



2 Personalentwicklung Leitfaden

Ein Angebot an Personalverantwortliche in der Evangelischen Landeskirche



Personalentwicklungsgespräche mit
Leitungen von Kindergärten und
Kindertagesstätten



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTEMBERG

Leiterinnen und Leiter im Bereich der Arbeit in Kindergärten und in Kindertagesstätten unterstützen.

Um auch in Zukunft den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen, wird sich die Bildungs- und Erziehungsarbeit in evangelischen Kindergärten und Kindertagesstätten qualitativ weiter entwickeln. Auch die veränderten Ansprüche von Kooperationspartnern und Eltern machen ein Qualitätsmanagement in den Betreuungseinrichtungen erforderlich. Das sich ändernde Nutzer/Innenverhalten erfordert eine gute Öffentlichkeitsarbeit und eine zukunftsorientierte Zusammenarbeit mit den Eltern.

Um im Berufsalltag auf die sich ständig ändernden Anforderungen reagieren zu können und um gute fachliche Arbeit leisten zu können, müssen sich Leitungsverantwortliche von Kindergärten und Kindertagesstätten neue Fähigkeiten aneignen und vorhandenes Wissen erweitern. Hierzu gehören: die veränderten Erkenntnisse über die Förderung in der frühen Kindheit, die Einführung und Umsetzung des Orientierungsplanes, der mögliche Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder unter drei Jahren, vielfältige Betreuungsangebote der Einrichtungen. Alle diese Veränderungen wirken sich auch auf die einzelne Mitarbeiterin/den einzelnen Mitarbeiter aus.

Vorbereitung:

In der Vorbereitung auf das PE-Gespräch ist es wichtig, die Ziele der jeweiligen Träger, den Orientierungsplan der Einrichtung und den Stand der geforderten fachlichen Qualifikationen der/des Leitungsverantwortlichen bewusst in den Blick zu nehmen und zu kennen:

- Die Ziele der jeweiligen Träger für ihre Einrichtung, Pläne des zuständigen Gremiums (Kirchengemeinderat, Fachausschuss) in Bezug auf die Arbeit in den Kindertagesstätten, um im PE-Gespräch darüber zu sprechen, wie diese umgesetzt werden können. Hierzu gehört die Frage: Wie lautet die aktuelle Beschlusslage? Es ist zu klären, welche Ziele bereits benannt sind und welche finanziellen Möglichkeiten und Zuschüsse zur Verfügung stehen.
- Der Orientierungsplan, um zu wissen welche Schritte notwendig sind. (Fragen: Was ist bereits vorhanden bzw. schon umgesetzt? Was können bzw. müssen wir lassen, um den Orientierungsplan gut umsetzen zu können?)
- Die Fachqualifikation mit Blick auf die Leitungstätigkeit, als Grundlage für die Vereinbarung von PE-Maßnahmen (Möglichkeiten: Gesprächsführung, Zeitmanagement, Konzeptionsentwicklung, Qualitätsentwicklung).

Weitere Informationen und Anregungen über die aktuellen Veränderungen und Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten Sie bei:

- den Fachberatungsstellen
- dem Evangelischen Landesverband für Kindertageseinrichtungen in Württemberg (www.evlvkita.de)
- den für Sie zuständigen Kirchlichen Verwaltungsstellen.



Das PE-Gespräch gliedert sich in folgende Schritte:

1. Was ist der gegenwärtige Stand? – Arbeitsbedingungen, Arbeitsumfeld und gegenseitige Rückmeldung zur Zusammenarbeit
2. Was ist gewesen? – Rückblick auf die vereinbarten Ziele und PE-Maßnahmen
3. Was wird angestrebt? – Ziele für die kommenden 12 Monate
4. Was ist dafür nötig? – PE-Maßnahmen
5. Dokumentation

Rückmeldungen zeigen, dass es sinnvoll ist, Ihnen als Vorgesetzte zu den Schwerpunkten „3. Was wird angestrebt?“ und „4. Was ist dafür nötig?“ ein verfeinertes Raster an die Hand zu geben. Dieses soll Sie dabei unterstützen, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berufsgruppenspezifisch Ziele zu vereinbaren und die jeweils sinnvolle PE-Maßnahme zu finden.

- 3.1. Was wird angestrebt?
- 3.2. Welche notwendigen Einzelschritte gibt es?
 - 4.1. Was ist dafür nötig?
 - 4.2. Wie können diese Kenntnisse/Kompetenzen erworben werden?
 - 4.3. Wie können Mitarbeitende begleitet werden, um den Lernerfolg zu sichern?

Im Folgenden werden die Einzelschritte detailliert dargestellt. Manche können in der Praxis sicher an der einen oder anderen Stelle zusammengefasst werden.

1. Was ist der gegenwärtige Stand?

In diesem Teil des PE-Gesprächs geben Sie sich Rückmeldungen darüber, wie für Sie die Zusammenarbeit im vergangenen Jahr verlief. Dabei stehen die Arbeit und die Arbeitssituation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters im Vordergrund; Vorgesetzte/Vorgesetzter erhalten dabei Rückmeldungen zur eigenen Funktion und Person. Da dieser Schwerpunkt sich auf die jeweilige konkrete Arbeitssituation bezieht, wird hier auf Beispiele verzichtet.

2. Was ist gewesen?

Schauen Sie nochmals zurück auf die vereinbarten Ziele und PE-Maßnahmen.

Eine wertschätzende Auswertung des Erreichten und die Wirkung auf die Arbeit haben hier ihren Platz.

Benennen Sie, was die Zielerreichung unterstützt und gefördert hat und wie sich das erreichte Ziel auf die tägliche Arbeit auswirkt.

Wenn ein Ziel nicht oder nur teilweise erreicht werden konnte, kann das sehr unterschiedliche Gründe haben. Die differenzierte Betrachtung ist hilfreich, um z. B. unterstützende Maßnahmen besser einzusetzen, um hemmende Faktoren oder hinderliche Bedingungen zu erkennen und künftig – soweit möglich – zu verbessern.

Nutzen Sie hier die Methode des Feedbackgesprächs, indem Sie den Sachverhalt beschreiben ohne ihn zu bewerten; formulieren Sie möglichst konkret. Verschaffen Sie sich Klarheit über Rückfragen und vermeiden Sie Interpretationen. Die wertschätzende Haltung der Gesprächspartner bildet die Grundlage für ein vertrauensvolles Feedback.



Beispiel:

Vor einem Jahr vereinbarten Pfarrerin und Kindergartenleitung, dass die Zusammenarbeit mit den Eltern in diesem Jahr neu gestaltet wird.

Die Kindergartenleitung wollte dazu bis zum Sommer das entsprechende Kapitel der Konzeption in kollegialer Beratung mit einer Leitungskollegin einer anderen Einrichtung überarbeiten.

Im Rückblick wird festgestellt, dass diese Überarbeitung erst teilweise erfolgt ist.

Bei differenzierter Betrachtung werden die Gründe dafür sichtbar. Die Kindergartenleitung war längere Zeit erkrankt und sie konnte aus diesem Grund das vereinbarte Ziel noch nicht ganz umsetzen. Die kollegiale Beratung war für die Erreichung des Teilzieles sehr hilfreich.

Der Zwischenstand wird von der Leitung folgendermaßen beschrieben:

Im Team und im Austausch mit der Leitungskollegin wurde deutlich, dass die bestehenden Kommunikationsformen mit den Eltern, den veränderten Bedürfnissen der Eltern und des Teams nicht mehr gerecht werden. Vor der Weiterarbeit an der Konzeption sollten deshalb mit dem Team, unter Einbeziehung der Eltern, die Veränderungen besprochen und geklärt werden.

3.1 Was wird angestrebt? (Ziele)

Es ist wichtig, dass vereinbart und festgehalten ist, welches Ziel/welche Ziele erreicht werden sollen. Nutzen Sie die Methode, ein Ziel **S**pezifisch **M**essbar **A**traktiv **R**ealistisch **T**erminiert (**SMART**) zu formulieren.

Beispiel für ein vereinbartes Ziel:

Im kommenden Kindergartenjahr werden die Kommunikationsformen in der Zusammenarbeit mit den Eltern überprüft und weiterentwickelt. Die Kindergartenleitung ist verantwortlich für die Durchführung dieses Prozesses.

Das ganze Thema wird unter dem Aspekt der neuen Formen der Erziehungspartnerschaft in der aktuellen Bildungsdiskussion und den Vorgaben des Orientierungsplans betrachtet. Vielfältige Anregungen gibt es dazu in den Arbeitshilfen des Evangelischen Landesverbandes Tageseinrichtungen für Kinder in Württemberg e.V.

3.2 Welche notwendigen Einzelschritte gibt es?

Nachdem das Ziel vereinbart ist, werden die dafür notwendigen Einzelschritte erarbeitet und besprochen.

Beispiel für die Beschreibung der Einzelschritte:

- In der nächsten Elternbeiratssitzung wird der Elternbeirat durch die Kindergartenleitung über das oben genannte Ziel informiert.
- Die Kindergartenleitung erstellt einen Zeitplan für die Bearbeitung der Aufgabe.
- Information der Eltern durch einen Elternbrief mit Rückmeldemöglichkeit bei Interesse zur Mitarbeit.
- Bildung einer Arbeitsgruppe interessierter und kompetenter Eltern zur Bearbeitung des Themas.
- Die Arbeitsgruppe prüft weitere Beteiligungsmethoden, um die Eltern aktiv an diesem Thema zu beteiligen (schriftliche Umfrage, Interviews, Workshop an einem Samstag).
- Die Arbeitsgruppe entwickelt die Kommunikationsformen weiter.
- Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe werden schriftlich festgehalten.
- Der/die Vorgesetzte und der Träger werden über die Ergebnisse durch Ergebnisprotokolle informiert.



- Die Kindergartenleitung legt dem/der Vorgesetzten in 9 Monaten das Endergebnis des Beratungsprozesses vor.
- Fachliche Inputs durch Literatur und Fachberatung.
- Fachwissen zu den Themen Öffentlichkeitsarbeit und Gesprächsführung erweitern.
- Übernahme der entstehenden Kosten durch den Träger der Einrichtung.

4.1 Was ist dafür nötig? (Kenntnisse und Kompetenzen)

Nachdem das Ziel und die Einzelschritte vereinbart wurden, ist zu klären, in welchen Bereichen Kenntnisse und Kompetenzen erworben und/oder vertieft werden sollen.

Beispiel für das Festlegen, welche Kenntnisse und Kompetenzen erworben werden sollen:

- Gesprächsführung und Moderationskompetenz
- Kenntnisse in Öffentlichkeitsarbeit/Präsentation
- Kenntnis über Orientierungsplan und dessen Aussagen zur Erziehungspartnerschaft

4.2 Wie können diese Kenntnisse/Kompetenzen erworben werden? (PE-Maßnahmen)

Es ist gemeinsam zu überlegen, welche PE-Maßnahmen geeignet erscheinen. Dabei ist zu beachten, dass Menschen auf ganz unterschiedlichen Wegen (Hören, Sehen, Reden, Handeln) lernen. Diese Unterschiedlichkeit ist zwar nicht angeboren, wurde aber über viele Jahre hinweg geprägt.

Beispiel für das Vereinbaren von PE-Maßnahmen:

- Die Kindergartenleitung nimmt an einem Fortbildungsangebot teil, in dem es um die Aspekte der Führung von Gesprächen mit Erwachsenen auch in schwierigen Situationen/Konflikten geht.
- Die Kindergartenleitung besucht eine Fortbildung zur Umsetzung des Orientierungsplans mit dem Aspekt der Erziehungspartnerschaft.
- Die Kindergartenleitung schafft die erforderliche Fachliteratur in Absprache mit dem/der Vorgesetzten an.
- Die Kindergartenleitung erhält die Möglichkeit zur Einarbeitung in die Nutzung der technischen Ausstattung durch Einführung und Unterstützung durch eine/n kompetente/n Mitarbeiter/in der Kirchenpflege.
- und vieles mehr

4.3 Wie kann Begleitung erfolgen, um den Lernerfolg zu sichern?

Es ist sinnvoll, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor, während und nach der PE-Maßnahme zu unterstützen. Dies stellt einen wichtigen Beitrag dar, um den Lernerfolg zu sichern und somit das vereinbarte Ziel zu erreichen.

Beispiel für die Begleitung:

- Die Leitung erhält Unterstützung für ihre Veröffentlichungen/Präsentationen durch eine fachlich kompetente Person. Der/die Vorgesetzte sucht in der Kirchengemeinde nach einer geeigneten Begleitperson.
- Eine geeignete Fortbildung zum Thema Öffentlichkeitsarbeit wird gemeinsam gesucht und ausgewählt.
- Die Fachberatung wird gebeten, Fortbildungsangebote zum Thema Gesprächsführung an die Kindergartenleitung weiter zu leiten und Tipps und Hilfestellung bei der Auswahl zu geben.



- Ein kollegialer Austausch zur Erfahrung mit Informationsformen anderer Einrichtungen in anderen Kirchengemeinden wird vereinbart. Der/die Vorgesetzte gibt vorhandene Kontaktdaten von anderen kirchlichen Einrichtungen in der Stadt/im Kreis an die Leitung weiter.

Eine große Auswahl an PE-Maßnahmen

Vielfalt der PE-Maßnahmen

Lebenslanges Lernen unterstützt die Anforderungen, beruflich immer auf dem aktuellen Stand zu sein. Unterschiedliche PE-Maßnahmen sind notwendig und hilfreich, um den ständig sich ändernden Anforderungen am Arbeitsplatz auch in Zukunft gewachsen zu sein. Menschen lernen aufgrund ihrer Entwicklung und Erfahrungen ganz unterschiedlich. Deshalb ist es wichtig, eine Auswahl an unterschiedlichen PE-Maßnahmen anzubieten, die auch die unterschiedlichen Lernwege berücksichtigen. Finanzielle und zeitliche Aspekte müssen bedacht und besprochen werden.

Folgende Möglichkeiten bieten sich für Leitungsverantwortliche von Kindergärten und Kindertagesstätten an:

In vielen Kirchenbezirken werden die Erzieherinnen/Erzieher und Kindergartenleitungen durch eine Fachberatung unterstützt. Hier findet ein regelmäßiger Austausch von Fachwissen und kollegialer Beratung statt und es gibt Fortbildungsangebote durch die Fachberatung. Die Fachberatung kann auch für Einzelfragen in Anspruch genommen werden.

Die im näheren Umfeld vorhandenen Kompetenzen sind dort bekannt und können dort erfragt werden.

Der Evangelische Landesverband für Kindertageseinrichtungen in Württemberg bietet für die Berufsgruppe der Erzieherinnen und Erzieher regelmäßige Fort- und Weiterbildungen an und kann die Personalverantwortlichen ebenfalls unterstützen. Sie erreichen den Landesverband im Internet unter: www.evlvkita.de

Die Referentin des Landesverbandes und die Fachberatungen informieren und beraten über weitere Fortbildungsangebote auf Nachfrage.

Im Internet finden Sie unter www.bildungsportal-kirche.de einen Gesamtüberblick über Fort- und Weiterbildungsangebote in der Landeskirche.





Checkliste für eine Lernzielvereinbarung:

Wir haben Ihnen hier Merkposten zusammengestellt, die Ihnen bei der Vereinbarung der PE-Maßnahmen hilfreich sein können und einen Beitrag leisten, dass das Ziel und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen vor, während und nach der PE-Maßnahmen im Blick bleiben.

Mitarbeiter/-in	
Vorgesetzter/-te	
Vereinbarte Ziele	
Einzelschritte	
Notwendige Kenntnisse und Kompetenzen	
Vereinbarte PE-Maßnahme	
Zeitraum (Beginn und Ende der Maßnahme)	
Wie wird der Lernerfolg sichtbar und im Arbeitsalltag integriert?	
Was gestaltet der/die Mitarbeiter/-in selbst?	
Welche Unterstützung bieten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ der/die Vorgesetzte ▪ Hauptamtlich Mitarbeitende ▪ Fachberatung ▪ Ehrenamtlich Mitarbeitende ▪ Sonstige Fachkräfte im pädagogischen Bereich 	
Sonstiges:	





Herausgeber

Servicestelle für Personalentwicklung und Chancengleichheit im Evangelischen Oberkirchenrat
Gänsheidestr. 4 | 70184 Stuttgart

Redaktion

Barbara Rau-Preuß und Dirk Werhahn (verantwortlich) | Servicestelle für Personalentwicklung und Chancengleichheit
Edith Gramm und Simone Neu-Wagner | Kindergartenfachberatung
Dr. Anna Christ-Friedrich | Aus-, Fort- und Weiterbildung Pfarrdienst

Gestaltung

Birgit Kluss

Bildmaterial

Peter Brümmer

Herstellung

Evangelisches Medienhaus Stuttgart

Kontakt

Servicestelle für Personalentwicklung und Chancengleichheit im Evangelischen Oberkirchenrat
Gänsheidestr. 4 | 70184 Stuttgart

Barbara Rau-Preuß

Telefon: 0711 / 2149132

E-mail: barbara.rau-preuss@elk-wue.de

Dirk Werhahn

Tel: 0711 / 2149578

E-mail: dirk.werhahn@elk-wue.de

Internet

www.personal-und-kirche.de

www.kirche-gestalten.de

