

Neue Besen – alte Traditionen

Wie mit Personalfluktuatun umgehen?

Eine Einrichtung mit hoher Personalfluktuatun wirft Fragen auf. Allerdings auch eine solche, die über sehr lange Zeit keinen Personalwechsel hat.

Eine neue Kollegin kommt in die Einrichtung. Viele Themen und Gefühle werden dabei lebendig: Wie wird das mit ihr werden? Wer und wie ist sie? Haben wir uns für die Richtige entschieden? Hat der Träger die richtige Wahl getroffen? Will/soll sie „alles“ anders machen als die Vorgängerin? Kann sie die scheidende Kollegin ersetzen? Soll/darf frischer Wind in unsere Kita? Finde ich eine neue Verbündete für meine Arbeit? Gab es

eine Vorgängerin oder ist sie die Personalaufstockung? Kommt sie als Mitarbeiterin oder als Leitung? Hat sie Spezialaufgaben/-ausbildungen? Fügt sie sich wohl ins Team ein? Behalte ich meine Position und Rolle? Fragen, die, ob ausgesprochen oder nicht, Mitarbeiterinnen, Team und Leitung vor und beim Neuanfang einer Kollegin bewegen.

Wie neue Mitarbeiterinnen aufgenommen werden, ist wesentlich von

dem Zustand des Teams und den Gründen für die Personalfluktuatun abhängig, z. B.:

- ▶ attraktive neue Stelle,
- ▶ Aufstieg an anderem Arbeitsplatz,
- ▶ berufliche Entwicklung,
- ▶ Umstieg auf neue, andere Aufgaben,
- ▶ Altersgrenze,
- ▶ Schwangerschaft – auch mit plötzlichem Ausstieg aus gesundheitlichen Gründen,

	das alte Team	die Neue(n)
Vorbereitung I	Standortbestimmung → Wo stehen wir? (konzeptionell, strukturell, personell) → Was sind unsere Kenntnisse und Ressourcen? → Wie arbeiten wir zusammen? → Was wünschen wir uns von der neuen MA? → Welche Aufgaben soll sie übernehmen? → Was wollen wir behalten? → Was soll die Neue tun? → Was kann/darf/wird sich verändern?	Standortbestimmung → Wo stehe ich? → Was sind meine beruflichen Kenntnisse und Hintergründe? → Was möchte ich für mich in meiner neuen Stelle? → Was möchte ich für die Arbeit in der neuen Position? → Welche Hoffnungen habe ich? → Welche Befürchtungen habe ich? → Welche Themen bringe ich aus früheren (Arbeits-)Erfahrungen mit? → Was will ich Neues ausprobieren?
Vorbereitung II	Begrüßung und Einarbeitung → Wie soll die Begrüßung stattfinden? → Wer übernimmt was? → Wie wollen wir uns der Neuen präsentieren? → Gibt es einen Plan zur Einarbeitung? → Welche Schritte sind wichtig? → Planung der Einarbeitung konkret inklusive der Aufgabenverteilung → Planung der Rückmeldung an die neuen MA → Planung der Rückmeldung von der neuen MA zum Team	Begrüßung und Ankommen → Wie will ich meinen ersten Tag/den Anfang gestalten? → Wie will ich mich den Kolleginnen, der Leitung/dem Träger präsentieren? → Was brauche ich, um mich in einer neuen Situation/einer neuen Arbeit zurechtzufinden? → Wie, womit, mit wem würde ich am liebsten starten um Sicherheit zu gewinnen? → Wie will ich meine ersten Eindrücke festhalten?

Ein kleiner Wegweiser, um neue Mitarbeiterinnen und Leitungskräfte als An-Stöße und Zu-Mut-ung wahrzunehmen → Fortsetzung der Tabelle auf S. 42



Die Begegnung mit dem Neuen kann produktiv werden, wenn Unterschiede geklärt werden | Foto: Barbara Fahle

- ▶ Erziehungsurlaub,
- ▶ Pflege von Angehörigen
- ▶ und schließlich: ungelöste Konflikte mit Einzelnen/im Team/mit Leitung/von Leitung und Stellvertretung/Leitung und Team/Leitung, Team mit Träger.

