



Stiftung
Katholische
Freie Schule
der Diözese
Rottenburg-Stuttgart

Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Informationen für Führungskräfte

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Mitarbeitergespräche in der Stiftung Katholische Freie Schule – Kontext, Aufgaben und Ziele.....	3
2 Inhalte und Rahmenbedingungen von Mitarbeitergesprächen im Bereich der SKFS.....	6
3 Hinweise zur Durchführung der Mitarbeitergespräche	9
4 Dokumentation der Mitarbeitergespräche.....	10
5 Verlauf des Mitarbeitergesprächs – Leitfaden & Prozessschritte	11

1 Mitarbeitergespräche in der Stiftung Katholische Freie Schule – Kontext, Aufgaben und Ziele

„Es ist entscheidend, der Qualität des Berufslebens der Mitarbeiter, die die wertvollste Ressource eines Unternehmens sind, besondere Aufmerksamkeit zu widmen.“

(Ansprache von Papst Franziskus am 31. Oktober 2015 bei der Audienz für die Union Christlicher Unternehmer (UCID))

Das christliche Menschenbild bildet innerhalb der Stiftung Katholische Freie Schule den Kern einer Führungskultur, die großen Wert legt auf die Achtung und den Respekt vor jedem Menschen sowie auf die Förderung seiner Anlagen und Potenziale. Besondere Beachtung findet innerhalb dieser Perspektive das faire soziale Miteinander und die offene und transparente Kommunikation und Interaktion.

Es ist Ziel der Stiftung in den Institutionen den Schwerpunkt der Führungsaktivitäten auf eine wertebasierte und -orientierte Führung zu setzen. Das Mitarbeitergespräch ist auf dem Weg dorthin fundamentaler Bestandteil, um Einstellungen und Wünsche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wahrzunehmen, Aufgaben und Ziele transparent zu machen, offen Rückmeldung geben und empfangen zu können und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Werte, Ziele und Aufgaben ihrer Einrichtung zu motivieren.

Mitarbeitergespräche sind Teil einer umfassenderen Feedbackkultur in allen Institutionen unserer Stiftung. Feedback geschieht an vielen Stellen schon jetzt im alltäglichen Arbeitsablauf. Regelmäßige Mitarbeitergespräche unterscheiden sich von diesen eher alltäglichen Gelegenheiten, in denen Führungskraft und Mitarbeiter miteinander kommunizieren, vor allem dadurch, dass sie geplant und in einem festgelegten Ablauf geführt werden. Sie gehen damit deutlich über die alltägliche Kommunikation in der jeweiligen Einrichtung hinaus.

Zugleich verfolgen Mitarbeitergespräche die Absicht, die Institutionen der Stiftung durch Ziele zu führen. Nur dadurch kann erreicht werden, von einer engen Aufgabenorientierung der Mitarbeiter/innen wegzukommen und eine Orientierung nach gewünschten zukünftigen Zuständen zu verstärken.

Im Mitarbeitergespräch werden daher auch längerfristige Planungen besprochen. Die Mitarbeitergespräche innerhalb der Stiftung Katholische Freie Schule möchten den Gedanken der

Dienstgemeinschaft aufgreifen und nicht nur Ziele, Aufgaben, Leistungen, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter besprechen, sondern auch deren persönliche und berufliche Weiterentwicklung in den Blick nehmen. Dadurch können in den Institutionen der Stiftung auch Personalbedarfe besser geplant und strukturiert werden.

Das regelmäßige Mitarbeitergespräch soll als gegenseitiger und vertrauensvoller Dialog verstanden werden. Es ist nicht unter Bewertungs-, sondern unter Entwicklungsaspekten zu führen, nicht nur kurzfristige Ziele zu vereinbaren, sondern alle Beteiligten einzuladen, eigene Vorstellungen und Ideen in die Weiterentwicklung der Einrichtungen einzubringen. Teil dieses Dialoges ist auch die Rückmeldung an die Führungskraft.

