

Personalentwicklungsgespräche erleichtern der Weg zur Bildungsarbeit

Nutzen Sie ein Instrument der Personalentwicklung!

Heidi Vorholz
vorholz@aol.com

Prof. Dr. Malte Mienert
mienert@uni-bremen.de



Die neuen Bildungspläne stellen hohe Anforderungen an die Qualifikation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als Leitung sind Sie gefragt, die vielen Ressourcen, die in Ihren Teams schlummern, aktiv für die Bildungsarbeit nutzbar zu machen. Personalentwicklungsgespräche können Ihrem Team aus der „Ja-aber-Falle“ heraushelfen, die so großen Herausforderungen wie den neuen Bildungsanforderungen leicht droht. Sie dienen dazu, Ihr Team zu aktivieren, sich über aktuelle Anforderungen auszutauschen und berufliche Entwicklungsziele zu definieren. Also: Keine Scheu vor Personalentwicklungsgesprächen, denn diese nutzen der einzelnen Kollegin, der Kita-Leitung und dem Träger – und somit letztendlich der Arbeit mit den Kindern!

Gliederung	Seite
1. Welchen Sinn hat Personalentwicklung	3
2. PEG – als Instrument der Personalentwicklung	3
2.1 Was genau ist eigentlich so ein PEG?	4
2.2 Die Abgrenzung zu anderen Formen des Personalgesprächs	4
3. Nutzen von PEGs für die Beteiligten	7
3.1 Nutzen für die Mitarbeiterin	7
3.2 Nutzen für die Kita-Leiterin	10
3.3 Nutzen für den Träger	13
4. Abschluss und Ausblick	15

So arbeiten wir im Team

1. Welchen Sinn hat Personalentwicklung

Als Leiterin einer Kindertageseinrichtung stehen Sie vor zahlreichen verschiedenen Aufgaben, die alle dem gemeinsamen Ziel verpflichtet sind, den Kindern in Ihrer Einrichtung bestmögliche Entwicklungsbedingungen zu geben – so wie sie in den Bildungsplänen der Bundesländer dargelegt sind. Diesem Oberziel – dem Kindeswohl – sind alle weiteren Ziele frühkindlicher Bildung direkt oder indirekt zugeordnet. Die Entwicklung der Konzeption der Einrichtung, die Schaffung optimaler räumlicher und organisatorischer Bedingungen, die Zusammenarbeit mit den Eltern, dem Träger und weiteren externen Verantwortlichen, ja sogar Buchhaltung und Organisation der Einrichtung dienen genau diesem Ziel. Dieses Ziel ist nur im Team zu erreichen. Die Motivation, der Grad der Ausbildung, die personalen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen die Grundsäulen für den Erfolg Ihrer Einrichtung bei der Planung und Gestaltung der frühkindlichen Bildung dar.

Nur im Team schaffen wir es!

Personalentwicklung versteht sich als ein Bündel von Maßnahmen, mit dem Menschen, Teams und Organisationen dazu befähigt werden, ihre Aufgaben gut wahrnehmen zu können, eine hohe berufliche Zufriedenheit und Berufsmotivation zu behalten oder zu gewinnen, die innerbetrieblichen Arbeitsabläufe effizient zu gestalten und – nicht zuletzt – bisher verborgene Talente und Stärken in den Mitarbeiterinnen Ihres Teams zu entdecken und für die Qualitätsentwicklung in Ihrer Einrichtung und die Schärfung des Profils Ihrer Einrichtung gewinnen zu können. Sie sehen, es lohnt sich, dem im Kita-Alltag oft etwas stiefmütterlich betrachtetem Gebiet der Personalentwicklung mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Potentiale erkennen, wecken und fördern

