrechnung. Seit zwei Jahren macht das meine Stellvertreterin. Die macht das auch sehr gut und ich bin froh, dass (wupen) seit des Studiums ich das da nicht machen brauch. Die anderen Dinge, Mitarbeitergespräche, selbstverständlich, liegen auf meinem Tisch. Finden statt regelmäßig.
71 Bei Neueinstellungen is es so, dass ich die Kollegen natürlich, wenn se den ersten Tag hier sind, erst mal äh bei mir habe. Dass ich viel erkläre, erzähle. Ich lasse sie dann erst mal eine Woche ankommen und nach einer Woche frage ich schon das erste Mal nach, wie sie sich fühlen, wie´s ihnen geht. Und ähm in den ersten sechs Monaten Probezeit, die die Kollegen da sind, wird dieses Gespräch dann immer wieder aufgenommen. Also so nach em Monat frage ich nochmal und dann auch wie sie sich selber sehen, äh wie´s ihnen geht, ob se zurechtkommen, ob se Hilfe brauchen. Ähm das machen wir nach drei Monaten nochmal und dann äh vor Ende natürlich auch noch mal, vor Ende der Probezeit, auch wenn es äh jetzt ein ganz positives weitergehen gibt, gibt´s trotzdem nochmal ein Gespräch, das machen wir. Äh ansonsten Mitarbeitergespräche auch regelmäßig, wobei ich sagen muss, manchmal fällt´s hinten runter, einfach aus Zeitgründen. Da hat man dann schon so Situationen, wo man äh reagiert, wenn man merkt, da stimmt was nicht. Und dann äh den Kollegen anspricht (räuspern)
72 Dann gibt´s natürlich dieses jährliche offizielle Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung. Also seit diesem Jahr arbeiten wir nach LOB. Hatten dort auch ne Schulung von Seiten des Trägers bekommen und äh ham das jedes Jahr mit allen Kollegen gemacht. Bis zum Mai waren wir dann damit durch. Ham auch alle gemacht. Gibt´s für jeden eine Zielvereinbarung, die nächstes Jahr im Februar och wieder ausgewertet werden. Dienstberatungen finden wöchentlich bei uns statt. ähm immer für ne Stunde, wobei die Zeit oft sehr sehr knapp ist. Das ist
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95

96 einfach so. Dort geht's größtenteils wirklich um aktuelle Themen. Wir haben ein-
97 geführt, dass wir mit ner Feedbackrunde anfangen. Das heißt, äh es geht die
98 ersten zehn Minuten, viertel Stunde wirklich darum, was ist in den Gruppen los?
99 Was gibt's für Besonderheiten? Wir arbeiten ja nach nem offenen Konzept. Also
100 müssen wir alle über alles informiert sein. (räuspern) Und dann kommen wirklich
101 äh, in der wöchentlichen Dienstberatung ganz viele aktuelle Themen, Terminab-
102 sprachen, ähm Organisatorisches, weil es ja doch ne große Einrichtung ist. Wie
103 Unterrichtsausfall is, wie wir das jeden Tag händeln. Da geht's rein um den Ab-
104 lauf. Dann geht's noch um äh die Gestaltung des Mittwochs. Wir haben mitt-
105 wochs immer hausaufgabenfrei und äh an diesem Tag können die Kinder sich im
106 Vorfeld Angebote überlegen, die sie och selbst mit organisieren und die wir dann
107 mit den Kindern gemeinsam durchführen. Das muss natürlich och alles bespro-
108 chen werden, das muss eingetaktet werden, wer was übernimmt und so weiter.
109 Dann haben wir noch die monatliche außerordentliche Dienstberatung, sag ich
110 jetzt mal dazu. Wobei sie eigentlich nicht mehr außerordentlich ist. Sie findet ja
111 jeden Monat statt. Die mach mor dann ab 17 Uhr und Dauer ist dort och immer
112 so Minimum anderthalb Stunden, meistens zwei bis zweieinhalb. Und das ist
113 dann die Zeit für kollegiale Beratung äh oder für Dinge, zurzeit sitzen wir am
114 Quast, wo och noch sehr viel zu tun ist, weil wir jetzt wieder neu überarbeiten, die
115 Kooperationsvereinbarung mit der Schule und die Raumgestaltung, das ist ein-
116 fach Thema bei uns. Und da brauch man dann och einfach nach hinten nicht den
117 Druck, dass man dann Kinder holen muss oder wieder in die Gruppe muss. Son-
118 dern da brauch man nach hinten offen. Ja, das machen wir auch, genau. ja.

119

120 00:07:24-3 **Interviewer** Personalführung ist ja jetzt ein Arbeitsbereich, den du
121 hier täglich zu meistern hat. Welchen Stellenwert nimmt dieser Bereich in der
122 täglichen Arbeit ein?

123

124 00:07:36-0 **Befragter** Naja, er sollte den größten Stellwert einnehmen. ähm ist
125 aber äh ist ein ganz ganz großer und fester Bestandteil. Und das ist och der, wo
126 ich ehrlich bin, der mich och am meisten beschäftigt. Aber natürlich gibt's ne
127 Menge anderer Aufgaben, die schriftlicher Art sind. Die viel auch mit Bürokratie
128 zu tun haben und die manchmal natürlich, was ich vorhin schon sagte, nicht zu
129 lassen, dass ein Mitarbeitergespräch, obwohl äh man eigentlich turnusmäßig
130 dran wäre, äh dass es dann hinten runterfällt, weil, da kommt eben wieder ne
131 Statistik, da kommt ne Anfrage, da kommt da irgendwas. Ähm, das sind schon

132 Dinge wo man sehr sehr viel mit Bürokratie noch zu tun hat. Das ist einfach so.
133 Dazu kommt äh, dass es och bei uns so ist, dass ich sehr oft in der Gruppe bin.
134 Ja. Und, was ich aber selber überhaupt nich als Nachteil empfinde. Ähm es ist
135 nachteilig, wenn man ständig voll in der Gruppe ist, weil man dann keine Zeit
136 mehr für die Leitungsarbeit hat. Das ist blöd. Ähm, aber ansonsten äh bin ich
137 persönlich der Meinung, äh ab und an in der Gruppe zu sein, da hat man, man
138 verliert die Bodenhaftung einfach nich. Man äh äh kann besser Kollegen verste-
139 hen, weiß, wie´s ihn geht, kann die Kinder auch besser verstehen. Also ich muss
140 ehrlich sagen, ich genieß die Zeit in der Gruppe sehr, och wenn´s sehr anstren-
141 gend ist, alles klar! Aber, ich find´s eigentlich gut, so wie es ist. Und ich möchte
142 nicht nur im Büro sein!

143

144 00:08:56-1 **Interviewer** Was sind deine Erfahrungen zum Thema Mitarbeitermo-
145 tivation?

146

147 00:08:59-5 **Befragter** Mitarbeitermotivation! (räuspern) Ich nehm jetzt einfach
148 mal en Beispiel. Wir haben uns vor zwei Jahren beworben, dieses Eltern-Kind-
149 Zentrum. Das hab ich dir ja erzählt. Und es war kurz vor Weihnachten, wir beka-
150 men die Ausschreibung. Ich dachte: "Ja, ganz toll, wäre wunderbar für unsere
151 Einrichtung!" und hab dann überlegt, wie trage ich´s an die Kollegen. Musste das
152 sofort an die Kollegen tragen zur nächsten Dienstberatung, weil wir ja Bewer-
153 bungsschluss dann hatten. Also wir mussten alles bis zum 21.12. fertig haben, ob
154 ja oder nein, die entsprechende Zuarbeit machen. Und dort hab ich die Kollegen
155 äh bisschen überfahren. Und dort hab ich auch gemerkt, das war keine Motivati-
156 on. Also Kollegen einfach nur zu sagen: "Klatsch! Hier das woll'n wir machen und
157 nun macht euch mal Gedanken, ja oder nein!" Das hat überhaupt nicht funktio-
158 niert. Die Kollegen brauchen Zeit, das muss sich setzen und in dieser ersten
159 Dienstberatung is es wirklich so gewesen, dass die Kollegen zu mir gesagt ha-
160 ben: "Nu Frau Schmedemann, was wollen wir noch alles machen?" Also die wa-
161 ren überhaupt nicht motiviert. Ansonsten glaube ich, wenn man äh äh selber von
162 einer Sache überzeugt ist, äh Zeit hat, Ruhe hat, sich vorzubereiten, ähm das
163 den Kollegen lebhaft rüberbringt, transparent rüberbringt, ähm dass man damit
164 die Kollegen erreichen kann. Und ansonsten äh Mitarbeitermotivation ist für mich
165 och freundlich zu bleiben. Mir geht´s manchmal auch nicht so gut und äh da ist
166 mir nicht unbedingt zum Lachen ähm und trotzdem lächel ich und äh ähm bin für
167 die Kollegen da, steh dahinter, das halte ich auch für eine ganz wichtige Sache,