Folgende Zielsetzungen stehen daher im Mittelpunkt der Mitarbeitergespräche:

Kontinuierliche Mitarbeiter/-innen – Entwicklung ermöglichen

Stärken, Potenziale, Schwächen wahrnehmen, reflektieren, daran „arbeiten“
 Mitarbeiter (vorausschauend) fachlich und persönlich kontinuierlich weiterbilden
 Gesundheit & Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten
 Anforderungsprofil überprüfen und abstimmen
 Entwicklungsmöglichkeiten planen

Ergebnisorientierung stärken: Mitarbeiter motivieren

Ziele und Maßnahmen vereinbaren; überprüfbare Ziele geben Sicherheit - klare Ergebnisse ermöglichen Erfolgserlebnisse und machen zufrieden
 Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung geben
 Identifikation mit Zielen der jeweiligen Einrichtung und der Stiftung fördern – Mitarbeitern/-innen eine höhere Identifikation mit ihrer Arbeit ermöglichen

Bilanzierung der Prozesse - Zeit für Reflexion – Abstand zum Alltag – die Vogelperspektive zusammen einnehmen
 Mitarbeiter besser in den Informationsfluss einbeziehen
 Vermehrte Mitsprache und Mitwirkungsmöglichkeiten ermöglichen
 Mitverantwortung und Selbstverantwortung fördern
 Klares, kongruentes, entwicklungs-förderndes Feedback geben

Feedback – und Lernkultur (auch während des Schuljahres) leben;
 Eine Führungshaltung, die berufslebenslanges, selbstentdeckendes Lernen fördert
 Identifikation mit den Zielen der Einrichtung und der Stiftung verbessern
 Vorausschauende mögliche Sicherung der Einrichtungen und der Stiftung insgesamt

Zusammenarbeit verbessern - Führung im Dialog

Immer mehr zur „lernenden Organisation“ werden

Das Mitarbeitergespräch beinhaltet damit Chancen für alle Beteiligten: die Mitarbeiter, die Führungskräfte und auch für die Organisation selbst:

Chancen für Mitarbeiter:

Stärkung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

Information zu programmatischen Zielsetzungen der Organisation und evtl. künftigen Herausforderungen

Möglichkeit der Schaffung/Erweiterung des erlebten Handlungsspielraums

Förderung des eigenverantwortlichen Handelns

Mitgestaltung der Arbeit

Rückmeldung des Vorgesetzten hinsichtlich Leistung und Potential

Klärung von Entwicklungsbedarf

Rückmeldemöglichkeit an den Vorgesetzten

Chancen für Führungskraft:

Stärkung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

Rückmeldung über Zielerreichung

Rückmeldung über die Wirkung des Führungsstils aus Sicht des Mitarbeiters

Entlastung der Führungskraft durch Zielformulierung und definierten Handlungsspielräumen

Erkenntnisse über evtl. mögliche Delegation von Aufgaben an den MA

Information über Motivation, auch hinsichtlich Fortbildungen

Information über Entwicklungswünsche des Mitarbeiters

Chancen für die Organisation:

Mitarbeitergespräche bilden eine Basis für eine gute Organisationsentwicklung.

Mitarbeitergespräche können eine konstruktive und visionäre Organisationskultur fördern.

Hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen sind bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen die allgemeinen Bedingungen der Gleichbehandlung, insbesondere das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, ggf. die Beteiligungsrechte der Mitarbeitervertretungsordnung, die arbeitsrechtlichen Bestimmungen der Arbeitsvertragsordnung der Diözese Rottenburg-Stuttgart bzw. der Dienstordnung für Lehrkräfte zu beachten.

Trotz größter Bemühungen der Beteiligten kann es passieren, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter nicht auf gemeinsame Ziele oder eine gute Form der Zusammenarbeit verständigen können.

Im Verständnis eines christlichen Menschenbilds dürfen sich Mitarbeiter und Führungskraft in solchen Gesprächen auch als begrenzt erleben. Dies bedeutet, dass in der Führungsbeziehung ebenso wie im Gespräch über Ziele und gegenseitige Erwartungen Fehler passieren und Missverständnisse entstehen dürfen. Im Verständnis der kirchlichen Dienstgemeinschaft ist eine

gegenseitige Fehlertoleranz wichtig. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist in der Dienstgemeinschaft besonders wertvoll. Daher ist in Konfliktfällen, die sich nicht unmittelbar lösen lassen, immer eine Vermittlung vorgesehen. Falls eine Gesprächspartei dies wünscht soll sie zunächst den nächsthöheren Vorgesetzten anrufen, um unterschiedliche Sichtweisen auszuräumen. Gelingt auf diesem Wege eine Vermittlung nicht, so können beide Seiten im gegenseitigen Einvernehmen einen Berater (Supervisor, Mediator) hinzuziehen.

