

Tanja Renkl-Evers

Onboarding in elementarpädagogischen Berufen

Bachelorarbeit

**BACHELOR + MASTER
Publishing**

Renkl-Evers, Tanja: Onboarding in elementarpädagogischen Berufen, Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2013

Originaltitel der Abschlussarbeit: Onboarding von Führungskräften - Chancen und Grenzen im fröhpädagogischen Berufsfeld

Buch-ISBN: 978-3-95684-015-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95684-515-4

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2013

Covermotiv: © Kobes - Fotolia.com

Zugl. Hochschule Koblenz, Koblenz, Deutschland, Bachelorarbeit, April 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2013

Printed in Germany

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Der Onboarding- Prozess	5
2.1	Begriffsdefinitionen.....	5
2.2	Ziele des Prozesses	7
2.3	Phasen des Onboardings.....	12
2.3.1	Vor-Eintrittsphase.....	13
2.3.2	Vorbereitungsphase	14
2.3.3	Konfrontationsphase	16
2.3.4	Einarbeitungs- und Integrationsphase.....	17
3	Das fröhpädagogische Berufsfeld	23
3.1	Grundsätzliche Beschreibung	23
3.2	Modernes Führungs- und Leitungsverständnis	26
3.3	Führungspersönlichkeit und Profilentwicklung	29
4	Chancen von Onboarding-Prozessen im fröhpädagogischen Berufsfeld.	32
5	Konkrete Übertragung eines Onboarding-Prozesses in das Handlungsfeld „Kindertagesstätten“ der Rominger-Stiftung, Stuttgart.....	40
5.1	Der Träger.....	40
5.2	Die Kindertageseinrichtung	41
5.3	Der Prozess	44
5.4	Handlungsempfehlungen	47
6	Grenzen des Onboarding-Prozesses bei fröhpädagogischen Fachkräften	50
7	Fazit	53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Ziele des Onboardings	8
Abbildung 2	Phasen des Onboardings	12
Abbildung 3	FLOW-Modell und Einarbeitungsstrategien	22
Abbildung 4	Einflussfaktoren auf die Führungssituation	28
Abbildung 5	Kompetenzfenster	30
Abbildung 6	Hilfreiche Bausteine für erfolgreiches Handeln in der Startphase als Führungskraft	38
Abbildung 7	Aufbau der "Krippe und Kindergarten Rominger", Stuttgart.....	42
Abbildung 8	Maßnahmenplan.....	46
Abbildung 9	Grenzen des Onboardings	50
Abbildung 10	Auswirkungen von mangelndem Onboarding.....	51

Abkürzungsverzeichnis

z. B.	zum Beispiel
sog.	sogenannt
vgl.	vergleiche
o.A.	ohne Autor/ ohne Autorin
o.ä.	oder ähnlichem

Anmerkung:

Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit ist in dieser Arbeit von Seiten der Autorin auf eine Geschlechtertrennung verzichtet worden. Es findet überwiegend lediglich die weibliche Form Verwendung. Gleichwohl ist damit auch die männliche Form gemeint.

ABSTRACT

Onboarding is a concept of human resources development aiming at the professional on-the-job-training of executives in the new working context and their social and cultural integration. The new staff shall be permanently committed to the enterprise. This is particularly important in the professional field of early childhood pedagogy since due to constant lack of staff and the concurrent amplification of the child care support more and more experienced executives are required. The chances offered by this concept in the context of child care facilities are for the responsible body of the day-care centre the lasting staff commitment and for the executive the personal advancement of the own skills. Thus a process for continuous development of quality can originate. Important onboarding tools are a suitable training-on-the-job strategy, feedback, the training plan, a well-prepared workplace as well as the expectation management.

Organizational or personal obstacles like the lack of resources or missing skills, communication disturbances or the lack of role definition can limit the training and integration process or, in the worst case, even completely prevent it. Onboarding failure may have effects ranging from poor job performance to role conflicts and finally to the termination of the contract.

The theoretical principles of this thesis were transferred to the field of action of the Rominger foundation and its day-care centre in Stuttgart. In addition to a short description of the responsible body and its institutes, the process for the staffing of a superordinate executive position is highlighted by means of an action plan. Besides, action recommendations are provided for the staff. Based on the evaluation of scientific literature and scientific findings the thesis of the author is proven that a service enterprise in the field of early childhood pedagogy can only pursue its aims ideally if the executive is well familiarized, integrated and trained, and thus motivated, satisfied and dedicated to the incoming tasks.

1 Einleitung

„Das Ziel ist dies: mich immer dahin zu stellen, wo ich am besten dienen kann, wo meine Art, meine Eigenschaften und Gaben den besten Boden, das größte Wirkungsfeld finden. Es gibt kein anderes Ziel.“ (Hermann Hesse 1987, 70)

Mit diesem Zitat kann in kurzer philosophischer Form eine moderne Einarbeitungsstrategie für Führungskräfte beschrieben werden. Die Aktualität dieses Zitates für heutige Personalentwicklungsprozesse ist unbestritten. Es beinhaltet gerade die für Führungskräfte in der Einarbeitung besonders wichtigen Elemente der Zielvorgaben, der dienenden und fragenden Haltung sowie das zur Aufgabe passende Stärken- und Kompetenzprofil.

