„Wie kommen wir miteinander ins Gespräch?"

So gelingen Vorbereitung und Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen

Prof. Dr. Malte Mienert, Universität Bremen
Entwicklungs- und Pädagogischer Psychologe

Heidi Vorholz, Berlin
Erzieherin, Pädagogin, Mediatorin

Beide arbeiten seit vielen Jahren freiberuflich in der Fort- und Weiterbildung.

Inhalt Seite

1. Vorbereitung von Personalentwicklungsgesprächen 2
1.1 Absprache und Implementierung in das Personalkonzept des Trägers 2
1.2 Einführung in einer Teambesprechung – „Warum sind PEG sinnvoll?" 2
1.3 Vorbereitung der einzelnen Teammitglieder 5
1.4 Vorbereitung des konkreten Personalentwicklungsgesprächs 6

2. Durchführung des Personalentwicklungsgesprächs 8
2.1 Die Gestaltung des äußeren Rahmens (Setting) 8
2.2 Anfangssituationen gestalten – wie kommen wir gut miteinander ins Gespräch? 8
2.3 Ablaufplan des Gespräches mit Tipps zur Gesprächsführung 9

3. Die Reflexion und Nachbearbeitung von Personalentwicklungsgesprächen 18

4. Stolpersteine und wie es wirklich beim „Stolpern" bleibt 19
4.1 Gesprächshindernisse 19
4.2 Schwierige Persönlichkeiten 21
4.3 Alte und neue Konflikte 23

Die Vorbereitung von Personalentwicklungsgesprächen ist zweigeteilt. Am Anfang steht die Einführung im Arbeitsalltag, am besten in einer Teambesprechung. In einem zweiten Schritt geht es dann um das konkrete Gespräch mit der Mitarbeiterin; Tipps zur Gesprächsführung helfen hier weiter.

1. Vorbereitung von Personalentwicklungsgesprächen

Damit Personalentwicklungsgespräche (PEG) in der Praxis auch tatsächlich gelingen können, sind zwei Schritte der Vorbereitung zu unterscheiden: Zum einen ist es notwendig, das Instrument Personalentwicklungsgespräch selbst in den Kitaalltag zu implementieren. Davon zu unterscheiden ist die Vorbereitung eines Personalentwicklungsgesprächs, das dann mit einer Mitarbeiterin direkt geführt werden soll. Zunächst aber dazu, wie Personalentwicklungsgespräche in den Kindergartenalltag eingeführt werden können:

1.1 Absprache und Implementierung in das Personalkonzept des Trägers

PEG sind ein Instrument der Qualitätssicherung und der Personalentwicklung. Aus diesem Grund sind Träger über den Einsatz von PEG zu informieren. Das bedeutet aber nicht, dass sie über die Inhalte der Gespräche bis ins Detail zu unterrichten sind. Hier ist es sinnvoll, mit dem Träger und den Mitarbeitern eine Absprache zu finden, die den jeweiligen Vorstellungen entspricht und zu einer sinnvollen Kooperation führt. In der Praxis wird die Leiterin zumeist den Träger nur über die Tatsache informieren, dass sie nun Personalentwicklungsgespräche führt, und die konzeptionelle Weiterentwicklung in ihren Händen behalten. In Einzelfällen können auch in PEG getroffene Absprachen protokolliert und an den Träger weitergeleitet werden. Dies setzt aber die Zustimmung der Mitarbeiterin und der Leiterin voraus, die durch die Unterschrift dokumentiert wird. Die Weiterleitung des gesamten Gesprächsprotokolls oder gar die Teilnahme eines Trägermitglieds an den Personalentwicklungsgesprächen sind theoretisch zwar denkbar, werden praktisch aber kaum anzutreffen sein.

1.2 Einführung in einer Teambesprechung – „Warum sind PEG sinnvoll?“

Die größte Hürde bei der Einführung von Personalentwicklungsgespräche stellen erfahrungsgemäß die Mitarbeiterinnen dar. Personalentwicklungsgespräche sind vielen Erzieherinnen meist fremd. Ziele und Hintergründe werden oft hinterfragt, und es bestehen durchaus auch Ängste, wie mit dem Gesagten umgegangen wird.

Deshalb ist es sinnvoll, eine Teambesprechung zu gestalten, die diese Befürchtungen aufgreift. In einer solchen Teambesprechung kann das Instrument selbst vorgestellt und es können die Erwartungen und Befürchtungen thematisiert werden. Wünschenswert ist, dass in der Teamsitzung ein gemeinsames Vorgehen vereinbart wird, mit dem sowohl Sie als Leiterin als auch die Mitarbeiterinnen zufrieden sind.

Im Folgenden finden Sie einen konkreten Vorschlag, wie eine solche Teamsitzung ablaufen könnte. Sie können dieses Vorgehen gern den Gegebenheiten Ihrer Einrichtung anpassen. Bitte verzichten Sie aber nicht vorschnell auf einzelne Ablaufschritte! Bitte denken Sie auch daran, dass alle an der Teamsitzung teilnehmen sollten, die später auch in den Kreis der Zielgruppe von Personalentwicklungsgesprächen gehören, d. h. auch die Küchenkräfte, das technische Personal, der Hausmeister etc.

Ablauf der Teambesprechung:

1. Begrüßung – Vorstellung des Ablaufs
2. Wenn ich an „Personalentwicklungsgespräche“ denke, fällt mir ein ...
3. Klärung – was sind Personalentwicklungsgespräche?
4. Wie gehen wir im Team damit um?
5. Welche Absprachen wurden mit dem Träger getroffen?
6. Welche Konsequenzen/Folgen haben die PEG für unsere Zusammenarbeit und gemeinsame Weiterentwicklung als Team?
7. Organisatorische Verabredungen

➤ **Schritt 1: Begrüßung – Vorstellung des Ablaufs**
Sie als Leiterin begrüßen alle Anwesenden herzlich, stellen kurz den Ablauf der geplanten Teambesprechung vor und erläutern die einzelnen Punkte, ohne bereits inhaltlich ins Detail zu gehen.

➤ **Schritt 2: Wenn ich an „Personalentwicklungsgespräche“ denke, fällt mir ein ...**
Hier sind die Gedanken, Wünsche, Befürchtungen der Teilnehmerinnen gefragt. Damit Sie auf diese Gedanken später eingehen können, müssen diese zunächst geäußert werden. Unser methodischer Vorschlag dazu: Jede Kollegin erhält eine Moderationskarte oder ein Arbeitsblatt und vervollständigt für sich so oft wie möglich den Satzanfang „Wenn ich an Personalentwicklungsgespräche denke, fällt mir ein ...“

Tipp:

Am besten den Satz groß auf ein Plakat schreiben oder schon entsprechende Arbeitsblätter mit diesem Satz vorbereiten.

Bitte ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterinnen, alle Gedanken, die ihnen spontan einfallen, aufzuschreiben! Alles ist erlaubt, auch kritische, ängstliche, abweisende oder ablehnende Äußerungen. Die Kolleginnen haben so die Möglichkeit, alle Bedenken und

Sorgen, aber auch Erwartungen, die sie mit dem Vorhaben der PEG verbinden, anzubringen. Beim Vorlesen der vervollständigten Sätze reihum bewertet die Leiterin diese nicht; alles wird so akzeptiert, wie es formuliert ist. Alle Äußerungen werden an eine Tafel geheftet oder auf einen großen Papierbogen geklebt.

