Kofinanziert von der Europäischen Union

EUROPA FÜR NIEDERSACHSEN

nifbe

Von der Personalgewinnung bis zur Personalentwicklung.

Ein Handbuch für (multiprofessionelle)Kita-Teams

MICHAELA KRUSE & KASSANDRA KLUMPE

nifbe-Onlinetexte # 7

Inhalt

Impressum 6

1. Einleitung 7

2. Multiprofessionelle Teams: Wer gehört eigentlich dazu? 14

3. Wie kann ich Mitarbeiter*innen gewinnen? 17

3.1. So kann die zeitgemäße Personalsuche gelingen 18

3.2. Außendarstellung der Kita: Einbindung in den Sozialraum 28

3.3. Praxisbeispiel 30

3.4. Werkzeuge für die Netzwerkarbeit 31

3.5. Grenzen und Stolpersteine der Sozialraumvernetzung 32

3.6. Potenziale für Profilbildung und Arbeitgeberattraktivität 33

3.7. Fazit: Ansprache, Authentizität und Vernetzung 35

4. Wie kann ich Mitarbeiter*innen binden? 39

4.1. Mitarbeiterbindung als strategisches Ziel 39

4.2. Merkmale einer attraktiven Kita-Arbeitsumgebung 42

4.3. Methoden zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität 49

4.4. Typische Stolpersteine in der Bindungsarbeit 59

4.5. Potenziale: Zufriedenheit, Bindung, Wettbewerbsvorteile 62

4.6. Fazit: Arbeitgeberattraktivität braucht Haltung und Strategie 63

5. Onboardingprozesse: Für ein gutes Ankommen in der Kita 66

5.1. Die Bedeutung von Onboarding 66

5.2. Praxisbeispiele 68

5.3. Instrumente für gelungenes Onboarding 74

5.4. Typische Stolpersteine im Onboarding 79

5.5. Potenziale für Bindung und Teamentwicklung 81

5.6. Fazit: Onboarding als Grundlage für gelingende Zusammenarbeit 83

6. Haltung als Fundament von Teamkultur Kita 86

6.1. Wie Kommunikation und Zusammenarbeit Teamkultur prägen 88

6.2. Vielfalt als Stärke – Teamkultur als Grundlage gelingender Kita-Arbeit 89

6.3. Strukturen können Orientierung geben 92

6.4. Praxisbeispiel: Interkulturelle Kommunikation und Quereinstieg 93

6.5. Methoden zur Stärkung der Teamkultur 95

6.6. Fachexpertise sichtbar machen 101

6.7. Typische Stolpersteine in der Teamkulturarbeit 102

6.8. Potenziale einer lebendigen Teamkultur 105

6.9. Fazit: Teamkultur als gemeinsame Verantwortung 107

7. Personal- und Teamentwicklung in der Kita **110**

7.1. Warum Entwicklung strukturell verankert sein muss 110

7.2. Feedback- und Lernkultur als Fundament von Entwicklung 111

7.3. Praxisbeispiele 114

7.4. Methoden zur Weiterentwicklung von Teams 117

7.5. Typische Stolpersteine in der Entwicklungsarbeit 123

7.6. Potenziale für Wachstum und Professionalisierung 125

7.7. Fazit: Entwicklung braucht Struktur und Kultur 127

8. Kompetenzen erkennen und nutzen in der Kita 130

8.1. Warum Kompetenzerfassung wichtig ist 130

8.2. Systematisch Kompetenzen erfassen und einsetzen 132

8.3. Praxisbeispiele 133

8.4. Methoden und Werkzeuge 136

8.5. Typische Stolpersteine in der Kompetenzerkennung und -entwicklung 141

8.6. Potenziale für Teamarbeit und Personalentwicklung 143

8.7. Fazit: Kompetenzen sichtbar machen – Teams stärken 144

9. Fort- und Weiterbildung in der Kita systematisch gestalten 146

9.1. Warum Fortbildung systematisch gedacht werden muss 146

9.2. Fortbildung planen und fördern 147

9.3. Praxisbeispiel: Fortbildungsprogramm zu Inklusion und Partizipation 149

9.4. Methoden und Instrumente für die Fortbildung 151

9.5. Typische Stolpersteine in der Fortbildungsplanung 156

9.6. Potenziale für Qualität und Profilbildung 158

9.7. Fazit: Fortbildung braucht Struktur und Haltung 159

10. Ausblick und Weiterarbeit 163

11. Anhänge – Praxiswerkzeuge für Kita-Leitung und Team 164

Anhang 1: Beispielhafte Stellenausschreibung *166*

Anhang 2: Vorlage für Social-Media-Postings für Kitas *169*

Anhang 3: Anleitung zur Erstellung eines Instagram-Profils für die Kita *172*

Anhang 4: Vorlagen für Netzwerkarbeit *175*

Anhang 5: Selbstcheck für Träger, Fachberatung und Leitung *177*

Anhang 6: Reflexionsinstrument – „Wie attraktiv sind wir für unser Team?“ *179*

Anhang 7: Beispielhafte Mitarbeiter*innenbefragung – „Wie erleben wir unseren Arbeitsplatz?“ *181*

Anhang 8: Unser Benefit-Portfolio – Was wir unseren Mitarbeitenden anbieten *183*

Anhang 9: Ist unsere Idee alltagstauglich? – Planungshilfe für neue Maßnahmen *185*

Anhang 10: Onboarding-Leitfaden für neue Mitarbeitende in der Kita *187*

Anhang 11: Gesprächsleitfaden für Onboarding-Gespräche *189*

Anhang 12: Onboarding-Checkliste – Die ersten 100 Tage in der Kita *191*

Anhang 13: Reflexionsbogen zur Einarbeitung – Selbst- und Fremdeinschätzung *193*

Anhang 14: Selbstreflexion – Wie arbeiten wir als Team zusammen? *195*

Anhang 15: Teamreflexion – Was macht unsere Vielfalt aus? *197*

Anhang 16: Vorlage – Mitarbeiterentwicklungsgespräch in der Kita *199*

Anhang 17: Moderationskarte – Kollegiale Beratung im Kita-Team *201*

Anhang 18: Kompetenzmatrix für Kitas *203*

Anhang 19: Kompetenzkreis: Stärkenanalyse für pädagogische Fachkräfte und Quereinsteiger*innen *206*

Anhang 20: Transfermatrix – Lernen im Team *212*

Anhang 21: Fortbildungsjournal für Kitas *214*

Anhang 22: Fortbildungs- und Entwicklungsplan für Fachkräfte in der Kita *216*

12. Glossar 219

Impressum

Herausgeber:

Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung
(nifbe), Jahnstr. 79, 49080 Osnabrück
VR 200 278 Amtsgericht Osnabrück
Vorstandsvorsitz: Prof. Dr. Kai-Uwe Kühnberger

Autorinnen (Text, Konzept): Michaela Kruse & Kassandra Klumpe
Grafische Gestaltung & Layout: Michaela Kruse, Ena Heine
Illustrationen: Michaela Kruse & Kassandra Klumpe mit www.canva.com
Titelbild: KI-generiert mit ChatGPT/OpenAI, 2026.
Kooperationspartner: Historisch-Ökologische Bildungsstätte Emsland in Papenburg e.V. (HÖB), Bildungs- und Tagungszentrum Ostheide in Barendorf (BTO). Gefördert wurde das Projekt von 2023 bis 2025 durch den Europäischen Sozialfonds.
ISBN: 978-3-943677-60-7
Ort / Jahr: Osnabrück, 2026

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei einzelnen zusammengesetzten Substantiven auf eine geschlechtergerechte Schreibweise verzichtet. Dies impliziert keinen Ausschluss; grundsätzlich sind alle Geschlechter mitgemeint.

Dieses Handbuch entstand unter der inhaltlichen Verantwortung der Autorinnen. Die Strukturierung der Kapitel sowie die Erstellung von Texten ist punktuell KI-unterstützt erfolgt. Alle Inhalte wurden von den Autorinnen geprüft, umformuliert oder weiterentwickelt und am 17.06.2026 freigegeben.

HÖB

BILDUNGS- UND TAGUNGSZENTRUM OSTHEIDE
Heimvolkshochschule Barendorf e.V.

nifbe Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung

Kofinanziert von der Europäischen Union

EUROPA FÜR NIEDERSACHSEN

1. Einleitung

Kindertageseinrichtungen stehen heute vor tiefgreifenden Veränderungen: Zu den Herausforderungen auf gesellschaftlicher Ebene, die sich unmittelbar auf die Arbeit in der Kita niederschlagen, gehören die kulturelle und sprachliche Vielfalt durch Migration (El-Mafaalani, 2025), soziale Ungleichheit und Kinderarmut (BMFSFJ, 2023, S. 12), der Anspruch auf Inklusion, eine steigende Zahl psychisch belasteter Familien (Hänelt et al., 2024), der Einfluss digitaler Medien auf das Leben und Lernen (Spanhel, 2020) sowie veränderte Anforderungen durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Jansen, Kümmerling, Zink, 2024). Diese unterschiedlichen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse erfordern ein ständiges Weiterentwickeln von Strukturen, Prozessen und Konzepten - und damit auch der Kita-Teams.

Eine mögliche Antwort auf diese zunehmende Komplexität liegt in multiprofessionellen Teams. Sie sind nicht nur eine Reaktion auf den Fachkräftemangel, sondern können ein Qualitätsmerkmal konzeptioneller Weiterentwicklung sein. Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge (2016) betont, dass multiprofessionelle Teams nicht als bloße Notlösung zur Personalgewinnung betrachtet werden dürfen. Vielmehr kann das aufeinander abgestimmte Einbringen unterschiedlicher Kompetenzen und pädagogisch naher, aber auch fachfremder Hintergründe dazu beitragen, Bildung ganzheitlich zu gestalten und die vielfältigen Lebenslagen von Kindern angemessen zu berücksichtigen.

Die bekannte Metapher, dass es ein ganzes Dorf braucht, um ein Kind großzuziehen, verdeutlicht die Idee multiprofessioneller Teams: Sie bilden innerhalb der Kita dieses „Dorf“, indem sie mit ihren unterschiedlichen beruflichen und biografischen Hintergründen vielfältige Lebens- und Erfahrungswelten einbringen. Gerade weil Kinder heute einen großen Teil ihrer Lebenszeit in der Kita verbringen, sind solche Impulse besonders wichtig. Viele Erfahrungen, die früher im familiären Umfeld oder im sozialen Nahraum stattfanden – etwa handwerkliche Tätigkeiten mit einem Familienmitglied – treten heute seltener auf. Entwicklungspsychologen wie Erik H. Erikson (1999) weisen darauf

hin, dass symbolisches Spiel und erfahrungsbezogenes Lernen („Als-ob-Spiele“) zentrale Bausteine der Identitätsentwicklung sind. Eine Vielfalt auf Ebene der Professionen, die über klassische pädagogische Abschlüsse hinausgeht, birgt die Chance vielfältige Rollenbilder, Lebensweisen und Erfahrungsräume auch im institutionellen Kontext abzubilden.

Damit multiprofessionelle Teamarbeit gelingt, braucht es eine klare konzeptionelle Verankerung, transparente Rollenverteilungen sowie eine gemeinsame pädagogische Haltung. Wo verschiedene Professionen zusammenkommen, ist eine wertschätzende Teamkultur unverzichtbar – ebenso wie Räume für gemeinsame Reflexion. Nur unter diesen Bedingungen können die Potenziale multiprofessioneller Teams wirklich fruchtbar werden und zu einem erweiterten Zugang zu Bildungsinhalten, einer differenzierten Förderung von Kindern sowie einer Stärkung von Inklusion beitragen.

Dieses Handbuch ist im Rahmen des Projekts **„Unternehmenswandel in multiprofessionellen Kitas aktiv gestalten“** entstanden. Getragen wurde es von drei Partnern: der Historisch-Ökologischen Bildungsstätte Emsland in Papenburg e.V. (HÖB), dem Niedersächsischen Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung e.V. (nifbe) sowie dem Bildungs- und Tagungszentrum Ostheide in Barendorf (BTO). Gefördert wurde das Projekt von 2023 bis 2025 durch den Europäischen Sozialfonds.

An dem Projekt beteiligt waren folgende Einrichtungen:

- **Kindergarten Barum** (Leitung: Anja Bößow)
- **Kita St. Johannis** (Leitung: Susanne Koops)
- **Kita Hansekids I + II** (Leitungen: Britta Hensel, Theres Erfurt, Tine Mattisen)
- **Kita Löwenzahn Hunden** (Leitung: Nicole Hesse)
- **DRK-Kita Wrestedt** (Leitung: Melanie Schabert)
- **Kita Paul-Gehardt** (Leitung: Elisabeth Ritter)

- **Katholische Kindertagesstätte St. Johannes, Spahnharrenstätte** (Leitung: Andrea Lüken)
- **Kindergarten St. Marien, Esterwegen** (Leitung: Hedwig Scheumann)
- **Haus für Kinder und Familien St. Michael, Papenburg** (Leitung: Marlis Weber)

Ziel war es, die Potenziale von Multiprofessionalität aktiv zu erschließen – durch praxisnahe Qualifizierungen, die Reflexion von Teamkulturen und die Stärkung von Leitungskräften im Umgang mit neuen, teils fachfremden Teammitgliedern.

Dieses Handbuch versteht sich als **Impulsgeber für Veränderung und Weiterentwicklung** in Kindertageseinrichtungen. Es richtet sich an Kita-Leitungen und Träger, die den Wandel aktiv und verantwortungsvoll gestalten möchten – mit einem klaren Ziel: Kinder in ihrer Entwicklung bestmöglich zu begleiten.

Dafür braucht es Fachkräfte, die in **stabilen, zugewandten und professionell aufgestellten Teams** arbeiten können – unter Rahmenbedingungen, die Motivation, Engagement und Resilienz fördern.

Grundlage dieses Handbuchs sind wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu den Bedingungen gelingender Arbeit – insbesondere die **Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1993)**. Sie beschreibt drei zentrale psychologische Grundbedürfnisse, die erfüllt sein müssen, damit Menschen sich entfalten und mit innerer Überzeugung handeln können:

- Autonomie: das Gefühl, mitgestalten und Verantwortung übernehmen zu können.
- Kompetenz: das Erleben von Selbstwirksamkeit und fachlicher Sicherheit.
- Verbundenheit: das Gefühl, eingebunden, anerkannt und wertgeschätzt zu sein.

Auch Ruppert identifiziert in ihrer Forschung zur Zufriedenheit von pädagogischen Fachkräften Autonomieerleben und Zugehörigkeit als wesentlich

Faktoren (2024, S.155). In multiprofessionellen Teams mit unterschiedlichen Biografien und fachlichen Zugängen sind sie zugleich eine wesentliche Voraussetzung für gutes Miteinander – und damit für eine pädagogische Qualität, die der Entwicklung von Kindern zugutekommt. Denn nur wenn Erwachsene zufrieden, gesund und engagiert arbeiten können, entsteht ein Klima, in dem auch Kinder sich sicher, gesehen und ermutigt fühlen.

Dieses Nebeneinander von unterschiedlichen Biografien, Ausbildungswegen und Perspektiven eröffnet wertvolle Impulse für ganzheitliche Bildungsarbeit, kann aber auch Spannungen hervorrufen. Klumpe (2025) weist darauf hin, dass zentrale Herausforderungen vor allem in **unklaren Rollenbildern, abweichenden pädagogischen Haltungen** und einem erhöhten **Kommunikations- und Abstimmungsbedarf** liegen. Unterschiede in Qualifikation oder Berufskultur können zudem „In-Group-/Out-Group"-Dynamiken entstehen lassen, die das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team beeinträchtigen (Czihlarz, 2023).

Zugleich eröffnet diese Vielfalt große Chancen: Unterschiedliche Kompetenzen, Lebenserfahrungen und fachliche Hintergründe ermöglichen es, Kinder differenzierter zu begleiten und neue Themenfelder in die pädagogische Arbeit einzubringen – etwa in den Bereichen **Inklusion, Sprache oder Zusammenarbeit mit Familien**. Studien belegen zudem, dass die Qualität der Fachkraft-Kind-Interaktion bei guter Teambegleitung auch in heterogenen Teams nicht leidet (Weltzien et al., 2016). Entscheidend ist jedoch, dass Leitung und Team diesen Wandel aktiv gestalten – mit struktureller Klarheit, professioneller Reflexion und gemeinsamer Ausrichtung.

Umso mehr stellt sich in multiprofessionellen Teams die Frage: **Wie gestalten wir Zusammenarbeit so, dass die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit gestärkt – und nicht blockiert – werden?**

Die Wege dorthin sehen nicht überall gleich aus. Dieses Handbuch bietet keine Patentlösungen, sondern eröffnet Reflexionsräume, Methoden und Strategien, die individuell anpassbar sind und zugleich eine gemeinsame Haltung stärken, welche geprägt sein soll durch Wertschätzung, Partizipation und Entwicklungsorientierung.

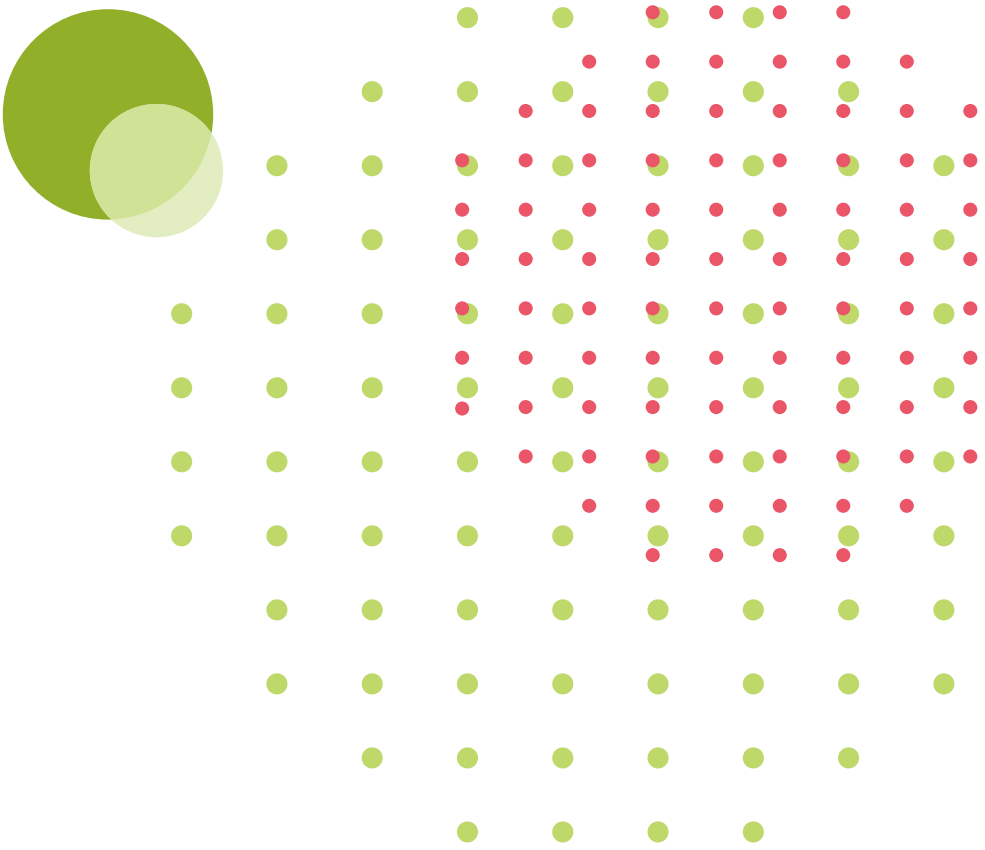
Konkret bietet das Handbuch:

- **Praxisnahe Impulse** zur Personalgewinnung, Mitarbeiter*innenbindung und Teamentwicklung
- **Werkzeuge** für das Onboarding, die Gestaltung von Teamprozessen und die Führung heterogener Teams
- **Reflexionen** zu Rollen, Verantwortung und organisationaler Kultur
- **Inspiration** durch innovative Organisationsentwicklungsmodelle, z. B. Reinventing Organizations (Laloux, 2024), die zeigen, wie Organisationen lebendig, sinnstiftend und selbstorganisiert arbeiten können.

Ein Teil der Beispiele stammt aus den 10 beteiligten Kitas aus dem oben genannten Projekt. In Absprache mit den involvierten (stellvertretenden) Leitungskräften sowie als Zeichen der Wertschätzung, werden diese Kitas namentlich an den jeweiligen Stellen benannt. Beispiele ohne Quellennennung sind fiktiv und sollen Anregungen geben. Nicht jede Idee passt zu jeder Einrichtung – bei der Entwicklung wurde jedoch auf unterschiedliche Strukturen von Kitas Rücksicht genommen.

Das Handbuch ist damit ein praxisnahes Begleitmaterial, das Organisationsentwicklung im Kita-Kontext konkret, fundiert und nachhaltig unterstützt – insbesondere unter den Bedingungen von Multiprofessionalität. Es versteht sich als Einladung, Kitas als lernende und entwicklungsfreudige Orte zu gestalten. Bestimmte Grundprinzipien – wie wertschätzende Führung, Partizipation und dialogische Kommunikation – ziehen sich als roter Faden durch alle Kapitel dieses Handbuchs. Diese bewusste Wiederholung unterstreicht ihre zentrale Bedeutung für multiprofessionelle Teams und zeigt ihre praktische Anwendung in unterschiedlichen Kontexten: von der Personalgewin-

nung über das Onboarding bis hin zur Teamentwicklung. Jedes Kapitel beleuchtet diese Prinzipien aus einer spezifischen Perspektive und macht sie für den jeweiligen Handlungsbereich konkret nutzbar.



Quellen:

BMFSFJ (2023): Nationaler Aktionsplan „Neue Chancen für Kinder in Deutschland“. Verfügbar unter: www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/231862/4e3eada93af3956e68861c92e3b88c0f/nationaler-aktionsplan-neue-chancen-fuer-kinder-in-deutschland-data.pdf

Czihlarz, J. (2023): Wir und die Anderen – In-Group und Out-Group Bias. Verfügbar unter: anti-bias.eu

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39(2), S. 223–238.

El-Mafaalani, A. (2025): Superdiverse Kindheiten. In: El-Mafaalani et. al (Hrsg.): Kinder. Minderheit ohne Schutz. Aufwachsen in der alternden Gesellschaft. (S. 65-86).

Erikson, E. H. (1999): Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart: Klett-Cotta.

Hänelt, M, Neumann, A., Lux, U. & Renner, I. (2024): Aufwachsen in einem psychisch belasteten Familienumfeld: Ergebnisse der bundesweit repräsentativen Studie „Kinder in Deutschland 0–3 2022“. Bundesgesundheitsblatt 12/2024, 67, S. 1359–1367.

Jansen, A., Kümmerling, A. & Zink, L. (2024): Spannungsfeld Vereinbarkeit. Arbeitszeit- und Jobpräferenzen von Menschen mit Sorgeverantwortung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: BSt_Studie1_Spannungsfeld_Vereinbarkeit_Arbeitszeit-und_Jobpraeferenzen.pdf

Klumpe, K. (2025): Multiprofessionelle Teams in der Kita. In R. Dreyer (Hrsg.), Kita-Fachtexte 2. nifbe / ASH Berlin / Fröbel e. V.

Laloux, F. (2024): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Ruppert, A. (2024): Welche Faktoren tragen zur Zufriedenheit pädagogischer Fachkräfte bei? Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Spanhel, D. (2020): Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in digitalisierten Lernwelten. In N. Kutscher, T. Ley, U. Seelmeyer, F. Siller, A. Tillmann, I. Zorn (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung (S. 101-114). Weinheim/Basel: Belz Juventa.

Weltzien, D., Fröhlich-Gildhoff, K., Strohmer, J., Reutter, A. & Tinius, C. (2016): Multiprofessionelle Teams in Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

2. Multiprofessionelle Teams: Wer gehört eigentlich dazu?

Ein multiprofessionelles Team in einer Kindertageseinrichtung besteht aus Fachkräften mit unterschiedlichen Qualifikationen, Berufsbiografien und Schwerpunkten, die gemeinsam – und nicht nur nebeneinander – an der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern arbeiten. Entscheidend ist ein koordiniertes, reflektiertes und abgestimmtes Miteinander, bei dem jede Profession ihre spezifischen Kompetenzen und Perspektiven einbringt. So entsteht ein breites Spektrum, das die vielfältigen Lebenswelten von Kindern widerspiegelt (Klumpe, 2025). Multiprofessionalität ist damit nicht nur in der Arbeit mit Kindern mit sogenanntem Integrationsstatus wertvoll (Gerstenberg & Cloos, 2021, S. 10).

Multiprofessionalität bedeutet mehr als das Dazuholen anderer Professionen in ein bestehendes Team. Sie verlangt ein bewusst gestaltetes Miteinander mit klaren Rollen, gemeinsame Zielen und gegenseitiger Anerkennung. So kamen etwa Gerstenberg und Cloos im Rahmen ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass multiprofessionelle Zusammenarbeit besonders dann gelingt, wenn jedes Teammitglied seinen speziellen Aufgabenbereich von den Aufgabenbereichen anderer Teammitglieder abgrenzt und sich somit über seine eigenen aber auch der Zuständigkeiten der anderen bewusst ist (2021, S. 24ff.). Damit multiprofessionelle Zusammenarbeit dabei als Arbeitsentlastung wahrgenommen wird und sich Fachkräfte nicht in ihrer Position in der Organisation bedroht fühlen, kommt es darauf an, dass sich die Teammitglieder auf Augenhöhe begegnen (Gerstenberg & Cloos, 2021, S. 26). Alle Teammitglieder werden, unabhängig von ihrer beruflichen Herkunft, gleichwertig in die pädagogische Arbeit eingebunden – keiner Perspektive wird mehr Gewicht zugesprochen als der anderen (Deutscher Verein, 2016, S. 8f.).

Die Potenziale dieser Zusammenarbeit liegen in der Vielfalt fachlicher Zugänge – ob aus Sozialpädagogik, Heilpädagogik, Pflege, Sprachtherapie, Kunst, Sozialarbeit oder anderen Fachbereichen. Je nach Rahmenbedingungen kann Multiprofessionalität dauerhaft in Teams verankert sein oder projektbezogen.

Im letzteren Fall handelt es sich dann um eine zeitlich begrenzte multiprofessionelle Kooperation. Während in größeren Einrichtungen, wie Familienzentren, feste Strukturen mit ineinandergreifenden Kompetenzen entstehen, greifen kleinere Einrichtungen oder etwa Elterninitiativen oft auf additive Modelle zurück, in denen Kooperationen auch trägerübergreifend stattfinden. Entscheidend ist stets die konzeptionelle Rahmung, die sich an den Bedarfen der Kinder, ihrer Familien und des Sozialraums orientiert (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2016; Kobelt Neuhaus, 2025).

Multiprofessionalität darf daher nicht als kurzfristige Antwort auf den Fachkräftemangel verstanden werden, sondern als Weiterentwicklung pädagogischer Arbeit. Sie eröffnet zusätzliche Lern- und Erfahrungsräume für Kinder, erleichtert den Zugang zu Familien mit unterschiedlichen kulturellen und biografischen Hintergründen und bereichert die Teamarbeit. Voraussetzung dafür sind eine reflexive Teamkultur, Mentoring für neue Berufsgruppen und die Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf neue Denk- und Arbeitsweisen einzulassen (Kobelt Neuhaus 2025; Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V., 2016).

Multiprofessionelle Teams sind damit ein wichtiges Qualitätsmerkmal – sie allein lösen jedoch nicht die zentrale Frage, wie neue Fachkräfte gewonnen werden können. Denn die Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt sind geprägt von Fachkräftemangel, demografischen Veränderungen und steigenden Anforderungen.

Quellen

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (2016): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Implementierung und Ausgestaltung multiprofessioneller Teams und multiprofessionellen Arbeitens in Kindertageseinrichtungen. Empfehlung (DV 34/14). Berlin.

Gerstenberg, F., & Cloos, P. (2021): Multiprofessionelle Zusammenarbeit und Inklusion in Kindertageseinrichtungen. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. Verfügbar unter: https://hilpub.uni-hildesheim.de/server/api/core/bitstreams/b8170ec4-9e2f-49a6-b43d-b29efa0fefd1/content

Klumpe, K. (2025): Multiprofessionelle Teams in der Kita. In R. Dreyer (Hrsg.), Kita-Fachtexte 2. Verfügbar unter: https://www.kita-fachtexte.de/de/fachtexte-finden/multiprofessionelle-teams-in-der-kita

Kobelt Neuhaus, D. (2025): Zeigt her eure Stärken: Multiprofessionelle Teams in Kitas. TPS 2-2025, S 12-15. Verfügbar unter: https://nifbe.de/fachbeitraege/zeigt-her-eure-staerken-multiprofessionelle-teams/

3. Wie kann ich Mitarbeiter*innen gewinnen?

Die demographische Entwicklung beeinflusst einerseits, wie viele neue Fachkräfte auf den Arbeitsmarkt kommen und andererseits wie hoch der Bedarf an Kita-Plätzen ist. Aktuell ist die Geburtenrate in Deutschland auf dem niedrigsten Niveau seit den Messungen in der Nachkriegszeit (vgl. Statistisches Bundesamt, 2026).Hält der Geburtenrückgang weiter an, kann dies dazu führen, dass der Bedarf an Fachkräften sinkt. Dies ist schon heute vor allem in ostdeutschen Regionen der Fall (vgl. Rauschenbach et al., 2020, S. 37; Autor:innengruppe Fachkräftebarometer, 2025, S. 54ff.). Zu- und Abwanderungen verändern die Fachkräftesituation und die Bedarfslage erneut.

Die Bertelmann Stiftung hat 2023 sieben verschiedene Szenarien entwickelt, um den Bedarf an Fachkräften in Kitas in den kommenden Jahren berechnen zu können. Laut ihrer Prognose werden bis 2030 in Westdeutschland bis zu 231.600 Fachkräfte[1] in Kindertageseinrichtungen fehlen (Bock-Famulla et al., 2023, S. 19) – ein Wert, der deutlich macht, dass es längst nicht mehr ausreicht, auf Bewerbungen zu warten. Für Ostdeutschland zeichnet sich ein anderes Bild: Je nach Veränderungen in der Teilhabequote, der Betreuungszeit, dem Personalschlüssel, der Leitungszeit und der Bevölkerungsentwicklung fehlen bis zu 20.000 Fachkräfte oder aber es gibt einen Überschuss von bis zu knapp 17.000 Fachkräften (ebd., S. 21). Wie im neuesten Fachkräftebarometer dargelegt wird, ist in Ostdeutschland insgesamt mit einem deutlichen Rückgang der Nachfrage an Kitaplätzen für unter Dreijährige sowie Drei- bis unter Sechsjährige zu rechnen (Autor:innengruppe Fachkräftebarometer, 2025, S. 176).

Bei allen Prognosen wird allerdings davon ausgegangen, dass Fachkräfte das Berufsfeld **nicht** vorzeitig verlassen. Solche Abwanderungen sind allerdings nur abzuwenden, wenn das Gehalt angemessen hoch, Karriere- und Weiterbildungschancen vorhanden und die Arbeitsbelastung nicht gesundheitsschädigend ist (ebd., S. 18). „Wer auf Jobsuche ist, schaut nicht mehr nur nach

1 Insofern sich die Teilhabequoten an Kindertagesbetreuung im Westen, denen im Osten angleichen, die vertraglich vereinbarte Betreuungszeit pro Kind in Wochenstunden in den einzelnen Bundesländern unverändert auf dem gemessenen Niveau von 2022 bleibt und der Personalschlüssel entsprechend wissenschaftlichen Empfehlungen angeglichen wird (Bock-Famulla et al., 2023, S.15ff.).

Einkommen oder Altersvorsorge. Bewerber:innen erwarten Zusatzleistungen, die eine Vielzahl von Bedürfnissen abdecken. Dazu zählen Gesundheit, Sicherheit, Mobilität, Wertschätzung, Motivation, Work Life Balance oder auch geldwerte Leistungen.“ (Bensel & Wink, 2025, S. 6).

Damit bewegen sich Kitas in einem Spannungsfeld: Einerseits wird der Pool an qualifizierten Bewerber*innen durch demografische Entwicklungen kleiner und regionale Bedarfe verändern sich, andererseits steigen die Qualitätsansprüche. Für Träger und Leitungen heißt das: aufmerksam auf Entwicklungen reagieren, Personalstrategien regelmäßig überprüfen und dabei flexibel bleiben. Denn insbesondere in Regionen mit einem hohen Personalbedarf und geringen Bewerber*innenzahlen kann es auch zu Konkurrenz zwischen den Kita-Trägern kommen. Angesichts dieser gegenwärtigen Entwicklungen kommt Stobbe zu dem Schluss: „Wir müssen Menschen für unser Arbeitsfeld gewinnen, halten und dabei Rahmenbedingungen für motiviertes Arbeiten unter Berücksichtigung individueller Personalentwicklung schaffen.“ (Stobbe, 2025, S. 19).

Das erste Kapitel widmet sich deshalb der Frage, wie Kitas sich als attraktive Arbeitgeberinnen positionieren und gezielt neue Mitarbeiter*innen ansprechen können – mit Profil, Haltung und einer überzeugenden Kommunikation nach außen.

3.1. So kann die zeitgemäße Personalsuche gelingen

Stellenausschreibungen sind mehr als ein formaler Aushang. Sie prägen das Bild der Kita nach außen und tragen dazu bei, die Einrichtung als attraktive Arbeitgeberin sichtbar zu machen. Gerade im sozialen Bereich, in dem Motivation und Werteorientierung eine zentrale Rolle spielen, sollten Ausschreibungen ehrlich, wertschätzend und zugleich motivierend formuliert sein (vgl. Jensen, 2022).

3.1.1 Warum Stellenausschreibungen mehr sind als ein Aushang

Eine Stellenausschreibung erfüllt mehrere Funktionen, die über die reine Information hinausgehen. Sie ist zugleich **Visitenkarte, Einladung und Botschafterin der Teamkultur**.

- **Information:** Sie vermittelt die zentralen Fakten zu Aufgaben, Anforderungen und Rahmenbedingungen.
- **Profilbildung:** Sie zeigt Haltung, Werte und Besonderheiten der Einrichtung („Employer Branding“).
- **Motivation:** Sie spricht Fachkräfte auch emotional an und lädt ein, Teil des Teams zu werden.

Damit wird die Ausschreibung zu einem strategischen Instrument der Personalgewinnung: Sie gibt Einblick in das Selbstverständnis der Kita und eröffnet erste Berührungspunkte für Identifikation.

3.1.2 Bausteine einer guten Stellenausschreibung

Eine überzeugende Stellenausschreibung folgt einem klaren Muster. Wichtig ist ein ausgewogener Mix aus Fakten und Haltung:

- **Einleitung mit Haltung und Vision**
  Warum gibt es diese Kita? Was macht sie besonders? Welche Werte prägen und welche Orientierungen leiten die Arbeit?
- **Aufgabenbeschreibung**
  Hier empfehlen sich konkrete, authentische Einblicke in den Alltag statt abstrakter Formulierungen.
- **Anforderungen**
  Neben fachlichen Qualifikationen (vor allem in Form von Abschlüssen und Zertifikaten) sollten auch gewünschte Haltungen und persönliche Kompetenzen benannt werden (z. B. Bild vom Kind, Teamfähigkeit, Offenheit).
- **Benefits und Arbeitsbedingungen**
  Klar benannt werden sollten Angebote und Rahmenbedingungen wie der Umfang der Entlohnung (z. B. auch erwähnen, wenn mit tariflicher Anbindung) und flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung, Supervision, Teamkultur.

- **Bewerbungsweg**
  Diesen transparent und einfach formulieren – idealerweise mit der Option einer digitalen Bewerbung.

Beispiele für eine einladende Ansprache sind:

Besonders authentisch wirken Ausschreibungen, wenn auch Teammitglieder an der Formulierung beteiligt sind – etwa durch Zitate oder kurze Einblicke in ihre Motivation. Entscheidend ist dabei, dass die Darstellung in der Ausschreibung mit der tatsächlichen Teamkultur übereinstimmt – zu viele Versprechen führen später schnell zu Enttäuschungen.

Auch besteht die Möglichkeit, die Kinder in die Entwicklung der Stellenausschreibung miteinzubeziehen, ähnlich dem Vorgehen der Katholischen Kindertagesstätte St. Johannes der Täufer in Spahnharrenstätte. Wie die dortige Kita-Leitung formuliert „ist es wichtig, die Ausschreibungen möglichst ansprechend zu gestalten. So haben wir von Kindern Bilder zu dem Thema ‚Was muss eine Fachkraft können?' malen lassen. Diese Bilder haben die Infos zur Ausschreibung gerahmt und machten diese besonders ansprechend." Abgesehen von formalen Anforderungen, wie der fachlichen Ausbildung, wissen

die Kinder schließlich am besten, was neue Mitarbeitende mitbringen sollten. Als Gesprächsanlass eignet sich beispielsweise das Bilderbuch *Leon und Jelena - Die neue Erzieherin* der Bertelsmann Stiftung. Diese Geschichte kann Kinder dazu anregen, darüber nachzudenken, was ihnen bei einer pädagogischen Fachkraft wichtig ist. Die Ideen können gesammelt und für die Entwicklung einer Stellenprofils genutzt werden.

3.1.3 Digitale Wege zur Fachkräftegewinnung – ein Praxisbeispiel

Digitale Plattformen wie Instagram, Facebook, Tiktok, LinkedIn oder regionale Jobportale eröffnen Kitas neue Möglichkeiten, sichtbar zu werden und Fachkräfte anzusprechen. Ihr Potenzial liegt in der Reichweite – entscheidend ist jedoch, dass die Auftritte gepflegt, authentisch und aktuell sind.

LinkedIn gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Plattform ist längst nicht mehr nur für die Wirtschaft relevant, sondern bietet auch im frühpädagogischen Bereich Chancen: Einrichtungen können sich als moderne Arbeitgeber*innen präsentieren, Leitungskräfte sowie pädagogische Fachkräfte können an bildungspolitischen Diskussionen teilnehmen und ihr Profil im Fachfeld schärfen. Ein authentischer Auftritt stärkt nicht nur die Sichtbarkeit, sondern auch das Vertrauen.

👉 Wichtige Ansatzpunkte für LinkedIn:

- **Profile pflegen:** Ein professionelles Foto, eine aussagekräftige Selbstbeschreibung und aktuelle Inhalte machen das Profil zur „digitalen Visitenkarte“.
- **Fachgruppen nutzen:** In thematischen Gruppen zu Bildung, Inklusion oder Fachkräftemangel lassen sich Kontakte knüpfen und neue Impulse gewinnen.
- **Beiträge teilen:** Wer Studien, Artikel oder Praxiserfahrungen regelmäßig postet, positioniert sich als engagierte Stimme und stärkt zugleich die Identifikation des Teams mit der Einrichtung.

Darüber hinaus lohnt es sich, aktiv Netzwerke zu Fachschulen, Hochschulen und Weiterbildungsanbietern aufzubauen. Solche Kontakte können langfristig zu neuen Kooperationen, gemeinsamen Projekten oder (unerwarteten) Bewerbungen führen.

Besonders Instagram eignet sich, um Nähe und Alltag erlebbar zu machen. Manche Einrichtungen berichten beispielsweise, dass eine kleine Serie mit Teamvorstellungen deutlich mehr Bewerbungen ausgelöst hat. Solche Formate wirken nicht durch Perfektion, sondern durch echte Einblicke in Motivation, Humor und Teamgeist. Nicht in Vergessenheit geraten darf, dass jeder Social Media Account die jeweilige Einrichtung und ihr Team und damit auch den Kita-Träger repräsentiert. Daher sollte diejenige oder derjenige, die/der den Account betreibt sich mit persönlichen Meinungen und Einstellungen zurückhalten. Durch ein Follow, ein Like oder einen Repost unterstützt werden sollten nur Beiträge und Profile, die auch der Haltung des Teams und dem Auftrag der Kita als Organisation entsprechen.

Dies setzt auch der Evangelisch-lutherische Kindertagesstättenverband Lüneburg um: Zweimal wöchentlich bespielt eine Medienexpertin auf Honorarbasis den Instagram-Kanals. Als Grundlage dafür nutzt sie die Einblicke in das tägliche Geschehen, welche die Fachkräfte in der kürzlich eingeführten Kita-App vornehmlich für die Familien, aber auch als Transparenz gegenüber der Geschäftsführung teilen. So wird die pädagogische Praxis realitätsnah durch Bilder und kurze Videos in der Öffentlichkeit sichtbar. Unter allen Posts wird sinngemäß gefragt: „Hast Du Lust, Teil dieses Teams zu werden…“. Auf dem Instagram-Kanal werden zudem regelmäßig Interviewausschnitte aus einem professionellen Recruiting-Film veröffentlicht, den der Verband 2024 hat drehen lassen. Für den Imagefilm wurden Kita-Mitarbeitende u.a. befragt, was die Arbeit im Kitaverband ausmacht, was die Stärken des Verbandes sind und warum die Arbeit mit den Kindern Spaß macht. Den Film gibt es in voller Länge auf der Homepage sowie den YouTube-Kanal des Kindertagesstättenverbandes zu sehen. Diese Social-Media-Präsenz sowie die digitale Ausstattung der Kitas kommen besonders gut bei jungen Bewerber*innen an, wie die Verantwortlichen berichten.

Darüber hinaus wird die Personalgewinnung des Evangelisch-lutherischen Kindertagesstättenverbandes Lüneburg seit Kurzem über ein Bewerbermanagement-Tool bereichert, das mit der Homepage verknüpft ist und auf allen relevanten Plattformen wie Indeed und Google-Jobs automatisch veröffentlicht. Dies hat die Anzahl an Bewerbungen stark ansteigen lassen und unterstützt gleichzeitig beim internen Zuordnen der Bewerbungen an die verschiedenen Kitas sowie bei der Kommunikation rund um den Bewerbungsprozess, so die pädagogische Geschäftsführerin.

Neben all der Digitalisierungsbemühungen und dem Auftritt in Sozialen Medien darf jedoch nicht der persönliche Kontakt fehlen. Beim Evangelisch-lutherischen Kindertagesstättenverband werden Bewerber*innen in der Regel wenige Tage nach dem Eingang ihrer Bewerbung telefonisch kontaktiert, um besondere Wünsche hinsichtlich des Stellenwunsches zu erfragen und dadurch einzuschätzen, wer in welche Kita passen könnte. Auch ist eine Hospitation in der Kita vor dem Bewerbungsgespräch üblich. Letztendlich kann nur so festgestellt werden, ob die Chemie zwischen Kita(-Team) und Bewerber*in stimmt.

3.1.4 Instrumente und Vorlagen für die Praxis

Um Kitas und Träger konkret bei der Fachkräftegewinnung zu unterstützen, bietet dieses Kapitel praxisorientierte Materialien, die direkt eingesetzt werden können. Ziel ist es, die Kommunikation nach außen professionell, authentisch und zugleich ansprechend zu gestalten. Die folgenden Instrumente können helfen, geeignete Fachkräfte gezielt anzusprechen und das Profil als Arbeitgeberin zu schärfen.

Checkliste: „Was gehört in eine Stellenausschreibung?“

Eine gute Stellenausschreibung ist die erste Visitenkarte der Einrichtung. Sie sollte Haltung, Teamkultur und pädagogisches Profil sichtbar machen, anstatt nur formale Aufgaben aufzuzählen. Sie sollte offen und inklusiv formuliert sein. Die folgende Checkliste hilft, die wichtigsten Punkte im Blick zu behalten:

- Einladende, wertschätzende Einleitung

- Klarer Titel mit möglicher Spezialisierung (z. B. „Fachkraft für Inklusion“)
- Vorstellung der Kita: Profil, Schwerpunkte, Teamkultur
- Konkrete Aufgabenbeschreibung
- Erwartete Qualifikationen (formale Bildungsabschlüsse und non-formale Kompetenzen)
- Vorteile und Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Fortbildung, Supervision, Beteiligung)
- Informationen zum Träger
- Rahmenbedingungen (Anstellungsart, Beginn, Fristen)
- Klare Kontaktinformationen

👉 Eine ausführliche, beispielhafte Ausschreibung findet sich in **Anhang 1.**

Vorlage für Social-Media-Postings

Besonders für jüngere Fachkräfte sind Social-Media-Beiträge oft einer der ersten Kontaktpunkt mit einer Kita. Kurze, prägnante Posts auf Instagram, Facebook oder LinkedIn können Aufmerksamkeit erzeugen und gleichzeitig einen Eindruck von der Teamkultur vermitteln. Eine einfache Struktur lautet:

- Einstieg mit Frage oder persönlichem Statement,
- Kurze Darstellung von Aufgabe, Team und Vorteilen,
- Call-to-Action (z. B. „Jetzt bewerben“ oder „Schreib uns direkt“),
- Passende Hashtags (#kitajob #pädagogikmitherz),
- Visuelle Elemente wie Teamfoto, Symbolbild, Alltagsszene oder Zitat

👉 Ein ausführliches Beispiel findet sich in **Anhang 2**.

Anleitung: Instagram-Profil für die Kita

Ein Instagram-Account kann als „Schaufenster“ wirken: Er zeigt Pädagogik im Alltag, macht das Team sichtbar und stärkt das Arbeitgeberprofil.

Profil einrichten: kurzer, eindeutiger Benutzername (z. B. @kita_sonnenwinkel), Logo oder Teamfoto als Profilbild, aussagekräftige Bio mit Haltung („Vielfalt. Vertrauen. Verantwortung."), Kontaktmöglichkeiten und Link zur Website.

- **Inhalte planen und posten:** Einblicke in Projekte, Teamvorstellungen, Behind-the-Scenes, Hinweise auf freie Stellen. 1–2 Posts pro Woche reichen; spontane Stories bringen zusätzliche Nähe.
- **Story-Formate:** „Ein Tag bei uns", „Warum wir hier gerne arbeiten", „Neu-es aus dem Team".
- **Rechtliches:** keine Kinderfotos ohne schriftliches Einverständnis, keine sensiblen Daten, DSGVO-konform kommunizieren.

👉 Tipp: Ein monatlicher Redaktionsplan mit drei bis fünf Post-Ideen sorgt für Kontinuität.

👉 Beispielhafte Profilbeschreibung und Beitragsideen finden sich in **Anhang 3.**

Diese Anregungen sind bewusst niedrigschwellig gehalten. Sie sollen zeigen: Auch mit einfachen Mitteln lässt sich professionell, sichtbar und glaubwürdig auftreten – und damit Fachkräfte ansprechen, die nicht nur nach einem Arbeitsplatz suchen, sondern nach einer freudvollen und sinnstiftenden Aufgabe in einem Team mit Haltung.

3.1.5 Typische Stolpersteine in der Ausschreibungspraxis

Der Einsatz sozialer Medien zur Personalgewinnung eröffnet Kitas viele Chancen – bringt aber auch konkrete Herausforderungen mit sich. Besonders drei Aspekte treten in der Praxis hervor: die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt, die Erwartungen der Bewerber*innen und die Frage nach Kontinuität und Professionalität.

Hohe Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt: In vielen Regionen stehen kleinere Einrichtungen oder freie Träger in direkter Konkurrenz zu großen, häufig städtischen oder kirchlichen Trägern. Diese können meist attraktivere Rahmenbedingungen bieten – zum Beispiel höhere Bezahlung nach TVöD, zusätzliche Urlaubstage oder ein größeres Fortbildungsbudget. In den sozialen

Medien treten sie außerdem häufig professioneller auf, z. B. aufgrund eigens dafür errichteter Stellen, was den Wettbewerb um Aufmerksamkeit zusätzlich verschärft.

Erwartungshaltungen der Bewerber*innen: Immer mehr Fachkräfte – besonders diejenigen, die neu ins Feld einsteigen – haben klare Vorstellungen davon, was sie von einem Arbeitgeber erwarten.

- **Work-Life-Balance:** flexible Arbeitszeiten, verlässliche Pausen, geringe Überstundenbelastung
- **Fortbildungsmöglichkeiten:** individuelle Entwicklung, Supervision, berufliche Perspektiven
- **Teamkultur:** wertschätzender Umgang, Beteiligung, offene Kommunikation

Diese Themen tauchen in sozialen Medien regelmäßig auf. Wenn sie in der Außendarstellung ignoriert oder nur oberflächlich behandelt werden, wirkt das schnell unglaubwürdig. Entscheidend ist daher: Der digitale Auftritt muss mit der gelebten Realität in der Einrichtung übereinstimmen.

Kontinuität und Professionalität: Ein einzelner schöner Post reicht nicht. Wirkungsvolle Kommunikation lebt von Regelmäßigkeit, klarer Gestaltung und sorgfältiger Bild- und Textsprache. Gerade kleinere Teams mit begrenzten Ressourcen stehen hier vor einer Herausforderung. Hinzu kommen technische und rechtliche Fragen wie Datenschutz, Bildrechte oder der gezielte Einsatz von Hashtags.

