

Onboarding für BerufseinsteigerInnen in Kindertagesstätten

Entwicklung von Maßnahmen mit Methoden des
design thinking im Rahmen des Projekts *rückenwind+*

Landesverband Sachsen



JOHANNITER

Aus Liebe zum Leben

Für den schnellen Überblick:

- Alle im Text **rot** hervorgehobenen Passagen sind **theoretische Erläuterungen** zu den Phasen des design thinking.
- Die übrigen Abschnitte sind praktische Beschreibungen zum konkreten Arbeitsthema.
- Die farbigen Pfeile weisen auf die jeweilige Phase des design thinking Prozesses hin.
- Die Arbeitsergebnisse & Muster finden sich in einem digitalen Onboarding-Koffer auf der 4juh Seite Organisations- & Personalentwicklung
LV Sachsen

Das Anklicken der einzelnen Pfeile in der Grafik auf der nächsten Seite, führt direkt zu den entsprechenden Textstellen.



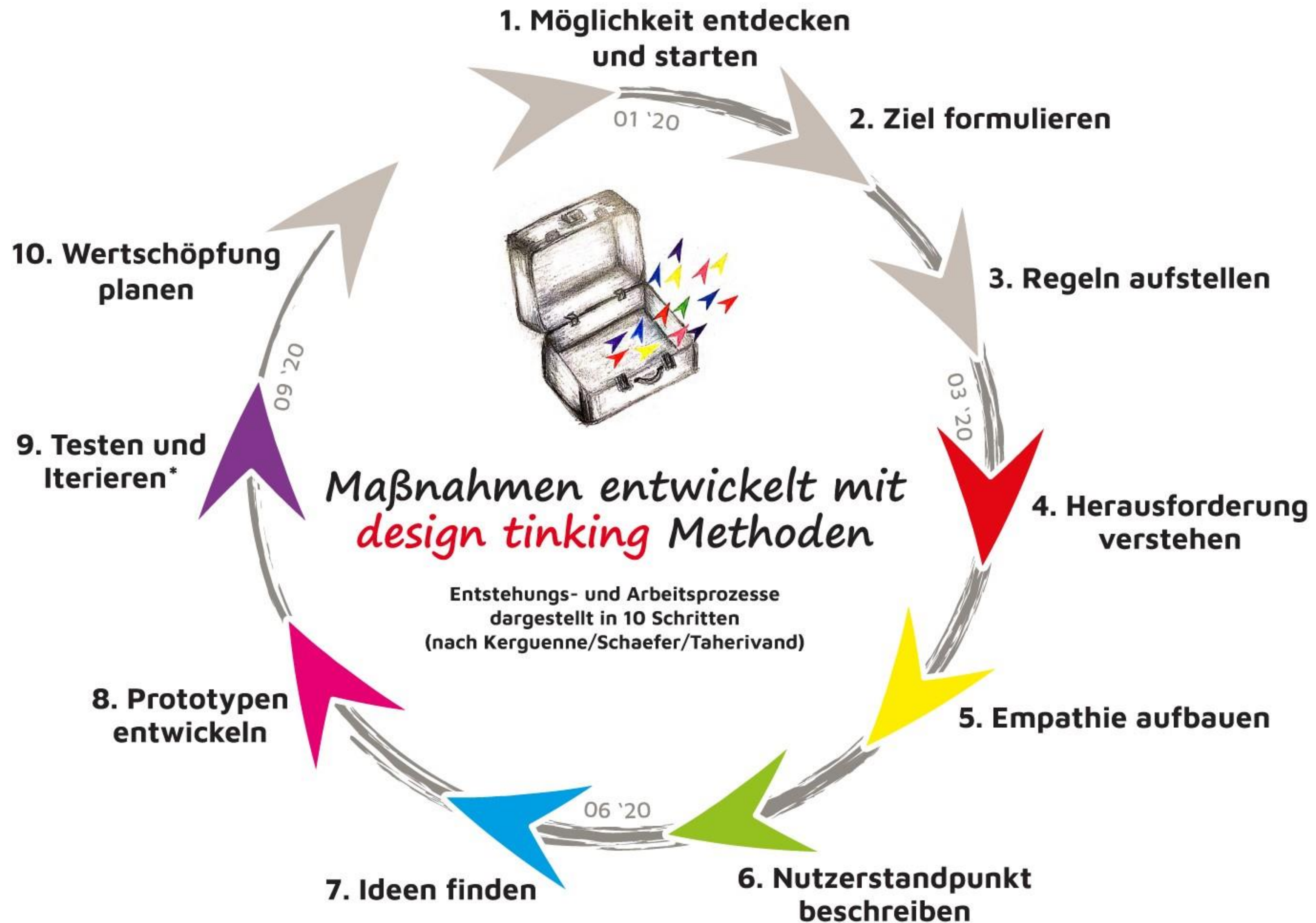


Abbildung: Entstehungs- und Arbeitsprozess in 10 Schritten (nach Kerguene/Schaefer/Taherivand)

1. Möglichkeit entdecken & starten

Die Ausgangslage

In Kindertagesstätten, die neu an den Start gehen, werden zeitgleich viele pädagogische Fachkräfte benötigt. Insbesondere in den Ballungsgebieten sind nicht in ausreichender Zahl erfahrene Erzieherinnen und Erzieher auf dem Arbeitsmarkt verfügbar, so dass mittlerweile große Teile der Kita-Teams aus berufsunerfahrenen Kolleginnen und Kollegen bestehen. Nicht selten sind auch die Leitungskräfte BerufseinsteigerInnen in ihrer Funktion.