168 hinter den Kollegen zu stehen, auch in der Öffentlichkeit. Naja, da gibt's dann
169 manchmal och von von Lehrern: "Ah, was die wieder gemacht hat!" und so wei-
170 ter, äh da kann man natürlich nicht gleich mit in den Sack hauen, sondern da
171 muss man schon sachlich argumentieren und auch dem Kollegen zu verstehen
172 geben: "Pass auf, es gab hier ein Problem, das wurde angesprochen, aber, na
173 ich steh grundsätzlich hinter dir." Das ist eine ganz wichtige Sache. Ähm und ich
174 hab och nichts dagegen oder ich mach das auch, praktizier das auch, wenn en
175 Kollege Geburtstag hat, dann bekommt der ein Blümchen von mir. Natürlich tut er
176 das! Wir machen gemeinsam ne Weihnachtsfeier ähm (.) und wirklich, es nimmt
177 auch jedes Jahr Jeder dran teil. Also das ist nicht so, dass wir uns in die Einrich-
178 tung setzen und sagen wir machen hier mal ein Buffet und fertig, sondern wir
179 gehen immer raus. Also raus aus aus der Einrichtung. Dieses Jahr machen wir
180 ne Glitzerfahrt auf der Elbe. Und äh das sind alles Sachen die den Kollegen
181 Spaß machen, die die gerne machen, die auch das Team zusammenschweißst.
182 Und was ich für ganz ganz wichtig halte is Lob! Also das ist ganz ganz wichtig, äh
183 den Kollegen das Gefühl zu geben, was sie ganz toll gemacht haben und das
184 muss och kommuniziert werden. Das müssen se wissen.

185

186 00:11:28-0 **Interviewer** ok! (..) Wie schätzt du den Zusammenhang von Mitarbei-
187 termotivation und Arbeitszufriedenheit in deiner Einrichtung ein?

188

189 00:11:40-0 **Befragter** Ich denke das ist eine riesengroßer Zusammenhang.
190 (räuspern) Äh ein Kollege der motiviert is, kommt gerne arbeiten. Ja, und äh (.)
191 sicherlich äh ham, jeder Mensch hat vielleicht unterschiedliche Motivation zu ar-
192 beiten. Ich hab's bei jungen Leuten, noch öfters, die dann sagen: "Na ich will
193 Geld verdienen, das ist meine Motivation!" Aber äh grundsätzlich äh is es ganz
194 ganz wichtig, dass sie sich hier wohl fühlen, dass sie motiviert sind, dass se,
195 dass se gerne herkommen und nich schon morgens im Auto oder in der Bahn
196 dran denken: "Um Gottes Wille, jetzt muss ich wieder dahin, wie furchtbar!" Also
197 ich denke, da gibt es einen ganz ganz starken Zusammenhang.

198

199 00:12:15-7 **Interviewer** Welche Rolle spielt Kommunikation in deiner täglichen
200 Arbeit?

201

202 00:12:20-1 **Befragter** Eine sehr sehr große. Also ohne Kommunikation äh läuft
203 nix. Das das das funktioniert überhaupt nich. Wir müssen kommunizieren und ich

204 ermuntere och die Kollegen. Ich mein, wir hatten jetzt gerade eine Situation, ich
205 kam wieder vom Block, am Mittwochmorgen und äh (räuspern) en Kollege, der
206 mit mir Frühdienst hatte, hat dann eben auch von sich erzählt, dass er eben
207 manchmal so ein bisschen das Gefühl hat, ähm dass er gar nicht so richtig weiß
208 äh was er machen soll oder äh das vielleicht doch hinterm Rücken geredet wird
209 und und und. Und das sind Sachen, die ich dann wirklich in der Dienstberatung
210 aufgreife und dann versuche ganz transparent zu behandeln und ähm die Kolle-
211 gen auch immer wieder ermutige, miteinander auch zu kommunizieren. Nicht nur
212 ich, sondern auch die Kollegen untereinander. Wenn ich en Beispiel hab, Spiel-
213 platz. Da is äh eine Situation: Ein Kollege steht auf dem Spielplatz und ähm hin-
214 ter dem Kollegen, bei dem Kollegen rangeln sich zwei Kinder. Und die rangeln
215 sich so, dass ich jetzt als Außenstehender denke: "Um Gottes Willen, da passiert
216 was, da müsste ich ja eingreifen!" Passiert's ganz ganz oft, dass die Kollegen zu
217 mir kommen und sagen: "Du ich hab gerade das und das beobachtet, das geht
218 doch nicht!" Und dann erwartet der Kollege von mir, dass ich reagiere. Was völlig-
219 ger Blödsinn ist! Äh wenn ich da hin geh, ist die Situation, ich hab die nicht gese-
220 hen, ich war nicht dabei, ich weiß überhaupt nicht, was passiert is. äh der Kollege
221 kommt erst zu mir, greift nicht ein, ist völlig apathisch. Dort ist es doch besser,
222 wenn der Kollege, der das bemerkt, sich eine Frage stellt, einfach zu dem ande-
223 ren Kollegen hingeh und sagt: "Du sag mal, ich seh das gerade da hinten. Haste
224 das mitgekriegt oder was steckt denn dahinter?" Manchmal ist ja auch die Situa-
225 tion so, dass der Kollege das sehr wohl bemerkt hat, was da vor sich geht und äh
226 und eine Absicht hat, dass er das so erst mal laufen lässt. Das wissen wir ja nich.
227 Und äh (räuspern) ich denke, dass dieses untereinander, auch wirklich äh äh mit
228 einander reden, nicht nur was Absprachen angeht, wann wer wo zu stehen hat
229 und was zu machen hat, sondern auch äh was unser pädagogisches Verständnis
230 angeht, sehr sehr wichtig is. Und ich ermutige die Kollegen, wie gesagt, wenn die
231 dann bei mir stehen, sag ich: "So, jetzt bitte ich dich, geh zurück, sprich den Kol-
232 legen an, rede mit ihm drüber, was das war und du wirst sehen, damit wirst auch
233 du zufriedener sein!" Äh muss aber sagen, dass das nicht immer funktioniert.
234 Das ist einfach so. Ganz ganz oft hat man das trotzdem noch, dass äh (.) die
235 Kollegen hier stehen, obwohl sie es inzwischen kennen. Wird's immer noch ver-
236 sucht oder genutzt. Ja, also wie gesagt, ohne Kommunikation ist es für mich un-
237 denkbar.
238

239 00:14:38-2 **Interviewer** Das hat ja auch was mit Beziehung zu tun. Welche Rolle
240 spielt Beziehungsarbeit im täglichen Arbeitsalltag?

241

242 00:14:45-1 **Befragter** Da möchte man schon ein Stückchen aufpassen, dass es
243 nicht zu sehr ins persönliche abrutscht, nor? Ähm es sollte schon die die die die
244 die Sachebene haben. Nor, das ist einfach so. Ist natürlich schwierig, weil bei uns
245 allen auch Emotionen mitschwingen, weil das einfach so ist. Und auch bei mir ist
246 das so, dass der eine Kollege mir nähersteht als der Andere. Das ist Fakt. Das
247 ist, denke ich, menschlich. Äh und das dann doch immer auf die Sachebene zu
248 bringen ist nich ganz einfach. Ähm (.) aber Beziehung äh spielt (.) ne große Rolle
249 insofern, dass sie unheimlich positiv sein kann, aber auch negativ sein kann. Das
250 ist einfach so. Das merkt man auch bei den Kollegen untereinander, äh es pas-
251 siert ab und an eben auch, dass da mal, wenn du weißt, da sind zwei befreundet,
252 dass dann doch eher mal, dass auch ins tratschen abgeht und abflacht. Das ist
253 so. ja.

254

255 00:15:40-7 **Interviewer** Kennst du die Stärken deiner Mitarbeiter und wie stärkst
256 du die Stärken deiner Mitarbeiter?

257

258 00:15:46-8 **Befragter** Dadurch, dass ich die Kollegen ähm (.) zu, na ich würde
259 mal sagen 70% schon seit elf Jahren kenne, ähm (.) glaube ich, dass ich die
260 Stärken kenne. Wir ham ein ganz ganz buntes Team. Nicht nur vom Alter her,
261 och von den von den Anlagen her, von dem was sie gerne machen, von dem her,
262 was sie nich gerne machen. Ahm wir haben ne Kollegin, die ist unheimlich krea-
263 tiv. Würde ich nie auf die Reihe kriegen. Die Kollegin ist aber ganz ganz (.) nich
264 so toll. Also sie kann einfach äh äh alles was mit Bürokratie ansonsten zu tun hat,
265 Kinderlisten führen, Abrechnungen machen, kann sie überhaupt nich umgehen.
266 Und äh ich denke einfach, dass das unheimlich wichtig ist und auch sehr einfach
267 ist, diese Stärken, ihre Kreativität zu nutzen und ihr bei den anderen unter die
268 Arme zu greifen. Und so ist es eigentlich beim gesamten Team. Es gibt Kollegen,
269 die sind wahnsinnig sportlich. Warum soll ich denjenigen nicht zugestehen,
270 dann leb deine sportliche Seite aus! Du möchtest äh in Volleyball-Turnier organi-
271 sieren? Bitteschön, mach das doch. Nor und äh ein Anderer ist wieder unheimlich
272 toll im Basteln, was ein Nächster eben nicht so so so gut kann und äh meine
273 Stellvertreterin zum Beispiel, bei ihr war relativ schnell klar, die ist och so so sehr

274 strukturiert. Es liegt jeder Stift an seinem Platz äh immer noch nach der Größe
275 geordnet und äh bei ihr is Bürokratie toll! Die macht das wahnsinnig gern und
276 ähm da war dann eben och schnell klar, dass sie äh sich mit dem Dienstplan
277 beschäftigt, dass sie Stundenabrechnung macht. Die macht das och super und
278 ganz ganz toll. (räuspern) Aber äh sie hat dann wieder andere Sachen, die sie
279 nicht mag und äh ja, es ist nun nicht bloß so, dass hier jeder ständig machen
280 kann, was er will. Aber die Stärken werden genutzt und die werden och einge-
281 setzt.