👉 Soziale Medien sind damit ein nützliches Werkzeug, aber nur ein Teil der Gesamtstrategie. Aufmerksamkeit in Form von Klicks, Likes oder kurzen Schlaglichtern kann persönliche Begegnungen oder echte Beziehungsarbeit nicht ersetzen. Wie die Kulturwissenschaftlerin Jenny O'Dell (2021) beschreibt, geht in der Logik digitaler Plattformen oft der räumliche und zeitliche Kontext verloren: Aufmerksamkeit richtet sich auf das Neue, während Verbindungen und Nachhaltigkeit verblassen. Für Kitas bedeutet das: Der digitale Auftritt kann wertvolle Impulse setzen – sollte aber stets mit realen Kontakten, kon-

tinuierlichen Kooperationen und einer lebendigen Kultur vor Ort verbunden sein. Nur so wird aus digitaler Sichtbarkeit auch echte Bindung.

3.1.6 Potenziale zeitgemäßer Personalsuche

Trotz der genannten Herausforderungen bietet der Einsatz sozialer Medien im Kita-Kontext große Potenziale – besonders für kleinere Träger oder Einrichtungen mit einem klaren Profil und einer starken Teamkultur. Mit überschaubarem Aufwand können Reichweite, Sichtbarkeit und Arbeitgeberattraktivität deutlich gesteigert werden.

Hohe Reichweite bei geringen Kosten

Im Vergleich zu klassischen Medien, die für Stellenausschreibungen genutzt werden, wie Anzeigen in Printmedien oder auf Jobportalen, sind Posts auf Social-Media-Plattformen zunächst kostenfrei. Durch den Einsatz von passenden Hashtags und das Teilen anderer Nutzer*innen in lokalen Netzwerken kann die Reichweite sogar die von klassischen Kanälen übersteigen.

Entscheidend ist, dass die Inhalte glaubwürdig bleiben und einen Mehrwert für das Publikum haben. Dieser Mehrwert kann reine Unterhaltung sein, im besten Fall aber echtes Interesse für die Einrichtung und den Beruf wecken. Der Social-Media-Account kann außerdem ressourcenschonend durch Mitarbeitende der Kita oder/und Familienmitglieder der betreuten Kinder gepusht werden. Wenn Letztere auf diesem Weg einen zusätzlichen Einblick in die Teamkultur, den pädagogischen Alltag und die Planung von Aktivitäten bekommen, entsteht eine Win-Win-Situation!

Ansprache neuer Zielgruppen

Digitale Kanäle ermöglichen es, Menschen anzusprechen, die über klassische Wege kaum erreicht würden:

- Quereinsteiger*innen mit Interesse an der Arbeit mit Kindern
- Männer in der frühen Bildung, die sich traditionellen Geschlechterrollen und geschlechtsspezifische Stereotypen entgegenstellen wollen

- Studierende und Auszubildende, die einen Praxisort mit Entwicklungsperspektive suchen
- Berufsrückkehrer*innen, die wieder Anschluss finden möchten

Gezielte Inhalte – etwa Erfahrungsberichte wie „Warum ich als Mann gerne in der Kita arbeite“ oder „Mein Weg aus dem Pflegeberuf in die Pädagogik“ – können Hemmschwellen abbauen und neue Perspektiven eröffnen.

3.1.7 Fazit: Sichtbarkeit braucht Authentizität

Soziale Medien entfalten ihr Potenzial dann, wenn sie eingebettet sind in eine Kultur von Offenheit, Teamgeist und echter Beteiligung. Sie machen sichtbar, was im Alltag zählt – und können so zur Brücke werden zwischen Einrichtung und potenziellen Fachkräften. Sichtbarkeit ist der erste Schritt, Bindung entsteht jedoch immer in der direkten Begegnung.

3.2. Außendarstellung der Kita: Einbindung in den Sozialraum

Eine Kita ist kein isolierter Lernort, sondern Teil eines größeren Ganzen. Im Zusammenspiel mit Vereinen, Nachbarschaft, Schulen und Beratungsstellen wird sie zu einem wichtigen Knotenpunkt im sozialen Gefüge des Stadtteils oder Dorfes – und gewinnt dadurch auch an Strahlkraft als Arbeitgeberin.

Mitarbeitende können es als motivierend und sinnstiftend erleben, wenn ihre Arbeit gesellschaftlich relevant ist und im Sozialraum verwurzelt bleibt. Studien zeigen, dass gerade diese Einbindung die Identifikation mit der Einrichtung stärkt und das Gefühl vermittelt, Teil eines größeren Ganzen zu sein (vgl. Strehmel & Overmann, 2018).

Sozialraumorientierung ist daher nicht nur ein pädagogisches Prinzip, sondern zugleich ein strategischer Baustein für Arbeitgeberattraktivität: Sie macht sichtbar, dass die Kita offen, vernetzt und zukunftsorientiert arbeitet – ein Signal, das sowohl Familien als auch potenzielle Fachkräfte anspricht.

3.2.1 Wege zur stärkeren Vernetzung im Sozialraum

Eine Kita, die sich aktiv öffnet und im Stadtteil oder Dorf vernetzt, stärkt ihr Profil als lebendiger Lern- und Begegnungsort. Davon profitieren nicht nur Kinder und Familien, sondern auch Fachkräfte und Kooperationspartner – denn solche Verbindungen können Vertrauen schaffen, gesellschaftliche Teilhabe fördern und die Attraktivität als Arbeitgeberin erhöhen.

Kooperationen mit lokalen Partnern

Stabile Partnerschaften eröffnen neue Erfahrungsräume und schaffen Synergien. Beispiele für Kooperationen sind:

- **Sportvereine:** gemeinsame Sporttage oder Bewegungsangebote für Kinder
- **Kirchengemeinden:** Zusammenarbeit bei Jahreskreisfesten wie Martinsumzug oder Adventssingen
- **Grundschulen:** Übergangsprojekte, Vorschulbesuche oder Forschungswerkstätten
- **Kulturinitiativen oder Bibliotheken:** Lesenächte, Bilderbuchkino oder Theaterprojekte

Kita als Begegnungsort

Wenn Kitas ihre Türen öffnen, werden sie zu Orten des Austauschs für Familien, Nachbar*innen und Interessierte. Offene Veranstaltungen machen die Einrichtung sichtbar und laden zum Mitgestalten ein, z. B.:

- „Tag der offenen Tür“ für neue Familien, Praktikumsinteressierte und potenzielle Fachkräfte
- „Kita macht Musik“ – gemeinsames Singen und Musizieren
- „Wir stellen uns vor“ – Einblicke in Motivation und Arbeit des Teams

Präsenz bei Stadtteilfesten und öffentlichen Veranstaltungen

Ein Stand beim Dorffest, ein Mitmachangebot oder eine kleine Ausstellung zu

Kita-Projekten können starke Außenwirkung entfalten: nahbar, sympathisch und präsent. Gerade kleinere Träger können hier von direkter Begegnung profitieren und sich gemeinsam mit den Leitungskräften oder der Fachberatung überlegen,

- welche Institutionen aus der unmittelbaren Umgebung sie bei der Personalsuche unterstützen können und
- wo sich Gelegenheiten bieten, um die Kita zu präsentieren.

So hat zum Beispiel die AWO-Kindertagesstätte Hunden auf Job-Messen einen eigenen Stand.

Kooperationen mit Ausbildungseinrichtungen

Partnerschaften mit Fachschulen, Hochschulen oder Weiterbildungsträgern sind besonders wertvoll:

- Gewinnung von Praktikantinnen und Berufseinsteigerinnen
- Zusammenarbeit bei Forschungs- oder Abschlussprojekten
- Mitgestaltung von Ausbildungscurricula und Praxisdialogen

So positioniert sich die Kita als lernende und engagierte Einrichtung und erreicht junge Menschen frühzeitig – bevor sie sich für andere Wege entscheiden.

3.3. Praxisbeispiel

Ein anschauliches Beispiel für gelungene Sozialraumorientierung ist das Projekt „Alt & Jung[2]“ in Osnabrück: Seit über einem Jahre kooperieren zwei Kitas mit zwei nahegelegenen Seniorenheimen. Einmal pro Woche verbringen die Kinder und Senior*innen eine gemeinsame Bewegungs-Begegnungs-Stunde (Bürgerstiftung Osnabrück, 2024).

2 Projekt Alt & Jung ist gestartet - Bürgerstiftung-OS. Weitere Information finden sie unter: https://www.buergerstiftung-os.de/projekte-und-aktionen/kibs/alt-und-jung/

Die Kooperation wirkt für beide Seiten bereichernd:

Für die Kinder: Sie erleben neue Beziehungsformen, machen Selbstwirksamkeitserfahrungen und ihre sozialen Kompetenzen werden gefördert. Außerdem üben sie sich etwa in Geduld, Respekt und Hilfsbereitschaft und können ihr Einfühlungsvermögen schärfen.

Für die Senior*innen: Sie fühlen sich gebraucht, wertgeschätzt und werden psychisch und physisch aktiviert, z.B. durch Bewegungsanreize.

Für die Kita: Das pädagogische Angebot der Kita konnte erweitert werden, ohne die Fachkräfte übermäßig zusätzlich zu belasten. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich das Projekt auch positiv auf das Image der Kita im Sozialraum ausgewirkt hat.

3.4. Werkzeuge für die Netzwerkarbeit

Damit Netzwerkarbeit nicht dem Zufall überlassen bleibt, brauchen Kitas praxisnahe Werkzeuge. Sie helfen dabei, bestehende Kontakte sichtbar zu machen, neue Kooperationen zu planen und Verbindlichkeit zu sichern. Die folgenden Methoden haben sich dabei besonders bewährt.

👉 Vorlagen für Netzwerkarbeit finden sich in **Anhang 4**

Stakeholder-Analyse

Eine einfache Tabelle unterstützt dabei, die wichtigsten Akteure im Sozialraum zu identifizieren. Leitfragen sind etwa:

- Wer sind relevante Partner*innen in unserer Umgebung?
- Wie gestaltet sich die bisherige Beziehung zur Kita?
- Welches Potenzial für Zusammenarbeit besteht?
- Welche Ressourcen können eingebracht werden?

So lassen sich Kooperationen gezielt entwickeln, Prioritäten setzen und Verantwortlichkeiten klären.

Systemblume der Kita

Die Kita steht im Zentrum, darum gruppieren sich die „Blütenblätter“ als Symbol für bestehende und potenzielle Partner. Dieses visuelle Instrument macht Netzwerke auf einen Blick erkennbar und zeigt zugleich Lücken oder Schwerpunkte. Farbige Markierungen können dabei helfen, aktive, inaktive oder geplante Kooperationen sichtbar zu machen.

Netzwerkleitfaden

Ein kompakter Leitfaden bündelt Tipps und Reflexionsfragen, z. B.:

- Wie beginne ich eine Kooperation?
- Welche Punkte sind für Verbindlichkeit und Rollenklärung wichtig?
- Wie können wir bestehende Kontakte nachhaltig pflegen?
- Welche Rolle können Eltern oder Träger dabei spielen?

Der Leitfaden unterstützt Teams dabei, Kooperationen strukturiert und reflektiert anzugehen.

Planungshilfe für gemeinsame Aktionen

Ein übersichtlicher Bogen mit den Punkten Anlass, Zielgruppe, Partner*innen, Verantwortlichkeiten, Zeitplan und Kommunikationswege erleichtert die Organisation von Veranstaltungen. So bleibt transparent, wer was übernimmt – und gute Ideen laufen nicht im Alltagsstress ins Leere.

3.5. Grenzen und Stolpersteine der Sozialraumvernetzung

So wertvoll die Öffnung in den Sozialraum ist, so sind damit auch konkrete Herausforderungen verbunden. Kooperationen leben von Verlässlichkeit, gegenseitigem Verständnis und kontinuierlicher Pflege. Gerade im Kita-Alltag stoßen Teams hier oft an Grenzen.

Zeitliche Ressourcen

Beziehungsaufbau, Absprachen und Nachbereitung kosten Zeit. In ohnehin

stark belasteten Teams bleibt diese Ressource oft knapp. Die Folge: gut gemeinte Partnerschaften laufen Gefahr, im Alltag unterzugehen oder als zusätzliche Belastung empfunden zu werden.

Unklare Verantwortlichkeiten

Häufig ist nicht festgelegt, wer im Team externe Kontakte pflegt und wie Informationen zurückfließen. Das kann zu Missverständnissen, Frust oder doppelter Arbeit führen. Werden Kooperationen stark an Einzelpersonen gebunden, entstehen zudem Brüche, wenn diese das Team verlassen oder überlastet sind.

Unterschiedliche Erwartungen

Schulen, Vereine oder Kirchengemeinden bringen eigene Zielvorstellungen, Abläufe und Kommunikationsstile mit. Werden diese nicht offen angesprochen, können Missverständnisse oder Enttäuschungen entstehen – etwa bei Fragen der Verlässlichkeit, Zeitplanung oder Verantwortungsübernahme. Hier braucht es aktives Erwartungsmanagement und eine Kommunikation auf Augenhöhe.

Sozialraumorientierung entfaltet nur dann ihren Mehrwert, wenn sie von echter Kooperation getragen wird und nicht bloß als „Schaufensteraktivität“ dient. Ohne klare Ressourcen und Verbindlichkeit können solche Projekte sonst leicht zur zusätzlichen Belastung für das Team werden.

3.6. Potenziale für Profilbildung und Arbeitgeberattraktivität

Trotz aller Stolpersteine bietet eine aktive und lebendige Sozialraumvernetzung große Potenziale – sowohl für die pädagogische Arbeit als auch für die Außenwahrnehmung der Einrichtung.

Sichtbarkeit und Imagegewinn

Eine Kita, die auf Stadtteilfesten präsent ist, mit Vereinen kooperiert oder generationenübergreifende Projekte umsetzt, wird gesehen – als engagiert, offen und verlässlich. Berichte in Lokalzeitungen, Posts in sozialen Medien oder Weiterempfehlungen tragen dazu bei, dass die Einrichtung positiv wahrgenommen wird und sich von anderen abhebt.

Attraktivität für Bewerber*innen

Viele Fachkräfte, insbesondere jüngere Generationen, suchen nach sinnstiftenden Arbeitsplätzen mit gesellschaftlicher Relevanz und einer ausgewogenen Work-Life-Balance (Wolters, 2022). Wer als Kita sichtbar Verantwortung übernimmt, zeigt: Wir wirken über den Tellerrand hinaus. Das spricht Menschen an, die nicht nur einen Job, sondern eine sinngebende Aufgabe suchen.

Identifikation und Stolz im Team

Wenn Kooperationen gelingen, Kinder bei Veranstaltungen sichtbar werden oder gemeinsame Aktionen im Stadtteil stattfinden, entsteht im Team oft ein Gefühl von Stolz und Zusammenhalt. Die pädagogische Arbeit wird anerkannt – auch außerhalb der Kita. Das stärkt Motivation, Zugehörigkeit und die Bindung an die Einrichtung.

3.6.1 Fazit: Sozialraum schafft Teilhabe und gegenseitige Stärkung

Eine Kita, die sich im Sozialraum vernetzt, kann weit mehr als Sichtbarkeit gewinnen: Sie baut Brücken zwischen Kindern, Familien und ihrem Umfeld. Wenn Einrichtungen sichtbar und vernetzt sind, eröffnet dies Familien mehr Zugang zu Ressourcen, Angeboten und Teilhabe im Stadtteil. Gleichzeitig ermöglicht es Kitas, von den Kompetenzen und Expertisen in ihrer Umgebung zu profitieren – ob durch Vereine, Kulturinitiativen oder Nachbarschaften. Sozialraumorientierung bietet die Chance, Teilhabe aktiv zu fördern und Synergien zu nutzen: Kinder, Eltern, Fachkräfte und Nachbarschaft können sich gegenseitig bereichern. So wird die Kita nicht nur als Arbeitgeberin, sondern als lebendiger Teil einer Gemeinschaft sichtbar, die Vielfalt, Beziehung und Engagement verbindet.

Gleichzeitig gilt: Sozialraumorientierung ist kein Selbstläufer und darf nicht zur zusätzlichen Belastung werden. Sie entfaltet ihren Mehrwert dort, wo Kooperationen mit Bedacht gewählt, klar strukturiert und ressourcenschonend gestaltet sind. So kann aus einzelnen Kontakten ein Netzwerk entstehen, das sowohl den pädagogischen Alltag bereichert als auch die Attraktivität der Kita als Arbeitgeberin stärkt.

3.7. Fazit: Ansprache, Authentizität und Vernetzung

Die Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen ist geht über das Verfassen einer Stellenausschreibung hinaus. Sie ist ein strategischer Prozess, der Kommunikation, Haltung und Beziehungsarbeit miteinander verbindet.

Besonders wirksam wird dieser Prozess, wenn drei zentrale Komponenten zusammenspielen:

1. Zielgruppengerechte Ansprache über die passenden Kanäle

Ob Website, Stellenausschreibungen oder Social Media – entscheidend ist eine (An-)Sprache, die verständlich, authentisch und einladend wirkt. Sichtbar werden soll, was die Einrichtung besonders macht: Teamkultur, Haltung, Mitgestaltungsmöglichkeiten. Gute Kommunikation ist nicht laut, sondern klar und erfolgt systematisch über die passenden Kanäle.

2. Vernetzung in und mit dem Sozialraum

Eine Kita, die sichtbar im Stadtteil präsent ist, Kooperationen pflegt und Teil einer größeren Gemeinschaft wird, wirkt engagiert, lebendig und sinnstiftend. Bewerber*innen spüren: Hier geht es nicht nur um Betreuung, sondern um Bildung, die im echten Leben verankert ist.

3. Authentische Einblicke und Sinnstiftung

Viele Fachkräfte suchen sinnvolle Aufgaben, Wertschätzung, Beteiligung und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine klare Teamkultur, transparente Führung und Partizipation auf Augenhöhe machen eine Einrichtung nicht nur arbeitsfähig – sondern lebenswert.

Die Kita als Arbeitgeberin: sichtbar, ansprechbar, glaubwürdig

Die Kita der Zukunft ist mehr als eine pädagogische Einrichtung – sie ist ein Ort der **Bildung, Beziehung und Verantwortung**. Wer sich als Arbeitgeberin heute gut aufstellt, braucht keine Perfektion, sondern Profil, Haltung und Mut zur echten Begegnung. Denn:

👉 Ist eine Stelle fachlich passend und wird fair vergütet, entscheiden für viele Menschen vor allem Atmosphäre und Kultur über die Wahl des Arbeitgebers.

👉 Wer diese Kultur sichtbar und spürbar macht, gewinnt nicht nur Mitarbeitende – sondern Mitgestaltende für eine gemeinsame Zukunft.

Genau hier setzt das nächste Kapitel an: Es zeigt, wie Kitas durch klare Strategien und gelebte Haltung die **Bindung von Mitarbeiter*innen** stärken und so die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig sichern können.

Quellen

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2023): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2023. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. Bielefeld.

Autor:innengruppe Fachkräftebarometer (2025): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2025. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. Bielefeld.

Bastian, V. (2018): Personalauswahl in der Sozialen Arbeit. Eine empirische Studie zum Suchen und Finden pädagogischer Fachkräfte. Wiesbaden: Springer VS.

Bensel, D. & Wink, R. (2025): Was Unternehmen heute versprechen. Mit Benefits gegen den Fachkräftemangel. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bock-Famulla, K., Girndt, A., Berg, E., Vetter, T., & Kriechel, B. (2023): Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule 2023. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh: Bertelsmann.

Bürgerstiftung Osnabrück (2024): Projekt Alt & Jung ist gestartet. Verfügbar unter: https://www.buergerstiftung-os.de/alt-jung-gestartet/

Hansen, R. & Knauer,R. (2018): Leon und Jelena – Die neue Erzieherin. Gütersloh: Bertelsmann.

Jensen, C. (2022): Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen. Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lochner, B. (2017): Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Kasseler Edition Soziale Arbeit, Band 5. Wiesbaden: Springer VS.

O'Dell, J. (2024): Nichts tun: Die Kunst, sich der Aufmerksamkeitsökonomie zu entziehen (2. Aufl.). München: C.H. Beck.

Polenske, U. (2017): Mitarbeiterbindung in der Diakonie. Empirische Analyse von Bindungsfaktoren diakonischer Führungskräfte. Reihe Diakoniewissenschaft | Diakoniemanagement, Band 8. Baden-Baden: Nomos.

Rauschenbach, T., Meiner-Teubner, C., Böwing-Schmalenbrock, M., Olszenka, N. (2020): Plätze. Personal. Finanzen. Bedarfsorientierte Vorausberechnungen für die Kindertages- und Grundschulbetreuung bis 2030. Teil 1: Kinder vor dem Schuleintritt. Dortmund: Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund.

Statistisches Bundesamt (2026): Zahl der Geburten sinkt im Jahr 2025 auf den niedrigsten Stand der Nachkriegszeit. Pressemitteilung Nr. 146 vom 28. April 2026. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/04/PD26_146_126.html

Stobbe, B. (2025): Braucht das Kita-System einen Neustart? – Ein persönlicher Zwischenruf. KiTa aktuell, 33(2), S. 19-20.

Strehmel, P. & Overmann, J. (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI), WiFF Studien, Band 28. Verfügbar unter: https://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/detail/personalentwicklung-in-kindertageseinrichtungen

Wolters, M. (2022): Generation Y und Z in der Kita. Durchblick 2022, S. 42-44. Verfügbar unter: db2022_10_Generation_y_und_z_in_der_Kita_M.Wolters.pdf

4. Wie kann ich Mitarbeiter*innen binden?

Fachkräfte zu gewinnen ist eine Herausforderung – sie zu halten, ist eine Kunst. Gerade in Zeiten von Personalmangel, Arbeitsverdichtung und gesellschaftlichem Wandel wird die Bindung von Mitarbeiter*innen zu einer strategischen Kernaufgabe für Träger und Kita-Leitungen. Dieses Kapitel zeigt, wie stabile Bindung entstehen kann: durch gelebte Kultur, professionelle Führung, Entwicklungsmöglichkeiten und echte Anerkennung.

4.1. Mitarbeiterbindung als strategisches Ziel

In einer angespannten Arbeitsmarktsituation reicht es längst nicht mehr aus, Stellen zu besetzen. Auch wenn die Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit für Arbeitnehmende in Deutschland an erster Stelle stehen (Randstad, 2025, S. 4), gilt: Wer dauerhaft Personal halten will, muss eine Arbeitsumgebung schaffen, in der Fachkräfte bleiben möchten – nicht, weil sie müssen, sondern weil sie sich verbunden fühlen. Dies entspricht auch der Definition von Mitarbeiterbindung nach Felfe, die über die rechtliche Bindung durch einen Arbeitsvertrag hinaus geht: Die „Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation, die Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen empfinden und erleben“ (Felfe, 2008, S. 25), lässt sich zusammen als Mitarbeiterbindung beschreiben. Daher spricht der Wirtschaftspsychologe auch vom „psychologischen Band zwischen Mitarbeiter und Unternehmen“ (ebd.). Es geht also nicht nur, darum Fluktuation zu vermeiden, sondern ein „commitment“ zu schaffen, welches bereits vorher eine innere Kündigung verhindert. Commitment kann sich dabei zeigen …

- als emotionale Verbundheit mit der Organisation und ihrer Ziele äußern,
- als ethisch-normative Verbundenheit, im Sinne einer Verantwortung gegenüber der Organisation und ihrer Zwecke

- und nicht zuletzt aber auch als kalkulierte Verbundenheit, da durch einen Arbeitgeber*innenwechsel Verluste erwartet werden (vgl. Polenske, 2017, S. 59f.).

Bindung entsteht also nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch die Qualität der Beziehungen innerhalb der Organisation: Wie gehen wir miteinander um? Wie wird geführt? Welche Entwicklung wird ermöglicht? Wie wird Leistung gesehen und gewürdigt?

Warum Bindung wichtig ist:

- **Fachkräftemangel:** Der Verlust von erfahrenen Mitarbeitenden verschärft Personalengpässe.
- **Kostenfaktor:** Hohe Fluktuation verursacht zusätzliche Aufwendungen für Einarbeitung, Stellenausschreibung, Vertretungen etc.
- **Qualitätsverlust:** Kontinuität im Team ist entscheidend für verlässliche Beziehungen zu Kindern und Familien.
- **Teamstabilität:** Bleiben viele, kann eine von Vertrauen und Sicherheit geprägte Kultur entstehen.

Studien wie die von Strehmel & Overmann (2018) und Polenske (2017) belegen, dass Fachkräfte ihre Arbeitsstelle nicht nur wegen der Bezahlung verlassen, sondern weil sie sich nicht gesehen, nicht ernst genommen oder nicht beteiligt fühlen. Umgekehrt bleiben Arbeitskräfte mit ihrer Organisation als Arbeitgeberin verbunden, wenn sie unter Bedingungen arbeiten, in denen sie nicht nur in ihrer Rolle funktionieren müssen, sondern den Alltag und die Beziehungen zueinander gestalten können. Dazu formulierte Andrea Lüken, die Leitungskraft der Katholischen Kindertagesstätte St. Johannes der Täufer in Spahnharrenstätte (2025):

„Die Basis für die Mitarbeiterbindung ist aus unserer Sicht die partizipative Haltung gegenüber Kindern, Eltern und Mitarbeitenden. Die Gewissheit an der Entwicklung und der Qualität der Arbeit beteiligt zu sein, stärkt das Gemeinschaftsgefühl. Ebenso dürfen auch Angebote wie Betriebsausflüge und Teamaktionen nicht fehlen. Sie haben ebenfalls einen hohen Einfluss auf die

Teamentwicklung und die Zufriedenheit der Fachkräfte. Uns als Team ist zudem aufgefallen, wie wichtig Teamfortbildungen sind. Denn durch sie haben alle Fachkräfte das gleiche Basiswissen, das legt somit wieder gemeinsame Standards für die Arbeit fest.“

(Andrea Lüken, Leitungskraft der Katholischen Kindertagesstätte St. Johannes der Täufer in Spahnharrenstätte, 2025).

Arbeitgeberattraktivität lässt sich nicht verordnen – sie muss **gelebt und spürbar gemacht werden**. Das gelingt durch:

- eine authentische, zugewandte Teamkultur,
- einen transparenten, unterstützenden Führungsstil,
- konkrete Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Profilbildung,
- Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- sowie durch die Wertschätzung pädagogischer Professionalität.

In der Praxis heißt das: Wer Mitarbeiter*innen binden will, muss Bedingungen schaffen, unter denen sie nicht nur funktionieren – sondern wirken, wachsen und verbunden sein können.

4.2. Merkmale einer attraktiven Kita-Arbeitsumgebung

Arbeitgeberattraktivität entsteht nicht zufällig. Während einige relevante Bedingungen, wie z.B. die tarifliche Einbindung der Mitarbeitenden, gesetzliche Bestimmungen, Leitlinien und Vorgaben des Trägers sowie Budgetierungen nicht im Einflussbereich der Leitungskraft und ihres Teams liegen, gibt es nicht unwesentliche Gestaltungsspielräume, die in diesem Kapitel beleuchtet werden sollen.

Besonders wichtig sind dabei folgende Faktoren:

- **Wertschätzende Teamkultur**
  Ein positives Arbeitsklima ist für viele Fachkräfte wichtiger als finanzielle Anreize. Wertschätzung zeigt sich in der täglichen Kommunikation, gegenseitiger Unterstützung und im gemeinsamen Feiern von Erfolgen.
  👉 Fachkräfte wollen spüren: „Ich werde gesehen und gehört. Meine Meinung zählt. Ich gehöre dazu.“

👉 Wie diese wertschätzende Kultur im täglichen Miteinander konkret gestaltet werden kann, wird in **Kapitel 8** vertieft. Die ersten Erfahrungen damit machen neue Mitarbeitende bereits im **Onboarding (Kapitel 7)** – hier entscheidet sich oft, ob Wertschätzung nur versprochen oder tatsächlich gelebt wird.

- **Familienfreundliche Strukturen**
  Viele Mitarbeitende leben in komplexen Familiensituationen – etwa mit Kindern, Pflegeverantwortung oder in Patchwork-Konstellationen. Flexible Arbeitszeiten, Verständnis bei Ausfällen oder mobile Arbeitsmöglichkeiten bei Konzepttagen sind hier entscheidend. Familienfreundlichkeit ist kein Extra, sondern Ausdruck eines modernen, menschenorientierten Führungsverständnisses.

- **Individuelle Entwicklungsperspektiven**
  Häufig möchten sich Fachkräfte weiterentwickeln, nicht stehen bleiben. Attraktive Arbeitgeber*innen ermöglichen regelmäßige Fortbildungen, fördern Spezialisierungen und eröffnen interne Entwicklungsschritte wie Mentor*innenrollen[1] oder Projektleitungen.

- **Partizipative Führung**
  Viele Mitarbeitende wollen mitgestalten. Leitung auf Augenhöhe bedeutet: Entscheidungen werden transparent getroffen, Verantwortung wird geteilt und Feedback ist willkommen.

- **Flexible, lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen**
  Unterschiedliche Lebensphasen erfordern unterschiedliche Lösungen: Berufseinstieg, Familiengründung, Wiedereinstieg oder Entlastung im höheren Alter. Modelle wie Jobsharing, Gleitzeit oder Sabbaticals zeigen, dass die Einrichtung mitdenkt und langfristig plant.

1 Zu weiteren Vorteilen von Mentor*innen vgl. Barbarino et al. (2025).

- **Gesundheitsorientiertes Arbeiten**
  Belastungen in Kitas sind hochkörperlich wie emotional. Attraktive Arbeitgeber*innen handeln präventiv: klare Pausenregelungen, Supervision, ergonomische Arbeitsplätze und eine Kultur, die Überforderung thematisierbar macht. Die oben genannten Punkte gelten ausdrücklich nicht nur für die Fachkräfte. Arbeitgeberattraktivität (durch Bindung) ist auch für die Leitungsebene zentral. Beunruhigende Zahlen konnte die Leitungsstudie des Deutschen Kitaleitungskongresses liefern, nach welcher jede zweite Kita-Leitungskraft ihren Beruf nicht weiterempfehlen würde (DKLK, 2025).

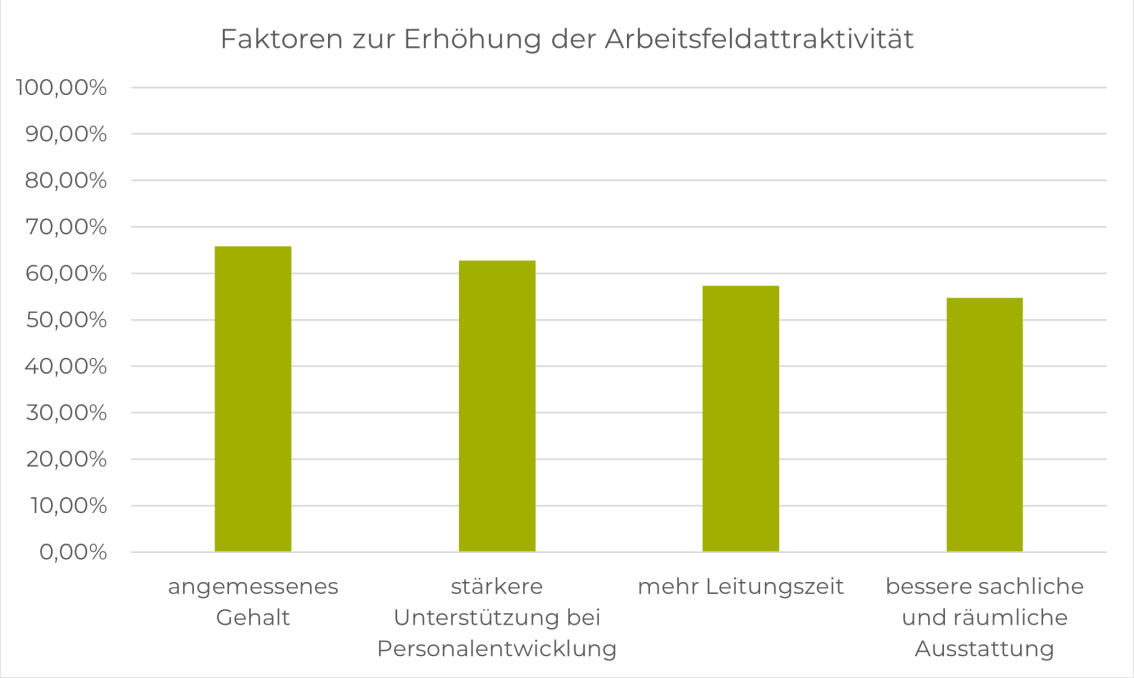


Abbildung 1: Arbeitsfeldattraktivität aus Sicht der Leitung (eigene Abbildung nach DKLK, 2025)

Oben genannte Faktoren würden aus Sicht der 2.659 bundesweit befragten Leitungskräfte ihre Position attraktiver machen. Allen voran haben knapp 66 % der Befragten ein angemessenes Gehalt genannt.

Attraktivität entsteht im Alltag – nicht auf dem Papier. Sie zeigt sich in Gesprächen, im Miteinander, in der Art, wie Konflikte gelöst und Erfolge gefeiert werden.

Attraktive Arbeitgeber*innen sind nicht perfekt – aber offen, klar und lernbereit. Sie sehen ihre Mitarbeitenden als Menschen mit Biografie, Bedürfnissen und Potenzial. Und genau das macht sie zu Orten, an denen man bleiben möchte.

4.2.1 Fiktive Praxisbeispiele: Flexible Arbeitsmodelle und Sabbaticals

Ein freier, gemeinnütziger Träger mit mehreren Kindertageseinrichtungen hat früh erkannt: Eine moderne, lebensphasenorientierte Personalpolitik ist ein zentraler Schlüssel zur Fachkräftebindung. Als Reaktion auf die wachsende Fluktuation, zunehmende Belastung im Team und sinkende Bewerber*innenzahlen wurde gemeinsam mit Leitungskräften und Mitarbeitenden ein Maßnahmenpaket entwickelt, das auf Flexibilität, Vertrauen und Selbstverantwortung basiert.

Die folgenden Modelle wurden im Dialog mit dem Team konzipiert, erprobt und durch regelmäßige Reflexionstreffen weiterentwickelt:

1. Teilzeit nach Lebensphasen

Viele Fachkräfte möchten zu Beginn ihres Berufslebens Vollzeit einsteigen, verändern jedoch mit zunehmender Verantwortung in der Familie oder durch Pflegeaufgaben ihre zeitlichen Möglichkeiten. Das Modell des Trägers sieht vor, dass Mitarbeitende flexibel zwischen Vollzeit, Teilzeit und ggf. auch Minijob-Modellen wechseln können – ohne bürokratische Hürden oder Nachteile bei Entwicklungsperspektiven.

Ein Beispiel:

Eine pädagogische Fachkraft reduziert nach der Geburt des zweiten Kindes auf 60 %, übernimmt jedoch weiter ihre Rolle im Team und wird gezielt in Teamsitzungen und Fortbildungen eingebunden. Zwei Jahre später stockt sie in Absprache mit dem Team und der Leitung, auf 80 % auf.

Wirkung:

- hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber
- geringere Rückkehrbarrieren nach Elternzeit

- langfristige Verbleibdauer durch angepasste Modelle

2. Stellenteilung (Jobsharing in der Gruppenleitung)

Ein gemeinnütziger Träger mit mehreren Kindertageseinrichtungen hat früh erkannt: Eine moderne, lebensphasenorientierte Personalpolitik ist ein Schlüssel zur Fachkräftebindung. Gemeinsam mit den Teams wurden Modelle entwickelt, die auf Flexibilität, Vertrauen und Selbstverantwortung setzen.

Beispielhafte Maßnahmen:

- **Teilzeit nach Lebensphasen**
  Mitarbeitende können flexibel zwischen Vollzeit, Teilzeit oder Minijob wechseln – ohne bürokratische Hürden oder Nachteile bei Entwicklungsperspektiven.
  👉 **Wirkung:** höhere Identifikation, geringere Rückkehrbarrieren nach Elternzeit, längere Verweildauer.

- **Jobsharing in der Gruppenleitung**
  Zwei Fachkräfte teilen sich die Verantwortung für eine Gruppe, wechseln sich bei Elterngesprächen oder Dokumentationen ab und sichern sich gegenseitig ab.
  👉 Vorteil: Verantwortung auch in Teilzeit möglich, Entlastung und Verlässlichkeit für Eltern und Team.

- **Springer*innen-Modell**
  Eine Fachkraft ist bewusst als flexible Unterstützung eingestellt. Sie springt bei Krankheitsfällen, Fortbildungen oder Belastungsspitzen ein und kennt alle Häuser des Trägers.
  👉 Wirkung: Entlastung im Alltag, bessere Planbarkeit, weniger Stress für Leitungskräfte.

- **Sabbatical über ein Jahresarbeitszeitkonto**
  Mitarbeitende sammeln Mehrstunden oder wandeln Sonderzahlungen um und können nach ein bis zwei Jahren bis zu drei Monate bezahlt aussetzen – für Reisen, Weiterbildung, Pflege oder persönliche Auszeiten.

👉 Ergebnis: mehr Zufriedenheit, höhere Motivation und langfristige Bindung.

Flexibilität ist kein Zeichen von Beliebigkeit, sondern Ausdruck von Wertschätzung. Entscheidend ist, dass solche Modelle nicht „von oben" beschlossen, sondern gemeinsam mit dem Team entwickelt werden. So entstehen Strukturen, die wirken: weniger Fluktuation, geringere Krankheitsquote, höhere Zufriedenheit – und mehr Initiativbewerbungen durch persönliche Empfehlungen.

4.2.2 Praxisbeispiel: Fachliche Profilbildung als Entwicklungsperspektive

Berufliche Entwicklung in der Kita muss nicht zwangsläufig mit einem Wechsel in eine Leitungsfunktion verbunden sein. Gerade für pädagogische Fachkräfte können auch fachliche Spezialisierungen eine wichtige Möglichkeit darstellen, sich weiterzuentwickeln, Verantwortung zu übernehmen und die eigene Expertise im Team sichtbar einzubringen.

Solche horizontalen Entwicklungsperspektiven können zur Mitarbeiterbindung beitragen, weil sie Anerkennung, Selbstwirksamkeit und fachliches Wachstum ermöglichen. Fachkräfte erhalten die Möglichkeit, persönliche Interessen und Stärken gezielt auszubauen, ohne die direkte Arbeit mit Kindern aufzugeben.

In der Praxis kann dies zum Beispiel durch Fachrollen oder Spezialisierungen in bestimmten pädagogischen Themenfeldern umgesetzt werden, etwa in den Bereichen Sprache und Literacy, Inklusion, Bewegung, Natur- und Umweltpädagogik, digitale Bildung, kulturelle Bildung oder Partizipation. Spezialisierte Fachkräfte können ihr Wissen in den Kita-Alltag einbringen, Kolleg*innen beraten, Impulse für Teamsitzungen geben oder pädagogische Prozesse mitgestalten.

Ergänzend können Kooperationen mit Fachschulen, Hochschulen, Fortbildungsinstituten oder Forschungseinrichtungen solche Entwicklungswege unterstützen.

Sie eröffnen Zugänge zu aktuellen fachlichen Impulsen, Praxisprojekten und Qualifizierungsformaten. Gleichzeitig stärken sie die Verbindung zwischen Praxis, Ausbildung und Wissenschaft und können dazu beitragen, Nachwuchskräfte frühzeitig für das Arbeitsfeld Kita zu gewinnen.

Arbeitgeberattraktivität entsteht damit nicht nur durch klassische Aufstiegsmöglichkeiten, sondern auch durch Strukturen, die fachliche Spezialisierung, Mitgestaltung und professionelle Weiterentwicklung ermöglichen.

4.3. Methoden zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität

Attraktive Arbeitsbedingungen entstehen nicht zufällig – sie sind das Ergebnis bewusster Entscheidungen, kontinuierlicher Reflexion und gemeinsamer Weiterentwicklung. Nachdem in den vorherigen Kapiteln zentrale Handlungsfelder wie Personalgewinnung, Sozialraumvernetzung und erste Ansätze zur Personalbindung betrachtet wurden, geht es hier um konkrete Methoden, mit denen Träger und Leitungsteams gezielt an ihrer Arbeitgeberattraktivität arbeiten können.

Diese Methoden unterstützen dabei den Ist-Stand realistisch einzuschätzen, Stärken sichtbar zu machen, Entwicklungsbedarfe zu benennen und konkrete Schritte einzuleiten. Sie richten sich an:

- **Leitungskräfte**, die Teamprozesse steuern und Orientierung geben,
- **Trägervertretungen**, die Rahmenbedingungen und Strukturen gestalten,
- **Teams**, die ihre Kultur und Zusammenarbeit gemeinsam reflektieren und weiterentwickeln möchten.
- **Fachberater*innen,** die Veränderungsprozesse im Auftrag des Trägers, der Leitung oder des gesamten Kita-Teams begleiten.

Im Mittelpunkt stehen dabei Reflexion, Beteiligung und Praxisnähe – denn nachhaltige Veränderung gelingt dort, wo Teams bereit sind, hinzuschauen, zu lernen und Neues auszuprobieren.

👉 **Anhang 5: Selbstcheck für Träger & Leitungen** bietet dazu eine erste praktische Reflexionshilfe, um Haltung, Kultur und Außenwirkung systematisch zu betrachten.

4.3.1 Arbeitgeberattraktivität analysieren mit SWOT

Die SWOT-Analyse ist ein bewährtes Instrument der Organisationsentwicklung – und eignet sich auch hervorragend, um die eigene Arbeitgeberattraktivität in den Blick zu nehmen. Sie macht Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sichtbar und setzt sie zueinander in Beziehung. So können Träger und Kita-Leitungen gezielt an Stellschrauben arbeiten, statt nur reaktiv auf Herausforderungen zu reagieren.

Was bedeutet SWOT?

SWOT steht für vier Analysefelder:

Die Analyse verbindet innere Perspektiven (Stärken/Schwächen) mit äußeren Einflüssen (Chancen/Risiken) – und eröffnet so konkrete Anhaltspunkte für Entwicklungsstrategien.

Reflexionsfragen für den Kita-Kontext

1. Stärken – Was macht uns attraktiv?

- Was sagen neue Mitarbeitende nach ihrer Einarbeitung positiv über unsere Einrichtung?

- Welche Werte leben wir im Team – und was unterscheidet uns von anderen?
- Haben wir besondere Konzepte, Modelle oder Fortbildungsangebote?
- Wie gelingt uns der Umgang mit Vielfalt im Team?

👉 Praxisimpuls: Ergänzen Sie die SWOT-Analyse um Aussagen von Mitarbeitenden, z. B. aus einer Teambefragung oder Rückmeldungen im Vorstellungsgespräch.

2. Schwächen – Was bremst uns aus?

- Was hören wir von Mitarbeitenden, wenn sie kündigen?
- Welche wiederkehrenden Themen führen zu Konflikten oder Frustration?
- Wo hakt es strukturell (z. B. Kommunikation, Leitungsspannung, Arbeitszeiten)?
- Gibt es Leerstellen oder Bereiche, über die „nicht gesprochen“ wird?

👉 Tipp: Schwächen sind keine Anklagen – sie zeigen, wo Entwicklungspotenzial liegt. Entscheidend ist, dass man sie benennen darf.

3. Chancen – Welche Entwicklungen können wir nutzen?

- Wie können wir vom Trend zu mehr Teilzeit, Patchwork-Biografien oder Quereinstiegen profitieren?
- Gibt es neue Förderprogramme, Digitalisierungsprojekte oder Kooperationen in der Region?
- Welche gesellschaftlich relevanten Themen (z.B. Nachhaltigkeit, Diversität, New Work) können wir auch in unserer Arbeit berücksichtigen? Womit können wir unser Profil passend erweitern oder schärfen?
- Wie könnten wir unsere Arbeitgebermarke über Social Media oder Veranstaltungen sichtbarer machen?

👉 Beispiel: Ein Teammitglied bringt Kompetenzen in Medienpädagogik ein – daraus könnte ein Profilfeld „Digitale Bildung im Kita-Alltag“ entstehen. Als weitere Unterstützung zur Verankerung von Medienbildung im Alltag könnte zudem die dahingehend qualifizierte Fachberaterin hinzugezogen werden.

4. Risiken – Was gefährdet unsere Attraktivität?

- Gibt es unbesetzte Stellen, die die Belastung im Team dauerhaft erhöhen?
- Wie gehen wir mit negativer Presse, Beschwerden oder Unzufriedenheit um?
- Drohen strukturelle Veränderungen (z. B. Trägerwechsel, Finanzierung)?
- Welche externen Angebote oder Rahmenbedingungen könnten dazu führen, dass Mitarbeitende die Einrichtung verlassen?

➲ Wichtig: Risiken anzuerkennen bedeutet, Ohnmacht zu verhindern und handlungsfähig zu bleiben!

Einsatz in der Praxis

Die SWOT-Analyse lässt sich vielseitig nutzen: im Leitungsteam als Grundlage für strategische Planung, im Gesamtteam bei einem Teamtag oder in moderierten Reflexionsrunden oder auch gemeinsam mit dem Träger zur Schärfung der Arbeitgebermarke.

👉 **Methodentipp:** Nutzen Sie ein Flipchart oder digitales Whiteboard mit vier Feldern. Sammeln Sie gemeinsam Antworten und priorisieren Sie anschließend: Was ist unsere größte Stärke? Wo liegt unser dringendster Handlungsbedarf?

Fazit: Klarheit schafft Richtung

Die SWOT-Analyse ist einfach, aber wirkungsvoll. Sie unterstützt Kitas darin, das Selbstbild mit der Außenwahrnehmung abzugleichen, Ressourcen zu erkennen, Chancen zu nutzen und Risiken aktiv zu managen.

Wer sich seiner Stärken bewusst ist, kann sie kommunizieren. Wer seine Schwächen kennt, kann sie verändern. Wer Chancen sieht, wird aktiv. Und wer Risiken ernst nimmt, bleibt zukunftsfähig.

4.3.2 Mitarbeiter*innenbefragungen als Entwicklungsinstrument

Die regelmäßige, anonyme Befragung von Mitarbeitenden ist ein wirksames Instrument, um Einblicke in Stimmung, Wahrnehmung und Bedarfe im Team zu gewinnen. Sie schafft eine fundierte Grundlage für die Weiterentwicklung der Einrichtung als attraktiver Arbeitsplatz – nicht auf Vermutungen basierend, sondern auf ehrlichem Feedback.

Warum Mitarbeiter*innenbefragungen sinnvoll sind

Im Alltag geht vieles unter: Unzufriedenheit, Verbesserungsideen oder Belastungserleben werden oft nicht ausgesprochen oder nur punktuell geäußert. Eine strukturierte Befragung hilft, genau hier Klarheit zu schaffen. Sie macht Arbeitszufriedenheit messbar, zeigt Veränderungsbedarfe frühzeitig auf, macht Stärken sichtbar und trägt dazu bei Vertrauen aufzubauen. Vor allem aber ermöglicht sie, Maßnahmen gezielt zu entwickeln – statt im „Blindflug“ zu agieren.

Gerade im Kontext von Arbeitgeberattraktivität ist es entscheidend, die Perspektiven derer einzubeziehen, die den Alltag tragen: pädagogische Fachkräfte ebenso wie Mitarbeitende in Hauswirtschaft, Verwaltung und Leitung.

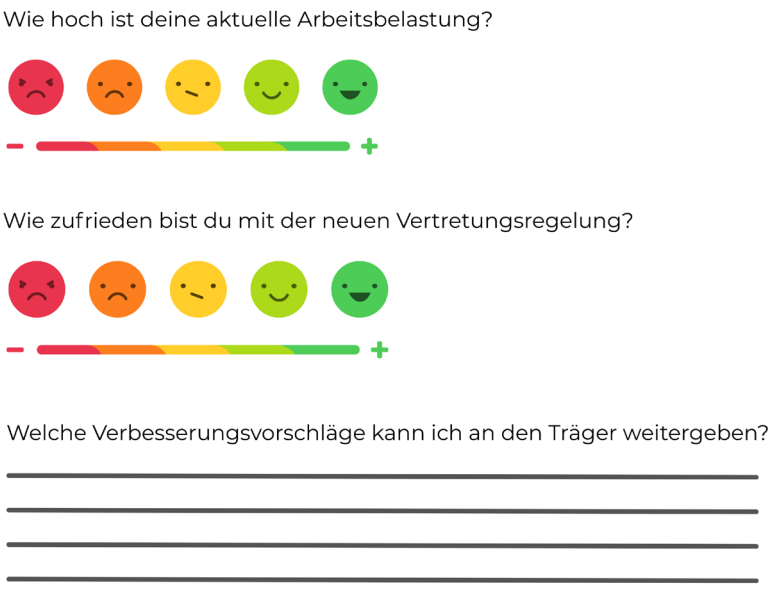
Typische Themenfelder

Eine gute Befragung orientiert sich an zentralen Handlungsfeldern. Relevante Themenbereiche im Kita-Kontext können sein:

- **Arbeitszufriedenheit**: Klima, Teamkultur, Arbeitsbelastung
- **Führung und Kommunikation:** Transparenz, Feedback, Mitbestimmung
- **Entwicklung und Qualifizierung:** Fortbildungsangebote, Perspektiven

- **Arbeitsorganisation:** Dienstpläne, Vertretungsregelungen, Pausen
- **Vereinbarkeit:** Flexibilität, Rücksichtnahme auf familiäre Situationen
- **Gesundheit und Wohlbefinden:** Stress, Anerkennung, Resilienz
- **Zukunft und Loyalität:** Bleibeperspektive, Identifikation mit dem Träger

👉 Tipp: Weniger ist mehr. Drei bis fünf Themenblöcke reichen meist aus – am besten mit einer Mischung aus geschlossenen Skalenfragen und wenigen offenen Fragen.



