



Stiftung
Katholische
Freie Schule
der Diözese
Rottenburg-Stuttgart

Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Informationen für Lehrkräfte

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.....	5
3 Dokumentation der Mitarbeitergespräche.....	6
4 Verlauf des Mitarbeitergesprächs – Leitfaden & Prozessschritte.....	6

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.

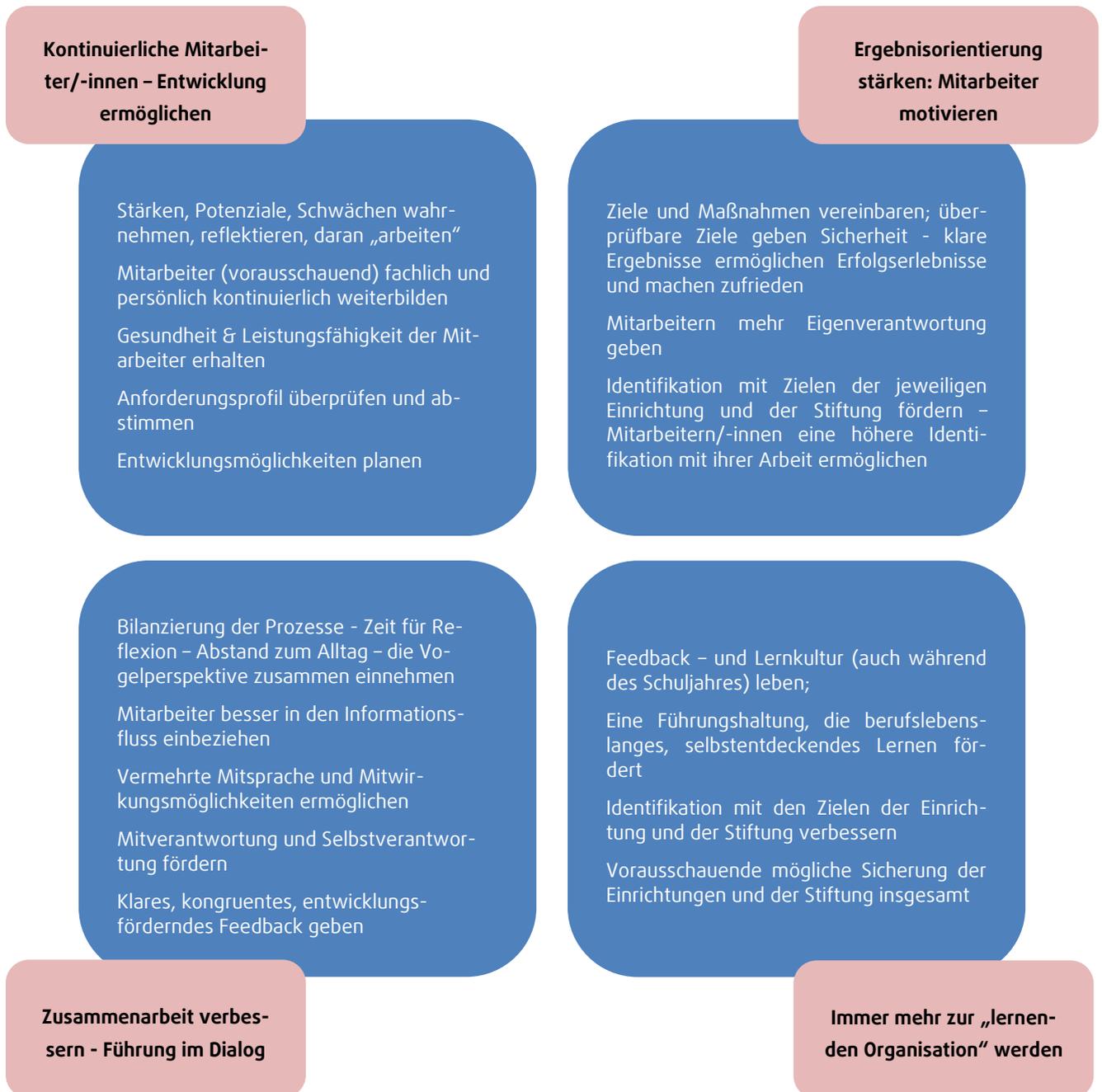
Mitarbeitergespräche sind Teil einer umfassenderen Feedbackkultur in allen Institutionen unserer Stiftung. Feedback geschieht an vielen Stellen schon jetzt im alltäglichen Arbeitsablauf. Regelmäßige Mitarbeitergespräche unterscheiden sich von diesen eher alltäglichen Gelegenheiten, in denen Führungskraft 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 Organisation 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.

