

Melanie Göb

# Organisationshilfen für die Kita-Leitung

*Checklisten, Textvorlagen und Anleitungen zur Führung  
von Krippe, Kindergarten, Hort und Heim*

*Als Kopiervorlage und zum Weiterbearbeiten  
nach kostenlosem Download*

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Melanie Göb**, Organisationshilfen für die Kita-Leitung  
Walhalla Fachverlag, Regensburg 2022

**WALHALLA Digital:**

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand!

Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [walhalla@walhalla.de](mailto:walhalla@walhalla.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg

Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 8438600

## Schnellübersicht

Vorwort und Hinweise zum Download der Dokumentvorlagen .....	7
<b>1</b> Personal auswählen & fördern .....	9
<b>2</b> Kommunikation & Konfliktbearbeitung .....	43
<b>3</b> Erfolgreich im Team .....	63
<b>4</b> Zeit- und Selbstmanagement .....	91
<b>5</b> Zusammenarbeit in der Erziehungspartnerschaft .....	117
<b>6</b> Pädagogische Arbeitshilfen für den Alltag .....	151
<b>7</b> Stichwortverzeichnis .....	205



Befindet sich dieses Zeichen neben einer Dokumentvorlage, bedeutet dies, dass sie Ihnen zum Download zur Verfügung steht. Sie können diese Dokumentvorlage dann nach Ihren Wünschen bearbeiten, speichern, ausdrucken.

### Vorwort

Als Leitung einer Kita haben Sie schon eine höchst anspruchsvolle und spannende Aufgabe übernommen. Vielleicht stehen Sie aber auch vor dem nächsten Karrieresprung und möchten die Leitung einer Kita übernehmen. In dieser Funktion stehen Sie täglich vor neuen Herausforderungen und tragen eine hohe Verantwortung. In Ihrer Rolle benötigen Sie eine Vielzahl von Kompetenzen und Führungsinstrumenten, um den Alltag als Leitungskraft gut ausüben zu können. Dieses Praxishandbuch bietet Ihnen hier unterschiedliche Vorlagen, Checklisten und Praxistipps. Im Führungsjob gut und professionell unterwegs zu sein ist in Zeiten vom Fachkräftemangel, Personalfluktuations, Pandemie und gesellschaftlichen Wandel nicht mehr wegzudenken.

Diese Tätigkeiten werden in der Praxis häufig sehr unterschiedlich wahrgenommen, gerade im Bereich der organisatorischen Aufgaben. Die Veränderung der letzten Jahre im Bereich der überwiegend zunehmenden Managementtätigkeit als Führung stellt hier neue Anforderungen an die Kompetenzen als Führungsperson dar.

Die überarbeitete Auflage der Organisationshilfe soll hier eine Orientierungshilfe und Impulsgeber für Sie sein und versteht sich als unterstützendes Instrument in der Personalführung.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Erproben und Anwenden in der Praxis.

*Melanie Göb, September 2022*

**Melanie Göb** ist Coach und Supervisorin IACC, QM-Auditorin sowie freiberufliche Trainee. Göb gilt als Expertin für Kommunikation, Führungs- und Organisationsentwicklung. Zu ihren Fachgebieten zählen der Übergang Kita/Grundschule, Organisation und Verwaltung sowie wertschätzende Unternehmenskommunikation. Im Walhalla Fachverlag betreut sie als Herausgeberin die Fachzeitschrift „Zukunftshandbuch Kindertageseinrichtungen“.

**Teil 1: Personal auswählen & fördern**

Anforderungsprofil für Beschäftigte .....	10
Stellenbeschreibung .....	14
Gestaltung von Stellenausschreibungen .....	18
Analyse des Bewerbungsanschreibens .....	21
Analyse der Bewerbungsmappe .....	24
Analyse der Zeugnisse .....	27
Analyse des Lebenslaufs .....	30
Analyse des Profils .....	34
Stärken-Schwächen-Analyse .....	37
Karteikarte MitarbeiterInnen-Entwicklung .....	40

## **Teil 1: Personal auswählen & fördern**

### **Effiziente Personalsuche**

Die Auswahl von Personal, das zur Einrichtung und zum Team passt, wird in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels erschwert. Entsprechend hoch ist der Aufwand für Stellenanbieter geeignete MitarbeiterInnen zu finden, die den Anforderungen entsprechen. Das Kapitel „Personal auswählen & fördern“ unterstützt Sie bei der systematischen Vorbereitung und Durchführung Ihrer Personalsuche.

