

Die Welt dreht sich immer schneller. Der alte, klassische Kindergarten (Öffnungszeiten von 8 bis 12 Uhr und von 14 bis 16 Uhr, überwiegend fünfjährige Kinder, geringer Bildungsanspruch) ist passé. Seit PISA muss die Kita den gewachsenen Ansprüchen an frühkindliche Bildung genügen, Eltern mit entsprechenden Öffnungszeiten die Vereinbarkeit von



Das Schikita-Team

Familie und Beruf ermöglichen, Kinder aus Migrantenfamilien „deutschfit“ für die Schule machen. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind aber mit diesen neuen und zusätzlichen Anforderungen nicht mitgewachsen, d.h. die Anforderungen an die Mitarbeiter/innen sind – wie in fast allen beruflichen Arbeitsfeldern in den letzten 15 Jahren – sprunghaft gestiegen. Gerade bei personenbezogenen Dienstleistungen sind die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiter/innen der Schlüssel zur Qualität. Mitarbeiterjahresgespräche sind in diesem Zusammenhang ein sehr bewährtes und effektives Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, das in Kindertagesstätten bisher leider viel zu wenig eingesetzt wird.

Bericht aus der Praxis

1

Die Integrative Kindertagesstätte Schikita in Aachen:

Der Name **Schikita** setzt sich zusammen aus: **Scheibenstr. – Integrative Kindertagesstätte**. In der Schikita kommen zwölf Nationen und fünf Glaubensrichtungen zusammen. Hier ist das Hauptthema Integration – von Kulturen, Sprachen, Religionen, Menschen mit ohne Behinderung ... In dem 2002 nach einem Wasserschaden und einem Jahr Leerstand wieder fertiggestellten Bau kommen täglich zwischen 7.30 und 16.30 Uhr 38 Kinder zusammen. Sie werden in zwei integrativen Gruppen und einer heilpädagogischen Gruppe betreut. 60 % der Menschen im Stadtteil haben einen Migrationshintergrund. 18 Kinder haben einen sogenannten „sonderpädagogischen Förderbedarf“: Entwicklungsverzögerungen, Verhaltensauffälligkeiten und Behinderungen. Dies alles stellt hohe Anforderungen an die knapp 20 Fachkräfte, die sich – teilweise in Teilzeit – um das Wohl der Kinder und ihrer Familien kümmern. Und das tun sie sehr erfolgreich, nicht zuletzt weil hier hohe Fachlichkeit und ein effektives Management gelungen zusammengeführt werden. Die Schikita gehört zu den Caritas Lebenswelten. Die gemeinnützige GmbH ist Träger von zehn integrativ arbeitenden Kindertagesstätten und bietet darüber hinaus für erwachsene Menschen mit Behinderung vielfältige und bedarfsorientierte betreute Wohnformen an.

2 Kurzbeschreibung:

Die Schikita ist mit Mitarbeiterjahresgesprächen groß geworden. Bei der Eröffnung im September 2002 war Silke Bührmann, der Leiterin der Einrichtung, von Anfang an klar, dass sie dieses Instrument der Personalentwicklung, das sie bei ihrem vorherigen Arbeitgeber kennengelernt hatte, konsequent einsetzen wollte. Sie hatte 20 Mitarbeiterinnen, die zusammen mit ihr anfangen. Alle hatten sechs Monate Probezeit, und einige standen Mitarbeiterjahresgesprächen skeptisch gegenüber. Heute – gut fünf Jahre später – möchten die meisten die Gespräche jedoch nicht mehr missen: Sie haben die Erfahrung gemacht, dass die Gespräche ihnen helfen, ihre Arbeit besser zu machen, sich beruflich weiterzuentwickeln und ein eigenes Profil auszuprägen. Aus Sicht der Leitung bewähren sich die Mitarbeiterjahresgespräche vor allem darin, neue Anforderungen an die Einrichtung schnell und zuverlässig zu integrieren. Es gelingt schneller und vor allem passgenau, Einrichtungs- und Mitarbeiterinteressen miteinander zu verknüpfen. Damit hatte die Schikita auch innerhalb der Caritas Lebenswelten Aachen eine Vorreiterrolle. Heute sind die Mitarbeiterjahresgespräche fester Bestandteil des Qualitätsmanagements des Trägers, auch wenn sie in diesem Zusammenhang Personalentwicklungsgespräche genannt werden.