Erfolgsfaktoren für eine gelingende Befragung

Damit eine Befragung Wirkung entfaltet, sind vier Punkte entscheidend:

Freiwilligkeit und Anonymität sichern – Nur wenn Vertraulichkeit garantiert ist, äußern sich Mitarbeitende offen.

Klare Kommunikation des Ziels – Es muss verständlich sein, warum die Befragung stattfindet und wie das Team davon profitiert.

Verbindliche Auswertung und Rückmeldung – Ergebnisse sollten transparent aufbereitet und zurückgespiegelt werden, z. B. im Teamgespräch oder Trägerdialog. Dabei sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass sich die

präsentierten Ergebnisse nicht auf einzelne Fachkräfte zurückführen lassen - Anonymität ist das oberste Gebot.

Konkrete Konsequenzen ableiten – Schon kleine, sichtbare Maßnahmen zeigen: „Wir nehmen euch ernst." Das könnte beispielsweise die Mitnahme von Änderungsvorschlägen in die nächste Leitungsrunde sein, die Kontaktaufnahme zur Fachberatung für ein bestimmtes Thema oder die Suche nach passenden Möglichkeiten für etwaige Fortbildungsbedarfe.

Durchführungsmöglichkeiten

- Digital über einfache Tools (z. B. Microsoft Forms, LamaPoll, UmfrageOnline.com)
- Papierbasiert als anonyme Fragebögen in der Dienstzeit
- Extern begleitet durch Fachberatungen oder Trägervertretungen
- Intern moderiert mit klaren Abläufen, Zeitrahmen und Ergebnisverantwortung

👉 **Hinweis:** Es lohnt sich bei der Entwicklung des Fragebogens auf bestehende Vorlagen zurückzugreifen – etwa aus der Organisationsentwicklung, dem Gesundheitsmanagement oder aus Modellprojekten im Kita-Bereich.

Fazit: Befragung als Führungsinstrument und Beitrag zur Teamkultur

Eine Mitarbeiter*innenbefragung ist ein Signal von Interesse, Dialogbereitschaft und Entwicklungskultur. Wer fragt, zeigt: „Deine Meinung ist uns wichtig. Deine Erfahrung zählt."

Und genau das stärkt Bindung, weil Fachkräfte Wertschätzung nicht nur in pädagogischen Beziehungen, sondern auch im Arbeitsalltag erleben wollen.

👉 **Anhang 6: Reflexionsinstrument – „Wie attraktiv sind wir für unser Team?"** unterstützt Leitungen und Träger dabei, die eigene Attraktivität aus Sicht des Teams zu reflektieren.

👉 **Anhang 7: Beispielhafte Mitarbeiter*innenbefragung – „Wie erleben wir unseren Arbeitsplatz?“** bietet einen Musterfragebogen, der sich für eine anonyme Befragung direkt einsetzen oder anpassen lässt.

4.3.3 Ein Benefit-Portfolio entwickeln

Ein „Benefit-Portfolio“ umfasst alle freiwilligen Zusatzleistungen und Unterstützungsangebote, die eine Kita über das gesetzlich oder tariflich Vorgeschriebene hinaus bietet. Es ist ein Zeichen von Wertschätzung und Ausdruck einer mitarbeiterorientierten Haltung. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels kann ein durchdachtes Portfolio die Attraktivität als Arbeitgeberin deutlich steigern und die Bindung der Mitarbeitenden stärken. Dabei geht es nicht unbedingt um teure Sonderleistungen, sondern um passende, niedrigschwellige Maßnahmen, die zeigen: „Du bist uns wichtig – nicht nur als Arbeitskraft, sondern als Mensch.“

Was macht ein gutes Benefit-Portfolio aus?

Ein starkes Portfolio zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Niedrigschwelligkeit: leicht zugänglich, ohne bürokratische Hürden
- Bedarfsorientierung: abgestimmt auf Wünsche und Lebensrealitäten der Mitarbeitenden
- Verbindlichkeit: nicht „optional“, sondern strukturell verankert
- Klarheit: transparent kommuniziert, z. B. im Bewerbungsgespräch, im Teamflyer oder auf der Website
- Vielfalt: berücksichtigt unterschiedliche Lebenslagen (Familie, Gesundheit, Entwicklung, Freizeit)

Beispiele für ein Kita-spezifisches Benefit-Portfolio

JobRad-Leasing

Mitarbeitende können ein (E-)Bike leasen, das auch privat genutzt wird. So werden Gesundheit, Mobilität und Klimaschutz gefördert.

👉 **Vorteil:** steuerlich attraktiv, sichtbares „grünes“ Benefit, besonders im Stadtverkehr hilfreich.

Kooperation mit Fitnessstudios (z. B. Hansefit)

Mitarbeitende erhalten vergünstigte Mitgliedschaften in regionalen Fitness- oder Gesundheitsangeboten. Teilweise übernimmt der Träger einen Zuschuss.

👉 **Wirkung:** Gesundheitsprävention, Wertschätzung, auch Teambuilding (z. B. gemeinsames Yoga).

Monatlicher Massagetag in der Kita

Eine mobile Massage- oder Physiotherapiefachkraft bietet kurze Behandlungen während der Arbeitszeit an.

👉 Signal: „Dein Wohlbefinden zählt.“ – geringer organisatorischer Aufwand, hohe Wirkung.

Bezuschusste Weiterbildungen

Neben Pflichtfortbildungen können Fachkräfte individuelle Qualifizierungen (z. B. Traumapädagogik, Medienbildung) besuchen, deren Kosten ganz oder teilweise übernommen werden.

👉 **Vorteil:** sichtbare Förderung der individuellen Entwicklung.

Fortbildungstage mit externer Moderation

Statt ausschließlich interner Teamsitzungen werden regelmäßig externe Teamtage organisiert, z. B. zu Kommunikation oder zu der Zusammenarbeit mit Eltern.

👉 **Botschaft:** Entwicklung ist erwünscht und bekommt Raum.

Supervision und Coaching

Externe Supervision ist fester Bestandteil des Alltags. Ergänzend gibt es Coaching-Angebote, etwa für Leitungen oder neue Kolleg*innen.

👉 **Wirkung:** Entlastung, Reflexion, Qualitätssicherung und Bindung.

Tipp: Nutzen Sie Ihr Portfolio strategisch. Das Benefit-Portfolio fällt je nach Budget der Einrichtung und des Trägers unterschiedlich aus. Die Beispiele sollen nicht als „must haves“, sondern Anregungen zur Entwicklung verstanden werden. Überlegen Sie als Leitungskraft, Trägervertretung oder Fachberatung was zu Ihrer Einrichtung und Ihren finanziellen Mitteln passt. Dann können Sie Ihr Portfolie strategisch nutzen:

- Dokumentieren Sie Angebote sichtbar (z. B. Infoblatt, Personalhandbuch).
- Thematisieren Sie Benefits im Bewerbungsgespräch – das zeigt Haltung.
- Befragen Sie regelmäßig das Team: Welche Angebote sind nützlich? Was fehlt?

👉 **Anhang 8: Unser Benefit-Portfolio – Was wir unseren Mitarbeitenden anbieten** bietet eine strukturierte Übersicht über mögliche Zusatzleistungen und kann als Grundlage für die Entwicklung eines eigenen Portfolios genutzt werden.

4.4. Typische Stolpersteine in der Bindungsarbeit

Im Alltag zeigt sich schnell, wie anspruchsvoll es ist, attraktive Arbeitsbedingungen in Kitas zu schaffen: Finanzielle Spielräume sind eng, organisatorische Abläufe komplex, kulturelle Veränderungen oft langwierig. Gerade deshalb lohnt es sich, konkrete Ansätze in den Blick zu nehmen, mit denen Einrichtungen ihre Arbeitgeberattraktivität Schritt für Schritt stärken können.

4.4.1 Begrenzte Finanzierungsspielräume

Eine der größten Hürden liegt im finanziellen Rahmen. Viele Träger und Leitungen möchten mehr tun – für Gesundheit, Entwicklung, Beteiligung oder Work-Life-Balance –, stoßen jedoch auf enge Budgets, gedeckelte Personalkosten oder fehlende Refinanzierung.

👉 Wichtig: Arbeitgeberattraktivität kostet – aber Fluktuation kostet mehr. Unbesetzte Stellen, steigende Krankheitsraten und Kündigungen führen langfristig zu deutlich höheren Ausgaben und Qualitätsverlusten.

Mögliche Ansätze:

Kooperationen mit externen Partnern

Krankenkassen (z. B. AOK, BARMER, TK) fördern Präventionsangebote, wie Rückenschulungen, Resilienztrainings oder Bewegungsprogramme. Auch lokale Vereine oder Beratungsstellen können kostenfreie oder preiswerte Angebote einbringen.

Zuschüsse durch Kommunen, Stiftungen oder Landesmittel

Viele Bundesländer halten Fördertöpfe für Personalentwicklung, Inklusion oder Digitalisierung bereit. Auch Bürgerstiftungen oder gemeinnützige Fonds (z. B. Aktion Mensch) können unterstützen.

Einsatz von Projektmitteln

Zeitlich befristete Projekte ermöglichen das Erproben neuer Strukturen, die später verstetigt werden können. Kita-Träger können dafür beispielsweise bei Stiftungen (z. B. Stiftung Bildung), Förderbanken (z. B. N-Bank), mithilfe von

Bundesmitteln (z.B. vom BMBFSFJ) oder über Landesprogramme (z. B. RL Qualität in Kitas 3 in Niedersachsen) Fördermittel beantragen.

👉 **Praxisidee:** Ein Träger finanziert über Projektmittel vierteljährliche Teamentwicklungstage. Die positiven Effekte führen anschließend zur Übernahme ins Regelbudget.

4.4.2 Organisatorische Hürden

Oft scheitern gute Ideen nicht am Wollen, sondern am „Wie“. Unter Personalmangel oder Zeitdruck sind neue Modelle nur tragfähig, wenn sie organisatorisch klug umgesetzt werden.

Zentrale Aspekte:

Vertretungen sichern

Maßnahmen wie Fortbildungen oder Sabbaticals sind nur realisierbar, wenn es Springer*innen gibt. Ein Springerpool (einrichtungsspezifisch oder trägerweit) verhindert Überlastung.

Transparente und faire Arbeitszeitmodelle

Teilzeit, Gleitzeit oder Jobsharing erfordern klare Regeln für Vertretung, Übergaben und Erreichbarkeit. Digitale Dienstpläne und regelmäßige Teamabsprachen helfen, Fairness zu sichern.

Klare Kommunikation und Abstimmung

Jede Neuerung braucht Einführung, Beteiligung und regelmäßige Evaluation. Nur wenn das Team versteht und mitgestaltet, wird aus einer Idee eine Entlastung statt einer Mehrbelastung.

👉 *Reflexionsfrage fürs Team:* „Was bedeutet für uns Fairness im Alltag – und wie spiegelt sich das in unseren Arbeitszeitmodellen wider?“

👉 **Anhang 9: Ist unsere Idee alltagstauglich? – Planungshilfe für neue Maßnahmen** bietet eine Checkliste, mit der Leitungsteams und Trägervertretungen prüfen können, ob neue Ansätze im Kita-Alltag realistisch und nachhaltig umgesetzt werden können.

4.4.3 Kulturveränderung

Strukturelle Maßnahmen greifen nur, wenn auch die Teamkultur mitwächst. Neue Arbeitsmodelle können sonst als ungerecht oder belastend empfunden werden.

Typische Spannungsfelder:

- Wird Teilzeit als „weniger engagiert“ bewertet?
- Wer fängt Lücken bei reduzierten Stunden auf?
- Wie viel Flexibilität verträgt der Alltag?

Bausteine für eine gelingende Kulturveränderung:

- **Vertrauen stärken** (klare Absprachen, Fehlerfreundlichkeit, Transparenz)
- **Flexibilität aushandeln** (Fairness verstehen als Ausgleich, nicht als Gleichheit)
- **Rücksicht kultivieren** (Achtsamkeit für Lebenssituationen, belastungsgerechte Vertretung)
- **Beteiligung ermöglichen** (Teamtage, Arbeitsgruppen, Verantwortung teilen)

👉 Tipp: Kultur verändert sich nicht durch Ansagen, sondern durch Erfahrungen. Kleine, sichtbare Erfolge wirken nachhaltiger als Regeln auf dem Papier.

4.4.4 Fazit: Herausforderungen als Gestaltungsaufgabe

Ob Finanzierung, Organisation oder Kultur – Herausforderungen sind nicht Hin-dernisse, sondern Felder für aktive Gestaltung. Wer sie bewusst angeht, schafft nicht nur attraktive Arbeitsbedingungen, sondern auch ein Klima, in dem Fachkräfte langfristig bleiben möchten.

4.5. Potenziale: Zufriedenheit, Bindung, Wettbewerbsvorteile

Wer heute in gute Arbeitsbedingungen investiert, legt den Grundstein für die Zukunft der gesamten Einrichtung. Ein stabiles, wertschätzendes Umfeld sorgt nicht nur für Zufriedenheit im Alltag, sondern ermöglicht Kitas auch langfristig attraktiv und sichtbar im Sozialraum für Bewerber*innen und Kooperationen zu sein.

1. Geringere Fluktuation

Ein stabiles Team spart Kosten, Energie und Nerven. Wer bleibt, kennt Kinder und ihre Familien, Abläufe und Konzepte und sorgt für Kontinuität im Team. Langjährige Mitarbeitende werden zu Kulturträgerinnen, die neue Kolleg*innen begleiten, statt nur kompensieren zu müssen. Weniger Wechsel bedeutet mehr Ruhe, mehr Beziehung und damit auch langfristig mehr Qualität.

2. Höhere Motivation und Leistungsbereitschaft

Wer sich gesehen und gefördert fühlt, bringt sich ein. Teams, in denen Menschen ihre Stärken einbringen können, entwickeln eine Eigenmotivation, die über Pflichtgefühl hinausgeht. Engagement entsteht aus dem Gefühl wertvolle Arbeit zu leisten, ein unschätzbares Gut gerade in herausfordernden Zeiten.

3. Besseres Betriebsklima

Ein wertschätzendes Umfeld prägt den Ton im Alltag: kollegiale Unterstützung, Humor trotz Stress, lösungsorientiertes Miteinander. Ein gutes Klima entlastet alle und wird spürbar für Kinder, Eltern und neue Mitarbeitende. Atmosphäre lässt sich nicht verordnen, aber gestalten.

4. Positive Mundpropaganda

Zufriedene Mitarbeitende erzählen davon im Freundeskreis, auf Fortbildungen, in Netzwerken. In einem engen Arbeitsmarkt ist das die beste und glaubwürdigste Werbung für einen Träger, weil sie auf persönlicher Erfahrung basiert.

5. Stärkere Bewerbungen durch Empfehlungen

Empfehlungen aus dem Team führen häufig zu Bewerbungen, die wirklich passen: Wer über persönliche Kontakte kommt, bringt meist realistische Erwartungen, Kenntnis der Kultur und echtes Interesse mit. So entsteht eine positive Spirale: Gute Bedingungen → starke Empfehlungen → passende neue Fachkräfte → stabile Teams.

Die Chancen liegen nicht nur in der Verbesserung des Bestehenden, sondern im Aufbau einer klaren Identität als gute Arbeitgeberin. Wer diesen Weg geht, gewinnt weit mehr als Fachkräfte – nämlich Vertrauen, Respekt und Zukunftsfähigkeit.

4.6. Fazit: Arbeitgeberattraktivität braucht Haltung und Strategie

Die Bindung von Mitarbeiter*innen ist keine kurzfristige Maßnahme und kein Bonusprogramm, sondern ein gemeinsamer Entwicklungsprozess. Sie gelingt dort, wo Fachkräfte nicht nur beschäftigt, sondern gesehen, gehört und ernst genommen werden. Arbeitgeberattraktivität braucht ein Zusammenspiel aus:

- **strategischem Denken** – Was braucht unsere Organisation?
- **wertschätzender Haltung** – Was brauchen unsere Mitarbeitenden?
- **konkretem Handeln** – Was setzen wir wann und wie um?

In diesem Prozess übernehmen Leitungskräfte eine Schlüsselrolle – nicht als Einzelverantwortliche, sondern als Moderator*innen einer Kultur, in der Verantwortung, Vertrauen und Gestaltungswille wachsen können.

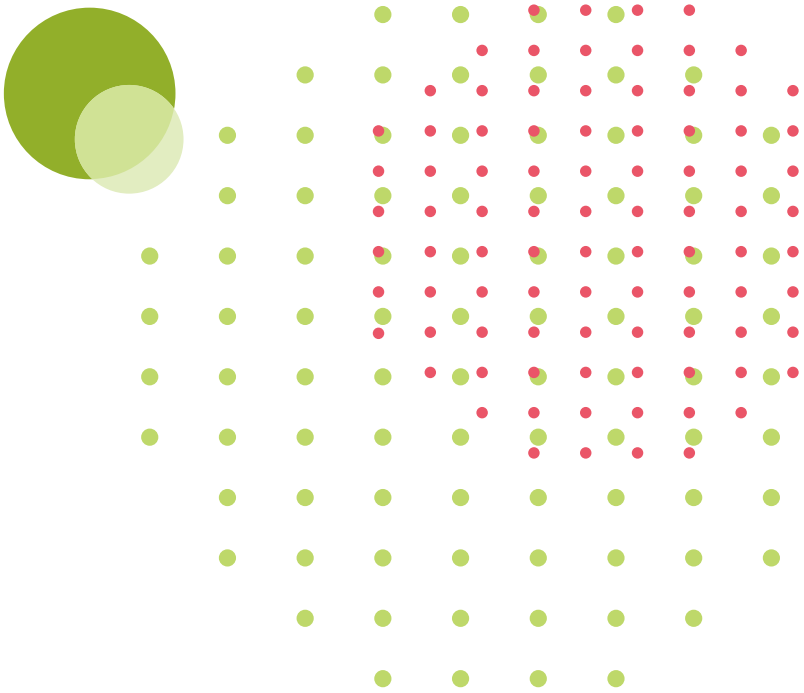
Gute Arbeitsbedingungen sind kein Selbstzweck. Sie sind die Grundlage dafür, dass Kitas ihrem Bildungs- und Betreuungsauftrag gerecht werden, stabil professionell und menschenfreundlich.

Günstige Arbeitsbedingungen wirken sich langfristig auch positiv auf die pädagogische Qualität aus. Wer als Träger oder Leitung glaubwürdig vermittelt:

„Wir kümmern uns um die Kinder und um die Menschen, die mit ihnen arbeiten“, der schafft Motivation, Zugehörigkeit und Bindung. Und genau das ist es, was viele Fachkräfte suchen: nicht nur einen Arbeitsplatz, sondern einen Ort, an dem sie wachsen können. Menschen bleiben nicht dort, wo sie am besten verdienen – sondern dort, wo sie sich gesehen, geschätzt und beteiligt fühlen.

Nach außen sichtbar, im Inneren spürbar – so lässt sich zusammenfassen, was Arbeitgeberattraktivität in der Kita-Praxis ausmacht. Doch attraktive Stellenausschreibungen, gute Arbeitsbedingungen und eine starke Kultur allein reichen nicht aus. Entscheidend ist, was passiert, wenn eine neue Fachkraft tatsächlich in der Einrichtung beginnt.

Hier setzt das nächste Kapitel an: **Onboarding**. Es beleuchtet, wie der Einstieg neuer Mitarbeitender professionell gestaltet werden kann – von den ersten Kontaktmomenten bis zur gelungenen Integration ins Team. Denn ob sich jemand langfristig bindet, entscheidet sich oft in den ersten Wochen.



Quellen:

Barbarino, B., Fuchs-Rechlin, K., Nachtigall, C. & Pilchowski, A. (2025): Lernen für und in der Praxis – Perspektiven von Praktikant:innen auf das Praxislernen in der Frühen Bildung. WiFF Studie kompakt, Nr. 4.

DKLK (Deutscher Kitaleitungskongress) (2025): Key Facts. DKLK-Studie 2025. Verfügbar unter: https://deutscher-kitaleitungskongress.de/wp-content/uploads/2025/03/DKLK_Keyfacts_2025_Bund_210x297_A4_V05_DIG.pdf

Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen u.a.: Hogrefe.

Bastian, V. (2018): Personalauswahl in der Sozialen Arbeit. Eine empirische Studie zum Suchen und Finden pädagogischer Fachkräfte. Wiesbaden: Springer VS.

Polenske, U. (2017): Mitarbeiterbindung in der Diakonie. Empirische Analyse von Bindungsfaktoren diakonischer Führungskräfte. Reihe Diakoniewissenschaft | Diakoniemanagement, Band 8. Baden-Baden: Nomos.

Randstad (2025): Employer Brand Research 2025: Länderreport Deutschland. Verfügbar unter: https://info.randstad.de/employer-brand-research-2025?utm_source=referral&utm_term=b2b&utm_content=rebr&utm_campaign=leadjkp

Strehmel, P. & Overmann, J. (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI), WiFF Studien, Band 28. Verfügbar unter: www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen

5. Onboardingprozesse: Für ein gutes Ankommen in der Kita

Der erste Eindruck hat Gewicht – auch im Berufsleben. Die ersten Tage entscheiden, ob eine neue Fachkraft gut ankommt, und zwar auf fachlicher, sozialer und emotionaler Ebene.

Ein Onboardingprozess umfasst deshalb mehr als einen kurzen Rundgang, in welchem die Einrichtung gezeigt und (ein Teil) des Teams begrüßt wird. Er trägt dazu bei, die Willkommenskultur sichtbar zu machen, erste Orientierung zu geben und sich mit der neuen Umgebung, den neuen Kolleg*innen und vielfach auch neuen Aufgaben vertraut zu machen.

5.1. Die Bedeutung von Onboarding

In Zeiten von Fachkräftemangel, Arbeitsverdichtung und multiprofessionellen Teams ist Onboarding damit nicht nur ein Zeichen von Wertschätzung und Vertrauen in das neue Mitglied, sondern auch ein wichtiges Instrument, um Bindung zu fördern und Motivation zu stärken.

Warum Onboarding in Kitas besonders wichtig ist

Kitas sind komplexe soziale Systeme, in denen Beziehungen eine zentrale Rolle spielen. Neue Mitarbeitende lernen nicht nur Abläufe und Vorgaben kennen, sondern auch

- das pädagogische Konzept und den damit zu verfolgenden pädagogischen Schwerpunkt, dem Eingewöhnungsmodell, den Mit- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten des Kindes, den Mitwirkungsmöglichkeiten der Familien und den sonstigen Leitlinien pädagogischen Handelns;
- die Kinder und deren Familien sowie die Beziehungen zu und zwischen ihnen;

- die Teamkultur, also wie die Kolleg*innen miteinander kommunizieren, wie sie Konflikte führen, wie sie reflektieren, wie sie Feedback geben und welche Erwartungen sie an die Zusammenarbeit stellen;
- und ihren ganz eigenen Platz im Alltag.

Der Wechsel in eine neue Einrichtung ist für viele Fachkräfte ein sensibler Übergang: Sei es direkt nach der Ausbildung, nach einem Stellenwechsel oder als Quereinsteiger*in. Wenn dieser Übergang gut begleitet wird, kann Bindung entstehen. Bleibt die Unterstützung aus, steigt dagegen das Risiko von Distanz, Frustration oder Überforderung bereits in der Probezeit. Studien zeigen: Wer sich innerhalb der ersten 3 Monate begleitet und unterstützt fühlt, bleibt signifikant häufiger langfristig im Team (vgl. Strehmel & Overmann, 2018).

Ziele eines gelungenen Onboardings

Ein strukturierter Einstieg verfolgt drei zentrale Ziele:

1. **Orientierung**
   Neue Fachkräfte wissen, wie der Alltag funktioniert: Wer ist wofür zuständig? Welche Routinen und Regeln gibt es? Wie kommuniziert das Team?
2. **Sicherheit**
   Neue Mitarbeitende erleben, dass sie nicht allein sind, Fragen stellen dürfen und eine feste Ansprechperson haben. Das gibt emotionale Stabilität.
3. **Zugehörigkeit**
   Schon früh entsteht das Gefühl: „Ich gehöre dazu." Durch Einbindung, Begegnung und offene Kommunikation wächst Identifikation – mit der Einrichtung, dem Team und dem pädagogischen Auftrag.

Onboarding ist damit kein „Zusatz", sondern ein zentraler Teil professioneller Personalführung. Es kann vor Überforderung schützen, Motivation stärken und Vertrauen von Anfang an aufbauen, die Grundlage für langfristige Zusammenarbeit.

Diese drei Ziele – Orientierung, Sicherheit und Zugehörigkeit – sind eng verknüpft mit den in **Kapitel 4** beschriebenen Merkmalen von Arbeitgeberattraktivität. Während dort die strategischen Grundlagen gelegt werden, zeigt sich im Onboarding, ob diese Prinzipien im Alltag wirklich gelebt werden. Die hier gemachten ersten Erfahrungen prägen maßgeblich, ob neue Mitarbeitende langfristig bleiben und sich als Teil der **Teamkultur (Kapitel 6)** verstehen.

In den folgenden Abschnitten werden konkrete Bausteine vorgestellt: vom ersten Kontakt bis zur strukturierten Einarbeitung, vom Buddy-System bis zu Feedbackgesprächen.

Anhang 10: Onboarding-Leitfaden für neue Mitarbeitende in der Kita

5.2. Praxisbeispiele

Damit Onboarding nicht nur ein theoretisches Konzept bleibt, zeigen die folgenden Praxisbeispiele, wie verschiedene Einrichtungen neue Mitarbeitende willkommen heißen und begleiten, z. B. mit alltagstauglichen Ideen, die Orientierung, Sicherheit und Zugehörigkeit fördern können.

5.2.1 Buddy-Systeme

Ein besonders wirkungsvoller Baustein im Onboarding ist das Buddy-System: Eine feste Ansprechperson aus dem Team begleitet die neue Mitarbeitende während der ersten drei Monate aktiv.

Im Fokus steht nicht nur die formale Einarbeitung, sondern vor allem informelles peer-to-peer-Learning. Im Gegensatz zum Mentoring geht es dabei nicht um eine zukunftsorientierte Karrierebegleitung, sondern um den Beziehungsaufbau. Warum dies so wichtig ist, wird deutlich, wenn man sich die Funktion sozialer Beziehungen vor Augen führt: Über soziale Beziehungen können Menschen sich reflexiv ihrer selbst vergewissern, erfahren Anerkennung und steigern ihr Wohlbefinden (Harring et al., 2010, S. 9). Neue Kolleg*innen sollen nicht das Gefühl haben, „irgendwie mitzulaufen“, sondern erleben: Es gibt jemanden, der sich Zeit nimmt, erklärt und aktiv willkommen heißt.

Ziele des Buddy-Systems

- **Alltagsnähe:** Informationen nicht nur aus Konzepten, sondern aus gelebter Praxis.
- **Vertrauen:** eine konstante Bezugsperson, der auch informelle Fragen gestellt werden können.
- **Integration:** Brücke zwischen Neuzugang und Teamkultur.
- **Entlastung:** Leitung wird durch Begleitung im Alltag unterstützt.

Fiktives Praxisbeispiel

In einer dreigruppigen Kita begleitet jede*r neue Mitarbeitende ein festes Teammitglied als Buddy. Diese Rolle umfasst sowohl das Einführen in (ungeschriebenen) Regeln als auch das Vorleben von Routinen der Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften, der Leitungskraft und den Familien. So erklärt der Buddy beispielsweise, wie Übergaben mit Eltern gestaltet werden, wie Materialien selbstständig genutzt werden können oder wie offene Spielphasen strukturiert sind. Auch bei Elterngesprächen ist der Buddy dabei – zunächst als Begleitung, später in der Rolle des Feedbackgebers oder Co-Moderators.

Für Alltagsfragen gibt es eine unkomplizierte Anlaufstelle: von „Wo finde ich die Erste-Hilfe-Liste?“ bis hin zu „Wie organisieren wir die Freispielangebote am Nachmittag?“. Besonders wertvoll sind die kurzen Reflexionsgespräche, die regelmäßig stattfinden. Sie geben Raum, Unsicherheiten anzusprechen, Rückmeldungen einzuholen und sich im eigenen Tempo einzufinden.

Struktur und Unterstützung

Damit das System wirkt, ist es hilfreich, klare Rahmenbedingungen zu setzen:

- **Auswahl:** Buddys können auf freiwilliger Basis benannt werden. Idealerweise haben sie ausgeprägte kommunikative Kompetenzen und sind motiviert diese zusätzliche Aufgabe zu übernehmen. Eine langjährige Berufserfahrung in der Einrichtung ist dabei nicht unbedingt eine notwendige Voraussetzung, da insbesondere auch die Erfahrun-

gen von Kolleg*innen, deren eigene Einarbeitung noch nicht lange her ist, für neue Mitarbeitende wertvoll sein könnten.

- **Schulung:** Eine kurze Einführung in Rolle, Aufgaben und Grenzen erleichtert die Umsetzung.
- **Checklisten:** Eine strukturierte Übersicht mit Themen und Gesprächsanlässen unterstützt Verlässlichkeit.
- **Anerkennung:** Die Rolle lässt sich im Team würdigen – z. B. durch Reflexionstreffen oder kleine Aufmerksamkeiten.

Wirkung

Das Buddy-System wirkt dafür oft stärker als reine Einarbeitungspläne, weil es Beziehungsqualität fördert. Neue Mitarbeitende fühlen sich als willkommene Ergänzung, nicht als Belastung. Gleichzeitig stärkt es das bestehende Team – durch Reflexion, Verantwortungsübernahme und gegenseitige Wertschätzung.

Genau dies macht sich auch die DRK-Kita Wrestedt mit ihrem Buddy-Team-Projekt zunutze.

5.2.2 Willkommenstage und Hospitationen

Fiktives Praxisbeispiel

Ein Träger hat Willkommens-Workshops als festen Bestandteil des Onboardings eingeführt. Neue Fachkräfte nehmen innerhalb der ersten Wochen daran teil und erhalten dabei Einblicke in zentrale Themen wie Schutzkonzept, Bildungsleitlinien und Kommunikationskultur.

Im Anschluss hospitieren sie in einer anderen Kita desselben Trägers, um unterschiedliche Arbeitsweisen kennenzulernen, Kontakte zu knüpfen und den Träger als Ganzes besser zu verstehen. Ihre Eindrücke reflektieren sie anschließend gemeinsam mit der Leitung.

So wird Wissen nicht nur vermittelt, sondern unmittelbar in der Praxis verankert. Neue Mitarbeitende erleben von Beginn an eine Kultur des Dialogs und der Offenheit.

Ziele der Willkommens-Tage

- **Orientierung:** grundlegende Informationen zu Träger und Konzept.
- **Reflexion:** Austausch über erste Eindrücke und Fragen.
- **Vernetzung:** Kontakte über die eigene Einrichtung hinaus.
- **Identifikation:** Stärkung der Bindung an Träger und Leitbild.

Besonderheit

Die Hospitation in einer anderen Kita erweitert den Blick und fördert die Offenheit für unterschiedliche Arbeitsweisen. Neue Kolleg*innen können dabei erleben, dass sie Teil eines größeren Ganzen sind und zugleich Raum haben, ihre eigenen Perspektiven einzubringen.

5.2.3 Willkommensmappe für neue Mitarbeitende

Der Kindergarten Barum hat für neue Kolleg*innen eine Mappe mit allen wichtigen Merkmalen der Einrichtung und des pädagogischen Alltags zusammengestellt. In dem Heft werden die Räumlichkeiten des Kindergartens, die Gruppen und die Regeln und Prinzipien der Zusammenarbeit vorgestellt. Außerdem finden sich darin organisatorische Hinweise, etwa das Vorgehen im Krankheitsfall. Zusätzlich sind wichtige Kontaktdaten und eine Datenschutzerklärung hinterlegt. So kann der oder die neue Kolleg*in vorbereitet in den ersten Arbeitstag starten!

Auch die AWO-Kindertagesstätte Hunden teilt neuen Mitarbeiter*innen einen Willkommensordner sowie eine Checkliste zur Einarbeitung aus. Als zusätzlichen Wohlfühlfaktor findet jede neue Fachkraft in ihrem Eigentumsfach ein Begrüßungsgeschenk. Im Rahmen einer AWO-Fortbildung während der Einarbeitungszeit erhält die Fachkraft wichtige Informationen vom Träger. Auch gibt es die Möglichkeit die Fachberatung kennenzulernen und einen Paten/eine Patin aus dem Team an die Hand zu bekommen.

5.2.4 Begleitung durch Leitung und Feedbackgespräche

Ein wichtiger Bestandteil professioneller Onboarding-Prozesse ist die begleitende Beobachtung und Rückmeldung durch die Kita-Leitung. Gerade in den ersten Wochen bietet sich die Gelegenheit, neue Mitarbeitende im Gruppengeschehen nicht kontrollierend, sondern unterstützend zu begleiten und so Vertrauen, Entwicklung und Qualität zu fördern. So führt beispielsweise die Leitungskraft der AWO-Kindertagesstätte Hunden drei Mitarbeiter*innengespräche in der Einarbeitungszeit.

Hospitation als Zeichen von Aufmerksamkeit und Wertschätzung

In manchen Einrichtungen ist es fester Bestandteil des Onboardings, dass die Leitung drei geplante Hospitationen durchführt – jeweils mit anschließendem Reflexionsgespräch:

- **Woche 2:** Beobachtung der Interaktion mit Kindern, Umgang mit Routinen und Integration ins Team.
- **Woche 4:** Beobachtung eines selbst gestalteten pädagogischen Angebots oder einer Alltagssituation (z. B. Essenssituation, Freispiel, Morgenkreis).
- **Woche 8:** Beobachtung mit Fokus auf Selbstständigkeit, Elternkontakt und fachlicher Sicherheit.

Dabei geht es nicht um Kontrolle oder Bewertung, sondern um kollegiale, wohlwollende Begleitung. Sie soll neue Mitarbeitende bestärken, Unsicherheiten sichtbar machen und Entwicklung ermöglichen.

👉Ziel: Neue Fachkräfte erleben, dass ihr Einstieg bewusst begleitet wird und dass ihre Entwicklung ernst genommen wird.

Strukturierte Feedbackgespräche: Reflexion ermöglichen

Im Anschluss an jede Hospitation findet ein vertrauliches Gespräch statt, das z. B. folgende Elemente umfassen kann:

- **Wertschätzender Einstieg**

- Positive Beobachtungen benennen, Motivation stärken.

- **Offene Fragen und Selbstreflexion**

  Der neuen Fachkraft Raum geben, eigene Eindrücke zu schildern:

  - Wie erlebe ich den Alltag bisher?
  - Was gelingt mir leicht, was fällt mir schwer?
  - Welche Fragen oder Unsicherheiten habe ich?

- **Gezielte Rückmeldung**

  - Je nach Situation Aspekte ansprechen wie Kommunikation, Rollenverständnis, Dokumentation oder Umgang mit Herausforderungen.

- Vereinbarung nächster Schritte

  - Gemeinsam kleine Ziele oder Unterstützungsbedarfe festhalten, z. B. Fortbildungsimpulse, Hospitation bei Kolleg*innen oder mehr Zeit für bestimmte Aufgaben.

Organisatorischer Rahmen

- Hospitationen sollten frühzeitig im Onboarding-Plan angekündigt sein.
- Die Gespräche dauern ca. 30 – 45 Minuten.
- Notizen und Ziele können, mit Zustimmung der Fachkraft, dokumentiert werden.
- Die Leitung versteht sich nicht als Prüfende, sondern als Begleiter*in und Impulsgeber*in für Entwicklung und Integration.

Führung als Begleitung verstehen

Strukturierte und wertschätzende Begleitung zeigt: Die Leitung hat nicht nur das Team im Blick, sondern auch die einzelne Person im Einstieg. Wer sich gesehen und unterstützt fühlt, bleibt meist nicht nur länger, sondern auch motivierter und engagierter.

Anhang 11: Gesprächsleitfaden für Onboarding-Gespräche

5.3. Instrumente für gelungenes Onboarding

Ein gutes Onboarding lebt nicht allein von Offenheit und guter Absicht. Damit neue Fachkräfte wirklich Orientierung, Sicherheit und Zugehörigkeit erleben, braucht es klare, praxistaugliche Strukturen. Sie schaffen Transparenz, Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit und entlasten sowohl die neuen Mitarbeitenden als auch das Team (→ Konkrete Vorlagen und Checklisten für die Praxis finden sich in den **Anhängen 10-13**).

5.3.1 Onboarding-Pläne entwickeln

Ein strukturierter Einarbeitungsplan zeigt, dass die Einrichtung vorbereitet ist und signalisiert: „Du bist willkommen, wir begleiten dich."

Ein solcher Plan kann folgende Elemente enthalten:

- **Zeitlicher Rahmen:** Ein Überblick über die ersten Wochen, mit geplanten Hospitationen, Gesprächen oder Aufgaben.
- **Aufgabenübersicht:** Schrittweise Übernahme von Aufgaben, z. B.:
  - Woche 1: Hospitation und Begrüßung
  - Woche 2: Erste kleine Angebote übernehmen
  - Woche 3: Teilnahme an der Teamsitzung
  - Woche 4: Erste eigene Elternübergabe
- **Ansprechpartner*innen und Zuständigkeiten:** Wer ist wofür zuständig? Wer begleitet fachlich, wer organisatorisch?
- **Reflexionszeitpunkte:** Feste Termine für kurze Check-ins mit Buddy oder Leitung, etwa am Ende jeder Woche.

👉 **Tipp:** Der Plan sollte als Dokument übergeben werden (gedruckt oder digital), sodass die neue Fachkraft jederzeit nachschauen und sich orientieren kann. Wenn ein digitales Dokumentenablagesystem genutzt wird (z. B. als App) bietet es sich an den Onboarding-Pan für alle zugänglich abzulegen.

5.3.2 Checklisten für die ersten 100 Tage

Ergänzend zum Plan können Checklisten helfen, den Einstieg zu strukturieren. Angelehnt an Modelle der Personalentwicklung (z. B. Schneider, 2016) bietet sich eine Gliederung in drei Phasen an, die auf den Kita-Alltag zugeschnitten ist:

- **Phase 1: Orientierung (Woche 1–2)**
  Ziel: Grundlegende Sicherheit im Alltag gewinnen
  - Begrüßung durch Leitung und Vorstellung der Einrichtung
  - Kennenlernen von Team und Kindern
  - Einführung in Tagesstruktur, Räume und pädagogisches Konzept
  - Sicherheitseinweisung (Fluchtwege, Hygiene, Aufsichtspflicht, Datenschutz)
  - Erstes Treffen mit dem Buddy
  - Reflexionsgespräch am Ende der zweiten Woche

- **Phase 2: Integration (Woche 3–8)**
  Ziel: Aktive Mitwirkung im Alltag
  - Übernahme kleiner Aufgaben, z. B. „Start in den Tag“ oder Begleitung bei Ausflügen
  - Teilnahme an Teamsitzungen und Reflexionsrunden
  - Erste Angebote unter Anleitung durchführen
  - Fortgesetzte Begleitung durch den Buddy
  - Feedbackgespräch mit der Leitung (Woche 4 oder 5)

- **Phase 3: Eigenverantwortung (Woche 9–13)**
  Ziel: Eigene Rolle finden und Verantwortung übernehmen
  - Gestaltung eigener Angebote und Projekte
  - Selbstständige Übernahme von Teilbereichen (z. B. Gruppenzeiten, Dokumentation)

- Mitwirkung bei Elterngesprächen oder Konzepttagen
- Abschlussgespräch mit Leitung und ggf. Buddy (nach ca. 3 Monaten)
- Gemeinsame Reflexion: Wo stehe ich? Was brauche ich für meinen nächsten Schritt?

Praxisnutzen der 100-Tage-Checkliste

Solch eine Begleitung kann vieles erleichtern:

- Klarheit im Prozess – alle wissen, wer wann was macht.
- Verlässlichkeit – keine Überforderung durch zu frühe Verantwortungsübernahme.
- Transparenz – Entwicklungsschritte werden sichtbar und nachvollziehbar.

Anhang 12: Onboarding-Checkliste – Die ersten 100 Tage in der Kita

5.3.3 Feedbackformate nutzen

Ein zentraler Bestandteil eines gelungenen Onboardings ist der regelmäßige, strukturierte Austausch zwischen neuen Mitarbeitenden, Buddys und Leitung. Gerade in den ersten Wochen entstehen viele Fragen, Unsicherheiten, aber auch erste Lernerfolge und Beziehungserfahrungen. Passende Feedbackformate können helfen, diese bewusst zu begleiten und zu reflektieren.

Gut eingesetztes Feedback kann:

- Orientierung im Lernprozess geben,
- Rollen und Erwartungen klären,
- das Selbstvertrauen stärken,
- und Konflikten frühzeitig vorbeugen.

Wöchentliche Check-ins: Kurz, verbindlich, persönlich

Kurze Gespräche von 10–15 Minuten, z. B. zwischen Buddy und neuer Fachkraft oder mit der Leitung, schaffen Verlässlichkeit. Sie bieten Raum, kleine Themen zeitnah aufzugreifen und offene Fragen anzusprechen.

Typische Leitfragen sind:

- Was lief diese Woche gut?
- Gab es Situationen, die unklar oder belastend waren?
- Welche Fragen oder Unterstützungsbedarfe hast du?
- Womit möchtest du dich in der nächsten Woche beschäftigen?

👉 **Tipp:** Feste Zeitfenster im Wochenplan einrichten (z. B. montags nachmittags), damit der Austausch regelmäßig und nicht „zwischen Tür und Angel" stattfindet.

Reflexionsbögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung

Nach etwa 4–6 Wochen kann ein strukturierter Reflexionsbogen das Ankommen aus zwei Perspektiven beleuchten:

- **Selbsteinschätzung:** Wie sicher fühle ich mich? Wo sehe ich meine Stärken? Was fällt mir noch schwer? Welche (anderen) Formen von Unterstützung benötige ich noch für die Einarbeitung?
- **Fremdeinschätzung:** Wie wird die neue Fachkraft von Leitung oder Buddy wahrgenommen? Was gelingt gut? Wo braucht sie noch Begleitung oder andere Unterstützung? Welche Entwicklungsschritte wären sinnvoll?

Die Gegenüberstellung ermöglicht Gespräche auf Augenhöhe und macht unterschiedliche Wahrnehmungen sichtbar. Das hilft, Feedback zu versachlichen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

👉 **Anhang 13: Reflexionsbogen zur Einarbeitung** – Selbst- und Fremdeinschätzung

Abschließendes Einarbeitungsgespräch nach 3 Monaten

Zum Ende der Onboarding-Phase bietet ein 45–60-minütiges Gespräch mit der Leitung (ggf. gemeinsam mit dem Buddy) die Möglichkeit, den Einstieg zu bilanzieren und den Blick nach vorn zu richten.

Typische Themen sind:

- Rückblick auf den Einstieg: Was hat gut funktioniert, was war herausfordernd?
- Reflexion der fachlichen und sozialen Integration
- Klärung offener Fragen oder Missverständnisse
- Gemeinsame Zielvereinbarungen für die nächste Zeit
- Rückmeldung der Einrichtung: Wie wurde das Onboarding erlebt?

👉 **Wichtig:** Ziel ist keine „Beurteilung“, sondern ein Austausch, der Wertschätzung vermittelt und Perspektiven klärt.

Feedbackkultur beginnt beim Einstieg

Wenn Feedback von Anfang an Teil des Alltags ist, stärkt das nicht nur die Entwicklung neuer Mitarbeitender, sondern auch die Teamkultur insgesamt. Es entsteht die Haltung:

5.4. Typische Stolpersteine im Onboarding

Trotz guter Absichten ist die Umsetzung eines professionellen Onboarding-Prozesses im Kita-Alltag nicht selbstverständlich. Strukturelle, personelle und kulturelle Hürden können die Einarbeitung erschweren. Umso wichtiger ist es, diese Stolpersteine frühzeitig wahrzunehmen und passende Wege im Rahmen der Möglichkeiten zu entwickeln.

1. Zeitmangel: Der Alltag lässt wenig Raum für Begleitung

Der Kita-Alltag ist eng getaktet, von personellen Engpässen und hoher Verantwortung geprägt. In diesem Umfeld kann Onboarding leicht als „zusätzliche Aufgabe“ erlebt werden.

Typische Folgen sind:

- Begleitung „zwischen Tür und Angel“ ohne ausreichende Gespräche,
- fehlende Freistellung für Buddys oder Leitungen,
- wenig Zeit für Hospitationen, Reflexion oder Feedback.

👉 **Möglicher Ansatz:** Onboarding bewusst einplanen und als Teil von Führung verstehen. Kurze, regelmäßige Zeitfenster (z. B. 15-Minuten-Check-ins) können oft wirkungsvoller sein als seltene, lange Gespräche.

2. Fehlende Standardisierung: Qualität hängt vom Einzelnen ab

In vielen Kitas gibt es keine festgelegten Abläufe oder Vorlagen für Einarbeitung. Damit ist das Onboarding stark abhängig vom persönlichen Engagement einzelner Kolleg*innen – mit dem Risiko:

- dass wichtige Informationen nicht weitergegeben werden,
- dass neue Mitarbeitende unterschiedliche Erfahrungen machen (z. B. je nach Gruppe),
- oder dass keine Rückmeldungen erfolgen.

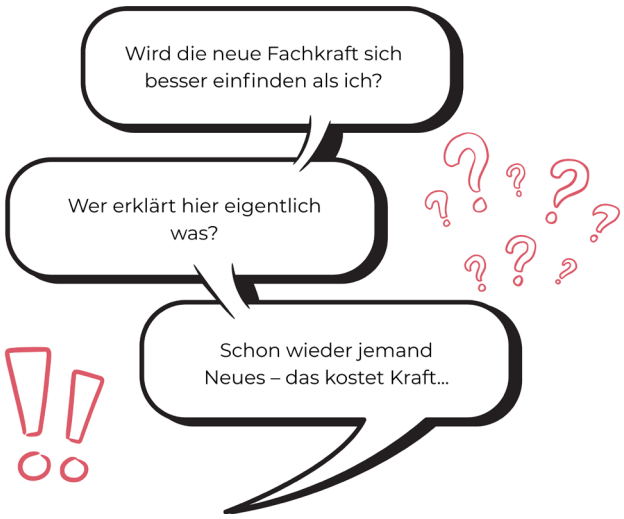
Lösungsansatz: Entwicklung einfacher, standardisierter Onboarding-Instrumente, z. B.:

- **Einarbeitungspläne** (👉**Anhang 10:** Onboarding-Leitfaden für neue Mitarbeitende in der Kita)
- **Gesprächsleitfäden** (👉**Anhang 11:** Gesprächsleitfaden für Onboarding-Gespräche)
- **Checklisten** (👉 **Anhang 12:** Onboarding-Checkliste – Die ersten 100 Tage in der Kita)
- **Checklisten** (👉 **Anhang 13:** Reflexionsbogen zur Einarbeitung)

Diese Formate entlasten das Team und sorgen für Transparenz und Verlässlichkeit.

3. Teamdynamik: Neue Kolleg*innen bringen Bewegung

Jede neue Person verändert die Dynamik eines Teams. Wenn die Ankunft nicht klar kommuniziert und begleitet wird, können Unsicherheiten entstehen, z. B.:



Diese Reaktionen sind nachvollziehbar, können aber Integration erschweren, wenn sie unausgesprochen bleiben.

Möglicher Ansatz: Das Team frühzeitig einbinden, z. B. durch transparente Kommunikation über neue Kolleg*innen (vor allem der Beginn der Anstellung und die Qualifikationen), ihre Begleitung und die Ziele des Onboardings. In Teamsitzungen kann es helfen, bewusst Raum für Fragen und Reflexion zu schaffen.

