

Matrikelnummer: XXXXXXXX

Personalentwicklung aus betriebswirtschaftlicher Sicht – Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit auf einen Kindergarten

XXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXX

Inhaltsangabe

1. Einleitung	3
2. Personalentwicklung als Teil des Personalmanagements	4
2.1 Historischer Kontext	5
2.2 Theoretische Dimension und Begriffsklärung	6
2.3 Methoden und Instrumente der PE	8
3. Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen.....	8
3.1 PE in Kindertageseinrichtungen – der Versuch einer Bestandsaufnahme.....	8
3.2 Betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente von PE in einer Kindertageseinrichtung	10
3.3 Ethische Aspekte der PE	11
4. Fazit und Ausblick	12
Literatur.....	14
Links	15
Erklärung	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Spannungsfelder des Personalmanagements	4
Abbildung 2: Entwicklung des Personalwesens nach dem 2. Weltkrieg.....	5
Abbildung 3: PE nach Neuberger.....	8
Abbildung 4: Funktionszyklus der PE.....	10

1. Einleitung

"Was würde geschehen, wenn die Erzieher/innen sagen würden, dass sie für die Gemeinwesenarbeit, die Zusammenarbeit mit Familien, die präventive Arbeit in einem Frühwarnsystem, die Zusammenarbeit mit Institutionen, die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen oder für die Umsetzung eines neu formulierten Bildungsauftrages nicht oder viel zu wenig ausgebildet sind? Wenn sie anfangen würden, öffentlich von ihren Grenzen zu sprechen: von dem, was sie leisten können, und auch von dem, was nicht mehr möglich ist?" (Braun, 2002, online).

Diese Frage nicht provokativ sondern ernsthaft verstehend, müssten nach den Gesetzen des Marktes zunächst einmal (fast) alle Eltern ihre Kinder aus den Kindergärten abmelden. Niemand würde sein Kind jemandem anvertrauen, der öffentlich eingesteht, den an ihn gestellten Anforderungen nicht gerecht zu werden.

Diese Fragestellung spiegelt die Situation in vielen Einrichtungen wider. Die Anforderungen an das Produkt 'Erziehung' haben sich dramatisch gewandelt, viele Einrichtungen stehen vor einem scheinbar unüberwindbaren Problem, sich weiterentwickeln zu müssen. Die Rolle der einzelnen ErzieherInnen hat sich per Gesetz und ohne eigenen Willen dramatisch verändert. Wie kann die geforderte Anpassungsleistung, die Entwicklung an die neuen Bedingungen geleistet werden?

Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet drückt der neue Aufgabenkatalog im Kindergarten aber auch ein erhebliches Maß an Vertrauen in die Fähigkeiten der ErzieherInnen aus. Der Gesetzgeber, (der in letzter Konsequenz für die Veränderungen verantwortlich ist), ist davon überzeugt, dass das Personal der Kindergärten die (neuen) Aufgaben erfüllen kann. Dabei ist festzustellen, dass der Gesetzgeber durchaus erkannt hat, dass Weiterbildung und Qualifikation notwendig ist, um den gestiegenen Anforderungen im Beruf gerecht zu werden. So stellt das Land Baden-Württemberg beispielsweise 10 Mio. € für die Implementierung des Orientierungsplanes für Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen zur Verfügung, dieses Geld wird um den gleichen Betrag durch die Kommunen aufgestockt, um alle Erzieherinnen in BW zu qualifizieren, den Bildungsplan umzusetzen. Doch wie soll eine Qualifikation aussehen? Wie kann erreicht werden, dass im konkreten Fall tatsächlich der Bildungsplan umgesetzt werden kann?

In der Wirtschaft gehören diese Fragestellungen in den Bereich des Personalmanagements, konkret zugeordnet zur Personalentwicklung. Wieweit lassen sich Konzepte aus dem Profit – Bereich auf eine NPO übertragen? Wo liegen die Chancen? Wo die Grenzen?

In dieser Arbeit wird zunächst aus betriebswirtschaftlicher Sicht der theoretische Kontext der Personalentwicklung dargestellt, um daran anschließend kurz Methoden und Instrumente der Personalentwicklung vorzustellen. Im nächsten Schritt wird die mögliche Übertragbarkeit des Modells auf eine Kindertageseinrichtung untersucht. Im abschließenden Fazit wird neben einer Bewertung auch ein Ausblick gewagt.

2. Personalentwicklung als Teil des Personalmanagements

Die eingangs beschriebene Umbruchsituation in Kindertageseinrichtungen wirft nur ein Schlaglicht auf die Gesamtsituation des Personalmanagements. Wunderer und Dick benennen vier Spannungsfelder, in denen sich das Personalmanagement bewegt.

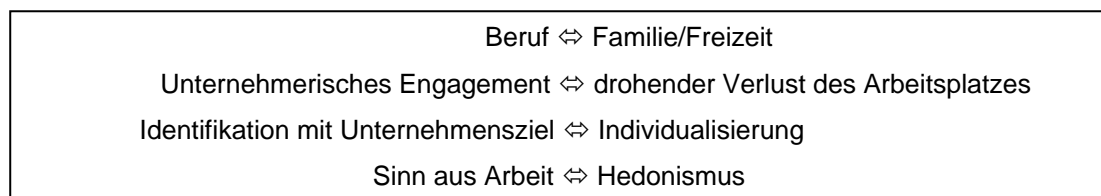


Abbildung 1: Spannungsfelder des Personalmanagements

Quelle: In Anlehnung an Wunderer, Dick, 2006, S. 45

Die beruflichen Anforderungen steigen. Neben mehr Leistung und evtl. Überstunden ist hohe Flexibilität und Mobilität gefordert. Dem gegenüber steht der Anspruch nach Kontinuität in der Familie und ausreichend Freizeit. Einsatzbereitschaft und Motivation im Sinne unternehmerischen Engagements steht nicht garantierter Beschäftigungssicherheit gegenüber. Einheitliche Zweckausrichtung und konstruktive Zusammenarbeit wird häufig behindert durch Unvereinbarkeit von Wertvorstellungen. Calvinistische Vorstellungen von Arbeit als Sinn des Lebens werden abgelöst durch die Idee des Lebensgenusses (vgl. Wunderer, Dick, 2006, S. 44 f.).