### **Organisation vereinfachen**

Organisatorische Aufgaben, wie die Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen, können Sie anhand der vorliegenden Dokumentvorlagen schnell und einfach erledigen.

### **Einheitlich beurteilen**

Die von BewerberInnen zugesandten Unterlagen, z. B. Zeugnisse, Lebenslauf oder Bewerbungsanschreiben überprüfen und bewerten Sie mit einheitlichen Kriterien, die Sie in den jeweiligen Checklisten vorfinden.

### **Persönlichkeitsgerecht weiterentwickeln**

Die Kompetenzen von MitarbeiterInnen bedürfen einer differenzierten Beurteilung, nur dadurch können Sie feststellen, welche Weiterbildungsmaßnahmen angebracht und sinnvoll sind. Die Stärken-Schwächen-Analyse bietet Ihnen dazu ein wertvolles Instrument. Durch einheitliche, gepflegte Weiterbildungsprofile behalten Sie die Weiterbildungsaktivitäten Ihrer MitarbeiterInnen im Blick und sorgen für eine kontinuierliche Weiterbildungsplanung.

## **Anforderungsprofil für Beschäftigte**

### **Einsatzziel**

- Geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine neu zu besetzende Stelle finden
- Gewünschte Qualifikationen und Kompetenzen festlegen

### **Beschreibung**

Im Anforderungsprofil für Beschäftigte legen Sie fest, welche Qualifikationen Sie von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten. Sie definieren darin, welche Ausbildung und welche Zusatzqualifikationen Sie bei der Besetzung einer Stelle in Ihrer Einrichtung voraussetzen.

Neben den fachlichen Kompetenzen erfassen Sie auch soziale und persönliche Kompetenzen. Weitere Kriterien ergeben sich aus der von Ihnen angebotenen Funktion und den

jeweiligen Aufgabenbereichen. Passen Sie die vorgegebenen Kompetenzkriterien der Dokumentvorlage an Ihre Bedürfnisse an und ändern Sie die Vorlage je nach betrachteter Funktion entsprechend ab.

Die Ergebnisse Ihrer Auswertung können Sie im Verlauf des Bewerbungsprozesses bei der Erstellung Ihrer Stellenausschreibungen und zur Beurteilung von Bewerberunterlagen heranziehen.

**Praxistipp**

Personal zu finden, das die gewünschten Qualifikationen besitzt und zudem in das bestehende Team passt, ist keine leichte Aufgabe. Erschwerend macht sich zudem der zunehmende Fachkräftemangel bemerkbar. Mit einer sorgfältigen Vorbereitung erleichtern Sie sich den gesamten Einstellungsprozess und können gezielt nach den Personen suchen, die für Ihre zu vergebende Stelle und Ihre Einrichtung am besten geeignet sind.

Sofern Sie die von Ihnen geforderten Kompetenzen auch mit den schon vorhandenen Kompetenzen in Ihrem Team abgleichen, sorgen Sie für ein ausgeglichenes Gesamtteam.

Die nachfolgende Dokumentvorlage ist dazu ein gutes Instrumentarium; es kann auch für die Auswertung/Bewertung der Mitarbeitenden genutzt werden.