282

283 00:17:31-3 **Interviewer** Sehr schön! Es gibt einen Empowerment-Ansatz, das
284 nennt sich Selbstbefähigung. (Telefon klingelt!)

285

286 00:17:40-6 **Befragter** Das tut mir leid!

287

288 00:17:41-6 **Interviewer** Entlastet Führungskräfte, in dem Mitarbeitern gezielt
289 mehr Verantwortung übertragen wird und neue Freiräume eingeräumt werden.
290 Kennst du den Ansatz und arbeitest du danach?

291

292 00:17:53-8 **Befragter** Ich kann dir jetzt nich beantworten, ob ich den Ansatz
293 kenne, aber wir arbeiten teilweise danach. Das ist schon einfach so. Ähm (..)
294 man merkt ja sicherlich auch äh manchmal bei Kollegen ne Unzufriedenheit. Und
295 das wird dann auch angesprochen und äh, da guck ich schon danach, äh äh was
296 ist dann noch ne Stärke, die ich vielleicht nicht gesehn hab. Und dem entspre-
297 chend bekommen die Kollegen dann auch ähm noch besondere Verantwortung
298 dazu. Zum Beispiel haben wir bei unserer einen jungen Kollegin, äh sie macht
299 komplett das Quast. Dort mische ich mich überhaupt nicht ein, das macht sie,
300 komplett. Sie macht och die Dienstberatung dazu. Also die mache nicht ich. Ich
301 nehm mich dort vollkommen raus. Ich bin dort ein Teilnehmer wie jeder andere.
302 Ich kreuze dort mit meine Fragebogen, ich beteilige mich. Ich beteilige mich als
303 Kollege, was manchmal gar nicht so einfach is, aber ich mach´s. (räuspern) Ja
304 also sie hat dort den Hut für Quast auf. Dann ähm gut die normalen Dinge, die es
305 in jeder Kita gibt, wie den äh ähm Praxisanleiter. Das hat natürlich auch jemand.
306 Dann haben wir jetzt eine Kollegin, die die ganze Zeit für sich selber auch nicht
307 so richtig wusste, ich möchte mich gerne weiterbilden, weiß aber nicht so richtig
308 in welche Richtung es geht. Und durch das Eltern-Kind-Zentrum, ich hab se dann
309 so en bisschen mit in das Eltern-Kind-Zentrum reingenommen. Sie wollte das

310 auch und ähm dann ham wir über'n Elternbegleiter gesprochen. Ich hab ihr dann
311 äh verschiedene Sachen so mal gegeben, so Ausschreibungen, was das beinhal-
312 tet. Und plötzlich kam die nach'm Wochenende und sagt: "Du und genau das will
313 ich machen!" So und jetzt macht die den Elternbegleiter.

314

315 00:19:14-5 **Interviewer** Und gibt es Ergebnisse in der Motivation?

316

317 00:19:18-7 **Befragter** Die sind zufriedener!

318

319 00:19:19-3 **Interviewer** Ja!

320

321 00:19:20-2 **Befragter** Ja auf jeden Fall. Also äh ich merk das bei unserer Kristin,
322 die eben das Quast macht, wenn die das macht blüht die total auf. Äh sie wird
323 auch sehr sehr anerkannt und ich muss ehrlich sagen, sie hat ähm diese Dienst-
324 beraterinnen zu dem Quast so toll gemacht. Die Kollegen haben sie hinterher ge-
325 lobt. Äh bei einer war ich selbst im Urlaub. Ich hab abends sogar noch ne Nach-
326 richt gekriegt, das ist zwar wieder ein anderes Thema, aber die Stellvertreterin
327 von mir hat mir nur geschrieben, Kristin hat das so so toll gemacht und ähm äh
328 sie war richtig glücklich. Und als ich wieder zum Dienst kam, bin ich in das hinte-
329 re Gruppenzimmer, wo die Dienstberaterinnen stattfinden. Und da sah ich, eine
330 (...) na, hilf mir, ein Whiteboard, aber mit Papier drüber, und da hatte die Kollegin
331 die Bereiche aus'm Quast dran geschrieben, ähm Kooperationsvertrag mit der
332 Schule, Hausaufgaben, Zusammenarbeit mit den Eltern und und und. Und sie hat
333 dann gearbeitet äh mit unserem Methodenkoffer und mit'm Punktesystem und
334 hat dort kleben lassen, wo ich dann auch wirklich gemerkt hab, da ist bei dem
335 Mädels ganz viel passiert. Sie nutzt den a, den Modi den den den äh Koffer, den
336 den Moderationskoffer ähm und äh sie hat das garantiert ganz ganz toll an Kolle-
337 gen übergebracht. Sie ist unheimlich gewachsen. Bei meiner Silke seh ich das
338 auch. Auch dort habe ich gehört, als ich aus dem Urlaub wiederkam: "Du die Sil-
339 ke hat das wieder toll gemacht, das war richtig richtig prima!" Sie war früher dann
340 oft noch unsicher und äh hat dann teilweise eben nicht so mit der Ruhe reagiert,
341 sondern doch ein Stück weit hektisch, aus Angst heraus. Die ist auch unheimlich
342 gewachsen. Und äh auch was unsere Katharina angeht, die so unheimlich kreativ
343 ist, sie hatte jetzt zum ähm 20. Geburtstag des Kindergartens von unsrer Seite
344 ein Geschenk mit den Kindern fertiggemacht, was so toll gewesen ist, das hätte
345 kein anderer von uns gekonnt. Und natürlich äh wird sie dann gelobt und und äh

346 wird ihr das mitgeteilt, auch von Seiten des Kindergartens. Und man sieht richtig
347 wie sie strahlt. Das sind jetzt so einzelne Beispiele. (räuspern) Also das hat ne
348 riesen Bedeutung.

349

350 00:21:10-4 **Interviewer** Wie du die persönlichen Ressourcen deiner Mitarbeiter
351 nutzt, das hab ich jetzt schon gehört. In welcher Art und in welchem Umfang fin-
352 det Wertschätzung in deiner Kindertagesstätte statt?

353

354 00:21:24-8 **Befragter** Einmal Wertschätzung äh sicherlich äh, die die Kollegen
355 sich gegenseitig geben. Das ist einfach so. Ähm das machen sie, darauf legen sie
356 auch viel Wert und ich denke dort gehen sie auch sehr sensibel miteinander um.
357 Dann gibt's die Wertschätzung der Kinder und die Wertschätzung der Eltern, darf
358 man auch nicht vergessen. Äh die Wertschätzung der Kinder kommt von ganz
359 alleine. Also da staun ich jedes Mal wieder, wenn ich in ne Gruppe rein geh, wie
360 schnell das geht, ähm wie dann wirklich dort was zurückkommt. Wo man denkt:
361 "Wow!" Wertschätzung Eltern, auch ganz ganz wichtig. Wir hatten's jetzt wieder
362 äh gestern Abend zum Elternrat hatten wir's, also da kam ganz ganz viel Wärme
363 rüber von den Eltern, Offenheit, wir haben anderthalb Stunden gegessen und das
364 war eine ganz ganz tolle und und und konstruktive Runde. Dann hatten wir am
365 Mittwochabend wieder Eltern-Kind-Zentrum und ich war mit drin und da kamen
366 die Mütter auf mich zu und und äh sagten mir, wie toll sie das finden, wie wie
367 super das für sie ist und das sagen die nicht nur mir, dass sagen die auch den
368 Kollegen. Und das wird auch in der Öffentlichkeit transparent gemacht und ich
369 denke, das ist schon schon ganz ganz wichtig. Und Wertschätzung natürlich
370 auch meinerseits. Ich geb's den Kollegen zurück. Nar, ich kann immer nicht
371 nachvollziehen, äh ich hab doch von Einrichtungen gehört, wo ähm Kollegen ge-
372 lobt werden und das Andere dann auf sich beziehen oder so und nicht dem Kol-
373 legen zurückgeben. Das das das kann ich nicht verstehen. Ich weiß nicht, ob ich
374 mich jetzt klar ausgedrückt hab?! Aber äh das gehört dem Kollegen und im End-
375 effekt, mach ich doch alles falsch als Leiter, wenn ich das dem Kollegen nicht
376 zurück geb, der is frustriert, der is irgendwann sauer, äh kriegt gar keine Aner-
377 kennung, kommt nicht mehr gern auf Arbeit. Das nützt mir als Leiter überhaupt
378 nichts, gar nichts. Nor? Und deswegen äh (.) ja (.) ist das bei uns das an Wert-
379 schätzung, was läuft. Und was wir auch haben, wir haben einen Träger, der (.)
380 wirklich gut hinter uns steht. Das muss ich einfach so sagen. Äh wir haben relativ
381 wenig Schwierigkeiten. Ich meine alle haben Personalschwierigkeiten, das ist