Onboarding braucht Struktur und Haltung

Professionelle Einarbeitung gelingt nicht allein durch Instrumente, sondern vor allem durch Haltung:

„Wer gut ankommt, bleibt auch gerne."

5.5. Potenziale für Bindung und Teamentwicklung

Eine schwache oder fehlende Einarbeitung kostet doppelt: Sie gefährdet Qualität und erhöht die Fluktuation. Umgekehrt zahlt sich ein professionell gestalteter Einstieg mehrfach aus, weil er Stabilität schafft und Mitarbeitende von Anfang an binden kann.

1. Schnelle Integration ins Team

Ein klar strukturierter Onboarding-Prozess erleichtert es neuen Fachkräften, schneller ihren Platz im Team zu finden, fachlich wie sozial. Sie wissen, wer wofür zuständig ist, wie Entscheidungen getroffen werden und an wen sie sich bei welchen Fragen wenden können. Das Gefühl von Dazugehörigkeit entsteht nicht willkürlich, sondern kann gezielt gefördert werden durch:

- Beteiligungsmöglichkeiten (in und außerhalb von Teamsitzungen)
- eine klare Verteilung von Rollen und Abgrenzung von Aufgabenbereichen
- den gemeinsamen Entwurf von Handlungsstrategien und der Entwicklung von Routinen

Wirkung: Neue Mitarbeitende erleben sich willkommen, sicher und handlungsfähig – was auch die Teamkultur insgesamt stärkt.

2. Reduktion von Unsicherheiten in der Anfangsphase

Die ersten Wochen in einer neuen Kita können überfordernd sein: Kinder, Kolleg*innen, Räume, Regeln – alles ist neu. Ohne Begleitung steigt die Gefahr von Verunsicherung, Rückzug oder Fehlern.

Ein gutes Onboarding kann hier entlasten, z. B. durch:

- feste Ansprechpersonen (z. B. Buddy-System),
- klare Zeitpläne,
- gemeinsame Reflexionsformate.

👉 **Wirkung:** Fachkräfte finden schneller ins Tun und trauen sich, Fragen zu stellen oder Verantwortung zu übernehmen.

3. Höhere Motivation und Identifikation mit der Einrichtung

Fachkräfte, die von Anfang an das Gefühl haben, ernst genommen und gefördert zu werden, entwickeln leichter eine emotionale Bindung an die Einrichtung. Sie erleben:

„Hier wird wirklich in mich investiert – nicht nur in meine Arbeitskraft."

Das kann Motivation und Engagement fördern, etwa durch:

- aktives Einbringen in Teamsitzungen oder Projekte,
- gesteigertes Interesse an konzeptionellen Themen,
- langfristige Bereitschaft, sich im Trägerkontext einzubringen.

Das Team „entfaltet [...] sich im Handeln und hat nur situativ in den Momenten Bestand, in denen sich die Akteur_innen aktiv auf diese Gemeinschaft hin verpflichten." (Lochner, 2017, S. 148).

4. Vermeidung von Frühfluktuation

Eine häufige Ursache für Kündigungen innerhalb der ersten sechs Monate ist ein mangelhaftes Onboarding. Wer ohne Begleitung „ins kalte Wasser" geworfen wird, entwickelt schneller Frust oder Zweifel.

Professionelles Onboarding kann hier vorbeugen, indem es:

- realistische Erwartungen vermittelt,
- eine stabile Startbasis schafft,
- einen geschützte Raum für Rückfragen und Irritationen eröffnet.

Wer gut ankommt, bleibt mit höherer Wahrscheinlichkeit und empfiehlt die Einrichtung eher weiter.

5.6. Fazit: Onboarding als Grundlage für gelingende Zusammenarbeit

Ein durchdachtes Onboarding ist weit mehr als die bloße Einführung neuer Kolleg*innen in Abläufe und Regeln. Es ist Ausdruck einer verantwortungsvollen Haltung gegenüber Menschen und Rollen – und kann ein zentraler Bestandteil moderner Personal- und Qualitätsentwicklung sein.

Vom Ankommen zum Ankommen-Lassen

Es geht nicht nur darum, dass neue Mitarbeitende ihren Platz finden. Entscheidend ist, wie aktiv eine Einrichtung diesen Prozess gestaltet: Ob sie Orientierung gibt, Beziehungen ermöglicht und Raum schafft für das, was neue Fachkräfte mitbringen. Eine professionelle Einarbeitung wird so zu einem Signal gelebter Willkommenskultur – und zu einem sichtbaren Teil von Führung.

Kita-Teams als lernende Gemeinschaften

Wenn Onboarding gut gelingt, profitieren nicht nur Neue. Auch erfahrene Teammitglieder können Routinen, Konzepte und Leerstellen reflektieren. Damit fördert Einarbeitung kollektive Lernprozesse und eröffnet die Chance, Strukturen und Haltungen weiterzuentwickeln. Sie wirkt wie ein kultureller Spiegel, der Entwicklungspotenziale sichtbar macht.

Struktur schafft Fairness

Standardisierte Onboarding-Elemente wie Checklisten, Gesprächsleitfäden oder Zeitpläne sorgen für Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit. Sie können neue Fachkräfte vor Überforderung schützen – und gleichzeitig Leitungspersonen entlasten, weil Prozesse klar und transparent werden. Struktur ersetzt nicht Beziehung, aber sie ermöglicht Beziehung auf Augenhöhe.

Langfristige Wirkung

Die volle Wirkung eines gelungenen Onboardings zeigt sich oft erst in der Rückschau: in stabilen Teams, klaren Rollen, geringerer Fluktuation und einer hohen Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Onboarding ist damit keine kurzfristige Maßnahme, sondern kann Teil einer langfristigen Strategie zur Fachkräftebindung, Teamentwicklung und Organisationsreife werden.

Schlussgedanke

Eine Kita, die in gutes Onboarding investiert, vermittelt:

„Du bist nicht nur wichtig, weil du fehlende Hände ersetzt – du bist wertvoll als Mensch, als Fachkraft und als Teil unserer gemeinsamen Aufgabe.“

Quellen:

Strehmel, P. & Overmann, J. (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI), WiFF Studien, Band 28. Verfügbar unter: www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen

Harring, M., Böhm-Kasper, O., Rohlfs, C. & Palentien, C. (2010): Peers als Bildungs- und Sozialisationsinstanzen – eine Einführung in die Thematik. In: M. Harring, O. Böhm-Kasper, C. Rohlfs & C. Palentien (Hrsg.): Freundschaften, Cliquen und Jugendkulturen Peers als Bildungs- und Sozialisationsinstanzen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-19.

Lochner, B. (2017): Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Kasseler Edition Soziale Arbeit, Band 5. Wiesbaden: Springer VS.

6. Haltung als Fundament von Teamkultur Kita

Hohe Belastung, komplexe Anforderungen, steigende Erwartungen – unter diesen Bedingungen entscheidet sich, wie Leitung wirksam wird. Nicht nur Fachwissen und Organisation zählen, sondern vor allem die Haltung mit der Führungskräfte ihr Team begleiten. Doch was genau bedeutet Haltung im professionellen Kontext?

Psychologische Grundlage: Haltung und Selbststeuerung

Die Persönlichkeitstheorie des Psychologen Julius Kuhl bietet eine fundierte Grundlage, um professionelle Haltung besser zu verstehen. Seine sogenannte PSI-Theorie (Persönlichkeits-System-Interaktionen) beschreibt, wie Menschen ihre Motivation, Emotionen und Handlungen regulieren (vgl. Storch, Morgenegg, Storch & Kuhl, 2016; Storch & Kuhl, 2017). Für Leitungskräfte ist dabei vor allem Selbststeuerung entscheidend:

- unter Druck handlungsfähig bleiben,
- auf innere Werte zurückgreifen,
- bewusst und nicht reflexhaft reagieren.

Kuhl unterscheidet zwischen Selbstkontrolle (disziplinierend, stressanfällig) und Selbststeuerung (wertebasiert, aus dem Selbst gespeist). Letztere ermöglicht es, auch in Konflikten mit dem inneren Kompass verbunden zu bleiben.

Vier Haltungstypen als Spiegel für den Kita-Alltag

Aus der Theorie (Storch, Morgenegg, Storch & Kuhl, 2016; Storch & Kuhl, 2017) lassen sich prototypische Haltungstypen ableiten, die in Kita-Teams wiederzuerkennen sind:

Die Strategin / Der Strukturierende

👉 Kern: „Ich bleibe handlungsfähig – durch Klarheit und Planung."

Stark in Organisation, braucht emotionale Einbindung.

Die Kritische / Der Absichernde

👉 Kern: „Ich trage Verantwortung, statt – indem ich genau hinschaue."

Wichtig für Standards und Schutz, braucht positives Gegenbild.

Die Fürsorgende / Der Verbundene

👉 Kern: „Ich bin für das Ganze da, nicht nur für das Ziel."

Beziehungsstark, empathisch, fördert Partizipation, braucht Entscheidungsfähigkeit.

Die Impulsive / Der Spontane

👉 Kern: „Ich vertraue meinem Gefühl, denn das hat Substanz."

Kreativ, pragmatisch, krisenfest, braucht Struktur und Reflexion.

Diese Typen sind keine Schubladen, sondern eine Orientierungshilfe. Die meisten Menschen wechseln je nach Situation zwischen verschiedenen Modi. Ziel ist nicht Festlegung, sondern Erweiterung der Handlungsfähigkeit: Strukturierte Menschen können Empathie üben, Spontane Klarheit entwickeln – und so wächst die Vielfalt des Teams.

Reflexionsimpulse für Leitungen

- Wo liegt mein persönlicher Haltungsschwerpunkt?
- Wann verliere ich den Kontakt zu meinem inneren Kompass?

- Welche Haltungstypen ergänzen mich – welche irritieren mich?
- Wie können wir als Team die Vielfalt konstruktiv nutzen?

Fazit: Haltung als Führungsqualität

Professionelle Haltung ist kein starres Ideal, sondern ein innerer Kompass. Sie entsteht im Zusammenspiel von Persönlichkeit, Biografie und beruflichem Anspruch. In Kitas beeinflusst sie direkt die Teamkultur – und damit auch die Qualität pädagogischer Arbeit.

Wer sich als Leitungskraft oder Teammitglied bewusst mit der eigenen Haltung auseinandersetzt, kann Verantwortung klarer übernehmen und das Team gezielt unterstützen. Auf dieser Grundlage lässt sich im Folgenden erarbeiten, wie Haltung in der praktischen Gestaltung von Teamkultur und Teamentwicklung sichtbar und weiterentwickelbar wird.

6.1. Wie Kommunikation und Zusammenarbeit Teamkultur prägen

Pädagogische Qualität entsteht in hohem Maße durch die Art der Zusammenarbeit im Team. Gleichzeitig haben sich die Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren stark verändert – mit Folgen für die Teamkultur.

Teams sind heute vielfältiger denn je: Fachkräfte mit unterschiedlichen Qualifikationen, Quereinsteiger*innen, internationale Abschlüsse, verschiedene Altersgruppen und Lebensformen arbeiten zusammen. Gründe dafür waren und sind der Fachkräftemangel, multiprofessionelle Konzepte und das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Generationen. Diese Heterogenität eröffnet Chancen, bringt aber auch Spannungen mit sich, wenn gemeinsame Sprache, Werte oder klare Kommunikationswege fehlen.

Gerade in Kitas, wo die Arbeit von hoher Verantwortung und engem Zeitrahmen geprägt ist, zeigt sich: Ohne funktionierende Teamkultur drohen Missverständnisse, Rückzug Einzelner oder Spannungen, die sich bis zu Kindern und Eltern fortsetzen.

Eine reflektierte, inklusive und dialogische Teamkultur dagegen kann entlasten, Orientierung geben und ein gemeinsames Fundament schaffen.

Traditionelle Formen der Zusammenarbeit – etwa, wenn alle in der Teamsitzung über alles sprechen – reichen dafür oft nicht mehr aus. Teamkultur muss heute bewusst gestaltet und gepflegt werden. Dazu gehören Teamtage, Supervision oder kollegiale Beratung ebenso wie die Bereitschaft, Rollen und Prozesse regelmäßig zu reflektieren und anzupassen.

Entscheidend ist nicht, dass „alle sich gut verstehen", sondern dass sie wirksam und respektvoll miteinander arbeiten können.

Anhang 14: Selbstreflexion – Wie arbeiten wir als Team zusammen?

6.2. Vielfalt als Stärke – Teamkultur als Grundlage gelingender Kita-Arbeit

Ob Vielfalt im Team zur Stärke wird oder zur Belastung, hängt von einem entscheidenden Faktor ab: der Zusammenarbeit. Multiprofessionelle Teams brauchen klare, dialogische Kommunikationsformen, transparente Entscheidungswege und ein Klima, in dem Vertrauen, Entwicklungsmöglichkeiten und Wertschätzung spürbar sind. So können unterschiedliche Sichtweisen, fachliche Zugänge und Aufgabenverteilungen fruchtbar aufeinander bezogen werden. Das betrifft nicht nur die pädagogische Arbeit, sondern die gesamte Organisation: Wie wir miteinander arbeiten, wirkt direkt auf das, was wir mit Kindern gestalten.

Humanistische Führung als Haltung für Zusammenarbeit

Eine gute Teamkultur basiert nicht allein auf Methoden oder klaren Regeln – sie ist Ausdruck eines Menschenbildes, das Entwicklung, Mitgestaltung und Beziehung in den Mittelpunkt stellt. Der personenzentrierte Ansatz nach Carl Rogers (1977) betont, dass Menschen am besten lernen und arbeiten können, wenn sie sich angenommen, verstanden und ernst genommen fühlen. Seine Prinzipien – Empathie, Echtheit (Kongruenz) und bedingungslose Wertschätzung – bilden auch im Teamkontext eine Grundlage für tragfähige Beziehungen.

Rogers geht davon aus, dass Menschen von sich aus wachsen und Verantwortung übernehmen wollen – wenn das soziale Klima dies zulässt. Dieses Verständnis deckt sich mit modernen Konzepten von Organisationsentwicklung, etwa bei Frédéric Laloux (2015), der Organisationen als lebendige Systeme versteht: Orte, an denen Menschen Selbstführung, Ganzheit und Sinn erleben können.

In der Verbindung beider Ansätze wird deutlich:

Eine gelingende Teamkultur entsteht, wenn Menschen ihre Fähigkeiten und ihre Persönlichkeit einbringen können – nicht nur als Funktionsträger*innen, sondern als ganze Personen. Leitung heißt in diesem Sinne nicht Kontrolle, sondern Ermöglichung: Räume schaffen, in denen Menschen sich entfalten und gemeinsam Verantwortung übernehmen können.

Teamkultur als Vorbild

In Kitas hat das gelebte Miteinander im Team auch eine pädagogische Relevanz. Kinder beobachten genau, wie Erwachsene miteinander umgehen: ob Konflikte gelöst werden, ob Fehler offen angesprochen werden dürfen, wie mit Unterschieden umgegangen wird – all das prägt die soziale Atmosphäre und damit auch das Lernen der Kinder.

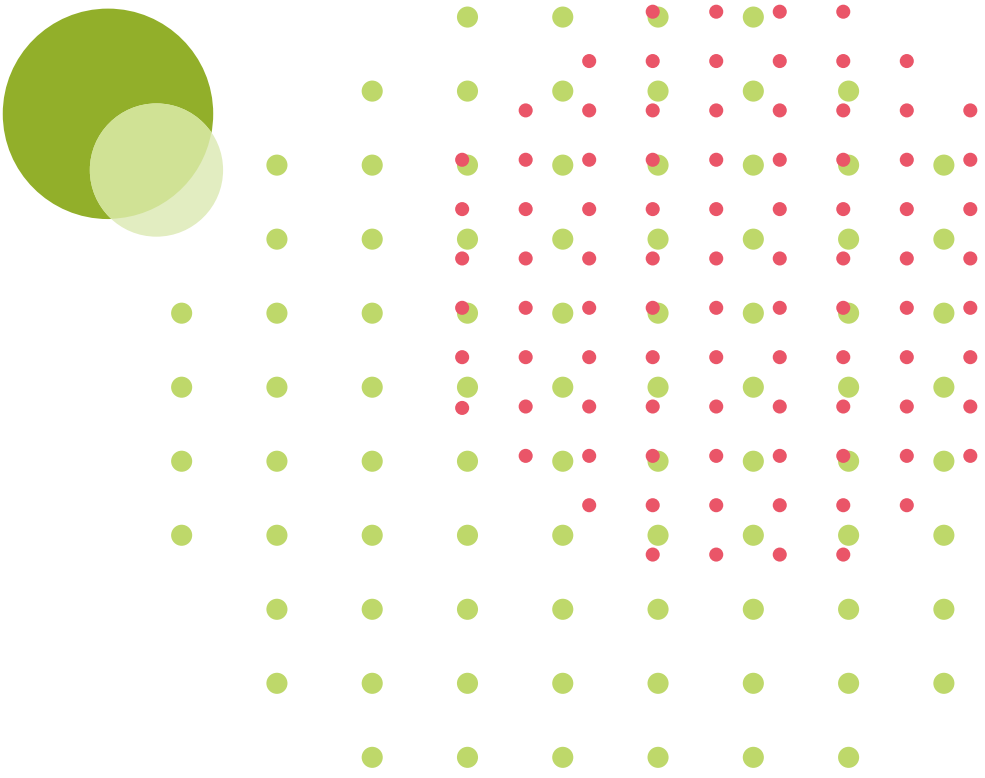
Wer Kindern Partizipation, Empathie und Selbstwirksamkeit vermitteln möchte, sollte diese Prinzipien auch in der Teamkultur lebendig werden lassen. Das bedeutet:

- Verantwortung wird geteilt, nicht abgeschoben.
- Entscheidungen werden gemeinsam getragen.
- Unterschiede werden als Bereicherung behandelt, nicht als Problem.

Die in **Kapitel 4** beschriebenen Prinzipien der Arbeitgeberattraktivität – Wertschätzung, Partizipation und Entwicklungsorientierung – werden hier im konkreten Teamalltag lebendig. Während **Kapitel 5** zeigt, wie diese Kultur beim Onboarding erste Gestalt annimmt und neue Mitarbeitende damit in Berührung kommen, fokussiert dieses Kapitel darauf, wie sie im täglichen Miteinander aufrechterhalten, vertieft und weiterentwickelt werden kann.

Teamkultur ist damit nicht statisch, sondern ein kontinuierlicher Prozess gemeinsamer Gestaltung.

Die folgenden Kapitel widmen sich deshalb konkreten Formen gelingender Teamkommunikation, Entscheidungsprozessen und Rollenklärung – mit besonderem Blick auf die Chancen und Herausforderungen multiprofessioneller Zusammenarbeit.



6.3. Strukturen können Orientierung geben

In jeder Kita prägt die Teamkultur den Alltag: Sie bestimmt, wie Verantwortung geteilt, Entscheidungen getroffen und Unterschiede gelebt werden. Ob Vielfalt zur Stärke wird, hängt weniger von der Zusammensetzung des Teams ab, sondern vielmehr davon, wie miteinander umgegangen wird.

Durch Quereinstiege, multiprofessionelle Hintergründe und verschiedene Ausbildungsniveaus entstehen Chancen und Reibungsflächen zugleich. Quereinsteiger*innen bringen häufig frische Perspektiven, zusätzliche Berufs- und Lebenserfahrung sowie hohe Motivation ein. Gleichzeitig erleben sie Unsicherheit bezüglich ihrer Rolle und und können auf Vorbehalte stoßen, wenn Aufgaben und Erwartungen nicht klar geregelt sind (vgl. Thurmann & Hansen, 2023).

Damit Vielfalt im Team tatsächlich zur Ressource wird, braucht es klare Strukturen und eine bewusst gestaltete Teamkultur, die Unterschiedlichkeit nicht nur duldet, sondern aktiv integriert. Entscheidend sind dabei die Anerkennung unterschiedlicher Kompetenzen, eine transparente Rollenklärung und verbindliche Kommunikationsformen. Es zeigt sich, dass Teams weniger an den Unterschieden selbst scheitern, sondern daran, dass diese nicht offen angesprochen oder konstruktiv bearbeitet werden (vgl. Thurmann & Hansen, 2023).

Dazu gehören zentrale Elemente wie:

- Anerkennung unterschiedlicher Kompetenzen. Nicht alle im Team haben dieselbe Ausbildung, aber alle können wertvolle Beiträge leisten. Wichtig ist, Stärken sichtbar zu machen (z. B. Sprachkenntnisse, musikalische Fähigkeiten, technisches Wissen) und Unterschiede nicht automatisch nach Abschluss oder Herkunft zu hierarchisieren.
- Klare Rollenklärung. Gerade bei Quereinsteiger*innen ist es wichtig, Aufgaben, Zuständigkeiten und Erwartungen eindeutig zu benennen – etwa im Rahmen von Onboarding-Gesprächen – und diese regelmäßig gemeinsam zu überprüfen.

- Partizipative Entscheidungsprozesse. Teamkultur zeigt sich besonders in der Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Offenheit, Transparenz und Raum auch für „stille Stimmen“ fördern Zugehörigkeit und Mitverantwortung.
- Konstruktiver Umgang mit Differenzen: Konflikte sind in heterogenen Teams normal. Ob sie belasten oder bereichern, hängt davon ab, ob sie produktiv bearbeitet werden können – etwa durch eine gemeinsame Feedbackkultur, klare Gesprächsregeln oder externe Begleitung wie Supervision.

Kommunikation ist dabei das verbindende Element. Eine offene Teamkultur lebt von regelmäßigen Sitzungen mit klarer Moderation, transparenter Informationsweitergabe und gegenseitiger Erreichbarkeit – ebenso aber von Respekt vor Ruhezeiten.

Vielfalt im Team ist kein Selbstläufer. Sie wird dort zur Stärke, wo Strukturen Klarheit schaffen, Wertschätzung spürbar wird und die Bereitschaft besteht, voneinander zu lernen. Entscheidend ist nicht, dass Unterschiede verschwinden, sondern dass sie offen angesprochen und gemeinsam gestaltet werden (vgl. Thurmann & Hansen, 2023).

6.4. Praxisbeispiel: Interkulturelle Kommunikation und Quereinstieg

Ein Träger mit mehreren Einrichtungen stellt fest, dass die Teams zunehmend heterogener zusammengesetzt sind: Kolleginnen mit Migrationsgeschichte, Quereinsteiger*innen aus anderen Berufsbereichen, Generationenvielfalt und unterschiedliche Bildungshintergründe treffen im Alltag aufeinander. In einem Team führt diese Vielfalt zunächst zu Spannungen, Missverständnissen und Unklarheiten – sowohl in der Kommunikation als auch im pädagogischen Selbstverständnis. Einige Fachkräfte äußern Unsicherheit im Umgang mit Kolleg*innen, deren Deutschkenntnisse begrenzt sind, oder Zweifel an der „pädagogischen Eignung“ von Quereinsteiger*innen ohne klassische Ausbildung. Andere fühlen sich von neuen, ungewohnten Arbeitsweisen überfordert.

Gleichzeitig berichten neu ins Team Gekommene von Zurückhaltung oder Ablehnung, fehlender Einführung in Abläufe und dem Eindruck, sich erst „beweisen“ zu müssen, statt willkommen zu sein.

Die Leitung reagiert aktiv und organisiert einen extern begleiteten Workshop zur interkulturellen Kommunikation und zum Umgang mit Diversität im Team. Dabei geht es nicht nur um sprachliche Unterschiede, sondern auch um Haltungen, Wertungen und die „ungeschriebenen Regeln“ im Team.

Zentrale Fragen des Workshops:

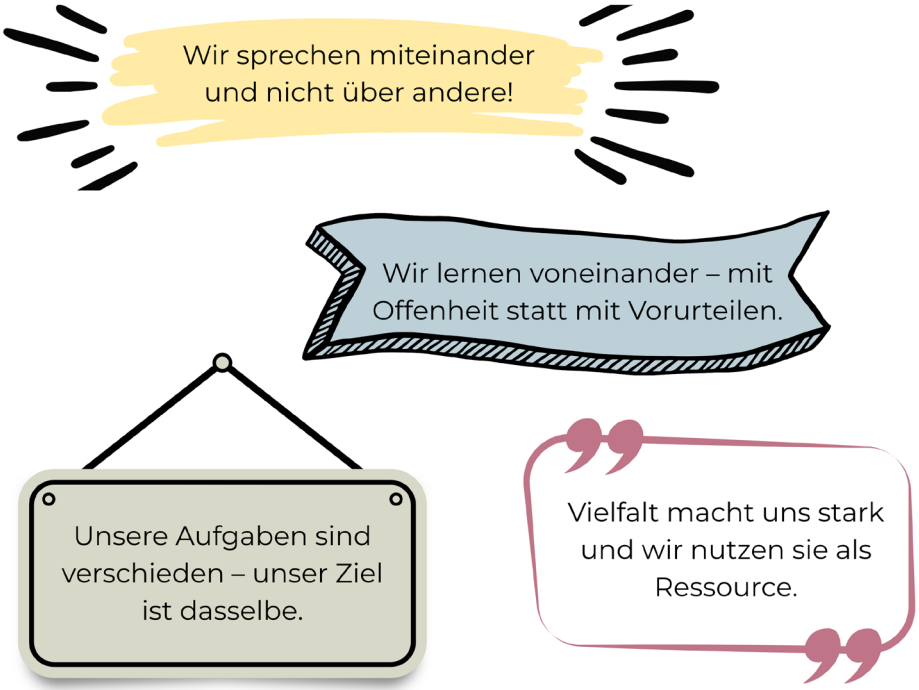
- Was verstehen wir unter professioneller pädagogischer Haltung – und wer legt das eigentlich fest?
- Welche Bilder und Erwartungen bringen wir (unbewusst) mit?
- Wie können Rollen so gestaltet werden, dass unterschiedliche Perspektiven als Ressource wirken?
- Wie sprechen wir miteinander, wenn etwas irritiert, fremd erscheint oder ungewohnt ist?

Diese Leitfragen regen die Diskussion an und schaffen einen offenen Austausch über biografisch geprägte Sichtweisen.

👉 Hinweis: Da die Beschäftigung mit der eigenen Biografie emotional fordernd sein kann, ist es wichtig, dass jemand (z. B. Leitung, Supervisor*in, Prozessbegleiter*in, Fachberater*in) Sorge für die Wahrung persönlicher Grenzen trägt. Niemand sollte sich gezwungen fühlen, seine Erlebnisse im beruflichen Kontext zu teilen. Denn das Ziel von Biografiearbeit ist es nicht traumatische Erfahrungen zu triggern, sondern das eigene Verständnis von etwas auf Basis seines bisherigen Erfahrungsschatzes zu hinterfragen.

Viele Teammitglieder erkennen: Was für die eine selbstverständlich ist, ist für andere keineswegs klar oder kann sogar als erschwerend im Arbeitsalltag empfunden werden. Daraufhin beschließt das Team, einen gemeinsamen Kodex zu entwickeln, der Haltungen und Grundsätze für eine gelingende Zusammenarbeit in Vielfalt festhält. In einem Teamtag wird er in einfacher

Sprache formuliert, gemeinsam verabschiedet und sichtbar im Teamraum aufgehängt. Mit Leitsätzen wie:



Es entsteht ein verbindlicher Referenzrahmen, der bei neuen Mitarbeitenden, in Konflikten oder als Einstieg in Teamsitzungen Orientierung gibt.

Die Wirkung kann sich schnell im Alltag zeigen: Neue Kolleg*innen berichten, dass sie sich schneller zugehörig und sicher fühlen. In Teamsitzungen wird bewusster auf Sprache und Zuschreibungen geachtet, und es entwickelt sich ein gemeinsames Vokabular für respektvolle Zusammenarbeit. Auch nach außen strahlt der Prozess: Der Träger nutzt den Kodex in der Öffentlichkeitsarbeit, etwa bei Hospitationen oder Bewerbungen, und signalisiert so eine klare Haltung zu Vielfalt und Teamkultur.

6.5. Methoden zur Stärkung der Teamkultur

Eine reflektierte und tragfähige Teamkultur entsteht nicht „nebenbei“, sondern durch bewusst gestaltete Prozesse. Methoden zur Stärkung der Zusammenarbeit brauchen mehr als gute Absichten: Sie benötigen klare Strukturen, Transparenz, Raum für Beteiligung und eine regelmäßige Anwendung.

Gerade in heterogenen Teams ist es wichtig, dass Kommunikation nicht von Einzelpersonen abhängt, sondern auf gemeinsam vereinbarten Formen und Gesprächskulturen basiert. Dabei geht es nicht um Kontrolle, sondern um Entlastung, Klärung und Professionalisierung der Zusammenarbeit.

Solche Methoden können in Teamsitzungen, Teambesprechungen, Supervisionen oder auch in Fortbildungen eingesetzt werden – jeweils angepasst an den Kontext und die aktuellen Bedarfe des Teams.

6.5.1 Leitfäden für Teamgespräche

Regelmäßige Teamgespräche sind das Rückgrat gelingender Zusammenarbeit. Damit sie wirksam werden, reicht eine Tagesordnung allein jedoch nicht aus. Wie Lochner (2017) beschreibt, bedeutet Professionalisierung in Teams weit mehr als bloße Wissensvermittlung. Sie entsteht dort, wo Fachkräfte kontinuierlich in kollektive Reflexionsprozesse eingebunden sind. Teamgespräche, die bewusst auf Austausch, Feedback und gemeinsame Klärung setzen, tragen damit direkt zur Professionalisierung und Stärkung der Teamkultur bei. Besonders in multiprofessionellen Teams mit verschiedenen Arbeitsbiografien und Kommunikationsstilen helfen strukturierte Leitfäden, um Orientierung, Fairness und Tiefgang zu ermöglichen.

Ein bewährter Ablauf gliedert sich in drei Phasen:

- Einstieg / Stimmungsrunde: Jede*r sagt in einem Satz, wie es ihr oder ihm aktuell geht (z. B. „Ich komme gerade aus einem schwierigen Elterngespräch…“). Ziel ist emotionale Andockung und Perspektivübernahme.
- Hauptthema / Inhaltliche Arbeit: z. B. pädagogische Fallbesprechung, Rückblick auf ein Projekt oder Klärung organisatorischer Fragen.
- Abschlussrunde / kollegiales Feedback: kurze Reflexion, z. B. „Was nehme ich aus dem Gespräch mit?“, „Was hat mir geholfen, was war schwierig?“

👉 **Tipp:** Zeitlimits oder eine sichtbare Uhr fördern Verbindlichkeit und verhindern, dass Themen ausufern.

Wichtig ist auch eine klare Rollenverteilung, die Partizipation stärkt und verhindert, dass Verantwortung allein bei der Leitung liegt:

- Wer moderiert?
- Wer protokolliert?
- Wer achtet auf die Zeit?
- Wer bringt ein Thema oder einen Fall ein?

Darüber hinaus können moderierte Runden zur Klärung von Spannungen helfen. Mit klaren Regeln wie „in Ich-Form sprechen“, „nicht unterbrechen“ und „Klärung statt Bewertung“ lassen sich Missverständnisse frühzeitig bearbeiten. Typische Anlässe sind:

- Missverständnisse im Gruppendienst
- unklare Aufgabenteilung
- Wahrnehmung von Ungleichbehandlung

Zusammengefasst schaffen Leitfäden für Teamgespräche Orientierung für alle Beteiligten, sie sichern Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit und eröffnen zugleich Raum für echte Beteiligung statt bloßer Information.

6.5.2 Teambuilding-Übungen

Teambuilding ist weit mehr als ein Ausflug oder ein lockerer Spielenachmittag. Gut gestaltete Formate schaffen einen Raum für Begegnung, in dem Menschen sich als Persönlichkeiten mit ihren Erfahrungen, Stärken und Potenzialen wahrnehmen – jenseits der Alltagsrolle in der Kita. Gerade in heterogenen Teams mit verschiedenen biografischen Hintergründen und Zugängen zur pädagogischen Arbeit können solche Übungen helfen, Verständnis und Verbindung zu schaffen, Vorurteile abzubauen und die gemeinsame Identität im Team zu stärken.

1. Biografiearbeit: „Was bringe ich mit?“

Gerade bei Quereinsteigerinnen oder neuen Kolleginnen ist es wertvoll, über das hinauszuschauen, was im formalen Bildungsweg sichtbar ist.

Ziel: Anerkennung biografischer Ressourcen fördern, Berufswege sichtbar machen, Selbstwert stärken.

Beispielhafte Übung: „Mein Weg bis hierher“

- Jede*r bringt einen Gegenstand mit, der etwas über den bisherigen Berufs- oder Lebensweg erzählt.
- In einer kleinen Runde (max. 5 Personen) stellt jede Person ihren Gegenstand vor.
- Impulsfragen:
  - Was habe ich früher gemacht?
  - Welche Fähigkeiten aus dieser Zeit helfen mir heute?
  - Was hat mich motiviert, mit Kindern zu arbeiten?

👉 **Wirkung:** Aha-Erlebnisse, gegenseitiger Respekt, Wertschätzung für ungewöhnliche Lebenswege.

2. Stärkencollage: „Was macht uns als Team aus?“

Oft wird im Alltag vor allem über Probleme gesprochen – weniger über Stärken. Eine kreative Collage hilft, den Blick auf vorhandene Ressourcen zu richten. **Ziel:** Teamressourcen sichtbar machen, gegenseitige Wertschätzung fördern, neue Perspektiven entdecken.

Durchführung:

- Materialien bereitstellen (Zeitschriften, Kleber, große Plakate, Stifte).
- Jede*r gestaltet ein Feld der Collage mit eigenen Stärken (z. B. „Ich bin kreativ“, „Ich kann gut zuhören“).
- Danach werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Team besprochen.
- Mögliche Ergänzung: Jede*r schreibt eine Stärke, die sie/er bei jemand anderem wahrnimmt, auf ein Kärtchen und gibt es weiter.

👉 **Tipp:** Die Collage kann im Teamraum aufgehängt werden – als sichtbares „Stärkenbild“.

3. Garten-Metapher (nach Thurmann & Hansen, 2023, S. 10): „Wo gedeihen wir am besten?“

Diese Metapher lädt auf bildhafte und wertschätzende Weise dazu ein, über Rollen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen im Team zu sprechen. **Ziel:** Ziel ist zu reflektieren, inwiefern die Arbeitsbedingungen und Bedürfnisse zusammenpassen und welche Formen der Unterstützung helfen könnten.

Ablauf:

- Auf einem großen Plakat ist ein Garten gezeichnet: mit sonnigen Plätzen, Schattenecken, Wasserstellen, Blumen, Unkraut, Beeten etc.
- Jede*r wählt einen Ort im „Teamgarten“, an dem er/sie sich aktuell verortet – und beschreibt, warum.
- Impulsfragen:
  - Wo kann ich am besten wachsen?
  - Wo fehlt mir Pflege, Raum oder Licht?
  - Was bringt mich zum Erblühen – was lässt mich „eingehen“?

👉 **Wirkung:** Differenzierte Einblicke in die Arbeitszufriedenheit, ohne Vorwurf oder Drama. Sie kann als Grundlage für Teamgespräche oder Gespräche mit der Leitungskraft genutz werden.

Zusammengefasst: Gute Teambuilding-Übungen fördern Verständigung trotz Unterschiedlichkeit, machen unsichtbare Ressourcen sichtbar und schaffen Verbindung jenseits der reinen Funktion. So entsteht das Gefühl: Wir sind mehr als eine Zweckgemeinschaft.

6.5.3 Rollenklärung im Team

In heterogenen Teams ist Rollenklärung ein zentrales Element funktionierender Zusammenarbeit. Strehmel & Overmann (2018, S. 23) weisen darauf hin, dass Personal- und Qualitätsentwicklung nur nachhaltig wirken, wenn sie in

eine gelebte Lernkultur eingebettet sind. Für die Teamarbeit in Kitas bedeutet das: Rollenklärung und Entwicklungsprozesse dürfen nicht punktuell erfolgen, sondern müssen Teil des alltäglichen Miteinanders, der Feedbackkultur und der gemeinsamen Reflexion sein. Wer weiß, was von ihm oder ihr erwartet wird und welche Verantwortung andere tragen, kann sich klarer positionieren, besser kooperieren und gezielter Verantwortung übernehmen. Fehlende Klarheit dagegen führt leicht zu Missverständnissen, verdeckten Konflikten, Überforderung und Rückzug. Besonders bei Veränderungen, durch neue Kolleginnen, Quereinsteigerinnen, Leitungswechsel oder multiprofessionelle Zuwächse, lohnt es sich, Rollen bewusst zu klären.

1. Entwicklung differenzierter Aufgabenprofile

Rollen sind mehr als Jobtitel. Eine Erzieherin mit Schwerpunkt Sprachförderung bringt andere Aufgaben und Perspektiven ein als ein Kollege mit heilpädagogischem Hintergrund. Deshalb ist es hilfreich, Aufgabenprofile zu entwickeln, die nicht nur Funktionen beschreiben, sondern auch individuelle Stärken und Schwerpunkte sichtbar machen.

Mögliche Struktur eines Aufgabenprofils:

- Allgemeine Grundaufgaben (z. B. Gruppenalltag, Zusammenarbeit mit Familien, Dokumentation)
- Individuelle Schwerpunkte (z. B. Musikpädagogik, Sprachförderung, Medienbildung)
- Organisation & Verantwortung (z. B. Brandschutzbeauftragte*r, Elternrat-Koordination)
- Abgrenzung & Zuständigkeiten (Was gehört nicht zur Rolle? Wo ist Übergabe nötig?)

👉 **Ziel:** Aufgaben und Erwartungen transparent machen – auch gegenüber neuen Kolleg*innen und im Vertretungsfall.

2. Klärung des Reifegrads (nach Hersey & Blanchard)

Das Situative Führungsmodell unterscheidet zwischen fachlicher Kompetenz und motivationaler Bereitschaft. Diese Kombination, der sogenannte Reifegrad hilft, Aufgabenübergaben und Verantwortlichkeiten passgenau zu gestalten (vgl. Möller/Schlenther-Möller 2018).

Vier typische Reifegrade:

1. Niedrige Kompetenz, hohe Motivation (z. B. Berufseinsteigerin, Praktikantin) → „Ich will, aber ich brauche Anleitung."
2. Etwas Kompetenz, sinkende Motivation (z. B. Überforderung bei neuen Aufgaben) → „Ich kenne mich aus, aber es ist mir zu viel."
3. Hohe Kompetenz, schwankende Motivation (z. B. Routine, aber fehlende Anerkennung) → „Ich kann das gut, aber ich mache nur noch das Nötigste."
4. Hohe Kompetenz und Motivation → „Ich übernehme Verantwortung – auch für andere."

Nutzen in der Praxis

Das Reifegradmodell kann im Kita-Alltag helfen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten flexibel zu verteilen. Je nach Entwicklungsstand einer Fachkraft entscheidet die Leitung, ob sie eher anleiten, begleiten oder Verantwortung abgeben sollte. So entsteht die Möglichkeit, gezielt zu fördern, statt von allen das Gleiche zu erwarten. Auch in Teamgesprächen wirkt das Modell entlastend: Es eröffnet eine sachliche Sprache, um über individuelle Entwicklungswege zu sprechen, ohne dass dies als Bewertung verstanden wird. Der Reifegrad dient damit nicht als Urteil, sondern als Standortbestimmung, die die nächsten Schritte in der Weiterentwicklung sichtbar macht.

6.6. Fachexpertise sichtbar machen

In multiprofessionellen Teams steckt eine Fülle an Wissen und Erfahrung – doch oft ist nicht klar, wer welche besonderen Kompetenzen mitbringt.

Damit dieses Potenzial im Alltag wirksam werden kann, braucht es sowohl Sichtbarkeit als auch Wertschätzung. Mögliche Formen bestsehen darin:

- Fachverantwortungen klar zu benennen, etwa für Sprachbildung, Inklusion oder Elternberatung
- kleine Impulse in Teamsitzungen– zum Beispiel in Form von Mini-Fortbildungen oder kurzen Praxisberichten
- transparente Zuständigkeiten im Teamprofil oder im Kita-Handbuch

All das kann dazu beitragen, Expertise sichtbar zu machen. Ergänzend können Hospitationen oder Tandemmodelle eingesetzt werden, um Wissen gezielt weiterzugeben.

Expertise entfaltet ihre Wirkung nicht, wenn sie still im Hintergrund bleibt, sondern nur dann, wenn sie geteilt und bewusst genutzt wird. So gelingt es, dass Kolleg*innen nicht aneinander vorbeiarbeiten, sondern ihre Stärken aufeinander abgestimmt einbringen und damit das Vertrauen in die Struktur des Teams wächst. Gleichzeitig zeigt sich an dieser Stelle auch, dass Rollenklärung nicht immer leicht umzusetzen ist: Gerade dort, wo Zuständigkeiten unklar bleiben oder Erwartungen auseinandergehen, entstehen Spannungen und genau diese Herausforderungen gilt es bewusst zu gestalten.

6.7. Typische Stolpersteine in der Teamkulturarbeit

Vielfalt in Teams bietet enormes Potenzial – sie ist aber auch herausfordernd. Wenn unterschiedliche berufliche Hintergründe, Generationen, kulturelle Prägungen und soziale Biografien aufeinandertreffen, entstehen Spannungen nicht aus bösem Willen, sondern aus unbewussten Unterschieden in Erwartungen, Kommunikationsstilen und Rollenbildern. Eine reflektierte Teamkultur muss diese Unterschiede nicht einebnen, sondern sichtbar machen, aushalten und produktiv gestalten. Dafür braucht es eine professionelle Haltung ebenso wie klare Strukturen.

Unterschiedliche Kommunikationsstile

In multiprofessionellen Teams stoßen oft sehr verschiedene Kommunikationsgewohnheiten aufeinander.

- Direkte Kommunikation (klar, knapp, aufgabenorientiert) kann als unhöflich oder dominant wahrgenommen werden.
- Indirekte Kommunikation (vorsichtig, beziehungsorientiert, abwartend) wirkt auf direkte Kolleg*innen dagegen manchmal unklar oder ausweichend.

Auch in der Sprache über pädagogische Fragen zeigen sich Unterschiede: Während ausgebildete Fachkräfte ihre Argumente häufig reflektiert und theoriebasiert formulieren, greifen Quereinsteiger*innen stärker auf eigene Erfahrungen oder pragmatische Lösungen zurück. Die Herausforderung besteht darin, beide Zugänge wertzuschätzen, ohne sie zu hierarchisieren.

Konfliktpotenziale zwischen Fachkräften und Quereinsteiger*innen

Besondere Spannungen entstehen, wenn Quereinsteiger*innen als „unqualifiziert“ betrachtet werden oder umgekehrt zu selbstsicher auftreten, ohne die pädagogischen Grundlagen zu kennen. Gerade junge Fachkräfte fühlen sich durch lebenserfahrene Kolleginnen manchmal in ihrer Fachlichkeit infrage gestellt. Typische Fragen lauten dann:

- Wer entscheidet über pädagogische Maßnahmen?
- Wessen Stimme hat im Elterngespräch Gewicht?
- Wie werden Fachwissen und Lebenserfahrung zueinander in Beziehung gesetzt?

Ohne transparente Rollendefinition und wertschätzende Kommunikation führt dies schnell zu Frustration auf beiden Seiten.

Gefahr von Rollenverzerrung

Häufig besteht der Anspruch, „alle gleich zu behandeln“. Doch Gleichheit im Sinne identischer Aufgaben oder Erwartungen führt in heterogenen Teams oft zu Überforderung oder Entwertung:

- Unsichere Quereinsteiger*innen werden zu früh mit komplexen Aufgaben betraut.
- Fachkräfte mit hoher Kompetenz und Verantwortung fühlen sich nicht ausreichend anerkannt.

Gleichwertigkeit bedeutet nicht Gleichmacherei, sondern die passgenaue Einbindung unterschiedlicher Stärken.

Fallbeispiel: Jenny und Martina (nach Thurmann & Hansen, 2023, S. 13)

Jenny ist 21 Jahre alt, hat ihre Ausbildung zur sozialpädagogischen Assistentin abgeschlossen und startet voller Motivation in den Beruf. Gleichzeitig beginnt Martina, 41 Jahre alt, Mutter von drei Kindern und zuvor Hauswirtschaftskraft der Einrichtung, als Quereinsteigerin. Sie kennt den Kita-Alltag bereits und bringt klare Vorstellungen davon mit, „wie man mit Kindern arbeiten sollte“.

Schon nach kurzer Zeit kommt es zu Spannungen: Martina gibt Jenny wiederholt Ratschläge, korrigiert sie in pädagogischen Situationen und weist auf vermeintliche Fehler hin. Jenny fühlt sich dadurch in ihrer Professionalität nicht ernst genommen, zieht sich zunehmend zurück und empfindet die Zusammenarbeit als belastend. Martina wiederum versteht ihre Hinweise als Unterstützung und merkt nicht, dass sie damit die Rolle der jungen Kollegin infrage stellt.

Das Beispiel zeigt, wie unklare Rollendefinitionen zu Anerkennungskonflikten führen können. Jenny braucht Bestärkung in ihrer Rolle als Fachkraft, während Martina Orientierung über ihre neue Position benötigt. Leitungskräfte sind hier gefordert, klare Grenzen und Verantwortlichkeiten zu benennen, beide Seiten in ihrer jeweiligen Kompetenz wertzuschätzen und eine gemeinsame Reflexion über Zusammenarbeit zu moderieren.

Lernmöglichkeiten für die Praxis

Das Fallbeispiel verdeutlicht, dass Konflikte in heterogenen Teams weniger persönliche Ursachen haben, sondern meist Ausdruck struktureller Veränderungen sind. Damit sie nicht eskalieren, braucht es:

- strukturierte Kommunikation, die Missverständnisse frühzeitig auffängt,
- klare Rollendefinitionen, die Zuständigkeiten und Grenzen transparent machen,
- eine offene Gesprächskultur, in der Unterschiede benannt und konstruktiv bearbeitet werden können.

Heterogenität erfordert nicht nur Offenheit, sondern auch professionelle Übersetzungsarbeit zwischen Stilen, Erwartungen, Kompetenzen und Bedürfnissen. Je besser Teams lernen, Unterschiede anzusprechen und gemeinsam zu integrieren, desto stabiler werden Zusammenarbeit und pädagogische Qualität.

6.8. Potenziale einer lebendigen Teamkultur

So herausfordernd die Zusammenarbeit in heterogenen Teams auch sein kann, sie eröffnet ebenso viele Chancen, wenn sie bewusst gestaltet wird. Vielfalt stärkt nicht nur die Qualität der Zusammenarbeit, sondern auch die pädagogische Praxis, das Selbstverständnis der Einrichtung und die Lernkultur für Kinder und Erwachsene.

Synergien durch unterschiedliche Perspektiven

In multiprofessionellen Teams treffen verschiedene Ausbildungen, Erfahrungen und Sichtweisen aufeinander – ein Potenzial, das weit über die Summe der Einzelkompetenzen hinausgeht. Sozialpädagog*innen bringen entwicklungspsychologisches Fachwissen ein, Quereinsteiger*innen aus der Pflege, Kunst oder Technik bereichern die Praxis mit praktischen Fertigkeiten und neuen Zugängen zur Welt.

Interkulturell versierte Kolleg*innen öffnen den Blick für unterschiedliche Familienkulturen, Sprachen und Erziehungsstile. Solche Vielfalt führt zu tragfähigeren Entscheidungen, weil Themen aus mehreren Blickwinkeln betrachtet werden können – gerade bei komplexen Fragen wie Inklusion, Sprachförderung oder Zusammenarbeit mit Familien. Wenn Unterschiede bewusst genutzt werden, entsteht kollektive Intelligenz statt Reibungsverlust.

Teamlernen: Vielfalt wird zur Fortbildung

Ein diverses Team ist nicht nur eine Arbeitsgemeinschaft, sondern zugleich ein Lernort. Kolleg*innen lernen im Alltag voneinander – durch Austausch, Beobachtung und gemeinsame Reflexion. Auf diese Weise entstehen „Peer-to-peer-Fortbildungen“, etwa in Form kurzer Inputs von Fachverantwortlichen in Teamsitzungen.

Besonders wertvoll sind Perspektivwechsel: Quereinsteiger*innen bringen andere Blickwinkel ein, Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte geben Impulse zu kulturellen Fragen. So wird das Team selbst zur „Lernwerkstatt“, in der Professionalisierung nicht nur in externen Fortbildungen, sondern auch mitten im Alltag geschieht.

Neue Rollenmodelle für Kinder

Kinder nehmen die Zusammenarbeit der Erwachsenen genau wahr. Das Team wird für sie zu einem Modell, wie Vielfalt, Kooperation und Konfliktlösung gelebt werden können. Unterschiedliche Rollenmodelle zeigen den Kindern,

- dass Menschen mit verschiedenen Sprachen, Lebenswegen oder Arbeitsweisen gleichwertig Verantwortung übernehmen,
- dass Konflikte lösbar sind,
- dass Zusammenarbeit über Unterschiede hinweg möglich ist.