Diese Situation führt zu hoher Personalfuktuation in den Einrichtungen, weil es vielfach nicht gelingt, bei der Einarbeitung auf die besonderen Bedarfe von BerufseinsteigerInnen einzugehen.



Aller Anfang ist schwer!

Einarbeitungskonzepte für BerufseinsteigerInnen entwickeln

Das Landesjugendamt hat die Problematik erkannt und bietet Fortbildung unter dieser Überschrift an.

Ist es sinnvoll, zu einer solch komplexen Fragestellung Fortbildung im klassischen Seminarformat anzubieten? Und wenn ja, ist es nicht effektiver, diese für über 60 Einrichtungen im Landesverband Sachsen selbst anzubieten?

Eigentlich müssten doch Maßnahmen entwickelt werden, die für alle Johanniter-Kindertagesstätten relevant sind! Der Mehrwert wäre eine höhere Arbeitszufriedenheit und ein längerer Verbleib im Unternehmen für BerufseinsteigerInnen.

So war die Idee geboren, einen eigenen Prozess anzuschieben!



Als Arbeitgeber attraktiver werden
durch Onboarding



2. Ziel formulieren

Beim Formulieren der Zielsetzung – des Design Auftrags – nicht sofort in Lösungen zu denken!

Die Zielsetzung muss auf mehreren Ebenen beleuchtet werden:

- Was ist das Ziel, welches am Ende für den Nutzer erreicht werden soll?
- Was sind die – durchaus unterschiedlichen – Interessen der einzelnen Stakeholder?

Letztere sind wichtig, da sie die Antriebsfedern für KollegInnen der Arbeitsgruppe darstellen. An ihnen entscheidet es sich, ob persönliche Energie in die Arbeit gesteckt wird oder nicht.

Bezogen auf die Erarbeitung der Onboardingmaßnahmen für BerufseinsteigerInnen in Kitas werden die Mitglieder der Arbeitsgruppe u.a. durch diese Interessen und Ziele geleitet:

- *Ich möchte nachhaltige Lösungen finden, die effektiv sind und den Verband weiterbringen!*

- *Die Mitarbeit gibt mir das Gefühl, Teil eines großen Ganzen zu sein!*
- *Ich habe die Gelegenheit, an einem kreativen Arbeitsprozess mitzuwirken! Das bringt Abwechslung in meinen Arbeitsalltag.*
- *Ich habe die Chance, design thinking mal „in echt“ auszuprobieren!*
- *So muss ich nicht allein Lösungen finden!*
- *Auf diese Weise wird die Kompetenz und auch die Arbeitszeit Anderer genutzt. Allein würde ich das nicht hinbekommen.*

Antworten auf Fragen zu finden, kann sehr hilfreich sein, um das Ziel des gemeinsamen Prozesses abzustecken:

Warum haben Menschen den Beruf der ErzieherIn ergriffen? Wie möchten sie als ErzieherIn sein? Was ist für den Einzelnen sinnstiftend?



„Bei uns werden Erzieherinnen und Erzieher so wie sie gern sein möchten!“

Ziel des Onboardingprozesses ist es, BerufseinsteigerInnen in Kindertagesstätten das Gefühl zu geben, dass genau das zur Geltung gebracht wird.

Die Johanniter ermöglichen auf dem Weg dorthin eine gute Begleitung und individuelle Entwicklung. In diesem Unternehmen kann man sich für die Gemeinschaft engagieren und die Johanniter tun das ebenfalls. So entsteht Identifikation und ein wirkliches Ankommen im Beruf und im Unternehmen.



3. Regeln aufstellen

Kritik und negatives Feedback ist kostenlose Beratung!

- Arbeitsprozesse im design thinking finden, wenn möglich, in einer breit aufgestellten Arbeitsgruppe statt, in der viele verschiedene Perspektiven zusammenkommen.
- Die Teilnehmenden nehmen in der Regel keine „Hausaufgaben“ mit. Sie sind während der Arbeitstreffen präsent, bringen sich aktiv ein und stehen auch für spätere Testungen von Prototypen zur Verfügung.
- Bei der Entwicklung der Prototypen ist es wichtig, lange Diskussionen zu vermeiden und sich immer wieder am ursprünglichen Auftrag zu orientieren!
- Auch wenn es wirklich eine Herausforderung ist: kritische Rückmeldungen von Nutzern bzgl. der Prototypen, oder auch innerhalb des Teams sind überaus wertvoll! Erst wenn etwas schief läuft kann sich wirklich etwas entwickeln. Das Bewältigen von Krisen ist eines der wichtigsten Werkzeuge im design thinking für den Projekterfolg.