382 einfach so. Aber wir haben aufgrund ähm unseres großen Hauses beziehungs-
383 weise der hohen Kinderzahl äh und der Außengelände, die sehr weit
384 auseinanderliegen, ohne Probleme vom Träger noch eine ähm pädagogische
385 Hilfskraft zugestanden bekommen, die einfach noch zusätzlich da ist, damit wir
386 das alles abdecken können. Ich glaube, dass das nicht alltäglich ist. Und äh für
387 das Eltern-Kind-Zentrum haben wir anstandslos fünf Stunden bekommen vom
388 Träger. Ja das Eltern-Kind-Zentrum wird gefördert mit materiellen Mitteln, aber
389 nicht mit Stunden und dort kommt der Träger und sagt: "Ne, ihr macht das toll,
390 also bekommt ihr!" Ja, die machen mit uns einen Gesundheitstag als pädagogi-
391 schen Tag der total toll war. Ich hab sowas noch nicht allzu oft von anderen Trä-
392 gern gehört. Also auch hier spielt Wertschätzung wieder eine große Rolle.

393

394 00:23:58-0 **Interviewer** Und wie erfährst du Wertschätzung von deinem Träger?

395

396 00:24:01-5 **Befragter** Die erfahre ich. Äh für mich ist Wertschätzung schon allei-
397 ne, wenn man sich erkundigt: "Frau Schmedemann, was macht denn ihr Studi-
398 um?" Äh wo ich merke, hei die wissen das und nicht bloß auf dem Papier, son-
399 dern weil se's bei irgendwo sehen, sondern äh die interessieren sich wirklich
400 dafür, die Fragen wie war ihre Prüfung, brauchen sie irgendwo Hilfe? Äh, das ist
401 für mich schon Wertschätzung und äh für mich ist Wertschätzung auch, wenn ich
402 gefragt werde nach meiner Meinung. Nach meinem Urteil, ähm (.) für mich ist
403 Wertschätzung, dass wir zu allen Vorstellungsgesprächen als Leiter mit da sein
404 dürfen. Ich hab gehört, dass das auch nicht überall der Fall ist, was ich auch wie-
405 der nicht verstehen kann. Ich meine, die Einrichtung muss mit den Kollegen, die
406 eingestellt werden, arbeiten und nicht der Träger. Das der Träger Mitsprache-
407 recht hat ist völlig verständlich, aber ähm ich denke jede Einrichtung gehört mit
408 dazu. Der Leiter ist dort jemand aus dem Personalrat. Der Stellvertreter ist eine
409 andere Sache. Aber ähm ich denke einfach es gehört sich so, dass ist für mich
410 auch Wertschätzung. Und ähm (räuspern) (.) es ist och wirklich oft so, dass es
411 läuft viel über E-Mail-Verkehr, es is einfach so. Ähm und da kommt wirklich auch
412 ab und an äh äh so ein wertschätzender Satz: "Toll gemacht!" oder äh "Hier ist
413 ein Feedback angekommen!" Och wenn bei der Gemeinde ein Feedback durch
414 Eltern ankommt, ich mein das kommt im positiven, wie im negativen Sinn, ist klar,
415 och wenn da Kritik ankommt, das kommt auch zu uns, aber das gehört ja auch
416 dazu. Und wenn dann eine Wertschätzung ankommt, äh dann bekommen wir die

417 hierher. Also das wird alles zu uns dann gelenkt und äh ich denke, dass ich da
418 schon Wertschätzung erfahre. Du hast jetzt bloß nach dem Träger gefragt nor?

419

420 00:25:29-4 **Interviewer** Richtig!

421

422 00:25:30-0 **Befragter** Gut!

423

424 00:25:30-3 **Interviewer** Hm. (.) In wie weit könnte dir eine Weiterbildung zum
425 Thema Mitarbeitermotivation in der täglichen Arbeit hilfreich sein? (.....) Wei-
426 terbildung zum Thema Mitarbeitermotivation! (.) Könnte das hilfreich sein?

427

428 00:25:48-2 **Befragter** Ich denke schon. Also ähm ich hab zur Mitarbeitermotiva-
429 tion noch keine Weiterbildung gehabt. Ähm da eine reine Weiterbildung zu haben
430 fänd ich schon unheimlich interessant. Wie gesagt, ich hab's bisher noch nie
431 genießen dürfen. Alles was ich mache hab ich äh teilweise aus dem Bauch raus
432 oder was ich mache, ich belese mich in Literatur. Ich hab heute gerade kurz wie-
433 der drüber geblättert. Ich hab von den Eltern ein Kind, Quatsch, von Kindern ein
434 ein, ne von Eltern von Kindern aus meiner ehemaligen Gruppe, äh ein Buch äh
435 geschenkt bekommen, ähm (..) "Entspannte Erzieherinnen" oder irgendwie so
436 ähnlich. Und da ist ganz ganz viel drinne äh zur Teambildung. Und äh da les ich
437 mir dann auch ganz ganz viel raus, nor? Und ich denk dann immer: "Wär das
438 was?" oder solche Kleinigkeiten, ich hab ähm mir irgendwo gelesen, mach doch
439 Ärgerkörbe. (Zeigt mir ihren Mülleimer mit der Beschriftung Ärgerkorb!) Ja also
440 die Kollegen dürfen dann alles, was sie geärgert hat in den Ärgerkorb schmei-
441 ßen. Solche Sachen. Ähm aber ich hab es mir eben angelesen. Naja und so ei-
442 nen Blumenstrauß zu kriegen, wo einer mal sagt: "Leute hier, ich zeig euch heute
443 und habe Methoden für euch und und äh guckt mal in der Praxis, ob's euch was
444 bringt, wie das läuft!" äh würde ich schon, ja würde ich begrüßen.

445

446 00:26:58-0 **Interviewer** In wie weit hat dich das Interview für das Thema sensibi-
447 lisiert?

448

449 00:27:04-5 **Befragter** Das, was wir jetzt gerade geführt haben?

450

451 00:27:04-3 **Interviewer** hm...!

452

453 00:27:05-9 **Befragter** Ich bin wieder voll dabei. Also ähm wie gesagt, es beglei-
454 tet den Alltag ja sowieso, aber man hat natürlich jetzt nicht immer auf dem
455 Schirm, so und jetzt geh ich wertschätzen, so und jetzt gehe ich äh äh ähm mein
456 Team motivieren und bilden und ähm das läuft ja schon alles aus dem Alltag
457 raus. Und jetzt, wenn man so darüber spricht, da da wird es einem eigentlich
458 noch mal ein Stück weit klar und da wird eben auch ein Stück weit klar, dass es
459 glaube ich, so schlecht nicht läuft. Nor, das ist schon so'n so'n positives, ganz
460 kurzes Feedback, was ich jetzt für mich ziehe.

461

462 00:27:40-9 **Interviewer** hm!

463

464 00:27:41-4 **Befragter** hm!

465

466 00:27:42-1 **Interviewer** Die letzte Frage! Was wünschst du dir von deinem Trä-
467 ger und vom Land Sachsen als Unterstützung deiner Leitungs- und Führungs-
468 funktion?

469

470 00:27:53-6 **Befragter** Vom Träger: Äh ich denke, der Träger tut das, was er tun
471 muss, wozu er verpflichtet ist und ein kleines Stück darüber hinaus, das macht
472 unser Träger. Was ich mir wünschen würde vom Träger ist, dass es äh für jede
473 Kindertageseinrichtung eine eigene Leitung gibt. Das ist bei uns nicht so. Bei mir
474 hängt dann noch die Kinderkrippe mit dran, die ich als äh Leiter mit betreue. Die
475 Kinderkrippe hat ne leitende Erzieherin, ok, und trotzdem äh steh ich ständig im
476 Spagat zwischen diesem Haus hier, dem Hort und der Kinderkrippe. In der Kin-
477 derkrippe kann ich selten vor Ort sein und kann dort in Richtung äh Teamführung
478 und Motivation im Prinzip kaum was tun. Ich nehm ab und an an Dienstberatun-
479 gen teil, ja aber das ist auch nicht das Wahre. Man muss wirklich, für mein Ver-
480 ständnis sollte man äh im Team sein, um ein Team zu motivieren, um ein Team
481 zu leiten und das ist bei uns leider nicht so. Der Träger fährt eben dieses System
482 mit der Leitung und dann in den Einrichtungen mit dem leitenden Erzieher, immer
483 anhand der Zahlen, die maximal möglich sind. Ja. Und so lange das Jugendamt,
484 äh Landesjugendamt nicht kommt und nicht schimpft, äh bewegt sich der Träger
485 auch nicht. Das ist einfach so. Ich würde mir's anders wünschen, ja, das wäre
486 der Wunsch an den Träger. Äh Land Sachsen, nochmal ganz anders. Wir alle
487 wissen, wo das Land Sachsen steht im Betreuungsschlüssel, Äh, (.) da wünsch
488 ich mir natürlich auf jeden Fall ein ganz anderen Betreuungsschlüssel. Da muss