Nach Becker und Berthel gliedert sich Personalmanagement in Verhaltenssteuerung einerseits und Systemgestaltung andererseits. Mit Verhaltenssteuerung meinen sie "Führung **des** Personals" (Becker, Berthel, 2007, S. 9, Hervorhebung i.O.), unter Systemgestaltung verstehen sie "Führungstätigkeiten **für** das Personal" (ebd.). "'Management' (als Prozess) wird hier mit 'Führung' gleichgesetzt und somit als Summe von (Führungs-)Tätigkeiten verstanden, nicht also als Inbegriff derjenigen Personen (Manager), die Führungstätigkeiten ausüben (Management als Institution)" (ebd. S. 7).

Diese Annäherung an den Begriff des Personalmanagements ist nur eine mögliche Annäherung, andere Autoren entwickeln auch andere Modelle. Grundsätzliche Übereinstimmung findet sich in der Gliederung in Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalführung, Personalentwicklung, Personalverwaltung, Personalcontrolling und Personalfreistellung (vgl. Rosenstiel, 2003, Bröckermann, 2007). Diese grundsätzliche Übereinstimmung ist im Wesentlichen auf die hochschulischen Lehr- und Forschungsinhalte der BWL mit der Ausrichtung Personalwesen zurück zu führen (vgl. Gaugler, 2004, Sp. 843).

Im Kontext dieser Arbeit mit dem Hintergrund der dargestellten Spannungsfelder wird der Bereich der Personalentwicklung genauer dargestellt.

Im Folgenden wird kurz die historische Dimension des Personalmanagements aufgezeigt. Im Anschluss daran wird die theoretische Dimension von Personalentwicklung diskutiert. Dieser Punkt wird abgeschlossen mit einer kurzen Vorstellung der Methoden und Instrumente der Personalentwicklung.

2.1 Historischer Kontext

Nach Gaugler gibt es zur Geschichte des Personalwesens drei mögliche Zugänge. Zum einen kann der Fokus auf die betriebliche Praxis gerichtet werden, ein weiterer möglicher Zugang ist, Personalwesen als Hochschuldisziplin zu betrachten und es ist ebenso möglich, sich retrospektiv über die Fachliteratur einen Zugang zum Personalwesen zu verschaffen (vgl. Gaugler, 2004, Sp. 837).

Da es in dieser Arbeit um die Praxis in einer Kindertageseinrichtung geht, soll ein kurzer Abriss aus der betrieblichen Praxis des Personalwesens dargestellt werden.

Gibt es bis zur Industrialisierung nur wenige Aufzeichnungen über betriebliches Personalwesen, entwickelt sich das betriebliche Personalwesen etwa ab 1890 relativ rasant¹. In damaligen Kleinbetrieben wurde Personalwesen als Personalführung durch den Betriebsinhaber verstanden. Mit der Vergrößerung der Betriebe wurden Lohnbüros für die Personalbetreuung gewerblicher Arbeitnehmer und Gehaltsbüros für Angestellte eingerichtet. Die anfallenden Aufgaben wurden vom Sekretariat der Unternehmensleitung erledigt. Breits zu dieser Zeit werden unternehmensabhängig erste Sozialleistungen gewährt, die Entwicklung betrieblicher Sozialpolitik entwickelt sich bis zum 2. Weltkrieg. Vor und nach dem 1. Weltkrieg wurden erste Leistungsentgeltsysteme etabliert, das duale Ausbildungssystem entstand etwa zur gleichen Zeit. 1920 wurde das erste Betriebsrätegesetz verabschiedet, das Personalwesen wurde von dieser Zeit an durch innerbetriebliche Mitbestimmung beeinflusst.

Mit Rückschritten und Unterbrechung der Entwicklung des Personalwesens im 2. Weltkrieg lässt sich die Entwicklung des Personalwesens von 1950 bis in die Gegenwart nach Gaugler in fünf Phasen einteilen, die sich jeweils am gesellschaftlichen Kontext orientieren.

Bis 1960 kann von der Personalverwaltung gesprochen werden. Es ging primär um Lohn- und Gehaltsabrechnung, ansatzweise wurde eine Personaleinsatzplanung durchgeführt. Über Aktivitäten der Gewerkschaften wurde die betriebliche Mitbestimmung etabliert. Ab 1960 geht es um Personalstrukturierung, Unterstützung bekommen Unternehmen durch Personalberater, die bei der Suche nach Führungskräften helfen. Deutlich strukturierte Kontrollbereiche und festgelegte Schaubilder waren bürokratische Hilfsmittel im Personalwesen.