➤ Schritt 3: Klärung – was sind Personalentwicklungsgespräche?
Ohne die bisher gemachten Äußerungen der Teilnehmerinnen als „richtig" oder „falsch" zu bewerten, erläutern Sie nun Ihre Sichtweise zu den Personalentwicklungsgesprächen. Hilfreich können dazu die im Beitrag D V 12 gemachten Ausführungen sein. Wichtige Punkte sollten Sie schon auf einem großen Blatt vorbereitet haben, so dass alle mitlesen können. Fragen und Kommentare der Teilnehmerinnen sollten erlaubt werden. In der dadurch angeregten Diskussion werden Inhalte und Ablauf von Personalentwicklungsgesprächen besprochen.

➤ Schritt 4: Wie gehen wir im Team damit um?
Die Frage, die sich mit großer Sicherheit aus der vorherigen Diskussion stellt, ist, was mit den Absprachen, die in den PEG getroffen werden, geschieht.

Hier gibt es folgende Möglichkeiten, die diskutiert, vielleicht auch noch durch andere Absprachen ergänzt, aber durch das Team festgelegt werden müssen:

- Die Leiterin und die Mitarbeiterin geben eine abgesprochene Information über die Teile der erarbeiteten Vereinbarung, die das Team wissen muss, an dieses weiter. Dies kann möglicherweise die protokollierte Vereinbarung sein, die auch an den Träger geht.
- Auf einer Teambesprechung, die stattfindet, nachdem alle PEG geführt wurden, werden die entstandenen Vereinbarungen besprochen und die sich daraus ergebenden konzeptionellen Veränderungen diskutiert.
- Die Leiterin hält die Vereinbarungen, die in den Personalentwicklungsgesprächen getroffen werden, auf einem im Mitarbeiterzimmer aufgehängten Flipchartbogen fest, so dass der aktuelle Stand der Teamentwicklung für alle erkennbar ist. Dies geschieht immer in Absprache mit den Kolleginnen.

➤ Schritt 5: Welche Absprachen sind mit dem Träger getroffen?
An dieser Stelle sollten Sie bekannt machen, welche Absprachen es seitens des Trägers gibt, damit auch hier Klarheit herrscht und Vermutungen ausgeschlossen werden. Viele Kolleginnen befürchten, dass Negatives über sie an „höhere Stellen" gemeldet wird. Diese Befürchtung sollten Sie auch dann ansprechen, wenn sie von den Kolleginnen nicht explizit geäußert wird.

➤ Schritt 6: Welche Konsequenzen/Folgen haben die PEG für unsere Zusammenarbeit und gemeinsame Weiterentwicklung als Team?
Personalentwicklungsgespräche haben Konsequenzen für die Mitarbeiterin und das Team genauso wie für die Qualität und Konzeption der Einrichtung. In diesem Teil der Teambesprechung geht es folglich um zwei inhaltliche Fragen, die beide in der Diskussion voneinander unterschieden werden sollten:

- Wenn wir PEG führen, hat das Veränderungen unserer Zusammenarbeit im Team zur Folge. Wie weit sind wir als Team bereit, uns darauf einzulassen?
- Wie können wir unsere Arbeit durch Personalentwicklungsgespräche immer weiter verbessern und welche Konsequenzen hat das für uns?

Während der Fokus der ersten Frage also auf der Teamentwicklung liegt, betont die zweite Frage eher die Konzept- und Qualitätsentwicklung. Es ist wichtig, diese beiden Fragen zu bearbeiten und sich entsprechend Zeit dafür zu nehmen. Die Diskussion dieser Fragen kann ein hohes Maß an Bereitschaft schaffen, sich auf ein neues Verfahren (PEG) einzulassen, da an ihnen nochmals Ziel und Sinn von Personalentwicklungsgesprächen deutlich werden.

➤ Schritt 7: Organisatorische Verabredungen
Oft nimmt die Diskussion über organisatorische Dinge einen so breiten Raum ein, dass zur inhaltlichen Diskussion kaum mehr Zeit bleibt; deshalb ist sie hier bewusst an den Schluss gesetzt. Klare Vorgaben erleichtern hier die Absprache und sparen Zeit. Mögliche Vorgaben sind:

- PEG einmal im Jahr, Zeitdauer ca. 1–1 ½ Std. oder
- PEG zweimal im Jahr, Zeitdauer ca. 1–1 ½ Std.

- Die Leiterin spricht die Kolleginnen an oder
- es hängt eine Liste mit Zeiten im Büro aus. Personalentwicklungsgespräche werden mit allen Teammitgliedern (auch dem technischen Personal) geführt.

- Bei Teams ab ca. 12–15 Mitarbeiterinnen kann auch die stellvertretende Leitung PEG führen.

1.3 Vorbereitung der einzelnen Teammitglieder

Auch wenn Sie im Team mehrmals über das Verfahren der PEG gesprochen haben, bleiben oft noch Vorbehalte vor dem ersten tatsächlichen Personalentwicklungsgespräch. Es ist lohnenswert, im Vorfeld die einzelnen Kolleginnen darauf anzusprechen, damit sich dies nicht im Gespräch als Blockade erweist. Oft ergibt sich dies in der Situation, wenn der gemeinsame Termin vereinbart wird. Hier können auch ent-

standene Missverständnisse nochmals ausgeräumt und auf eine gute Gesprächsatmosphäre hingearbeitet werden.

1.4 Vorbereitung des konkreten Personalentwicklungsgesprächs

Jedes Personalentwicklungsgespräch folgt einer festen Struktur:

Struktur des Personalentwicklungsgesprächs

Ist-Zustand: Was ist der Stand der gegenwärtigen Arbeit?

Ausgangsbedingungen: Was ist seit dem letzten Personalentwicklungsgespräch geschehen? Bzw. beim Erstgespräch: Was ist in den letzten Monaten geschehen?

Zielvereinbarung: Was wird für die Zeit bis zum nächsten Personalentwicklungsgespräch angestrebt?

Personalentwicklungsmaßnahmen: Was ist zum Erreichen dieser Ziele notwendig?

Dokumentation: Welche Vereinbarungen werden getroffen und festgehalten?

Diese feste Struktur kann Ihnen als Leiterin genauso zur Gesprächsvorbereitung dienen wie auch der beteiligten Kollegin. Daher ist es sehr hilfreich, sich und der Kollegin für die Gesprächsvorbereitung folgende Checkliste zur Verfügung zu stellen:

Checkliste: Gesprächsvorbereitung

Ist-Zustand und Ausgangsbedingungen:

- ❒ Mit welchen Gefühlen, Erwartungen oder Wünschen wird das anstehende PEG verbunden?
- ❒ Wie wurde die Arbeit in den letzten Monaten erlebt? Wie werden Arbeitsplatz, Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe erlebt? Was hat die Arbeit der Mitarbeiterin erleichtert oder erschwert? Herrscht Zufriedenheit mit der Arbeit der Mitarbeiterin?
- ❒ Wie werden die Zusammenarbeit im Team, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterin und Leiterin und die Zusammenarbeit mit weiteren Personen (Kindern, Eltern, externen Kräften etc.) erlebt?
- ❒ Wird die derzeitige Förderung (Personalentwicklung) als ausreichend und angemessen eingeschätzt? Wie werden die Chancen im Vergleich zu Kolleginnen eingeschätzt?