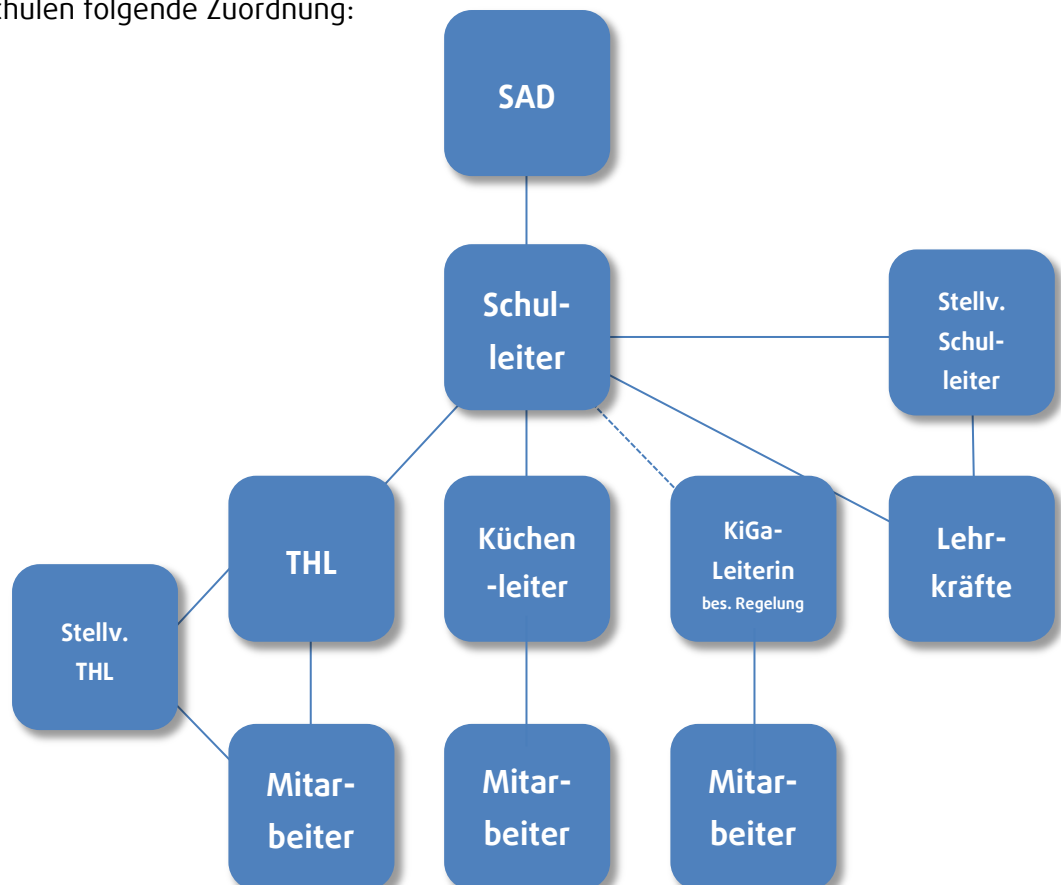
2 Inhalte und Rahmenbedingungen von Mitarbeitergesprächen im Bereich der SKFS

Das Mitarbeitergespräch umfasst drei zentrale Elemente:

- ✓ Gemeinsame Reflexion der Aufgabenbereiche und Feedback der Führungskraft
- ✓ Gemeinsame Reflexion der Zielerreichung und Feedback der Führungskraft
- ✓ Transparenz zu Zielen der kommenden zwei Jahre und Zielvereinbarungsgespräch

Die folgenden Übersichten dienen einer ersten Orientierung für die Mitarbeitergespräche in den Institutionen der SKFS. Sie zeigen die grundsätzlich vergleichbare Ausrichtung der Mitarbeitergespräche in allen Bereichen, aber auch einige wesentliche Differenzierungen – vor allem im Bereich der Aufgaben- und Qualitätsbereiche der jeweiligen Mitarbeiter.