2. PEG – als Instrument der Personalentwicklung

Im arbeitsreichen Alltag einer Kita-Leiterin ist es schwer, den Platz für die intensive Beschäftigung mit den Anliegen und den Persönlichkeiten jedes Teammitgliedes zu finden. Wird die Personalentwicklung in einer Einrichtung jedoch angesichts der zahlreichen alltäglichen Aufgaben zurückgestellt, so werden Chancen für Neuausrichtungen im Team verschenkt, verborgene Talente bleiben ungenutzt, und die Chance auf die produktive Lösung bereits schwelender Entfremdungsprozesse im Team wird vergeben. Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche (im Folgenden auch verkürzt als PEG bezeichnet) geben die Gelegenheit der Reflexion der aktuellen Arbeitssituation mit jedem Teammitglied und eröffnen so die Möglichkeit von Veränderungsprozessen – also individueller und organisationaler Entwicklung.

Es lohnt sich!

So arbeiten wir im Team

**Bildungsarbeit:
Alle werden gebraucht**

Der aktuelle Stand Ihrer gesamten Einrichtung im Hinblick auf die Neugestaltung der frühkindlichen Bildung entspricht immer auch dem aktuellen Stand aller Teammitglieder, denn letztendlich ist es die Leistung des Gesamtteams, die die Qualität Ihrer Einrichtung ausmacht.

2.1 Was genau ist eigentlich so ein PEG?



Definition PEG

Ein Personalentwicklungsgespräch ist ein vertrauliches Gespräch zwischen der Mitarbeiterin und der Führungskraft (Kita-Leiterin), um im Abstand zum Tagesgeschehen und pädagogischen Alltag in einem offenen, vertrauensvollen Austausch alle Fragen der Zusammenarbeit zu erörtern und sich selbst sowie die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren. Zudem dient es der Kita-Leiterin dazu, der Mitarbeiterin eine Einschätzung ihres beruflichen Entwicklungsstandes zu geben sowie mit ihr Perspektiven ihrer weiteren Förderung zu erarbeiten.

**Nicht nur die
Erzieherinnen...**

So wenig wie der Erfolg der Einrichtung allein von den Erzieherinnen abhängt, so wenig sollten Personalentwicklungsgespräche auf diese Gruppe beschränkt sein. Mitarbeiterinnen im technischen Bereich (Köchin, Haumeister, Wirtschaftskräfte etc.), deren Dienstvorgesetzte die Kita-Leiterin ist, sind daher ausdrücklich mit in den Kreis der Personen einbezogen, mit denen Personalentwicklungsgespräche geführt werden sollten.

Auch die technischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten durch ihre Arbeit wichtige Bedingungen für gelingende frühkindliche Bildung – ein Umstand, der im pädagogischen Alltag oft vergessen wird.

2.2 Die Abgrenzung zu anderen Formen des Personalgesprächs

Keine Leistungseinschätzung

Ein Personalentwicklungsgespräch dient nicht der Leistungseinschätzung des Mitarbeiters. Die Vereinbarungen, Absprachen und Ziele in diesem Gespräch werden gemeinsam erarbeitet und formuliert. In einem Personalentwicklungsgespräch gemachte Aufzeichnungen sind kein Bestandteil der Personalakte. Solche Aufzeichnungen dürfen Sie als Vorgesetzte nicht ohne Einverständnis der Mitarbeiterin weiterreichen. Damit wird deutlich, dass ein Personalentwicklungsgespräch keine Maßnahme der Konfliktklärung, keine „Stunde der Wahrheit“ oder gar Sanktionsmaßnahme darstellen darf. PEG, die mit solchen

Zielen geführt werden, machen längerfristige Personalentwicklung in der Einrichtung unmöglich, da die Personalentwicklungsgespräche dann nicht mehr von den Kolleginnen als Chance zur Entwicklung akzeptiert werden. Um die spezifische Funktion von Personalentwicklungsgesprächen noch weiter zu verdeutlichen, sollen diese zunächst von anderen Formen der Mitarbeitergespräche abgegrenzt werden:

Ein Personalentwicklungsgespräch grenzt sich ab zu anderen Personalgesprächen, wie z. B. zu einem:

Konfliktgespräch

Hier geht es konkret um einen anstehenden oder aktuellen Konflikt, der zwischen einer Kollegin und der Leitung besteht (z. B. stetige Unpünktlichkeit).