So wird Vielfalt als Normalität erfahrbar und zugleich Demokratiebildung im Alltag verankert.

Höhere Zufriedenheit durch gelebte Wertschätzung

Wenn individuelle Stärken sichtbar gemacht und anerkannt werden, entsteht echte Wertschätzung – weit über die klassische Leistungsbewertung hinaus. Mitarbeitende fühlen sich nicht nur beschäftigt, sondern gebraucht. Unterschiede werden nicht gegeneinander aufgerechnet, sondern als Ergänzungen verstanden.

Diese Haltung verbessert die Stimmung im Team spürbar: Vertrauen wächst, Motivation steigt, und die Bindung an die Einrichtung wird gestärkt. Gerade im Kontext des Fachkräftemangels ist dies ein zentraler Faktor für Engagement und Verbleib im Beruf.

Vielfalt als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit

In einer zunehmend pluralen Gesellschaft sind inklusive Teams ein Abbild der Realität und bieten die beste Grundlage für eine Pädagogik, die die Lebensrealität der Kinder abbildet. Wer es schafft, Vielfalt professionell zu gestalten, stärkt nicht nur das Team, sondern die gesamte Einrichtungskultur.

👉 **Anhang 15: Teamreflexion – Was macht unsere Vielfalt aus?**

6.9. Fazit: Teamkultur als gemeinsame Verantwortung

Eine inklusive, tragfähige und wertschätzende Teamkultur entsteht nicht von selbst. Sie ist das Ergebnis bewusster Gestaltung und kontinuierlicher Entwicklung. In einer Zeit, in der Kitas zunehmend mit Vielfalt umgehen – sei es durch Quereinstiege, multiprofessionelle Zusammensetzung oder kulturelle Unterschiede – wird Teamkultur zum zentralen Qualitätsmerkmal pädagogischer Arbeit.

Eine solche Kultur ruht auf drei Kernfaktoren:

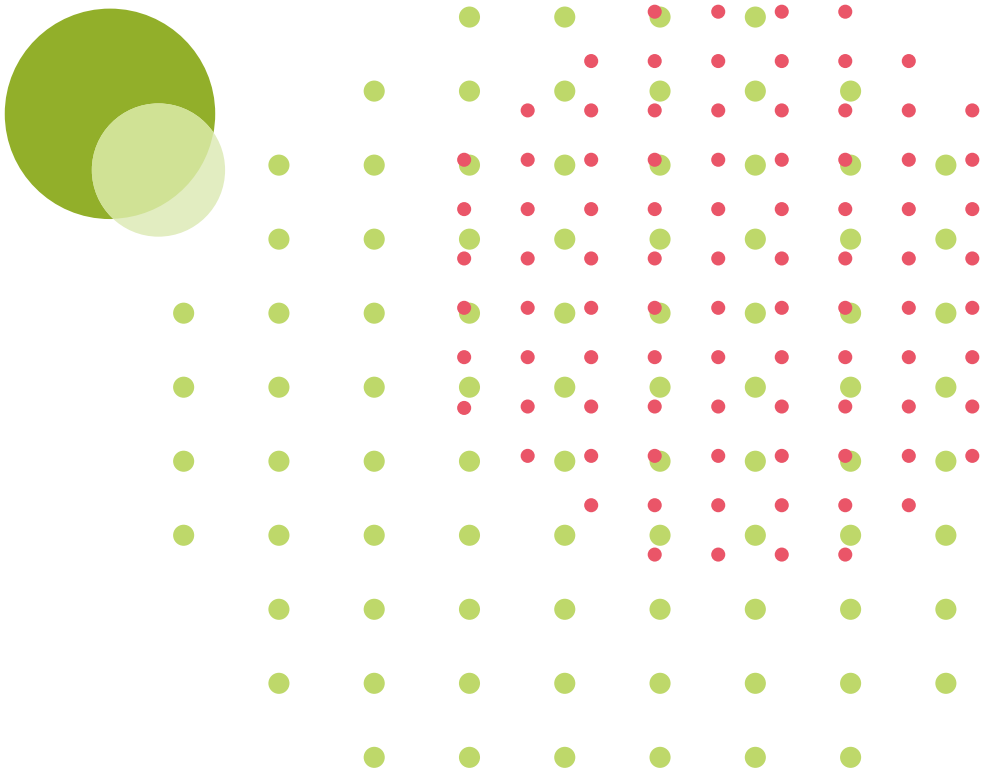
1. **Kommunikation**, die offen, respektvoll und strukturiert ist – mit Raum für Emotionen, Unterschiedlichkeit und gemeinsame Reflexion.
2. **Rollenklärung**, die für Transparenz und Orientierung sorgt – sodass alle wissen, was von ihnen erwartet wird und wo sie Verantwortung tragen dürfen.

3. **Teamentwicklung**, die die Vielfalt der Kompetenzen sichtbar macht – und darauf abzielt, nicht nur reibungslos zu funktionieren, sondern gemeinsam zu wachsen.

Gerade die Integration von Quereinsteiger*innen kann hier ein wertvoller Impuls sein: Sie eröffnet die Möglichkeit, Routinen zu hinterfragen, Leerstellen sichtbar zu machen und neu über pädagogische Qualität, Zuständigkeiten und Zusammenarbeit ins Gespräch zu kommen.

Eine Kita mit inklusiver Teamkultur vermittelt Kindern und Eltern, dass Unterschiedlichkeit keine Hürde, sondern eine Stärke ist – und dass ein respektvoller, lernbereiter Umgang miteinander die Grundlage für gelingende Beziehungen bildet.

Wer Teamkultur nicht dem Zufall überlässt, sondern aktiv gestaltet, legt den Grundstein für Stabilität, Resilienz und Entwicklung – und sichert damit nicht nur die Qualität der Zusammenarbeit im Team, sondern auch die pädagogische Arbeit mit den Kindern.



Quellen

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. München: Vahlen.

Lochner, B. (2017): Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Kasseler Edition Soziale Arbeit, Band 5. Wiesbaden: Springer VS.

Möller, J.-Ch. & Schlenther-Möller, E. (2018): Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Mülheim an der Ruhr: Cornelsen.

Rogers, C. R. (1977): Die Kraft des Guten. Ein Appell zur Selbstverwirklichung. München: Kindler.

Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M., & Kuhl, J. (2016): Ich blick's – Verstehe dich und handle gezielt. Bern: Hogrefe.

Storch, M., & Kuhl, J. (2017): Die Kraft aus dem Selbst – Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (3., unveränderte Auflage). Bern: Hogrefe.

Strehmel, P. & Overmann, J. (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI), WiFF Studien, Band 28. Verfügbar unter: www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen

Thurmann, B., & Hansen, I. (2023): Quereinstieg in die Kita. Herausforderungen und Chancen für Leitung und Team. kindergarten heute, leiten kompakt.

Wahl, A. & Buhl, M. (2020): Humanistische Führungskonzepte in der Kita. In kindergarten heute – leiten kompakt, 4/2020, S. 20–22.

7. Personal- und Teamentwicklung in der Kita

„Personalentwicklung hat das Ziel, die professionelle Weiterentwicklung des Personals voranzutreiben und dabei die Passung zwischen persönlichen Interessen und Fähigkeiten der Person und organisationalen Zielen in Einklang zu bringen.“ (Strehmel & Overmann, 2018, S. 10)

7.1. Warum Entwicklung strukturell verankert sein muss

Stellen sie sich ein Team vor, in dem jede Fachkraft ihre Stärken kennt, Feedback selbstverständlich ist und Lernen zum Alltag gehört. In solch einer Kultur wird Weiterentwicklung nicht als zusätzliche Aufgabe erlebt, sondern als Teil des gemeinsamen Arbeitens. Doch wie können Einrichtungen diesen Raum für Wachstum schaffen – für Einzelne ebenso wie für das Team als Ganzes?

Gerade in Zeiten wachsender Anforderungen – von Inklusion über Sprachförderung bis hin zur Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams – wird die Fähigkeit zur Entwicklung zum entscheidenden Qualitätsfaktor. Sie braucht klare Strukturen, Zeitfenster für Reflexion und eine Haltung, die Lernen als Chance begreift.

Eine lernförderliche Teamstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass sich alle regelmäßig mit grundlegenden Fragen beschäftigen können:

- Was gelingt mir gut, und warum?
- Was fällt mir schwer, und wo kann ich Unterstützung finden?
- Was lerne ich aus meiner Praxis und was brauchen wir als Team, um besser zu werden?

Damit solche Fragen nicht dem Zufall überlassen bleiben, braucht es institutionelle Orte und Anlässe wie Mitarbeiterentwicklungsgespräche, kollegiale Beratung, Supervision, Teamtage oder Reflexionsrunden in den Teamsitzungen.

Strukturell verankerte Entwicklungsprozesse schützen vor Stagnation, fördern individuelle Talente und Potenziale (etwa durch die Übernahme von Fachverantwortung) und stärken die Resilienz von Teams gegenüber Belastungen und Veränderungen.

Gerade in der heutigen Kita-Landschaft ist das unverzichtbar. Denn Einrichtungen stehen vor gleich mehreren Herausforderungen:

1. zunehmende Heterogenität durch Quereinstiege, neue Berufsgruppen, kulturelle Vielfalt und Altersmischung,
2. neue pädagogische Anforderungen wie Bildungsdokumentation, Inklusion, Sprachförderung und Kinderschutz,
3. veränderte Erwartungen seitens Eltern, Fachpolitik und Trägern
4. sowie die Notwendigkeit, ein klares Profil zu entwickeln – insbesondere für kleinere Träger oder freie Einrichtungen im Wettbewerb um Fachkräfte.

Entwicklung heißt in diesem Kontext nicht nur die pädagogische Arbeit mit und die Begleitung der Entwicklung von Kindern, sondern auch an sich selbst zu arbeiten.

7.2. Feedback- und Lernkultur als Fundament von Entwicklung

Eine gelebte Feedback- und Lernkultur ist das Herzstück einer professionellen und zukunftsfähigen Kita-Organisation. Sie schafft die Grundlage dafür, dass sich Mitarbeitende individuell entwickeln, Teams voneinander lernen und die pädagogische Qualität kontinuierlich wächst.

Feedback- und Lernkultur sind eng verwoben mit den in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Elementen: Die **Arbeitgeberattraktivität (Kapitel 4)** zeigt sich auch darin, dass Entwicklung ermöglicht und gefördert wird. Das **Onboarding (Kapitel 5)** legt den Grundstein für eine Kultur, in der Feedback willkommen ist und Lernen zum Selbstverständnis gehört. Die **Teamkultur (Kapitel 6)** bildet den sozialen Rahmen, in dem Entwicklung überhaupt erst möglich wird – durch Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Unterstützung.

Dieses Kapitel zeigt nun, wie diese Prinzipien durch konkrete Strukturen und Methoden systematisch in die Praxis überführt werden können.

Was bedeutet „Feedback- und Lernkultur“ konkret?

Eine lernförderliche Kultur besteht nicht aus einzelnen Rückmeldungen oder vereinzelten Fortbildungen, sondern aus alltäglichen Gelegenheiten zum Innehalten, Reflektieren, Ausprobieren und Weiterentwickeln. Sie lebt von Vertrauen, Wertschätzung und der Haltung, dass Fehler Lernchancen sind und Vielfalt eine Ressource ist.

Zentrale Elemente sind:

Regelmäßige Gespräche mit individueller Entwicklungsperspektive

Mitarbeiterentwicklungsgespräche sind mehr als Leistungsbewertungen. Sie dienen dazu, persönliche Ziele, fachliche Interessen und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen, idealerweise einmal jährlich oder halbjährlich.

Mögliche Themen:

- aktuelle Aufgaben und Herausforderungen,
- Interessen für neue Aufgabenfelder,
- notwendige Unterstützungsformate.

👉 Solche Gespräche machen Entwicklung planbar und senden das Signal: „Deine Entwicklung ist uns wichtig.“

Offene Kommunikation über Stärken und Entwicklungsfelder

Eine Feedbackkultur heißt: Stärken sichtbar machen, nicht nur Defizite thematisieren. Herausforderungen werden offen angesprochen – nicht zur Kritik, sondern als gemeinsame Aufgabe.

Beispiel: Nach einer Projektphase geben sich Kolleg*innen Rückmeldung zu Planung, Kommunikation oder Umgang mit den Kindern.

👉 Regelmäßige Rückmeldungen stärken das Vertrauen im Team und fördern Selbstreflexion.

Kollegiale Beratung zur Reflexion des pädagogischen Alltags

Kollegiale Beratung ist ein strukturiertes Verfahren, in dem Teams ihre Erfahrungen in Fallbesprechungen oder Praxisfragen gemeinsam reflektieren. Sie folgt einem festen Ablauf (z. B. nach dem „Heilsbronner Modell“) mit klaren Rollen wie Fallgeber*in, Moderator*in und Berater*innen.

Typische Themen:

- Umgang mit Kindern mit herausforderndem Verhalten,
- Spannungen mit Eltern,
- Mehrfachbelastungen im Alltag.

👉 Diese Form stärkt nicht nur die fachliche Qualität, sondern auch Zugehörigkeitsgefühl und professionelle Identität.

Moderierte Formate mit Struktur, Vertrauen und Wertschätzung

Lernen im Team gelingt besonders dort, wo Vertraulichkeit, klare Abläufe und gegenseitige Wertschätzung gewährleistet sind. Geeignete Formate sind z. B.:

- Feedbackrunden in Teamsitzungen,
- kollegiale Hospitation mit anschließender Reflexion,
- Feedbackkarten oder -methoden (z. B. „2 Sterne und ein Wunsch“),
- Supervision oder externe Moderation.

Die Methoden allein reichen nicht. Entscheidend ist die Haltung, mit der sie gelebt werden. Kitas lassen sich als lernende Organisationen verstehen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und diesen Prozess systematisch gestalten müssen. Damit Qualitätssicherung, Fachkräftebindung und Professionalisierung nachhaltig gelingen, dürfen Rückmeldeschleifen nicht vom Engagement Einzelner abhängen, sondern sollten institutionell verankert und als Teil der Organisationskultur etabliert sein (Mieth et al., 2018).

👉 Damit wird deutlich: Eine Feedback- und Lernkultur ist ein wichtiger strategischer Baustein von Teamarbeit und Personalentwicklung.

Sie unterstützt sowohl die Widerstandsfähigkeit und Flexibilität der einzelnen Fachkräfte als auch die Professionalität des gesamten Teams – mit unmittelbaren Effekten auf pädagogische Qualität und das Wohlbefinden aller Beteiligten.

7.3. Praxisbeispiele

Im Folgenden werden exemplarisch Praxisbeispiele vorgestellt, die zeigen, wie Personal- und Teamentwicklung in der Kita alltagsnah gestaltet werden kann.

7.3.1 Praxisbeispiel: Feedbackrunden mit externer Moderation

Eine Kindertageseinrichtung hat im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung ein neues Format eingeführt: monatliche Feedbackrunden, die von einer externen Moderatorin – einer Supervisorin und ehemaligen Kita-Leitung – begleitet werden. Ziel ist es, eine strukturierte, sichere und ressourcenorientierte Feedbackkultur zu etablieren. Persönliche wie fachliche Entwicklung sollen regelmäßig Raum finden, und auch herausfordernde Themen können angesprochen werden, ohne dass Schuldzuweisungen oder Konflikte dominieren.

Die Runden finden einmal im Monat für jeweils 90 Minuten statt – abwechselnd mit dem Gesamtteam oder in Kleingruppen von maximal sechs Personen. Der Ablauf ist klar strukturiert und gibt allen Beteiligten Sicherheit:

1. Ankommensrunde (10 Min.)

Jede Person sagt in einem Satz, wie es ihr gerade geht oder nennt ein prägendes Ereignis der Woche. Ziel ist es, Präsenz zu schaffen und ein erstes Andocken zu ermöglichen.

2. Reflexionsrunde (30–40 Min.)

Jede*r beantwortet nacheinander drei Leitfragen:

- Welche Situation ist mir gut gelungen, und warum?
- Wo bin ich in letzter Zeit an meine Grenze gestoßen?
- Was würde ich beim nächsten Mal anders oder bewusster gestalten wollen?

Die anderen hören aktiv zu; Rückmeldungen erfolgen erst, wenn alle gesprochen haben.

3. Feedbackphase (30 Min.)

Auf Einladung geben die Kolleg*innen Rückmeldungen. Die Moderatorin achtet konsequent auf eine wertschätzende, dialogische Haltung. Rückmeldungen erfolgen als Ich-Botschaften, nicht als Bewertungen.

4. Abschlussrunde (10 Min.)

Jede Person fasst in einem Satz zusammen, was sie mitnimmt oder welche Erkenntnis besonders wichtig war.

Bereits nach einem halben Jahr berichtet die Einrichtung von spürbaren Wirkungen: Die Selbstreflexion einzelner Fachkräfte hat zugenommen („Ich nehme mir wieder Zeit auf meine Praxis zu schauen“). Die Vertrauenskultur im Team ist gestärkt („Ich erlebe, dass auch Unsicherheiten geteilt werden dürfen“). Konflikte werden früher angesprochen und Rückmeldungen zunehmend als Entwicklungschance statt als Kritik verstanden. Besonders wertvoll wird die externe Rolle der Moderatorin erlebt, die Impulse setzt und auch stillere Stimmen hörbar macht.

Um die Nachhaltigkeit zu sichern, verfolgt die Kita eine klare Strategie:

- Schulung interner Moderator*innen (z. B. über Fortbildungen zur kollegialen Beratung),
- Dokumentation wiederkehrender Themen zur strategischen Weiterentwicklung,
- feste Verankerung im Jahreskalender und Dienstplan.

Das Praxisbeispiel zeigt eindrücklich, wie durch geschützte Rahmenbedingungen, klare Strukturen und externe Moderation eine tiefgreifende Feedback- und Lernkultur wachsen kann – mit direktem Einfluss auf Motivation, Teamklima und pädagogische Qualität.

7.3.2. Praxisbeispiel: Oscar-Verleihung

Die Kita-Leiterin der AWO-Kita Löwenzahn in Hunden hat eine besondere Art gefunden, wie sie sicherstellen kann, dass jedes einzelne Teammitglied eine wertschätzende Rückmeldung zu seiner oder ihrer Arbeit erhält. In der Kita wurde eine Oscar-Verleihung veranstaltet: Im Vordergrund des Abends standen die Würdigung aller, der gemeinsame Spaß und das Kennenlernen von Kolleg*innen in einem informellen Rahmen. Zu diesem besonderen Anlass erschienen die Teammitglieder in Abendgarderobe, wie es in den zuvor verteilten Einladungen gewünscht wurde. Die Oscars wurden dann von der Leitungskraft für herausragendes Engagement, beispielsweise im Rahmen eines Projektes, oder für das Einbringen wertvoller Kompetenzen vergeben.

Das Format der Oscar-Verleihung als wertschätzendes Teamevent kann individuell gestaltet werden. Denkbar ist auch eine vorherige Nominierung durch direkte Kolleg*innen für einzelne Kategorien, wie „Beste Teamstütze in Krisenzeiten“ oder „Kreativstes Projekttalent“. Wichtig ist, dass für jedes Teammitglied mindestens eine Kategorie passend erscheint bzw. jede Person eine Würdigung ihrer Arbeit erhält.

7.3.3 Praxisbeispiel: Teamtag auf der Insel

Die Katholische Kindertagesstätte St. Marien in Esterwegen fährt regelmäßig für ein Bildungswochenende mit dem gesamten Team nach Norderney und führt dabei wichtige Elemente einer gelungenen Feedback- und Lernkultur zusammen. Die Leitungskraft berichtet:

“Alle drei Jahre heißt es für die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Einrichtung: Koffer packen, den Kita-Alltag für ein Wochenende hinter sich lassen und auf nach Norderney! Die Team-Tage auf der ostfriesischen Insel sind mehr als nur eine Fortbildung - sie sind ein bewusstes Innehalten, eine Einladung zur Reflexion und ein gemeinsamer Weg zu innerer und äußerer Stärkung.

Abseits des Kita-Alltags schaffen wir uns auf der Insel einen geschützten Raum. Es ist eine Zeit, in der wir uns nicht nur mit fachlichen Themen auseinandersetzen, sondern auch mit uns selbst- mit unserer Haltung, unserem Glauben, unserer Berufung. Elemente aus der christlichen Spiritualität und

Exerzitien laden zur Einkehr ein und geben Impulse, die weit über den beruflichen Kontext hinausreichen.

Ein weiterer Bestandteil dieser Tage ist die Supervision. In angeleiteten Gesprächen, Impulsvorträgen und Arbeitsgruppen reflektieren wir unsere Praxis, nehmen wir uns Zeit, unsere Erfahrungen im Team auszutauschen und entwickeln neue Ideen für unsere tägliche Arbeit mit den Kindern. Herausforderungen und kritische Anmerkungen dürfen benannt werden, Wertschätzung wird spürbar, und gemeinsam entstehen neue Wege des Miteinanders. Ergänzt durch kreative und stärkende Teamimpulse wächst ein neues Bewusstsein für unser gemeinsames Tun.

Die Weite des Meeres, der Wind, das Licht – Norderney selbst wird zum stillen Begleiter dieser besonderen Tage. Gleichzeitig dienen die Tage als wertvolle Auszeit vom fordernden Alltag in der Kita. In der Natur fällt es leicht, zur Ruhe zu kommen, sich zu öffnen und neue Kraft zu schöpfen. Spaziergänge am Strand, gemeinsames Essen, Zeit für persönliche Gespräche und auch das gemeinsame Lachen prägen diese intensive Zeit und lassen uns als Team spürbar zusammenwachsen. Es fördert das Gemeinschaftsgefühl und lässt neue Energien entstehen.

Die Team-Tage sind zu einer kostbaren Tradition geworden- eine Zeit, auf die sich viele Mitarbeiter*innen im Voraus freuen. Dabei bietet die Insel mit seiner natürlichen Weite und dem beruhigenden Meeresrauschen die ideale Kulisse für diese besondere Mischung aus Lernen und Entspannung. Die Rückmeldungen aus dem Team sind durchweg positiv: Viele empfinden die Reise als motivierend, verbindend und bereichernd – sowohl persönlich als auch beruflich."

7.4. Methoden zur Weiterentwicklung von Teams

Die folgenden Methoden zeigen, wie Teams in Kindertageseinrichtungen gezielt weiterentwickelt und in ihrer Zusammenarbeit nachhaltig gestärkt werden können.

7.4.1 Mitarbeiterentwicklungsgespräche

Mitarbeiterentwicklungsgespräche sind richtig eingesetzt, ein zentrales Instrument der Personalentwicklung, das sowohl die Qualitätssicherung als auch die Bindung der Mitarbeitenden stärkt. Sie dienen nicht allein der Leistungsbeurteilung, sondern ermöglichen eine gemeinsame Standortbestimmung: Was ist gelungen? Wo liegen Herausforderungen? Welche nächsten Schritte sind sinnvoll und welche Unterstützung wird gebraucht?

Ein gelungenes Gespräch verbindet Anerkennung für das Erreichte mit einem geschützten Rahmen, in dem auch Belastungen oder Veränderungswünsche offen angesprochen werden können. Entscheidend sind dabei bestimmte Grundsätze:

- Regelmäßigkeit: mindestens einmal jährlich pro Fachkraft, ergänzt um zusätzliche Gespräche in Übergangsphasen (z. B. nach Einarbeitung, Rückkehr aus Elternzeit, Rollenwechsel).
- Vertraulichkeit und Verlässlichkeit: ein störungsfreier Rahmen, klare Zeitstruktur, Verbindlichkeit.
- Gleichwertigkeit und Wertschätzung: die Leitung moderiert, die Mitarbeitenden bringen ihre Sichtweise aktiv ein; Zuhören, Nachfragen und ehrliches Interesse bilden die Grundlage.

Einige Einrichtungen haben gute Erfahrungen mit „Walk & Talk“-Gesprächen gemacht: Ein gemeinsamer Spaziergang, der Barrieren senkt und eine gelöste Atmosphäre schafft. Wichtig bleibt dabei, am Ende schriftliche Vereinbarungen zu dokumentieren, um Verbindlichkeit zu sichern.

Typische Leitfragen für diese Gespräche lauten:

- Was läuft aus Ihrer Sicht aktuell gut?
- Wobei fühlen Sie sich besonders sicher?
- Wo erleben Sie Unsicherheit oder Belastung?
- Welche Themen oder Aufgaben möchten Sie vertiefen?

- Welche Fortbildungen wären sinnvoll?
- Welche Rolle möchten Sie mittelfristig stärker im Team übernehmen?
- Was benötigen Sie von Leitung, Träger, Fachberatung oder Kolleg*innen, um gut arbeiten zu können?

Ein kurzes Protokoll mit Zielvereinbarungen macht die Ergebnisse transparent. Es hält fest, welche Stärken anerkannt wurden, welche Entwicklungsthemen identifiziert sind, welche nächsten Schritte geplant sind und welche Unterstützung vereinbart wurde. So werden Entwicklungsschritte sichtbar, Missverständnisse vermieden und Verbindlichkeit geschaffen.

7.4.2 Kollegiale Beratung

Die kollegiale Beratung ist ein wirksames Format, das Teams in ihrer Reflexion unterstützt. Fachkräfte bringen aktuelle Fragestellungen oder Unsicherheiten aus ihrem pädagogischen Alltag ein und betrachten sie gemeinsam mit Kolleg*innen in einem strukturierten Rahmen. Ziel ist nicht das schnelle Ratschlag geben, sondern die Erweiterung von Perspektiven, die gemeinsame Suche nach Lösungen und die Stärkung der Selbstwirksamkeit.

Die wichtigsten Ziele sind:

- Förderung der Problemlösekompetenz,
- wertschätzender Austausch auf Augenhöhe,
- gemeinsames Lernen aus konkreten Fällen,
- Entlastung durch geteilte Verantwortung,
- Stärkung des Teamzusammenhalts.

Für gelingende Beratungen gelten drei Grundprinzipien:

- **Freiwilligkeit** – niemand wird verpflichtet, ein Thema einzubringen.
- **Vertraulichkeit** – was besprochen wird, bleibt in der Gruppe.
- **Struktur** – ein klarer Ablauf mit Zeitrahmen verhindert Beliebigkeit.

Ein typischer Ablauf umfasst sechs Phasen (Dauer 45–60 Min.):

Phase	Dauer	Inhalt
1. Fallvorstellung	ca. 5–7 Min	Die fallgebende Person schildert ihr Anliegen ohne Unterbrechung.
2. Klärende Nachfragen	ca. 5 Min	Die Gruppe stellt Verständnisfragen – keine Bewertungen.
3. Hypothesenbildung	ca. 10 Min	Die Gruppe überlegt laut: Welche Ursachen könnten hinter dem Problem liegen? („Vielleicht liegt es daran, dass…“)
4. Ideen und Optionen	ca. 10–15 Min	Die Gruppe schlägt konkrete Handlungsoptionen vor. Die Fallgeber*in hört nur zu.
5. Rückmeldung	ca. 5 Min	Die Fallgeber*in teilt mit, was hilfreich war und was sie mitnimmt.
6. Reflexion des Prozesses	ca. 5 Min	Die Gruppe reflektiert kurz: Was lief gut? Was können wir verbessern?

Damit die Struktur verlässlich funktioniert, werden Rollen vergeben – Moderatorin, Zeitwächterin und ggf. Protokollführer*in. So entsteht ein sicherer Rahmen, in dem Austausch gelingt.

Vorbereitung hilft, das Anliegen zu fokussieren. Fallgeber*innen können sich fragen: Was ist mein eigentliches Anliegen? Worauf möchte ich schauen? Was erwarte ich von der Gruppe? Welche Beobachtungen sind objektiv, welche sind meine Deutung?

Wenn kollegiale Beratung regelmäßig im Jahres- oder Monatsplan verankert wird, entwickelt sie nachhaltige Wirkung: Sie schafft Klarheit, fördert Perspektivenvielfalt und stärkt die fachliche Identität des Teams. Sie ist kein „Add-on“, sondern ein Motor für Teamlernen und Weiterentwicklung.

7.4.3 Weitere Formate

Neben Entwicklungsgesprächen und kollegialer Beratung gibt es zahlreiche weitere Möglichkeiten, die Weiterentwicklung im Team zu fördern. Diese Formate setzen auf Partizipation, Selbstorganisation und Wissenstransfer – oft mit wenig Aufwand, aber mit großer Wirkung.

Peer-Learning: Tandems im Alltag

Ein wirkungsvolles Instrument ist das Peer-Learning in Form von Tandems. Zwei Fachkräfte schließen sich freiwillig zusammen, um voneinander zu lernen und sich in einem bestimmten Themenbereich gegenseitig zu unterstützen. So können neue Kolleg*innen von der Erfahrung anderer profitieren – und gleichzeitig entsteht ein Dialog auf Augenhöhe.

Beispiele für Peer-Tandems sind:

- eine neue Kollegin beobachtet mit einer erfahrenen Kraft Alltagssituationen und reflektiert diese anschließend,
- zwei Fachkräfte mit unterschiedlichem Hintergrund (z. B. Quereinsteigerin und Erzieher) tauschen sich regelmäßig über die Planung pädagogischer Angebote aus,
- ein Tandem arbeitet gemeinsam an einem internen Mini-Projekt wie einer neuen Dokumentationsstruktur oder einem Konzept zur Zusammenarbeit mit Familien.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Wissen wird individuell weitergegeben, gegenseitige Unterstützung gestärkt und Reflexion erleichtert – ganz ohne hierarchische Hürden. Besonders hilfreich ist es, die Tandems rotierend anzulegen, etwa für drei Monate, und mit einer gemeinsamen Feedbackrunde abzuschließen.

Interne Fortbildungstage: Lernen aus dem Team

Nicht jede Fortbildung muss extern organisiert werden. In vielen Teams schlummert wertvolle Expertise, die in internen Fortbildungstagen systematisch weitergegeben werden kann.

Eine bewährte Praxisidee: Einmal pro Halbjahr veranstaltet das Team einen Fortbildungstag. Jede Fachkraft, die sich intensiver mit einem Thema beschäftigt hat, bietet einen kurzen Workshop (45–90 Minuten) an – zum Beispiel zu feinfühliger Sprache, Traumapädagogik, Zusammenarbeit mit Familien bei Sprachbarrieren oder Naturpädagogik.

Die Effekte solcher Tage sind vielfältig:

- interne Kompetenzen werden sichtbar,
- Wertschätzung innerhalb des Teams wächst,
- die Weiterbildung ist praxisnah und kostengünstig,
- Mitarbeitende stärken ihre Rolle als Wissensvermittler*innen.

Die Organisation kann dabei von einem kleinen Planungsteam übernommen werden, um Verbindlichkeit und Verlässlichkeit zu sichern.

Lernjournale: Schriftliche Reflexion stärken

Ein weiteres Instrument sind Lernjournale. Dabei handelt es sich um persönliche Hefte oder digitale Dokumente, in denen Fachkräfte regelmäßig pädagogische Beobachtungen, Erfahrungen und Fragen festhalten. Sie fördern die Selbstreflexion und helfen, Lernprozesse sichtbar zu machen – besonders für neue Kolleginnen oder Quereinsteigerinnen.

Mögliche Inhalte eines Journals sind:

- Was ist mir in dieser Woche besonders gut gelungen?
- Wo war ich unsicher, was möchte ich besser verstehen?
- Was hat mich emotional bewegt?
- Welche Rückmeldung habe ich erhalten – und was mache ich daraus?

Die Vorteile liegen in der kontinuierlichen Entwicklung des pädagogischen Bewusstseins, in der Förderung der Selbstbeobachtung und darin, dass die Journale eine Grundlage für Gespräche mit Mentor*innen oder der Leitung bieten können.

Wichtig ist, dass die Nutzung freiwillig bleibt und die Inhalte nicht kontrolliert werden – sie gehören der Fachkraft selbst.

Diese Formate – Peer-Tandems, interne Fortbildungstage und Lernjournale – machen Wissen sichtbar, stärken die gemeinsame Haltung und schaffen lebendige Lernräume. Sie tragen dazu bei, eine nachhaltige Feedback- und Lernkultur zu entwickeln, die die gesamte Einrichtung voranbringt.

7.5. Typische Stolpersteine in der Entwicklungsarbeit

Die Einführung von Feedbackprozessen, kollegialer Beratung und weiteren Lernformaten bringt wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung von Teams. Gleichzeitig ist dieser Weg nicht frei von Stolpersteinen. Damit neue Strukturen tragen, müssen pädagogische Teams und Leitungskräfte vier zentrale Herausforderungen im Blick behalten.

Vertrauensaufbau – Feedback braucht psychologische Sicherheit

Konstruktives Feedback gelingt nur dort, wo ein Klima von Vertraulichkeit, Wertschätzung und Zugehörigkeit herrscht. Diese sogenannte psychologische Sicherheit ist kein Selbstläufer, sondern muss aktiv gepflegt werden.

Typische Schwierigkeiten zeigen sich darin, dass manche Kolleg*innen Sorge haben, im Feedback bloßgestellt oder bewertet zu werden, dass neue Mitarbeitende Bedenken haben, sich zu öffnen, oder dass Hierarchien und dominante Stimmen das Gleichgewicht stören.

Hilfreich sind klare Gesprächsregeln („Feedback beschreibt, es bewertet nicht“), Schutzräume wie Kleingruppen oder 1:1-Formate sowie ein Vorleben durch Leitung und erfahrene Fachkräfte.

Zeitmanagement – Entwicklung braucht Raum

Im Alltag von Kitas konkurrieren Reflexionsprozesse ständig mit Betreuung, Elterngesprächen und organisatorischen Anforderungen. „Nicht-akute“ Formate wie kollegiale Beratung, Entwicklungsgespräche oder Lernteams geraten daher leicht ins Hintertreffen.

Häufig fehlen feste Zeitfenster, Personalmangel erzwingt Priorisierungen oder Gespräche finden nur anlassbezogen in Krisen statt. Abhilfe schaffen verbindlich im Jahresplan verankerte Termine, Vertretungsmodelle zur Entlastung und die Integration kleiner Feedbackschleifen in ohnehin stattfindende Teamsitzungen.

Kompetenz in Moderation – Struktur schützt vor Beliebigkeit

Damit Formate wie kollegiale Beratung oder Mitarbeitergespräche wirken, brauchen sie klare Struktur. Fehlt diese, besteht die Gefahr, dass Runden ausufern, persönliche Grenzen überschritten werden oder der Nutzen verpufft.

Herausforderungen entstehen etwa, wenn Unsicherheit im Anleiten von Gruppenprozessen herrscht, Rollenkonflikte auftreten (z. B. wenn die Leitung selbst moderiert) oder fehlende Kompetenzen in Gesprächsführung und Feedback bestehen.

Wirksam sind hier Moderationstrainings durch Fachberatung, rotierende Rollen im Team sowie visualisierte Abläufe oder Moderationskarten, die Orientierung geben.

Widerstände – neue Formate brauchen Akzeptanz

Gerade am Anfang stoßen neue Strukturen wie Feedback- oder Beratungsrunden nicht immer auf Begeisterung. Ablehnung entsteht dabei meist nicht aus Unwillen, sondern aus fehlender Klarheit, Überforderung oder negativen Vorerfahrungen. Typische Aussagen lauten: „Dafür haben wir keine Zeit“, „Ich will mich nicht vor anderen rechtfertigen“ oder „Das ist wieder eine Mode, die bald verschwindet“.

Dem lässt sich begegnen durch transparente Kommunikation über Ziele und Nutzen, durch Pilotphasen mit Freiwilligen, die erste Erfolge sichtbar machen, sowie durch eine enge Verknüpfung mit Alltagsthemen, die für alle relevant sind.

Herausforderungen sind damit nicht unbedingt Hindernisse, sondern Wegweiser für die Weiterentwicklung. Dort, wo sie erkannt, ernst genommen und gemeinsam bearbeitet werden, kann eine nachhaltige Feedback- und Lernkultur getragen von Vertrauen, Zeit, Struktur und Haltung entstehen.

7.6. Potenziale für Wachstum und Professionalisierung

Eine systematisch verankerte Feedback- und Lernkultur wirkt auf mehreren Ebenen: Sie fördert die individuelle Weiterentwicklung der Fachkräfte, stärkt die Zusammenarbeit im Team, verbessert das Klima in der Einrichtung – und kommt letztlich auch den Kindern zugute. Investitionen in diese Prozesse zahlen sich deshalb langfristig aus.

1. Fachliche Weiterentwicklung durch Reflexion und kollegiale Expertise
Regelmäßige Reflexionsformate geben Fachkräften die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und Sichtweisen gemeinsam zu durchdenken. Das erweitert nicht nur das Verständnis für die eigene Praxis, sondern auch die professionelle Perspektive.

Konkret bedeutet das:

- Situationen werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet – das schärft das pädagogische Urteilsvermögen.
- Kolleg*innen bringen ergänzendes Wissen ein, das hilft, festgefahrene Sichtweisen zu lösen.
- Austausch über Gelingensfaktoren führt zu mehr Handlungssicherheit und Selbstwirksamkeit.

Beispiel: Eine Erzieherin reflektiert mithilfe kollegialer Beratung ihre Unsicherheiten in Elterngesprächen. Die Gruppe entwickelt Kommunikationsstrategien, die sofort im Alltag ausprobiert werden können.

2. Individuelle Förderung: Talente und Bedarfe werden sichtbar
Instrumente wie Entwicklungsgespräche, Lernjournale oder Peer-Tandems helfen, Stärken und Wünsche besser zu erkennen. So können sie gezielt gefördert und sinnvoll in den Alltag eingebunden werden.

Positive Effekte:

- Verborgene Talente (z. B. musische, sprachliche oder naturpädagogische Kompetenzen) kommen zum Einsatz.
- Mitarbeitende werden ermutigt, neue Rollen zu übernehmen, etwa als Fachkraft für Sprache, Elternbegleitung oder Inklusion.
- Unterstützungsbedarfe werden frühzeitig erkannt, bevor sie zu Überlastung führen.

Beispiel: Eine Kollegin hätte Lust, mal ein Projekt zu Theater und Bewegung zu machen. Dies war dem Team bisher noch nicht bekannt.

3. Teamlernen: Das ganze Team profitiert
Wenn Reflexion als gemeinsamer Prozess verstanden wird, entwickelt sich das Team zu einer lernenden Organisation.

Beispielhafte Wirkungen:

- Gemeinsame Begriffe und Qualitätsverständnisse entstehen („Was heißt eigentlich Partizipation bei uns?“).
- Unterschiedliche Haltungen werden sichtbar und anschlussfähig – das stärkt Dialog und Konsens.
- Fehler werden nicht vertuscht, sondern als Lernanlässe genutzt.

Beispiel: In einer kollegialen Beratung wird ein schwieriger Konflikt nicht personalisiert, sondern gemeinsam als systemisches Thema bearbeitet.

4. Bindung und Motivation: Entwicklung stärkt Verbleib im Beruf
Studien verdeutlichen, dass Fachkräfte dann länger im Beruf bleiben, wenn sie gesehen, gefördert und in ihrer Entwicklung ernst genommen werden. Die Plattform Frühe Chancen (BMFSFJ, o. J.) fasst zusammen: Mit guter Kommunikation und klaren Karriere- sowie Aufstiegsperspektiven lassen sich deutlich mehr Fachkräfte gewinnen und binden. Dies trägt wesentlich dazu bei,

- die langfristige Bindung an die Einrichtung zu stärken,

- Motivation und Identifikation durch echte Mitgestaltungsmöglichkeiten zu fördern,
- und die Zufriedenheit zu erhöhen – auch in herausfordernden Rahmenbedingungen.

Feedback- und Lernformate sind zentrale Bausteine für Fachkräftesicherung, Teamentwicklung und Qualitätssteigerung. Sie eröffnen nicht nur bessere Lösungen für den Alltag, sondern schaffen einen Kulturwandel hin zu mehr Partizipation, Transparenz und professioneller Identifikation.

7.7. Fazit: Entwicklung braucht Struktur und Kultur

Feedback- und Lernkultur sind keine optionalen Zusatzangebote für „besonders motivierte Teams“. Sie bilden vielmehr einen Grundpfeiler professioneller und zukunftsfähiger Kita-Arbeit. In einem Feld, das von wachsender Komplexität, multiprofessioneller Zusammenarbeit und hoher Belastung geprägt ist, braucht es bewusst gestaltete Strukturen, um Qualität zu sichern, Personal zu entwickeln und Fachkräfte im System zu halten.

Entwicklung gelingt nicht nebenbei

In vielen Einrichtungen gibt es bereits einen lebendigen informellen Austausch. Doch nachhaltige Entwicklung entsteht dort, wo Reflexion nicht vom Zufall abhängt, sondern systematisch verankert wird – im Jahresplan, in der Teamkultur und in der Haltung der Leitung. Dabei geht es um mehr als Wissensvermittlung:

- Wie schaffen wir Räume für ehrliche, dialogische Gespräche?
- Wie erkennen und fördern wir Stärken und Potenziale im Team?
- Wie gelingt es, Verantwortung, Selbstreflexion und fachlichen Austausch zu stärken?

Strukturen schaffen Sicherheit – Kultur schafft Vertrauen

Eine lernförderliche Teamkultur braucht beides: klare Strukturen wie Jahresgespräche, kollegiale Beratung oder Tandems und eine Haltung, die Entwick-

lung erlaubt. Dort, wo Fehler als Lernchance betrachtet werden und Feedback respektvoll sowie differenziert erfolgt, entsteht psychologische Sicherheit. Sie ist ein zentrales Fundament für Motivation, Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit.

Praxishilfen zur Umsetzung

👉 **Anhang 16: Vorlage – Mitarbeiterentwicklungsgespräch in der Kita:** ein strukturierter Leitfaden mit Reflexionsfragen, Themenfeldern und Protokollhilfe.

👉 **Anhang 17: Moderationskarte – Kollegiale Beratung im Kita-Team:** eine kompakte Übersicht für die Durchführung mit Rollen, Zeitstruktur und Reflexionsfragen.

Wer Feedback- und Lernkultur konsequent lebt, schafft eine Kita, in der nicht nur Kinder wachsen, sondern auch die Menschen, die sie begleiten.

Quellen:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (o.J.): Studien zur Gewinnung und Bindung von pädagogischen Fachkräften. Verfügbar unter: https://www.fruehe-chancen.de/themen/fachkraefte-und-qualifizierung/studien-zur-gewinnung-und-bindung-von-paedagogischen-fachkraeften

Mieth, C., Baier, J., Buhl, M., Freytag, T., & Iller, C. (2018): Organisationsentwicklung in Kitas: Beispiele gelungener Praxis. Universitätsverlag Hildesheim. https://doi.org/10.18442/771

Strehmel, P. & Overmann, J. (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. München: Deutsches Jugendinstitut (DJI), WiFF Studien, Band 28. Verfügbar unter: Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen | WiFF - Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte | In Kitas wird der Grundstein für Bildung und Teilhabe gelegt

8. Kompetenzen erkennen und nutzen in der Kita

Zunächst gilt es, die im Team vorhandenen Kompetenzen systematisch zu erkennen. Erst wenn diese sichtbar sind, können sie gezielt genutzt und weiterentwickelt werden.

8.1. Warum Kompetenzerfassung wichtig ist

In Kitateams steckt oft mehr Potenzial, als auf den ersten Blick sichtbar wird. Genau hier setzt die Kompetenzerfassung an. Kindertageseinrichtungen sind heute so vielfältig zusammengesetzt wie nie zuvor. In einem Team arbeiten pädagogische Fachkräfte mit unterschiedlichen Ausbildungen (z. B. Erzieherinnen, Kindheits- oder Sozialpädagoginnen), Quereinsteigerinnen mit Berufs- oder Lebenserfahrung aus anderen Feldern, Teilzeit- und Rückkehrkräfte, Assistenz- oder Inklusionsfachkräfte – zunehmend ergänzt durch Kolleg*innen mit Migrationsbiografie, Mehrsprachigkeit oder besonderen Talenten.

Diese Heterogenität eröffnet enorme Potenziale, stellt Einrichtungen aber auch vor die Aufgabe, vorhandene Ressourcen sichtbar zu machen, gezielt einzusetzen und wertzuschätzen (Thurmann & Hansen, 2023). Sonst bleibt wertvolles Know-how ungenutzt: Die Sprachkenntnisse einer Kollegin werden in der Zusammenarbeit mit Familien nicht berücksichtigt, handwerkliche Fähigkeiten eines Quereinsteigers fließen nicht in Projekte ein oder Fachkräfte mit Zusatzqualifikationen (z. B. Traumapädagogik) übernehmen keine Verantwortung in diesem Bereich, weil ihre Kompetenzen nie systematisch erfasst wurden.

Eine Kompetenzanalyse schafft hier Abhilfe. Sie bedeutet:

- **Erkennen**, welche Fähigkeiten, Stärken und Interessen im Team vorhanden sind,
- **Strukturieren**, welche Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten sich daraus ableiten,

- **Fördern**, wie Mitarbeitende gezielt in ihrer Rolle gestärkt werden können.

Damit ist die Kompetenzanalyse kein Kontrollinstrument, sondern ein Werkzeug für Teamentwicklung, Rollenklärung und individuelle Entfaltung. Sie trägt dazu bei, pädagogische Qualität gezielt zu sichern und gleichzeitig Zufriedenheit, Motivation und Selbstwirksamkeit im Team zu fördern.

Auch strategisch ist die Kompetenzanalyse von hohem Wert. Sie hilft,

- die **Passung zwischen Person und Aufgabe** herzustellen (Kompetenzprofiling),
- **Lern- und Entwicklungsprozesse** gezielt zu begleiten (z. B. durch Fortbildungen oder Mentoring),
- **Transparenz und Gerechtigkeit** bei der Aufgabenverteilung zu schaffen,
- die **Qualitätsentwicklung** zu stärken, indem Fachexpertise gezielt eingebunden wird,
- die **Zukunftsfähigkeit** der Einrichtung zu sichern, etwa durch frühzeitige Identifikation von Nachwuchsführungskräften oder Multiplikator*innen.

Gerade in multiprofessionellen Teams ist die Kompetenzanalyse damit ein Schlüsselinstrument für Rollenklärung, Motivation und Organisationsentwicklung. Günster-Schöning (2022, S. 45) verdeutlicht die Bedeutung dieses Ansatzes am Bild eines „Senkgartens“ mit unterschiedlichen Lebensräumen: Wie verschiedene Pflanzen benötigen auch Mitarbeiter*innen jeweils unterschiedliche Bedingungen, um wachsen und sich entfalten zu können. Während die einen Freiräume und Flexibilität brauchen, benötigen andere klare Strukturen und verlässliche Rahmenbedingungen. Kompetenzerfassung hilft, diese Unterschiede sichtbar zu machen und in der Teamarbeit zu berücksichtigen. So kann Vielfalt nicht nur als Herausforderung, sondern vor allem als Ressource verstanden werden, die die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit im Team stärkt.

8.2. Systematisch Kompetenzen erfassen und einsetzen

Eine Kompetenzanalyse bedeutet, die vorhandenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Potenziale der Teammitglieder strukturiert zu erheben, zu dokumentieren und zu reflektieren. Ziel ist es, die Ressourcen im Team nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie bewusst sichtbar und nutzbar zu machen.

Konkret unterstützt eine Kompetenzanalyse dabei,

- vorhandene Stärken und Ressourcen transparent zu machen,
- Aufgaben **passgenau** zu verteilen,
- Fortbildungs- und Entwicklungsbedarfe zu identifizieren,
  - Diese können dann in **Mitarbeiterentwicklungsgesprächen (Kapitel 7, Abschnitt 4.1**) konkret besprochen und in einem **Fortbildungs- und Entwicklungsplan (Anhang 22)** systematisch verankert werden.
- das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu stärken,
- Teamentwicklung strategisch zu gestalten.

Ähnliche Strukturen zur Erfassung und Reflexion von Kompetenzen finden sich auch in der Praxisanleitung von Auszubildenden und Praktikant*innen. Dort werden verschiedene Kompetenzdimensionen unterschieden – etwa „Ich als Person“ (Selbstreflexion, persönliche Haltung), „Ich und du“ (Gestaltung von Beziehungen), „Ich im System“ (Rollenklärung und institutionelle Einbindung) sowie „Ich und mein Methodenkoffer“ (fachliche und methodische Werkzeuge) (Marona-Glock & Höhl-Spenceley, 2018).