In Bezug auf die Verantwortlichkeit für das Führen der Mitarbeitergespräche ergibt sich in Bezug auf die Schulen folgende Zuordnung:



Mitarbeitergespräche mit Lehrkräften	
Ziele und Grundlagen:	<u>Entwicklung der Person:</u> Hilfe bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung des MA in der Schule <u>Entwicklung der Institution (Schulentwicklung):</u> Förderung des Beitrags der Lehrkraft zur Schulentwicklung (in den Dimensionen Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung)
Zuständigkeit	Schulleiter, stellvertr. Schulleiter
Turnus	Spätestens alle 3 Jahre
Aufgaben- und Qualitätsbereiche der jeweiligen Institution = Zentrale Inhalte des Mitarbeitergesprächs	<ul style="list-style-type: none"> • Katholische Schule: Identifikation mit dem christlichen Bildungsauftrag • Marchtaler Plan: Realisierung und Weiterentwicklung • Unterrichtliche Aufgaben • Schulentwicklungsaufgaben • Sonderaufgaben des Mitarbeiters (Beratungslehrer...) • Kooperation mit Eltern • Kollegiales Miteinander • Miteinander von Leitung und Mitarbeiter • Eigene Qualifizierung und lebenslanges Lernen
Zielvereinbarungen:	Sachliche und fachliche Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung und -verbesserung • Innovation/Vereinbarung von Handlungsspielräumen • Orientierung an Kindern, Eltern und anderen Bezugspartnern Persönliche Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Weiterentwicklung • Fort- und Weiterbildung • Gesundheit und Work-Life-Balance

Mitarbeitergespräche mit (stellv.) Schulleitungen	
Ziele und Grundlagen:	<u>Entwicklung der Person:</u> Hilfe bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung des MA in der Schule <u>Entwicklung der Institution (Schulentwicklung):</u> Förderung des Beitrags des MA zur Schulentwicklung (in den Dimensionen Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung) <u>Entwicklung des Schulwesens in der Diözese:</u> Förderung des Beitrags des SL zur Profilbildung und Entwicklung der katholischen Schullandschaft in der Diözese
Zuständigkeit	Schulleiter
Turnus	alle 2 Jahre
Aufgaben- und Qualitätsbereiche der jeweiligen Institution = Zentrale Inhalte des Mitarbeitergesprächs	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung einer Katholischen Schule: Profilentwicklung • Marchtaler Plan: Realisierung und Weiterentwicklung (Unterrichtsentwicklung) • Unterrichtliche Aufgaben • Organisationsentwicklung der Schule • Personalentwicklung in der Schule • Sonderaufgaben des SL (Aufgaben in der SKFS, Schulartensprecher) • Kooperation mit Eltern • Kooperation mit dem Umfeld der Schule • Kollegiales Miteinander • Miteinander von Stiftung und Schule • Eigene Qualifizierung und lebenslanges Lernen

Zielvereinbarungen:	<p>Sachliche und fachliche Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung und -verbesserung • Innovation/Vereinbarung von Handlungsspielräumen • Orientierung an Kindern, Eltern und anderen anderen Partnern (Kommune, Stiftung, anderen diözesanen Einrichtungen oder anderen Privatschulen) <p>Persönliche Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Weiterentwicklung • Fort- und Weiterbildung • Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (z. B. durch Supervision, Coaching) • Gesundheit und Work-Life-Balance
----------------------------	---

Mitarbeitergespräche mit TH- und Küchenmitarbeitern, Sekretärinnen, Hausmeistern...	
Ziele und Grundlagen:	<p><u>Entwicklung der Person:</u> Hilfe bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung des MA in der Organisation</p> <p><u>Entwicklung der Institution (Organisationsentwicklung):</u> Förderung des Beitrags des MA zur Organisationsentwicklung</p>
Zuständigkeit	Dienstvorgesetzter (Küchenleiter, TH-Leitung, Schulleitung)
Turnus	alle 2 Jahre bzw. anlassbezogen gem. AVO-DRS
Aufgaben- und Qualitätsbereiche der jeweiligen Institution = Zentrale Inhalte des Mitarbeitergesprächs	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation mit dem christlichen Bildungsauftrag einer Katholischen Schule • Aufgaben des MA gemäß Stellenbeschreibung • Sonderaufgaben des Mitarbeiters • Kooperation in der Schulgemeinde • Kollegiales Miteinander • Miteinander von Leitung und Mitarbeiter • Eigene Qualifizierung und lebenslanges Lernen
Zielvereinbarungen:	<p>Sachliche und fachliche Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung und -verbesserung • Innovation/Vereinbarung von Handlungsspielräumen • Orientierung an den Bezugspartnern <p>Persönliche Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Weiterentwicklung • Fort- und Weiterbildung • Gesundheit und Work-Life-Balance