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.

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 des Mitarbeiters an die Führungskraft.

Folgende Zielsetzungen stehen daher im Mittelpunkt der Mitarbeitergespräche:



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. Zu diesem Zweck sollen die Gesprächsparteien 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

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	I. d. R. alle 2 Jahre, spät. 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

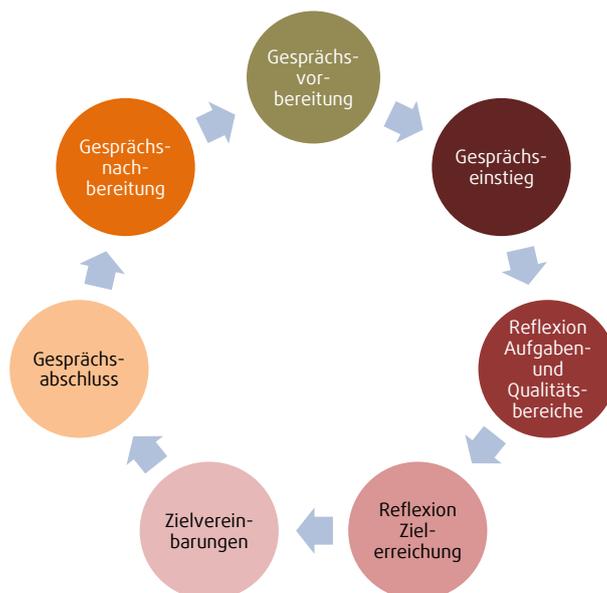
3 Dokumentation der Mitarbeitergespräche

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.

4 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.



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 erfolgt drei Wochen vorher durch die Führungskraft. Diese händigt auch die Gesprächsunterlagen aus (z.B. auch den Vordruck des Gesprächsprotokolls) . Termin und Ort werden gemeinsam verbindlich abgestimmt.

Es ist die Verantwortung der Führungskraft, die Gesprächsunterlagen zu beschaffen und den MA über das Gespräch (Ziele, Ablauf, Vorbereitung) zu informieren. Die Gesprächsdauer beträgt ca. 45 Minuten.

Folgende Reflexionsfragen dienen als Vorbereitung auf das MA-Gespräch:

1. Reflexion der Arbeitszufriedenheit und meiner beruflichen Zukunft:
 - ✓ Wie zufrieden bin ich insgesamt mit meiner Arbeit?
 - ✓ Was gefällt mir besonders gut?
 - ✓ Was missfällt mir evtl.?
 - ✓ Wie könnte evtl. die Zusammenarbeit im Kollegium aus meiner Sicht verbessert werden?
 - ✓ Wie stelle ich mir meine berufliche Zukunft vor?
2. Reflexion der Aufgabenfelder:
 - ✓ Wie haben sich meine Aufgabenbereiche in den letzten zwei Jahren entwickelt?
 - ✓ Wie nehme ich meine pädagogische Arbeit wahr?
 - ✓ In welchen Aufgabenfeldern stoße ich an Schwierigkeiten oder Grenzen?
 - ✓ Was brauche ich für eine gute Aufgabenerfüllung - fachlich, persönlich, Unterstützung durch die Führungskraft oder durch Kollegen?
3. Reflexion der Zielerreichung:
 - ✓ Welche Ziele habe ich erreicht?
 - ✓ Was hat mir bei der Zielerreichung gut geholfen? Welche Stärken möchte ich stärken?
 - ✓ Was ist evtl. noch offen? - Was ist meiner Meinung nach zu tun?
 - ✓ Was war für mich bzgl. der Zielerreichung hinderlich? Eigene Schwierigkeiten? Fehlende Einflussmöglichkeiten? Fehlende Unterstützung?
 - ✓ Welche Fortbildungen habe ich den letzten zwei Jahren absolviert?
 - ✓ Wie gelang es mir, diese in meinen pädagogischen Alltag zu transferieren?
4. Reflexion neuer Ziele für die kommenden Jahre:
 - ✓ Welche Aufgaben, Verbesserungsoptionen halte ich für die kommenden Jahre besonders wichtig?
 - ✓ In welchen Bereichen benötige ich Unterstützung von meiner Führungskraft?
 - ✓ Welches Entwicklungsziel möchte ich in den kommenden Jahren erreichen?

