

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

## Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 05

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Mitarbeiter fördern und fordern - Angewandte  
Personalentwicklung (12 S.)

### Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)  
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg  
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198  
[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)

*Die Qualität der Arbeit jeder Kita ist davon abhängig, wie gut die einzelnen Mitarbeiter/innen arbeiten und wie gut sie als Team kooperieren. Das ist eigentlich eine Binsenweisheit. Trotzdem wird häufig nicht alles oder doch weniger als möglich getan, um hier das Optimum zu erreichen. Wie gut die/der Einzelne ist, wie gut das Team ist, wird oft dem Zufall überlassen. Und das (auch) in einem Arbeitsbereich, in dem die Qualität der erbrachten Leistung – Bildung und Erziehung von Kindern – weitestgehend von der Kompetenz, der Erfahrung und der Motivation der Mitarbeiter/innen abhängig ist. Um diese zu erhalten, weiterzuentwickeln und mit neuen Anforderungen in Einklang zu bringen, müssen Organisationen Personal- und Teamentwicklung betreiben. Von Personalentwicklung sprechen wir, wenn es im Schwerpunkt um den einzelnen Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin geht, von Teamentwicklung, wenn eher die Zusammenarbeit und das Zusammenspiel der Mitarbeiter/innen im Zentrum der Betrachtung stehen. Wenn z.B. die Bildungspläne neue Anforderungen an Ihre Arbeit stellen, Mitarbeiter/innen neue Kompetenzen erwerben müssen, Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Team neu verabredet werden sollen, geht das nicht von allein. Sie als Leiter/in müssen tätig werden, um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz individuell zu fördern und zu fordern sowie deren Interessen und Möglichkeiten und die Bedarfe und Notwendigkeiten Ihrer Organisation gut in Einklang zu bringen.*

## 1

## Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterjahresgespräche

Es gibt solche und solche Mitarbeitergespräche. Natürlich reden Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen und diese unter- bzw. miteinander in ganz unterschiedlichen Situationen. Das passiert ständig und wird auch in Zukunft so sein. Denn um den Alltag in einer Kita zu „managen“, müssen die daran Beteiligten laufend miteinander reden. Es gibt ohne Unterlass Dinge abzusprechen und zu koordinieren. Das nennen wir die **Alltagskommunikation**, ohne die keine Organisation auskommt und die in Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten, von ganz besonderer Bedeutung ist, weil hier Menschen ihre Dienstleistung an anderen Menschen erbringen und Kommunikation ein wesentliches Element dabei ist. Oder anders ausgedrückt: Die Arbeit in einer Kita ist überwiegend Beziehungsarbeit. Hier verrichten nicht Roboter oder Computer den wesentlichen Teil der Arbeit, sondern Menschen ...

Wenn wir im Zusammenhang von Personalentwicklung von Mitarbeitergesprächen sprechen, meinen wir nicht diese Alltagskommunikation. **Mitarbeitergespräche im Sinne der Personalentwicklung** sind

- **verabredete Gespräche.**
- Sie finden in der „Linie“ statt, also **zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen**, die diesen unterstellt sind.

Für diese Art von Gesprächen kann es sehr **unterschiedliche Anlässe** geben, z.B.:

- Gespräche in der Probezeit
- Feedbackgespräche
- Informationsgespräche
- Beurteilungsgespräche
- Kritikgespräche
- Zielvereinbarungsgespräche

- Entwicklungsgespräche
- Delegationsgespräche
- Krankenrückkehrgespräche
- Kündigungsgespräche
- etc.

Uns interessiert in diesem Zusammenhang das in der Fachliteratur vielfach so genannte **Mitarbeiterjahresgespräch**. Dieses kombiniert unterschiedliche Aspekte und findet in der Regel mindestens einmal pro Jahr statt – oft in Verbindung mit zusätzlichen Review- (Nachfolge-)Terminen. Im Vordergrund stehen bei diesen Gesprächen die **Mitarbeiterzufriedenheit** und die **Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter/innen**. In diesen Gesprächen geht es also nicht um kurzfristige Themen des täglichen Miteinanders, auch nicht in erster Linie um Kritik, sondern um mittel- und langfristige, **strategische Aspekte der Einbindung der Mitarbeiter/innen in die Organisation**. Dabei stellen sich Fragen wie die folgenden:

- 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 die Mitarbeiter ihr Fachwissen regelmäßig aktualisieren können?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen brauchen die Mitarbeiter, um neuen oder besonderen Anforderungen in der pädagogischen Arbeit gerecht zu werden?
- Wie erkennen wir, wer geeignet ist für besondere Aufgaben und Führungsaufgaben?
- Welche Anreize bieten wir insbesondere diesen Mitarbeitern an?
- Wie erkenne ich Fehlbesetzungen?
- Welche Möglichkeiten nutzen wir, um das Leistungs- und Sozialverhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen?
- Wie erhöhen wir die Bereitschaft, notwendige Veränderungen mitzutragen und zu lernen?

(aus: Lamberti/Sommerfeld 2003, S. 29f.)