## Anforderungsprofil für Beschäftigte

Name der Einrichtung:			
bearbeitet von:		am:	
zu vergebende Stelle:			
besondere Aufgabenbereiche:			
	Relevanz		
	niedrig	mittel	hoch
<b>Erforderlicher Schulabschluss</b>			
Hauptschulabschluss / qualifizierter Hauptschulabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittlerer Schulabschluss (Realschule und vergleichbare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachabitur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abitur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Erforderliche Berufsausbildung</b>			
Abgeschlossene Berufsausbildung als Erzieherin / Erzieher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abgeschlossene Berufsausbildung als sozialpädagogische(r) Assistentin / Assistent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praxisintegrierte Ausbildung zur/zum Erzieherin (PIA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quereinsteigsqualifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Erwünschte Berufserfahrung</b>			
0 – 1 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 – 3 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
> 3 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Wichtigkeit		
	niedrig	mittel	hoch
<b>Erwünschte Zusatzqualifikationen</b>			
Sprachförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medienpädagogik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderpädagogik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychomotorik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Montessoripädagogik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Waldorfpädagogik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reggiopädagogik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Erwünschte Leitungskompetenz</b>			
Leitungserfahrung 0 – 1 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitungserfahrung 1 – 3 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitungserfahrung > 3 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Methodenkompetenzen</b>			
Projektmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sozialkompetenzen</b>			
Integrationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Analyse der Zeugnisse

### Einsatzziel

- Erfassen der Qualität der Arbeitszeugnisse
- Feststellen der Weiterentwicklung der BewerberIn
- Einschätzung der Eignung der BewerberIn für diese Arbeitsstelle anhand der Qualifizierungen und der bisherigen Berufserfahrungen

### Beschreibung

In der Checkliste zu den Zeugnissen finden Sie bedeutende Fragen zur Einschätzung der Zeugnisse und der Qualifikation der BewerberIn. Setzen Sie sich mit diesen Inhalten auseinander, bevor Sie die Zeugnisse lesen, sodass Sie dann die Angaben in den Zeugnissen ganz bewusst wahrnehmen.

Die Kriterien, die in den Zeugnissen gegeben sind, haken Sie auf der Checkliste ab. Anhand der Haken erhalten Sie einen guten Überblick, ob Ihnen die Zeugnisse die Fakten bieten, die für die Einstellung der BewerberIn sprechen.

#### Praxistipp

Es ist empfehlenswert, sich mit der „Zeugnissprache“ auseinanderzusetzen, bevor man Zeugnisse liest und einschätzt, um wirklich zu wissen, was deren Verfasser ausdrücken wollten.

In Arbeitszeugnissen ist es nicht erlaubt, negative Aussagen zu treffen. Folglich werden negative Eigenschaften und Verhaltensweisen verklausuliert; wird beispielsweise eine Mitarbeiterin als „gesellig“ bezeichnet, bedeutet dies in der Zeugnissprache, dass sie viel Alkohol trinkt.

Unstimmigkeiten, fehlende Unterlagen oder fragwürdige Formulierungen notieren Sie sich am besten sogleich, um sie beim Bewerbungsgespräch zu klären.



## Analyse der Zeugnisse

Name des Bewerbers / der Bewerberin:		
bearbeitet von:	am:	
Angaben	in Ordnung	nicht in Ordnung
<b>Anzahl</b>		
Entspricht die Anzahl der vorliegenden Schulzeugnisse den im Lebenslauf genannten Schulen bzw. Schulabschlüssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entspricht die Anzahl der vorliegenden Arbeitszeugnisse den im Lebenslauf genannten Arbeitsstellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entspricht die Anzahl der vorliegenden Weiterqualifikationsnachweise den im Lebenslauf genannten Weiterqualifikationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Chronologie</b>		
Sind die Schulzeugnisse chronologisch sortiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Arbeitszeugnisse chronologisch sortiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Weiterqualifikationsnachweise chronologisch sortiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qualität</b>		
Sind die Noten der Schulzeugnisse gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeigt die BewerberIn Stärken in den für den Beruf bzw. die Stelle erforderlichen Schulfächern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Bewertung in den Arbeitszeugnissen gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spiegeln die Angaben zur fachlichen Qualifizierung in den Arbeitszeugnissen die an die zu vergebende Stelle gestellten Anforderungen wider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entsprechen die in den Arbeitszeugnissen beschriebenen Arbeitsfelder dem Ihrigen, für das die BewerberIn eingestellt werden soll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Angaben zur BewerberIn und zu ihren Leistungen in der „Zeugnissprache“ und zugleich tatsächlich positiv formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommen in den Arbeitszeugnissen keine negativ klingenden Aussagen vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist anhand der aufeinander folgenden Arbeitszeugnisse eine Weiterentwicklung der BewerberIn zu erkennen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geht aus den Arbeitszeugnissen die Qualifizierung der BewerberIn für die von Ihnen ausgeschriebene Stelle hervor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drücken die Arbeitszeugnisse eine Wertschätzung der Person gegenüber aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Teil 2: Kommunikation & Konfliktbearbeitung