3 Ziele:

Die Mitarbeiterjahresgespräche, die Silke Bührmann in der Schikita mit ihren Mitarbeiter/innen führt, sind vertrauliche Personalentwicklungsgespräche, die nicht zu den Personalakten genommen werden. In den Gesprächen werden vier Themen besprochen:

1. Aufgaben der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und deren Bewältigung
2. Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen und der Leitung
3. Umsetzung der im letzten Mitarbeiterjahresgespräch vereinbarten Ziele
4. Vereinbarung neuer Ziele

Durch diese Gespräche und die Zielvereinbarungen werden die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung aufeinander abgestimmt. Dies gelingt um so besser, je häufiger sich Mitarbeiter- und Einrichtungsinteressen miteinander verknüpfen lassen. Mit Blick auf die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter geht es vor allem darum,

- Motivation und Selbstbewusstsein zu stärken,
- den Erwerb neuer Kompetenzen zu unterstützen,
- Mitarbeiter/innen zu helfen, ein Profil zu entwickeln und dadurch ihre
- Karriereplanung anzuregen und zu begleiten.



Eingang der Schikita in Aachen

Aus Sicht der Einrichtung steht im Vordergrund,

- gute Mitarbeiter/innen an die Einrichtung zu binden,
- vorhandene personelle Ressourcen passgenau und optimal einzusetzen,
- den Erwerb in Zukunft benötigter, aber aktuell noch nicht verfügbarer Kompetenzen zu verabreden und damit die
- Einrichtung zukunftssicher zu machen.

Als „Nebeneffekt“ dieser Mitarbeiterjahresgespräche wird die Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeiter/innen gestärkt. In der Regel nimmt auch das Vertrauen in die Leitung und ihre Kompetenz zu. Gleichzeitig bekommt die Leitung in diesen Gesprächen auch ein Vielzahl von Rückmeldungen und Hinweisen zum eigenen Führungsstil.

4

Vorgehen:

Wenn man Mitarbeiterjahresgespräche einführen will, bedarf es zunächst einer entsprechenden Entscheidung an der Spitze der jeweiligen Organisation bzw. Organisationseinheit. Bei der Eröffnung der Schikita hat die Leitung der Einrichtung entschieden, solche Gespräche ein- und durchzuführen.

Schritt 1: Konzept entwickeln

Das Konzept der Mitarbeiterjahresgespräche wird auf die besonderen Belange der jeweiligen Organisation zugeschnitten. Silke Bührmann hat bei ihrem vorherigen Arbeitgeber schon erste Erfahrungen mit Mitarbeiterjahresgesprächen gemacht. Davon ausgehend konkretisierte sie ihre Vorstellungen mit Blick auf die Schikita und entwickelte ein auf ihre Situation und ihre Interessen zugeschnittenes Konzept. Dazu erstellte sie die benötigten Checklisten und eine Information für die Mitarbeiter (diese finden Sie im Materialteil unter M1 bis M4).

Schritt 2: Mitarbeiter/innen informieren

Im nächsten Schritt wurden die Mitarbeiter/innen im Rahmen einer Teamsitzung über das Konzept der Mitarbeiterjahresgespräche informiert. Die Checklisten etc. wurden vorgestellt und es wurde besprochen, welche Vorbereitung aus Mitarbeitersicht gewünscht und sinnvoll ist. Außerdem wurde geklärt, welche dienst- oder arbeitsrechtliche Qualität diese Mitarbeiterjahresgespräche haben usw.

Schritt 3: Gespräche durchführen

Pro Jahr führt die Leiterin der Schikita mit jede/r Mitarbeiter/in ein Mitarbeiterjahresgespräch. Meistens ergeben sich daraus mehrere Folgegespräche, um die Einhaltung der getroffenen Verabredungen zu überprüfen, mögliche Probleme auszuräumen usw. Häufig kommen die Folgegespräche inzwischen auf Initiative der Mitarbeiter/innen zustande, weil diese die Begleitung ihrer Aktivitäten durch die Leitung zu schätzen gelernt haben.

Schritt 4: Konzept weiterentwickeln

Bisher ist das Konzept der Mitarbeiterjahresgespräche in der Schikita weitgehend unverändert geblieben. Bei einer berufsbegleitenden Fortbildung zum Thema „Leitung von sozialen Einrichtungen“ an der Pädagogischen Hochschule Freiburg fand Silke Bührmann ihr Konzept und ihr Vorgehen weitestgehend bestätigt.