Jenseits aller Unterschiede in der konkreten Umsetzung und Ausgestaltung von Mitarbeiterjahresgesprächen werden in den meisten Fällen folgende vier Aspekte thematisiert:

- Fragen der Führung und der Zusammenarbeit mit der Leitung
- die Bewältigung der aktuellen Arbeitsaufgaben
- die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation
- mögliche Arbeits- und Entwicklungsziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

(Einen ausführlichen Fragenkatalog zu diesen vier Punkten finden Sie im Materialteil.)

Damit werden Fragen, Themen und Aspekte in den Mittelpunkt gestellt, die jenseits des Alltagsgeschäfts angesiedelt sind bzw. den Alltag eher aus der Vogelperspektive betrachten. Es geht nicht um die Frage „Was ist heute zu tun?“, sondern aus der Mitarbeiter/inperspektive um Fragen wie: „Sind meine Arbeitsaufgaben zu bewältigen? Wo sehe ich meine Stärken?“ etc. Diese Form des Mitarbeiterjahresgesprächs ist ein sehr **effektives und effizientes Instrument der Personalführung und -bindung**. Sie hilft dabei, die Kommunikationsbasis zwischen Leitung und Mitarbeiter/in zu erweitern, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und die Interessen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der Ein-

richtung besser aufeinander abzustimmen. Die **Differenzen in der konkreten Anwendung** liegen je nach Organisation vor allem in der Akzentuierung der möglichen Gesprächsinhalte und vor allem in der Häufigkeit und Dauer der Mitarbeiterjahresgespräche: Die einen verzichten vollständig auf Aspekte der Beurteilung, andere integrieren diese beispielsweise im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen; dritte wiederum stellen ein ausführliches Feedback in den Vordergrund. In manchen Organisationen finden die Gespräche auf freiwilliger Basis statt (also nur auf Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters), andere schreiben diese verbindlich vor usw. Hier ein Ausschnitt aus der Dokumentation eines Mitarbeiterjahresgesprächs (vgl. auch den nächsten Beitrag zur Umsetzung des Konzepts der Mitarbeiterjahresgespräche in einer Aachener Kita):

**Silke Meier** (29 Jahre) ist Erzieherin und arbeitet seit fünf Jahren als **Gruppenleiterin** in der viergruppigen katholischen Kita St. Anna. Sie hat mit ihrer Leitung vor einigen Wochen das **Mitarbeiterjahresgespräch** geführt. Hier ein Ausschnitt aus der **Dokumentation der Ergebnisse**:

### 2. Bewältigung der aktuellen Arbeitsaufgaben

Die Umsetzung des Beobachtungskonzepts dauert länger als geplant, weil die Ergänzungskraft aktuell damit überfordert ist. Mit ihr wird ein gemeinsames Gespräch geführt, um die Gründe dafür zu ermitteln. Vom Ausgang des Gesprächs hängt das weitere Vorgehen ab.

Um die Elterngespräche besser vorbereiten zu können, geht die Jahrespraktikantin ab der 12. Woche zwei Nachmittage mit in die Gruppe, damit der Gruppenleitung die erforderliche Vorbereitungszeit zur Verfügung steht. Diese Verabredung gilt für acht Wochen.

### 3. Arbeitsziele für die nächsten 12 Monate

- Umsetzung des Beobachtungskonzepts bis zum Sommer: Einrichtung eines Portfolios für jedes Kind, mindestens 3 kommentierte Arbeitsproben pro Kind.
- Durchführung eines von zwei thematischen Elternabenden, einmal zum Beobachtungskonzept und einmal zum Thema „Bewegung“.
- Zweimal in der Woche soll naturwissenschaftliche Bildung für die Schulkinder der Gruppe stattfinden. Dies kann gruppenübergreifend geschehen. Konzept hierzu bis Ostern.

### 4. Entwicklungsziele

Silke Meier will ihre Kompetenz in der Führung von Elterngesprächen weiterentwickeln. Hierzu besucht sie eine dreitägige Fortbildung. 50 % der Kosten übernimmt die Kita. Die Fortbildung steht auch im Zusammenhang mit der Klärung weitergehender beruflicher Ziele, nämlich ob in den nächsten Jahren eher eine fachspezifische Spezialisierung oder die Vorbereitung auf die Leitung einer Kita ansteht.

### 5. Sonstige Vereinbarungen

In vier Wochen findet ein erster Reviewtermin statt. Bis dahin wird das Gespräch mit der Ergänzungskraft geführt. Außerdem wird der Erfolg der Entlastung durch die Jahrespraktikantin überprüft.

## 2 Eine Frage der Haltung

Um Mitarbeitergespräche in diesem Sinne zu führen und für die eigene Organisation zu nutzen, sollte man Mitarbeiter/innen mit einer **positiven Haltung** gegenüberreten. Wer in Mitarbeiter/innen vor allem Kostenfaktoren sieht und Zweifel an ihrer Leistungsbereitschaft und ihrem Interesse an guter Arbeit hat, wird sich schwertun, in den Gesprächen das nötige Vertrauen und die Offenheit herzustellen, die Voraussetzung für einen wirklichen Dialog sind. Gerade in Organisationen, die **soziale Dienstleistungen** erbringen, kommt es ja in besonde-