### Persönlich und organisatorisch

Die Art der Kommunikation und der Umgang mit Konflikten beeinflussen das Arbeitsklima in der Einrichtung entscheidend. Dazu gehört das persönliche Kommunikationsverhalten jedes Einzelnen genauso wie der verlässliche Kommunikationsrahmen in gemeinsamen Gesprächsterminen.

### Ausdruck von Wertschätzung

Die positive, wertschätzende Haltung für das Gegenüber sollte im professionellen Umgang miteinander selbstverständlich sein. Aber nur durch stetige Übung lassen sich Gesprächsregeln, wie die Verwendung von kommunikationsfördernden Ich-Botschaften, auch verinnerlichen. Nutzen Sie die Übungen im Programm zur Anregung.

### Selbstklärung vornehmen

Nur Botschaften, die klar vermittelt werden können, haben die Chance beim Empfänger auch dementsprechend Anklang zu finden. Das setzt die Selbstklärung und Differenzierung der Kommunikations- und Konfliktebenen voraus. Lernen Sie Beziehungs- und Sachebene gezielt zu unterscheiden und zu eigenen Konflikten die unterschiedlichen Aspekte herauszuarbeiten.

### Wichtige Gesprächstermine

Nur Botschaften, die klar vermittelt werden können, haben die Chance beim Empfänger auch dementsprechend Anklang zu finden. Das setzt die Selbstklärung und Differenzierung der Kommunikations- und Konfliktebenen voraus. Lernen Sie Beziehungs- und Sachebene gezielt zu unterscheiden und zu eigenen Konflikten die unterschiedlichen Aspekte herauszuarbeiten.

### Mediation einsetzen

Bei festgefahrenen Konflikten bietet das Mediationsverfahren eine geeignete Vorgehensweise, den Konfliktlösungsprozess voranzubringen. Ein(e) überparteiliche(r) Mediator(in) unterstützt die Kontrahenten dabei in einem strukturierten Gesprächsverfahren lösungsorientiert an den Konflikt heranzugehen und zu einer Win-win-Situation zu gelangen.

## Ich-Botschaften

### Einsatzziel

- Übung der Ich-Botschaften
- Anregung für eine gemeinsame Teamsitzung
- Verbesserung des Kommunikationsverhaltens

### Beschreibung

Die Art des Sprechens hat gerade im Berufsleben auch etwas mit der grundsätzlichen Haltung zum Gegenüber zu tun. Je positiver das Verhältnis zueinander, desto sorgsamer werden die Worte gewählt sein. Mit einfachen Hilfsmitteln, wie etwa den Ich-Botschaften, kann auch bei professioneller Distanz automatisch viel Wertschätzung und Respekt ausgedrückt werden.

Doch Vorsicht, es lassen sich auch hinter den scheinbaren Ich-Botschaften sehr häufig Du-Botschaften entlarven. Gerade in konflikthafter und schwieriger Situationen werden besonders häufig Du-Botschaften gebraucht. Sie dienen dann als Vorwurf, Befehl, Drohung, Unterstellung, etc. zum Verhalten des Anderen, sagen aber nichts über das eigene Befinden, die Bedürfnisse und Gefühle aus. Deshalb sind Ich-Botschaften für ein konstruktives Gespräch viel besser geeignet.