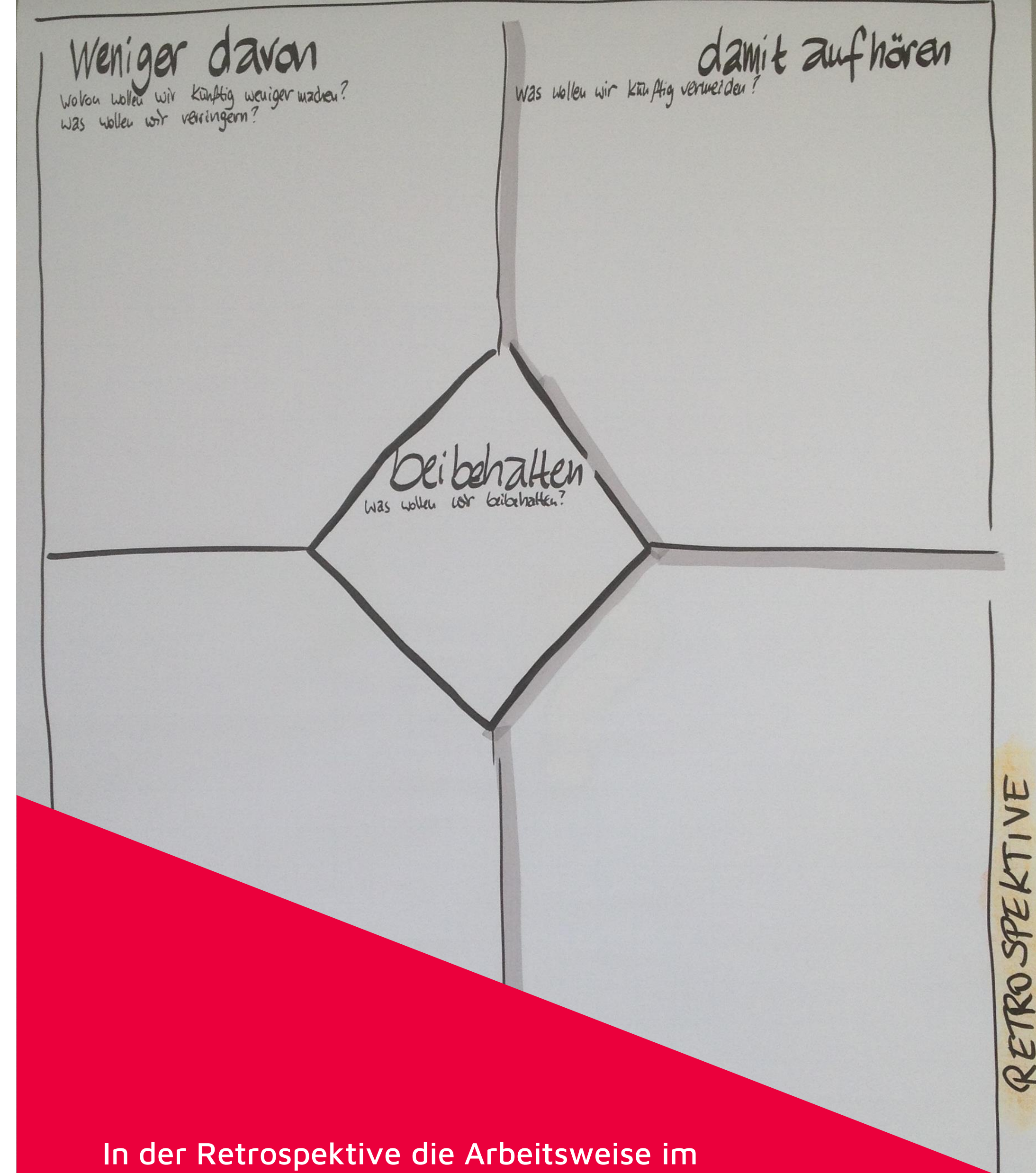


3. Regeln aufstellen

Bei der Entwicklung der Onboardingmaßnahmen wurde die Arbeitsgruppe je nach Themenschwerpunkt erweitert oder wie beispielsweise zur Erarbeitung des Konzepts für den „Komm-ins-Team-Tag“ mit teilweise komplett anderen Teilnehmenden besetzt.

Im Hintergrund begleitet ein dreiköpfiges Team (Personalentwicklung und Fachberatung Kita) alle Arbeitsschritte und übernimmt notwendigen Fleißarbeiten. Diese drei holen Feedback ein und entwickeln die Prototypen weiter.

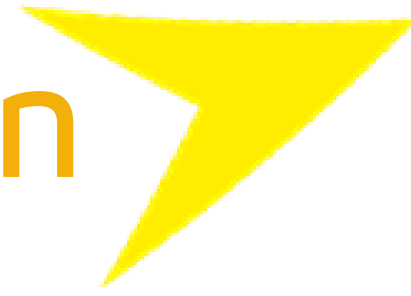
Für eine abgestimmte Arbeitsweise werden die Aufgaben in einem digitalen Kanban-Board (hier MeisterTask) transparent gehalten und die Zusammenarbeit im Team auf Störungen und Unstimmigkeiten überprüft.