Rückblick auf das letzte Personalentwicklungsgespräch – Zielerreichung

- ❒ Was waren die im letzten Gespräch vereinbarten Ziele?
- ❒ Wurden diese Ziele erreicht? Vollständig? Wo gab es Fortschritte (Zielannäherung), welche Ziele wurden nicht erreicht?
- ❒ Was hat sich als förderlich bzw. hinderlich zur Zielerreichung erwiesen?
- ❒ Wurden die Vereinbarungen eingehalten? Hat die Mitarbeiterin die versprochene Unterstützung durch das Team bzw. die Leitung erhalten?
- ❒ Welche Personalentwicklungsmaßnahmen waren geplant, wurden durchgeführt und abgeschlossen?
- ❒ Wie wird die Wirkung der Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Arbeit durch die Mitarbeiterin und die Leitung eingeschätzt?

Ausblick auf die nächste Zeit – neue Zielvereinbarung

- ❒ Was sind die nächsten Ziele des gesamten Teams der Einrichtung?
- ❒ Welche Teilziele ergeben sich daraus für die Mitarbeiterin?
- ❒ Gibt es persönliche Entwicklungsziele der Mitarbeiterin, die bisher noch unabhängig von den Gesamtzielen der Einrichtung sind? Lassen sich diese vielleicht für Gesamtziele der Einrichtung heranziehen oder ergeben sich aus ihnen möglicherweise neue Ziele für die Einrichtung?
- ❒ Sind die Ziele **s**pezifisch, konkret **m**essbar, der Person direkt zuordenbar (**a**llokierbar), **r**ealistisch umsetzbar und **t**erminierbar („Smart")?
- ❒ Enthalten die Ziele zu viele globale Formulierungen, so sind sie kaum zu erreichen. Also besser ganz konkret und kleinschrittig formulieren!
- ❒ Was wird sich in der Arbeit der Mitarbeiterin ändern, wenn diese Ziele erreicht sind? Woran wird sich die Zielerreichung erkennen oder gar messen lassen?
- ❒ Wer muss welchen konkreten Beitrag zur Zielerreichung leisten?

Personalentwicklungsmaßnahmen

- ❒ Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sollte die Mitarbeiterin erwerben, die sie bei der Zielerreichung unterstützen?
- ❒ Welche beruflichen Perspektiven ergeben sich daraus für die Mitarbeiterin?
- ❒ Welche Auswirkungen werden diese Qualifikationen auf das Team und die Einrichtung haben?
- ❒ Kann durch diese Personalentwicklungsmaßnahmen Chancengleichheit erreicht oder wiederhergestellt werden (im Vergleich zu den Kolleginnen)?

Bitte beachten Sie: Personalentwicklung kann dabei neben den klassischen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen auch Supervision und Coaching, Mentoring, Projektarbeit, Sonderaufträge, Arbeitsplatzanreicherung sowie flexible Arbeitszeiten umfassen.

Diese Checkliste sollte von Ihnen genauso wie von der Kollegin vor dem Gespräch ausgefüllt werden. Sie kann um weitere Punkte ergänzt werden, z. B. um individuelle Rückmeldungen, die Sie der Kollegin noch geben wollen, weitere Informationen zu geplanten Neuausrichtungen der Einrichtung, Informationen vom Träger etc.

2. Durchführung des Personalentwicklungsgesprächs

2.1 Die Gestaltung des äußeren Rahmens (Setting)

Ein Personalentwicklungsgespräch muss in einer ruhigen, für Erwachsene angenehmen Atmosphäre geführt werden. Dazu gehört die Möglichkeit, dieses Gespräch ungestört von Kolleginnen, Eltern und Kindern und selbstverständlich ohne ein klingelndes Telefon zu führen.

Nutzen Sie dazu in Ihrer Einrichtung einen Raum, der dies wirklich ermöglicht und scheuen Sie sich nicht, ein Schild mit „Bitte nicht stören" an der Tür zu befestigen.

Vorher bereitgestellte Getränke (Kaffee, Selters) unterstützen diese ungezwungene Atmosphäre; sie sind darüber hinaus oft auch für aufgeregte Gesprächspartner wichtig, damit sie während des Gespräches etwas in der Hand halten können. Statt des „klickenden" Kugelschreibers kann dies auch eine Tasse oder ein Glas sein.

Am günstigsten ist es, wenn Sie mit Ihrer Gesprächspartnerin über Eck sitzen. Bitte räumen Sie sich und Ihrer Gesprächspartnerin genügend Beinfreiheit ein. Gespräche, in denen man sich gegenübersitzt, haben eher einen belehrenden Charakter, und beide Partner haben wenig Möglichkeit, dem Blick des anderen auszuweichen. In einem Gespräch, in dem es um sehr genaue berufliche Reflexion geht, kann es sehr hilfreich sein, dem Blick des Gegenübers auch mal ausweichen zu können.

2.2 Anfangssituationen gestalten – wie kommen wir gut miteinander ins Gespräch?

Zu Beginn des Gesprächs gilt es, einen ungezwungenen Einstieg zu finden, der die Gesprächsatmosphäre positiv beeinflusst. Dies muss kein klassischer Smalltalk sein, vielmehr geht es darum, die Weichen für das zu führende Gespräch zu stellen, Befangenheiten anzusprechen, Vorbehalte abzubauen und eine offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen.

Nach der Begrüßung könnten folgende **Gesprächsanfänge** möglich sein:

- Wie war das für Sie, sich auf das heutige Gespräch vorzubereiten?
- Wie ist das für Sie, heute hier zu sitzen?
- Es ist heute unser erstes Gespräch, ich bin etwas aufgeregt, wie geht es Ihnen?
- Seit unserem letzten Gespräch ist viel passiert, was beschäftigt Sie gerade?

Es ist von Bedeutung, dass Ihr Gegenüber in dieser Startphase des Gespräches genauso viel und auch genauso lange redet wie Sie, damit eine möglichst gleichberechtigte Ausgangssituation entsteht. Wichtig ist ebenfalls, dass Sie in dieser Phase das Ziel des Gespräches – die Personalentwicklung – im Blick haben und nicht auf Alltagsprobleme, die sicher auch wichtig sind, abschweifen.

In dieser Phase des Gespräches ist es darüber hinaus hilfreich, nochmals an das zu erinnern, was in den vorherigen Dienstbesprechungen zum Thema Personalentwicklungsgespräche diskutiert wurde: „Sie erinnern sich an unsere Teambesprechung vom ..., da haben wir bereits über den Sinn und den Ablauf von Personalentwicklungsgesprächen diskutiert und Folgendes besprochen und geklärt ..."

An dieser Stelle kann auch gut nochmals auf die Vertraulichkeit des Gespräches hingewiesen werden. Auch für wen und zu welchem Zweck das Gesprächsprotokoll angelegt werden soll, kann hier nochmals gut angeführt werden.

2.3 Ablaufplan des Gespräches mit Tipps zur Gesprächsführung

Im Übergang zu dieser Phase des Gespräches ist es sinnvoll, die Checkliste, die auch die Mitarbeiterin zur Verfügung hatte, in die Mitte des Tisches zu legen, um so beiden Teilnehmerinnen gleichberechtigten Einblick zu gewähren. Das Gespräch kann sich an den Fragen der Checkliste orientieren. Grundsätzlich sollte die Struktur

- Ist-Zustand,
- Ausgangsbedingungen,
- Zielvereinbarung,
- Personalentwicklungsmaßnahmen und
- Dokumentation

eingehalten werden (siehe oben). Die im Folgenden aufgeführten Fragen und Stichpunkte sollen Ihnen helfen, die einzelnen Gesprächsschritte dieser Struktur weiter ausdifferenzieren zu können. Bitte beachten Sie dabei, dass die Beispielfragen für ein Personalentwicklungsgespräch mit Erzieherinnen ausgewählt wurden. Für Gespräche mit den anderen Kita-Mitarbeitern (wie z. B. den Küchenkräften, dem Hausmeister

oder dem technischen Personal) sind die Fragen entsprechend zu ergänzen oder deren Arbeitsaufgaben anzupassen.