Verwenden Sie die Beispiele des Dokuments um Ihr Wissen aufzufrischen und sich diesem Thema wieder bewusst zu werden – dies gilt sowohl für die Arbeit mit den Eltern und KollegInnen, als selbstverständlich auch mit den Kindern!

#### **Praxistipp**

Üben Sie die Kommunikation von Ich-Botschaften auch im Team durch Rollenspiele. Nur durch stetige Übung können Sie auch langfristig den (versteckten) Du-Botschaften entkommen.

Ein weiterer Nebeneffekt wird Sie vermutlich ebenfalls begeistern: Die bereits bestehenden Kompetenzen der MitarbeiterInnen werden so weiter sichtbar und ausgebaut.

**Teil 4: Zeit- und Selbstmanagement**

Persönliche Ziele .....	93
Lebensquadrat .....	96
Überprüfen der eigenen Aktivitäten .....	99
Umgang mit Störungen .....	102
Aufgaben delegieren .....	106
Übungen gegen Stressbelastung .....	110

## **Teil 4: Zeit- und Selbstmanagement**

### **Balance halten**

Große Aufgabenvielfalt und eine hohe zeitliche Belastung kennzeichnen den Arbeitsalltag der meisten ErzieherInnen in leitender Funktion. Dabei die Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen zu finden und die persönlichen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, erfordert ein gehöriges Maß an Selbstorganisation. Der Teil Zeit- und Selbstmanagement bietet Ihnen eine Reihe von Hilfsmitteln, die Sie auf dem Weg zur bewussten Steuerung Ihrer Aktivitäten und der Ausbalancierung der Lebensbereiche unterstützt.

### **Entspannter arbeiten**

Sie definieren erreichbare persönliche Ziele und setzen sich mit den Aspekten der Lebenszufriedenheit auseinander. Sie beobachten Ihre Aktivitäten und Tätigkeiten und wirken Störungen entgegen. Sie überprüfen Ihre Delegationsfähigkeit und lernen die Regeln einer konfliktvermeidenden Delegation anzuwenden. Durch gezielte Entspannungsübungen reduzieren Sie Stressbelastung und Anspannung.

### **Nutzung der Dokumentvorlagen**

Nutzen Sie die Dokumentvorlagen zur zielgerichteten Ausrichtung Ihres Zeit- und Selbstmanagements. Die meisten der Vorlagenbeispiele, z. B. „Lebensquadrat“, „Umgang mit Störungen“ oder „Übungen gegen Stressbelastung“ eignen sich ebenfalls zum Einsatz im gesamten Team.

## Persönliche Ziele

### Einsatzziel

- Persönliche Ziele klar definieren
- Sich über den Weg zur Zielerreichung bewusst werden
- Ziele erfolgversprechend formulieren

### Beschreibung

„Ohne Ziele ist jeder Weg der falsche.“ Diese einfache Weisheit gilt sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich. Die Definition von geeigneten Zielen ist also eine wichtige Voraussetzung, um auf dem richtigen Weg voranzukommen.

Die Dokumentvorlage zu diesem Thema bietet Ihnen Gelegenheit, Ihre Ziele schriftlich festzuhalten. Dabei befassen Sie sich auch mit möglichen Hindernissen, die Ihnen bei der Zielerreichung im Weg stehen könnten, und überlegen, welche Maßnahmen erforderlich sind, damit Sie Ihr Ziel erreichen.

Nennen Sie sowohl berufliche als auch private Ziele und betrachten Sie dabei den Zeitraum eines Jahres. Beschreiben Sie, welche Eigenschaften Sie gerne bei sich entwickeln wollen und wo Sie Änderungsbedarf in Ihrem Umfeld sehen.

Betrachten Sie die Beschäftigung mit Ihren Zielen als andauernden Prozess. Legen Sie das Dokument an einem sicheren Ort ab und überprüfen Sie nach der vorgesehenen Zeitdauer, welche Ziele Sie realisieren konnten. Fragen Sie sich dann auch, warum die Zielerreichung erfolgreich bzw. nicht erfolgreich war.