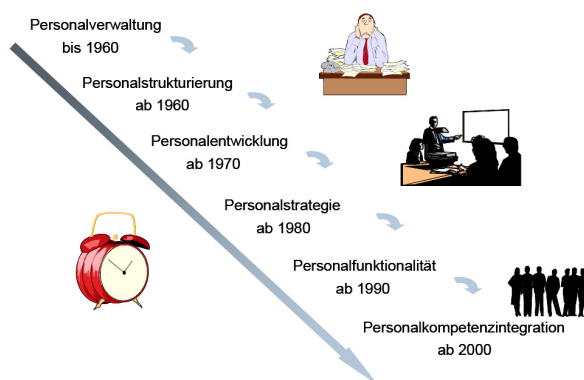


Abbildung 2: Entwicklung des Personalwesens nach dem 2. Weltkrieg

Quelle: Springer, 2005, online

Ab 1970 geht es um Personalentwicklung mit Hilfe von Entgeltsystemen und über Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen. Stellenbeschreibungen und formalisierte Zielvereinbarungen kommen zum Einsatz. In den 1980er und 1990er Jahren geht es zunehmend um Qualifizierungsmaßnahmen des Personals,

¹ Der gesamte folgende Abschnitt bezieht sich auf Gaugler (2004) Sp. 837 ff.

die nicht mehr innerbetrieblich sondern extern angeboten werden. Personalarbeit wurde als Wettbewerbsfaktor erkannt, erste Ansätze des strategischen Personalmanagements werden umgesetzt. Ab 1990 wird das Personalwesen (wieder) restrukturiert. Es geht um die Dezentralisierung des Personalwesens, die Delegation an mittlere und untere Führungskräfte. Derzeit befinden wir uns in der Phase der Personalkompetenzintegration (vgl. Gaugler, 2004, Sp. 839 ff. u. Springer, 2005, online).

Die Ausführungen machen deutlich, dass das Personalwesen/Personalmanagement eine vergleichsweise junge Disziplin ist.

2.2 Theoretische Dimension und Begriffsklärung

Nach Becker wird der Begriff Personalentwicklung (PE) in Theorie und Praxis uneinheitlich definiert (Becker, 2004, Sp. 1500). Bröckermann unterscheidet, angelehnt an Becker, zwischen Personalbildung als PE im engen Sinn, und Personalförderung als PE im erweiterten Sinn und beides zusammengefasst ergänzt um die Organisationsentwicklung als PE im weiten Sinn (vgl. Bröckermann, 2007, S. 420). "Personalentwicklung dient der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind" (ebd.). Diese Definition sagt einerseits alles, andererseits aber auch gar nichts aus. Was wird unter Qualifikationen oder Kompetenzen verstanden? Ist die Vermittlung eine Bringepflicht des Vermittelnden oder eine Holepflicht des zu Entwickelnden?

Eine andere Definition findet sich bei Berthel und Becker: "Unter Personalentwicklung ist eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchieebenen eines Betriebes Veränderungen ihrer Qualifikationen und/oder Leistung durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeitskontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist" (Berthel, Becker, 2007, S. 306). Diese Definition ist insofern im Sinne einer Begriffsbestimmung konkreter, als dass zumindest die Zielgruppe (das Personal) und auch ein einheitliches Konzept der Tätigkeiten im Rahmen der PE festgeschrieben wird. Allerdings wird es vermutlich schwierig, wenn betriebliche *und* persönliche Ziele durch PE erreicht werden sollen. Wie oben dargestellt, befinden sich die persönlichen und betrieblichen Ziele in einem Spannungsfeld, es muss konsequenterweise ein Zielkonflikt entstehen.

Die Liste der möglichen Definitionen von PE ließe sich mit verschiedenen Variationen erheblich erweitern (vgl. Übersicht in Neuberger, 1994, S. 4 f.), allen gemeinsam ist der Versuch, den angedeuteten Zielkonflikt mehr oder weniger elegant zu umgehen.

Ein anderer Zugang zu einer möglichen Definition von PE eröffnet sich über Neuberger.

Er geht weder von einer engen, weiteren oder weiten Definition aus, er nimmt die Dimension der PE aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht in den Blick. Die Doppeldeutigkeit des PE Konzeptes liegt aus seiner Sicht darin begründet, dass einerseits "personale Entwicklung" (Neuberger, 1994, S. 8) und andererseits "Personal-Entwicklung" (ebd.) gemeint sein kann. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bezieht er klar Stellung: "Ziel von PE ist nicht die Förderung der Menschwerdung oder Menschmachung ('Humanisierung'), sondern Personalwerdung oder –machung" (ebd.). Mit der Differenzierung der Begriffsbestandteile in *Personal-Entwicklung* und *Personal-Entwicklung* wird dieser Blickwinkel deutlich:

"Weil es um Personal-Entwicklung geht, stehen nicht nur *individuelle* Qualifizierungsmaßnahmen zur Debatte, sondern auch Formungen der *interpersonalen* Beziehungen und der *objektivierten* Strukturen und der Bedingungen der Arbeitstätigkeit" (ebd., Hervorhebungen i.O.). Für den Bereich der Personal-Entwicklung werden Synonyme aufgeführt, die letztlich darauf aufbauen von einem Ist- in einen Soll-Zustand zu überführen (ebd.).

Im Fokus der Betrachtung liegt der Begriff Personal:

"Das sind die Menschen ohne Ansehen der Person. Personal ist ein Sammel- oder Summenbegriff, ein Kollektivsingular, ein Neutrum: das Personal (...) Definiert man Personal als die Gesamtheit oder Summe der Arbeitskräfte (oder Aufgabenträger, Stelleninhaber, Organisationsmitglieder, Mitarbeiter usw.), dann wird das Neutrum unter der Hand personalisiert – so als ob das Personal gleichzusetzen sei mit 'vielen einzelnen Menschen'. Eine solche Vereinzellung und Vervielfachung verfehlt jedoch das Charakteristische an Personal, das als Einheit oder Ganzheit gedacht wird. Aus Personal kann man nicht Personen machen, genauso wenig wie man aus Deutschland Deutsche machen kann" (ebd.).

Die weiteren Ausführungen von Neuberger, die aufgrund des gegebenen Rahmens dieser Arbeit nicht aufgegriffen werden sollen, enden konsequent betriebswirtschaftlich argumentiert in der vielzitierten Aussage, dass nicht der Mensch im Mittelpunkt des Unternehmens wie des Personalwesens stehe, sondern "Der Mensch ist Mittel. Punkt." (ebd., S. 9).