Die Interessen der Dienststelle, der Leitung und der Mitarbeiterin sind hier völlig unterschiedlich und müssen klar aufgezeigt werden. Bisweilen ist die Situation schon an einer Stelle eskaliert, etwa wenn sich z. B. schon mehrerer Kolleginnen über diesen Umstand bei der Leitung beschwert haben.

Der Konflikt muss von beiden Seiten benannt und formuliert werden.

Die Leitung bearbeitet mit der Mitarbeiterin diesen Konflikt mit dem Ziel, gemeinsame konstruktive Möglichkeiten zu erarbeiten, die eine Verhaltensänderung ermöglichen.

Beratungsgespräch

Hier hat die Mitarbeiterin in der Regel einen Konflikt mit einer dritten Partei, z. B. Eltern oder einer anderen Kollegin.

Die Leiterin berät und diskutiert mit der Kollegin das Problem, hilft ihr, unterschiedliche Positionen für die anstehende Fragestellung zu erkennen und die Situation aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Sie motiviert die Kollegin zur Selbstreflexion und unterstützt sie in diesem Prozess. Ziel des Beratungsgesprächs ist es, die Mitarbeiterin zu befähigen, die nächsten Schritte für das anstehende Problem selbst zu tun und auch zu reflektieren.

Beurteilungsgespräch

Mittelpunkt des Beurteilungsgesprächs ist es, dass die Mitarbeiterin eine möglichst genaue Bewertung ihrer täglichen Arbeit erhält. Dies setzt voraus, dass die Kita-Leiterin die Mitarbeiterin in ihrem Alltag erlebt und längere Zeit beobachtet.

So arbeiten wir im Team

Das Beurteilungsgespräch geht meist dem Schreiben eines Arbeitszeugnisses, z. B. eines Zwischenzeugnisses, voraus.

In ähnlicher Form ist dies auch möglich, wenn die Kollegin z. B. bei einem Träger, der mehrere Einrichtungen hat, einen Versetzungsantrag stellt und sie gemeinsam mit der Kita-Leitung eine Selbsteinschätzung erarbeitet.

Anerkennungsgespräch

Diese Form des Personalgespräches wird leider viel zu selten durchgeführt, und wenn, dann meist in Gruppenform (z. B. in der Teambesprechung „Das Sommerfest in diesem Jahr ist super gelaufen, vielen Dank an alle!“). Eine Alternative wäre, die einzelnen Aktivitäten anzusprechen und diese mit den konkreten Rückmeldungen von Beteiligten oder Besuchern, die die Leitung erreicht haben, zu versehen (z. B. „Gut fanden die Besucher, dass wir an unserem Schminktisch in diesem Jahr die Vorlagen auf der Bank liegen hatten, und es dort auch zahlreiche Sitzgelegenheiten für die Eltern gab.“).

Im Anerkennungsgespräch wird das Verhalten einer Mitarbeiterin in einer besonderen Situation differenziert besprochen. Die Leiterin signalisiert so, dass sie die Erzieherin in dieser Situation wahrgenommen hat und gibt ihr so Sicherheit für weitere Handlungen oder ähnliche Entscheidungen.

Weiterhin ist das Personalentwicklungsgespräch von **Einstellungs-** und **Abschiedsgesprächen** zu unterscheiden.



Wichtig

Tür- und Angelgespräche sind kein Ersatz für PEGs!

Alltägliche Tür- und Angelgespräche stellen keinen adäquaten Ersatz für Personalentwicklungsgespräche dar, wie herzlich oder zugewandt die emotionale Atmosphäre in diesen Gesprächen auch sein mag!