Ein Berufsfeld, welches zukünftig verstärkt kompetente und hochqualifizierte Führungskräfte benötigt, ist das Arbeitsfeld der Elementarpädagoginnen in den Kindertagesstätten und Kinderkrippen. Der hohe Bedarf an Führungskräften im frühpädagogischen Berufsfeld hat viele Gründe: Seit 1.8.2013 besteht ein Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder unter drei Jahren. Daraus entsteht ein gesteigerter Fachkräftebedarf, welcher sich durch Gründungen privater Betreuungseinrichtungen, durch den Ausbau von Ganztagesbetreuungsplätzen und dem demographischen Wandel weiter verstärkt. Des Weiteren fördert der eingetretene Fachkräftemangel den Wettbewerb unter gut qualifizierten Leitungskräften. Eine Erweiterung des Fachkräftecatalogs macht es nun möglich, dass auch Personen ohne bzw. mit geringer pädagogischer Vorbildung (z. B. Krankenschwestern, Logopädinnen, Familienhelferinnen) die Leitung einer Kindertagesstätte übernehmen können. Umstrukturierungen und die Professionalisierung der frühkindlichen Betreuungs- und Bildungslandschaft lässt neue Trägerstrukturen mit größerer Führungs- und Leitungsverantwortung entstehen (z. B. KiTa gGmbH Trier). Absolventinnen der relativ neuen elementarpädagogischen Studiengänge bringen meist ein großes Selbstbewusstsein und eine hohe fachliche Qualifikation mit, fordern berufspolitisch einen adäquaten Arbeitsplatz in leitender Position mit einem großen Gestaltungsspielraum. „Die Bedeutung von Leitung für die Gestaltung und Steuerung von Organisationen ist in der Sozialen Arbeit über eine lange Zeit kaum beachtet worden. Leitung wurde vielfach lediglich als eine formal-hierarchische Größe in Organisationen betrachtet, die zum einen in Spannung stand zum favorisierten Teamgedanken und zum ande-

ren als relativ weit weg von den klientenbezogenen Hilfeleistungen und bisweilen als für diese störend eingeordnet wurde.“(Merchel 2010, 8) In diesem Spannungsfeld ist Managementwissen mit betriebs- und personalwirtschaftlichem Denken und Handeln immer gefragter: „Mit dem Einzug des Managementdenkens in der Sozialen Arbeit werden auch die für Organisationen erforderlichen Steuerungsleistungen betrachtet, und es wird reflektiert, ob und mit welchen Modifizierungen man die Orientierungen für Leitung, die in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre erarbeitet worden sind, auf Einrichtungen der Sozialen Arbeit übertragen kann.“ (Merchel 2010, 9) Der Einstieg in eine Führungsrolle ist eine elementare Zäsur sowohl für die betroffene Organisation als auch für die Handelnde selbst: Die Führungskraft wird in der Anfangszeit sowohl Objekt (wird eingearbeitet und integriert) als auch Subjekt (handelt, trägt Führungsverantwortung vom ersten Tag an). „Beim Wechsel von der Fachkraft zur Führungskraft werden neue Fähigkeiten, nämlich die Führungskompetenzen, gefordert. [...] Beim ersten Führungsjob besteht die Gefahr, den Fachaufgaben zu große Bedeutung beizumessen. Man glaubt, kompetenter sein zu müssen wie die Mitarbeiter. Die Zeit für klassische Führungsaufgaben kommt deshalb zu kurz. Je länger Führung wahrgenommen wird, desto höher bewertet man Führungsaufgaben. Man weiß dann, wie wichtig deren Bedeutung und Wirkung für die Mitarbeiter und das Ergebnis sind.“ (Hofbauer/Kauer 2012, 10f) Um sowohl Personal- als auch Organisationsentwicklung zu betreiben, bedarf es neben den fachlichen Qualifikationen auch der Zeit und der Kontinuität. Häufiger Leitungswechsel im Spannungsfeld vielfältigster Erwartungen bringt Misserfolge in der Mitarbeiterorientierung bzw. der Aufgabenorientierung mit sich. „Ihr Führungserfolg hängt maßgeblich davon ab, wie Sie mit den Wünschen der anderen umgehen können.“(Hofbauer/Kauer 2012, 53) Der Start als Führungskraft in einer Kindertagesstätte ist einmalig: „Er lässt sich nicht wiederholen. Ein misslungener Einstieg lässt sich nicht mehr rückgängig machen. Es bleibt bestenfalls der Versuch, das Schlimmste auszubessern und den Schaden zu begrenzen, um im nächsten Schritt die Dinge wieder gerade zu rücken. Ein schlechter erster Eindruck aber wird lange nachwirken.“ (Hofbauer/Kauer 2012, 55) Die Verantwortung für ein gelungenes Onboarding liegt zuallererst beim Träger der Kindertagesstätte: bei ihm laufen die Fäden zur Personalbeschaffung und zur Personalentwicklung zusammen. Er stellt im frühpädagogischen Berufsfeld sowohl die Personalabteilung als auch die Firmenführung dar.