Folgende Definition im Sinne einer Begriffsbestimmung von Personalentwicklung soll dieser Arbeit zugrunde liegen:

"Personalwesen ist zuständig für die systematische Erfassung und Steuerung des Handelns von Menschen unter den Bedingungen geldwirtschaftlich geregelter Kooperation. Ziel des Personalwesens ist es, solche Strukturen zu schaffen, die Leute zum Mitmachen bewegen. Es geht nicht um den (einmaligen, ganzen) Menschen; Personalwesen hat im betrieblichen Kontext die Funktion, bei der Lösung des Transformationsproblems mitzuwirken, nämlich Arbeitsvermögen zu formieren und in Arbeitsleistung umzuformen. *Personal* ist – als Aggregatbegriff – nicht eine Versammlung individueller Persönlichkeiten, sondern ein geformtes System. *Personal-Entwicklung* dient der fortwährenden Anpassung dieses Systems an neue Herausforderungen" (ebd. S. 12).

Mit dieser Möglichkeit einer Definition soll PE nicht entmenschlicht werden, vielmehr ist es ein Anliegen Neuberger, "sozialromantisch" (Neuberger, 1990, online) gemeinte Darstellungen von PE als solche zu entlarven. Der Globalbegriff Personal wird auch von ihm aufgegliedert in "personale, interpersonale und apersonale Aspekte" (Neuberger, 1994, S. 12), allerdings mit dem Hinweis, dass Personal-Entwicklung nur ein Teil von PE ist.

Der Entwicklungsbegriff mit den vielfältigen möglichen Synonymen wird im Sinne möglicher Zugänge ausführlich aufgegriffen (vgl. ebd. S. 39 ff.), es wird kein Zugang als der (einzig mögliche, sinnvolle) Zugang bevorzugt.

Ein im Kontext dieser Arbeit wichtiger Aspekt ist das Verständnis von Entwicklung. Wird davon ausgegangen, jemanden entwickeln zu wollen/müssen oder basiert der Entwicklungsbegriff auf der Idee der Selbstentwicklungsfähigkeit? "Wenn sich das Objekt ständig (von) selbst entwickelt, verändert sich die Fragestellung, weil man sich dann mit der Entwicklung von Entwicklung beschäftigen muß – was ganz andere konzeptionelle und methodische Anstrengungen nötig machte" (ebd. S. 39). In dieser Arbeit soll von dem Konzept der Selbstentwicklung ausgegangen werden, es wird damit die Idee der Personalkompetenzintegration (siehe oben) aufgegriffen.

Abschließend zu diesem Punkt ein Schaubild, wie Neuberger Personalentwicklung definiert: Er sieht "Personalentwicklung als Vereinigungsmenge von Person-, Team- u. Organisations-Entwicklung" (Neuberger, 1994, S. 13).

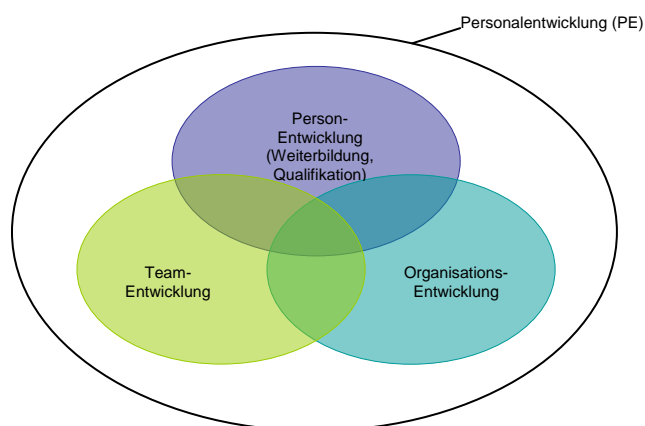


Abbildung 3: PE nach Neuberger

2.3 Methoden und Instrumente der PE

Methoden und Instrumente lassen sich sowohl längsschnittlich als auch querschnittlich darstellen. Längsschnittliche Ansätze orientieren sich an Phasenmodellen, wie es beispielsweise von Erikson entworfen worden ist (Erikson, 1973, S. 150 f.). Die Phasen des Erwachsenenalters wurden adaptiert und analog dazu die Begriffe PE into the job (Arbeitsplatzvorbereitung), PE on the job (arbeitsplatzbezogene Maßnahmen), PE near the job (arbeitsplatznahe Maßnahmen), PE off the job (arbeitsplatzübergreifende Maßnahmen), PE out the job (arbeitsverhältnisunabhängige Maßnahmen) und PE out of the job (Maßnahmen zur Vorbereitung des Ruhestands) (vgl. Conradi, 1983). Neuberger kritisiert diesen Ansatz dahingehend, dass er "von der Existenz definierter Arbeitsaufgaben ('job') ausgeht und PE einseitig als Anpassungs-Maßnahme begreift" (Neuberger, 1994, S. 63). Eine ausführliche Übersicht querschnittlicher Ansätze, die in Kindertageseinrichtungen (in eingeschränkter Weise) in den alljährlichen Fort- und Weiterbildungsprogrammen Ausdruck finden, im Sinne von PE aber ein wesentlich breiteres Spektrum abdecken, findet sich bei Neuberger (ebd. S. 176 ff.). Auf eine detaillierte Darstellung soll im Kontext dieser Arbeit verzichtet werden, einzelne werden unten aufgegriffen.

3. Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen

Die drei Säulen der PE, nämlich Person-, Team- und Organisationsentwicklung lassen sich zunächst einmal uneingeschränkt auch auf eine Kindertageseinrichtung übertragen. Übertragungskriterien sind personale, interpersonale und apersonale Aspekte der PE. Wieweit PE als Konzept in Kindertageseinrichtungen möglicherweise an Grenzen stößt, soll im Folgenden bearbeitet werden.

3.1 PE in Kindertageseinrichtungen – der Versuch einer Bestandsaufnahme

Auf eine umfangreiche Bestandsaufnahme von PE in Kindertageseinrichtungen mit empirischem Hintergrund soll an dieser Stelle verzichtet werden, das wäre Aufgabe einer umfangreicheren Arbeit an anderer Stelle. Vielmehr soll auf Aussagen von Lamberti und Sommerfeld zurückgegriffen werden, die

sich mit Zuständigkeiten bei PE auseinander gesetzt haben. Sie unterscheiden bei der Zuständigkeit für PE neben dem Auftrag der Gesetzgebung zwischen Träger, Fachberatung und Leitung (vgl. Lamberti, Sommerfeld, 2003, S. 18 ff.). Angebunden an das SGB VIII mit den jeweiligen Ausführungsgesetzen der Länder werden per Gesetz Mindeststandards für Personal- und Qualifikationsschlüssel festgelegt². Es wird durch die Gesetze und Verordnungen im Sinn der obigen Definition der Rahmen des geformten Systems 'Personal' festgelegt. Bei 'dem Träger' von Kindertageseinrichtungen muss festgestellt werden, dass die bundesdeutsche Trägerlandschaft heterogen ist. Etwa 29% der Einrichtungen befinden sich in der Trägerschaft der kath. Kirche, 26% sind öffentlichen Trägern zuzuordnen, 21% evangelischen und 22% sind sonstige freie Träger. AWO und das Deutsche Rote Kreuz tragen jeweils 1% der Einrichtungen. "Immerhin gibt es in den Verwaltungen größerer Träger heute häufiger Fachkräfte, die für Personalentwicklung qualifiziert sind. Damit können Leiterinnen [von Kindertageseinrichtungen] bei kleinen Trägern mit häufig fachfremden, ehrenamtlichen Funktionsträgern nicht rechnen" (ebd. S. 23). Allerdings stellen sie fest, dass oftmals eine klassische Unterteilung in Personalverwaltung und Personalführung vorzufinden sei und PE "allenfalls als isoliertes Fragment" (ebd.) auftaucht. "So lautet das Fazit bis hierher: Personalentwicklung wird von einem nicht unerheblichen Teil der Träger noch nicht als komplexe Aufgabe mit vielen Schnittstellen gesehen" (ebd.).

Ähnlich, allerdings mit einem anderen Hintergrund, sehen Lamberti und Sommerfeld die Situation der Fachberatung. An dieser Stelle wäre aus Sicht der Autorinnen zwar die (strategische) PE anzusiedeln, in der Realität müssen aber viel zu viele administrative Aufgaben bearbeitet werden und Fachberatungen sind häufig in der Doppelrolle einerseits fachlich beraten zu müssen und andererseits Fach- und Dienstaufsichtsfunktionen übernehmen zu müssen. Sie kommen zu dem Schluss, dass "das Stellenprofil der Fachberatung neu definiert werden sollte, so dass sie einen strategischen Einfluss auf die Personalentwicklung nehmen kann" (ebd. S. 26).

Im Bereich der Leitung wird das Aufgabenfeld einer 'typischen' Leitung aus NRW skizziert, die neben der Leitungsfunktion noch eine Gruppenleitung innehat. "Diese Leiterin soll ein professionelles Qualitätsmanagement in ihrer Tageseinrichtung für Kinder einführen, mit professionell geführten Anmeldegesprächen, effektiven Teamsitzungen, mit Dokumentation und Evaluation der täglichen Arbeit mit den Kindern und im Rahmen von Budgetverantwortung die Einrichtung zunehmend finanziell eigenständig führen" (Braun, U., 2002, online). Lamberti und Sommerfeld sehen Leitungen von Kindertageseinrichtungen in ihrer Doppelrolle "in erster Linie der pädagogischen Arbeit mit Kindern verpflichtet" (Lamberti, Sommerfeld, 2003, S. 28).

Die Bilanz der Bestandsaufnahme fällt ernüchternd aus.

Aus Sicht der Leitung einer dreigruppigen kommunalen Kindertageseinrichtung in einer Kleinstadt in Süddeutschland kann diese Bilanz mit allen Aspekten bestätigt werden. Auf der Seite des Trägers ist (immer noch) ein System der Personalverwaltung etabliert (auch wenn sich Tendenzen einer Veränderung abzeichnen), die kommunale Fachberatung ist auf der Ebene des Landesjugendamtes angesiedelt und ist für die kommunalen Einrichtungen von drei (!) Landkreisen zuständig und die Situation der Leitung deckt sich ebenfalls mit der oben beschriebenen Situation. Selbst mit dem Willen, PE in der Einrichtung etablieren zu wollen, findet die Beschränkung über die begrenzte Ressource 'Zeit'

² Die folgenden Ausführungen des Abschnitts beziehen sich, soweit nicht anders angegeben, auf Lamberti und Sommerfeld

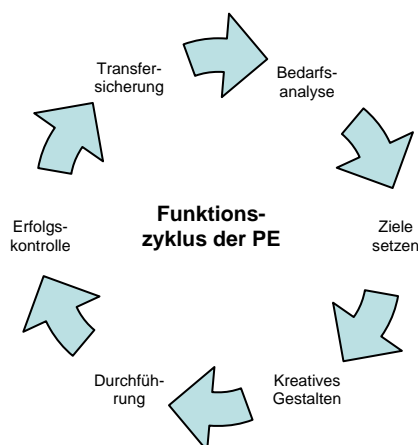
statt. Trotzdem und vielleicht sogar *weil* die Ressource Zeit begrenzt ist, sollte die Auseinandersetzung mit PE intensiviert werden. Ein konkreter Zugang eröffnet sich über einen Fragenkatalog, den Lamberti und Sommerfeld aufgestellt haben:

"Wie gewinnen wir die fähigsten Mitarbeiter und sichern, dass kompetente Mitarbeiter in der Kita bleiben? Wie regen wir die Mitarbeiter an und unterstützen sie dabei, ihr Fachwissen auf den neuesten Stand zu bringen? Welche internen und externen Maßnahmen bieten wir an, damit Mitarbeiter ihr Fachwissen regelmäßig aktualisieren können? Welche zusätzlichen Qualifikationen brauchen die Mitarbeiter, um neuen oder besonderen Anforderungen in der pädagogischen Arbeit gerecht zu werden? (...) Welche Möglichkeiten nutzen wir, um das Leistungs- und Sozialverhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen? (ebd. S. 29 f.).

Aus Sicht einer Leitung sind das Fragen und aus Sicht eines Trägers sollten das Fragen sein, die mit hoher Dringlichkeit einer Antwort bedürfen.

3.2 Betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente von PE in einer Kindertageseinrichtung

Aus den oben zitierten Fragen ergeben sich die Leitziele von PE in einer Kindertageseinrichtung. Mit dem "Funktionszyklus der Personalentwicklung" (Becker, 2004, Sp.1508) kann als Planungsinstrument PE initiiert werden.



Quelle: In Anlehnung an Becker, 2004, Sp. 1508

Abbildung 4: Funktionszyklus der PE

In Kindertageseinrichtungen ist dieser Funktionszyklus ein bereits seit langer Zeit bekanntes Instrument, das bei der Planung der pädagogischen Arbeit zum Einsatz kommt. Ausgehend von der in der Einleitung benannten konkreten zukünftigen Herausforderung der Umsetzung der Bildungspläne in Kindertageseinrichtungen, ist der gesetzliche Rahmen des Bedarfs festgelegt, ein weiterer Zugang eröffnet sich über die Definition von Qualität der Arbeit in einer Kindertageseinrichtung, wie sie beispielsweise im Rahmen der NQI von Tietze und Viernickel festgelegt worden sind. Operationalisierte Ziele lassen sich konkret im Orientierungsplan für Bildung und Erziehung für die baden - württembergischen Kindergärten in der Bildungsmatrix und den dazugehörigen Ausführungen finden (vgl. KMBW, 2006, S. 66 ff.). Jetzt geht es, analog zu den obigen Ausführungen, darum, längs- oder querschnittlich orientierte Methoden anzuwenden. Die Anwendung von längsschnittlich orientierten Methoden findet eine Grenze in der Altersstruktur der Mitarbeiter in vielen Kindertageseinrichtungen in Deutschland. Gut 36% der in Kindertageseinrichtungen arbeitenden Personen sind älter als 45 Jahre (vgl. statistisches Bundesamt, 2007, online), demnach greift PE off und out the job. Allerdings zeigt sich hier eine deutliche Grenze des betriebswirtschaftlichen Modells: Mag es in Profit – Unternehmen

evtl. die Möglichkeit geben, 'Jobs' im Sinne des Modells zu schaffen, gestaltet sich diese Aufgabe in einer Kindertageseinrichtung sehr schwierig. Jüngere Kinder müssen gewickelt werden, sie spielen auf dem Boden, sie haben einen großen Bewegungsdrang etc. Im Sinne PE off the job älteren KollegInnen beispielsweise die Dokumentation der Arbeit zu übertragen, wäre eine Möglichkeit, aber diese Möglichkeiten sind sehr begrenzt.

Bliebe der Einsatz von querschnittlich angelegten Methoden und Instrumenten.

Die Methode der Fort- und Weiterbildung, wie sie in vielen Tageseinrichtungen praktiziert wird, ist bekannt. Im Sinne der Definition handelt es sich dabei allerdings um Person-Entwicklung und nicht um PE. Exemplarisch für PE Methoden wäre der Arbeitsplatztausch (Job – Rotation), die Arbeitserweiterung (Job – Enlargement) und die Arbeitsbereicherung (Job – Enrichment) (vgl. Neuberger, 1994, S. 176). Die Methode des Arbeitsplatztausches verbietet sich aufgrund bindungstheoretischer Überlegungen fast von alleine. Job Enlargement findet gerade durch die erweiterten Aufgabenfelder in Kindertageseinrichtungen massiv statt. Job Enrichment übertragen auf Kindertageseinrichtungen bewegt sich als ein Aspekt auf der Ebene der Akademisierung der ErzieherInnenausbildung. Mit diesem Aspekt geht es um vertiefendes Wissen, um so einerseits den persönlichen Handlungsspielraum zu erweitern und andererseits im Sinne von PE zukünftigen Herausforderungen in der Organisation gewachsen zu sein. Ein weiterer Aspekt ist der in Kindertageseinrichtungen verbreitete Leitspruch, dass alle alles können müssen (vgl. Lamberti, Sommerfeld, 2003, S. 16) "Jeder wusste natürlich, dass das nicht stimmte, aber keiner traute sich, es laut zu sagen. Alle versuchten, eine perfekte Fassade zu zeigen, strengten sich fürchterlich an und wenn sie nicht mehr konnten, wurden sie krank" (ebd.). Die Methode des Job Enrichment würde ansetzen, nicht mehr alles können zu müssen, sondern sich in einem oder zwei Gebieten zu spezialisieren. Im Gesamtkonzept der PE müsste sichergestellt sein, dass weiterhin alle Bereiche der Kindertageseinrichtung bearbeitet werden (können).