Mitarbeitergespräche mit (stellv.) TH-Leitung, Küchenleitung	
Ziele und Grundlagen:	<p><u>Entwicklung der Person:</u> Hilfe bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung des MA in der Organisation</p> <p><u>Entwicklung der Institution (Organisationsentwicklung):</u> Förderung des Beitrags des MA zur Organisationsentwicklung</p> <p><u>Entwicklung des Schulwesens in der Diözese:</u> Förderung des Beitrags der Führungskraft zur Profilbildung und Entwicklung der Stiftung in der katholischen Schullandschaft</p>
Zuständigkeit	Dienstvorgesetzter (Schulleitung, TH-Leitung)

Turnus	alle 2 Jahre bzw. anlassbezogen gem. AVO-DRS
Aufgaben- und Qualitätsbereiche der jeweiligen Institution = Zentrale Inhalte des Mitarbeitergesprächs	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation mit dem christlichen Bildungsauftrag einer Katholischen Schule • Ggf. Konzeptioneller Aspekt des Arbeitsplatzes • Aufgaben und Sonderaufgaben des Mitarbeiters • Kooperation in der Schulgemeinde • Kollegiales Miteinander • Miteinander von Leitung und Mitarbeiter • Eigene Qualifizierung und lebenslanges Lernen
Zielvereinbarungen:	<p>Sachliche und fachliche Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung und -verbesserung • Innovation/Vereinbarung von Handlungsspielräumen • Orientierung an Kindern, Eltern und anderen anderen Partnern (Kommune, Stiftung, anderen diözesanen Einrichtungen oder anderen Privatschulen) <p>Persönliche Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Weiterentwicklung • Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (z. B. durch Supervision, Coaching) • Fort- und Weiterbildung • Gesundheit und Work-Life-Balance

3 Hinweise zur Durchführung der Mitarbeitergespräche

Die Mitarbeitergespräche mit den Lehrkräften können grundsätzlich sowohl vom Schulleiter als auch von dessen Stellvertreter geführt werden.

Bei der Frage, welcher Mitarbeiter das Gespräch beim Schulleiter und welcher bei dessen Stellvertretung haben soll, ist es am besten, ein „blindes“ Verteilungsverfahren anzuwenden. Auf jeden Fall ist es von Bedeutung, transparent zu machen, wie die Zuteilung zustande gekommen ist (Beteiligung der MAV, Vereinbarung in der GLK o.ä.). Wenn die Zuteilung einmal getroffen ist, sollte sie in dieser Zuordnung bestehen bleiben bis eine Führungskraft ausscheidet.

Zu achten ist auf eine Harmonisierung der Mitarbeitergespräche mit den anstehenden DO-Gesprächen. Es ist zu empfehlen, die Mitarbeiter, bei denen im aktuellen Schuljahr ein DO-Gespräch geführt werden muss, zu „setzen“ und dann einen Plan für die anderen Mitarbeiter zu machen.

Bei Gesprächen zwischen SAD und Schulleiter kann es hilfreich sein, auf eine zeitliche Verbindung zu den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen im Hinblick auf die Schulentwicklung zu achten, da auch dort zentrale Themen angesprochen werden.

In Schule und Tagesheim kann es bei Mitarbeitern, die nur einen sehr geringen Arbeitsauftrag wahrnehmen (unter 30%) sinnvoll sein, Kurzgespräche zu führen.

Transparenz schafft Vertrauen. Die Rahmenbedingungen der Mitarbeitergespräche werden mit der MAV beraten und sollen auch der Mitarbeiterschaft in regelmäßigen Abständen kommuniziert werden.

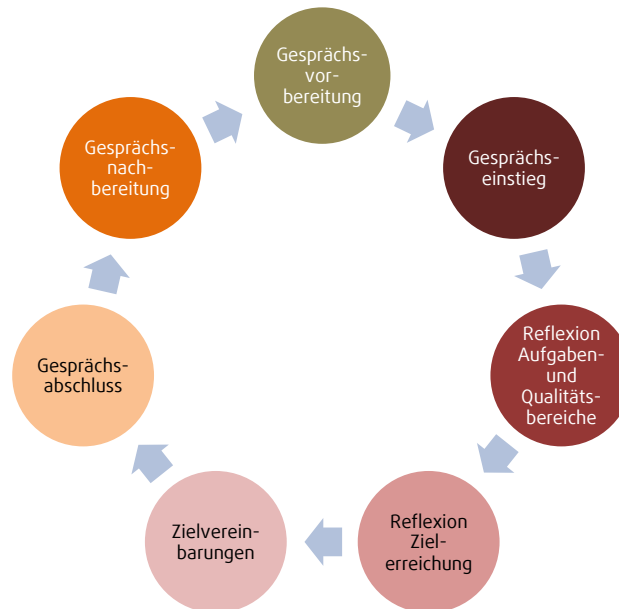
Bei der Festlegung des Termins ist dem Mitarbeiter eine ausreichende Vorbereitungszeit einzuräumen. Er benötigt dazu die notwendigen Unterlagen, insbesondere den Protokollvordruck. Der Verbleib des Protokolls ist vorab zu klären.

4 Dokumentation der Mitarbeitergespräche

Die Niederschrift über wesentliche Ergebnisse des MA-Gesprächs erfolgt auf der „Vorlage Niederschrift“ (s. Anhang). Über den Inhalt des Gesprächs ist von beiden Seiten ggü. Dritten Stillschweigen zu bewahren. Die Niederschrift wird von beiden Gesprächsteilnehmern unterzeichnet. Unterschreibt der MA die Niederschrift nicht, hält er auf einem gesonderten Blatt seine Gründe hierfür fest („Vorlage Erklärung“ - s. Anhang). Die Niederschrift über die Inhalte des Gesprächs, die beim Vorgesetzten verbleibt, wird in einem eigenen Ordner verwahrt und vernichtet, sobald das Vorgesetzten-Verhältnis endet. Eine Ausfertigung erhält der Mitarbeiter. Die Vorlage Fortbildung, die auch den Termin des Mitarbeitergesprächs dokumentiert, wird der Personalakte im Bischöflichen Stiftungsschulamt zugeführt. Fortbildungswünsche und -vereinbarungen werden hier festgehalten („Vorlage Fortbildung“ – s. Anhang). Diese Vorlage wird auch dem zuständigen SAD bzw. Schulbegleiter geschickt und dient der Entwicklung von Angeboten in der Akademie Obermarchtal. Weiterhin unverändert bleibt die Bestätigung eines Mitarbeitergesprächs als Grundlage für das Votum zur Anpassung der Festgehaltsstufe (Vorlage Mitarbeitergespräch Festgehaltsstufe) für DO-Angestellte.

5 Verlauf des Mitarbeitergesprächs – Leitfaden & Prozessschritte

Alle Mitarbeitergespräche im Bereich der SKFS folgen einem einheitlichen Aufbau. Die einzelnen Prozessschritte werden zunächst im Überblick dargestellt und dann näher erläutert.



Gesprächsvorbereitung

Die Aufgaben und Qualitätsbereiche des jeweiligen Mitarbeiters sind zentraler Inhalt der Mitarbeitergespräche. Diese müssen nicht „abgearbeitet“ werden, sondern es soll eine sinnvolle Auswahl getroffen werden.

Schriftliche und persönliche Einladung zum Gespräch drei Wochen vorher mit Aushändigung der Gesprächsunterlagen.

Termin und Ort gemeinsam verbindlich abstimmen.

Auch räumlich eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen. Dafür sorgen, dass das Gespräch ohne Störungen und Unterbrechungen durch Dritte durchgeführt werden kann (insbesondere keine Telefonanrufe).

Es ist die Verantwortung der Führungskraft, die Gesprächsunterlagen zu beschaffen und den MA über das Gespräch (Ziele, Ablauf, Vorbereitung) zu informieren.

Gesprächsdauer ca. 45 Minuten.

Zum Zeitpunkt des Gesprächs evtl. herrschende atmosphärische Spannungen im persönlichen Verhältnis zwischen den Gesprächspartnern beachten; ggf. sollte das Mitarbeitergespräch verschoben werden.

Eigenes Mitarbeitergespräch als Führungskraft mit der nächst höheren Führungskraft ist Voraussetzung dafür, selbst Mitarbeitergespräche zu führen.