Gesprächs- einstieg

Für den MA besteht hier die Möglichkeit, eigene Wünsche und Bedürfnisse anzumelden.

Der MA kann an dieser Stelle noch einmal Nachfragen zu Sinn und Ziele des MAGs stellen.

Der MA erhält zu Beginn des Gesprächs einen Überblick zum Gesprächsablauf.

Aufgaben und Quali- tätsbereiche

Die jeweiligen Aufgaben- und Qualitätsbereiche waren Bestandteil der Reflexionsfragen für die Vorbereitung auf das MA-Gespräch. Im Zentrum des Gesprächs über diese Bereiche steht ein wechselseitiger Austausch über diese Bereiche. Mögliche Reflexionsfragen an den/die Mitarbeiter/-in können sein:

- ✓ Wie nimmt der Mitarbeiter seine Leistungen 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?

In dieser Phase erfolgen auch 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?
- ✓ Wie kann die Führungskraft den Mitarbeiter (in Zukunft besser) unterstützen? An dieser Stelle kann auch ein Feed-Back des MA im Hinblick auf die Unterstützung durch die FK erfolgen

Derzeitige Aufgaben und evtl. neue (Sonderarbeiten) werden schriftlich festgehalten.

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

Reflexion Ziel- erreichung

An dieser Stelle gibt der MA seine eigene Einschätzungen zur Erreichung der im letzten MA-gespräch vereinbarten Ziele und erhält eine sachliche Rückmeldung durch die Führungskraft.

Gemeinsam wird bewertet, wie die Ergebnisse zu beurteilen sind:

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

Zielverein- barungen

Gemeinsam mit der Führungskraft erarbeitet der MA Ziele für die kommenden Jahre. Dabei werden unterschieden:

1. Innovationsziele bzw. Strategie-Teilziele
 - ✓ Ziele der Stiftung, der Schule und Ziele der Führungskraft
 - ✓ Welches Ziel resultiert daraus für den/die Mitarbeiter/-in?
2. Qualitäts- und Entwicklungsziele
 - ✓ Orientierung an Kindern, Jugendlichen, Eltern und anderen Bezugspartnern – („kundenorientierte Ziele“)
 - ✓ Entwicklungsziel kann auch eigene Weiterentwicklung sein – z.B. Beratungslehrer; Führungskraft

Gesprächs- abschluss

Dem/der Mitarbeiterin wird an dieser Stelle noch einmal die Gelegenheit gegeben, Dinge loszuwerden, die bis dahin nicht zur Sprache kommen konnten.

Zum Abschluss des Gesprächs werden wichtige Inhalte kurz zusammengefasst.

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.

Konnten nicht alle Themen angesprochen werden, wird eine Fortsetzung des Gesprächs innerhalb der nächsten 14 Tage festgelegt.

Gesprächs- nach- bereitung

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 die Führungskraft?
- ✓ Welchen Beitrag habe ich zum Gelingen/Misslingen des Gesprächs geleistet?
- ✓ Welchen Eindruck habe ich nach dem Gespräch von der Führungskraft?
- ✓ 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?