

Michael Schrader/Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 05

Thema: Kita-Management nach innen

Titel: Mitarbeiterjahresgespräche - Leitung als Coach (16 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
✉ 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 | www.edidact.de

Die Welt dreht sich immer schneller. Der alte, klassische Kindergarten (Öffnungszeiten von 8 bis 12 Uhr und von 14 bis 16 Uhr; überwiegend fünfjährige Kinder, geringer Bildungsanspruch) ist passé. Seit PISA muss die Kita den gewachsenen Ansprüchen an frühkindliche Bildung genügen, Eltern mit entsprechenden Öffnungszeiten die Vereinbarkeit von



Das Schikita-Team

Familie und Beruf ermöglichen, Kinder aus Migrantenfamilien „deutschfit“ für die Schule machen. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind aber mit diesen neuen und zusätzlichen Anforderungen nicht mitgewachsen, d.h. die Anforderungen an die Mitarbeiter/innen sind – wie in fast allen beruflichen Arbeitsfeldern in den letzten 15 Jahren – sprunghaft gestiegen. Gerade bei personenbezogenen Dienstleistungen sind die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiter/innen der Schlüssel zur Qualität. Mitarbeiterjahresgespräche sind in diesem Zusammenhang ein sehr bewährtes und effektives Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, das in Kindertagesstätten bisher leider viel zu wenig eingesetzt wird.

Bericht aus der Praxis

1

Die Integrative Kindertagesstätte Schikita in Aachen:

Der Name **Schikita** setzt sich zusammen aus: **Scheibenstr. – Integrative Kindertagesstätte**. In der Schikita kommen zwölf Nationen und fünf Glaubensrichtungen zusammen. Hier ist das Hauptthema Integration – von Kulturen, Sprachen, Religionen, Menschen mit ohne Behinderung ... In dem 2002 nach einem Wasserschaden und einem Jahr Leerstand wieder fertiggestellten Bau kommen täglich zwischen 7.30 und 16.30 Uhr 38 Kinder zusammen. Sie werden in zwei integrativen Gruppen und einer heilpädagogischen Gruppe betreut. 60% der Menschen im Stadtteil haben einen Migrationshintergrund. 18 Kinder haben einen sogenannten „sonderpädagogischen Förderbedarf“: Entwicklungsverzögerungen, Verhaltensauffälligkeiten und Behinderungen. Dies alles stellt hohe Anforderungen an die knapp 20 Fachkräfte, die sich – teilweise in Teilzeit – um das Wohl der Kinder und ihrer Familien kümmern. Und das tun sie sehr erfolgreich, nicht zuletzt weil hier hohe Fachlichkeit und ein effektives Management gelungen zusammengeführt werden. Die Schikita gehört zu den Caritas Lebenswelten. Die gemeinnützige GmbH ist Träger von zehn integrativ arbeitenden Kindertagesstätten und bietet darüber hinaus für erwachsene Menschen mit Behinderung vielfältige und bedarfsorientierte betreute Wohnformen an.

2 Kurzbeschreibung:

Die Schikita ist mit Mitarbeiterjahresgesprächen groß geworden. Bei der Eröffnung im September 2002 war Silke Bührmann, der Leiterin der Einrichtung, von Anfang an klar, dass sie dieses Instrument der Personalentwicklung, das sie bei ihrem vorherigen Arbeitgeber kennengelernt hatte, konsequent einsetzen wollte. Sie hatte 20 Mitarbeiterinnen, die zusammen mit ihr angingen. Alle hatten sechs Monate Probezeit, und einige standen Mitarbeiterjahresgesprächen skeptisch gegenüber. Heute – gut fünf Jahre später – möchten die meisten die Gespräche jedoch nicht mehr missen: Sie haben die Erfahrung gemacht, dass die Gespräche ihnen helfen, ihre Arbeit besser zu machen, sich beruflich weiterzuentwickeln und ein eigenes Profil auszuprägen. Aus Sicht der Leitung bewähren sich die Mitarbeiterjahresgespräche vor allem darin, neue Anforderungen an die Einrichtung schnell und zuverlässig zu integrieren. Es gelingt schneller und vor allem passgenau, Einrichtungs- und Mitarbeiterinteressen miteinander zu verknüpfen. Damit hatte die Schikita auch innerhalb der Caritas Lebenswelten Aachen eine Vorreiterrolle. Heute sind die Mitarbeiterjahresgespräche fester Bestandteil des Qualitätsmanagements des Trägers, auch wenn sie in diesem Zusammenhang Personalentwicklungsgespräche genannt werden.