Über den Bereich der PE hinaus und dem Gesamtbereich des Personalmanagements zu zuordnen könnte als Instrument die Stellenbeschreibung mit einer detaillierten und funktionspezifischen Aufgabenbeschreibung (Führungsaufgabe) genutzt werden. Anforderungsprofile für die einzelnen Stellen in einer Kindertageseinrichtung würden analog dazu entwickelt werden. "Personalentwicklungsbedarf besteht immer dann, wenn die Mitarbeiterin das bestehende Anforderungsprofil noch nicht in allen Punkten erfüllt [und] wenn sich Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsbedarf sowie die organisatorischen und/oder institutionellen Ziele verändern" (ebd. S. 47).

3.3 Ethische Aspekte der PE

Ein weiteres Instrument von PE aus betriebswirtschaftlicher Sicht soll bewusst an dieser Stelle vorgestellt werden. Es geht um die Portfolio-Analyse als ein "Visualisierungsinstrument [mit dem] man sowohl die Eignungsprofile der Beschäftigten als auch ihre strategische Bedeutung für das Unternehmen verdeutlichen [kann]" (Bröckermann, 2007, S. 438). Die Portfolio-Analyse ist ein ursprünglich in der Finanzwelt entwickeltes "Konzept der effizienten Anlagensteuerung" (Sell, Haderlein, 2005, S. 32). Mit der daraus entwickelten BCG-Matrix lässt sich darstellen, inwieweit ein Produkt oder auch eine Dienstleistung in der Verhältnismäßigkeit Marktwachstum/Marktanteil unterstützt oder abgestoßen wird. Als Instrument der PE im obigen Sinne geht es um das Verhältnis von Leistungspotential und Leistungsverhalten von *Menschen*. "In den derzeit beliebten Portfolio-Modellen kennt man Personal-

klassen auch als Stars/Spitzenleute, Milchkühe/Ackerpferde/Leistungsträger, tote Äste (Brennholz)/Mitläufer, Problemfälle/Fragezeichen usw." (Neuberger, 1994, S. 8 f.). Streng betriebswirtschaftlich betrachtet wird der Mensch zum Mittel und ausschließlich nach Kosten – Nutzen Aspekten bewertet. Sind mit der Maxime der Ökonomie alle anderen Aspekte nicht (mehr) relevant? Der Aspekt der Ethik (im Kontext dieser Arbeit als kurzer Exkurs zu verstehen) sollte nicht zur Seite geschoben werden. "Wie du willst, dass man deine Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt, so berücksichtige auch du die Bedürfnisse und Interessen der anderen" (Höffe, 1981, zit. nach: Neuberger, 2002, S. 746). Es gibt unter dem Paradigma der Ethik keinen nachvollziehbaren Grund, warum sich ein Mensch als Milchkuh, Brennholz oder Fragezeichen etc. bezeichnen/bewerten lassen sollte. "Es liegt darum nahe, nicht das einzelne vernünftige Subjekt, sondern alle Betroffenen zu Beteiligten zu machen und zwar nicht stellvertretend und fiktiv" (ebd.). Oder wie Neuberger an anderer Stelle formuliert "Die ethische Problematik liegt darin, dass die geschilderten Bedingungen die Verantwortlichen leicht zu Zynikern, Schizophrenen oder Machiavellisten werden lassen. Dieser Gefahr könnte man leicht entgehen, wenn sich der zugrundeliegende (Geld-)Code änderte und zum Beispiel durch den Liebes-Code ersetzt würde" (Neuberger, 1990, online). In Wirtschaftsunternehmen mag es ja 'passieren' (auch wenn es nicht akzeptabel ist), dass zynisch eine Portfolio-Analyse durchgeführt wird, in Kindertageseinrichtungen, die die Vermittlung von "Sinn, Werte und Religion" (KMBW, 2006, S. 66) als Programm im Handeln verankert haben, muss die Verwendung eines solchen Instrumentes auf jeden Fall abgelehnt werden.

4. Fazit und Ausblick

Aus Sicht der Leitung einer Kindertageseinrichtung ist es zunächst einmal befremdlich, der Definition von Personalentwicklung zu folgen. Per innerster Überzeugung, verstärkt durch die Ausbildung und den täglichen Umgang mit Menschen ist der Begriff 'Personal' untrennbar mit Personen verbunden. Allerdings eröffnet sich ein Zugang zu dieser Sichtweise, wenn nicht nur die einleitend skizzierte Frage der Umsetzung der Bildungspläne beantwortet werden muss, sondern durch zurück gehende Kinderzahlen die Einrichtung unter Wettbewerbsdruck gerät und sich damit mit den Wünschen und Anforderungen der Eltern (Kunden) auseinandersetzen muss oder durch gesetzliche Vorgaben sich die Angebotsform in der Einrichtung verändert und beispielsweise auch unter drei jährige Kinder aufgenommen werden müssen. Das betrifft zunächst einmal die gesamte Einrichtung und damit das Personal als "Menschen ohne Ansehen der Person" (Neuberger, 1994, S. 8).

PE ist die Möglichkeit, das Unternehmen, die Kindertageseinrichtung strategisch auf die zu erwartenden Herausforderungen vorzubereiten und einzustellen.