Spirale der Entwicklung

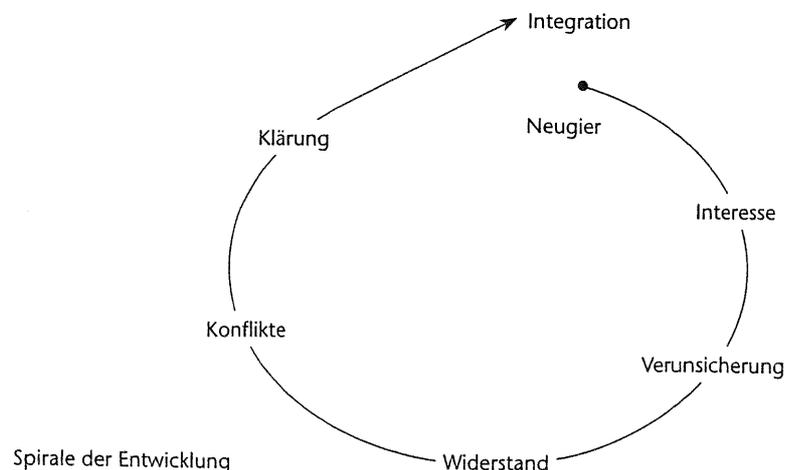
Je nach dem Grund für einen Wechsel sind die Kolleginnen noch lange mit der „entschwundenen“ Kollegin beschäftigt. Sie sind erleichtert, verärgert, traurig, nachdenklich, neidisch, froh oder mit eigenen Veränderungswünschen beschäftigt. Sie befürchten sich wiederholende Konflikte, fühlen sich belastet, weil Neue Arbeit machen, oder freuen sich auf neue Anregungen, neue Mischungen im Team, darüber dass sie nicht mehr die neuesten sind usw. Bei allen kleinen und großen Turbulenzen bleibt festzuhalten, dass Neueinstieg und Neuaufnahme einer Kollegin umso leichter gelingen und für alle ein Lernzuwachs sein kann, je besser Themen, Gefühle und Konflikte,

die zu den Vorgängerinnen gehören, wahrgenommen und wenn nötig bearbeitet wurden, wenn der Abschied von der Vorgängerin gelungen ist.¹

Wie viel Staub bei einer Neubesetzung aufgewirbelt wird, aufgewirbelt werden kann und soll, hängt auch mit dem Einfluss der Position der zukünftigen Mitarbeiterin zusammen: Fangen Leitungskräfte neu an, sind Hoffnungen und Befürchtungen entsprechend ihrer Gestaltungsmöglichkeit größer. Gibt der Träger und nimmt sich die

Leitungskraft die Zeit, mit Respekt, Neugier und Interesse, wie bei dem Besuch in einem fremden Land, zunächst einmal zu schauen, wie die Welt der Kita aussieht, bevor sie diese Welt mit neuen Ideen auf den Kopf stellt, stellen sich dennoch Verunsicherung und Widerstand bei den Mitarbeitenden ein. Auch vor Konflikten schützt es nicht, aber Klärung und Integration gelingen deutlich leichter.