#### Praxistipp

Ein Hilfsmittel, um Ziele in einer erfolgversprechenden Weise zu formulieren, ist die sogenannte SMART-Formel. Sie erleichtert die konkrete und strukturierte Definition von Zielen.

SMART steht für:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**traktiv
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

Weiterhin sollten Sie bei der Zielformulierung darauf achten, diese positiv und in Gegenwartsform zu formulieren, so als ob Sie diese schon erreicht hätten. Das hilft bei der Konkretisierung.



## Persönliche Ziele

Hinweise zur Bearbeitung:

Beschreiben Sie in diesem Dokument Ihre persönlichen Ziele.

Beachten Sie bei der Formulierung die folgenden Kriterien:

- Formulieren Sie Ihre Ziele positiv.
- Formulieren Sie in der Gegenwartsform.
- Formulieren Sie Ihre Ziele präzise und mit nachvollziehbaren Aussagen.
- Überprüfen Sie, ob Ihre Ziele auch wirklich interessant und herausfordernd für Sie sind.
- Bedenken Sie, ob Sie Ihr Ziel unter den gegebenen Umständen für erreichbar halten.
- Legen Sie fest, mit welchen Kriterien Ihre Zielerreichung überprüft werden kann.

### Meine wichtigsten beruflichen Jahresziele

#### Ziel 1

Beschreibung meines Ziels:

Aus diesen Gründen erreiche ich mein Ziel:

Diese Gründe hindern mich daran, mein Ziel zu erreichen:

Das werde ich dafür tun, mein Ziel zu erreichen:

#### Ziel 2

Beschreibung meines Ziels:

Aus diesen Gründen erreiche ich mein Ziel:

Diese Gründe könnten mich daran hindern, mein Ziel zu erreichen:

Das werde ich dafür tun, mein Ziel zu erreichen:

## Teaminterne Übung: Pädagogische Analyse



Anwesende Teammitglieder:			
bearbeitet von:		am:	
			Lerndimension
			Wissen   Können   Leben
<b>Routinierte Arbeitsabläufe mit den Kindern</b>			
			<input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>
Pädagogische Folgerung und Herangehensweise:			
Weitere Anmerkungen:			
<b>Spezifische Lernfeldangebote</b>			
			<input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>
Pädagogische Folgerung und Herangehensweise:			
Weitere Anmerkungen:			
<b>Gespräche mit Eltern</b>			
			<input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>
Pädagogische Folgerung und Herangehensweise:			
Weitere Anmerkungen:			
<b>[weitere Bereiche einfügen]</b>			
			<input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>
Pädagogische Folgerung und Herangehensweise:			
Weitere Anmerkungen:			
<b>Reflexionsfragen</b>			
Was haben wir zum Thema Diagnostik während unserer Ausbildung gelernt?			

Wie kann pädagogische Diagnostik mehr oder zurück ins Bewusstsein gerufen werden?
Tappen wir manchmal in die Falle selbst psychologische/medizinische Diagnosen zu stellen oder stellen zu wollen? Wenn ja, wie kann man hier neu ansetzen?
Was bedeutet es für jedes einzelne Teammitglied Lernprozesse anzuregen?
Welche Mittel zur Erfassung stehen uns noch zur Verfügung?
Wie lässt sich das Wissen mit der Erziehungspartnerschaft mit Eltern verbinden?
Wie wollen wir zukünftig die eigene Arbeit strukturieren?
Welchen Konsens können wir für das weitere Vorgehen finden?