5 Hintergründe, Umsetzung:

Silke Bührmann hat die Mitarbeiterjahresgespräche 2003 – also vor fünf Jahren – eingeführt. Das war ungefähr ein Jahr nach der Eröffnung der Einrichtung. Auch der Träger Caritas Lebenswelten GmbH – 2001 als Ausgründung aus dem Diözesan Caritasverband entstanden – betrat damit Neuland. Inhaltlich konnte Silke Bührmann sich am „Rahmenkonzept für Personalentwicklung“ des Diözesan Caritasverbandes Aachen orientieren. Fachliche Unterstützung und Bestätigung holte sie sich in der berufsbegleitenden Fortbildung „Leitung von sozialen Einrichtungen“ der Pädagogischen Hochschule Freiburg. Mittlerweile sind die Mitarbeiterjahresgespräche als Personalentwicklungsgespräche fester Bestandteil des Qualitätsmanagementkonzepts der Caritas Lebenswelten (siehe Kasten auf der nächsten Seite).

Personalentwicklung im Diözesan Caritasverband Aachen

„Personalentwicklung als strategisches Führungsinstrument erfordert nicht nur eine gezielte und systematische Befähigung von Mitarbeiter/innen und Leitungsverantwortlichen, sondern auch eine Auseinandersetzung mit der jeweiligen Organisation in ihrer Gesamtheit. Organisations- und Personalentwicklung stehen in einem ganzheitlichen Zusammenhang und bedingen einander. Erfolgreiche Organisationsentwicklungsprozesse bedürfen bzw. führen zu entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen. (Dabei liegt der Fokus bei der Personalentwicklung stärker auf den einzelnen Personen, bei der Organisationsentwicklung mehr auf deren Zusammenarbeit.) ...

Leistungs- und Führungskräfte haben in Bezug darauf u.a. die Aufgabe, eine für die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung förderliche Organisationskultur zu schaffen, die Innovationen und Kreativität zulässt und durch Einräumen von Mitarbeiterverantwortung Qualität, offene Kommunikation, konstruktive Kritik und Ergebnisorientierung fördert. Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sind auch zugleich Aufgaben der Führungs- und Mitarbeiterebene. Sie verlaufen um so erfolgreicher, je mehr sich auch die Mitarbeiter/innen mit der Aufgabe identifizieren und an der Aufgabenerfüllung mitwirken können.“

(Auszug aus dem Rahmenkonzept für Personalentwicklung des Diözesan Caritasverbandes Aachen)

Durchführung der Mitarbeiterjahresgespräche

Die Schikita ist eine relativ große Einrichtung mit einem ca. 20 Personen umfassenden Team. Insofern will die Durchführung der Mitarbeiterjahresgespräche gut geplant sein. Silke Bührmann setzt für jedes Gespräch zwei Stunden an – zwei Stunden ohne „Störungen von außen“. Dafür hat sie eine Liste (siehe M2 im Materialteil), in die sie alle Termine einträgt – für jede/n Mitarbeiter/in zunächst einen. Diese werden über einen längeren Zeitraum (mehrere Monate) verteilt. Es gibt keinen Grund, die Gespräche in einem engen Zeitkorridor durchzuführen. Dann bliebe auch nicht genügend Zeit für die anderen Leitungsaufgaben. Zu den Kerngesprächen kommen dann noch die Folgegespräche, die Silke Bührmann mit den Mitarbeiter/innen vereinbart oder umgekehrt, um die Umsetzung von Verabredungen zu überprüfen, Entwicklungen zu reflektieren oder auch unvorhergesehene Veränderungen zu besprechen. So kommt sie jährlich auf ca. 50 Gespräche. Auch wenn die Folgegespräche nicht immer genauso lang sein müssen wie das Kerngespräch, kommen insgesamt doch schnell 70, 80 oder auch 90 Stunden im Jahr zusammen. Das ist nicht wenig.