In der Retrospektive die Arbeitsweise im Team überprüfen.



5. Empathie aufbauen



Im nächsten Schritt gilt es, sich in die Lage des späteren Nutzers hineinzusetzen. Ziel ist es, seine echten Bedürfnisse zu erkennen und exakt dafür passgenaue Lösungen zu finden.

In design thinking Prozessen bieten sich folgende Vorgehensweisen an, um ein Verständnis für die Nutzerbedürfnisse und ihre emotionale Gefühlslage zu entwickeln:

- befragen
- beobachten
- selbst ausprobieren

Für die weitere Bearbeitung des Onboardingprozesses in Kindertagesstätten wurden Berufseinsteiger als Vertreter der Nutzergruppe zur Mitarbeit eingeladen. Sie schilderten wie sie ihre eigene Einarbeitungsphase in der Kita erlebt haben und welche Erkenntnisse sich daraus entnehmen lassen.



EXKURS: PERSONA

Johan & Nita

Bei der Beschäftigung mit den Bedürfnissen der NutzerInnen, wurde schnell klar, dass es eine Bandbreite an BerufseinsteigerInnen gibt, die durchaus unterschiedliche Ansprüche an das Ankommen im Berufsfeld Kita stellen. Die Arbeitsgruppe konzentrierte sich dabei auf zwei Nutzer für den Einarbeitungsprozess, die zum Teil konträre Anforderungen an die Einarbeitung stellen. Für diese beiden erfundenen pädagogischen Fachkräfte „*Johan*“ und „*Nita*“ wurde jeweils eine Kurzbeschreibung, ein *Persona Template*, entworfen.

Die Arbeitsgruppe muss sich festlegen, auf welche Nutzer-bedürfnisse zunächst der Fokus gelegt wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die Ideen gegenseitig behindern, weil versucht wird, für eine zu allgemein definierte Zielgruppe (= z.B. 20 - 35jährig) Lösungen zu finden.



Johan (21) aus Frohburg

Persona Templates

Johan (21)

in Frohburg aufgewachsen

Mittlere Reife, 2 Jahre Sozialassistentenausbildung, 3 Jahre Erzieherausbildung, zu der ihm seine Mutter geraten hat

ist für den Job nach Leipzig gezogen

lebt allein in einer 1-Raum-Wohnung

hat seit 4 Jahren eine feste Freundin

fährt am Wochenende zu seiner Familie nach Frohburg

politisch wenig interessiert (keine Meinung zur Flüchtlingsdiskussion)

kauft bei ALDI,

macht Pauschalurlaub in Spanien

spielt Gitarre

beschäftigt sich mit Lettering



Bedürfnisse für das Ankommen bei den Johannitern:

- Sicherheit im eigenen Tätigkeitsbereich gewinnen
- gezeigt bekommen, was zu tun ist
- Möglichkeit zum Fragen stellen haben
- kleine überschaubare Aufgaben übernehmen
- sich von Anderen Vorgehensweisen abschauen



Nita (26)

in Leipzig aufgewachsen

Work & Travel nach dem Abitur in Australien

lebt in einer WG mit 3 Kunst & Philosophie-Studentinnen

hat eine Erzieherausbildung absolviert, nachdem sie ein Studium nach 2 Semestern abgebrochen hat

ohne festen Partner

politisch interessiert (Klimathemen und Menschenrechte)

ernährt sich aus ethischen Gründen vegan

reist gern und hat schon einige fremde Länder besucht

jongliert

Bedürfnisse für das Ankommen bei den Johannitern:

- Gestaltungsmöglichkeiten und Mitsprache
- verschiedene Einsatzmöglichkeiten kennenlernen
- wissen, was die JUH sonst so macht
- Verständnis für private Interessen

Sie ermöglichen, im weiteren Arbeitsprozess eine einheitliche Vorstellung der Nutzer aufzubauen und die ersten Ideen daran auszurichten. Es ist der Versuch, dem Kunden ein Gesicht zu geben und die Komplexität etwas zu reduzieren.

Die Persona ist das fiktive Bild eines typischen Nutzers, der vieles von dem mitbringt, was alle auszeichnet: Interessen, Ängste, Ansprüche, Erfahrungen.

Das Entscheidende: Die Persona ist eine Figur mit ihrer eigenen Geschichte. Sie trägt einen Namen, hat ein bestimmtes Aussehen und ihren ganz eigenen Charakter.

Ziel ist es, nicht einfach irgendwelche Maßnahmen zu entwickeln und zu hoffen, dass sie greifen. Die Arbeitsgruppe schlüpft immer mehr in die Schuhe des Kunden, sieht die Welt durch seine Brille. Weil der Kunde einen Namen, ein Alter und eine Frisur erhält, fällt es leichter, seine Sprache zu sprechen, seine Sorgen ernst zu nehmen und seine Ideale zu würdigen. Das ist die Ausgangslage, um kundenzentriert Maßnahmen zu entwickeln.