489 dringend was getan werden. Äh in allen Bereichen. Ich hab auch nicht verstan-
490 den, dass der im Krippenbereich so spät gesenkt wurde. Dass das so minimalis-
491 tisch abging, muss ich auch einfach sagen. Im Kindergartenbereich war es auch
492 zu wenig. Da brauchen mer nicht diskutieren, aber da bin ich nicht kompetent
493 genug, weil ich im Kindergartenbereich nicht arbeite. Deswegen äh seh ich´s in
494 der Krippe, als, hätte ich als ganz ganz notwendig und und viel drastischer emp-
495 funden, dass zu reduzieren. Im Hortbereich seh ich´s auch so, das ist einfach so.
496 Äh wenn ich mir da andere Länder angucke, da schüttel ich mit dem Kopf. Nor.
497 Das wünsche ich mir auf jeden Fall anders. Was ich mir vom Land Sachsen auch
498 wünsche, sind Dinge wie, es gibt Projektausschreibungen die das Land Sachsen
499 macht. Wie Dieses von dem wir jetzt teilnehmen. Es wird äh viel viel Geld reinge-
500 steckt. Es steckt immer eine gute Idee dahinter, aber a) es kommt unheimlich
501 kurzfristig, wie ich das erzählt hab von dem Eltern-Kind-Zentrum, das hab ich am
502 keine Ahnung, 6. Dezember äh in den E-Mails gefunden, weitergeleitet durch
503 unser Jugendamt ähm und musste dann alles irgendwo in die Reihe kriegen. Das
504 Team hinter mich kriegen, was mir gar nicht so gelungen ist, wie ich vorhin er-
505 zählte, den Träger überzeugen, was sofort gelungen ist. Sie waren sofort dabei.
506 Unser Jugendamt musste ich ja auch noch mit ins Boot kriegen. Unsere Fachbe-
507 raterin, die muss das ja auch mit unterstützen. Das alles verschriftlichen und
508 dann musste der Träger äh das beim Landesjugendamt beantragen oder irgend-
509 wo unsere Bewerbung dahin schicken, das war Stress pur. Und das in einer Zeit
510 äh, wo jeder eigentlich weiß, dass man sowieso schon Kopf steht. Also dort wün-
511 sche ich mir einfach ein überlegteres Vorgehen für solche Dinge, was die Aus-
512 schreibungszeiten angeht und ja. Was ich mir dort auch noch wünsche, ist nicht,
513 dass bloß Materielles reingebuttert wird. Materielles ist toll, aber uns allen wäre
514 es wesentlich lieber, wenn damit och pädagogisches Personal finanziert werden
515 würde. Und das wird nicht getan. Und da frage ich mich manchmal, beißt sich die
516 Katze in den Schwanz. Wir sind sowieso schon alle äh nicht gerade toll besetzt,
517 ja, sondern so wie der Schlüssel es erfordert. Und sich dann noch Zeit abzu-
518 knapsen für solche Extra-Geschichten die ganz gut sind, ganz wichtig sind, äh
519 aber es is eigentlich unmöglich. Also entweder man man äh übernimmt sich total
520 oder man hat Glück, dass der Träger eben wirklich sagt: "Ok, das ist so toll, äh
521 ihr kriegt hier wenigstens ein Stück weit Stunden!" Und mit fünf Stunden äh ja,
522 das ist schon ganz knapp gerechnet. Ja, aber die ham wir, ansonsten versuchen
523 natürlich auch viel noch äh in unsere Zeit mit rein zu legen, aber es ist schwierig.
524 Das wünsche ich mir äh vom Land Sachsen auf jeden Fall und äh wenn ich mir

525 überlege, ich glaub ich hab jetzt gelesen, dass 1% des Bruttosozialproduktes in
526 die äh in unsere Kinder gesteckt wird, da stell ich mir Fragen! Ja und da geht's
527 natürlich weit über das Land Sachsen hinaus. Aber wie gesagt, das Land Sach-
528 sen ist ja auch in der Beziehung Schlusslicht und das wünsche ich mir einfach im
529 gesamten Bereich Bildung und Erziehung anders, definitiv.(..) Ja, und was ich mir
530 och manchmal wünsche ist, dass nicht so lange diskutiert wird, sondern dass die
531 mal Nägel mit Köpfen machen. Das dauert immer und dauert und dauert und äh,
532 Demokratie ja, alles gut und schön, aber bis man dann mal zu Potte kommt und
533 wie gesagt, dann noch so tröpfchenweise ähm, da ist schon so viel verloren ge-
534 gangen, dass es weh tut. Das wünsche ich mir auch.

535

536 00:32:38-5 **Interviewer** Klare Strukturen.

537

538 00:32:39-7 **Befragter** ja!

539

540 00:32:41-2 **Interviewer** Hm...

541

542 00:32:41-7 **Befragter** Richtig!

543

544 00:32:44-5 **Interviewer** ok?

545

546 00:32:47-4 **Befragter** Gut!

547

548 00:32:47-4 **Interviewer** Gut? Dann würde ich das hiermit beenden.

549

Anlage 4

Transkription Interview Frau P.

Datum:	14.11.2017	Uhrzeit insgesamt:	15.15 – 15.40 Uhr
Dauer Interview:	25 Min	Interviewer:	Anke Kühn
Befragte:	Frau P.	Ort:	Pirna

- 1 00:00:03-9 **Interviewer** Seit wann bist du die Leiterin der Kindertagesstätte und
 2 führst pädagogische Fachkräfte?
 3
- 4 00:00:12-0 **Befragter** Seit dreieinhalb Jahren.
 5
- 6 00:00:15-6 **Interviewer** Wie viele Mitarbeiter unterstehen deiner Leitung?
 7
- 8 00:00:17-9 **Befragter** 12
 9
- 10 00:00:20-0 **Interviewer** Männer und Frauen?
 11
- 12 00:00:21-3 **Befragter** Ein Mann.
 13
- 14 00:00:23-1 **Interviewer** Und elf Frauen.
 15
- 16 00:00:23-9 **Befragter** Hm.
 17
- 18 00:00:25-2 **Interviewer** Wie wurdest du Leiterin? Welche Aus- und Weiterbil-
 19 dungen waren dazu nötig?
 20
- 21 00:00:30-4 **Befragter** Ich hab den Bachelor vor dreieinhalb Jahren gemacht oder
 22 beendet. Wie gesagt, Soziale Arbeit studiert und danach bin ich gefragt worden,
 23 ob ich in die Leitung gehe, da momentan die Stelle, da die Stelle gerade frei wur-
 24 de.
 25
- 26 00:00:48-1 **Interviewer** Was sind deine persönlichen Stärken in der Leitung und
 27 Führung der Kindertagesstätte? (.....) Was sind deine persönlichen Stärken in
 28 der Führung und Leitung der Kindertagesstätte?

29

30 00:01:12-6 **Befragter** (...) kann gut zuhören, bezieh die Kollegen mit ein, stell
31 Fragen (...) was anderes fällt mir so spontan ni ein

32

33 00:01:27-8 **Interviewer** Welcher Aufgabenbereich liegt dir dabei besonders, (.)
34 beim Führen und Leiten der Kindertagesstätte? Welcher Aufgabenbereich liegt
35 dir besonders?

36

37

38 00:01:50-5 **Befragter** (.....) räuspern Wees´sch jetz ni, auf was du da
39 raus willst.

40

41 00:01:58-6 **Interviewer** Na es gibt ja eben Aufgabenbereich Personalführung,
42 ehm du hast hier administrative Sachen, du hast organisatorische Sachen, du
43 musst sicherlich och viel schreiben, du musst mit den Kooperationspartnern ko-
44 operieren, es gibt doch hier ganz viele Sachen, die du hier als Leiterin machst.
45 Nor und das sind doch ganz viele verschiedene Bereiche...

46

47 00:02:20-5 **Befragter** Ich bin zu sehr geeicht auf dein dein Ziel da. Weste?

48

49 00:02:26-3 **Interviewer** hm.

50

51 00:02:26-1 **Befragter** Was liegt mir besonders?

52

53 00:02:29-8 **Interviewer** Hm, welcher Aufgabenbereich liegt dir besonders?

54

55 00:02:32-8 **Befragter** Elterngespräche find ich, hm, Aufnahmegespräche.

56

57 00:02:39-6 **Interviewer** Also sozusagen die Elternarbeit.

58

59 00:02:44-0 **Befragter** hm, zum Beispiel.

60

61 00:02:46-4 **Interviewer** hm. Was sind deine Erfahrungen zum Thema Personal-
62 führung?

63

64 00:02:52-5 **Befragter** (.....) ist ein schwieriges, ein recht schwieriges Gebiet.
65 Kommst dort schnell an deine Grenzen. Also och im Gespräch mit Anderen is mir
66 das bestätigt worden. Kannste nochmal die Frage mit?

67

68 00:03:13-0 **Interviewer** Was sind deine Erfahrungen zum Thema Personalfüh-
69 rung?