Ausschnitt aus dem Qualitätsmanagement von Caritas Lebenswelten		
Kernprozess B.1:	Führen und Leiten	
Indikator B.1.5:	In regelmäßigen Personalgesprächen werden die jeweiligen Aufgaben besprochen sowie persönliche und fachliche Kompetenzen gestärkt.	
	Wert	Qualitätsstandards
Merkmal wird gar nicht erfüllt	0	Personalgespräche finden unregelmäßig statt.
Merkmal wird teilweise erfüllt	1	Personalgespräche finden einmal jährlich auf der Grundlage der jeweiligen Stellenbeschreibung statt. Bei Bedarf (z.B. besonderen Vorkommnissen/Fragen etc.) werden zusätzliche Personalgespräche durchgeführt.
Merkmal wird erfüllt	2	entsprechend Wert 1. Des Weiteren wird das Personalgespräch schriftlich fixiert, sodass die wesentlichen Inhalte des Gesprächs und vor allem wechselseitige Erwartungen und Zielformulierungen protokolliert werden.
Merkmal wird gut erfüllt	3	entsprechend Wert 2. Darüber hinaus wird die Umsetzung der vereinbarten Ziele zeitnah reflektiert. Auftretende Probleme werden lösungsorientiert bearbeitet. Dazu werden bei Bedarf und nach Absprache Gruppen- und Teamkolleg/innen mit einbezogen.
Merkmal wird außerordentlich gut erfüllt	4	entsprechend Wert 3. Zusätzlich wird das System der Personalgespräche regelmäßig reflektiert und weiterentwickelt.

Als die Mitarbeiterjahresgespräche eingeführt wurden, gab es für alle Mitarbeiter/innen auch eine entsprechende Information, in der das Konzept dieses Gesprächs erläutert wird (siehe M1 im Materialteil). Darüber hinaus bereiten die Mitarbeiter/innen sich systematisch auf diese Gespräche vor. Dafür gibt es einen fünfseitigen Vorbereitungsbogen (M4) mit insgesamt 29 Fragen. Diese sind in vier Bereiche untergliedert (siehe oben):

1. Aufgaben der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und deren Bewältigung
2. Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen und der Leitung
3. Umsetzung der im letzten Mitarbeiterjahresgespräch vereinbarten Ziele
4. Vereinbarung neuer Ziele

Die Antworten auf die letzten drei Fragen beinhalten die neuen Zielvereinbarungen, das Feedback zum Gesprächsverlauf und weitere Terminverabredungen. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter geht diesen Fragenkatalog vor dem Gespräch systematisch durch und trägt ihre/seine Notizen ein. Deswegen werden die Gespräche auch mit einem Vorlauf von mindestens zwei Wochen terminiert. So bleibt Zeit genug für eine intensive schriftliche Vorbereitung. Der Vorbereitungsbogen wird auch zur Dokumentation der Gesprächsergebnisse benutzt. Dokumentiert wird dabei nicht der komplette Gesprächsverlauf, sondern Vereinbarungen, Ziele, Feedbacks und Einschätzungen der Leitung, Aspekte, bei denen man sich nicht einigen konnte usw. Die Dokumentationspflicht liegt auch beim Mitarbeiter/der Mitarbeiterin. Die Dokumentation sollte spätestens zwei Tage nach dem Gespräch vorliegen. Sie ist nicht Teil der Personalakte. Leitung und Mitarbeiter/in bekommen jeweils ein Exemplar.

Ziele und Zielvereinbarungen

In die Gesprächsvorbereitung wird – so es sich nicht um das erste Mitarbeiterjahresgespräch handelt – die Dokumentation des letzten Gesprächs miteinbezogen. Dabei gilt es vor allem die Umsetzung der vereinbarten Ziele und die Einhaltung der getroffenen Verabredungen zu überprüfen (siehe Punkt 3). Zu Beginn des Gesprächs wird vor allem die aktuelle Arbeitssituation beleuchtet (Punkt 1 und 2) – sowohl die Aufgaben, die die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter zu bewältigen hat als auch die Zusammenarbeit mit Kolleg/innen. Hier geht es um Fragen der Arbeitsbelastung, der Unter- und Überforderung, der Arbeitszufriedenheit, um Verbesserungsvorschläge, den Austausch mit Kolleginnen und auch Rückmeldungen an die Leitung zu ihrem Führungshandeln. (Details entnehmen Sie bitte dem Vorbereitungsbogen, siehe M4).