Ist-Zustand und Ausgangsbedingungen aus dem letzten PEG

Grundsätzlich sollten Sie versuchen, die Fragen an die Mitarbeiterin möglichst genau und offen zu formulieren, also nicht: „Wie schätzen Sie Ihre pädagogische Arbeit des letzten Jahres ein?" Eine solche Frage kann leicht mit „gut" oder „schlecht" beantwortet werden, ohne dass das Thema tiefer ausgelotet wird. Fragen Sie deshalb genau und detailliert, z. B.:

- Ich habe beobachtet, dass Sie viele große Jungs in Ihrer Gruppe haben; erzählen Sie doch, wie Sie mit diesen Jungs arbeiten?
- Sie haben die Bauecke in Ihrem Raum vergrößert, berichten Sie doch, wie Sie zu dieser Veränderung gekommen sind und wie es Ihnen nach dem „Umbau" geht?

Dies setzt aber voraus, dass Sie als Leiterin konkreten Einblick in die Arbeitssituation der Mitarbeiterin haben und diese auch vor Ort beobachten, um sich so ein eigenes Bild verschaffen zu können.

Fragen zur aktuellen pädagogische Arbeit mit den Kindern

Stellen Sie konkrete Fragen zu dem pädagogischen Handeln der Mitarbeiterin, zu einzelnen Kindern, zu pädagogischen Problemstellungen und zur Planung der pädagogischen Arbeit, die auf der einen Seite deutlich machen, dass Sie die Arbeit der Kollegin wahrnehmen, andererseits aber auch zur Selbstreflexion auffordern. Vermeiden Sie direkte Wertungen dessen, was die Kollegin berichtet, ermuntern Sie aber zu Selbsteinschätzungen:

- Wie zufrieden sind Sie mit dieser Umsetzung?
- Was hätten Sie aus heutiger Sicht anders gemacht?
- Welche positiven/negativen Folgen hatte dies aus Ihrer Sicht?

Konkrete Beispielfragen zum pädagogischen Handeln:
Ziel dieser Fragen ist es, dass die Mitarbeiterin ihr konkretes pädagogisches Handeln reflektiert, dies fachlich begründet und an beispielhaften Situationen festmachen kann.

- Ich habe gesehen, dass die kleineren Jungs sich mit ihrem ganzen Bewegungsdrang sehr wohl bei Ihnen fühlen, wie ist Ihnen das gelungen?
- Sie haben letzten Herbst mit der Gestaltung einer Leseecke in Ihrem Bereich begonnen, erzählen Sie doch mal, wie Ihre Erfahrungen bis heute damit sind!

- Ihre großen Jungs dürfen seit einiger Zeit alleine in den Turnraum, wie haben Sie dies mit den Kindern entwickelt?
- Die Kinder kümmern sich sehr selbstständig um die Frühstückssituation, räumen den Tisch ab, planen, was sie danach spielen möchten. Wie ist das entstanden?

Konkrete Beispielfragen zu einzelnen Kindern:
Ziel dieses Fragenkomplexes ist es, dass die Mitarbeiterin ihr Verhältnis zu einzelnen Kindern überprüft und so Vorurteile oder auch Einstellungen zu einzelnen Kindern reflektiert.

- Fritz ist seit einem halben Jahr neu in Ihrer Gruppe, ich kann mich erinnern, dass die Mutter große Schwierigkeiten hatte, ihren 2-Jährigen loszulassen, wie gehen Sie mit dieser Situation um?
- Ich sehe Susi im Garten oft alleine stehen, wie beobachten Sie dieses Kind?

Konkrete Beispielfragen zu pädagogischen Problemstellungen:
Ziel dieses Fragenkomplexes ist, dass die Mitarbeiterin pädagogische Problemstellungen erkennt und ihre Handlungskompetenz überprüft und erweitert.

- In Ihrer Gruppe sind mehrere Kinder mit vietnamesischem Familienhintergrund, wie arbeiten Sie konkret mit diesen Kindern?
- Sie erzählen in den Teamsitzungen oft, wie schwer es Ihnen fällt, die „Kleinen" mit ins Gruppenleben zu integrieren, was wünschen Sie sich für Unterstützung?

Konkrete Beispielfragen zur pädagogischen Planung:
Ziel dieses Fragenkomplexes ist, dass die Mitarbeiterin sich über die Grundlagen und den Ausgangspunkt ihrer pädagogischen Planung klar wird und ihre Arbeit möglicherweise kindzentrierter sieht.

- Sie haben gerade ein Schneckenprojekt und ein Dreiradprojekt laufen, wie sind Sie zu diesen beiden Projekten gekommen?
- Ihr Tagesablauf hat sich im letzten Jahr stark verändert, das freut mich sehr, was hat dazu geführt?
- Wie schätzen Sie sich selbst heute in Ihrer pädagogischen Arbeit ein, was sind Ihre Schwerpunkte, wo sehen Sie für sich Entwicklungsmöglichkeiten?

Diese sehr konkreten Fragen helfen zu einer realistischeren Einschätzung der eigenen pädagogischen Arbeit und sollten daher unbedingt in die Klärung des Ist-Zustands und der Ausgangsbedingungen mit einbezogen werden. Globalere Fragen sollten sich dann anschließen:

- Wenn Sie an unser letztes PEG denken, welche Vereinbarungen waren Ihnen sehr wichtig und was ist aus diesen Vereinbarungen geworden?
- Was hat sich für Sie aus Ihrem letzten PEG entwickelt?
- Eine der im letzten PEG vereinbarten Absprachen haben Sie nicht eingehalten, erzählen Sie doch einfach mal die Hintergründe!

Fragen zur aktuellen pädagogischen Zusammenarbeit mit den Eltern

Ziel der folgenden Fragen ist es, die Reflexion der Zusammenarbeit mit den Eltern immer wieder zu üben und Situationen, die sich mit diesen ergeben, nicht persönlich – auf der Beziehungsebene – zu sehen, sondern Kommunikation mit Eltern auf der Sachebene zu betrachten, um so die Erziehungspartnerschaft mit Eltern zu professionalisieren.

Hier sind es neben den Alltagssituationen, in denen sich die Erzieherin und die Eltern gegenüberstehen, auch konzeptionelle Vereinbarungen, die miteinander besprochen werden müssen.

Konkrete Beispielfragen zum Alltag mit Eltern:
- Ich sehe, dass Frau H. mit ihrer Tochter oft sehr spät kommt; ich weiß, dass Sie dies oft in Ihrer Arbeit stört. Wie und wann kommen Sie mit Frau H. darüber ins Gespräch?
- Ich höre, dass Herr P. Sie sehr viel mit Fragen überschüttet, wie bekommen Sie das für sich geregelt?