Überträgt man dieses Modell auf multiprofessionelle Teams, wird deutlich, dass Kompetenzen weit über fachliches Wissen hinausgehen. Sie umfassen auch personale und soziale Aspekte, die für die Zusammenarbeit im Team ebenso bedeutsam sind wie methodische oder organisatorische Fähigkeiten. Gerade in heterogenen Teams kann eine solche mehrdimensionale Betrachtung dazu beitragen, vorhandene Stärken systematisch sichtbar zu machen,

gegenseitige Wertschätzung zu fördern und Entwicklungsschritte ganzheitlich zu begleiten. Kompetenzanalyse bedeutet damit nicht nur eine Bestandsaufnahme von Qualifikationen, sondern die bewusste Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Rollen, Haltungen und Handlungsfeldern, die zusammen ein professionelles Gesamtbild ergeben. Während dieser Ansatz vor allem die individuellen und beziehungsorientierten Dimensionen betont, rückt die im Folgenden vorgestellte Kompetenzmatrix stärker die fachlichen und kognitiven Aspekte in den Mittelpunkt. Beide Perspektiven ergänzen sich: Ein Kompetenzkreis fördert Selbstreflexion und Rollenbewusstsein, eine Kompetenzmatrix schafft Transparenz über fachliche Ressourcen. Zusammen bilden sie eine tragfähige Grundlage für Teamentwicklung.

8.3. Praxisbeispiele

8.3.1 Delegieren von Aufgaben

Wenn die Stärken innerhalb des Teams erkannt wurden, können Aufgaben auch entsprechend auch kompetenzorientiert verteilt werden. So wurde während eines Leitungscoachings im Rahmen des Projektes deutlich, dass der Leitungskraft der Kita Wrestedt zu wenig Stunden für die Führung und Steuerung des multiprofessionellen Teams zur Verfügung stehen. Ausgehend von den gemeinsam entwickelten Ideen im Coaching wurden Aufgaben der Kitaleitung an Kolleg*innen aus dem Team delegiert: Zunächst startete die Leitungskraft damit die Vorbereitung und Durchführung der quartalsweise stattfindenden kollegialen Beratung in den Verantwortungsbereich einer pädagogischen Fachkraft zu legen. Diese Kollegin zeichnet sich durch ihre besondere Reflexionsfähigkeit aus, ihr fällt es leicht die Perspektive zu wechseln und sie arbeitet sorgfältig. In Zukunft möchte die Kita-Leitung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen ausloten, welche weiteren bisherigen Führungsaufgaben sie an Teammitglieder delegieren kann. Dies soll sie einerseits entlasten, andererseits sollen die pädagogischen Mitarbeiter*innen Entwicklungsmöglichkeiten durch die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben erhalten.

Die AWO-Kita Löwenzahn in Hunden fand ein ähnliches Vorgehen: Um das Team zu entlasten und den Fachkräften mehr Zeit für die pädagogische Arbeit freizuräumen wurde eine Hauswirtschaftskraft eingestellt.

8.3.2 Kompetenzmatrix im Workshop

Eine Kindertageseinrichtung organisiert einen ganztägigen Teamtag unter dem Motto „Wir sind Vielfalt“. Ziel ist es, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden nicht nur sichtbar zu machen, sondern sie auch systematisch für die pädagogische Arbeit, die Aufgabenverteilung und die Teamentwicklung zu nutzen.

Ablauf des Workshops

Der Tag wird extern moderiert und gliedert sich in mehrere Phasen. Zum Einstieg reflektieren die Teammitglieder ihre beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen anhand kurzer biografischer Interviews, etwa mit der Frage: „Was hat mich in meinem Berufsweg besonders geprägt?“

Anschließend stellt die Moderatorin eine Kompetenzmatrix vor, die auf Selbstreflexion und Selbsteinschätzung basiert. Sie umfasst fünf zentrale Bereiche:

Kompetenzbereich	Beispiele
Pädagogische Fachkompetenz	Sprachförderung, Inklusion, Partizipation, Kinderschutz, Naturpädagogik
Methodenkompetenz	Projektarbeit, Portfolioarbeit, Dokumentation, kreative Methoden
Sozialkompetenz	Teamarbeit, Elterngespräche, Konfliktmanagement, Empathie
Organisationskompetenz	Planung, Zeitmanagement, Vertretungskoordination, digitale Tools
Zusatzkompetenzen	Mehrsprachigkeit, Musik, Theater, Medienpädagogik, Handwerk, interkulturelle Kompetenz

Jede Fachkraft trägt für die einzelnen Felder ein, ob sie

- vertiefte Erfahrung,
- erste praktische Erfahrung oder
- Interesse an Weiterentwicklung hat.

Nutzung im Team

Die Ergebnisse werden anonymisiert in einer großen Team-Matrix zusammengeführt, die als Wandposter oder digitales Dashboard sichtbar bleibt. Daraus entstehen vielfältige Impulse:

- Projektplanung: Wer leitet ein Musik- oder Bewegungsprojekt? Wer gestaltet eine Elternveranstaltung?
- Mentoring & Tandems: Erfahrene Fachkräfte unterstützen Kolleg*innen, die sich weiterentwickeln wollen.
- Rollenklärung: Zuständigkeiten (z. B. Sprachbildung, Öffentlichkeitsarbeit) werden bewusster verteilt.
- Entwicklungsplanung: Fortbildungsbedarfe können gezielt formuliert und beantragt werden.

Ergebnisse & Wirkung

Nach einigen Monaten zeigen sich in der Kita deutliche Veränderungen. Die Anerkennung individueller Stärken im Team ist spürbar gewachsen, und es hat sich eine neue Offenheit für Aufgabentausch und Verantwortungsübernahme entwickelt. Besonders Quereinsteiger*innen fühlen sich durch ihre Zusatzkompetenzen stärker eingebunden und erleben mehr Wertschätzung. Sichtbar bleibt der Prozess auch im Alltag: Die Kompetenzmatrix hängt als Poster im Büro und wird regelmäßig aktualisiert, etwa wenn neue Teammitglieder hinzukommen. So hat die Einrichtung nicht nur Transparenz geschaffen, sondern auch eine neue Qualität der Zusammenarbeit ermöglicht – ohne Bewertung, sondern auf Augenhöhe.

Anhang 18: Kompetenzmatrix für Kitas

8.3.3 Abweichungen vom Alltag durch kompetenzorientierte Angebote

Die Katholische Kindertagesstätte St. Johannes der Täufer in Spahnharrenstätte hat einen Planungstag vollständig dem Thema Ressourcen gewidmet. Durch Übungen zur Selbst- und Fremdeinschätzung lernten die Teammitglieder sich selbst sowie die Kolleginnen und Kollegen besser kennen. Abschließend wurden die jeweiligen Ergebnisse sichtbar gemacht, wie die Leitungskraft berichtet:

Jede Fachkraft hatte 10 Minuten Zeit, sich auf einem Blatt, mit ihren jeweiligen Kompetenzen darzustellen: Was macht mich aus, was kann ich besonders gut, wo habe ich nachweisbare Qualifikationen?

Im Anschluss wurden die Bilder in den Bewegungsraum auf den Boden gelegt. In gemeinsamer Runde haben wir uns die Bilder angeschaut und versucht, sie den Kolleginnen und Kollegen zuzuordnen. Wir haben festgestellt, wie vielfältig unser Team ist und dass es Sinn macht auf die Kompetenzen, die bereits vorhanden sind, noch starker zurückzugreifen. Gesagt, getan: Einmal im Monat findet nun ein offener Tag statt, in dem die Kolleginnen und Kollegen Angebote aus ihrem Fachbereich machen, damit die Kinder von dieses Kompetenzen profitieren.

8.4. Methoden und Werkzeuge

Eine systematische Kompetenzanalyse im Kita-Team braucht geeignete Werkzeuge. Dabei geht es nicht um standardisierte Beurteilung, sondern um Partizipation, Transparenz und Orientierung. Die folgenden Methoden zeigen, wie Kompetenzen erfasst, sichtbar gemacht und gezielt weiterentwickelt werden können – praxisnah und im Sinne einer lernenden Organisation.

8.4.1 Kompetenzkreis

Der Kompetenzkreis ist ein visuelles Reflexionstool, das Selbst- und Fremdeinschätzung miteinander kombiniert. Seine Grundlage bilden die vier Kompetenzdimensionen „Ich als Person“, „Ich und du“, „Ich im System“ und „Ich und mein Methodenkoffer“, die ursprünglich von Marona-Glock/Höhl-Spenceley (2018) als Reflexionsrahmen für die Praxisanleitung von Praktikantinnen beschrieben wurden. Thurmann und Hansen (2023) haben diesen Ansatz

methodisch weiterentwickelt und in Form eines Kompetenz- und Entwicklungskreises als praxisnahes Instrument aufbereitet. Dabei werden die vier Dimensionen in einem Kreisdiagramm abgebildet, in dem Fachkräfte ihre Kompetenzen auf einer Skala einschätzen können – von „noch nicht verfügbar“ bis „sicher verfügbar, auch unter Belastung“. Optional kann die Leitung eine Fremdeinschätzung ergänzen. So entsteht ein Radarbild, das Stärken und Entwicklungsfelder auf einen Blick sichtbar macht. Der Kompetenzkreis dient damit nicht nur der individuellen Selbstreflexion, sondern bietet auch eine wertvolle Grundlage für Entwicklungsgespräche, Teamanalysen sowie eine anschauliche Basis für Fortbildungsplanung und Rollenverteilung.

Anhang 19: Kompetenzkreis

8.4.2 Kompetenzprofile und -portfolios

Kompetenzprofile sind schriftlich ausgearbeitete Darstellungen von Fähigkeiten, Qualifikationen und Interessen einer Fachkraft. Sie beinhalten:

- berufliche Qualifikationen und Fortbildungen,
- Berufserfahrungen in verschiedenen Handlungsfeldern,
- besondere Interessen oder Talente,
- eine Selbsteinschätzung zu Stärken und Lernfeldern.

Sie eignen sich zur Vorbereitung auf Entwicklungsgespräche, zur passgenauen Auswahl von Fortbildungen oder als Grundlage für Peer-Tandems.

Kompetenzportfolios gehen darüber hinaus: Sie enthalten auch Arbeitsproben, Reflexionstexte oder Rückmeldungen von Kolleg*innen und Eltern. So werden Kompetenzen nicht nur dokumentiert, sondern lebendig und erfahrbar gemacht.

8.4.3 Workshops zur Teamentwicklung

Besonders wirkungsvoll wird Kompetenzanalyse, wenn sie in Teamentwicklungsprozesse eingebettet ist.

Moderierte Teamtage schaffen Raum, um vorhandene Stärken sichtbar zu machen, verborgene Potenziale zu erkennen und gemeinsam Entwicklungsschritte zu planen. Drei erprobte Methoden sind:

World-Café

In wechselnden Kleingruppen diskutieren die Teilnehmenden an vorbereiteten Tischen über Fragen zu Stärken und Entwicklungspotenzialen. Jede Runde dauert etwa 20–30 Minuten, danach wechseln die Gruppen.

Typische Leitfragen sind:

- „Welche Stärken sehe ich bei mir und welche im Team?“
- „Wo haben wir ungenutzte Potenziale, die wir besser einsetzen könnten?“
- „Welche Kompetenzen brauchen wir in Zukunft stärker?“

Die Ergebnisse werden auf Papiertischdecken oder Karten festgehalten und anschließend als „Kompetenzbaum“ oder Netzwerk im Plenum visualisiert.

Stärkencollagen

Jede Fachkraft bringt einen Gegenstand oder ein Bild mit, das eine persönliche Kompetenz symbolisiert – z. B. ein Notizbuch für Organisationstalent, ein Kochlöffel für Alltagsgestaltung oder ein Bild für Mehrsprachigkeit. Diese Symbole werden auf einer großen Collage gesammelt und anschließend kurz vorgestellt.

Die Wirkung: Wertschätzung entsteht durch das Teilen biografischer Stärken, bisher unsichtbare Fähigkeiten werden sichtbar und dienen als Einstieg in eine differenzierte Rollenklärung im Team.

Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt hilft, ein gemeinsames Kompetenzbild für das Team zu entwickeln. Sie verläuft in drei klar strukturierten Phasen:

1. Kritikphase: „Was fehlt uns aktuell im Team? Wo erleben wir Herausforderungen?“
2. Fantasiephase: „Wie sähe unser Team aus, wenn wir unsere Kompetenzen optimal nutzen würden?“
3. Realisierungsphase: „Welche konkreten Schritte können wir gehen? Welche Rollen oder Aufgaben wollen wir neu verteilen?“

Am Ende steht ein „Zukunftsplakat“, das sichtbar im Teamraum hängt und als Erinnerung sowie Arbeitsauftrag dient.

Nachhaltige Wirkung

Solche Workshops wirken über den Moment hinaus: Stärken werden kollektiv anerkannt, Verantwortlichkeiten klarer verteilt und Vertrauen im Team gestärkt. Entwicklung wird strukturell verankert, weil sie gemeinsam geplant und getragen wird. Entscheidend für die Nachhaltigkeit ist eine gute Vor- und Nachbereitung – etwa durch Fotoprotokolle, Auswertungsbögen oder die Erstellung einer Kompetenzlandkarte.

8.4.4 Softwaregestützte Tools

Digitale Instrumente können die Kompetenzanalyse im Kita-Team erheblich erleichtern. Sie ermöglichen es, Ressourcen systematisch zu erfassen, sichtbar zu machen und langfristig zu dokumentieren. Richtig eingesetzt, bringen sie mehr Effizienz und Vergleichbarkeit und ergänzen analoge Methoden um wertvolle Strukturen. Entscheidend ist jedoch, dass sie partizipativ genutzt werden und den Datenschutz wahren.

Excel-Matrix mit Dropdown-Auswahl

Eine besonders niedrigschwellige Lösung ist eine einfache Excel-Tabelle, in der zentrale Kompetenzbereiche – etwa Pädagogik, Methodik, Kommunikation, Organisation und Zusatzkompetenzen – gelistet werden. Jede Fachkraft trägt ihre Selbsteinschätzung über ein Dropdown-Menü ein, beispielsweise auf einer Skala von 1 bis 5. Farben oder kleine Grafiken machen die Ergebnisse auf einen Blick sichtbar und zeigen, wo Stärken oder Entwicklungswünsche liegen. Die anonymisierte Übersicht kann anschließend im Team genutzt oder in Entwicklungsgesprächen besprochen werden.

Der große Vorteil: Sie ist leicht umsetzbar, benötigt keine spezielle Software und lässt sich flexibel anpassen.

Kompetenzdatenbank im Trägermanagementsystem

Einige Träger verfügen bereits über digitale Verwaltungssysteme, in denen Personal-, Fortbildungs- und Qualifikationsdaten gespeichert sind. Diese lassen sich zu einer Kompetenzdatenbank erweitern, die gezielt für Personal- und Teamentwicklung genutzt werden kann. Typische Inhalte sind Qualifikationen und Schwerpunkte (z. B. Sprachförderung oder Inklusion), absolvierte Fortbildungen, Interessen für künftige Entwicklung oder Zuordnungen zu Projekten im Haus.

Der Nutzen ist vielfältig: Leitungen erhalten einen schnellen Überblick über vorhandene Ressourcen, Projekte oder Aufgaben können passgenau verteilt werden, und Fortbildungsplanung basiert auf realen Bedarfen statt auf Vermutungen.

Online-Befragungen zur anonymen Selbsteinschätzung

Auch Online-Tools wie Google Forms, LimeSurvey oder Microsoft Forms bieten die Möglichkeit, Kompetenzen im Team anonym und unkompliziert zu erheben. Sie eignen sich besonders für jährliche Selbsteinschätzungen, Abfragen zu Fortbildungsinteressen oder die Visualisierung von Ergebnissen in Diagrammen.

👉 **Ein praxisnaher Tipp:** Die Befragungsergebnisse lassen sich gut in Entwicklungsgesprächen nutzen, indem sie direkt in Zielvereinbarungen oder Fortbildungspläne einfließen. So entsteht ein strukturierter Anknüpfungspunkt, ohne dass Fachkräfte sich rechtfertigen müssen.

Team-Kompetenzdashboard

Für größere Einrichtungen oder Träger lohnt sich ein Dashboard, das die Kompetenzen des gesamten Teams visuell abbildet. Dies kann mit Excel, Airtable oder speziellen Datenbanken umgesetzt werden. Möglich sind Ressourcenlandkarten, Ampelübersichten oder zeitliche Verlaufsdarstellungen. Beson-

ders hilfreich sind Funktionen wie Filter („Wer hat Erfahrung mit Projektarbeit?“) oder Zeitreihen, die zeigen, wie sich die Kompetenzen des Teams über die Jahre entwickelt haben. Zielgruppen sind dabei vor allem Leitungskräfte und Steuerungsgruppen, die strategische Entscheidungen treffen.

Datenschutz und Haltung als Grundvoraussetzung

So nützlich digitale Tools sind – sie ersetzen niemals den persönlichen Dialog. Sie sind Hilfsmittel, die Gespräche vorbereiten, strukturieren und dokumentieren, nicht aber Kontrolle ausüben. Entscheidend sind dabei drei Grundsätze:

- Kompetenzanalyse darf nie mit Leistungsbewertung verwechselt werden, sondern dient ausschließlich Entwicklung und Wertschätzung.
- Transparenz ist unerlässlich: Alle müssen wissen, wer welche Daten sehen kann und wofür sie genutzt werden.
- Datenschutz muss gewährleistet sein – von DSGVO-konformen Servern bis hin zu klar geregeltem Zugriff.

Richtig eingeführt, können digitale Instrumente eine große Unterstützung sein: Sie machen Entwicklungsschritte sichtbar, geben Orientierung und erleichtern die Planung. Aber nur dann, wenn sie in eine dialogorientierte, lernförderliche Kultur eingebettet sind, entfalten sie ihre Wirkung.

8.5. Typische Stolpersteine in der Kompetenzerkennung und -entwicklung

So hilfreich die Kompetenzanalyse für die Qualitätsentwicklung ist – falsch eingeführt kann sie mehr Schaden als Nutzen bringen. Entscheidend ist, dass sie nicht als Bewertungssystem verstanden wird, sondern als Entwicklungsinstrument, das auf Vertrauen und Offenheit setzt.

Zeitaufwand – Entwicklung braucht Ressourcen

Eine fundierte Kompetenzanalyse erfordert Zeit: für die Erstellung geeigneter Instrumente wie Kompetenzraster oder Selbsteinschätzungsbögen, für Teamtage oder Einzelgespräche, in denen Fähigkeiten reflektiert und doku-

mentiert werden, und für die Auswertung, die in konkrete Maßnahmen übersetzt werden muss. Gerade in Einrichtungen mit Personalmangel wirkt dies auf den ersten Blick schwer umsetzbar. Hilfreich ist es, die Analyse in kleinere Schritte zu unterteilen, zunächst z. B. erst bei einem Gruppenteam zu starten, sie in bestehende Formate wie Jahresgespräche einzubetten oder sich externe Unterstützung durch Moderation oder Fachberatung zu holen.

Subjektivität – unterschiedliche Wahrnehmungen im Team

Kompetenzanalyse basiert meist auf Einschätzungen: Sowohl durch die Fachkraft selbst als auch durch Kolleg*innen oder die Leitung. Diese sind wertvoll, bergen aber das Risiko von Verzerrungen. Manche unterschätzen sich, insbesondere Berufseinsteiger*innen oder Quereinsteiger*innen. Andere neigen zu Überschätzungen, vor allem, wenn Kriterien unklar bleiben. Auch Unterschiede im Maßstab zwischen Leitung und Team können zu Frustration führen. Abhilfe schaffen klar formulierte Kriterien mit Beispielen, die Nutzung der Einschätzungen als Gesprächsanlass statt als Bewertung und offene Gespräche über Unterschiede in der Wahrnehmung.

Ergänzend können Feedback-Workshops das Einschätzungsvermögen des Teams stärken.

Transparenz und Vertrauen – ohne Offenheit kein Erfolg

Kompetenzanalyse macht Stärken sichtbar, aber auch Entwicklungsbedarfe. Das gelingt nur, wenn im Team ein Klima von Vertrauen, Wertschätzung und gegenseitiger Unterstützung herrscht. Fehlt diese Offenheit, besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende Fähigkeiten zurückhalten oder beschönigen – aus Angst vor Kontrolle oder weil sie die Analyse als „Ranking“ empfinden. Deshalb ist eine klare Kommunikation über Ziel und Zweck entscheidend: Kompetenzanalyse dient der Entwicklung und Stärkenorientierung, nicht der Bewertung. Freiwilligkeit und Mitgestaltung müssen betont, Instrumente gemeinsam entwickelt und sensible Daten geschützt werden.

Kompetenzanalyse ist damit zwar anspruchsvoll, aber lohnend. Je transparenter, wertschätzender und praxisnaher sie gestaltet wird, desto größer ist der Gewinn – für die Fachkräfte, für die Teamkultur und für die Qualität der päda-

gogischen Arbeit. Vertrauen, Zeit und Beteiligung bilden die Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung.

8.6. Potenziale für Teamarbeit und Personalentwicklung

In einem heterogenen Team steckt oft mehr Potenzial, als auf den ersten Blick sichtbar ist. Eine systematische Kompetenzanalyse hilft, dieses sichtbar zu machen und nutzbar zu machen. Sie wirkt dadurch nicht nur als strategisches Steuerungsinstrument, sondern auch als Motor für Entwicklung, Qualität und Zufriedenheit.

1. Passgenaue Aufgabenverteilung

Wenn klar ist, welche Kompetenzen im Team vorhanden sind, lassen sich Aufgaben nicht mehr „nach Zufall“ oder Verfügbarkeit, sondern nach Fähigkeit und Motivation vergeben. Das führt zu einer gerechteren Verteilung, steigert die Passung von Person und Rolle und entlastet das Team insgesamt.

2. Individuelle Entwicklungspfade

Kompetenzanalysen zeigen nicht nur vorhandene Stärken, sondern auch Entwicklungsfelder. Daraus entstehen individuelle Lern- und Fortbildungswege, die wirklich zur jeweiligen Person passen. So werden Fortbildungen relevanter und die Motivation steigt, Verantwortung für neue Aufgaben zu übernehmen.

3. Gestärkte Motivation und Wertschätzung

Viele Ressourcen im Team bleiben sonst unsichtbar – sei es Mehrsprachigkeit, handwerkliches Geschick oder digitale Kompetenzen. Werden diese sichtbar gemacht und bewusst genutzt, fühlen sich Mitarbeitende gesehen und wertgeschätzt. Das kann das Selbstbewusstsein und die Identifikation mit der Einrichtung stärken.

4. Effizienz und Klarheit in der Zusammenarbeit

Eine transparente Kompetenzlandschaft reduziert Doppelarbeit und beugt Missverständnissen vor. Rollen und Zuständigkeiten werden klarer, Entscheidungswege kürzer und die Zusammenarbeit reibungsloser.

Besonders in multiprofessionellen Teams entstehen dadurch mehr Struktur und Verlässlichkeit.

Eine gelungene Kompetenzanalyse ist damit weit mehr als ein methodischer Baustein: Sie schafft eine neue Qualität der Zusammenarbeit, fördert eine Kultur des Lernens und stärkt das Fundament pädagogischer Arbeit. Wo Kompetenzen systematisch erfasst und genutzt werden, wächst nicht nur die Fachlichkeit – sondern auch das Vertrauen und die Zufriedenheit im Team.

8.7. Fazit: Kompetenzen sichtbar machen – Teams stärken

Die systematische Kompetenzanalyse ist ein wirkungsvolles Instrument, um pädagogische Qualität zu sichern, Teams weiterzuentwickeln und Motivation im Beruf zu fördern. Damit sie ihre Wirkung entfalten kann, muss sie jedoch klar als Entwicklungs- und Stärkeninstrument verstanden werden – nicht als bürokratische Pflicht oder gar als Bewertung.

Es ist realistisch formuliert, dass eine Kompetenzanalyse Zeit kostet und Offenheit im Team erfordert. Sie lebt von klaren Kriterien, vertrauensvollen Prozessen und einer wertschätzenden Haltung. Doch der Gewinn überwiegt: Rollen und Verantwortlichkeiten werden klarer, Stärken sichtbar, Entwicklungswege planbar.

Wo Kompetenzanalyse partizipativ gestaltet und transparent eingebunden wird, entsteht mehr als ein Überblick über Fähigkeiten – es kann eine Kultur wachsen, in der Vielfalt als Ressource gilt und alle Teammitglieder ihren Platz finden. So wird aus einem methodischen Verfahren ein Schlüssel für professionelle Teamarbeit, individuelle Entfaltung und zukunftsfähige Kita-Qualität.

Quellen:

Günster-Schöning, U. (2022): Erfolgreiche Teamführung im Kindergarten. Ein Reflexionsbuch für Kitaleitungen. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Marona-Glock, K., Höhl-Spenceley, U. (2018): Praxisanleitung. Berlin: Cornelsen Scriptor.

Thurmann, B., & Hansen, I. (2023): Quereinstieg in die Kita. Herausforderungen und Chancen für Leitung und Team. kindergarten heute, leiten kompakt.

9. Fort- und Weiterbildung in der Kita systematisch gestalten

„Bildung wird zum lebensbegleitenden Lernen. Wer in Zukunft zu lernen aufhört, kann ebenso gut zu leben aufhören“ (Opaschowski, 2025, S. 121).

9.1. Warum Fortbildung systematisch gedacht werden muss

Fort- und Weiterbildung sind zentrale Säulen professioneller Personalentwicklung in der frühkindlichen Bildung (Strehmel, 2021, S. 199f.). In einem dynamischen Berufsfeld, das durch gesellschaftlichen Wandel, (politischer) Steuerung (Cloos et al., 2023, S. 47f.) und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen – bspw. bezogen auf frühkindliche Bildungs- und Entwicklungsprozesse – geprägt ist, wird lebenslanges Lernen zur Voraussetzung für Qualitätssicherung und Innovation. Außerdem können Weiterbildungsmöglichkeiten zur Bindung von Mitarbeitenden beitragen, insbesondere von denjenigen, die bereits über einen Stellenwechsel nachdenken (Randstad, 2025, S. 18). In diesem Spannungsfeld gewinnen Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung eine strategische Bedeutung: als Teil der Professionalisierung des Feldes, zur Profilbildung der Einrichtung sowie zur Weiterentwicklung einer gemeinsamen Haltung im Team.

Ohne eine strukturelle Verankerung von Fort- und Weiterbildung besteht jedoch das Risiko, dass neue Kompetenzen verpuffen oder lediglich als individuelle Weiterentwicklung einzelner Fachkräfte dienen. Wenn diese Personen dann die Einrichtung wechseln oder in den Ruhestand gehen, verschwindet mit ihnen auch ein (großes) Teil des Wissens. Wenn hingegen Formate installiert wurden, um neues Wissen im Team zu teilen und neu erlernte Fertigkeiten sogleich anzuwenden und zu festigen (z. B. durch die Übernahme neuer Aufgaben), dann kann die gesamte Organisation davon profitieren. Der systematische Transfer von Wissen in die Einrichtungen spiegelt dabei die jeweilige Lernkultur als Teil der Organisationskultur wider.

Kitas zeigen sich als lernende Organisationen, wenn es ihnen gelingt, die individuelle Förderung ihrer Fachkräfte mit der Weiterentwicklung der gesamten Organisation quasi selbstläufig zu vereinen (Cloos et al., 2023, S. 59f.).

9.2. Fortbildung planen und fördern

Eine systematische Fortbildungsplanung umfasst mehrere Dimensionen: Sie richtet sich an den individuellen Bedarfen der Fachkräfte aus, beispielsweise beim Berufseinstieg, nach einer Elternzeit oder in Leitungsfunktionen. Gleichzeitig verfolgt sie gemeinsame Entwicklungsziele des Teams, etwa zur Konzeptarbeit oder im Umgang mit als herausfordernd wahrgenommenem Verhalten. Zudem kann sie zur Profilschärfung der Einrichtung beitragen, indem thematische Schwerpunkte, wie z. B. Naturpädagogik, gesetzt werden.

Eine professionelle Fortbildungsplanung beginnt mit einer **systematischen Bedarfsanalyse**. Grundlage können Mitarbeitergespräche, Teamevaluationen oder externe Einschätzungen (z.B. von der Fachberatung) sein **(→ siehe Anhang 16 für eine strukturierte Gesprächsvorlage sowie Kapitel 10 zur systematischen Kompetenzerfassung als Ausgangspunkt)**. Entscheidend ist, dass Fortbildungen an den realen Herausforderungen des pädagogischen Alltags anknüpfen und passgenau auf den Arbeitskontext zugeschnitten sind. Die Auswahl des Fort- oder Weiterbildungsthemas sollte dabei nicht (immer) nur auf Basis individueller Einschätzungen und Bedürfnisse erfolgen, sondern auch mit dem Team abgestimmt sein. Nur dann besteht die Chance, dass sie nachhaltig die Handlungspraxis des Teams verändern (Lochner, 2017, S. 235ff.).

Darüber hinaus braucht es eine Balance von **individueller und kollektiver Förderung**. Neben Qualifizierungen für einzelne Fachkräfte – etwa über Zertifikatskurse, Coaching, Mentoring oder die Nachqualifizierung von Quereinsteiger*innen – spielen teambezogene Formate wie Studientage, interne Workshops oder kollegiale Beratung eine zentrale Rolle. Erst die Verknüpfung beider Ebenen stellt sicher, dass Wissen nicht beim Individuum verbleibt, sondern im Team reflektiert und weitergetragen wird (vgl. Lochner, 2017).

Ebenso wichtig ist die **Verankerung im Jahresplan**: Fortbildungen sollten mit klaren Zeitfenstern, Zuständigkeiten und Budgetrahmen fest eingeplant werden, damit sie nicht im hektischen Alltag untergehen. Auch kleinere Formate wie Lernzirkel oder kurze Impulse in Teamsitzungen profitieren von einer verbindlichen Einbettung.

Eine lernorientierte Kultur erfordert zudem **Transparenz und Kommunikation im Team**. Fragen wie „Wer besucht welche Fortbildung?“, „Was bringt die Kollegin zurück ins Team?“ oder „Wie sichern wir den Praxistransfer?“ sollten systematisch gestellt werden. Nur so wird Fortbildung nicht als private Erfahrung Einzelner erlebt, sondern als gemeinsamer Prozess.

Schließlich zeigt die Forschung, dass die **Beteiligung der Fachkräfte an Planung und Auswahl von Fortbildungen** entscheidend ist. Wenn pädagogische Mitarbeitende selbst mitentscheiden können, welche Angebote sie nutzen und welche Themen relevant sind, steigt sowohl die Motivation als auch die Nachhaltigkeit des Gelernten (vgl. z. B. Strehmel & Overmann 2018; Lochner, 2017).

Beispielhafte Planungselemente:

Planungsebene	Inhalte / Maßnahmen
Einrichtungsebene	Jahresplanung mit 1–2 festen Fortbildungstagen, ggf. mit externer Moderation
Teamebene	Projektarbeit, Portfolioarbeit, Dokumentation, kreative Methoden
Individuelle Ebene	Teamarbeit, Elterngespräche, Konfliktmanagement, Empathie

Zusammenfassend lassen sich vier Erfolgsfaktoren benennen: **Bedarfsorientierung und Alltagsnähe, langfristige Zielorientierung, Partizipation der Fachkräfte sowie die Verankerung in der Einrichtungskultur.**

9.3. Praxisbeispiel: Fortbildungsprogramm zu Inklusion und Partizipation

Eine Kindertageseinrichtung hat in Kooperation mit einer Fachschule für Sozialpädagogik ein einrichtungsbezogenes Fortbildungsprogramm mit dem Titel „Vielfalt leben lernen“ entwickelt. Ziel des Programms ist es, Fachkräfte systematisch für inklusive Bildungsarbeit und eine partizipative Haltung zu sensibilisieren und zu qualifizieren – sowohl in theoretischer Reflexion als auch in praktischer Umsetzung.

Das Programm ist in ein Jahreskonzept eingebettet und orientiert sich gleichermaßen an aktuellen fachlichen Diskursen wie an konkreten Bedarfen aus dem Kita-Alltag. Es umfasst vier inhaltlich aufeinander aufbauende Module, die jeweils durch regelmäßige Teamreflexionen und praxisbezogene Transferaufgaben flankiert werden:

1. **Umgang mit Heterogenität im Kita-Alltag** – Grundlagenmodul zur Auseinandersetzung mit Vielfalt. Es behandelt die Frage, wie Unterschiede als Ressourcen erkannt und wertschätzend gestaltet werden können. Denn so wie gesellschaftlich Heterogenität der Normalfall ist, so stellt sie auch in der KiTa keine Ausnahme dar.
2. **Kinderrechte und partizipative Bildungsarbeit** – ausgehend von der UN-Kinderrechtskonvention werden Methoden zur Beteiligung von Kindern im Alltag behandelt, etwa bei Entscheidungsprozessen, Projekten oder der Raumgestaltung.
3. **Inklusive Sprache und Haltung** – Reflexion der Bedeutung von Sprache als Zugang zu Bildung und Teilhabe. Im Fokus stehen Vorannahmen, Stereotype und Formen non-verbaler Kommunikation. Inklusive Praktiken beginnen dabei mit einer diskriminierungssensiblen Sprache (vgl. Rödel & Simon, 2019).

4. **Barrieren im Alltag erkennen und abbauen** – praktische Strategien zur Gestaltung barrierearmer Bildungsräume. Ziel ist es, Raum, Material und Interaktionen so zu gestalten, dass möglichst viele Kinder unabhängig von Herkunft, Entwicklungsstand oder Einschränkungen teilhaben können.

Die methodische Umsetzung ist breit angelegt: Alle Mitarbeitenden der Einrichtung, einschließlich Quereinsteiger*innen und Teilzeitkräfte sowie ggf. auch nicht-pädagogisch Mitarbeitende, sind einbezogen. Jedes Modul wird in Form einer halbtägigen Präsenzfortbildung durchgeführt, die Impulsreferate, Gruppenarbeiten, Fallbesprechungen und praxisorientierte Materialien miteinander kombiniert. Im Quartalsrhythmus wird jeweils ein Modul behandelt, sodass über das Jahr hinweg eine kontinuierliche Entwicklung entsteht.

Besonderen Wert legt das Programm auf den nachhaltigen Transfer ins Team. Nach jeder Fortbildung wird eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer als Multiplikator*in benannt. Diese Person bringt die Inhalte zurück ins Team, etwa durch:

- Kurzpräsentationen in Dienstbesprechungen,
- Impulsfragen zur Diskussion,
- Mini-Workshops
- oder kollegiale Fallbesprechungen.

Ergänzend werden zentrale Botschaften in Form von Postern oder Handouts visualisiert. Auf diese Weise werden Lernprozesse geteilt und Verantwortung für Wissen im Team verankert. Die Leitung unterstützt den Transferprozess durch strukturelle Maßnahmen wie gezielte Zeitfenster im Dienstplan und durch begleitende Supervision.

Eine Selbstevaluation nach einem Jahr zeigte deutliche Wirkungen: Die Reflexion der eigenen Haltung wurde im Team intensiver, das Bewusstsein für sprachliche und kulturelle Sensibilität wuchs spürbar, und die Mitarbeitenden entwickelten mehr Mut, Kinder im Alltag stärker zu beteiligen.

Darüber hinaus verbesserte sich die Zusammenarbeit mit Familien – gerade auch mit jenen in belasteten Lebenslagen.

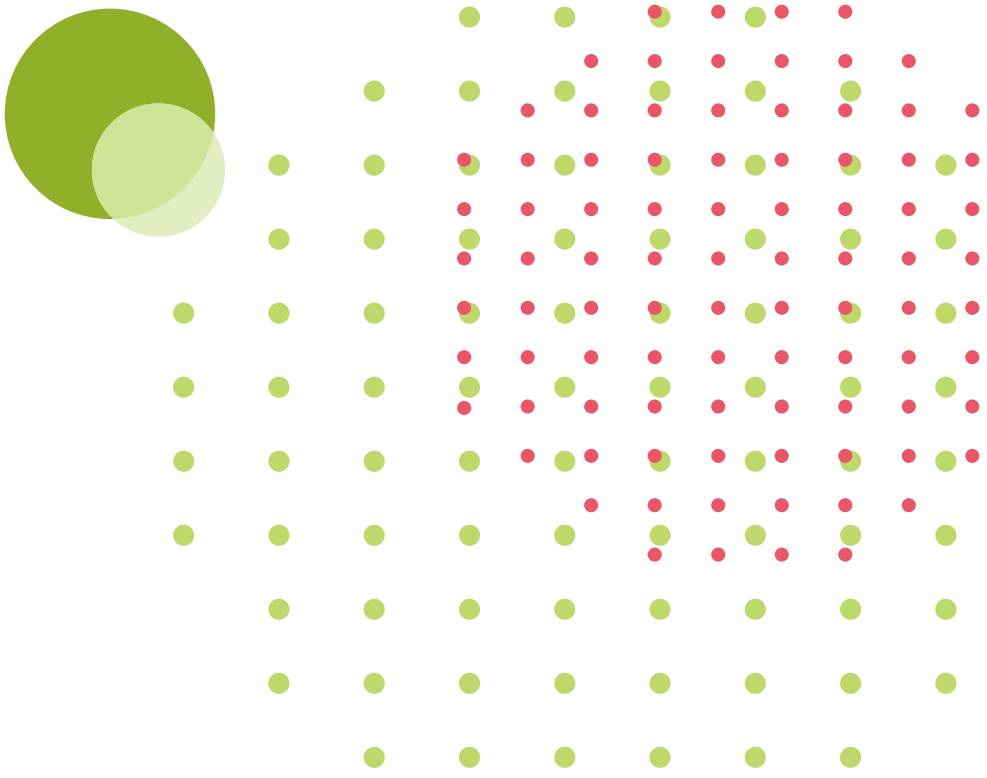
Anhang 20: Transfermatrix – Lernen im Team

9.4. Methoden und Instrumente für die Fortbildung

Damit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur punktuell wirken, sondern langfristig zur Qualitätsentwicklung beitragen, braucht es praxisnahe Instrumente, die sich gut in den Kita-Alltag integrieren lassen. Im Mittelpunkt steht dabei, Lernen sichtbar, planbar und gemeinsam erlebbar zu machen – nicht als Zusatzaufgabe, sondern als Teil der Teamkultur.

9.4.1 Checklisten für die Auswahl geeigneter Fortbildungen

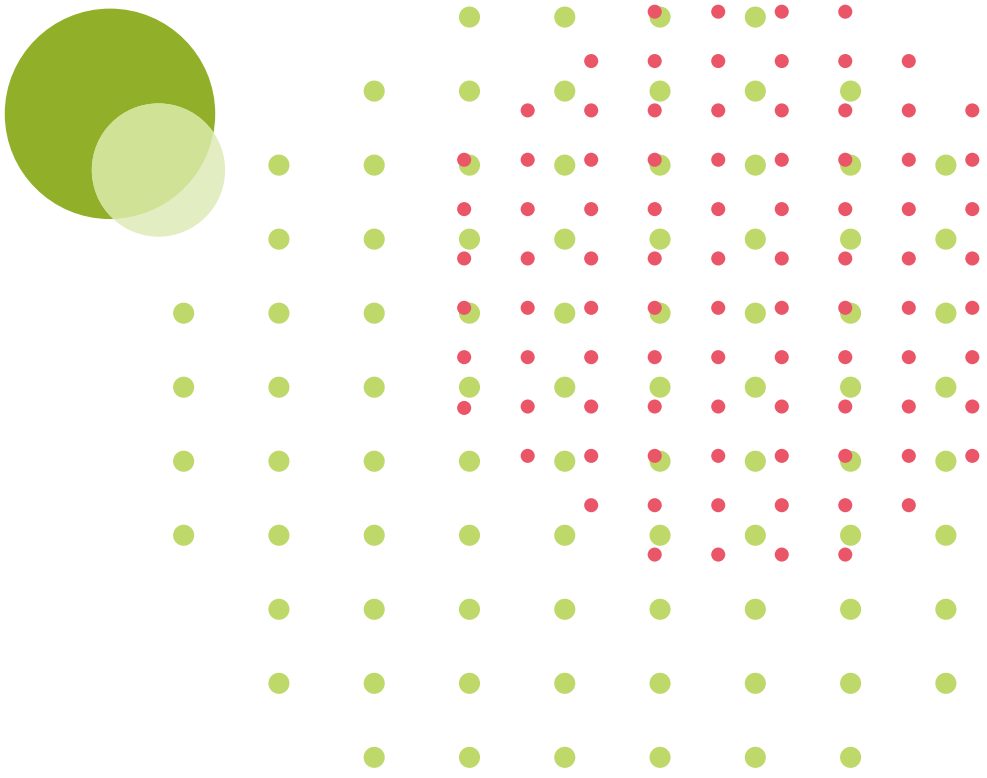
Nicht jede Fortbildung passt automatisch zu den Bedarfen einer Einrichtung. Eine strukturierte Entscheidungsgrundlage hilft, die Angebote kritisch zu prüfen und die wirklich passenden auszuwählen.



Beispielhafte Prüfkriterien:

Prüfkriterium	Leitfragen	Hinweise
Inhaltliche Passung	Passt das Thema zum Leitbild und pädagogischen Profil unserer Einrichtung?	Beispiel: Eine Kita mit inklusivem Schwerpunkt könnte Angebote wählen, die Vielfalt und Teilhabe fördern.
Alltagsbezug	Ist ein konkreter Anwendungsbezug zur täglichen pädagogischen Praxis gegeben?	Inhalte sollten praxisnah und übertragbar sein – z. B. mit Fallbeispielen oder konkreten Methoden.
Zielgruppe	Richtet sich das Angebot an das gesamte Team, bestimmte Rollen (z. B. Leitung) oder Einzelpersonen?	Teambasierte Fortbildungen fördern gemeinsames Lernen – Einzelmaßnahmen können vertieftes Fachwissen liefern.
Transfermöglichkeit	Gibt es eine Möglichkeit zur Nachbereitung im Team? Wird ein Transfer der Inhalte geplant?	Wichtig ist z. B., ob Teilnehmende Materialien erhalten oder einen Kurzinput im Team geben können.
Referenz & Qualität	Wer bietet die Fortbildung an? Gibt es Empfehlungen oder Erfahrungsberichte?	Bildungswerke, Fachverbände oder Hochschulen garantieren häufig eine hohe Qualität.
Zeitrahmen und Format	Ist die Dauer realistisch? Online oder in Präsenz?	Die Gruppe reflektiert kurz: Was lief gut? Was können wir verbessern?
Kosten & Finanzierung	Gibt es Fördermöglichkeiten, z. B. durch den Träger, Kommunen oder Projektmittel?	Bei knappen Budgets lohnt sich der Blick auf kostengünstige oder bezuschusste Angebote.

Ein praxisnaher Tipp: Fortbildungen lohnen sich besonders, wenn sie teamintern abgestimmt werden. Haben mehrere Kolleg*innen ähnliche Bedarfe, können sie sich als Tandem anmelden und die Inhalte gemeinsam ins Team tragen. Das stärkt Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit.



9.4.2 Wissensmanagement im Team

Fortbildungen entfalten ihren Wert erst dann, wenn Wissen nicht bei Einzelnen bleibt, sondern geteilt, reflektiert und angewendet wird. Dafür können verschiedene Instrumente eingesetzt werden:

Fortbildungsjournal:

Ein Dokumentationsheft oder eine digitale Datei, in der jede absolvierte Fortbildung kurz festgehalten wird: Thema, Anbieter, Dauer, Teilnehmende, wichtigste Impulse und geplante Umsetzung im Team. **Beispiel:** Nach einer Fortbildung zur Sprachförderung notiert die Kollegin: „Mehr Sprachspiele im Morgenkreis einbauen – Umsetzung in zwei Wochen mit Feedbackrunde." Das Journal schafft Transparenz und dient später auch als Grundlage für Jahresplanung oder Entwicklungsgespräche.

👉 **Anhang 21: Fortbildungsjournal**

Wissensteams (Fokusgruppen):

Kolleg*innen mit spezieller Expertise übernehmen thematische Verantwortung, z. B. als „Sprachbildungsteam", „Medienkompetenzgruppe" oder „Inklusionspatinnen". Diese kleinen Teams geben regelmäßig Impulse in Dienstbesprechungen, bereiten Materialien auf oder stehen als Ansprechpartner*innen im Alltag zur Verfügung. So wird Wissen nicht dem Zufall überlassen, sondern systematisch ins Team eingebracht.

Lernzirkel:

Moderierte Runden, in denen Fortbildungsinhalte nachträglich gemeinsam reflektiert und auf den Alltag übertragen werden. Ein möglicher Ablauf:

1. Vorstellung des Fortbildungsthemas durch die Teilnehmerin / den Teilnehmer („Ich war auf einer Fortbildung zu Partizipation…").
2. Diskussion im Team: „Wie betrifft uns das?"
3. Sammlung konkreter Schritte: „Was wollen wir ausprobieren?"
4. Reflexion nach vier Wochen: „Was hat geklappt, was nicht?"

So bleibt das Gelernte lebendig – und wird nicht zur „Einmal-Erfahrung".

Mini-Fortbildungen im Team:

Kleine Impulse von 15–20 Minuten, die in reguläre Teamsitzungen integriert werden. Ziel ist es, Wissen niedrigschwellig weiterzugeben. Beispiele:

- „Drei neue Methoden aus der Fortbildung zur Partizipation“
- „Tipps für den Übergang von der Garderobe in den Gruppenraum“
- „Impulse zur Stärkung kindlicher Resilienz“

Es braucht dazu weder PowerPoint noch große Vorbereitung – ein Flipchart, ein Handout oder ein kurzer Erfahrungsbericht reichen völlig. Entscheidend ist, dass Wissen geteilt und sofort auf Alltagstauglichkeit geprüft wird.

👉Wissensmanagement lebt weniger von aufwendigen Strukturen als von der Haltung: Lernen ist ein gemeinsamer Prozess.

9.4.3 Anbindung an Personalentwicklungsgespräche

Fortbildung wirkt am stärksten, wenn sie systematisch in die Personalentwicklung eingebunden ist. In Mitarbeitergesprächen können individuelle Interessen, Potenziale und Unsicherheiten gezielt angesprochen werden.

Beispiele:

- Eine Fachkraft äußert: „Ich fühle mich in Elterngesprächen manchmal unsicher.“ → Daraus kann die Empfehlung entstehen, eine Fortbildung zu Kommunikation und Konfliktmanagement zu besuchen.
- Eine Quereinsteigerin berichtet von ihrem Interesse an Musikpädagogik. → Das kann in die Jahresplanung aufgenommen werden, indem sie gezielt in diesem Bereich gefördert wird.

Die Ergebnisse sollten in einem Fortbildungs- und Entwicklungsplan dokumentiert werden. Dieser enthält konkrete Maßnahmen (z. B. Teilnahme an Kursen), interne Lerngelegenheiten (z. B. Mitwirkung in einem Wissensteam) und Reflexionszeitpunkte.

Ein kurzes gemeinsames Protokoll, das von Leitung und Fachkraft unterschrieben wird, schafft Verbindlichkeit und macht Entwicklung sichtbar und planbar.

👉 **Anhang 22: Fortbildungs- und Entwicklungsplan für Fachkräfte in der Kita**

9.5. Typische Stolpersteine in der Fortbildungsplanung

Die Professionalisierung von Kita-Teams durch Fort- und Weiterbildung ist zentral für die pädagogische Qualität. Gleichzeitig bringt sie strukturelle, organisationale und kulturelle Hürden mit sich, die bewusst reflektiert und aktiv bearbeitet werden müssen.

1. Zeitliche Belastung

Fortbildungen müssen mit dem laufenden Gruppendienst und den individuellen Arbeitszeiten vereinbar sein. Gerade bei Teilzeitstellen, hoher Auslastung oder Personalmangel ist es schwer, Mitarbeitende freizustellen.

Beispiel: Eine Fachkraft möchte an einer zweitägigen Weiterbildung teilnehmen. Wegen knapper Personaldecke kann sie nur einen halben Tag dabei sein – wichtige Inhalte gehen verloren.

Lösungsansätze: Frühzeitige Planung im Jahreskalender, die Nutzung von Studientagen oder Schließtagen sowie flexible Formate wie Online-Module oder Abendseminare können helfen, Fortbildung überhaupt möglich zu machen.

2. Vertretungsproblematik

Wenn mehrere Mitarbeitende gleichzeitig an Fortbildungen teilnehmen, etwa in einem trägerweiten Programm, fehlen sie im Alltag. Das bedeutet Mehrbelastung für das restliche Team und sorgt schnell für Unmut, wenn Vertretungen nicht geregelt sind.

Lösungsansätze: Hilfreich sind Springer*innen-Systeme zur Entlastung, Absprachen mit Nachbareinrichtungen oder eine zeitversetzte Teilnahme in kleineren Gruppen. So wird Weiterbildung machbar, ohne dass der Betrieb leidet.

3. Transferlücke – Wissen bleibt in der Theorie

Viele Fachkräfte empfinden Fortbildungen als bereichernd, doch das Gelernte findet nicht immer den Weg ins Team. Ohne Plattform zur Weitergabe versandet Wissen leicht.