Gesprächs- einstieg

In Kontakt gehen – präsent sein – partnerschaftliches Beziehungsfeld ermöglichen

Gute Atmosphäre ermöglichen (ausreichend Zeit, Sicherheit bzgl. des Willkommen-Seins, störungsfrei, Kaffee, Tee, Wasser...)

Individuell auf MA eingehen (d.h. kein Pseudo-Warming-up oder "Wetterkommunikation" führen)

Räumliche, verbale und nonverbale Nähe- und Distanzbedürfnisse wahrnehmen und beachten

Evtl. MA über Sinn und Ziele des MAGs informieren (Persönliche Ziele als Ich-Aussage transparent machen (z.B.: „Mir ist dabei wichtig...“); sonst wird die Information eine Suggestion und die Sachlichkeit geht verloren

Überblick zum Gesprächsablauf geben und Umgang mit dem Protokoll sowie dessen Verbleib nochmals klären

Aufgaben und Quali- tätsbereiche

Die jeweiligen Aufgaben- und Qualitätsbereiche waren Bestandteil der Leitfäden für die Vorbereitung auf das MA-Gespräch. Im Zentrum des Gesprächs über diese Bereiche steht ein wechselseitiger Austausch über diese Aufgaben:

- ✓ Nach der Aufgabenzufriedenheit des MA's fragen
- ✓ Nicht: „alles wie gehabt“ sondern Aufgabengebiet positiv würdigen

Mögliche Reflexionsfragen an den/die Mitarbeiter/-in:

- ✓ Wie nimmt der Mitarbeiter seine Arbeit in den genannten Bereichen wahr?
- ✓ Auf welche Schwierigkeiten stößt er?
- ✓ Wie entwickeln sich die verschiedenen Aufgabenbereiche?
- ✓ Was braucht es für eine gute Aufgabenerfüllung in der Zukunft?

Rückmeldungen der FK im Hinblick auf die Erfüllung der Aufgaben durch den MA:

- ✓ Welche Stärken nimmt sie wahr?
- ✓ Welche Grenzen werden in der Außenperspektive deutlich?

Rückmeldung an die Führungskraft: Wie kann diese den Mitarbeiter (in Zukunft besser) unterstützen? Wichtig sind an dieser Stelle sehr konkrete Rückmeldungen und Beispiele

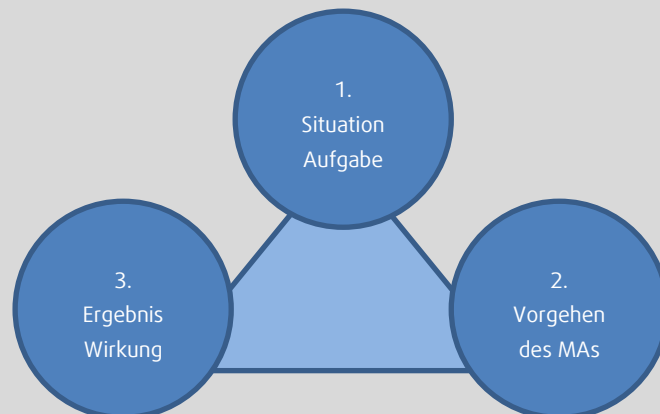
Derzeitige Aufgaben und evtl. neue (Sonderarbeiten) fixieren

Im Sinne der Personalentwicklung muss im Mitarbeitergespräch auf den Bereich der Fortbildung eingegangen werden.

Reflexion
Ziel-
erreichung

Mitarbeiter/-in die Zielerreichung selbst einschätzen lassen

Feedback der Führungskraft - sachliche Beschreibung: Welche Ziele sind erreicht? Welche sind bis zu welchem Grad erreicht? Sachliche Rückmeldung anhand des Verhaltensdreiecks:



Fragen in Bezug auf das Verhaltensdreieck:

1. Auf welche konkrete Situation beziehe ich mein Feedback?
2. Wie ist der/die MA/-in in dieser Situation vorgegangen? Meine Beobachtungen als FK
3. Auswirkungen für Kinder, Schüler/-innen, Einrichtung, für die Arbeitsabläufe

Bewertung: Wie sind die Ergebnisse zu beurteilen?

Reflexion:

- ✓ Was hat zu Erfolg und Misserfolg geführt?
- ✓ Rückmeldung an die Führungskraft:
- ✓ Welche Einflussgrößen waren beim Prozess der Zielerreichung förderlich, welche hinderlich?
- ✓ Was lerne ich als Mitarbeiter/-in daraus?
- ✓ Was lerne ich als Führungskraft daraus?