Schikita-Leiterin Silke Bührmann

In der zweiten Hälfte des Gesprächs stehen Ziele und Verabredungen im Mittelpunkt (Punkt 3 und 4) – zunächst die Reflexion der alten Ziele und dann die Verabredung neuer Ziele. Die vereinbarten Ziele sind individuell und passgenau auf jede/n Mitarbeiter/in zugeschnitten und nützen der Organisation. Dadurch wird Motivation aufgebaut, Stärken werden unterstützt und Kompetenzen entwickelt. Die Leitung wird zum Coach ihrer Mitarbeiter/innen.

Zu unterscheiden sind an dieser Stelle fachliche Ziele, persönliche Ziele und Management-Ziele: Bei den fachlichen Zielen geht es meist um Ziele in der direkten pädagogischen Arbeit mit den Kindern oder für die Kinder. Bei den persönlichen Zielen liegt der Fokus eher auf der Kompetenzerweiterung, etwas Neues zu lernen, auszuprobieren, was man sich bisher nicht zugetraut hat. Bei

den Management-Zielen geht es oft um die Anwendung von Know-how jenseits pädagogischer bzw. fachlicher Fragestellungen. Hier einige Beispiele aus der Schikita:

Fachliche Ziele:

- Erarbeitung und Umsetzung des Angebots „Zahlenland“ in drei Schritten: 1. Besuch einer Fortbildung; 2. Ausprobieren des Zahlenlandes in der Gruppe und 3. Erarbeitung eines Konzepts für die gesamte Einrichtung.
- Gestaltung eines Tastgartens mit einem fünfjährigen Jungen mit ADS (Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom) zur Integration von Sprache und Bewegung.
- Aufbau eines Forschungslabors in der Einrichtung in folgenden Schritten: Entwicklung eines Konzeptes, Ermittlung der Kosten, Beschaffung, Einrichtung des Raumes sowie Einweisung des Teams.



Vorbereitung auf das nächste Mitarbeiterjahresgespräch

Persönliche Ziele:

- Elterngespräche selbstständig führen; dazu vorab eine Fortbildung besuchen; bei schwierigen Gesprächen die Leitung hinzuziehen.
- Eigene Grenzen (Belastung) besser erkennen und „Stoppsagen“ lernen; stärkere Abgrenzung von den Kolleginnen im Kleinteam; Überprüfung des Erfolgs nach vier Wochen; ggf. Supervision ermöglichen.
- Präsentation in der Großgruppe: Vorstellung der Ergebnisse einer Fortbildung zu naturwissenschaftlicher Bildung im Großteam inkl. eines Konzeptes zur Umsetzung in der Einrichtung.

Management-Ziele:

- Durchführung eines Pressegesprächs: Identifikation eines pädagogischen Themas, Kontaktaufnahme zur Presse, Erstellung einer Presseerklärung etc.
- Integration eines Angebots der Musikschule zur frühkindlichen Bildung in die Nachmittagsangebote der Kita inkl. Kalkulation der Kosten und Beschaffung von Mitteln.
- Durchführung einer Spendenaktion für einen mehrtägigen Ausflug der zukünftigen Schulkinder inkl. Information der Spender über den Verlauf der Aktion.

Zwischen diesen drei Zielbereichen kann es natürlich zu Überschneidungen kommen. Wie anspruchsvoll die Ziele jeweils sind, ist natürlich auch abhängig von den Möglichkeiten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, der zur Verfügung stehenden Zeit und anderen Ressourcen.

Bewertung, Transfer

Fünf Jahre Erfahrung mit Mitarbeiterjahresgesprächen zeigen, dass sich dieses Instrument der Personalentwicklung bewährt hat.

6**Kritische Bewertung:**

Die anfängliche Skepsis einiger Mitarbeiter/innen ist verflogen und einem offensiven Umgang mit dieser Form der Personalentwicklung gewichen. Silke Bührmann muss in der Regel nicht mehr daran erinnern, dass wieder einmal ein Mitarbeitergespräch zu führen ist. Ihre Mitarbeiter/innen wissen es zu schätzen, dass die Leitung ihnen diese intensive Aufmerksamkeit entgegenbringt. Und sie haben erfahren, dass sie von diesen Gesprächen profitieren – immer vorausgesetzt, man will sich entwickeln, verändern, Neues ausprobieren. Mit der zielgerichteten Unterstützung durch die Leitung gehen viele Lernprozesse und Entwicklungsschritte schneller und sind oft auch fachlich fundierter. Für die Einrichtung bedeutet das, dass es in vielen Punkten gut gelingt, Einrichtungsinteressen und Mitarbeiterinteressen miteinander zu verknüpfen. So kann der Wandel besser bewältigt, können neue Anforderungen schneller integriert werden. Dadurch sind die Mitarbeiterjahresgespräche auch ein wirksames Instrument der Organisationsentwicklung und es lohnt sich auch der nicht unbeträchtliche Zeitaufwand. Er ist eine gute Investition in die wichtigste Ressource, die jede Kita hat – die Mitarbeiter/innen.