70

71 00:03:16-4 **Befragter** (...) Es kommen immer wieder unerwartete Situationen,
72 mit denen du ni rechnest. Wo du eigentlich ganz anders hin gedacht hast (...) sin
73 immer wieder Überraschungsmomente, weil du das im Vorfeld einfach ni so
74 durchplanen kannst.

75

76 00:03:39-6 **Interviewer** hm

77

78 00:03:41-4 **Befragter** hm (...) und wie gesagt, ens der schwierigsten Teile der
79 Leitung. Was ich mir auch vorher, bevor ich in die Leitung gegangen bin, nicht so
80 vorgestellt hab. Weil ich damals im Studium gedacht hab, als Stellvertretende
81 Leiterin, du kannst gut zuhören und du kannst das eigentlich alles anders ma-
82 chen, wie deine Chefin. Und das ist nochmal kolossal was ganz anderes, wenn
83 du in der Leitung bist. Trägst du sofort Verantwortung und es ist einfach alles
84 anders und schwieriger. Das kann man immer theoretisch sehr gut sagn, das
85 würde ich so und so machen, a du musst erst mal auf dem Stuhl sitzen und dann
86 spürst du das das das ganz anders ist. (lacht)

87

88 00:04:31-7 **Interviewer** Welchen Stellenwert nimmt dieser Bereich in deiner täg-
89 lichen Arbeit ein?

90

91 00:04:34-6 **Befragter** (...) Für mich isses der Hauptteil was de machen musst.
92 Ne eigentlich isses der Hauptteil (lacht)

93

94 00:04:47-7 **Interviewer** Nicht eigentlich! Es ist der Hauptteil!

95

96 00:04:50-8 **Befragter** iss der Hauptteil, nu nu

97

98 00:04:52-1 **Interviewer** Ok

99

100 00:04:53-4 **Befragter** Ich hatte mich versprochen, das musste das dort mal bitte
101 raus löschen, ich muss ja auch nachdenken

102

103 00:04:57-0 **Interviewer** wie soll ich'n das raus löschen? Was sind deine Erfah-
104 rungen zum Thema Mitarbeitermotivation?

105

106 00:05:03-8 **Befragter** Meine Erfahrungen? Also bei uns ist mehrfacher Wechsel
107 gewesen, Mitarbeiterwechsel

108

109 00:05:11-2 **Interviewer** ja

110

111 00:05:12-7 **Befragter** Und da hab ich festgestellt, dass die ersten zwee Wochen
112 hochmotiviert sind und dass es dann irgendwie ähm zurückgeht. Zwee Jahre
113 schaffen se alle sehr gut und sind och wirklich immer, ham och Interessen, dass
114 sie das och äh gut machen und dann ändert sich´s meistens. Ich hab ene gehabt
115 die wo´s nach nem halben Jahr, also die gar ni motiviert war. Die durfte dann och
116 gehen nach nem halben Jahr. Aber in der Regel ist es so, dass die ersten zwee
117 Jahre kann man sich, wees man, die ist auf jeden Fall engagiert und wird Neues
118 ausprobieren. Und nu

119

120 00:05:54-3 **Interviewer** Was glaubst du an was es liegt, dass sie nach zwei Jah-
121 ren ni mehr motiviert ist? Wenn du das so fest machst an den zwei Jahren?

122

123 00:06:01-5 **Befragter** Ich denke, dann hat man sich angepasst. Erst ist alles neu
124 (...) man muss sich erst mal och selber erst mal ähm anpassen, reinwachsen,
125 nor, das ist erst mal so en Prozess. Dann versucht man natürlich och seine Idea-
126 le irgendwie einzubringen, was man vielleicht schon kennt, was man jetzt in den
127 der neuen Tätigkeit umsetzen möchte. Und dann denk ich geht so ein Stück Be-
128 triebsklima los. Also wenn jetzt zum Beispiel en Team ist, was jetzt vielleicht ge-
129 nerell sagt, mir lehen uns zurück, mir sind zu alt, mir schaffen das ni, es iss ja
130 wirklich ein sehr anstrengender Beruf, dass man sich dann vielleicht der Team-
131 struktur in etwa anpasst, wo man am Anfang noch ähm

132

133 00:06:45-9 **Interviewer** motivierter war?

134

135 00:06:48-0 **Befragter** Ein ähm eigentlich seins einbringen will. Hm

136

137 00:06:52-1 **Interviewer** Hm interessant! (...) Das zu deinen Erfahrungen und äh
138 kennst du Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation?

139

140 00:07:02-2 **Befragter** (...) Also was bei mir jetzt passiert is, ich hatte eben vor
141 drei Jahren die offene Arbeit reinbringen wollen. Hatte damals och mit meinen
142 Idealen bin ich dort ran und hab gesagt, hab Einzelgespräche geführt, ähm dann
143 ene Dienstberatung gefragt, ob se alle einverstanden sind und das lief och alles
144 gut und ich bin vorwärtsgeschritten und dann als ich´s dann umsetzen wollte, war
145 zick. Ging einfach ni und dann hab ich, musst ich sozusagen wieder Schritte zu-
146 rückgehen, hab mich aber och beraten lassen, mit Coachs im Prinzip und jetzt
147 habn wir eben nun ein neues Haus, das ist erkämpft wurden. Und da sind jetzt
148 plötzlich alle motiviert und wollen die offene Arbeit umsetzen. Also mir hatten
149 gestern erst ne Fortbildung gehabt und das is einfach jetzt nur leicht und das war,
150 es passiert, weil ich hatte da nochmal in en andern Hort zu gehen und dort habn
151 eben dann die Kollegen gemerkt, Arbeit muss ni nur schwer sein, sondern es es
152 kann auch Spaß machen. Und dort habn die das eben diese Praxisnähe ham die
153 erlebt also ni nur mein Gefasel, was ich den erzählt hab, es muss sein und es is
154 vielleicht gut und warum´s gut ist, sondern dass se das eben im persönliche Ge-
155 spräch gehört hatten und das hat den gut getan und seit dem sin mir eigentlich
156 nur vorwärtsgeschritten und setzten das jetzt um mit der offenen Arbeit. Wo´s
157 erst nur schwer war und wo ich das gar ni geschafft hab. Also jetzt sin eigentlich
158 alle, also es sin ni eigentlich, sondern es sind alle motiviert, das neue Ziel umzu-
159 setzen. (...)

160

161 00:08:39-3 **Interviewer** Hast du sonst noch Ideen zur Mitarbeitermotivation?

162

163 00:08:43-3 **Befragter** Also in meinen Fortbildungen zum Beispiel hab ich gelernt,
164 man beißt sich immer gerne bei den 20 % oder wie war das? (...) an den fest, die
165 ni motiviert sind. Das hab ich zum Teil och gemacht, aber gelernt hab ich eigent-
166 lich, man soll die fördern, die 20 % die hochmotiviert sind, (...) die fördern, dann
167 gibt´s noch die Mitläufer, die och noch, aber man soll sich ni an den fest beißen,
168 aber es is halt grade bei Frauen in unseren Teams iss es halt schwierig, wenn
169 man nur die fördert, die motiviert sind, gibt´s dann Eifersucht bei den die ni geför-
170 dert werden. Und dann kracht dir das Team auseinander. Also ich hab vieles hier
171 kennen gelernt und es is für mich gerade nicht sehr einfach.

172

173 00:09:34-2 Interviewer hm.. ok...(...) Da kommt dann direkt die Frage danach:

174 Welche Methoden wendest du an?

175

176 00:09:42-7 Befragter (...)

177

178 00:09:45-9 Interviewer um deine Mitarbeiter zu motivieren?

179

180 00:09:47-1 Befragter (.....) ja das persönliche Gespräch,

181

182 00:09:59-0 Interviewer hm

183

184 00:09:59-7 Befragter wie gesagt, dass live erleben oder das kennen lernen von

185 Anderen, das die das so ... also, wenn ich jetzt so Richtung offene Arbeit gehe.

186 Klar zu loben, die entsprechenden Kollegen, aber es ist eben alles damit behaftet,

187 dass eben auch Neid und Eifersucht passiert ist.

188

189 00:10:16-3 Interviewer hm (...) Wie schätzt du den Zusammenhang von Mitar-

190 beitermotivation und Arbeitszufriedenheit in deiner Einrichtung ein? Zusammen-

191 hang von Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit.

192

193 00:10:31-2 Befragter Nuja, also wer ist motiviert ist, wer Aufgaben gestellt kriegt,

194 die die den fordern denjenigen, dort ist auf jeden Fall eine Zufriedenheit da. Also

195 ich hab mal jetzt in solchen schlaun Büchern geschaut, dann nur, ähm wenn

196 wenn die eben den Leuten ist das Geld nicht so wichtig. Also unser Träger hat

197 zum Beispiel immer Tarif gezahlt und wenn ich dann gefragt hab, können mir nie mal

198 auch ein Essen bezahlen oder was weiß ich, hat der immer gesagt Nein, die kriegen

199 ja genug Geld. Und dann hab ich halt auch gelesen, es ist eben halt wirklich so,

200 wenn die, die wollen auch solche Kleinigkeiten bekommen. Kleine Geschenke

201 oder Anerkennung, also Anerkennung vom Träger, von der Leitung und (...) und

202 eben eigentlich gute Aufgaben (...)