Leichter ist es, sich auf die Begrifflichkeit der Entwicklung einzulassen. Hier handelt sich ganz deutlich um einen Prozess der nichts anderes als die Überführung von einem IST in einen SOLL – Zustand beschreibt. Allerdings ist gut vorstellbar, dass mit vorwiegend behavioristisch sozialisierten Menschen der Begriff entwickeln mit 'jemand entwickeln', jemandem etwas 'beibringen' gleichgesetzt werden könnte. Auch hier ist keine Grenze von PE in einer Kindertageseinrichtung auszumachen. Eher könnte sogar ein umgekehrter Lernprozess stattfinden: Mittlerweile dürfte in fast allen Kindertageseinrichtungen die Bildungsdiskussion angekommen sein und in diesem Kontext dürfte auch bei vielen bekannt

sein, dass Bildung und Entwicklung Selbstbildung bedeutet und höchstens von außen unterstützt werden kann und nicht im Sinn von Reiz – Reaktion ein bestimmtes Ergebnis hervorbringen wird. Und damit werden auch die Grenzen der klassischen PE Methoden und Instrumente sichtbar.

Im Zusammenhang mit PE müsste an anderer Stelle noch diskutiert werden, mit welcher Motivation das Personal (und hier sind jetzt die Personen gemeint) von Kindertageseinrichtungen sich entwickeln soll und will. Die Anreizsysteme höherer Entlohnung oder Aufstieg bei entsprechender Kompetenzerweiterung (und den damit verbundenen Anstrengungen) in der freien Wirtschaft gibt es in Kindertageseinrichtungen nicht. Eher ist mit der Einführung des TvÖD auch für die ErzieherInnen ein realer Einkommensverlust zu verzeichnen. Ebenso sind real keine Aufstiegschancen in einer Kindertageseinrichtung vorhanden. Interessant wäre im Kontext dieses Themas, warum trotzdem im Rahmen der Möglichkeit der Akademisierung der Studiengang "Bildungs- und Sozialmanagement" der Fachhochschule Koblenz am RheinAhrCampus großen Zuspruch erfährt. Doch auch das muss an anderer Stelle diskutiert werden.

Offen geblieben ist eine Diskussion um die 'Personalkompetenzintegration' (siehe oben). Es soll damit vermutlich zum Ausdruck kommen, dass die oben formulierte Idee des 'sich entwickelns', die Idee des Selbstentwickelns (über den sogenannten Kompetenzansatz) auch in der PE Einzug gehalten hat, dass Unternehmen die Kompetenzen der Mitarbeiter als Ressource erkannt haben. Die Diskussion dieses Themas füllt inhaltlich eine weitere Arbeit und soll auch dort diskutiert werden.

PE in einer Kindertageseinrichtung hat nicht nur theoretische Bedeutung. Mit den bereits genannten zu erwartenden Herausforderungen im Bereich der Kindertageseinrichtungen bietet das Konzept PE im Rahmen des Personalmanagements unter der Voraussetzung, dass auch die Träger der Kindertageseinrichtungen für dieses Konzept zu begeistern sind, trotz der aufgezeigten Grenzen eine theoretisch fundierte Grundlage, um sich den Herausforderungen der Zukunft stellen zu können.

Literatur

Becker, M., (2004), Personalentwicklung, in: Gaugler, E., Oechlser, W., Weber, W., (Hrsg.), (2004), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: Schäffer Poeschel, Sp. 1500 – 1512

Berthel, J., Becker, F.G., (2007), Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschel

Bröckermann, R., (2007), Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschel

Conradi, W., (19983), Personalentwicklung, Stuttgart: Enke

Erikson, E.H., (1973), Identität und Lebenszyklus, Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Gaugler, E., (2004), Geschichte des Personalwesens, in: Gaugler, E., Oechlser, W., Weber, W., (Hrsg.), (2004), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: Schäffer Poeschel, Sp. 837 – 853

Lamberti, M-A., Sommerfeld, V., (2003), Strategische Personalentwicklung, Weinheim, Basel, Berlin: Beltz

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, (Hrsg.), (2006), Orientierungsplan für Bildung und Erziehung für die baden-württembergischen Kindergärten, Weinheim, Basel: Beltz

Neuberger, O., (2002), Führen und führen lassen, Stuttgart: Lucius & Lucius

Neuberger, O., (1994), Personalentwicklung, Stuttgart: Enke

Rosenstiel, L.v., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.), (2003), Führung von Mitarbeitern, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschel

Sell, S., Haderlein, R., (2005), Grundlagen des strategischen und operativen Managements in Bildungs- und Betreuungseinrichtungen, Remagen: Ibus

Tietze, W., Viernickel, S., (Hrsg.), (2003), Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder. Ein nationaler Kriterienkatalog, Weinheim, Basel, Berlin: Beltz

Wunderer, R., Dick, P., (2006), Personalmanagement – Quo vadis?, München: Wolters Kluwer

Links

Braun, U., (2002), Haben Erzieher/innen ausgedient? Ein Beruf auf dem Prüfstand von PISA-Studie und Bildungsauftrag, Entdeckungskiste, Ausgabe Sept./Okt. 2002, S. 85-87, URL:

<http://www.kindergartenpaedagogik.de/910.html> letzter Zugriff: 04.02.08, 19.18 Uhr MEZ

Braun, U., (2002), Wo führt das alles noch hin??, URL: <http://www.u-braun.de/veroeff5.htm> letzter Zugriff: 07.02.08, 21.32 Uhr MEZ

Neuberger, O., (1990), Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. 8 Thesen zum Personalwesen. URL: http://www.wiwi.uni-augsburg.de/bwl/neuberger/personen/programm_mittelpunkt.htm letzter Zugriff: 07.02.08, 11.07 Uhr MEZ

Springer, J., (2005), Personalmanagement, URL:

<http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%202.pdf>

letzter Zugriff: 06.02.08, 18.02 Uhr MEZ

Statistisches Bundesamt, (2007), Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen am 15.03.2006, URL: [https://www-](https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=00410001000142513b6Q000405636337&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020495)

[ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=00410001000142513b6Q000405636337&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020495](https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=00410001000142513b6Q000405636337&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020495) letzter Zugriff: 08.02.08, 11.43 Uhr MEZ