3. Nutzen von PEGs für die Beteiligten

In den letzten Abschnitten ist schon angedeutet worden, welche Chancen sich für Einrichtungen ergeben, deren Leitung Personalentwicklungsgespräche als natürlichen Bestandteil der Zusammenarbeit im Team begreift und so in der Einrichtung etabliert. Der Nutzen von Personalentwicklungsgesprächen beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Einrichtung. Im Folgenden wird skizziert, wie sowohl die unmittelbar Beteiligten – also die Mitarbeiterin und die Leiterin – als auch das weitere Arbeitsumfeld von PEGs profitieren können:

Alle Seiten profitieren

3.1 Nutzen für die Mitarbeiterin

- **Selbstreflexion des gegenwärtigen Stands der Arbeit, zurückliegender Entwicklungsprozesse und zukünftiger Entwicklungsziele**
- **Meine Chefin unterstützt mich, mich selbst zu entwickeln!**

Die Selbstreflexion der Arbeit durch die Mitarbeiterin stellt die entscheidende Chance für berufliche Weiterentwicklung und Zufriedenheit dar. Ziele können zwar „von außen“ von der Leitung vorgegeben werden, sie bekommen allerdings erst dann echten Entwicklungscharakter, wenn sie als eigene Entwicklungsziele anerkannt und damit verinnerlicht (internalisiert) werden. In den PEGs kann die Brücke zwischen vorherigen Personalentwicklungsmaßnahmen über den derzeitigen Stand der Arbeit in die zukünftige Entwicklung gespannt werden. Je stärker die Mitarbeiterin ihre berufliche Entwicklung als selbst beeinflussbar, mitgestaltbar und an eigenen Zielen ausrichtbar erlebt, umso wahrscheinlicher ist es, dass sie ein PEG als echte Chance für sich wahrnimmt. Wird sie hingegen im PEG mit den Vorgaben der Leitung konfrontiert, erlebt sie sich als Befehlsempfängerin mit geringer Motivation zur eigenen Weiterentwicklung.

Ganz wichtig: Ziele als eigene Ziele anerkennen

Gerade im Hinblick auf die neuen Bildungspläne der Bundesländer kommt diesem Umstand eine große Bedeutung zu: Für viele bedeuten die Bildungspläne eine echte Neuorientierung, da sie Abschied von bisher geliebten und vertrauten Arbeitsformen mit sich bringen. Dieser Abschied fällt oft schwer und behindert die Umsetzung frühkindlicher Bildung („Früher hat es doch auch gut funktioniert...“). Ein Personalentwicklungsgespräch bietet die Gelegenheit, alle persönlichen Entwicklungsfortschritte der Kollegin wahrzunehmen, zurückzumelden und somit zu würdigen. („Ich weiß, wie wichtig Ihnen das gemeinsame Frühstück aller Kinder morgens um acht immer gewesen ist und wie schwer es Ihnen gefallen ist, als wir bei uns das offene Frühstücksbuffet eingeführt haben, wo sich die Kinder selbst versorgen.“)

So arbeiten wir im Team

Wie erleben Sie diese Situation heute? Was hat sich für Ihre Arbeit geändert? Wie sind Sie mit diesen Änderungen umgegangen?“

- **Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit**
- **Meine Chefin nimmt mich wahr und meine Arbeit ernst!**

Zeit nehmen für Gespräch und Vorbereitung

Dieser Punkt schließt unmittelbar an die Unterstützung der Selbstreflexion an: Die Leitung nimmt sich ganz bewusst Zeit, um sich mit der Arbeit der Kollegin auseinanderzusetzen und hat sich auch entsprechend auf dieses Gespräch vorbereitet. Der gemeinsame Austausch bietet eine Chance zur Reflexion und fördert das Kennenlernen und Wissen um den anderen.

- **Rückmeldung und Austausch über Stärken und Entwicklungsbereiche**
- **Meine Chefin erkennt mein Potenzial!**

Die Mitarbeiterin fühlt sich als Persönlichkeit in der Kita wahrgenommen, sie erlebt, dass ihre Entwicklung unterstützend für den gesamten Teamprozess sein kann.