3 Ziele:

Die Mitarbeiterjahresgespräche, die Silke Bührmann in der Schikita mit ihren Mitarbeiter/innen führt, sind vertrauliche Personalentwicklungsgespräche, die nicht zu den Personalakten genommen werden. In den Gesprächen werden vier Themen besprochen:

1. Aufgaben der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und deren Bewältigung
2. Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen und der Leitung
3. Umsetzung der im letzten Mitarbeiterjahresgespräch vereinbarten Ziele
4. Vereinbarung neuer Ziele

Durch diese Gespräche und die Zielvereinbarungen werden die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung aufeinander abgestimmt. Dies gelingt um so besser, je häufiger sich Mitarbeiter- und Einrichtungsinteressen miteinander verknüpfen lassen. Mit Blick auf die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter geht es vor allem darum,

- Motivation und Selbstbewusstsein zu stärken,
- den Erwerb neuer Kompetenzen zu unterstützen,
- Mitarbeiter/innen zu helfen, ein Profil zu entwickeln und dadurch ihre
- Karriereplanung anzuregen und zu begleiten.



Eingang der Schikita in Aachen

Aus Sicht der Einrichtung steht im Vordergrund,

- gute Mitarbeiter/innen an die Einrichtung zu binden,
- vorhandene personelle Ressourcen passgenau und optimal einzusetzen,
- den Erwerb in Zukunft benötigter, aber aktuell noch nicht verfügbarer Kompetenzen zu verabreden und damit die
- Einrichtung zukunftssicher zu machen.

Als „Nebeneffekt“ dieser Mitarbeiterjahresgespräche wird die Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeiter/innen gestärkt. In der Regel nimmt auch das Vertrauen in die Leitung und ihre Kompetenz zu. Gleichzeitig bekommt die Leitung in diesen Gesprächen auch ein Vielzahl von Rückmeldungen und Hinweisen zum eigenen Führungsstil.

4 Vorgehen:

Wenn man Mitarbeiterjahresgespräche einführen will, bedarf es zunächst einer entsprechenden Entscheidung an der Spitze der jeweiligen Organisation bzw. Organisationseinheit. Bei der Eröffnung der Schikita hat die Leitung der Einrichtung entschieden, solche Gespräche ein- und durchzuführen.

Schritt 1: Konzept entwickeln

Das Konzept der Mitarbeiterjahresgespräche wird auf die besonderen Belange der jeweiligen Organisation zugeschnitten. Silke Bührmann hat bei ihrem vorherigen Arbeitgeber schon erste Erfahrungen mit Mitarbeiterjahresgesprächen gemacht. Davon ausgehend konkretisierte sie ihre Vorstellungen mit Blick auf die Schikita und entwickelte ein auf ihre Situation und ihre Interessen zugeschnittenes Konzept. Dazu erstellte sie die benötigten Checklisten und eine Information für die Mitarbeiter (diese finden Sie im Materialteil unter M1 bis M4).

Schritt 2: Mitarbeiter/innen informieren

Im nächsten Schritt wurden die Mitarbeiter/innen im Rahmen einer Teamsitzung über das Konzept der Mitarbeiterjahresgespräche informiert. Die Checklisten etc. wurden vorgestellt und es wurde besprochen, welche Vorbereitung aus Mitarbeitersicht gewünscht und sinnvoll ist. Außerdem wurde geklärt, welche dienst- oder arbeitsrechtliche Qualität diese Mitarbeiterjahresgespräche haben usw.

Schritt 3: Gespräche durchführen

Pro Jahr führt die Leiterin der Schikita mit jede/r Mitarbeiter/in ein Mitarbeiterjahresgespräch. Meistens ergeben sich daraus mehrere Folgegespräche, um die Einhaltung der getroffenen Verabredungen zu überprüfen, mögliche Probleme auszuräumen usw. Häufig kommen die Folgegespräche inzwischen auf Initiative der Mitarbeiter/innen zustande, weil diese die Begleitung ihrer Aktivitäten durch die Leitung zu schätzen gelernt haben.

Schritt 4: Konzept weiterentwickeln

Bisher ist das Konzept der Mitarbeiterjahresgespräche in der Schikita weitgehend unverändert geblieben. Bei einer berufsbegleitenden Fortbildung zum Thema „Leitung von sozialen Einrichtungen“ an der Pädagogischen Hochschule Freiburg fand Silke Bührmann ihr Konzept und ihr Vorgehen weitestgehend bestätigt.