7 Übertragbarkeit:

Grundsätzlich können Mitarbeiterjahresgespräche in jeder Kita durchgeführt werden. Damit diese aber eine vergleichbare positive Wirkung entfalten wie in der Schikita, sind zwei Voraussetzungen ganz wesentlich:

1. Die Leitung muss über die entsprechenden Kompetenzen verfügen und in dieser Funktion anerkannt sein.
2. Zwischen Leitung und Mitarbeiter/in muss eine Basis vertrauensvoller Zusammenarbeit vorhanden oder entwickelbar sein.

Im Detail kann die Anwendung von Mitarbeiterjahresgesprächen dann variieren. Dies hängt von unterschiedlichen Rahmenbedingungen, den Persönlichkeiten der Beteiligten und von der jeweiligen beruflichen Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeiter/innen ab. So haben vielleicht Berufsanfänger noch mehr zu lernen und zu entwickeln als „alte Hasen“ – manchmal aber auch umgekehrt. Das Mitarbeiterjahresgespräch ist ein sehr individuell und passgenau einzusetzendes Instrument der Personalführung und -entwicklung wie auch der Organisationsentwicklung. Wenn man so will, geht es um die „individuelle Förderung und Begleitung“ der Mitarbeiter/innen. Das kennt doch jede Kita, jede Fachkraft aus der Arbeit mit den Kindern. Wenn man dann noch etwas mehr „Fordern“ beimischt – schließlich werden die Fachkräfte für ihre Arbeit bezahlt –, dann passt das.

Kontakt

Integrative Kindertagesstätte Schikita
 Caritas Lebenswelten
 Silke Bührmann (Leitung)
 Scheibenstr. 11
 52070 Aachen
 Tel.: 02 41/41 36 13-0
 Fax: 02 41/41 36 13-90
 E-Mail: sbuehrmann@caritas-lebenswelten.de
 Internet: www.caritas-lebenswelten.de

M Materialien

- **M1:** Information für Mitarbeiter/innen
- **M2:** Übersicht Mitarbeitergespräche
- **M3:** Leitfaden für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- **M4:** Vorbereitung/Dokumentation von Mitarbeitergesprächen

Weitere Informationen zum Thema Mitarbeitergespräche finden Sie im Beitrag „Mitarbeiter fördern und fordern – Angewandte Personalentwicklung“ in dieser Ausgabe.

M1

Information für Mitarbeiter/innen

Schikita • Scheibenstraße 11 • 52070 Aachen

Schikita
Integrative
Kindertagesstätte**Das Mitarbeitergespräch**

Das Jahresgespräch mit dem einzelnen Mitarbeiter versteht sich nicht als Ergänzung der alltäglichen Mitarbeitergespräche und dienstlichen Besprechungen, sondern als wesentliches Instrument erfolgreicher Mitarbeiterführung. Das Mitarbeitergespräch will und kann diese sinnvollen und notwendigen Absprachen der täglichen Arbeit nicht ersetzen. Aber es kann diese sehr wirkungsvoll ergänzen. Es hilft, überprüfbare Aussagen zur Fach- und Personalkompetenz der Mitarbeiter zu formulieren.

Im Vordergrund des Gespräches stehen die gemeinsame Entwicklung und Vereinbarung von konkreten Arbeitszielen, die Abstimmung über eventuelle notwendige Unterstützung und die Überprüfung der Zielerreichung. Das Gespräch trägt auch dazu bei, gegenseitige Erwartungen und Einschätzungen transparent zu machen, die eigene Arbeit im Zusammenhang mit den übergeordneten Zielen der Institution zu reflektieren, Motivation und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden zu stärken und (selbst-)kritisch zu hinterfragen. Darüber hinaus hat das Mitarbeitergespräch die Funktion, Rückmeldungen an die Vorgesetzten über die Zusammenarbeit zu geben.