6. Nutzerstandpunkt beschreiben



Für die weitere Arbeit ist es entscheidend, einen klaren Auftrag zu definieren. Sonst kann sich schnell der Fokus verschieben und am Ende werden Lösungen entwickelt, die nichts mehr mit dem eigentlichen Nutzerbedürfnis zu tun haben.

Die Herausforderung muss so formuliert sein, dass sie Lust macht, Ideen zu kreieren. Denn die Aussicht, eine Antwort auf das Hauptbedürfnis der Nutzer zu finden, kann sehr inspirierend wirken.



„Wie können wir Johan & Nita als Berufseinsteiger dabei helfen, ihr berufliches Tätigkeitsfeld in der Johanniter-Kita kennen und lieben zu lernen, damit sie sich wohl fühlen und zu einem stabilen und verlässlichen Teil des Kita-Teams werden, in dem sie sich verwirklichen können und als Person mit ihren Talenten geschätzt werden?“



7. Ideen finden



In einer breit aufgestellter Runde werden Ideen entwickelt, um Berufseinsteigern das Ankommen in der Johanniter-Kindertagesstätte zu erleichtern.

Grundlage ist nicht die eigene Rolle, aus der heraus Annahmen und Problemansichten formuliert werden, sondern das Hineinversetzen in die Perspektive und Lebenswelt der späteren NutzerInnen!

Besonders wertvoll sind KollegInnen, die keinerlei Expertenwissen zum Thema mitbringen, weil sie ohne Schranken im Kopf kreativ sein können.



Hier zeichnen erfahrene & neue Kita-Leitungen, Bereichsleiterinnen, Fachberatung, Berufseinsteiger als Erzieher, erfahrene ErzieherInnen, sowie Kolleginnen jenseits des Kita-Kosmos.

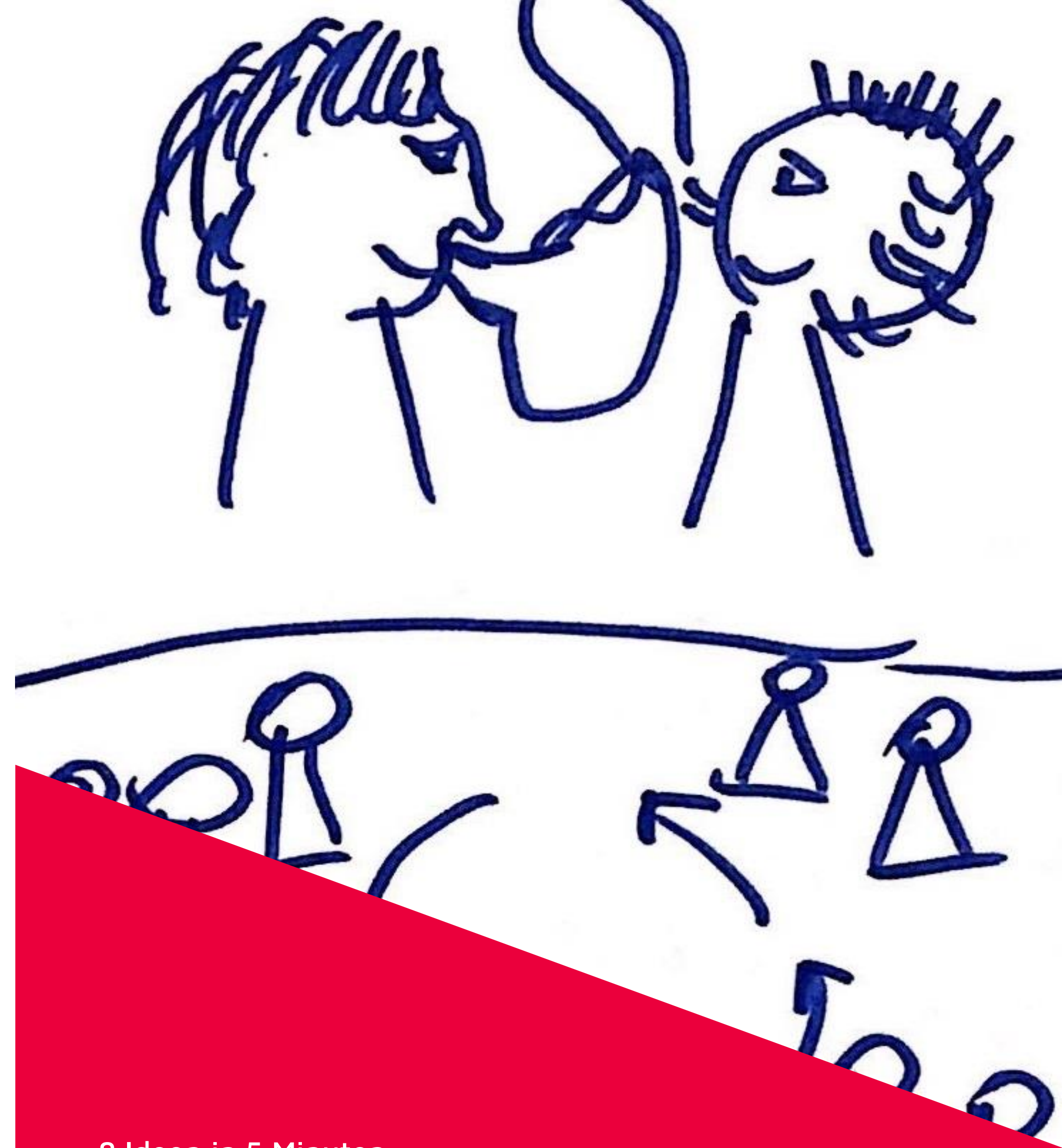


Erst zeichnen, dann reden!