Beispiel

Stärken erkennen und benennen

„Seit unserem letzten Gespräch erlebe ich, dass Sie in den Teambesprechungen viel öfter und klarer Ihre Meinung äußern. Erinnern Sie sich an die Situation, als es um die Umgestaltung der Garderobenräume für die Kinder ging und Sie den Vorschlag machten, dies doch gemeinsam mit den Kindern zu klären? Seit wir die Garderobe gemeinsam mit den Kindern gestaltet haben, hat sich die Situation beim Umziehen sehr entspannt. Sie haben oft so gute Ideen, wenn es um die Raumgestaltung geht. Haben Sie doch den Mut, sich hier noch mehr einzubringen!“

- **Kenntnis über die Erwartungen der Leiterin an die Erzieherin**
- **Meine Chefin will, dass ich dieses Potenzial auch nutze!**

Erwartungen offenlegen


Meist fehlt im Alltag die Zeit, konkret die Ziele und Erwartungen der Leiterin abzufragen oder sie sich gegenseitig zu sagen. Das Offenlegen von Erwartungen schützt vor Missverständnissen und hat oft die

Klärung der Beziehung zur Folge. Dies hat auch eine wichtige Funktion für das Team der Einrichtung. Die Offenlegung der Erwartungen der Leitung an die Mitarbeiterin und das Team gibt allen Beteiligten die Chance, diese Erwartungen zu diskutieren und – wenn sie angemessen und förderlich sind – Wege der Umsetzung zu entwickeln bzw. auch übertriebene Erwartungen der Leitung abzufangen.

- **Anerkennung und Respekt vor der geleisteten Arbeit**
- **Meine Chefin schätzt meine Arbeit!**

Auch wenn das PEG nicht vordergründig ein Anerkennungsgespräch darstellt: Wertschätzung und Anerkennung wünscht sich jeder für seine Arbeit. Besonders in der Kita ist dies aber oft ein stolpriges und sperriges Thema, denn in der pädagogischen Arbeit ist der Erfolg meist nicht unmittelbar abrechenbar. Kindertagesstätten sind keine „belohnenden Systeme“ (wie z. B. Akkordarbeit oder Verkaufstätigkeit). Hinzu kommt, dass in den Kitas mit der eigenen Persönlichkeit als „Werkzeug“ gearbeitet wird – und für seine Persönlichkeit bekommt man nur selten Anerkennung. Der stetige Wunsch der Mitarbeiterinnen nach Anerkennung der geleisteten Arbeit durch die Leitung schafft daher für viele oft ein „aufgesetztes“, wettbewerbsorientiertes Arbeitsklima. Leistungen fair anzuerkennen und den Wettbewerb um Anerkennung trotzdem nicht vordergründig werden zu lassen, ist ein schwieriger Balanceakt. Dennoch ist die Frage von Respekt und Wertschätzung seitens der Leitung wichtig, um bei der einzelnen Erzieherin die Lust und Motivation an der Arbeit zu erhalten und ihr deutlich zu machen, dass dies ihr als Person gilt.

**Anerkennung geben –
ohne Wettbewerbsdruck**



Anerkennung ausdrücken

Beispiel

„Im Garten gestern ist mir aufgefallen, wie geduldig Sie Ihrem Gruppenjüngsten Hilfestellung beim Schuheanziehen gegeben haben, obwohl Sie es sicher in der Zeit schon selbst gemacht hätten.“

Wichtige Grundregeln für das Geben von Anerkennung sind dabei: die Anerkennung von konkreten Handlungen, nicht der Persönlichkeit an sich oder angeborenen Eigenschaften, die Anerkennung von Veränderungen, auch wenn der vermeintliche Idealzustand noch lange nicht erreicht ist, sowie das Einräumen der Möglichkeit, dass die Erzieherin sich auch selbst anerkennen kann – denn Eigenlob muss nicht immer stinken!

**Grundregeln für das
Geben von Anerkennung**

So arbeiten wir im Team

- **Analyse der Ursachen für die Qualität der geleisteten Arbeit**
- **Meine Chefin erkennt, wie meine Arbeit die gesamte Kita voranbringt!**

Zusammenhänge deutlich zu machen, zu sehen, dass eine Handlung oft im Zusammenhang der gesamten Kita steht, schult bei der Erzieherin den Blick auf die gesamte Einrichtung.