Zuständig für die Durchführung ist die Vorgesetzte. Sie lädt einmal jährlich zu den Gesprächen ein. Es wird ein Zeitumfang von 2 Stunden in ungestörter Atmosphäre gewährleistet. Der Mitarbeiter hat zuvor einen Reflexionsbogen schriftlich auszufüllen, seine Stellenbeschreibung auf Veränderungen und das letzte Protokoll des Mitarbeiterjahresgespräches durchzulesen und die Unterlagen zu dem Gespräch mitzubringen.

Die Gespräche werden absolut vertraulich behandelt. Leitung und Mitarbeiter verpflichten sich zur gegenseitigen Verschwiegenheit über die Inhalte der Mitarbeitergespräche. Die Ergebnisse werden gemeinsam protokolliert und unterzeichnet. Das Protokoll verbleibt ausschließlich bei der Leiterin und wird von der Mitarbeiterin unmittelbar danach geschrieben. Es ist kein Bestandteil der Personalakte und hat keine arbeitsrechtliche Funktion. Können sich Mitarbeiter und Leiterin zu bestimmten Fragen nicht einigen, vereinbaren sie eine Bedenkzeit. Danach findet ein zweites Gespräch statt. Kann auch dieses keine Einigung erzielen, wird der nächsthöhere Vorgesetzte eingeschaltet.

Aachen, 30. Januar 2008

Silke Bührmann
(Leitung)

M2

Übersicht Mitarbeitergespräche

Schikita • Scheibenstraße 11 • 52070 Aachen

Schikita
Integrative
Kindertagesstätte

Mitarbeiterjahresgespräche 2008

Name des MA	Letztes MAJ	nächstes MAJ		Letztes MAJ
		Nummer	Datum	
MA 1	Nr. 5 - 20.11.05	6	20.04.08	12.15 h – 14.15 h
MA 2	Nr. 4 - 24.01.06	5	27.04.08	13.00 h – 15.00 h
MA 3	Nr. 5 - 10.10.05	6	08.05.08	11.30 h – 13.30 h

Das Gespräch ist für 2 Stunden angesetzt.

Ein ausführlicher Vorbereitungsbogen sowie die Stellenbeschreibung und der Reflexionsbogen des vorherigen Gespräches sind mitzubringen.

Stand: 13.04.2008

 Silke Bührmann - Leiterin

M3**Leitfaden für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen**

Schikita • Scheibenstraße 11 • 52070 Aachen

Schikita
Integrative
Kindertagesstätte**Leitfaden zum Mitarbeitergespräch****Gesprächsvorbereitung**

- Gesprächsziel vor Augen führen
- psychologische Gesprächsvorbereitung vornehmen und sich auf den Mitarbeiter einstellen
- Gesprächstermin mit dem Mitarbeiter vereinbaren
- für ungestörte Gesprächsatmosphäre sorgen

Gesprächsdurchführung

- Eröffnung
- Mitarbeiter begrüßen
- Kontakt auf der Beziehungsebene herstellen
- auf nonverbale Verhaltensweisen achten

Darstellung des Anlasses

- Gesprächsanlass nennen

Kerngespräch

- Meinung und Einstellung des Mitarbeiters erfragen, dabei
 - mitarbeiterzentrierten Gesprächsstil anwenden
 - aktiv zuhören
 - Fragetechnik beachten
 - den Dialog fördern
 - Meinung und Einstellung des Mitarbeiters akzeptieren
 - das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters berücksichtigen
- Selbst Informationen geben und dabei
 - empfängerorientiert kommunizieren
 - ständig Feedback vermitteln und empfangen

Abschluss

- dem Mitarbeiter für die Offenheit danken
- Aussicht geben: Wie geht es weiter?
- Gespräch positiv beenden

Gesprächsauswertung

- persönliche Gesprächsauswertung vornehmen
- persönliche Verhaltensänderung in Erwägung ziehen, überlegen, ob Informationen des Mitarbeiters im Arbeitsablauf berücksichtigt werden können
- falls dies der Fall ist: Neuerung in die Wege leiten
- falls dies nicht der Fall ist: dem Mitarbeiter die Gründe nennen
- falls notwendig, neue Gespräche planen

M4

Vorbereitung/Dokumentation von Mitarbeitergesprächen

Schikita • Scheibenstraße 11 • 52070 Aachen

Schikita
Integrative
Kindertagesstätte

Vorbereitung/Dokumentation von Mitarbeitergesprächen

Diese Checkliste dient der Vorbereitung und der Dokumentation des Mitarbeiterjahresgesprächs. Sie dient der Vorbereitung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und wird ausgefüllt zum Gespräch mitgebracht, ebenso die Dokumentation des letzten Mitarbeiterjahresgesprächs sowie die aktuelle Stellenbeschreibung.