Die Teilnehmenden entwickeln in kurzen (!) Sequenzen zunächst zeichnerisch (!) Maßnahmen und geben sich gegenseitig Feedback zu den dargestellten Ideen.

Auch wenn es ungewohnt erscheint, birgt das bildliche Darstellen viel mehr Potenzial als es die reine verbale Erklärung einer Idee jemals vermag. Es erleichtert, Kommentare abzugeben und die Vorschläge werden weder „verkauft“ noch zerredet.

Im weiteren Verlauf verfeinern und ergänzen die KollegInnen ihre Ideen und benennen schließlich ihre 3 Favoriten.



8 Ideen in 5 Minuten



EXKURS: how-now-wow-Matrix

Effekt & Aufwand

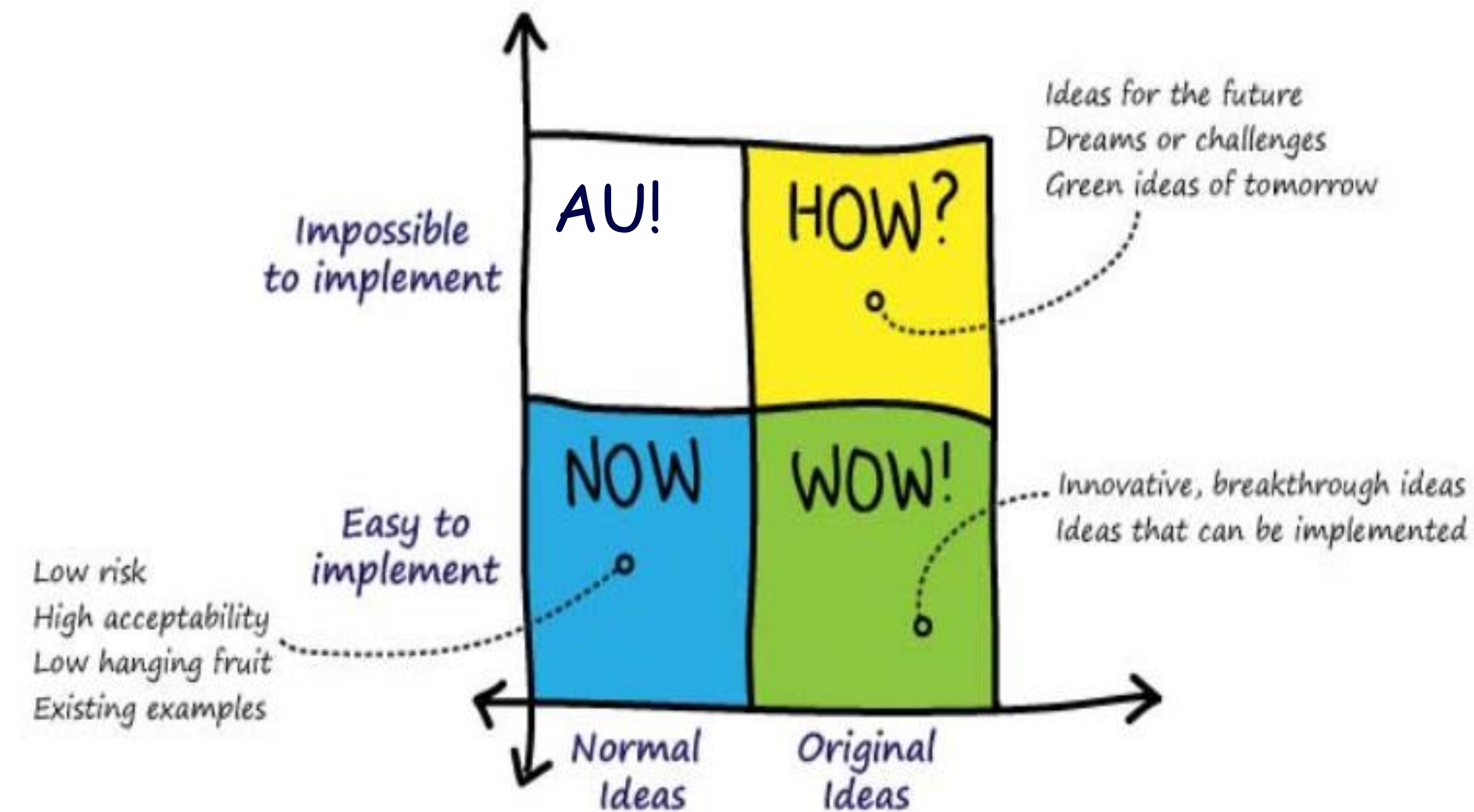
Jede Idee wird auf den zu erwartenden Effekt sowie den geschätzten Aufwand für deren Umsetzung eingeschätzt und in eine Übersicht einsortiert.