Bildungsarbeit betrifft das ganze Team

Qualitätsentwicklung heißt auch, Verfahren und Kontexte innerhalb der gesamten Einrichtung deutlich zu machen und der Mitarbeiterin so ein festes Handlungskonzept in die Hände zu geben, das nicht nur auf die eigene Entwicklung fokussiert, sondern die eigene Entwicklung mit der weiteren Entwicklung der gesamten Einrichtung verbindet. Die Neugestaltung der frühkindlichen Bildung mit all ihren Schwierigkeiten ist genau so ein Projekt der gesamten Einrichtung, das davon lebt, dass sich ein Team gemeinsam auf einen Weg macht, der nicht immer gerade ist und dessen Ziel am Anfang noch nicht ganz klar sein kann. Dieser gemeinsame Weg, auf den sich alle Kolleginnen und Kollegen jedoch zunächst allein einlassen müssen, kann gerade im PEG nochmals befördert werden.

- **Individuelle Förderung durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen**
- **Meine Chefin will, dass ich nicht stehenbleibe!**

Förderung gemeinsam planen

Fortbildung, Weiterbildung, gezielte berufliche Weiterentwicklung – im PEG hat die Erzieherin die Möglichkeit, dies mit ihrer Vorgesetzten zu besprechen, ihre Vorstellungen und Wünsche klar zu formulieren und gemeinsam die nächsten Schritte zu überlegen. Ein systematischer Aufbau von beruflicher Weiterentwicklung verbessert die Zufriedenheit im Alltag und schafft Ressourcen für das gesamte Team.

3.2 Nutzen für die Kita-Leiterin

- **Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit**
- **Ich weiß, wie meine Mitarbeiterinnen die Arbeit und das Team aktuell erleben!**

Auch hier gilt, miteinander reden, sich in einen Austausch zu begeben, manchmal nur zu wissen, wo der andere steht, befördert das Arbeitsklima, die Atmosphäre im Team und unterstützt die Leitung in ihrem Team.

- **Förderung von Vertrauen und Offenheit**
- **Ich bin mit der Stimmung im Team vertraut!**

Eine offene Arbeitsatmosphäre schafft ein positives und angenehmes Arbeitsklima, in dem auch Konflikte und Meinungsverschiedenheiten möglich sind, diese aber als Chance, nicht als Bedrohung wahrgenommen werden. PEGs unterstützen dies in besonderer Weise, da hier ein Ort geschaffen wird, in dem die Mitarbeiterin die alleinige Zuwendung ihrer Vorgesetzten hat und so auch schwierige Themen diskutieren kann.

Konflikte nicht als Bedrohung wahrnehmen

- **Intensiver Austausch über die Stärken und Entwicklungsbe-
reiche der Mitarbeiterin**
- **Ich kann Aufgaben effizienter delegieren!**

Ein wichtiger Punkt der PEGs ist es, der Mitarbeiterin zu ermöglichen, sich mit ihren beruflichen Stärken klar zu positionieren. Aufgabenbereiche, die im Interessensgebiet der Mitarbeiterin liegen, werden meist mit viel Motivation und sehr hohem Engagement durchgeführt. Die Konsequenz ist, dass sich auch das Profil und die Konzeption der Kita weiter entwickeln werden.

- **Entwicklung der Mitarbeiterin durch abgestimmte Entwick-
lungsmaßnahmen zur Steigerung der fachlichen und persona-
len Kompetenz**
- **Ich kann Mitarbeiter auf anstehende neue Aufgabengebiete
ansetzen!**

Die Beschreibung des bisherigen Entwicklungsprozesses und des derzeitigen Ist-Zustands steht am Anfang jedes PEG. Resultierend daraus können Mitarbeiterin und Leitung gemeinsam die nächsten Schritte bedenken. Gemeinsame Entwicklung bedeutet, beide übernehmen die Verantwortung für die geplanten Schritte. Dieses Einbeziehen der Mitarbeiterin in die Verantwortung für die eigene weitere Qualifikation gibt ihr auch die Chance, ihr Selbstbewusstsein weiter zu entwickeln und selbstständig ihre berufliche Laufbahn zu beeinflussen.