Bei der Analyse der Zielerreichung nicht nur das nackte Ergebnis beachten, sondern auch die Ausgangssituation (die sich i.d.R. verändert) und das individuelle Vorgehen des Mitarbeiters.

Aus der Analyse kann der Mitarbeiter, möglicherweise auch die Führungskraft lernen (z.B. das Ziel war nicht konkret formuliert).

Sind Ziele nicht vollständig erreicht, ist es ggf. sinnvoll, individuelle Entwicklungsmaßnahmen (z.B. Projektmitarbeit, Fortbildung, usw.) gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu erarbeiten.

Zielvereinbarungen

1. Innovationsziel bzw. Strategie-Teilziel
 - ✓ Ziele der Stiftung, der Organisationseinheit, Ziele der Führungskraft transparent machen (günstig: Übergeordnete Ziele bereits mit der Einladung zum Mitarbeitergespräch mitgeteilt, damit sich der Mitarbeiter besser vorbereiten kann)
 - ✓ Welches Ziel resultiert daraus für den/die Mitarbeiter/-in?
 - ✓ Ziel zusammen reflektieren – Sinn muss verständlich werden, damit der/die Mitarbeiter/-in sich mit dem Ziel identifizieren kann
 - ✓ Ziel vereinbaren – „smart“ formulieren und dokumentieren
2. Qualitäts- und Entwicklungsziel vereinbaren
 - ✓ Bei den Qualitäts- und Entwicklungszielen die Orientierung an Kindern, Jugendlichen, Eltern und anderen Bezugspartnern – („kundenorientierte Ziele“) berücksichtigen
 - ✓ Entwicklungsziel kann auch eigene Weiterentwicklung sein – z.B. Beratungslehrer; Führungskraft

Anmerkung: Ein Entwicklungsziel ist nicht das Absolvieren einer Fortbildung (das wäre eine unterstützende Maßnahme)

 - Meinungen des Mitarbeiters zusammenfassen; Fragen des MA beantworten
 - Akzeptanz der Ziele von Seiten des MA's?
 - Ziele vereinbaren – „smart“ formulieren und dokumentieren
 - Ressourcen benennen
 - Erfolgskriterien bestimmen
 - Planen: Vereinbaren, wann die Teilerreichung reflektiert wird; vereinbaren: Wie wird der/die MA/-in den Zielerreichungsprozess dokumentieren?

Anmerkung:

- ✓ Die Gesprächspunkte sind nicht linear zu verstehen,
- ✓ „Sprünge“ und Rückschleifen können ggf. sinnvoll sein

Gesprächsabschluss

Es ist wichtig, viel Aufmerksamkeit auch der Gestaltung eines konstruktiven Gesprächsabschlusses zu widmen.

- ✓ Dem/der Mitarbeiterin noch einmal die Gelegenheit geben, Dinge loszuwerden, die bis dahin nicht zur Sprache kommen konnten
- ✓ Zum Abschluss des Gesprächs wichtige Inhalte kurz zusammenfassen.
- ✓ Beide Gesprächspartner geben noch eine kurze Rückmeldung zum Gespräch.
- ✓ Gesprächsergebnisse werden während des Gesprächs protokolliert – auch Meinungsverschiedenheiten. Das Protokoll wird abgeschlossen. Lehrkraft und Schulleiter unterzeichnen es. Kann keine Einigung über die Niederschrift erzielt werden, wird dies dokumentiert.
- ✓ Ein Dank an den Mitarbeiter beschließt das Gespräch.

Fragen zur Selbstreflexion:

- ✓ Wie habe ich mich im Gespräch verhalten?
- ✓ Wie war das Gesprächsklima?
- ✓ War der Gesprächszeitpunkt günstig?
- ✓ Wo war ich im Gespräch hilfreich für den Mitarbeiter?
- ✓ Welchen Beitrag habe ich zum Gelingen/Misslingen des Gesprächs geleistet?
- ✓ Welchen Eindruck habe ich nach dem Gespräch vom Mitarbeiter?
- ✓ Was muss ich bei weiteren Gesprächen verändern?
- ✓ War ich ausreichend vorbereitet?
- ✓ Welche konkreten Schritte muss ich als nächstes im Hinblick auf die getroffenen Zielvereinbarungen unternehmen?