NOW = Ideen mit geringem Neuigkeitswert und geringem Aufwand in der Umsetzung

WOW! = originelle, innovative Ideen, die (einfach) umsetzbar sind

HOW? = originelle, innovative Ideen, die (noch) mit hohem Aufwand in der Umsetzung verbunden sind

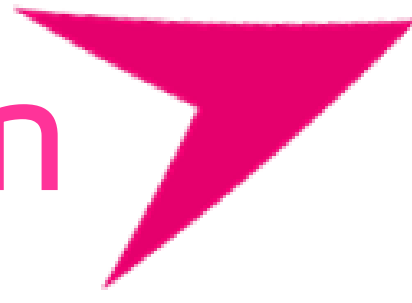
AU! = Ideen mit geringem Innovationspotenzial und hohem Umsetzungsaufwand



Ideen, die im wow!-Quadranten landen, werden weiter bearbeitet



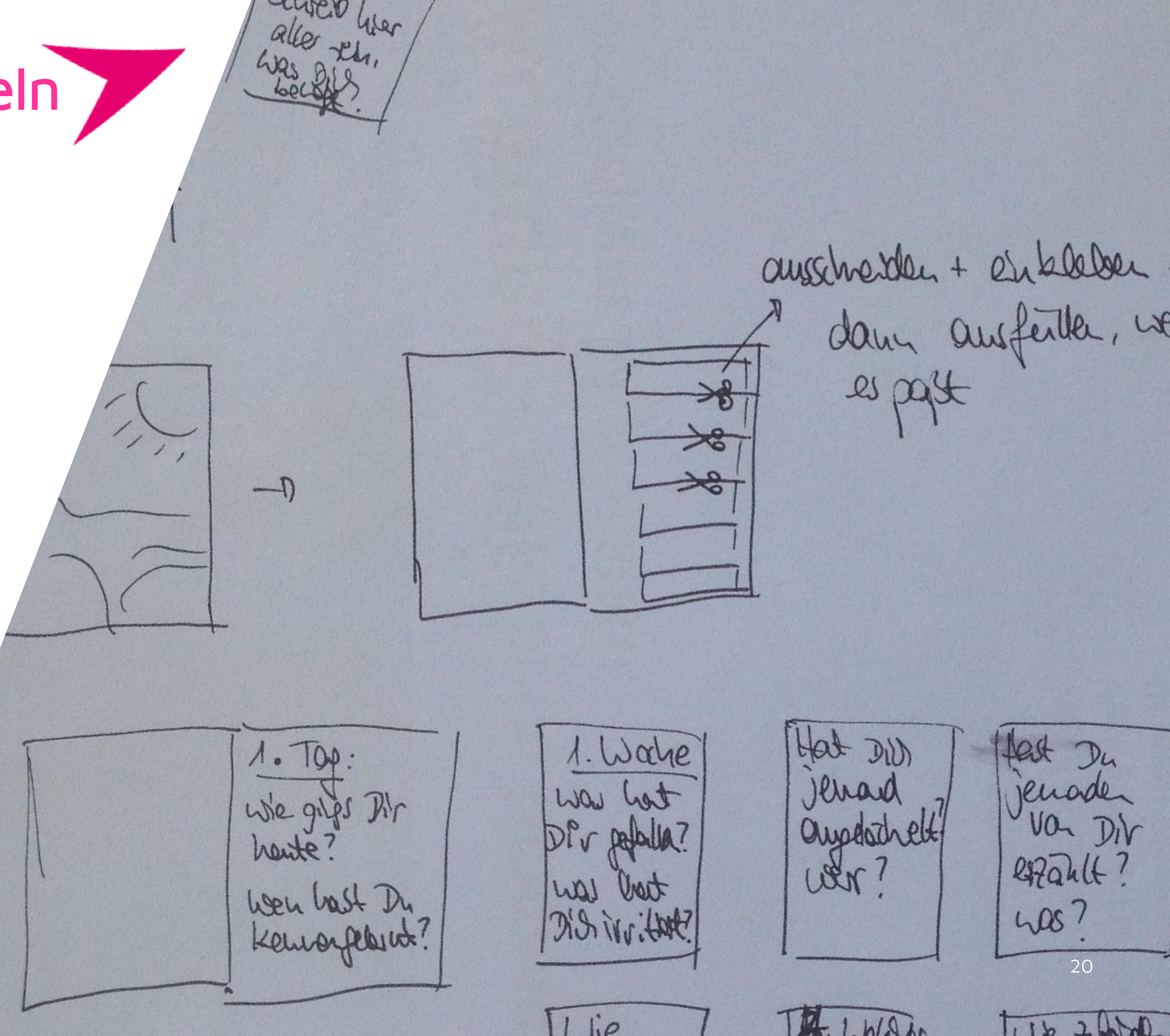
8. Prototypen entwickeln



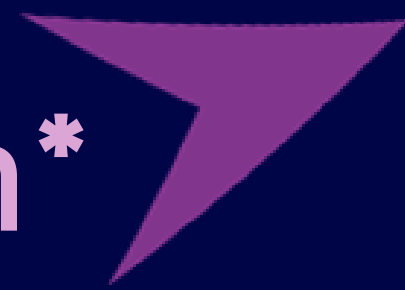
Im Fall der Onboardingmaßnahmen wurde das Willkommensheft und ein dazugehöriger Leitfaden für Reflexionsgespräche entworfen.