203

204 00:11:20-6 Interviewer hm... (...) Welche Rolle spielt Kommunikation in deiner

205 täglichen Arbeit?

206

207 00:11:26-8 **Befragter** (...) welche Rolle? Eigentlich tust de dauernd irgendwelche
208 was reden, (...) in jeden Bereich.

209

210 00:11:36-4 **Interviewer** Kommunikation ist ja ni bloß reden.

211

212 00:11:37-9 **Befragter** Is och schreiben, ja. Bist eigentlich nur mit Kommunikation
213 beschäftigt.

214

215 00:11:44-5 **Interviewer** Also ne große Rolle? Spielt ne große Rolle?

216

217 00:11:46-9 **Befragter** Eine große Rolle! (...) Wie gesagt, du hättest die mir mal
218 vorlegen können, da hätte ich mal bissel besser

219

220 00:11:53-3 **Interviewer** Nö, darum geht's ja ni. Sollst ja spontan antworten!

221

222 00:11:56-6 **Befragter** (lacht)

223

224 00:11:59-7 **Interviewer** Welche Rolle spielt die Beziehungsarbeit im täglichen
225 Arbeitsalltag?

226

227 00:12:02-7 **Befragter** Naja das tut das ja alles mit einbeziehen nu? Das Mitei-
228 nander, wenn eine gute Kommunikation, eine gute Beziehung ist, dann funktio-
229 niert och alles gut. Gibt's Streit untereinander oder wird grad jemand ausge-
230 grenzt, dann geht natürlich auch die Arbeitsleistung nach unten.

231

232 00:12:27-4 **Interviewer** hm... (...) Wie stärkst du Stärken deiner Mitarbeiter?

233

234 00:12:31-6 **Befragter** (...) durch Gespräche kriegst du das ja mit, was die Stär-
235 ken eines jeden Einzelnen sind. Durch Lob zum Beispiel, Anerkennung

236

237 00:12:46-8 **Interviewer** hm

238

239 00:12:48-8 **Befragter** (...) Schaff ich ni immer, muss ich sagen, weil einfach jetz
240 war grad sehr viel Stress und da ist eben auch einiges hinten runtergerutscht.

241

242 00:12:58-1 **Interviewer** Der Empowerment-Ansatz, das ist Selbstbefähigung,
243 entlastet Führungskräfte in dem Mitarbeitern gezielt mehr Verantwortung über-
244 tragen wird und neue Freiräume eingeräumt werden. Kennst du diesen Ansatz
245 und arbeitest du danach?

246

247 00:13:13-4 **Befragter** (...)

248

249 00:13:18-3 **Interviewer** Das heißt, deine Mitarbeiter bekommen Aufgaben von
250 dir übertragen, die dich entlasten und die gezielt Verantwortung übernehmen
251 damit.

252

253 00:13:27-6 **Befragter** (...) teils teils, ich hab's verschieden probiert, nur? Also am
254 Anfang konnt ich's gar ni, wo ich angefangen hab als Leitung, weil ich immer das
255 Gefühl hatte, das ich muss es erst mal anders ausprobieren und neu. Dann hab
256 ich angefangen Vieles abzugeben, mitunter funktioniert's ni. ähm...wo ich dann
257 denke, wär ja doch besser du machst's alleine, komplett das abzugeben. Ja es is
258 nämlich dann so, dass du trotzdem immer wieder den Kopf hin hältst. Wenn jetzt
259 äh, wenn Fehler em Mitarbeiter passieren, wird ni der, oder du willst die Kontrolle
260 über alles behalten, wenn Fehler passieren wird ni, also ni in unsrer kit, also im
261 Hort oder Kita, ni der Mitarbeiter gefragt, sondern du musst immer Rede und
262 Antwort stehen. Warum, warum ist denn das passiert und du musst, du hältst
263 trotzdem immer den Kopf hin. Also du musst trotzdem abgeben, weil du über
264 überlastet bist, du schaffst's ni, du musst abgeben. Deshalb hab ich auch ange-
265 fangen abzugeben.

266

267 00:14:38-4 **Interviewer** ja, was ja prinzipiell richtig ist.

268

269 00:14:42-4 **Befragter** Nu, ich kann dir nur erzählen, wie meine Gefühle eben
270 damals waren. Hm. Ich geb ab nor?

271

272 00:14:49-3 **Interviewer** Aber du hast das Gefühl, du musst dich rechtfertigen
273 dann vor deinem Vorgesetzten sozusagen, für die Fehler, die deine Mitarbeiter
274 machen.

275

276 00:14:55-4 **Befragter** ne vor den Eltern

277

278 00:14:57-2 **Interviewer** Ach vor den Eltern

279

280 00:14:55-6 **Befragter** nun nu also es sind ja eigentlich die, was so in der Stel-
281 lenbeschreibung drinsteht, äh die Elternzufriedenheit, nor und wenn jetzt irgend-
282 was schiefeht, meinetwegen Frühdienst wurde ni eingeteilt, vergessen, dann
283 wird das so großgemacht und du wirst ja schlecht sagen, die Kollegin X hat jetzt
284 vergessen das zu tun, sondern es kommt auf dich zurück. Oder warum haben sie
285 denn das so und so eingeteilt oder warum Ferienprogramm, warum müssen denn
286 die Kinder immer baden gehen zum Beispiel. Oder warum ist das so teuer? Die
287 Kollegen die sehen das im Sinne vielleicht der Kinder, aber du hast trotzdem im-
288 mer noch die Elternzufriedenheit besser zu machen, wenn das große Ganze is
289 und dann musst du ja oh ne Antwort finden und da musste eigentlich überzeugt
290 sein, was derjenige geplant hat. Wiederum muss der Mitarbeiter ja och so arbei-
291 ten, dass er dir gegenüber och loyal ist. Hm...

292

293 00:15:50-6 **Interviewer** Hm...ok... (...) aber man darf doch Fehler machen!

294

295 00:15:56-8 **Befragter** (....)

296

297 00:16:00-7 **Interviewer** Prinzipiell!

298

299 00:16:01-2 **Befragter** Sicher!

300

301 00:16:02-2 **Interviewer** oder ni?

302

303 00:16:07-3 **Interviewer** Das is menschlich!

304

305 00:16:06-8 **Befragter** Das hat jetzt gerade, ne, äh ich sach das is grad für mich ni
306 so einfach.

307

308 00:16:11-7 **Interviewer** Ok

309

310 00:16:12-4 **Befragter** Darum hatte ich och überlegt

311

312 00:16:12-7 **Interviewer** ok...

313

314 00:16:13-7 **Befragter** (...) Fehler darf man machen, das ist richtig. (...)

315

316 00:16:21-8 **Interviewer** Also du gibst deine, du gibst teilweise Arbeiten ab, wo
317 du sagst, das können meine Kollegen übernehmen, die natürlich damit och mehr
318 Verantwortung bekommen, was ja prinzipiell motivierend sein soll. Spürst du in
319 der Motivation deiner Mitarbeiter was, wenn du Aufgaben abgegeben hast?

320

321 00:16:40-4 **Befragter** Ich kann dir zum Beispiel och sagen, ich hab och Aufga-
322 ben mal ne Zeit lang abgegeben, (.) ich geb schon zum Beispiel an die Kollegin
323 "I" nur? Geb ich schon viel ab, aber es wird zum Beispiel hinterfragt, ob ich das
324 ni, ob das ni zu meinen Aufgaben gehört, dass ich das mache. Also es is nicht
325 nur jetzt passiert, es is auch früher schon passiert, wo gefragt wurden ist, das ist
326 doch dein Aufgabengebiet.

327

328 00:17:05-9 **Interviewer** Erklärst du dann, dass du das gerne abgeben möchtest,
329 um mehr Verantwortung zu übertragen? Kann man ja sagen, warum man das
330 abgibt!

331

332 00:17:14-7 **Befragter** Es läuft eher so, das ist eigentlich deine Aufgabe!

333

334 00:17:18-3 **Interviewer** na gut, ok, da sag ich jetzt nichts dazu.

335

336 00:17:21-9 **Befragter** Musste ja jetzt ni auswerten.

337

338 00:17:22-8 **Interviewer** ne aber wie merkst du jetzt, merkst du da an der Motiva-
339 tion was bei deinen Mitarbeitern, dass die jetze motivierter auf Arbeit kommen,
340 weil se Aufgaben bekommen haben, noch zusätzliche? oder Verantwortung jetzt
341 haben, auch für den Kindergarten an sich, nor, ich sag mal, wenn du jetzt wirklich
342 Leitungsaufgaben abgibst, dann übernehmen sie ja einen gewissen Teil der Ver-
343 antwortung mit. Merkst du da was an der Motivation? (...) das sie wachsen...

344

345 00:17:51-4 **Befragter** Ja ich wees schon, weil ich ich tu dann och reflektiern, ich
346 tu andere Sachen dann reflektiern, andere Situationen, weeste? Also die Koll-
347 egen sind dann schon motivierter, wenn die mehr Verantwortung bekommen.