Konkrete Beispielfragen, Absprachen zum Thema Zusammenarbeit mit Eltern, die in der Konzeption verankert sind:
- Wir haben vor einem Jahr „Entwicklungsgespräche" mit den Eltern in unserer Einrichtung eingeführt, erzählen Sie doch, wie Sie dieses Projekt in Ihrer Gruppe begonnen haben und wie der Rücklauf bei den Eltern ist.
- Mich würde als Leiterin interessieren, wie Sie die Inhalte, die wir in der Teambesprechung zum Thema „Entwicklungsgespräche" zusammengestellt haben, in die Praxis umsetzen?

Fragen zur Stellung und Kommunikation im Team

Kommunikation kann gelernt werden. Sie muss nicht allein aus dem Bauch heraus stattfinden. Ziel der folgenden Fragen ist es demzufolge, die Kommunikation der Mitarbeiterin mit dem Team zu reflektieren und die von der Mitarbeiterin gewählten Wege der Konfliktlösung darzulegen.

Konkrete Beispielfragen:
- Sie arbeiten seit einem halben Jahr in Ihrer Etage mit zwei neuen Kolleginnen zusammen, wie hat sich diese Zusammenarbeit entwickelt?
- Ich erlebe Sie auf Teambesprechungen oft als sehr ruhig, weiß aber, dass Sie zu vielen Themen eine klare Meinung haben. Was muss passieren, dass Sie diese Meinung auf den Teambesprechungen einbringen?
- Vor einem Monat gab es einen Konflikt zwischen Ihnen und Ihrer Kollegin bezüglich der Schlafsituation bei Ihnen in der Gruppe, was hat sich daraus entwickelt und wie geht es Ihnen damit?
- Wie haben Sie die Veränderung an die anderen Kolleginnen und die Eltern weitergegeben?

Fragen zur Zusammenarbeit mit der Leitung/dem Träger

Ziel dieser Fragen ist es, dass die Kollegin sich selbst als eingebunden in den größeren Zusammenhang der Einrichtung sehen kann, Motivation gewinnt, über ihre eigene Kindergruppe oder ihren unmittelbaren Arbeitsplatz hinaus eigene Gestaltungsideen zu verwirklichen, und konstruktive Kritik an der Einrichtung, der Leitung oder dem Träger äußern kann.

- Wir beide hatten in den Dienstbesprechungen nach Weihnachten eine heftige Diskussion über die Urlaubsplanung des Teams. Ich habe meine Vorstellungen, die mit dem Träger abgesprochen waren, durchgesetzt. Hat sich dies auf Ihr Verhältnis zu mir ausgewirkt?
- Gibt es Entscheidungen von mir oder Dinge in meinem Leitungsstil, die Sie als schwierig empfinden? Welche davon würden Sie gern geändert sehen?
- Gibt es einen Punkt in meiner Arbeit, den Sie gerne ansprechen möchten? Wie würden Sie sich an meiner Stelle in diesem Punkt anders verhalten?
- Vor drei Wochen saßen wir mit dem Träger zusammen. In dieser Besprechung haben Sie sehr klar und wiederholt Ihre Vorstellungen von Zusammenarbeit eingebracht. Was war ausschlaggebend für Ihre Hartnäckigkeit?
- Wie wichtig ist Ihnen die Zusammenarbeit mit dem Träger?
- Gibt es hier Punkte, die Sie anmerken möchten?

Fragen zur eigenen Entwicklung

Auch hier ist es nötig, sehr konkret und genau zu fragen, um der Mitarbeiterin die Möglichkeit zu geben, zu einer für sie nachvollziehbaren realistischen Einschätzung ihrer Entwicklung zu kommen. Fragen Sie also konkret:

- Benennen Sie drei oder vier Schwerpunkte Ihrer pädagogischen Arbeit aus dem letzten Jahr!
- Wie haben sich diese Schwerpunkte ergeben und welche Konsequenzen leiten Sie daraus ab?
- Wenn Sie auf die letzte Zeit in Ihrer Arbeit zurückschauen, wo ging es Ihnen gut, an welchen Punkten haben Sie für sich Inhalte bearbeitet und nach vorne bewegt?

Vereinbarungen, die sich aus dem Besprochenen ergeben – Zielvereinbarung

Je umfangreicher und globaler Sie die Zielvereinbarungen formulieren, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie nicht eingehalten werden. Außerdem ist Folgendes zu beachten: Je stärker es *Ihr* Ziel ist, das Sie als Gesprächsführende durchsetzen wollen, desto weniger übernimmt Ihr Gegenüber die Verantwortung dafür. Ihre Mitarbeiterin wird im Personalentwicklungsgespräch sehr schnell merken, wenn Sie „eigentlich schon wissen, was gut für sie ist". Nur wenn die Mitarbeiterin die in der Zielvereinbarung beschlossenen Ziele für sich selbst als entwicklungsrelevant wahrnimmt und sich selbst diesen Zielen verpflichtet, besteht die Chance auf Zielerreichung.

Achten Sie daher bei der Formulierung von Zielen darauf, dass diese sich immer an den eigenen Entwicklungszielen der Mitarbeiterin orientieren. Ihre Mitarbeiterin hat schon durch die vorbereitete Checkliste Anhaltspunkte gegeben, und das bisherige Gespräch hat wahrscheinlich auf weitere mögliche Ziele hingewiesen.

Für die Formulierung der Ziele sei an das Smart-Prinzip erinnert. Die Ziele sollten also:

- **s**pezifisch formuliert sein,
- **m**essbar,
- der Person direkt zuordenbar (**a**llokierbar),
- **r**ealistisch umsetzbar
- und **t**erminiert, also mit einem Datum der Umsetzung versehen sein.

> *Beispiel:*
>
> Ziel ist, dass Sie im nächsten Jahr ihr Konfliktverhalten schulen.

Dieses Ziel wird mit großer Wahrscheinlichkeit nicht eingehalten. Es ist mit großer Wahrscheinlichkeit das Ziel der Leiterin, die gern die Konfliktfähigkeit der Mitarbeiterin schulen möchte. In einem solchen Fall ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Leiterin dann die entsprechende Fortbildung auswählt und die Mitarbeiterin dort ohne

Eigenmotivation hingeht. Im Sinne der Smart-Definition wäre das Ziel noch nicht konkret genug formuliert, die Zielerreichung wäre nicht messbar, die Terminierung ist sehr global („im nächsten Jahr").

Eine andere Möglichkeit wäre es, kleinere Schritte zu gehen, aber die Mitarbeiterin an diesen Schritten zu beteiligen bzw. diese Schritte mit ihr selbst zu finden. So könnte eine gemeinsam gefundene Lösung zum Beispiel lauten:

> *Beispiel:*
>
> Bei der nächsten Auseinandersetzung mit der Nachbarkollegin schreiben Sie den Konflikt für sich vor dem Gespräch auf und notieren sich alle wichtigen Punkte, die Sie im anstehenden Konfliktgespräch mit der Kollegin ansprechen wollen. Nach dem Konfliktgespräch überprüfen Sie für sich, ob Sie in dem Konfliktgespräch alle Ihnen wichtigen Punkte benannt haben.

Ziel der Gesprächsführung im Personalentwicklungsgespräch ist es, dass die sich daraus ergebenden Ziele oder Vereinbarungen gemeinsame Ziele von Ihnen als Leiterin und der Mitarbeiterin sind.

Wenn Sie als Leiterin bereits mit einem vorgefertigten Ziel in das Personalentwicklungsgespräch gehen, werden Sie unbewusst während des gesamten Gespräches dieses Ziel verfolgen. Mit großer Sicherheit wird dieses Ziel auch am Ende vereinbart werden; die Verantwortung für dieses Ziel bleibt aber allein in Ihrem Kopf. Die Kunst in einem Personalentwicklungsgespräch ist es demzufolge, zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu kommen, für die beide Parteien gleichermaßen Verantwortung übernehmen. Hier sind oft überschaubare, genaue Absprachen angebrachter als große Vereinbarungen.

Personalentwicklungsmaßnahmen

Auf den in den zur Vorbereitung erstellten Checklisten werden Ihre Mitarbeiterin und Sie selbst bereits Ideen für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen festgehalten haben. Diese lassen sich nun anhand der bisherigen Gesprächsinhalte konkretisieren. Personalentwicklungsmaßnahmen, die seit dem letzten PEG abgeschlossen wurden, können durch Aufbaumaßnahmen ergänzt werden. Bisher noch nicht abgeschlossene Personalentwicklungsmaßnahmen können erneut in die Vereinbarung aufgenommen werden. Prüfen Sie hier bitte aber, ob das Ziel tatsächlich noch realistisch ist bzw. ob es sich wirklich um eine sinnvolle Maßnahme gehandelt hat. Manche Personalentwicklungsideen werden von der Zeit und neuen Anforderungen auch überholt. Die entsprechende Neuausrichtung sollte dann in den neuen Personalentwicklungsmaßnahmen deutlich werden, ohne dass lange über „nichterfüllte" Projekte lamentiert wird.

Personalentwicklung umfasst nicht allein Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Im Alltag von Kindertagesstätten wird jedoch diese Gleichsetzung allzu oft vorgenommen. Daher sei an dieser Stelle nochmals daran erinnert, dass unter Personalentwicklung alle Maßnahmen verstanden werden, die der Verbesserung der Qualität der pädagogischen Arbeit und damit der Verbesserung der Bedingungen für Kinder in den Tageseinrichtungen – sprich dem Kindeswohl – dienen. Personalentwicklungsmaßnahmen können der Weiterentwicklung persönlicher oder berufsspezifischer Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiterin dienen (z. B. Englischkurs, Computerkurs, Kommunikations- und Konfliktlösungstrainings). Darüber hinaus können aber auch Maßnahmen implementiert werden, die zur Anreicherung der Arbeitsaufgaben der Mitarbeiterin führen (z. B. Dienstplangestaltung), auf eine Ansprechpartnerrolle für spezifische Themen vorbereiten (z. B. Integration oder Sprachförderung), Maßnahmen, die eine berufliche Weiterentwicklung einleiten (z. B. Vorbereitung auf stellvertretende Kita-Leitung), aber auch Mentoring, Coaching, Supervision oder kollegiale Beratung als unterstützende Maßnahmen zur erfolgreichen Bewältigung des beruflichen Alltags. Projekte, die die Mitarbeiterin anstrebt und die dem Auf-den-neuesten-Stand-Bringen ihrer pädagogischen Arbeit dienen (z. B. Trainieren der Beobachtung und Dokumentation, Erstellung von Portfolios, Gestaltung einer Literacy-Ecke), zählen ebenfalls zu den möglichen Personalentwicklungsmaßnahmen. Auch hier gilt: Je konkreter, desto besser! Lieber kleine, überschaubare Maßnahmen vereinbaren, die tatsächlich umgesetzt werden können, als große Ziele nennen, die sich dann wahrscheinlich im nächsten Personalentwicklungsgespräch als unerledigt oder undurchführbar erweisen werden.

Dokumentation der Vereinbarung

Vor diesem letzten Gesprächsschritt sollte eine kleine Pause gemacht werden, in der Sie als Gesprächsleiterin und Ihre Mitarbeiterin nochmals kurz nachdenken, ob wirklich alle relevanten Punkte aus den vorbereiteten Checklisten angesprochen wurden bzw. ob es noch andere relevante Punkte gibt, die bisher nicht zur Sprache gekommen sind. Dann sollte der inhaltliche Teil des Personalentwicklungsgesprächs von Ihnen abgeschlossen werden. „So, Frau X, die Punkte, die mir am Herzen liegen, haben wir alle besprochen. Wenn es auch von Ihrer Seite keine weiteren Ergänzungen mehr gibt, sollten wir nun die wichtigsten Punkte, die bis zum nächsten Gespräch vereinbarten Ziele und die besprochenen Personalentwicklungsmaßnahmen aufschreiben." Die Dokumentation dieser Ziele und Personalentwicklungsmaßnahmen kann in Stichpunkten erfolgen. Sie sollte frei von emotionalen Bewertungen sein, keine persönlichen Einschätzungen und keine Bewertung der Ergebnisse vorheriger Personalentwicklungsgespräche enthalten. Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für einen Vereinbarungsbogen, den Sie entsprechend den Gegebenheiten in Ihrer Einrichtung anpassen können:

Personalentwicklungsgespräch vom: .....

Uhrzeit und Dauer: .....

Name der Mitarbeiterin: .....

Name der Leiterin: .....

Datum und Zeit des nächsten Personalentwicklungsgesprächs: .....

Folgende Entwicklungsziele wurden für die Mitarbeiterin vereinbart:

Zur Erreichung dieser Ziele wurde von der Leitung die folgende Unterstützung zugesagt:

Als Personalentwicklungsmaßnahmen wurden festgelegt:

Von diesen Zielen und Maßnahmen wird das Team über die folgenden Punkte informiert:

Von diesen Zielen und Maßnahmen wird der Träger über folgende Punkte informiert:

Folgende Punkte bleiben vertraulich:

Unterschrift der Mitarbeiterin: .....

Unterschrift der Leiterin: .....

Eine Kopie dieses Bogens bekommt die Mitarbeiterin, der Bogen selbst bleibt bei der Leiterin. Dieser Vereinbarungsbogen muss verschlossen aufbewahrt werden und ist kein Teil der Personalakte der Mitarbeiterin. Empfehlenswert ist, der Mitarbeiterin und auch sich selbst noch eine Woche Bedenkzeit zu lassen, in der gegebenenfalls noch Änderungen an der Vereinbarung vorgenommen werden können. Manchmal werden im Gespräch Zusagen gemacht, die dann im weiteren Nachdenken als voreilig erscheinen. Um den selbstverpflichtenden Charakter dieser Vereinbarung zu stärken, sollte die Mitarbeiterin also noch Änderungen vornehmen können, bevor der Bogen als verbindliche Arbeits- und Entwicklungsgrundlage dient.

3. Die Reflexion und Nachbearbeitung von Personalentwicklungsgesprächen

Eigene Reflexion

Gerade in der Anfangsphase der Einführung von Personalentwicklungsgesprächen in Ihrer Einrichtung werden sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiterinnen mit dem neuen Instrument erst vertraut werden müssen. Daher werden Sie natürlich nach jedem Gespräch für sich reflektieren, wie Sie die Gesprächsatmosphäre und die vereinbarten Ziele einschätzen und ob Sie mit dem Verlauf des Gesprächs zufrieden sind. Eine gezielte Reflexion und Nachbearbeitung der Personalentwicklungsgespräche sollten Sie aber auch über die Einführungsphase hinaus im Gesprächsalltag aufrechterhalten. Diese Nachbearbeitung dient sowohl der Vergewisserung über das eigene Gesprächsverhaltens als auch der Verankerung der Gesprächsergebnisse im Team. Die folgenden Fragen können dabei hilfreich sein:

Fragen zur eigenen Reflexion:

Wie war die Gesprächsatmosphäre?

War es möglich, alle Themenbereiche anzusprechen?

Konnte ich den Gesprächsfaden beibehalten?

An welchen Stellen in diesem Gespräch konnte ich mein Anliegen gut verdeutlichen, an welchen Stellen ist es mir nicht so gut gelungen?

Was könnte verbessert werden?

Wo war die Vorbereitung hilfreich, an welchen Punkten war sie weniger gut?

Waren die Strukturen, Zeit und Ort passend?

Reflexion im Team

Nach dem Führen der PEG ist die Rückkopplung im Team von großer Bedeutung.

Mit Sicherheit haben sich die unterschiedlichsten Vereinbarungen ergeben, z. B. Umgestaltungen von Räumen, Veränderungen in der Zusammenarbeit, Erarbeitungen neuer konzeptioneller Schwerpunkte, Weiterbildungen, die geplant sind, u. v. m.

Es ist für das gesamte Team wichtig, gemeinsam zu überlegen, wie dies alles getan und zusammengefügt werden kann, um einen gemeinsamen konstruktiven Prozess zu gestalten.

Klare Zeitangaben (z. B. „Bis Ende März wird die Leseecke von Frau O. umgestaltet."), die für alle sichtbar auf einem Flipchartbogen visualisiert werden, unterstützen diesen Prozess und machen das Arbeiten spannend und Personalentwicklungsgespräche zu einem äußerst sinnvollen und befriedigenden Instrument in der Entwicklung einer Kita.

4. Stolpersteine und wie es wirklich beim „Stolpern" bleibt

Nicht jedes Personalentwicklungsgespräch verläuft perfekt. Wie auch Fernseh- und Radioempfang gestört sein können, treten auch in Gesprächen Situationen auf, in denen der gegenseitige Empfang gestört sein kann. Es stellt sich dann manchmal das Gefühl ein, dass man aneinander vorbeigeredet hat oder der eine den anderen nicht versteht. Stolpersteine sind z. B. Gesprächshindernisse, die in jedem Gespräch auftreten können und den Informationsfluss vom Sender zum Empfänger verhindern. Als Stolperstein in Gesprächen erweisen sich aber auch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale der Gesprächspartner, mit denen man einfach nicht so gut umgehen kann. Darüber hinaus können es auch ältere Konflikte oder Themen der Einrichtung sein, die zwar nicht in das aktuelle Personalentwicklungsgespräch gehören, es aber trotzdem überschatten. Im Folgenden sollen ein paar Hinweise gegeben werden, wie Sie mit diesen drei Stolpersteinen – Gesprächshindernisse, schwierige Persönlichkeiten, Konflikte – umgehen können, so dass das Personalentwicklungsgespräch dennoch erfolgreich verläuft.

4.1 Gesprächshindernisse

Gesprächshindernisse sind bestimmte Situationen, die sich direkt im aktuellen Gespräch ergeben und die dazu führen, dass vom eigentlichen Ablauf und den eigenen Zielen des Personalentwicklungsgesprächs auf andere Themen umgelenkt wird. Grundsätzlich gilt bei Gesprächshindernissen, dass das Ansprechen der entspre-

chenden Situation bereits entlastet und hilft, sich wieder in den Gesprächsverlauf einzugliedern. Mögliche Gesprächhindernisse und Möglichkeiten, diesen zu begegnen, sind:

In andere Themen abgleiten
- vorher Notizen machen
- eine kurze Pause, das ursprüngliche Thema nochmals neu formulieren

Verlieren des Gesprächsfadens
- den vorherigen Verlauf des Gesprächs kurz zusammenfassen
- nachfragen, ob die Partnerin inhaltlich auch an dieser Stelle des Gesprächs ist

Das Empfinden, falsch reagiert bzw. beim Gegenüber einen wunden Punkt getroffen zu haben
- ansprechen, die eigenen Empfindungen und Gefühle formulieren
- möglicherweise sich auch entschuldigen und innerlich einen Schritt zurückgehen
- auf keinen Fall übergehen, dann bleibt ein bitterer Nachgeschmack

Eigenes Unwohlsein bei bestimmten Themen
- formulieren, wie die eigenen Befindlichkeiten gerade sind
- versuchen zu erklären, was das eigene Unwohlsein ausmacht
- nachfragen, wie es dem Gegenüber damit geht

Ideenlosigkeit bei den eigenen Formulierungen
- vorher alternative Formulierungen überlegen
- Notizen zu Hilfe ziehen
- kurze Gesprächspause machen

Wut, Ärger oder Ungeduld bei sich selber
- sich selber und die eigenen Gefühle in einem Gespräch immer wieder überprüfen
- aufkommende starke Empfindungen sofort benennen
- im Notfall das Gespräch vertagen
- mögliche Situationen für sich selbst vorher durchdenken und Handlungsalternativen überlegen
- sich deutlich machen, welche Verhaltensweisen dieser Kollegin bei Ihnen starke Gefühle auslösen und wie Sie damit umgehen könnten

Störungen von außen
- möglichst ruhig reagieren
- kurze Pause machen und diese auch im Gespräch ansagen
- nach der Störung das bisherige Gespräch nochmals zusammenfassen

Geschichten aus der gemeinsamen beruflichen Vergangenheit werden im Gespräch angesprochen und „benutzt"
- deutlich machen, dass dies an anderer Stelle besprochen werden kann und dies dort möglicherweise auch gerne getan wird
- die Kollegin nicht abweisen, aber die Grenzen klar aufzeigen
- auf das in der Teambesprechung erarbeitete Verfahren hinweisen
- sachlich bleiben, nicht verbrüdern oder emotionalisierend Nähe betonen

Dauerreden, Reden aus Unsicherheit, „Wortschwälle"
- von Beginn des Gesprächs Gesprächsregeln aufstellen und auf deren Einhaltung achten, z. B. sich gegenseitig aussprechen lassen und zuhören
- Dauerreden nicht durch intensiven Blickkontakt, Nicken, Zustimmungssignale verstärken, eher neutral auf eine Pause warten
- nach einem Wortschwall kurzes Zusammenfassen des Gehörten, dann dazu die eigene Position verdeutlichen

Überforderung mit der entstandenen Situation
- Weinende Gesprächspartnerinnen, Vorwürfe, hohe eigene Betroffenheit: In diesen Gesprächssituationen fühlt sich jeder überfordert. Unterbrechen Sie die Situation (z. B. durch ein gereichtes Taschentuch), beruhigen Sie Ihr Gegenüber oder sich selbst.
- Achten Sie darauf, dass Sie nicht aus Mitleid völlig anders reagieren, als Sie es sich vorgenommen haben. Überlegen Sie möglichst gemeinsam ob es sinnvoll ist, das Gespräch an dieser Stelle weiterzuführen.

Schweigen, Sich-nichts-mehr-zu-sagen-Haben
Dies zeichnet sich meist schon in der Planung des Gespräches ab. Deshalb ist es sinnvoll, sich vorher zu überlegen, wie es gelingt, die Kollegin zum Reden zu ermuntern:
- offene Fragen stellen („Berichten Sie doch ...", „Erzählen Sie ...")
- Zeit zum Aussprechen lassen.
- das Gespräch nicht unnötig verlängern

4.2 Schwierige Persönlichkeiten

Andere Stolpersteine sind bestimmte Kollegentypen, die beim Gegenüber bestimmte Reaktionen lösen. Hier hilft manchmal nur professionelle Unterstützung, um dem permanenten Stolperstein ausweichen zu können, der mit seiner Person ja direkt vor Ihnen sitzt, und das Handwerkszeug zu bekommen, das eigene Gesprächsverhalten professionell zu überprüfen (z. B. kollegiale Beratung mit anderen Leiterinnen, Supervision etc.).