Es entstehen erste Entwürfe auf dem Papier, die mit einfachen Materialien in ein greifbares Produkt verwandelt werden.

Beim Anfassen, Drehen und Wenden versetzt man sich leichter in die Lage desjenigen, der das Heft später nutzen soll.



9. Testen und Iterieren*



*Iterieren = schrittweisen Annäherung an die beste Lösung durch mehrfaches Wiederholen

Das erste Testexemplar wird ohne große Anleitung Kollegen aus Nachbarabteilungen oder auch der eigenen Familie gezeigt. Die Reaktionen werden von denjenigen, die den Prototyp entwickelt haben, gesammelt. Durch jedes Feedback verändert sich etwas am ersten Entwurf, der sich zunehmend verfeinert bis er schließlich zeitgleich verschiedenen NutzerInnen zum Testen gegeben wird.

Unterschiedliche Prototypen können parallel entwickelt und von weiteren Kunden getestet werden.



9. Testen und Iterieren



Erfahrungen sammeln

Das Willkommensheft kommt aktuell in 8 Kindertagesstätten bei der Neueinstellung pädagogischer Fachkräfte zum Einsatz. Erste Reaktionen von Kita-Leitungen wurden gesammelt. Eine größere Feedbackrunde steht noch aus.

Parallel zum **Willkommensheft** und dem dazugehörigen **Gesprächsleitfaden für Reflexionsgespräche** wurden folgende Prototypen entwickelt, die sich ebenfalls in der Testphase befinden:

- Anleitung zur Hospitation bei Elterngesprächen
- Konzept „Komm-ins-Team-Tag“ für BewerberInnen



Das Willkommensheft nimmt Begegnungen auf, die irritieren, amüsieren oder sprachlos machen.





Storyboard als Prototyp für Bewerbertage

Komm-ins-Team-Tag

Das Konzept wird in einem Erklär-Trickfilm auf der 4juh Seite Organisations- & Personalentwicklung LV Sachsen als „Hingucker des Monats“ August 2020 näher beschrieben.

Interviews mit Kita-Leitungen zur Handhabung von **Wander- oder Flexi-Tagen**, die es BerufseinsteigerInnen ermöglichen, die verschiedenen Bereiche der Kindertagesstätte kennenzulernen, brachten Erkenntnisse für einen nächsten Bearbeitungsprozess zu tage:

Begleitung von PraktikantInnen & Auszubildenden.



10. Wertschöpfung planen

Aus einzelnen Lösungsideen wird eine Erfolgsstrategie, wenn die Konzepte Zukunftspotenzial besitzen.

Der ursprüngliche Design Auftrag gilt meist als erfüllt, wenn Lösungsideen in erfolgreiche Maßnahmen umgesetzt wurden. Diese beziehen sich aber auf eine ganz bestimmte Nutzergruppe (= die ausgewählte Persona). Inwiefern die Konzepte auch einen universalen Nutzwert haben und nachhaltig zu etablieren sind, muss überprüft werden.

Die Einführung - wie die Onboardingmaßnahmen im Praxisbeispiel - setzt voraus, dass diese in die übergeordnete Zielsetzung der Organisation passen und damit einen Beitrag zum Wertesystem der Johanniter leisten. Ist dies der Fall, müssen präzise

Pläne für das Roll-out, inklusive Meilensteine, Ressourcenplan und Klarheit über den Mehrwert erarbeitet werden.

Aus dem dargestellten Prozess zum Onboarding von BerufseinsteigerInnen in Kindertagesstätten können Zukunftsleitsätze abgeleitet werden:

Die Johanniter prägen Erzieherinnen und Erzieher als erster Arbeitgeber nach der Berufsausbildung.

Je besser neue Kolleginnen und Kollegen bei den Johannitern angekommen sind, um so zufriedener sind sie. Sie bleiben länger und gestalten das Unternehmen aktiv mit!



Ansprechpartnerinnen

Anja Hadler

Personal- und Organisationsentwicklung

M: anja.hadler@johanniter.de

T: +49 341 49627 - 140

Projekt *rückenwind+*

Anna Lena Hemmer, Ute Kloß, Nina Lux

M: rueckenwind@johanniter.de

Fachberatung Kindertagesstätten

Berit Bemann, Maria Brennecke, Mandy Göttert

M: kitas.sachsen@johanniter.de



JOHANNITER

www.johanniter.de

Aus Liebe zum Leben