348

349 00:18:05-0 **Interviewer** hm...

350

351 00:18:07-0 **Befragter** Aber ich hab eben gerade och´s Gegenteil, dass es immer
352 auf meinem Tisch zu landen hat.

353

354 00:18:15-0 **Interviewer** ok... Wie nutzt du die persönlichen Ressourcen deiner
355 Mitarbeiter? (...) Kreativität, Sportlichkeit, äh, was wes ich, kocht gerne. Nutzt du
356 persönliche Ressourcen deiner Mitarbeiter? Kennst du die?

357

358 00:18:30-6 **Befragter** (...) Wie gesagt, ich hatte damals am Anfang gleich so
359 Mitarbeitergespräche geführt. Dann habsch so bissel (...) ähm (...) weniger ge-
360 macht, also, ja also wer kreativ is, der is halt, also wir haben ja jetzt offene Arbeit
361 der is halt erst mal in dem Kreativzimmer, ich wees och nor ni wie ich das zum
362 Beispiel das nächstes Jahr machen wer, ob nu, ob man das erzwingt und sagt,
363 es gibt en Rollenwechsel, man gehn in en andres Zimmer oder Die Jenischen
364 bleiben in ihrem Zimmer, a ich denke es kommt bestimmt och dazu, dass wees
365 ich noch ni, dass also ich hab bloß damals das vertreten, dass ich wenigstens
366 möchte, dass die Kollegen en Jahr in dem Zimmer sind. Und das konnten sie
367 sich selber raussuchen, also das was den liegt, in das Zimmer sind se och ge-
368 gangen, aber es gibt zum Beispiel och en Bauzimmer, wo schon ne Kollegin glei
369 am Anfang gesagt hat, dort will se ni ewig bleiben. Aber das bedeutet ja, wenn
370 sie dort ni ewig bleiben will,

371

372 00:19:25-0 **Interviewer** muss jemand wechseln

373

374 00:19:26-3 **Befragter** genau, dann vielleicht die Kollegin, die im Kreativzimmer is
375 muss ins Bauzimmer gehen (.) aber ich wees ni, alles kann man och ni allen
376 Recht machen. Dann habsch en Kollegen, der ganz wenig Stärken hat. Der is
377 momentan in der Rezeption und hat ganz wenig, was er eigentlich als Erzieher
378 leisten müsste. Und das Einzige was so war ist zum Beispiel, dass erhalt ähm
379 (..) sportliche Sachen machen kann, und natürlich, also dort muss ich, es gibt
380 Kolleginnen die können ganz viel. Also eigentlich ist eine Erzieherin ein Allround -
381 Talent oder so nor, die Vieles können, aber bei manchen ist es wirklich sehr be-
382 grenzt. Auf en gewisses Teilgebiet na dann kann man se eben bloß für das Teil-
383 gebiet einsetzen und dann sind aber natürlich die anderen Kollegen sauer, dass
384 vielleicht der eine Mitarbeiter vielleicht nur für den einen Bereich da eingesetzt

385 wird und ni für andere Sachen. Er muss doch eigentlich och anderes können. Es
386 is wirklich schwierig, das Thema.

387

388 00:20:29-3 **Interviewer** Gut

389

390 00:20:30-7 **Befragter** Ne ich, ne ich will doch nur sagen, es ist schwierig, wenn
391 du jetz, das klingt theoretisch so schön. Tust du die Ressourcen nutzen und so,
392 aber da gibt's so viel Neid manchmal und je älter die Kollegen dann werden, um-
393 so schwieriger werden se eigentlich, wo immer geguckt wird, is das noch mein
394 Aufgabengebiet, muss ich jetze noch mehr machen. Also die Unmotivierten, aber
395 ene ist jetz och grad krank, ähm (...) aber nicht die Kollegin "I", (lacht) es is, wirk-
396 lich, wenn dann so untereinander geguckt wird, und warum ist der noch bei uns
397 eingestellt? Der der so wenig kann? Es is einfach schwierig. Und ich denke die
398 Motivation wird im nächsten Jahr, und wenn de vielleicht mal was für die Zukunft,
399 die suchen ja Erzieher und da könn sich natürlich och die, da kann ni mehr der
400 Arbeitgeber den Mitarbeiter suchen, sondern die Mitarbeiter suchen sich ene
401 Kita, die den passt, die sin sicherlich och motiviert, aber man wird bestimmt ganz
402 viele unmotivierte Leute och dabei haben. Das haben se so in der Trägerrunde,
403 also du musst froh sein, wenn du überhaupt Personal hast, so wird nämlich die
404 Tendenz in den nächsten Jahren sein und da wird viel auf eine Leiterin drauf zu
405 kommen, viel Arbeit, weil du die ja entsprechend auf e gewisses Niveau bringen
406 musst. Fördern, fordern, alles.

407

408 00:21:47-3 **Interviewer** hm?

409

410 00:21:48-4 **Befragter** (...) es gibt diesen Erzieherfachkräftemangel! Nich?

411

412 00:21:53-0 **Interviewer** In welcher Art und in welchem Umfang findet Wertschät-
413 zung in deiner Kindertagesstätte statt?

414

415 00:22:02-1 **Befragter** Kannst Einzelgespräche führen. Wertschätzung is natür-
416 lich och es Gehalt, indem du ordentliches Geld kriegst, indem du ordentlich ent-
417 lohnt wirst, indem du ausreichend Urlaub bekommst, das ist bei uns alles der
418 Fall. Dann natürlich schon die Wertschätzung äh über die Leitung und den Trä-
419 ger, dann aber och ähm für Mitarbeiter is es och ganz gut, also och diese Rück-

420 kopplung von den Kindern kommt och ganz viel, was ja, was in der Leitung
421 schwierig ist, dass du, dass jemand zu dir kommt nor (lächelt), ähm und dann
422 eben über die Eltern. Da haste ja och viel Rückkopplung. (.....) oder hab ich jetzt
423 was Falsches gesagt?

424

425 00:22:44-9 **Interviewer** Du sagst gar nichts Falsches!

426

427 00:22:48-3 **Befragter** lacht

428

429 00:22:47-4 **Interviewer** Es wird doch nicht bewertet! In wieweit könnte ihnen
430 eine Weiterbildung zum Thema Mitarbeitermotivation in der täglichen Arbeit hilf-
431 reich sein?

432

433 00:22:56-9 **Befragter** Ich bin ganz offen für Weiterbildung und versuch so viel
434 wie möglich zu besuchen. Auch am Wochenende, einfach das mich das weiter-
435 bringt.

436

437 00:23:04-9 **Interviewer** Also auch zum Thema Mitarbeitermotivation?

438

439 00:23:06-4 **Befragter** Genau nu!

440

441 00:23:07-1 **Interviewer** Inwieweit hat dich das Interview für das Thema sensibili-
442 siert?

443

444 00:23:13-5 **Befragter** Ich hab über mich selbst noch mal nachgedacht und hab
445 gestaunt, dass ich auf so viel, es waren schon einige Gedankenanstöße dabei.

446

447 00:23:24-5 **Interviewer** Meine letzte Frage! Was wünschst du dir von deinem
448 Träger und vom Land Sachsen als Unterstützung deiner Leitungs- und Führungs-
449 funktion?

450

451 00:23:34-1 **Befragter** Der Träger sollte absolut hinter der Leitung stehen. Er soll
452 se unterstützen. Wenn du das och mit der Zeit (..) Ja, generell Land Sachsen,
453 grade im Hortbereich ist ja der Schlüssel och ganz schlecht. Das wird es natürlich
454 och noch mal, wenn ich drüber nachdenke, einfacher machen, wenn mehr Per-

455 sonal da ist. Nor? Man kommt ja och an die Grenzen, wenn, erstens is das Per-
456 sonal immer älter, nor, die könn einfach ni mehr so und wenn jetzt einfach och
457 mehr Personal da wäre, wärs och einfacher zu führen. Weils, wir sind so knapp
458 bestückt, wir habn ja gar keine Vorbereitungszeit nüscht, ich glob, das ist och in
459 der Diskussion. Und das gehört einfach dazu, um ordentliche pädagogische Ar-
460 beit zu leisten. (..) Wenn mehr Zeit och da ist und nich der Schlüssel eins zu
461 zwanzig. kene Vorbereitungsstunde, kene Nachbereitungsstunde, sondern dass
462 se eben och entspannt ankommen können, sich austauschen über gewisse Prob-
463 leme will ich jetzt nicht sagen, einfach über ihre fachliche Arbeit, dass, dass da
464 och Gedankenaustausch passiert. Och of meiner Ebene, wenn de jetzt so Aus-
465 tausch mit anderen, dass da einfach och Zeit is und ni dass man hier nur Stress
466 hat, en Termin nach dem anderen und muss das alles abarbeiten. Da müsste
467 also dieser Stellenwert oder diese Anerkennung von Erziehern sollte höher ste-
468 hen oder mehr äh Beachtung gezollt werden, oder so. Darf ich mal ganz kurz...

469

470 Das Gespräch wurde durch ein Klingeln des Telefons unterbrochen.

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Pirna, 13.01.2018