**Beide Seiten überneh-
men Verantwortung**

- **Erkennen organisatorischer Problemstellungen**
- **Ich weiß, wo es in der Organisation hakt!**

So arbeiten wir im Team

Den Überblick behalten

Das Arbeitsfeld der Leiterin ist in der Regel ein anderes als das der Erzieherin. Auch wenn sie fest und aktiv im pädagogischen Alltag integriert ist, haben Sie als Leiterin eine andere Rolle und oft auch eine Sicht aus einer anderen Perspektive auf bestimmte Abläufe. Die kleinen Reibungsverluste, die sich oft im Alltag zeigen, können im PEG gut besprochen werden, bevor sie sich zu großen organisatorischen Hürden aufürmen. Auch Fragen der persönlichen Überforderung können hier ihren Platz haben. Ohne dass die Leiterin gesetzliche Bestimmungen oder Arbeitsbedingungen grundlegend verändern kann, hilft oft schon das Aussprechen des Problems.



Beispiel

Probleme klären, bevor Streit entsteht

So kann die Frage der Dienstablösung, wenn die eine Kollegin immer genau im letzten Moment kommt und die andere Kollegin sich dadurch immer verspätet, wenn sie in die nächste Etage muss, besprochen und lösungsorientiert bearbeitet werden, ohne dass es zum persönlichen Konflikt zwischen den Kolleginnen kommen muss.

- **Frühzeitiges Erkennen von möglichen Konflikten**
- **Ich weiß, wo es im Team hakt!**

Konflikte frühzeitig erkennen

Möglicherweise gelingt im PEG das „Zwischen-den-Zeilen-Lesen“, das Ansprechen von Situationen, in denen sich die Mitarbeiterin unwohl fühlt, ohne dass das PEG zum Konfliktgespräch wird. Das Erkennen solcher Konfliktherde und das Ankündigen eines späteren spezifischen Gesprächs zu diesem Thema hilft auch der Kollegin, sich innerliche Strukturen zu bauen.



Beispiel

Konflikte in einem eigenen Gespräch klären

„Sie erzählen, dass es immer Schwierigkeiten mit dem Bereitstellen des Mittagessens gibt, lassen Sie uns das doch bitte für den Moment zurückstellen und mit Ihnen und der Kollegin zu einem baldigen Termin gesondert besprechen!“

3.3 Nutzen für den Träger

In der Regel bleiben die detaillierten Inhalte und Vereinbarungen in den Händen der Kita-Leiterin und gelangen nicht zum Träger. Sinnvoll ist es aber, dem Träger eine Rückmeldung über diese Form der Personalentwicklung zu geben. In manchen Fällen ist es auch durchaus sinnvoll, dass Vereinbarungen, wenn dies mit dem einzelnen Mitarbeiter und möglicherweise auch dem Team abgesprochen ist, mit dem Träger besprochen und umgesetzt werden.

Den Träger informieren



Neue Anforderungen mitteilen

Beispiel

Zwei Kolleginnen haben im letzten Jahr ihre Computerkenntnisse verbessert und möchten dies an die Kinder weitergeben. Dazu bedarf es einiger Anschaffungen und auch eines kleinen Umbaus. Für die Genehmigung dieser Anschaffungen ist in dieser Kita der Träger verantwortlich.