Die Spirale der Entwicklung könnte von beiden Seiten „alten“ und „neuen“



Ziel und Weg	Die Leitung – die neue Kollegin – das Team Individuelle und gemeinsame Anstrengung und Chance, Neues zu entdecken
Orientierung, Sicherheit und Halt	Begrüßung und Einarbeitung in das Bestehende: → für die neuen Mitarbeitenden → als Bewusstmachung über das, was ist für alle Mitarbeitenden Leitung und Anleitung: klare Strukturen sind nötig, da Neues Neugier weckt, aber auch Unsicherheit und Angst erzeugt.
Kennenlernen Schritt für Schritt	Kennenlernen, Wahrnehmen und Verstehen der Kolleginnen/Kinder/Eltern/der jeweiligen Aufgabe und Rolle/des Konzepts/des Trägers/der Prozessabläufe im Alltag/der Kultur und Geschichte der Einrichtung/der Umgebung/der Ressourcen ... Nicht nur die Neuen müssen sich neu orientieren und anpassen, auch die vorhandenen Mitarbeitenden werden vor neue Herausforderungen gestellt. Das Gewohnte ist nicht mehr selbstverständlich, wenn es erklärt werden muss. Darin liegt eine Chance aber auch eine Zumutung.
Ausprobieren	Die Probezeit ist eigentlich für beide Seiten eine wirkliche Möglichkeit zu schauen, ob und wie Arbeit und Zusammenarbeit klappen. Kriterien der Einschätzung dazu sollten von allen Beteiligten, Träger/Leitung und Mitarbeiterin, erarbeitet sein. Eine Zwischenauswertung kann die Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklungen in der vorhandenen Restprobezeit realistisch in den Blick nehmen. Ob neue Mitarbeitende schon in dieser Phase ihre Eindrücke und Einschätzungen auch ihre Kritik an dem Vorhandenen offenlegen und ob dieses ratsam ist, hängt von vielem ab, aber vor allem von der Konfliktkultur in der Einrichtung und von dem geprüften Vertrauen, das die Neue in die Fähigkeit hat, Unterschiedlichkeit auszuhalten. Auch der Mut und die Fähigkeit der Neuen, ein differenziertes Feedback zu geben, ist für eine gute Klärung nötig.
Entscheidung	Ist die Entscheidung endgültig für die weitere Zusammenarbeit gefallen, gibt die Festanstellung Sicherheit, um das Fremde an der Neuen anzuschauen.
Nutzen des fremden Blicks	Der fremde Blick von Neuen auf das Vertraute gibt Gelegenheit, das, was schon immer so war, zu überprüfen, etwas aufzuräumen, neu zu sortieren und neue Zusammenstellungen in der Zusammenarbeit zu machen, Dazu braucht es die bewusste Einladung an neue Mitarbeitende, Fragen zu stellen, die Neugier zu leben und sich den Unterschieden zu stellen. Geschieht die Kontaktaufnahme der Neuen mit dem entsprechenden Respekt, ist es leichter, Existierendes auch in Frage stellen zu lassen. Teamsitzungen, in denen vor allem die Wahrnehmungen der neuen und die Schilderung der alten Mitarbeitenden Thema sind, in der diesem Lernprozess Raum und Aufmerksamkeit geschenkt wird, sind wesentlich für einen produktiven Weg.
Konflikte und Widerstand	Konflikte sind auf dem Weg unumgänglich. Werden sie als ganz selbstverständlich begrüßt, können sie sehr zur Weiterentwicklung aller beitragen. Eine Haltung von oben herab (Besserwisserei) oder die Delegation der Lösung von lange schwebenden Problemen auf eine Neue – sie soll es endlich einmal richten – überfordert alle. Der so provozierte Widerstand ist schwer zu lösen. Allerdings bewirken alle Veränderungsprozesse Widerstand, da Menschen Veränderung häufig als Entwertung dessen erleben, was bisher galt.
Klärung und Integration	Der Weg, Neue und Neues zu integrieren, ist langwieriger als Manche/r denkt. Die Zeit und Energie zu investieren, lohnt sich jedoch. Ein kontinuierlicher Lernprozess ist so garantiert und die Arbeit wird nie langweilig.

Mitarbeitenden folgendermaßen aussprechen: Das Fremde macht neugierig – Das Fremde weckt Interesse – bedeutet Verunsicherung – erzeugt Widerstand – bedeutet Konflikte in Bezug auf Werte, Konzepte, Aufgaben, Rollen, Personen.

Sie kann produktiv werden, wenn auf die Klärungen der Unterschiede Wert gelegt wird. Die Integration der Neuen mit ihren Sichtweisen und Ei-

genarten ist so Teil einer gemeinsamen Lernkultur in der Einrichtung.

Neue Besen kehren gut – wenn sie richtig zum Einsatz kommen. Gutes Gelingen!

Anmerkung

¹ Siehe auch Kersti Weiß: „Vom Aussteigen und Loslassen: Rituale in Übergängen. Teamdynamik

und Kontinuität bewusst gestalten“. In: TPS Heft 5/6 2006, S. 42–45

Kersti Weiß ist Diplom-Psychologin und Diplom-Supervisorin und leitet das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau.