

Dienstliche Beurteilungen und Zeugnisse

Im Gespräch mit einer Erzieherin und einer Kita-Leitung



Das Bewerten und Beurteilen von anderen Personen ist im Berufsalltag an der Tagesordnung. Kita-Leitungen müssen Erzieherinnen und Kinderpflegerinnen ihres Teams beurteilen. Erzieherinnen sollen Beurteilungen über ihre Praktikantinnen schreiben. Arbeitszeugnisse professionell, wohlwollend, objektiv und wertschätzend zu formulieren sollte dabei im Vordergrund stehen. Trotzdem kommt es immer wieder zu Enttäuschungen und Ärger bei denen, die bewertet werden.

Die klein&groß sprach mit Frau S. aus Karlsruhe, die seit zehn Jahren als Erzieherin in verschiedenen Kindertageseinrichtungen arbeitet, über ihre Erfahrungen mit Beurteilungen. Frau M., Leiterin einer Kita in Nürnberg, gab im Anschluss Auskunft über ihre Art, Beurteilungen und Zeugnisse zu erstellen.

Gesprächsführung: Julia Maier

Erfahrungen mit der Beurteilung durch Vorgesetzte

k&g: Frau S., Sie sind eine erfahrene Erzieherin und haben bereits mehrere Einrichtungsleitungen kennengelernt. Wie sind Ihre Erfahrungen mit Bewertungen und Beurteilungen?

S.: Ich muss sagen, dass ich damit ganz unterschiedliche Erfahrungen gemacht habe, die mich zum einen gefreut und positiv überrascht, zum anderen aber auch maßlos geärgert und enttäuscht haben. Es ist so, dass ich während meiner Laufbahn als Erzieherin drei unterschiedliche Arbeitsstellen, inklusive meiner Stelle als Anerkennungspraktikantin, hatte. Ich bin also sicherlich nicht der Typ, der bei jeder kleinen Differenz, jeder kleinen Unstimmigkeit oder bei jedem Konflikt sofort die Arbeitsstelle wechselt bzw. einen Versetzungsantrag stellt.

k&g: Trotzdem waren Sie aber durchaus mit Schwierigkeiten im Kollegenkreis oder der Leitung konfrontiert?

S.: Ja. Nach meinem Anerkennungsjahr habe ich eine Stelle als Zweitfachkraft in einem Kindergarten angetreten. Die Einrichtung war gerade im Aufbau und das Team hatte sich noch nicht gefunden. Besonders mit der Leitung hatten wir zu Beginn große Schwierigkeiten. Sie vertrat den Führungsstil, dass sie als Leitung alles am besten weiß, und nutzte dadurch die Potenziale und Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter nur recht wenig.

„Vor meinem ersten Arbeitszeugnis war mir mulmig zumute.“

Als nach meiner Probezeit das Erstellen eines Dienstzeugnisses anstand, war mir zunächst recht mulmig zumute. Aufgrund einiger vorangegangener Differenzen, speziell über pädagogische Auffassungen, habe ich innerlich schon damit gerechnet, eine eher mittelmäßige Beurteilung zu bekommen, obwohl ich der Meinung war, sehr gute Arbeit geleistet zu haben.

Wie gesagt teilten wir selten die gleiche Meinung und auch zwischenmenschlich waren wir nicht wirklich auf einer Wellenlänge. Umso überraschter war ich, als sie mir meine Beurteilung eröffnete und diese sehr gut war. Sie hatte keinerlei negative Zwischentöne und ließ keinerlei persönliche Differenzen erahnen. Das war eine sehr positive Erfahrung. Sie hat die Differenzen und die Tatsache, dass ich oft eine andere pädagogische Auffassung hatte, nicht negativ gegen mich verwendet, sondern objektiv meine Stärken und Kompetenzen in der Beurteilung zum Ausdruck gebracht. Bei allen Schwierigkeiten, die wir hatten, habe ich das als große Leitungskompetenz empfunden.

„Leider gibt es zu dieser positiven Beurteilung kein schriftliches Dokument.“

k&g: Wie ging die neue Leitung mit der Beurteilung und Bewertung Ihrer Kompetenzen um?

S.: Ich habe ganze zehn Jahre in dieser Einrichtung gearbeitet und dabei eine neue Gruppe als Gruppenleitung aufgebaut, an der Konzeption des Hauses mitgearbeitet, war für die Integration behinderter Kinder zuständig, habe einige In-house-Fortbildungen gegeben und war sehr engagiert im Bezug auf Elternarbeit. Es war mir in all den Jahren immer wichtig, ein Klima von Offenheit und Respekt zu pflegen. Meine damalige Leitung sagte mir mehrfach, wie froh sie sei, mich in der Einrichtung zu haben, und wie sehr sie mich, meine Arbeit und meine Offenheit schätze. Leider gibt es zu dieser positiven Beurteilung kein schriftliches Dokument.

k&g: Hätten Sie gerne ein „Zeugnis“, auf das Sie sich jetzt berufen könnten?

S.: Ja, genau so ist es. Ich habe mich beruflich gerade verändert und vor kurzem eine Zusage zu einer Stelle als Einrichtungsleitung für eine kleine Kita erhalten. Nun habe ich ein Zeugnis der besagten Leiterin erhalten, das mich sehr enttäuscht hat und mit dem ich so nicht gerechnet hatte. Bei unserem Abschlussgespräch betonte die damalige Leitung nochmals die gute Zusammenarbeit und ihr Bedauern, dass ich gehe. Das Zeugnis spricht leider eine andere Sprache. Es ist durchschnittlich, in manchen Passagen sogar negativ.

Ich werde mich natürlich gegen das Zeugnis wehren, aber das Ganze hinterlässt in mir ein ungutes Gefühl. Ist das Zeugnis doch eine subjektive Sache, in der man komplett vom Zeugnisgeber und seiner Stimmung abhängt? Ich frage mich auch, ob es daran liegt, dass ich nun die Einrichtung verlassen habe und mich weiterentwickelt habe, was der Leitung vielleicht nicht gefällt. Vielleicht ist das auch eine Art Konkurrenzdenken?

„Beurteilungen können ein Stück weit willkürlich ausfallen.“

k&g: Da bleibt mir nur zu wünschen, dass sich die Sache doch noch klären lässt und ein für Sie zufriedenstellendes Zeugnis dabei herauskommt.

S.: Das hoffe ich auch. Bis zu dieser Erfahrung habe ich wirklich daran geglaubt, dass, sofern man gute Arbeit leistet, sich das immer auch im Zeugnis niederschlägt. Die ganze Sache hat mir jedenfalls gezeigt, dass Zeugnisse immer das Potenzial haben, subjektiv und ein Stück weit willkürlich zu sein, je nachdem, wer sie schreibt. Wenn man gleich bleibend engagiert und verantwortungsvoll arbeitet, müssten Zeugnisse ja eigentlich meistens ähnlich ausfallen.

Ich bin durch diese Erfahrungen zu dem Schluss gekommen, dass Beurteilungen, die ein anderer Mensch schreibt, unfair sein können und das hat meinen Blick auf das gesamte Thema des Beurteilens anderer Menschen sehr verändert.

k&g: Das ist ein Aspekt, den man tatsächlich bedenken sollte. Ich wünsche Ihnen jedenfalls alles Gute und bedanke mich für Ihre Offenheit.

Ein positiver Blick auf jede Mitarbeiterin

Frau M., die seit etwa zwölf Jahren eine Kindertageseinrichtung in Nürnberg leitet, sieht Chancen aber auch Risiken beim Bewerten von Mitarbeitern.

„Als Vorgesetzte trägt man beim Schreiben eines Zeugnisses eine große Verantwortung.“

k&g: Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit dienstlichen Beurteilungen gemacht?

M.: Das Beurteilen anderer Menschen ist in unserer Gesellschaft an der Tagesordnung. Ob nun im ganz normalen Alltag oder eben im beruflichen Kontext. Egal wo ein Mensch bewertet oder beurteilt wird, kann das gut für ihn sein oder ihm in irgendeiner Weise schaden. Für mich als Vorgesetzte bedeutet das Schreiben eines Zeugnisses eine große Verantwortung, die ich sehr ernst nehme.

k&g: Sie meinen, dass Arbeitsleistungsbeurteilungen einen besonderen Stellenwert haben?

M.: Ja, ich meine, dass jeder Mensch ständig Eindrücke von anderen sammelt und sich seine Meinung darüber bildet. Der Unterschied zu dienstlichen Beurteilungen liegt darin, dass in ihnen persönliche Sichtweisen nichts verloren haben, sondern es lediglich um eine objektive Bewertung der geleisteten Arbeit gehen sollte.

„Es ist schwer, objektiv zu bleiben.“

k&g: Ist das nicht sehr schwer, in einem Berufsfeld, in dem es andauernd um persönliche Sichtweisen, Erfahrungen und Auffassungen geht? Läuft man da nicht automatisch Gefahr, anstatt der geleisteten Arbeit die Persönlichkeit zu bewerten?

M.: Es ist mit Sicherheit sehr schwer, tatsächlich objektiv zu bleiben, da es eben nicht um Leistungen geht, die schwarz auf weiß irgendwo gedruckt stehen oder um finanzielle Gewinne und Verluste. Die eigentliche Leistung im pädagogischen Bereich ist eben nicht so einfach ablesbar und kontrollierbar. Auch die positive Wirkung der Pädagogin auf das Kind zeigt sich vielleicht erst viel später und wird womöglich nicht einmal mehr mit ihr in Zusammenhang gebracht.

In einem gemeinsamen Austausch kann über Details der Beurteilung gesprochen werden.

k&g: Wie gehen Sie mit dieser Schwierigkeit um?

M.: Es gibt schon auch recht objektive Kriterien für die Beurteilung. Ob eine Erzieherin beispielsweise offen auf Kinder zugeht, ob sie interessiert ist, sich weiterzubilden und sich am konzeptionellen Prozess beteiligt und ob sie bereit ist, über ihre Arbeit zu reflektieren.

Wenn das Verfassen eines Zeugnisses ansteht, handhabe ich das so, dass ich mir Gedanken und Notizen zu einer Mitarbeiterin mache und die Mitarbeiterin auffordere sich ebenfalls Gedanken und Notizen über ihre Arbeit und ihre Fähigkeiten zu machen. Damit gehe ich in einen lebendigen Austausch. Die Beurteilung wird so eher in Form eines fachlichen Diskurses geschrieben und lässt Spielraum für Diskussionen und unterschiedliche Sichtweisen. Es ist mir wichtig, dass ich nicht einen starren Text verfasse, sondern dass beide Seiten mit dem Beurteilen der Leistung leben können. Manchmal ist dieses Ziel einfacher zu erreichen und manchmal schwerer.

Ich mache mir immer wieder bewusst, wie schwer es ist, eine Arbeit im pädagogischen Bereich zu bewerten. Generell sollte eine positive Grundhaltung und wohlwollende Sicht schon erkennbar sein.

k&g: Herzlichen Dank für das Gespräch!

Julia Maier, Diplom-Pädagogin, Pädagogische Fachberaterin
Stadt Fellbach, Schriftleiterin bei der klein&groß.

Linktipp

Informationen zum Thema Arbeitszeugnis finden Sie auch unter www.gew.de (Suchbegriff: Arbeitszeugnis)