Beispiel: Eine Erzieherin besucht ein Seminar zu Partizipation. Zurück in der Kita bleibt das Thema unbearbeitet, da keine Zeit für Austausch vorgesehen ist.

Lösungsansätze: Verbindliche Transferformate wie Mini-Fortbildungen, Lernzirkel oder Transferjournale sichern den Praxistransfer. Noch besser: Jede Fortbildung ist mit einem kleinen Projektauftrag verbunden, sodass das Gelernte gleich ausprobiert wird.

4. Zugangsgerechtigkeit

Nicht alle Mitarbeitenden haben die gleichen Möglichkeiten zur Teilnahme. Sprachbarrieren, familiäre Verpflichtungen oder Unterschiede in den Rollen führen leicht zu Ausschlüssen.

Beispiel: Eine Assistenzkraft fühlt sich außen vor, weil die meisten Angebote auf akademisch ausgebildete Fachkräfte zugeschnitten sind.

Lösungsansätze: Niedrigschwellige Formate wie interne Workshops, eine transparente Planung, die alle Rollen berücksichtigt, sowie sprachlich und kulturell inklusive Angebote schaffen faire Zugänge.

Die Herausforderungen in der Fortbildungsorganisation sind lösbar, wenn Träger und Leitungen sie aktiv angehen. Eine lernende Kita-Kultur braucht Zeitfenster, wertschätzende Kommunikation und kluge Planung. Nur dann wird aus Fortbildung echte Entwicklung, die im Alltag trägt.

9.6. Potenziale für Qualität und Profilbildung

Ein systematischer Zugang zu Fort- und Weiterbildung eröffnet weit mehr als individuelles Lernen. Richtig gestaltet, stärkt er die gesamte Einrichtung – in ihrer pädagogischen Qualität, in ihrem Profil und in ihrer Attraktivität für Fachkräfte wie Familien.

1. Professionalisierung von Fachkräften und Leitung

Fort- und Weiterbildung sind Motoren fachlicher Entwicklung. Sie geben pädagogischen Fachkräften Sicherheit im Alltag und Leitungen Impulse für eine zeitgemäße, partizipative Führung.

Beispiele: Eine Erzieherin vertieft ihre Kenntnisse zur bindungsorientierten Eingewöhnung und setzt diese gezielt um. Eine Leitung besucht ein Seminar zur partizipativen Führung und stärkt dadurch die Kultur gemeinsamer Verantwortung im Team.

2. Profilbildung der Kita

Gezielte Weiterbildung zu bestimmten Themen schärft das pädagogische Profil einer Einrichtung. Ob Sprachförderung, Inklusion, Medienbildung oder Nachhaltigkeit – Schwerpunkte machen die Kita sichtbar, unterscheidbar und für Eltern wie Fachkräfte attraktiv.

Beispiel: Durch kontinuierliche Qualifizierung entwickelt sich eine Kita zu einer zertifizierten „Sprach-Kita“ – mit klarer Außenwirkung und wachsender fachlicher Kompetenz im Team.

3. Motivation und Bindung durch gezielte Förderung

Fortbildungen wirken als Signal der Wertschätzung: Fachkräfte fühlen sich ernst genommen, entwickeln Selbstbewusstsein und bleiben der Einrichtung langfristig verbunden.

Beispiel: Eine Mitarbeiterin absolviert eine Weiterbildung zur Fachkraft für interkulturelle Bildung. Sie erlebt Bestätigung in ihrer Rolle und gewinnt Motivation, sich weiterhin aktiv einzubringen.

4. Qualitätsentwicklung durch gemeinsames Lernen

Fortbildungen entfalten ihr volles Potenzial, wenn sie im Team geteilt und reflektiert werden. Gemeinsame Lernprozesse führen zu mehr Konsistenz in Haltung und Praxis und wirken direkt auf die Qualität der pädagogischen Arbeit.

Mögliche Formate: Lernzirkel nach Teamfortbildungen, Praxisdialoge im Anschluss an externe Seminare oder kurze Impulsrunden in Dienstbesprechungen.

Fort- und Weiterbildung bieten Chancen auf allen Ebenen – sie professionalisieren einzelne Fachkräfte, schärfen das Profil der Kita, fördern Motivation und binden Personal. Als lernende Organisation kann die Kita an der Steigerung ihrer pädagogischen Qualität arbeiten. Damit wird Fortbildung zu einem strategischen Hebel für Zukunftsfähigkeit in einer dynamischen Bildungslandschaft.

9.7. Fazit: Fortbildung braucht Struktur und Haltung

Fort- und Weiterbildung sind kein Zusatzangebot, das „bei Gelegenheit“ wahrgenommen wird, sondern ein zentrales Element professioneller pädagogischer Praxis. In einem Arbeitsfeld, das von gesellschaftlichem Wandel, neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und steigenden Anforderungen geprägt ist, gehört kontinuierliches Lernen – individuell wie gemeinsam – zur beruflichen Grundhaltung.

Lernen braucht Struktur und Haltung

Damit Fort- und Weiterbildung wirksam werden, genügt es nicht, an Seminaren teilzunehmen. Entscheidend ist die strukturelle Verankerung: im Jahresplan, in Mitarbeiterentwicklungsgesprächen, in Teambesprechungen und im Selbstverständnis der Einrichtung. Fortbildung ist ein Prozess, der mit klaren Zielen geplant, durch geeignete Methoden begleitet und im Team reflektiert wird.

Wissen entfaltet Wirkung nur durch Anwendung

Der Wert von Fortbildung zeigt sich nicht in Teilnahmebescheinigungen, sondern in der Praxis: im veränderten Handeln, in vertieften Diskussionen, in neuen Routinen und mutigen Entscheidungen. Formate wie Mini-Fortbildungen, Lernzirkel, kollegiale Fallbesprechungen oder Journale sorgen dafür, dass Wissen geteilt, ausprobiert und weiterentwickelt wird.

Verknüpfung mit anderen Entwicklungsdimensionen

Besonders wirksam wird Fortbildung, wenn sie Teil einer Gesamtstrategie ist:

- mit Teamentwicklung, wenn gemeinsame Haltungen geschärft werden,
- mit Wissensmanagement, wenn Inhalte dokumentiert und zugänglich sind,
- mit Personalentwicklung, wenn Perspektiven in Mitarbeitergesprächen aufgegriffen werden.

Fachkräfte stärken – Einrichtungen profilieren

Langfristig profitieren alle:

- Fachkräfte, weil sie sich gefördert, motiviert und gebunden fühlen,
- Teams, weil sie gemeinsam wachsen,
- Einrichtungen, weil ihr pädagogisches Profil geschärft wird und nach außen sichtbar ist.

Fort- und Weiterbildung entfalten ihre volle Kraft, wenn sie Teil einer lernenden Organisationskultur sind – offen, strukturiert und partizipativ. Sie sind Ausdruck von Professionalität, Wertschätzung und dem Willen, frühkindliche Bildung auf hohem Niveau zu gestalten. Wer in Wissen investiert, investiert in Zukunft und Zufriedenheit – für das Team und für die Kinder.

Quellen:

Autorengruppe Fachkräftebarometer (2017): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. München.

Bader, Samuel/Riedel, Birgit/Seybel, Carolyn/Turani, Daniel (Hrsg.) (2021): Kita-Fachkräfte im internationalen Vergleich. Ergebnisse der OECD-Fachkräftebefragung 2018, Band II. Verfügbar unter: DJI - Kita-Fachkräfte im internationalen Vergleich

Bastian, V. (2018): Personalauswahl in der Sozialen Arbeit. Eine empirische Studie zum Suchen und Finden pädagogischer Fachkräfte. Wiesbaden: Springer VS.

Cloos, P., Iller, C., Prigge, J., Simon, S. (2023): A. Was macht Organisationsentwicklung im Bereich Kita aus? In: Stiftung Haus der kleinen Forscher (Hrsg.): Kita-Entwicklung. Organisationsentwicklung als Chance für die frühe Bildung. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 41-116.

Gessler, A. & Gruber, V. (2022): Wissenserwerb und Wissenstransfer von Leitungs- und Fachkräften in Kindertageseinrichtungen. Empirische Analysen einer bundesweiten Befragung zu Strukturen und Prozessen sowie dem Einfluss der Corona-Pandemie. (WiFF-Studien, Band 38).

Jensen, C. (2022): Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen. Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lochner, B. (2017): Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Kasseler Edition Soziale Arbeit, Band 5. Wiesbaden: Springer VS.

Opaschowski, H. (2025): Das Opaschowski Zukunftsbarometer: Wegweiser für eine nachhaltige Entwicklung von 2025 bis 2045. Opladen: Barbara Budrich.

Polenske, U. (2017): Mitarbeiterbindung in der Diakonie. Empirische Analyse von Bindungsfaktoren diakonischer Führungskräfte. Reihe Diakoniewissenschaft | Diakoniemanagement, Band 8. Baden-Baden: Nomos.

Randstad (2025): Employer Brand Research 2025: Länderreport Deutschland. Verfügbar unter: https://info.randstad.de/employer-brand-research-2025?utm_source=referral&utm_term=b2b&utm_content=rebr&utm_campaign=leadjkp

Rödel, L. & Simon, T. (Hrsg.) (2019): Inklusive Sprach(en)bildung. Ein interdisziplinärer Blick auf das Verhältnis von Inklusion und Sprachbildung. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Stiftung Kinder forschen (2025): Zentrale Dimensionen der Kita-Entwicklung zur Stärkung von Bildungsqualität – Ein Modell. In: Stiftung Kinder forschen (Hrsg.): Kita-Entwicklung – Verstehen, Vernetzen, Verändern. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 59-66.

Strehmel, P. (2021): Professionelle Personalentwicklung in einer heterogenen Trägerlandschaft der Kindertagesbetreuung. Frühe Bildung (2021), 10 (4), S. 198–206.

Strehmel, P. & Overmann, J. (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrich-tungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. München: Deutsches Jugendinsti-tut (DJI), WiFF Studien, Band 28. Online verfügbar unter: www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen

Thurmann, B., & Hansen, I. (2023): Quereinstieg in die Kita. Herausforderungen und Chancen für Leitung und Team. kindergarten heute, leiten kompakt.

10. Ausblick und Weiterarbeit

Dieses Handbuch vereint wissenschaftliche Grundlagen mit praxisnahen Instrumenten. Es soll Leitungskräften und Teams, Fachberater*innen und Trägervertreter*innen Mut machen, die Themen **Fachkräftegewinnung, Einarbeitung, Teamentwicklung und Personalbindung** aktiv anzugehen.

Dabei gilt:

- Sie müssen nicht alles auf einmal umsetzen. Schon kleine Schritte können Wirkung entfalten.
- Nutzen Sie gerne die Vorlagen und Reflexionsinstrumente so, wie es zu Ihrer Einrichtung passt. Ergänzen, vereinfachen oder variieren Sie – das Handbuch versteht sich als Werkzeugkasten, nicht als fertiges Rezept.
- Die Anhänge bieten konkrete Anregungen für den Alltag. Gleichzeitig lebt ihre Wirksamkeit von Ihrer Haltung: Offenheit, Neugier und die Bereitschaft, gemeinsam mit dem Team zu lernen.

Blick nach vorn

Die Herausforderungen in der frühkindlichen Bildung – Fachkräftemangel, gesellschaftliche Veränderungen, steigende Anforderungen – werden auch in Zukunft präsent sein. Umso wichtiger ist es, als Einrichtung beweglich und lernfähig zu bleiben.

Dieses Handbuch kann dabei ein Kompass sein, aber den Weg gestalten Sie gemeinsam – mit Ihrem Team, Ihren Trägern und den Familien.

Wir wünschen Ihnen Freude beim Ausprobieren, Mut zu Veränderungen und die Gewissheit, dass jeder Schritt – ob groß oder klein – ein Beitrag zur Weiterentwicklung Ihrer Kita ist.

11. Anhänge – Praxiswerkzeuge für Kita-Leitung und Team

Die folgenden Anhänge ergänzen die theoretischen Grundlagen des Handbuchs durch **praxisnahe Instrumente**. Sie sind so gestaltet, dass sie direkt in der Kita genutzt, angepasst oder weiterentwickelt werden können.

Ziel der Anhänge ist es, Leitungskräfte und Teams bei der **Fachkräftegewinnung, Einarbeitung, Teamentwicklung und Personalbindung** zu unterstützen.

Die Materialien umfassen:

- **Vorlagen** (z. B. Stellenausschreibung, Social-Media-Beiträge, Onboarding-Pläne),
- **Checklisten** (z. B. für Einarbeitung, Reflexion, Teamarbeit),
- **Reflexionsinstrumente** (z. B. Mitarbeiter*innenbefragung, Selbstchecks, Teamreflexion),
- **Planungs- und Dokumentationshilfen** (z. B. Kompetenzmatrix, Transfermatrix, Fortbildungsjournal, Entwicklungsplan).

Drei Säulen der Praxisanhänge

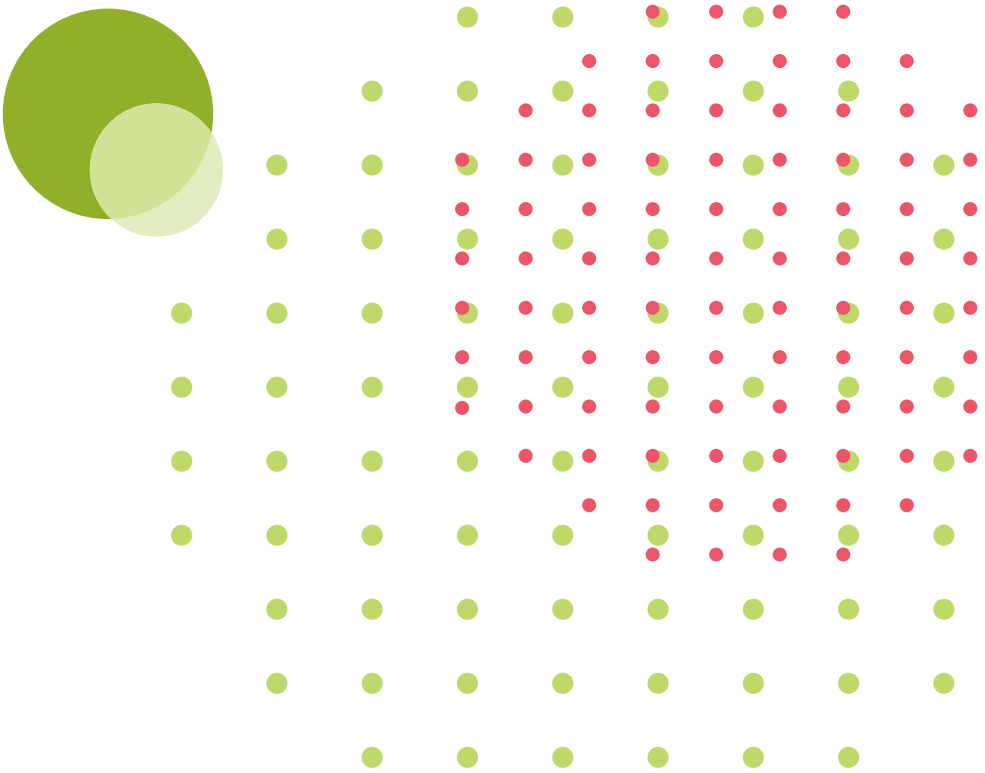
Die Anhänge lassen sich drei Schwerpunkten zuordnen:

1. **Gewinnung von Fachkräften**
   - Stellenausschreibung, Social-Media-Vorlagen, Netzwerkarbeit
   - Ziel: Sichtbarkeit, Ansprache und attraktive Außendarstellung
2. **Onboarding und Einarbeitung**
   - Leitfäden, Gesprächsstrukturen, Checklisten für die ersten 100 Tage
   - Ziel: neuen Mitarbeitenden Sicherheit geben und Bindung fördern

3. **Teamentwicklung und Personalbindung**
    - Reflexionsinstrumente, Mitarbeiter*innenbefragungen, Kompetenz- und Fortbildungsplanung
    - Ziel: Zusammenarbeit stärken, Entwicklung sichtbar machen, Perspektiven eröffnen

Hinweis:

Alle Anhänge sind Muster und Anregungen. Sie sollen Druck rausnehmen und Möglichkeiten aufzeigen – nicht als starres Pflichtprogramm verstanden werden. Jede Kita kann die Materialien in ihrem eigenen Tempo, nach ihren Ressourcen und passend zur eigenen Kultur einsetzen.



Anhang 1: Beispielhafte Stellenausschreibung

Diese ausführliche, fiktive Stellenausschreibung können Sie als Grundlage für Ihre Einrichtung nutzen.

- Sie können die Formulierungen aus der Vorlage eins zu eins übernehmen oder mit Ihrer eigenen Handschrift anpassen.
- Besonders wirkungsvoll sind ein bis zwei Teamstimmen als Zitat (z. B. „Ich schätze an unserer Kita, dass wir neue Ideen ausprobieren dürfen“).
- Die Vorlage ist in der „Du“-Ansprache formuliert, da dies im Recruiting aktuell üblich ist. Falls es besser zu Ihrem Träger passt, können Sie die Ausschreibung auch in die „Sie“-Form übertragen.
- Ergänzen Sie die eckigen Platzhalter [Name, Ort, Datum] mit Ihren Angaben.

Muster-Stellenausschreibung (Kurzversion)

Pädagogische Fachkraft (m/w/d) mit Herz und Haltung gesucht

Beschäftigungsumfang: [Voll-/Teilzeit, z. B. 30–39 Std./Woche] · Start: [Datum] · Ort: [Ort]

Du möchtest Kinder in ihrer Entwicklung liebevoll und professionell begleiten? Du suchst ein Team, das gemeinsam wächst und Vielfalt als Stärke sieht?

Dann bist du bei uns genau richtig!

Wer wir sind:

Die Kita [Name] ist eine [z. B. dreigruppige] Einrichtung in [Ort]. Wir arbeiten nach einem inklusiven und ganzheitlichen Ansatz, legen Wert auf Partizipation und verstehen unsere Kita als lebendigen Lern- und Lebensort – für Kinder, Familien und Fachkräfte.

Das erwartet dich:

- Ein multiprofessionelles Team mit Offenheit für neue Impulse
- Kollegiale Zusammenarbeit, Humor und fachlicher Austausch

- Fortbildungen & Supervision nach individuellem Bedarf
- Familienfreundliche Dienstplanung und flexible Arbeitszeiten
- Vergütung nach TVöD SuE oder vergleichbar

Deine Aufgaben:

- Bildungs- und Beziehungsarbeit mit Kindern bis [Alter]
- Mitgestaltung von Projekten und Alltagssituationen
- Zusammenarbeit mit Eltern und Netzwerkpartnern
- Einbringen eigener fachlicher und persönlicher Stärken

Das bringst du mit:

- Abgeschlossene Ausbildung als Erzieher*in oder vergleichbare Qualifikation
- Freude an pädagogischer Beziehungsgestaltung
- Interesse an inklusiver Bildung, kultureller Vielfalt und Teamarbeit
- Offenheit für neue Ideen – und das Herz am richtigen Fleck

Optional: Quereinstieg:

Du kommst aus einem verwandten Feld (z. B. Heilerziehungspflege, Sozialarbeit) und erfüllst die landesrechtlichen Voraussetzungen? Melde dich – wir prüfen gemeinsam Möglichkeiten.

So bewirbst du dich:

Schick uns deine Unterlagen (kurzer Lebenslauf reicht für den ersten Kontakt) bis [Datum] an [E-Mail].

Fragen? Ruf gern an: [Telefon | Ansprechperson].

Hinweis zur Vielfalt: Wir schätzen Vielfalt und freuen uns über Bewerbungen unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Religion, Behinderung, Alter oder sexueller Identität. Barrierefreie Bewerbung? Sehr gern – sag uns, was du brauchst.

Datenschutz: Infos zur Verarbeitung Ihrer Daten finden Sie hier: [Link/Ansprechperson].

Optionale Bausteine

- Teilzeit / Jobsharing: Lebensphasenorientierte Arbeitszeiten möglich.
- Multiprofessionelle Teams: Verschiedene Berufsgruppen arbeiten zusammen.
- Entwicklung & Profilbildung: Spezialisierung durch Fortbildungen, Hospitationen, Mentoring.
- Barrierearme Bewerbung: E-Mail oder einfache Bewerbung ohne Anschreiben möglich.
- Teamstimme / Zitat: z. B. „Ich finde es super, dass wir die pädagogischen Angebote gemeinsam mit den Kindern entwickeln." – [Vorname], päd. Fachkraft

Checkliste vor Veröffentlichung

- ○ Titel klar und aussagekräftig (Rolle + Haltung).
- ○ Eckdaten sichtbar (Umfang, Start, Vergütung).
- ○ Team & Kultur spürbar (z. B. Zitat).
- ○ Erste Bewerbungsschritte niedrigschwellig (E-Mail, kurzer Lebenslauf).
- ○ Hinweis auf Vielfalt & Barrierefreiheit enthalten.
- ○ Kontaktperson mit Telefonnummer genannt.
- ○ Datenschutzhinweis vorhanden.

Anhang 2: Vorlage für Social-Media-Postings für Kitas

Mit Social-Media-Posts können Sie gezielt Fachkräfte auf Ihre Einrichtung aufmerksam machen. Nutzen Sie die Vorlage als **Grundstruktur** und passen Sie sie an Ihre Kita an.

- Halten Sie Texte kurz und persönlich – das wirkt auf Social Media am besten.
- Verwenden Sie ein aussagekräftiges Bild (Teamfoto, Alltagsszene oder Zitat).
- Bleiben Sie bei der „Du"-Ansprache, da diese im Recruiting über Social Media am meisten Resonanz erzeugt.
- Nutzen Sie 2–4 Hashtags, die zu Ihrer Einrichtung und Zielgruppe passen.

Grundstruktur eines Social-Media-Posts

- Einstieg mit Frage oder persönlichem Statement.
- Kurze Darstellung der Aufgabe, des Teams und der Vorteile.
- Call-to-Action (z. B. „Jetzt bewerben" oder „Schreib uns direkt").
- 2–4 passende Hashtags.
- Bildideen: Teamfoto, Alltagsszene, Zitat, Symbolbild.

Textvarianten

Variante 1 – Klassisch-motivierend

👉 Wir suchen dich!

Du möchtest Kinder in ihrer Entwicklung begleiten und Teil eines Teams sein, das Vielfalt lebt und gemeinsam wächst? Dann bist du bei uns richtig!

Unsere Kita [Name] in [Ort] sucht eine pädagogische Fachkraft (m/w/d).

👉 Bewirb dich jetzt: [E-Mail] · Fragen? [Telefon]

#kitajob #frühkindlichebildung #teamkita

Variante 2 – Locker und persönlich

👉 Lust auf ein tolles Team?

Wir suchen Verstärkung für unsere Kita [Name]. Bei uns zählt Humor genauso wie Professionalität – und jedes Teammitglied bringt seine Stärken ein.

👉 Schreib uns direkt oder schick eine kurze Bewerbung an [E-Mail].

#fachkraftgesucht #pädagogikmitherz #kitaleben

Variante 3 – Fokus auf Benefits

👉 Neuer Job gesucht?

Unsere Kita [Name] bietet dir:

- Multiprofessionelles Team
- Zeit für Reflexion
- Fortbildungen & Supervision
- Faire Bezahlung

Wenn du Lust hast, dich einzubringen, melde dich bei uns: [E-Mail]

#kitaalltag #jobsuche #teamarbeit

Hashtag-Ideen

Mögliche Hashtags: #kitajob, #fachkraftgesucht, #pädagogikmitherz, #teamkita, #frühkindlichebildung, #sozialearbeit, #kindheitspädagogik, #kitaleben, #erzieherin, #wirbildenzukunft

Bildideen

- Teamfoto (authentisch, nicht gestellt).
- Alltagsszene (z. B. beim Spielen, Vorlesen, Basteln – ohne erkennbare Kinder).
- Zitatkasten mit Teamstimme.

- Symbolbild (Bauklötze, Hände im Kreis, bunte Farben).

Checkliste vor Veröffentlichung

- ○ Text kurz (max. 5–6 Sätze).
- ○ Kernaussage klar (Wer? Was? Warum?).
- ○ Call-to-Action enthalten.
- ○ Kontakt leicht auffindbar.
- ○ Passende Hashtags gesetzt.
- ○ Aussagekräftiges Bild ausgewählt.
- ○ Ton freundlich, motivierend, authentisch.

Anhang 3: Anleitung zur Erstellung eines Instagram-Profils für die Kita

Instagram kann ein wirkungsvolles Instrument sein, um Fachkräfte auf Ihre Kita aufmerksam zu machen und Einblicke in die pädagogische Arbeit zu geben. Diese Anleitung unterstützt Sie Schritt für Schritt bei der Einrichtung und Pflege eines Profils.

- Starten Sie klein: Ein einfaches Profil mit wenigen, aber authentischen Posts reicht am Anfang völlig aus.
- Authentizität ist wichtiger als Perfektion: Lieber echte Einblicke statt professionell inszenierte Hochglanzfotos.
- Planen Sie realistische Umfänge (1–2 Posts pro Woche sind ausreichend).
- Unbedingt vor der Profilerstellung mit dem Team und dem Träger klären, was gezeigt werden darf! Individuelle Wünsche berücksichtigen, z.B. wenn eine Fachkraft nicht gezeigt werden möchte. Zu jeder Zeit auf Unkenntlichkeit der Kinder und Familien achten!

1. Profil einrichten

- **Benutzername:** kurz, eindeutig, z. B. @kita_sonnenwinkel
- **Profilbild:** Kita-Logo oder sympathisches Teamfoto
- **Bio:** kurze Beschreibung mit Haltung, z. B. „Vielfalt. Vertrauen. Verantwortung.“
- **Kontaktoptionen:** E-Mail, Telefonnummer, Website-Link
- **Kontaktbutton aktivieren** (damit Interessierte Sie direkt erreichen können)

2. Inhalte planen und posten

Was posten?

- Einblicke in den Alltag (Projekte, Gruppen, Naturtage, Ausflüge)
- Team-Vorstellungen (z. B. „Das ist Julia, unsere Sprachfachkraft“)

- Zitate von Kindern oder Eltern (nur mit Einverständnis)
- Behind-the-Scenes (z. B. Vorbereitung eines Kita-Fests)
- Hinweise auf freie Stellen

Wie oft posten?

- 1–2 Beiträge pro Woche sind ausreichend
- Zusätzlich spontane Stories für authentische Einblicke

Formate-Ideen für Storys:

- „Ein Tag bei uns“
- „Warum wir gern hier arbeiten“
- „Neues aus dem Team“

3. Datenschutz und rechtliche Hinweise

- Keine Kinderfotos ohne schriftliches Einverständnis der Eltern
- Keine sensiblen personenbezogenen Daten veröffentlichen
- DSGVO beachten – auch bei Interaktion in Kommentaren und Nachrichten

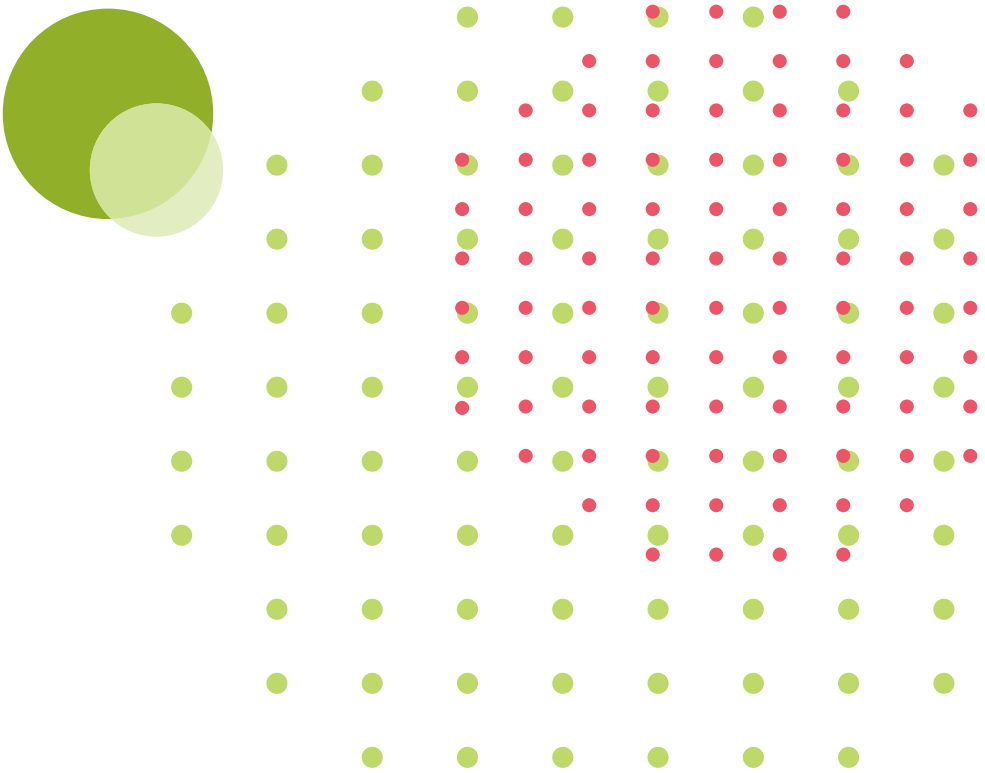
👉 Tipp: Nutzen Sie einen Redaktionsplan

- Einmal im Monat 3–5 Post-Ideen aufschreiben.
- Spart Zeit, sorgt für Abwechslung und hält die Präsenz regelmäßig.

Checkliste: Instagram-Profil für die Kita

- ○ Benutzername ist kurz, eindeutig und leicht zu merken
- ○ Profilbild (Logo oder Teamfoto) ist klar erkennbar
- ○ Bio beschreibt Haltung und Besonderheiten
- ○ Kontaktbutton ist aktiviert

- ○ Erste 3–5 Beiträge vorbereitet (Alltag, Team, Kita-Kultur)
- ○ Posting-Frequenz realistisch (1–2 Beiträge/Woche)
- ○ Datenschutz geprüft (Einverständnisse, keine sensiblen Daten)
- ○ Redaktionsplan für den nächsten Monat erstellt



Anhang 4: Vorlagen für Netzwerkarbeit

Netzwerkarbeit kann die Kita stärken, sichtbarer im Sozialraum machen und Kooperationen erleichtern. Die beiden folgenden Vorlagen unterstützen Sie dabei, Beziehungen zu reflektieren und neue Partner einzubeziehen.

- Die Stakeholder-Analyse hilft, systematisch wichtige Akteure zu erfassen.
- Die Systemblume bietet eine visuelle Übersicht, die sich gut in Teamsitzungen einsetzen lässt.
- Beide Methoden sind einfach anpassbar – starten Sie klein und ergänzen Sie nach Bedarf.

1. Vorlage: Stakeholder-Analyse

Diese Tabelle unterstützt bei der systematischen Analyse relevanter Akteure im Sozialraum. Sie kann als Ausgangspunkt für neue Kooperationen oder zur Reflexion bestehender Beziehungen genutzt werden.

Akteur / Einrichtung	Bisheriger Kontakt	Potenzial für Kooperation	Möglicher Beitrag des Partners	Nächste Schritte / Zuständigkeit

2. Vorlage: Systemblume der Kita

Die Systemblume visualisiert bestehende und potenzielle Netzwerkbeziehungen. Die Kita steht im Zentrum, umgeben von „Blütenblättern“, die einzelne Partner symbolisieren.

So gehen Sie vor:

- Zeichnen Sie die Kita in die Mitte (Kreis oder Blüte).
- Ergänzen Sie rundherum die „Blütenblätter“ für Partner (z. B. Schulen, Vereine, Kirchengemeinden).
- Arbeiten Sie im Team: Jede*r bringt Ideen für Blütenblätter ein.

Leitfragen zur Erstellung:

- Welche Kooperationspartner bestehen bereits?
- Welche neuen Kontakte wären wünschenswert oder strategisch sinnvoll?
- Welche Beziehungen sind besonders aktiv – welche brauchen neue Impulse?
- Wie vielfältig ist unser Netzwerk in Bezug auf Zielgruppen (Kinder, Eltern, Fachkräfte, Öffentlichkeit)?

👉 Tipp: Nutzen Sie farbliche Markierungen (z. B. grün = aktiv, gelb = geplant, rot = inaktiv), um Entwicklungsbedarfe sichtbar zu machen.

Checkliste: Netzwerkarbeit mit den Vorlagen

- ○ Stakeholder-Tabelle mit den wichtigsten Partnern ausgefüllt
- ○ Zuständigkeiten für Kontaktpflege geklärt
- ○ Systemblume gemeinsam im Team erstellt
- ○ Vielfalts-Check gemacht (Sind verschiedene Zielgruppen abgedeckt?)
- ○ Nächste Schritte für Netzwerkentwicklung festgelegt

Anhang 5: Selbstcheck für Träger, Fachberatung und Leitung

Dieser Reflexionsbogen unterstützt Trägervertreter*innen, Fachberater*innen und Leitungskräfte dabei, die eigene Haltung, Kultur und Außenwirkung im Hinblick auf Fachkräftegewinnung und -bindung zu reflektieren.

- Er eignet sich als Grundlage für Teamtage, Leitungskonferenzen oder Strategiegespräche.
- Jede Aussage kann auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) bewertet werden.
- Ziel ist nicht Perfektion, sondern ehrliche Standortbestimmung und Entwicklungsschritte.

Selbstcheck: Wie sichtbar ist unsere Haltung?

1. Kommunikation & Außenwirkung

- ○ Unsere Stellenausschreibungen spiegeln unsere Haltung und Teamkultur wider.
- ○ Auf Social Media oder unserer Website zeigen wir authentische Einblicke in unseren Alltag.
- ○ Interessierte können uns niedrigschwellig kontaktieren und erhalten zeitnah eine Rückmeldung.

2. Teamkultur & Arbeitsklima

- ○ Im Team herrscht ein wertschätzender, unterstützender Umgang.
- ○ Konflikte werden offen angesprochen und gemeinsam gelöst.
- ○ Neue Mitarbeitende werden herzlich willkommen geheißen und systematisch eingearbeitet.

3. Führung & Beteiligung

- ○ Mitarbeitende werden in Entscheidungen einbezogen, die ihren Arbeitsalltag betreffen.
- ○ Es gibt regelmäßige, Teamgespräche, Mitarbeiter*innengespräche und Reflexionsrunden.

- Leitung und Träger kommunizieren transparent und auf Augenhöhe.

4. Entwicklung & Perspektiven

- Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten wurden bereits bei der Anstellung besprochen und werden regelmäßig gemeinsam überprüft und ermöglicht.
- Wir fördern individuelle Stärken und Spezialisierungen.
- Supervision, Fachberatung oder Fallberatung ist fester Bestandteil unserer Praxis.

5. Vereinbarkeit & Lebensphasenorientierung

- Wir gehen flexibel auf individuelle Lebenssituationen und Arbeitszeitwünsche ein.
- Die Dienstplanung wird frühzeitig und nachvollziehbar kommuniziert.
- Teilzeitmodelle und Rückkehr aus Elternzeit werden aktiv unterstützt.

Hinweis zur Auswertung:

- Wo viele Häkchen fehlen oder nur niedrige Skalenwerte gesetzt werden, lohnt sich eine vertiefende Reflexion.
- **1–2 starke Bereiche** sind ein guter Anfang – darauf können Sie aufbauen.
- Ziel ist nicht Perfektion, sondern die ehrliche Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und deren Weiterentwicklung.

Anhang 6: Reflexionsinstrument – „Wie attraktiv sind wir für unser Team?“

Dieses Reflexionsinstrument unterstützt Kita-Leitungen und Träger dabei, die eigene Arbeitgeberattraktivität aus Sicht des Teams zu betrachten.

- Sie können es im Leitungsteam, in Teamtagen oder als Grundlage für Entwicklungsgespräche einsetzen.
- Bewertet wird jede Aussage auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu).
- Ziel ist ein ehrlicher Austausch über Stärken und Entwicklungsbedarfe.

1. Teamkultur und Zusammenarbeit

- ○ Im Team herrscht eine offene, wertschätzende Atmosphäre.
- ○ Wir unterstützen uns gegenseitig – auch in belastenden Situationen.
- ○ Vielfalt im Team wird als Bereicherung gesehen und gelebt.

2. Familienfreundlichkeit und Flexibilität

- ○ Es gibt Verständnis für persönliche und familiäre Situationen.
- ○ Arbeitszeitmodelle können an Lebensphasen angepasst werden.
- ○ Bei kurzfristigen Engpässen werden gemeinsame Lösungen gefunden.

3. Entwicklung und Lernen

- ○ Es bestehen konkrete Möglichkeiten zur Weiterbildung.
- ○ Supervision oder Reflexionsformate sind Bestandteil unseres Alltags.
- ○ Individuelle Stärken und Interessen werden aktiv gefördert.

4. Führung und Beteiligung

- ○ Leitung und Träger kommunizieren transparent und auf Augenhöhe.
- ○ Mitarbeitende werden in Entscheidungen einbezogen.

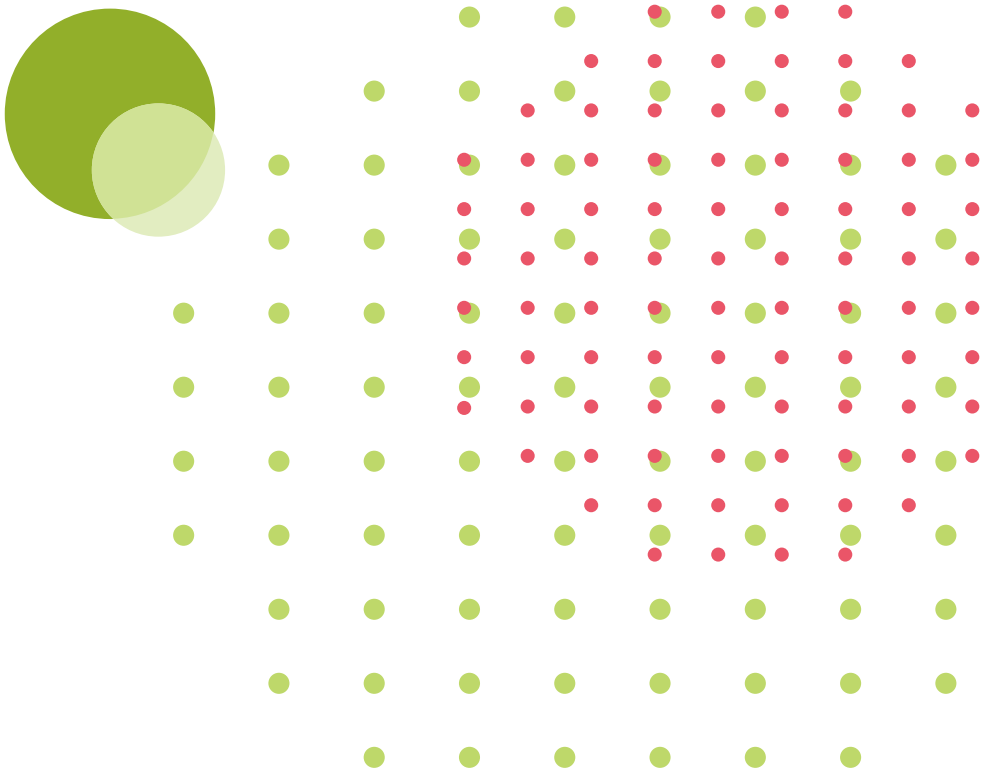
- ○ Es gibt regelmäßige Feedbackmöglichkeiten für beide Seiten.

5. Gesundheit und Belastungswahrnehmung

- ○ Pausen werden eingehalten und sind strukturell abgesichert.
- ○ Belastung wird wahrgenommen und aktiv thematisiert.
- ○ Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden angeboten oder angestrebt.

👉 Tipp für die Praxis:

- Besprechen Sie die Einschätzungen im Team und sammeln Sie Ideen, wie einzelne Bereiche gestärkt oder verändert werden können.
- Wiederholen Sie den Check regelmäßig (z. B. einmal jährlich), um Fortschritte sichtbar zu machen.
- Wichtig: Das Instrument soll Entlastung und Entwicklung ermöglichen – nicht zusätzlichen Druck erzeugen.



Anhang 7: Beispielhafte Mitarbeiter*innenbefragung – „Wie erleben wir unseren Arbeitsplatz?“

Dieser Musterfragebogen dient als Grundlage für eine anonyme Mitarbeiter*innenbefragung in Kindertageseinrichtungen.

- Sie können ihn individuell anpassen und erweitern.
- Die Fragen sind in Themenfelder gegliedert, die zentrale Aspekte der Arbeitszufriedenheit abdecken.
- Bewertet wird jede Aussage auf einer Skala von 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft voll zu.

1. Teamkultur und Zusammenarbeit

- ○ Ich fühle mich im Team respektiert und wertgeschätzt.
- ○ Wir unterstützen uns gegenseitig bei Belastungssituationen.
- ○ Konflikte werden im Team offen und konstruktiv angesprochen.

2. Führung und Kommunikation

- ○ Ich kann mit meiner Leitung offen sprechen.
- ○ Informationen werden klar und rechtzeitig kommuniziert.
- ○ Ich werde in Entscheidungen, die mich betreffen, einbezogen.

3. Entwicklung und Qualifizierung

- ○ Ich habe ausreichend Möglichkeiten zur fachlichen Weiterbildung.
- ○ Meine individuellen Stärken werden im Arbeitsalltag berücksichtigt.
- ○ Ich sehe berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in dieser Einrichtung.

4. Arbeitsorganisation und Vereinbarkeit

- ○ Meine Arbeitszeit lässt sich mit meinem Privatleben gut vereinbaren.

- ○ Die Dienstplangestaltung ist transparent und fair.
- ○ Pausen und Ruhezeiten sind im Alltag realistisch umsetzbar.

5. Gesundheit und Wohlbefinden

- ○ Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz physisch und psychisch wohl.
- ○ Belastungen werden von der Leitung wahrgenommen und ernst genommen.
- ○ Es gibt Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit im Team.

6. Offene Fragen

- Was schätzen Sie besonders an Ihrer Arbeit in dieser Kita?
- Welche Veränderungen würden Ihre Arbeitssituation verbessern?
- Welche Themen wünschen Sie sich in der nächsten Teamsitzung?

👉 Hinweise für die Durchführung

- Bitte füllen Sie den Fragebogen **anonym** aus.
- Die Ergebnisse werden **zusammengefasst ausgewertet** und in einer Teamsitzung transparent zurückgemeldet – sodass keine Rückschlüsse auf Einzelne möglich sind.
- Ziel ist es, die Kita **gemeinsam weiterzuentwickeln** – Ihre Rückmeldung ist ein zentraler Baustein.

Anhang 8: Unser Benefit-Portfolio – Was wir unseren Mitarbeitenden anbieten

Dieses Dokument bietet eine Übersicht über freiwillige Zusatzleistungen, mit denen Ihre Einrichtung die Arbeitszufriedenheit und Bindung von Mitarbeitenden stärken kann.

- Die Beispiele zeigen gängige und alltagstaugliche Angebote. Sicher haben sie auch eigene individuelle Ideen für ihre KiTa.
- Wählen Sie die Bausteine, die zu Ihrer Einrichtung passen – es muss nicht alles umgesetzt werden.
- Wichtig ist die gemeinsame Abstimmung mit dem Team und die regelmäßige Überprüfung, ob die Benefits weiterhin gebraucht werden.

1. JobRad-Leasing

Mitarbeitende können ein (E-)Bike über das Gehalt leasen. Der Träger stellt eine Plattform zur Verfügung und unterstützt bei der Abwicklung. Das Rad kann auch privat genutzt werden.

2. Kooperation mit Fitnessstudios

Vergünstigte Mitgliedschaften bei Partnerstudios (z. B. Hansefit). Teils Zuschuss durch den Träger. Fördert Gesundheit und Ausgleich.

3. Monatlicher Massagetag

Einmal im Monat kommt eine mobile Masseurin in die Einrichtung. Kurzmassagen während der Arbeitszeit zur körperlichen Entlastung und Entspannung.

4. Bezuschusste Weiterbildungen

Teil- oder Vollkostenzuschuss für individuelle Fortbildungen, auch außerhalb des Standardangebots. Ermöglicht Spezialisierung und persönliche Entwicklung.

5. Fortbildungstage mit externer Moderation

Regelmäßige Teamtage mit externen Referent*innen zu pädagogischen,

kommunikativen oder konzeptionellen Themen. Fachlicher Austausch und Teamentwicklung in geschütztem Rahmen.

6. Supervision und Coaching

Externe Supervision für das gesamte Team, Coaching bei Bedarf für Leitung oder einzelne Mitarbeitende. Verankerung von Reflexion und professioneller Weiterentwicklung.

Checkliste: Benefit-Portfolio

- ○ Mit dem Team abgestimmt, welche Benefits wirklich gewünscht sind
- ○ Budget und organisatorische Umsetzung geklärt
- ○ Kommunikation klar: Alle wissen, welche Angebote es gibt
- ○ Nutzen regelmäßig reflektiert (werden Angebote genutzt? sind sie wirksam?)
- ○ Portfolio jährlich überprüft und ggf. angepasst

☞ Hinweis: Das Benefit-Portfolio ist Teil einer umfassenden Personalstrategie. Ziel ist ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen langfristig gerne arbeiten, wachsen können und sich wohlfühlen.

Anhang 9: Ist unsere Idee alltagstauglich? – Planungshilfe für neue Maßnahmen

Diese Checkliste hilft Leitungsteams und Trägervertretungen dabei, geplante Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität systematisch auf ihre Umsetzbarkeit im Kita-Alltag zu prüfen. Sie kann zur Vorbereitung, Reflexion und Abstimmung im Team genutzt werden.

1. Ziel und Nutzen

- ○ Ist klar, welches Ziel mit der Maßnahme verfolgt wird (z. B. Entlastung, Bindung, Motivation)?
- ○ Ist der erwartete Nutzen für das Team nachvollziehbar und kommunizierbar?

2. Ressourcen und Kapazitäten

- ○ Gibt es die nötige personelle Absicherung (z. B. durch Springer*innen oder Zeitpuffer)?
- ○ Sind finanzielle Mittel vorhanden oder Fördermöglichkeiten geprüft?

3. Transparenz und Fairness

- ○ Ist die Maßnahme für alle nachvollziehbar erklärt und dokumentiert?
- ○ Wurden Kriterien für Teilnahme, Anspruch oder Priorisierung gemeinsam festgelegt?

4. Kommunikation und Beteiligung

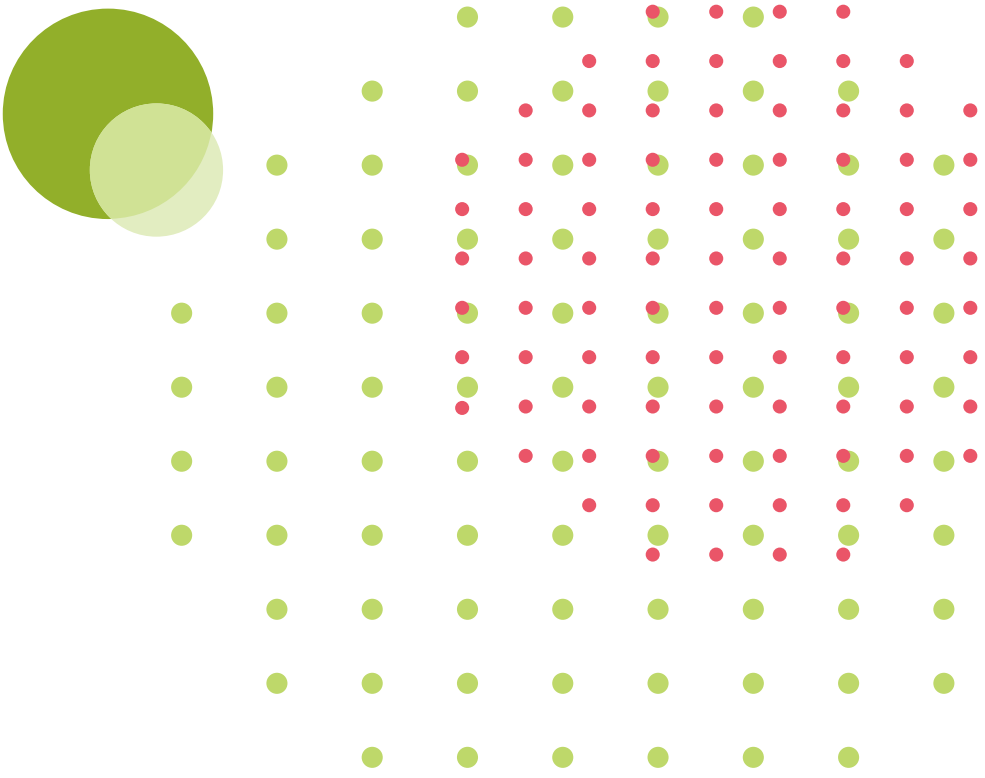
- ○ Wurde das Team frühzeitig einbezogen oder informiert?
- ○ Gibt es eine Ansprechperson für Fragen, Organisation und Rückmeldung?