## Stichwortverzeichnis

- A**bkklärungsgespräch, Kindeswohlgefährdung 121  
Arbeitszeugnisse 27  
Aufgaben delegieren 106  
Austauschgespräche 132  
Autogenes Training 110
- B**asiskompetenzen, Portfolios 163  
Beratungsarbeit 128  
Bewerbungsmappe 24  
Bewerbungsunterlagen 21  
Beziehungsebene 48  
Bildungsbereiche, Portfolios 160
- D**elegation von Aufgaben 109  
Du-Botschaften 45
- E**ingewöhnung 174  
Einpunktfrage 75  
Elternabende 135  
Elternberatung, pädagogische 118  
Elterngespräch, Eingewöhnung 180  
Elterngespräch, Entwicklungsportfolios 169  
Elterngesprächsarten 119  
Eltern, Umgang mit 118  
Energie-Übungen 110  
Entspannungsübungen 110  
Entwicklungsgespräch 132  
Entwicklungsportfolios 157
- F**achkompetenzen 37  
Feedbackregeln 86  
Feedbackverhalten 86  
Fördergespräch 55
- G**esprächsarten 118  
Gesprächsaustausch mit den Eltern 132  
Gesprächssituationen 118  
Grundbedürfnisse, psychische 196
- I**ch-Botschaften 45  
Ideen-drei-mal-drei 65  
Ideenentwicklung 64  
Ideen-Workshops 64  
Innere Störfaktoren 102
- K**artenabfrage 76  
Kleinkinder, Materialangebot 186  
Kommunikation 44  
Kommunikationskultur im Team 86  
Kommunikationsverhalten 37  
Kompetenzen, Beurteilung 10  
Konfliktbearbeitung 44  
Konfliktebenen 48  
Konfliktgespräch 118, 125  
Kopfstandmethode 65  
Kreativitätsmethoden 64  
Krippe, Aufgaben zur Eingewöhnung 174  
Krippenpädagogik 183
- L**ebensbalance 96  
Lebenslauf, Analyse 30  
Lebensquadrat 96  
Leistungsverhalten 37  
Leitbild 79
- M**aterialangebot 186  
Mediationsgespräch 58  
Mehrpunktfrage 75  
Methoden zur Gestaltung von Elternabenden 140  
MitarbeiterInnen-Entwicklung 40  
Moderationsmethoden 64  
Moderierte Teambesprechung 75  
Motivationsfaktoren 83
- N**achrichtenebenen 48
- P**ädagogische Analyse 201  
Pädagogisches Beratungsgespräch 128  
Personalakte 37  
Personalsuche 10  
Persönliche Ziele 93  
Planung von Elternabenden 135  
Portfolio-Elterngespräche 169  
Portfolios 153  
Problemanalyse 64, 72
- Q**ualifikation der BewerberIn 27, 34
- R**ollenspiele 45

## Stichwortverzeichnis

---

- S**achebene 48
- Schlichtungsvereinbarung 59
- Sechs Denk-Hüte 65
- Sechs-drei-fünf-Methode 65
- Selbstbeschreibung des Kindes, Portfolio 171
- Selbsteinschätzung 86
- Selbsteinschätzung, Delegationsverhalten 106, 107
- Selbstmanagement 92
- Spiel- und Beschäftigungsmaterial 196
- Stärken-Schwächen-Analyse 37
- Stellenausschreibung 18
- Stellenbeschreibung 14
- Störfaktoren 102
- Störungen im Arbeitsalltag 102
- Strategische Ziele der Einrichtung 79
- Stressbelastung, Übungen gegen 110
- Strukturierte Problemanalyse 72
  
- T**ätigkeiten-Beobachtung 100
- Teambesprechung 75
- Teamfähigkeit 37
  
- Teamgespräche, Einführung von Portfolios 153
- Team-Workshop 72
- Teamziele entwickeln 79
  
- U**mkehr-Methode 65
  
- V**eränderungsprozesse 64
- Verbesserung der Zusammenarbeit 64
- Verdacht auf Kindeswohlgefährdung 118, 121
- Vision 64
  
- W**eiterbildungsmaßnahmen 40
- Weiterbildungsplanung 10
- Weiterbildungsprofil 40
  
- Z**eit- und Selbstmanagement 92
- Zielentwicklung 79
- Ziele festlegen 64
- Zielvereinbarungsgespräch 51
- Zuruffrage 75