Trotzdem ist es hilfreich, sich auf einige Kollegentypen einzustellen, um so gut auf das Gespräch vorbereitet zu sein. Bitte bedenken Sie dabei aber, dass es nicht die Persönlichkeit der Kollegin selbst ist, die das Gespräch schwierig macht, sondern dass es ein Problem ihres beiderseitigen Miteinanders ist. Jeder hat Menschen, mit denen er gut oder schlecht zurechtkommt, manchmal stimmt die Chemie und manchmal eben nicht. Selbst die schwierigste Kollegin wird Menschen in ihrem Umfeld haben, mit denen sie blendend zurechtkommt. Machen Sie also der Kollegin keinen Vorwurf daraus, dass Sie mit ihr nicht „können", sondern versuchen Sie besser, trotz dieses Stolpersteins ein zielführendes Personalentwicklungsgespräch zu gestalten.

Die Betroffenen
- Gefühle, die sie äußern, ernst nehmen
- nach den Gründen für die Gefühle, nicht nach den Gefühlen selbst, nachfragen
- Gesprächsziel versachlichen, eine deutliche Trennung zwischen dem Sachinhalt des Besprochenen und seinem „Beziehungsinhalt" vornehmen

Die Stillen, Schüchternen
- immer wieder zum Reden ermuntern (durch intensive Zuwendung, Nicken, Mimik, kurze zustimmende Zwischenbemerkungen)
- Aussagen nicht bewerten
- leichte Fragen stellen
- Mut machen
- viel Anerkennung in der Anfangsphase des Gespräches geben

Die Ablehnenden
- Ablehnung ernst nehmen
- sich aus deren Erfahrung berichten lassen
- Positives herauskehren
- sich selbst nicht beeinflussen lassen

Die leicht Aggressiven
- nach den Befindlichkeiten fragen
- deutlich machen, dass dieses Verhalten in diesem Gespräch unnötig ist
- nicht auf die Aggressivität eingehen
- selbst ruhig und freundlich bleiben
- Beziehungsohr schließen, möglichst nur die Sachinformation aus dem Gesagten heraushören

Die diensterfahrenen „Allesbesserwisser"
- Anerkennung der geleisteten Arbeit
- nachfragen, erklären lassen
- das eigene Wissen nicht in Frage stellen

- ruhig und sachlich bleiben, nicht in Konkurrenz gehen
- Befindlichkeiten erfragen und selbst äußern
- das Expertentum in die größere Gruppe, z. B. Team oder Elternabend, bringen lassen, vorher absprechen
- mit Aufgaben für das Team betrauen
- die geäußerte Meinung ins Team transportieren lassen

Die etwas dickfelligen Trägen
- genau nachfragen („Erzählen Sie mal genau den Ablauf ...")
- Details erzählen lassen
- viele Beispiele erfragen
- nach Empfindungen fragen, sich dazu vorher Fragen überlegen

Die nicht ganz so Schlauen
- kurze Fragen stellen,
- bitten, dass Ihnen kleine Geschichten zu den einzelnen Themen erzählt werden
- zwischendurch immer wieder das Gesagte zusammenfassen lassen („Wie sehen Sie das, was ich gerade gesagt habe?")
- viel Anerkennung geben
- Aussagen nicht bewerten

Die Mitschwimmer
- nach der eigenen Position fragen
- viel hinterfragen
- Standpunkte erläutern lassen
- Anerkennung für Gedanken, die in diesem Gespräch formuliert werden, geben

4.3 Alte und neue Konflikte

Überall, wo Menschen leben, arbeiten und wohnen, sind Konflikte Alltag und Teil der Normalität. Verstärkt wird das jedoch in Kindertagesstätten durch den Umstand, dass hier ausschließlich mit Menschen gearbeitet wird, d. h. im Arbeitsprozess immer Menschen mit unterschiedlichsten Persönlichkeiten, Biografien, Wünschen und Erwartungen aufeinander treffen. Hier lagern Unmengen von Konfliktstoff, die es dann fast schon überraschend erscheinen lassen, wenn im Alltag mal keine Konflikte auftreten. Von daher ist es klar, dass auch das Besprechen und Bearbeiten von Konflikten im PEG nicht ausgeschlossen werden kann. Hier gilt es allerdings zu trennen zwischen Konflikten, die zwischen der Leitung und der Erzieherin bestehen, und Konflikten mit Dritten, also Eltern oder Kollegen, die außerhalb dieses Gesprächs sind.

Konflikte, die im Gespräch selbst auftreten, müssen benannt werden. Nachdem der Konflikt offen angesprochen ist, gilt es abzuwägen, ob es die Möglichkeit gibt, diesen Konflikt unverzüglich und kurz direkt zu bearbeiten, oder ob der anstehende Konflikt zurückgestellt und das PEG weitergeführt werden kann. Sobald Sie sich allerdings entscheiden, den Konflikt zu bearbeiten, handelt es sich nicht mehr um ein Personalentwicklungs-, sondern um ein Konfliktgespräch (siehe D V 12, S. 3). In diesem Fall sollten Sie das Personalentwicklungsgespräch für zunächst beendet erklären. Konflikte, die gar nicht benannt und auch nicht als solche bearbeitet werden, werden meist schnell größer, unüberschaubarer und schwerer eingrenzbar.

Bei Konflikten mit Dritten kann sich möglicherweise als Zielvereinbarung ergeben, dass dieser Konflikt bearbeitet wird und die Leitung eine vorbereitende und beratende Funktion einnimmt.

Folgende Fragen können hier unterstützen:

- Was ist Thema des Konflikts? Worum geht es konkret?
- Wer ist alles am Konflikt beteiligt?
- Wie lange dauert der Konflikt schon?
- Wann können die Beteiligten sich zusammensetzen, um über diesen Konflikt zu reden?

Es geht nicht immer darum, eine endgültige Lösung zu finden, sondern gemeinsam den nächsten Schritt zu überlegen.

„Willkommen in unserer Kita!“

Planen und gestalten Sie den „Tag der offenen Tür“ erfolgreich!

Sabine Hall, Langenlonsheim
Kindertagesstättenleiterin, Alzey

Inhalt Seite

1. Warum einen „Tag der offenen Tür“? 2
2. Wie fangen wir an? 2
3. Welche Methoden sind hilfreich? 3
3.1 Fragebogen 3
3.2 Mindmapping 4
4. Welche Arbeitshilfen gibt es? 12
4.1 Einladungen 12
4.2 Begrüßungszettel 13
4.3 Programm 13
5. Preisliste 14
6. Reflexion 14
7. Was wird „am Tag danach“? 15
8. Fazit 15

Wer hat es nicht schon einmal erlebt: Der „Tag der offenen Tür“ naht und es gibt noch wahnsinnig viel vorzubereiten. Bei jeder Besprechung nimmt die Planung einen Großteil der Zeit ein, und oftmals hat man das Gefühl, irgendetwas vergessen zu haben. Um das zu vermeiden, ist eine frühzeitige und gut strukturierte Planung unabdingbar!