5. Umsetzung im Alltag

- ○ Passt die Maßnahme zum Tagesrhythmus und zu den strukturellen Gegebenheiten der Kita?
- ○ Ist der zeitliche Rahmen realistisch geplant (Start, Dauer, Wiederholung)?

6. Nachhaltigkeit und Wirkung

- ○ Wird die Maßnahme nach einer Testphase reflektiert und ggf. angepasst?
- ○ Gibt es Feedbackmöglichkeiten oder Evaluation (z. B. Teamgespräch, kurze Befragung)?



Anhang 10: Onboarding-Leitfaden für neue Mitarbeitende in der Kita

Ein gelungener Einstieg ist entscheidend für langfristige Bindung und Arbeitszufriedenheit. Dieser Leitfaden bietet Trägern und Leitungskräften eine strukturierte Übersicht über die wichtigsten Schritte, die eine wertschätzende und professionelle Einarbeitung neuer Fachkräfte ermöglichen.

Vor dem ersten Arbeitstag

- Vertragsunterlagen und Begrüßungsschreiben rechtzeitig versenden.
- Erste Informationen zur Kita (Konzept, Organigramm, Hausordnung, Tagesabläufe) bereitstellen.
- Ansprechpartner*in und Pat*in aus dem Team festlegen.
- Team und Eltern über den Neuzugang informieren.

Erster Arbeitstag

- Begrüßung durch Leitung und Pat*in mit Rundgang durch die Einrichtung.
- Übergabe eines Willkommensordners mit wichtigen Informationen (Dienstplan, Ansprechpartner*innen, Konzeptauszüge).
- Vorstellung im Team und ggf. bei Kindern/Eltern (je nach Situation).
- Gemeinsames Mittagessen oder Begrüßungskaffee.

Erste Wochen (Woche 1–4)

- Hospitation in verschiedenen Gruppen/Alltagsbereichen.
- Begleitete Übernahme erster Aufgaben – mit Reflexion durch Pat*in oder Kolleg*in.
- Wöchentliche Feedbackgespräche mit Leitung oder Teamverantwortlichen.
- Einführung in relevante Abläufe (Dokumentation, Zusammenarbeit mit Familien, Arbeitsschutz).

Zwischenbilanz nach 4–6 Wochen

- Reflexionsgespräch mit Leitung: Was läuft gut? Was ist noch unklar?
- Gemeinsame Vereinbarung zu weiteren Entwicklungsschritten.
- *Optional:* Feedback durch das Team einholen (z. B. schriftlich oder im Gespräch).

Nach 3 Monaten – Abschluss der Einarbeitung

- Abschlussgespräch mit Feedback in beide Richtungen.
- Reflexion: Was hat geholfen? Was wünschen sich beide Seiten für die Zukunft?
- Ggf. Festlegung von Fortbildungsbedarf oder Entwicklungszielen.
- Offizielle Begrüßung als vollwertiges Teammitglied (z. B. im Rahmen einer Teamsitzung).

👉 **Hinweis:** Der Leitfaden ist eine Orientierung. Jede Kita kann die Schritte in ihrem eigenen Tempo und Umfang umsetzen. Entscheidend ist, dass neue Mitarbeitende spüren: **Sie sind willkommen und werden unterstützt.**

Anhang 11: Gesprächsleitfaden für Onboarding-Gespräche

Dieser Leitfaden unterstützt Kita-Leitungen dabei, mit neuen Mitarbeitenden in den ersten Wochen strukturierte Reflexionsgespräche zu führen. Ziel ist es, Sicherheit, Entwicklung und Zugehörigkeit zu fördern.

- Die Fragen sind offen formuliert und sollen zum Erzählen einladen.
- Sie können angepasst oder ergänzt werden – je nach Situation und Persönlichkeit der neuen Fachkraft.
- *Wichtig:* Die Gespräche sind **kein Bewertungsgespräch**, sondern ein **Dialog auf Augenhöhe**.

Gespräch 1 – Woche 2: Ankommen und erste Eindrücke

- Wie erlebst du die ersten Tage in der Kita?
- Was ist dir besonders positiv aufgefallen?
- Gibt es etwas, das dich noch verunsichert?
- Wie empfindest du die Unterstützung durch das Team und deine*n Buddy?

Gespräch 2 – Woche 4: Integration und erste Aufgaben

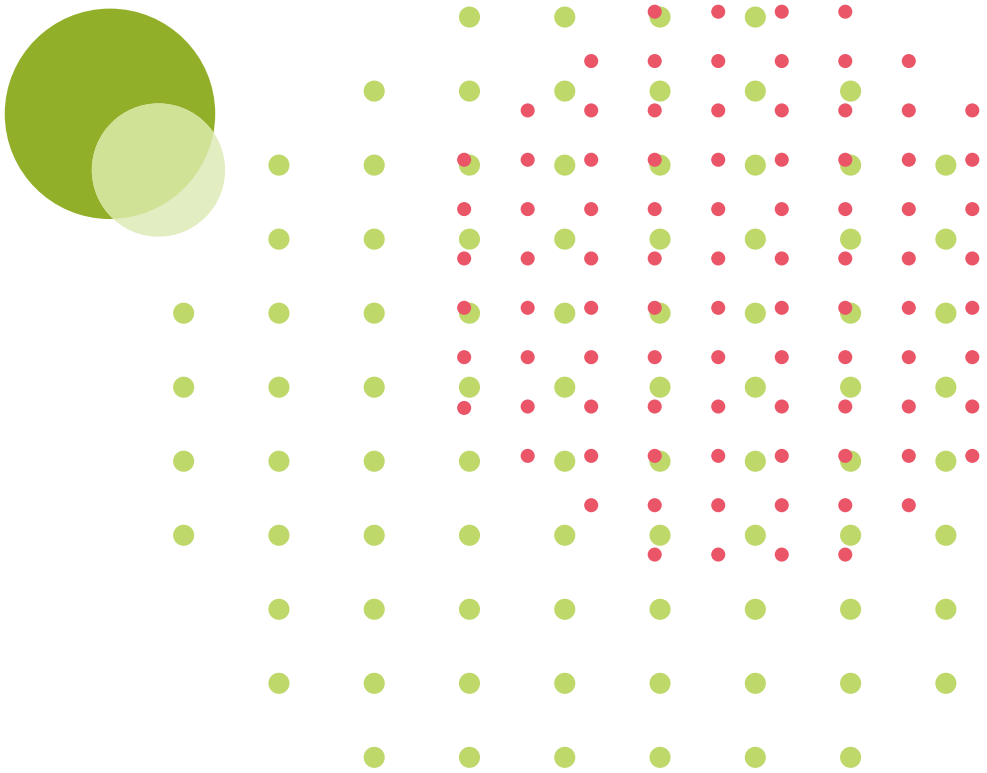
- Wie fühlst du dich mittlerweile im Tagesablauf orientiert?
- Was macht dir Freude – wo siehst du noch Entwicklungsbedarf?
- Wie lief dein erstes eigenes Angebot / die Übernahme von Aufgaben?
- Gibt es Fragen zu Konzept, Kommunikation oder Teamkultur?

Gespräch 3 – Woche 8: Sicherheit, Perspektive und Rückblick

- Worin fühlst du dich inzwischen sicher?
- Welche Themen möchtest du vertiefen oder besser verstehen?
- Wie empfindest du deine Rolle im Team?
- Welche Unterstützung brauchst du für deinen weiteren Weg bei uns?

Hinweis zur Durchführung:

- Sorgen Sie für eine ruhige und wertschätzende Atmosphäre.
- Dokumentieren Sie die wichtigsten Punkte kurz, um Entwicklungen sichtbar zu machen.
- Nutzen Sie die Gespräche auch, um als Leitung Feedback vom neuen Teammitglied zu erhalten.
- Ziel ist, dass sich neue Mitarbeitende gehört und gestärkt fühlen.



Anhang 12: Onboarding-Checkliste – Die ersten 100 Tage in der Kita

Diese Checkliste begleitet neue Mitarbeitende in den ersten 100 Tagen in der Kita. Sie gliedert sich in drei Phasen und gibt klare **Orientierung zu Aufgaben, Gesprächen und Reflexionspunkten.**

- Nutzen Sie die Liste als Hilfsmittel, nicht als starres Programm.
- Jeder Einstieg ist unterschiedlich – die Schritte können angepasst oder ergänzt werden.
- Wichtig ist, dass sich neue Mitarbeitende willkommen fühlen und in ihrem Tempo ankommen können.

Phase 1: Orientierung (Woche 1–2)

- ○ Begrüßung durch Leitung
- ○ Vorstellung im Team und bei Eltern
- ○ Übergabe des Einarbeitungsplans
- ○ Einführung in Tagesstruktur und Kita-Konzept
- ○ Sicherheitsunterweisung (z. B. Fluchtwege, Aufsichtspflicht)
- ○ Erstes Treffen mit Buddy
- ○ Reflexionsgespräch am Ende von Woche 2

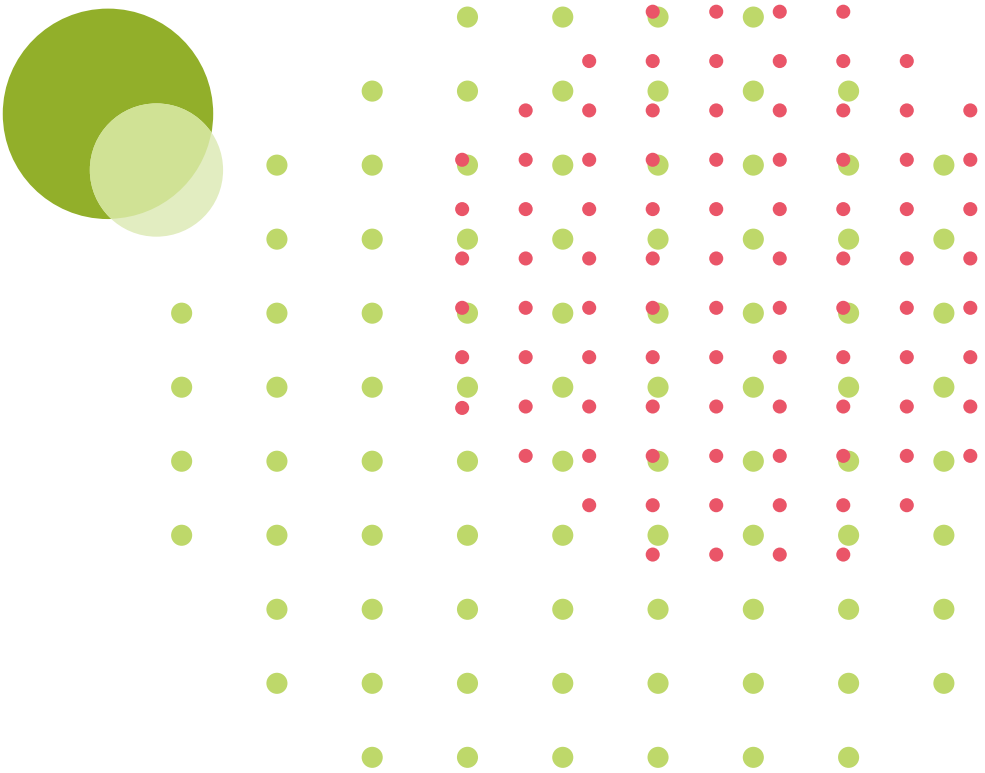
Phase 2: Integration (Woche 3–8)

- ○ Übernahme kleiner Aufgaben (z. B. Morgenkreis, Spielbegleitung)
- ○ Teilnahme an mindestens einer Teamsitzung
- ○ Hospitation bei Kolleg*innen
- ○ Durchführung eines ersten eigenen pädagogischen Angebots
- ○ Regelmäßiger Austausch mit dem Buddy
- ○ Feedbackgespräch mit Leitung in Woche 4 oder 5

Phase 3: Eigenverantwortung (Woche 9–13)

- Eigenständige Planung und Durchführung von Angeboten
- Mitwirkung bei der Elternkommunikation
- Teilnahme an Fall- oder Konzeptbesprechungen
- Reflexion der eigenen Rolle im Team
- Abschlussgespräch mit Leitung (nach ca. 3 Monaten)
- Gemeinsame Zielvereinbarung für Weiterentwicklung

👉 Hinweis: Die Checkliste bietet Orientierung und Sicherheit. Sie soll **Druck rausnehmen**, nicht erzeugen – entscheidend ist, dass neue Mitarbeitende Schritt für Schritt wachsen und Vertrauen aufbauen können.



Anhang 13: Reflexionsbogen zur Einarbeitung – Selbst- und Fremdein-schätzung

Dieser Reflexionsbogen unterstützt die gemeinsame Auswertung der Einarbeitungsphase – aus Sicht der neuen Fachkraft und der Kita-Leitung bzw. des Buddys.

- Ziel ist es, Erfahrungen sichtbar zu machen, Stärken zu würdigen und Entwicklungsbedarfe zu erkennen.
- Der Bogen kann schriftlich ausgefüllt oder als Gesprächsleitfaden genutzt werden.
- Alle Angaben sind vertraulich und dienen ausschließlich der Personalentwicklung.

Teil A: Selbsteinschätzung durch die neue Fachkraft

- In welchen Bereichen fühle ich mich bereits sicher?
- Welche Aufgaben machen mir besonders Freude?
- Wo bin ich mir noch unsicher oder wünsche mir Unterstützung?
- Wie habe ich mich im Team aufgenommen gefühlt?
- Was war für mich in den ersten Wochen besonders hilfreich?
- Welche Themen oder Aufgaben würde ich gern vertiefen?

Teil B: Fremdeinschätzung durch Leitung oder Buddy

- Welche Stärken zeigen sich bei der neuen Fachkraft?
- In welchen Situationen ist bereits Sicherheit spürbar?
- Wo bestehen noch Unterstützungsbedarfe oder Entwicklungsmöglichkeiten?
- Wie gelingt die Integration ins Team?
- Welche Rolle scheint die neue Fachkraft im Alltag einzunehmen?

- Was empfehlen wir für die weitere Entwicklung?

Teil C: Gemeinsame Auswertung und Vereinbarungen

- Was nehmen wir gemeinsam aus dem Gespräch mit?
- Welche konkreten Schritte oder Ziele vereinbaren wir für die nächsten Monate?
- Gibt es Fortbildungs- oder Coachingbedarf?
- Wie und wann reflektieren wir die nächsten Schritte?

Hinweis:

- Der Bogen kann gemeinsam ausgefüllt und anschließend zur Dokumentation abgelegt werden.
- Entscheidend ist ein **offener Dialog**: Im Mittelpunkt stehen Reflexion und Weiterentwicklung, nicht Bewertung.

Anhang 14: Selbstreflexion – Wie arbeiten wir als Team zusammen?

Diese Reflexionshilfe unterstützt Teams dabei, ihre Zusammenarbeit bewusst in den Blick zu nehmen.

- Die Fragen können einzeln oder im Teamgespräch beantwortet werden.
- Ziel ist es, die Teamkultur zu stärken, unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen und gemeinsame Entwicklung anzuregen.
- Die Fragen sind Impulse, keine Checkliste – es geht um Austausch, nicht um richtige oder falsche Antworten.

1. Kommunikation im Alltag

- Wie sprechen wir (in stressigen) Situationen miteinander?
- Fühlen sich alle gehört und ernst genommen?
- Welche Kommunikationswege funktionieren gut, welche weniger?
- Wie gehen wir mit Kritik, Unsicherheiten oder Fehlern um?

2. Rollen und Verantwortung

- Sind unsere Rollen im Team klar verteilt? Und passt diese Rollenverteilung aus fachlichen und organisatorischen Logiken heraus?
- Wer übernimmt welche Aufgaben, und warum?
- Gibt es Spielräume für Mitgestaltung und Entwicklung?
- Wie sprechen wir über Belastungen und Überforderungen?

3. Zusammenarbeit und Vertrauen

- Wie erleben wir unsere Zusammenarbeit im Alltag?
- Inwieweit gibt es gegenseitiges Vertrauen – auch zwischen neuen und erfahrenen Kolleg*innen?
- Was stärkt unser Wir-Gefühl? Was schwächt es?

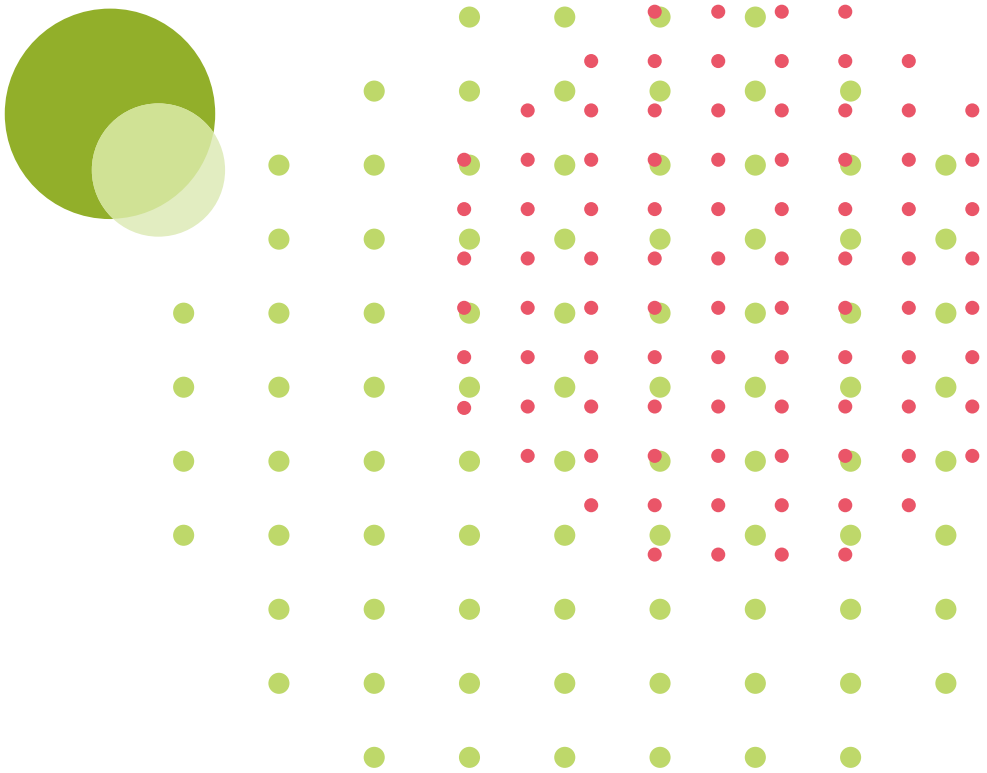
- Wie erleben wir unsere Fehler- und Feedbackkultur?

4. Entwicklung und Perspektive

- Wo sehen wir als Team Entwicklungspotenzial?
- Welche Themen würden wir gerne vertiefen oder gemeinsam bearbeiten?
- Wie kann unsere Teamzeit besser genutzt werden?
- Was wünschen wir uns für unsere Teamkultur in Zukunft?

Tipp für die Praxis:

Die Reflexion kann auch anonym genutzt werden, z. B. im Vorfeld eines Teamtages, einer Prozessbegleitung oder als Einstieg in eine Supervision. Wichtiger als perfekte Antworten ist ein **offener, ehrlicher Austausch** über das Miteinander im Team.



Anhang 15: Teamreflexion – Was macht unsere Vielfalt aus?

Diese Reflexionsvorlage unterstützt Teams dabei, Vielfalt im Kollegium bewusst wahrzunehmen, wertzuschätzen und in den pädagogischen Alltag zu integrieren.

- Sie eignet sich für Teamsitzungen, pädagogische Tage oder als Impuls zur Teamentwicklung.
- Die Fragen sind offen gestellt und sollen den Dialog im Team anregen.
- Ziel ist es, Vielfalt nicht nur zu benennen, sondern als Ressource für die gemeinsame Arbeit zu nutzen.

Reflexionsfragen für das Team

- Welche beruflichen und biografischen Hintergründe bringen wir in unser Team ein?
- Welche besonderen Kompetenzen, Interessen oder Perspektiven bereichern unsere Arbeit?
- Wo erleben wir unsere Unterschiedlichkeit als hilfreich? Wo eventuell als herausfordernd?
- Haben wir Formate oder Rituale, in denen unsere Vielfalt sichtbar und besprechbar wird?
- Welche Rollenbilder geben wir den Kindern durch unser vielfältiges Team mit?
- Was brauchen wir, damit sich alle im Team gleichwertig einbringen können?
- Wo wünschen wir uns mehr Austausch, Anerkennung oder Klärung im Umgang mit Unterschiedlichkeit?
- Welche konkreten Ideen haben wir, um unsere Vielfalt zukünftig noch bewusster zu gestalten?

Methodentipp zur Anwendung

- Teilen Sie das Team in **Kleingruppen von 3–5 Personen** auf.
- Jede Gruppe bearbeitet ausgewählte Fragen (z. B. je zwei) und notiert zentrale Erkenntnisse.
- Im Anschluss folgt eine **gemeinsame Austauschrunde im Plenum**.
- Ergebnisse können visualisiert und dokumentiert werden (z. B. als Plakat im Teamraum oder in einem Fotoprotokoll).

Hinweis:

Die Reflexion über Vielfalt lebt von **Respekt, Neugier und Offenheit**. Es geht nicht darum, Unterschiede zu bewerten, sondern sie **sichtbar zu machen und konstruktiv einzubringen.**

Anhang 16: Vorlage – Mitarbeiterentwicklungsgespräch in der Kita

Diese Vorlage unterstützt Leitung und Fachkraft bei der strukturierten Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen.

- Sie schafft einen klaren Rahmen für Austausch und Vereinbarungen.
- Das Gespräch soll stärkenorientiert geführt werden und Entwicklung ermöglichen – nicht als Bewertung verstanden werden.
- Die Vorlage kann an die Bedürfnisse Ihrer Einrichtung angepasst werden.

Teil A – Vorbereitung durch die Fachkraft

Bitte überlegen Sie sich vor dem Gespräch:

1. Was läuft in meiner Arbeit derzeit gut? Womit bin ich zufrieden?
2. Welche Herausforderungen oder Belastungen erlebe ich?
3. Was möchte ich in Zukunft weiterentwickeln oder ausprobieren?
4. Welche Fortbildungs- oder Unterstützungsbedarfe habe ich?
5. Welche Rolle oder Verantwortung könnte ich mir künftig vorstellen?

Teil B – Gesprächsnotizen (Leitung & Fachkraft)

Gesprächsdatum: _____

Teilnehmende: _____

Stärken / Gelungenes:

_____

_____

Entwicklungswünsche:

_____

_____

Belastungen / Unterstützungsbedarfe:

_____

_____

Teil C – Vereinbarungen & nächste Schritte

1. Geplante Maßnahmen (z. B. Fortbildungen, Projekte):

_____

2. Unterstützung durch Leitung / Team:

_____

3. Termin für nächstes Gespräch / Check-in:

_____

Ort, Datum: _____

Unterschrift Fachkraft: _____

Unterschrift Leitung: _____

Hinweis:

Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch lebt von **gegenseitigem Vertrauen und Offenheit.** Es soll ein **Dialog auf Augenhöhe** sein, bei dem beide Seiten Verantwortung für gute Zusammenarbeit und Weiterentwicklung übernehmen.

Anhang 17: Moderationskarte – Kollegiale Beratung im Kita-Team

Diese Moderationskarte bietet einen kompakten Überblick über Ablauf, Rollen und Prinzipien der kollegialen Beratung.

- Ziel ist es, Teams dabei zu unterstützen, Herausforderungen gemeinsam zu reflektieren und voneinander zu lernen.
- Der strukturierte Ablauf sorgt dafür, dass Beratung fokussiert, respektvoll und zeitlich klar verläuft.
- Die Moderationskarte kann während einer Beratung gut sichtbar ausgelegt oder als Handout verteilt werden.

Grundprinzipien

- **Freiwilligkeit** – Teilnahme und Fallgebung erfolgen bewusst.
- **Vertraulichkeit** – Alles bleibt im geschützten Rahmen der Gruppe.
- **Strukturierter Ablauf** – klare Phasen mit Zeitrahmen und festen Rollen.

Rollen

- **Moderator*in:** Führt durch den Prozess, achtet auf Struktur und respektvollen Umgang.
- **Zeitwächter*in:** Überwacht den Ablauf und signalisiert Phasenwechsel.
- **Protokollführer*in (optional):** Hält Impulse oder Vereinbarungen stichpunktartig fest.

Ablauf einer kollegialen Beratung (ca. 45–60 Minuten)

1. Fallvorstellung (5–7 Min)

Fallgeber*in schildert das Anliegen ohne Unterbrechung.

2. Klärende Nachfragen (5 Min)

Verständnisfragen durch die Gruppe, keine Bewertungen.

3. Hypothesenbildung (10 Min)

Gruppe denkt laut über mögliche Ursachen nach („Vielleicht liegt es daran…“).

4. Ideen und Ratschläge (10–15 Min)

Sammlung konkreter Handlungsoptionen – Fallgeber*in hört nur zu.

5. Rückmeldung (5 Min)

Fallgeber*in sagt, was hilfreich war und was sie/er mitnimmt.

6. Reflexion des Prozesses (5 Min)

Feedback zur Zusammenarbeit, ggf. Verbesserungsideen.

Reflexionsfragen für Fallgeber*innen

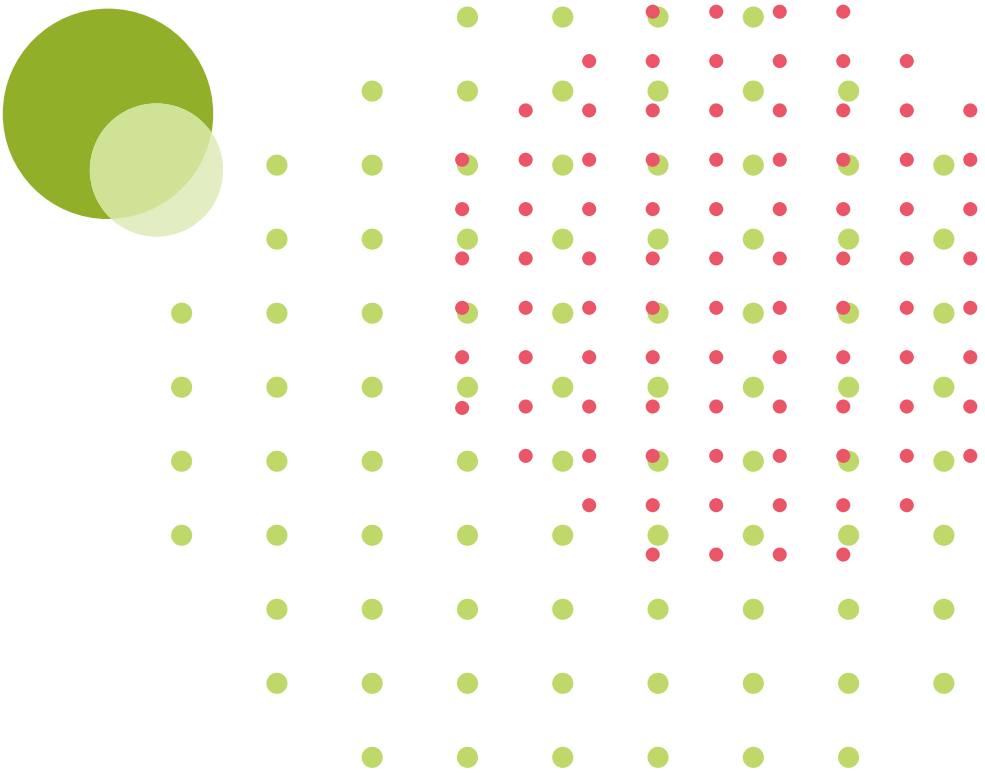
- Was ist mein Anliegen? Worauf will ich wirklich schauen?
- Was wünsche ich mir von der Gruppe (Ideen, Deutungen, Rückhalt)?
- Welche Beobachtungen sind objektiv? Was ist meine persönliche Deutung?

👉 **Tipp:** Diese Karte eignet sich auch, um **neue Teammitglieder oder externe Gäste** schnell mit der Methode vertraut zu machen.

Anhang 18: Kompetenzmatrix für Kitas

Diese Kompetenzmatrix unterstützt Teams dabei, individuelle Stärken sichtbar zu machen, Entwicklungswünsche zu erkennen und Zuständigkeiten gezielt zu planen.

- Jede*r Mitarbeitende kann die eigene Einschätzung eintragen.
- Im Team können die Ergebnisse zusammengetragen und für die Personal- und Konzeptentwicklung genutzt werden.
- Wichtig: Es geht nicht um Bewertung, sondern um Transparenz, Austausch und gezielte Förderung.



Kompetenzmatrix

Kompetenz-bereich	Beispiel-kompetenz	Vertiefte Erfahrung	Praktische Erfahrung	Interesse an Entwicklung	Bemerkun-gen
Pädagogische Fach-kompetenz	Sprachförde-rung				
Pädagogische Fach-kompetenz	Partizipation				
Pädagogische Fach-kompetenz	Inklusion				
Methodenkompetenz	Portfolioarbeit				
Methodenkompetenz	Projektarbeit				
Sozialkompetenz	Teamarbeit				
Sozialkompetenz	Elterngespräche				
Organisationskom-petenz	Zeitmanage-ment				
Organisationskom-petenz	Digitale Doku-mentation				
Zusatzkompetenzen	Mehrsprachig-keit				
Zusatzkompetenzen	Musikalität				
Zusatzkompetenzen	Interkulturelle Kompetenz				

Hinweis:

- Jede Kompetenz kann mit einem Haken oder einem Stichwort markiert werden.
- Die Matrix lässt sich im Team gemeinsam auswerten und bei Bedarf um weitere Kompetenzen ergänzen.
- So entsteht ein lebendiges Kompetenzprofil, das regelmäßig aktualisiert werden kann.

Anhang 19: Kompetenzkreis: Stärkenanalyse für pädagogische Fachkräfte und Quereinsteiger*innen

(vgl. Thurmann & Hansen 2024)

Diese Stärkenanalyse kann Sie dabei unterstützen, Ihre beruflichen Kompetenzen und Entwicklungspotenziale zu reflektieren. Die Analyse umfasst vier Kompetenzbereiche, die Ihnen helfen, Ihre Stärken und mögliche Entwicklungsschwerpunkte zu identifizieren. Diese Bereiche sind:

- **Ich als Person**
- **Ich und du**
- **Ich im System**
- **Ich und mein Methodenkoffer**

Bewerten Sie jede Aussage nach Ihrem aktuellen Entwicklungsstand. Nutzen Sie die Vorlage des Kompetenz- und Entwicklungskreises, um Ihre Einschätzungen zu visualisieren und gegebenenfalls mit einer Mentorin oder einem Mentor zu reflektieren.

Ich als Person

- Ich bin in der Lage, den Kindern vorurteilsfrei, wertschätzend und grenzachtend zubegegnen. [1]
- Ich bin mir meiner biografischen Prägungen bewusst und habe mich mit meiner eigenen Biografie kritisch auseinandergesetzt. Mir ist bewusst, dass mein Verhalten von eigenen biografischen Erfahrungen und Erlebnissen beeinflusst werden kann, und ich erkenne wenn es zu entsprechenden Übertragungsreaktionen kommt. [2]
- Ich bin in der Lage, in unübersichtlichen Situationen oder bei herausforderndem Verhalten von Kindern innerlich ruhig zu bleiben und mein Verhalten situationsangemessen zu steuern. [3]
- Ich kenne meine Grenzen und bin in der Lage, mich in schwierigen Situationen so zu verhalten, dass ich allgemeine pädagogisch-ethische Grundsätze achte. Ich bemerke rechtzeitig, wenn ich Hilfe und Unterstützung benötige, kümmere mich gegebenenfalls aktiv darum und nehme Unterstützung an. [4]
- Ich bin in der Lage, mein eigenes Verhalten im Kontakt mit Kindern differenziert zu reflektieren.[5]
- Ich erkenne den Zusammenhang zwischen meinen Interaktionsangeboten und den Reaktionen der Kinder. [6]
- Ich kann die für mich wesentlichen Werte benennen und kann beschreiben, wie sie sich in meiner Arbeit mit den Kindern zeigen. [7]
- Ich bin mir meiner Kompetenzen bewusst und nutze sie im Alltag. [8]
- Ich bin in der Lage, spontane Impulse zu kontrollieren und zu überprüfen, ob sie zu meiner Rolle und meinem Auftrag passen. [9]
- Ich habe Humor und kann diesen auch in schwierigen Situationen nutzen, um dies zu entspannen. [10]

Ich und du

- Ich bin in der Lage, Kontakt zu Kindern aufzunehmen. [1]
- Ich bin in der Lage, Kontaktangebote der Kinder angemessen zu beantworten. [2]
- Ich bin in der Lage zu erkennen, wenn Kinder Unterstützung durch ausgebildete Kolleg:innen benötigen. [3]
- Ich bin in der Lage, ein angemessenes Verhältnis von Nähe und Distanz zu Kindern und zu Eltern aufrechtzuerhalten. [4]
- Ich bin in der Lage, gruppendynamische Aspekte wahrzunehmen und mein Handeln an die jeweiligen Bedarfe anzupassen. [5]
- Ich bin in der Lage zu unterscheiden, wann ein Kind Unterstützung benötigt und wann es ermutigt werden sollte, Herausforderungen selbstständig zu meistern. [6]
- Ich bin mir meiner Aufgaben und der damit zusammenhängenden Rolle bewusst und bereit, in diesem Rahmen zu handeln. [7]
- Ich bin in der Lage, sowohl positives als auch negatives Feedback anzunehmen. [8]
- Ich bin in der Lage, kritisches Feedback angemessen auszudrücken. [9]
- Ich bin in der Lage, mich im Konfliktfall in die gegnerische Position einzudenken, ohne „automatisch“ die eigene Position aufzugeben.[10]

Ich im System

- Ich habe ein Gespür dafür, welche Rolle ich selbst einnehme und welche Erwartungen an mein Verhalten damit verknüpft sind. [1]
- Ich nehme aktiv an Besprechungen und Teamtagen teil. [2]
- Ich halte mich an Absprachen und setze Aufgaben zuverlässig um. [3]
- Ich gebe Informationen weiter und frage nach, wenn ich etwas nicht verstanden habe. [4]
- Ich verhalte mich loyal gegenüber meinen Arbeitskolleg:innen und Vorgesetzten. (Wir stehen füreinander ein.) [5]
- Ich bin in der Lage, meine eigenen Interessen auf konstruktive Weise mit den Erfordernissen im Team abzugleichen. [6]
- Ich habe eine Vorstellung davon, unter welchen sozialen Bedingungen die Kinder meiner Einrichtung aufwachsen, und beziehe diese Kenntnis in meine Arbeit mit den Kindern ein. [7]
- Ich trage aktiv zu einer konstruktiven, vertrauensvollen und dadurch positiven Atmosphäre im Team bei. [8]
- Ich kenne die notwendigen rechtlichen Grundlagen, wie beispielsweise die Aufsichtspflicht, und beachte diese. [9]
- Ich kenne das Schutzkonzept der Einrichtung und bin bereit, mich an den Verhaltenskodex für grenzachtenden Umgang zu halten. [10]

Ich und mein Methodenkoffer

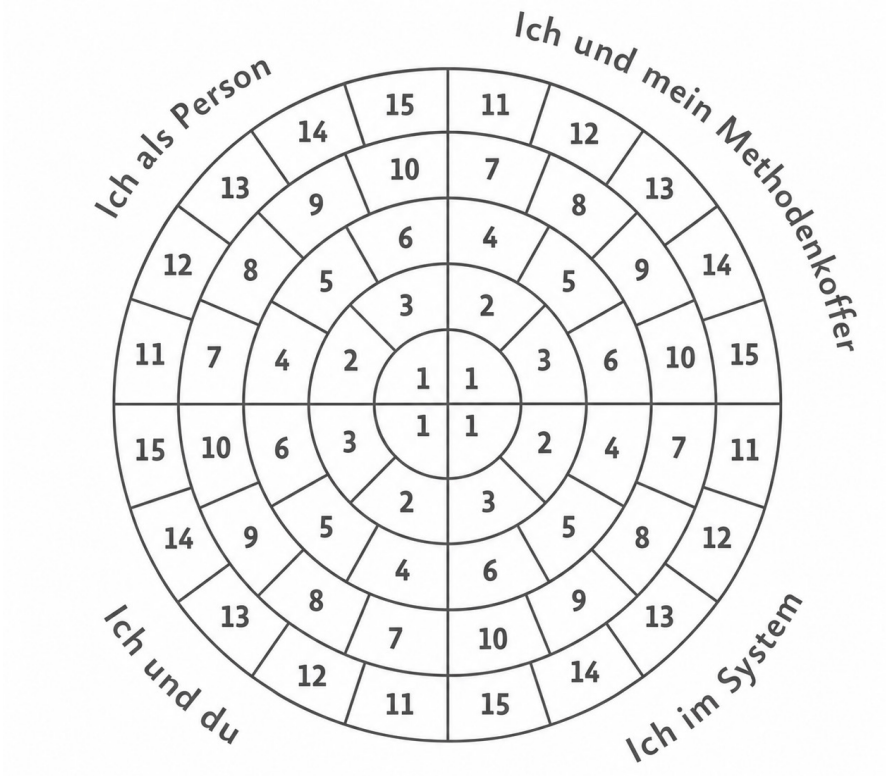
- Ich kenne einige Methoden und traue mich, diese eigenverantwortlich anzuwenden. [1]
- Ich bin in der Lage, mir neue Methoden anzueignen, und traue mich, diese auszuprobieren, wenn ich dazu einen entsprechenden Auftrag bekomme. [2]
- Ich beobachte das methodische Vorgehen der Kolleg:innen und traue mich, dieses „nachzuahmen“. [3]
- Ich bin in der Lage, mein methodisches Vorgehen zu reflektieren und gegebenenfalls Alternativen zu erarbeiten. [4]
- Ausgehend von meinen methodischen „Lieblingsbereichen“ (Musik, Kunst, Handwerk, Vorlesen …) erarbeite ich mir methodisches Wissen in anderen Bereichen. [5]
- Ich bin in der Lage, meine methodischen Angebote an die Interessen der Kinder anzupassen. [6]
- Ich bin in der Lage, Impulse der Kinder aufzugreifen und entsprechende Angebote zu entwickeln. [7]
- Ich bin in der Lage, mich mit Unterstützungsangeboten zurückzuhalten, und erkenne, wenn Kinder wirklich Unterstützung benötigen. [8]
- Ich bin in der Lage, methodische Angebote so vorzubereiten, dass Kinder eigeninitiativ und kreativ ihre Ideen und Umsetzungsstrategien einbringen können. [9]
- Ich bin in der Lage, mich zurückzunehmen und eher beobachtend das Spiel der Kinder zu begleiten. [10]

Auswertung mit dem Kompetenzkreis

Der Kompetenz- und Entwicklungskreis visualisiert Ihre Stärken und Entwicklungsbereiche in den vier Kompetenzfeldern. Färben Sie die Felder basierend auf Ihrem aktuellen Stand ein:

- **Weiß:** Kompetenz noch nicht verfügbar.
- **Hellgelb:** Kompetenz ist ansatzweise vorhanden.
- **Blau:** Kompetenz steht selbst unter Stress zur Verfügung.

Dieser Kreis kann individuell oder mit Unterstützung durch eine Mentorin oder einen Mentor ausgefüllt werden. Die Leitungskraft kann zusätzliche, einrichtungsspezifische Kompetenzen hinzufügen (Positionen 11 bis 15 pro Bereich), um eine maßgeschneiderte Entwicklung zu fördern. [1]



1 Aus: Birgit Thurmann & Inga Hansen (2024): Quereinstieg in die Kita. Herausforderungen und Chancen für Leitung und Team. kindergarten heute, leiten kompakt, S. 30-32.

Anhang 20: Transfermatrix – Lernen im Team

Diese Transfermatrix unterstützt Kitas dabei, Fortbildungsinhalte systematisch ins Team zu bringen.

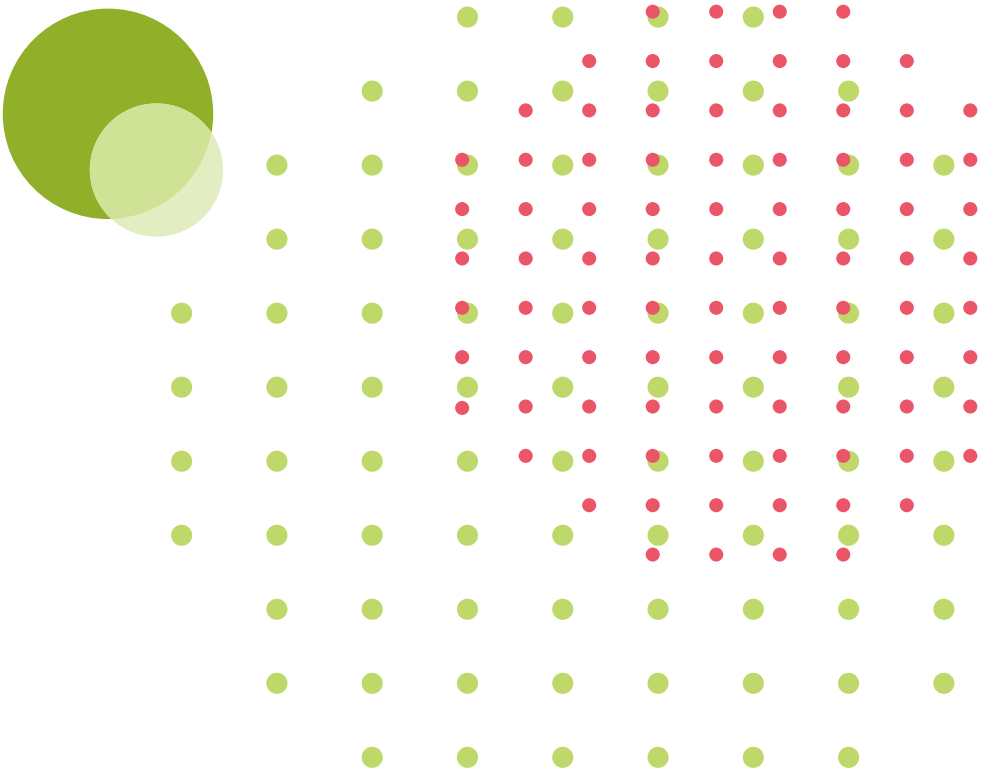
- Sie hilft bei der Planung und Nachverfolgung:
  - Wer hat an welchen Fortbildungen teilgenommen?
  - Welche Inhalte wurden vermittelt?
  - Wie erfolgt der Transfer ins Team?
- Die Matrix kann kontinuierlich gepflegt und regelmäßig im Team reflektiert werden.

Transfermatrix

Name	Thema der Fortbildung	Datum	Zentrale Inhalte / Erkenntnisse	Geplantes Transferformat (z. B. Kurzinput, Teamrunde, Handout)	Termin des Transfers ins Team
Lisa M.	Inklusion & Vielfalt	15.03.2025	Beteiligung von Kindern, barrierefreie Angebote	Kurzinput in der Teamsitzung mit Poster	20.03.2025

Hinweis:

- Halten Sie die Einträge **kurz und prägnant** – Stichworte reichen.
- Planen Sie die **Transferformate realistisch**: Manchmal reicht ein 5-Minuten-Impuls in der Teamsitzung.
- Wichtig ist, dass das Wissen **ankommt und nutzbar wird**, nicht dass es perfekt aufbereitet ist.



Anhang 21: Fortbildungsjournal für Kitas

Diese Vorlage dient der systematischen Dokumentation von Fortbildungen im Kita-Team. Sie kann sowohl individuell als auch teambezogen genutzt werden, um Lernprozesse sichtbar zu machen und den Transfer in den Alltag zu unterstützen.

1. Allgemeine Angaben

Name der teilnehmenden Person(en):	
Datum der Fortbildung:	
Titel / Thema der Fortbildung:	
Veranstalter / Referent*in:	
Ort / Online:	
Dauer (Stunden / Tage):	

2. Inhalte und Erkenntnisse

👉 Was waren zentrale Inhalte der Fortbildung? Welche Erkenntnisse nehme ich mit?

_____

_____

_____

_____

3. Transfer ins Team / in die Praxis

👉 Wie kann das Gelernte im Alltag umgesetzt werden? Gibt es Impulse für das Team?

_____

_____

_____

_____

4. Weiterer Unterstützungsbedarf

👉 Was benötige ich zur Umsetzung (z. B. Zeit, Materialien, Austausch)?

_____

_____

5. Rückblick nach 4 Wochen (optional)

👉 Was wurde bereits umgesetzt? Welche Fragen oder Herausforderungen sind aufgetaucht?

_____

_____

👉 **Hinweis:**

Das Fortbildungsjournal soll **Hilfe zur Reflexion** sein – kein Kontrollinstrument. Ziel ist, dass Fortbildungen nachhaltig wirken und im Kita-Alltag ankommen.

Anhang 22: Fortbildungs- und Entwicklungsplan für Fachkräfte in der Kita

Dieses Dokument dient der individuellen Planung und Dokumentation von Fortbildungs- und Entwicklungsschritten im Rahmen von Mitarbeitergesprächen.

1. Allgemeine Angaben

- **Name der Fachkraft:** _____
- **Datum des Gesprächs:** _____
- **Gesprächspartner*in (Leitung):** _____
- **Einrichtung:** _____
- **Arbeitsbereich / Funktion:** _____

2. Rückblick

👉 Welche Fortbildungen wurden im vergangenen Zeitraum besucht? Welche Erkenntnisse wurden in die Praxis übertragen?

_____

_____

3. Entwicklungsziele

👉 Welche Themen oder Kompetenzen möchte die Fachkraft vertiefen oder weiterentwickeln?

_____

_____

_____

_____

4. Geplante Fortbildungen

Thema / Inhalt	Format / Anbieter	Geplanter Zeitraum	Übertrag ins Team / Praxis

5. Unterstützungsbedarf

👉 Welche Ressourcen (z. B. Zeit, Materialien, kollegiale Unterstützung) werden für die Umsetzung benötigt?

6. Reflexionszeitpunkt(e)

👉 Wann wird gemeinsam überprüft, ob und wie die Ziele umgesetzt wurden?

_____

_____

7. Unterschriften

Fachkraft: _____

Leitung: _____

👉 **Hinweis:**

Dieser Plan soll Entwicklung sichtbar machen und unterstützen, nicht zusätzlichen Druck erzeugen. Wichtig ist, dass Fort- und Weiterbildungen realistisch geplant und im Alltag wirksam werden.

12. Glossar

Mentor*in	Mentor*innen unterstützen nicht nur bei der Umsetzung beruflicher Entwicklungsschritte, sondern bieten auch auf psychosozialer Ebene Unterstützung, z. B. zur Stärkung des Selbstvertrauens. (Barbarino et al., 2025).
Onboarding	Meint die (fachliche) Einarbeitung sowie die soziale Integration neuer Mitarbeiter*innen in eine Organisation. Dazu gehören auch die administrativen Vorbereitungen (z. B. Aufsetzen eines Arbeitsvertrages, Einrichten des Arbeitsplatzes), welche die Organisation vor Ankommen neuer Mitarbeiter*innen zu treffen hat (Preboarding).
Organisationskultur	Die durch die Mitglieder gelebte Identität einer Organisation, in der sich der Organisationszweck sowie die Ziele und Strategien widerspiegeln (Stiftung Kinder forschen, 2025, S. 64). Das Leitbild und die (pädagogische) Einrichtungskonzeption wirken als Handlungsorientierung ebenso auf die Organisationskultur.
Peer-Learning	Mit Peer-Learning ist das Lernen unter Gleichaltrigen bzw. Gleichgestellten gemeint. Die Besonderheit liegt im Austausch von Wissen und Erfahrungen auf Augenhöhe, d.h. ohne einem hierarchischen Machtgefälle, wie es z. B. zwischen Lehrenden und Lernenden oder Mentor*in und Mentee vorliegt. Peer-Interaktionen bieten damit niedrigschwellige Bildungsgelegenheiten im Alltag - dies gilt sowohl für Kinder als auch für Erwachsene.
Sozialraumorientierung	Ist ein Konzept aus der Sozialen Arbeit, welches eine Orientierung an den Bedarfen der Menschen im Sozialraum vorsieht. Dabei geht es darum eine Eigenbeteiligung der Menschen im Unterstützungsprozess anzustoßen, im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe, mit dem Ziel die Lebensbedingungen im Sozialraum zu verbessern.