In der vertrauensvollen Zusammenarbeit von Träger und Kita-Leitung kann daher für den Träger folgende positive Auswirkung entstehen:

Verbesserung des Personaleinsatzes durch grundlegende Erfassung von Eignung, Leistung und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen

Personalentwicklung – wie sie durch Personalentwicklungsgespräche gefördert wird – kann für den Träger ganz konkrete finanzielle und organisatorische Verbesserungen bewirken. Die praktische Umsetzung der sich aus den PEGs ergebenden Maßnahmen erfolgt jedoch durch Sie als Kitaleiterin in Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeiterinnen. Sie sind es, die diese Verbesserungen auf Grund der vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse im Zuge der weiteren Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Team erarbeiten.

Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation durch zielgerichtete Einschätzung des Bildungsbedarfes und individuelle Entwicklungspläne

So arbeiten wir im Team

Träger muss Rahmenbedingungen schaffen

Wie schon im vorherigen Punkt, so wird auch hier wieder deutlich, dass Personalentwicklungsgespräche kein von „oben“ (d. h. vom Träger) verordnetes Steuerungs- oder Optimierungsinstrument sein können. Der Wunsch zur Personalentwicklung muss zunächst aus der Mitarbeiterverantwortung der Leiterin resultieren und dann im Team implementiert werden. Aufgabe des Trägers ist es, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen und sie wohlwollend zu fördern. Der Gewinn für die Träger ist offensichtlich: Kitas, die sich der Stärken ihrer Mitarbeiterinnen, ihres Profils und ihrer konzeptionellen Schwerpunkte bewusst sind, zeigen sich klarer nach außen. Öffentlichkeitsarbeit wird dadurch bewusster und zielgerichteter betrieben. Dies macht die Einrichtungen des Trägers konkurrenzfähiger.

Verbesserung des Betriebsklimas durch Förderung von Vertrauen und Offenheit – Motivation der Mitarbeiter

Mitarbeiter, die wissen, dass sie in bestimmten Situationen die gesamte Zuwendung ihrer Vorgesetzten erhalten und dort alles ansprechen können, sind zufriedener und klarer in ihren Ansprüchen und Vorstellungen von gemeinsamer Arbeit.

Als Folge steigt

- die Identifikation mit den Arbeitsaufgaben,
- die Umsetzung der Konzeption,
- die klare Profilentwicklung der Kita,
- die Vereinbarung und Umsetzung von Personalentwicklungszielen,
- die Erhöhung der beruflichen Zufriedenheit und psychischen Gesundheit.

Fluktuation und Ausfälle von Mitarbeiterinnen können so längerfristig gesenkt werden. Und – auch das sollte für die Träger von Interesse sein – Kinder und Eltern fühlen sich in solchen Kindertagesstätten wohler.

4. Abschluss und Ausblick

Die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen in einer Kindertagesstätte stellt einen wichtigen Schritt der Qualitätssicherung der Einrichtung dar. Nichtsdestoweniger kann dieser Schritt mit vielen Unsicherheiten und Ängsten verbunden sein, Ängste, die auf Seiten der Leiterin als Gesprächsführerin liegen und Ängsten, die von den Mitarbeiterinnen ausgehen, die eine Bewertung und damit möglicherweise auch Kritik fürchten. Vielen Einrichtungen schrecken aus solchen oder anderen Gründen (Zeitmangel, der Gedanke, es läuft eh alles prima, unklare Rollen- und Aufgabenverteilung in der Kita etc.) davor zurück, Personalentwicklungsgespräche einzuführen. Damit verpassen sie sich eine große Chance, die durch scheinbar gesparte Zeit und scheinbar bewahrte Harmonie im Team nicht ausgeglichen werden. Die Chance, die Qualität in der Einrichtung weiterzuentwickeln, die Kommunikation im Team zu professionalisieren, das Band zwischen Team und Leitung enger zu knüpfen und jede Mitarbeiterin intensiv für den Erfolg der Einrichtung mitzuverpflichten, sollten Sie als Leiterin nicht ungenutzt verstreichen lassen. Letztendlich wird dadurch ein entscheidender Beitrag für das eigentliche Ziel der pädagogischen Arbeit – das Wohl der betreuten Kinder – geleistet. Daher sei Ihnen Mut für Personalentwicklungsgespräche gewünscht!

So arbeiten wir im Team