Die Checkliste ist in vier Bereiche unterteilt:

- 1. Meine Aufgaben**
- 2. Zusammenarbeit**
- 3. Alte Ziele/Zielerfüllung**
- 4. Neue Ziele/Aufgaben**

Am Ende des Gesprächs wird der nächste Termin festgelegt. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter dokumentiert die Gesprächsergebnisse innerhalb von zwei Tagen nach dem Gespräch und übergibt diese der Leitung.

Name:

Datum des Mitarbeitergesprächs:

Vorbereitung	Dokumentation
1. Meine Aufgaben	
1. Hat es seit dem letzten MA-Gespräch Änderungen in meinem Aufgabengebiet gegeben? In welchen Punkten ist die Stellenbeschreibung zu ergänzen, zu ändern?	
2. Sind meine Aufgaben, meine Verantwortung und meine Kompetenzen eindeutig geregelt? Möchte ich etwas ändern? Wird sich in der nächsten Zukunft etwas verändern?	
3. Was gefällt mir an meiner gegenwärtigen Arbeit besonders?	

Vorbereitung	Dokumentation
4. Was gefällt mir an meiner gegenwärtigen Arbeit am wenigsten?	
5. Was sind meine Stärken? Wo war ich besonders erfolgreich?	
6. Was sind meine Schwächen? Welche Misserfolge gab es im letzten Jahr?	
7. Fühle ich mich unter- oder überfordert?	
8. Wie zufrieden sind meiner Meinung nach die Kinder und die Eltern mit meiner Arbeit? Woran mache ich das fest?	
9. Welche Verbesserungsvorschläge möchte ich machen?	
2. Zusammenarbeit	
10. Wie beurteile ich die Zusammenarbeit in meinem Kleinteam?	

Vorbereitung	Dokumentation
11. Wie beurteile ich die Zusammenarbeit mit den Pädagogen?	
12. Wie beurteile ich die Zusammenarbeit mit den Therapeuten?	
13. Welche Themen der Zusammenarbeit möchte ich besonders ansprechen?	
14. Wie beurteile ich die Zusammenarbeit mit der Leitung? → Erkennt sie gute Leistungen an? → Hört sie mir zu, lässt sie mich ausreden? → Kritisiert sie mich sachlich und konstruktiv? → Nimmt sie zu Pannen und Problemen fair Stellung? → Erhalte ich genügend Infos zu meinem Arbeitsbereich? → Kann ich selbstständig arbeiten? → Werde ich in Entscheidungen miteinbezogen? → Ist mein Handlungsspielraum zu eng/zu weit?	
3. Alte Ziele/Zielerfüllung	
15. Waren mir in der Vergangenheit meine Arbeitsziele zweifelsfrei bekannt?	
16. Welche im letzten Mitarbeiterjahresgespräch vereinbarten Ziele habe ich erreicht?	

Vorbereitung	Dokumentation
17. Welche Ziele konnte ich nicht erreichen? Warum?	
18. Wie gehe ich mit den Zielen um, die ich nicht erreicht habe? (siehe neue Zielvereinbarungen)	
19. Wodurch wurde ich in der Zielerreichung, in meiner Arbeit gefördert/gebremst/behindert?	
20. Konnte ich meine Fähigkeiten voll einsetzen?	
21. Wie schätze ich meine Arbeitsleistung insgesamt ein?	
4. Neue Ziele/Aufgaben	
22. Welche fachlichen Ziele, welche Arbeitsziele nehme ich mir in der nächsten Zeit vor?	
23. An welchen persönlichen, an welchen Verhaltenszielen möchte ich arbeiten?	

Vorbereitung	Dokumentation
24. Welche Schwierigkeiten, Probleme etc. befürchte/ erwarte ich?	
25. Welche Unterstützung, Hilfen etc. benötige ich, wünsche ich mir?	
26. Welche Fortbildungen, Schulungen etc. plane ich, um mich weiterzuentwickeln und/oder meine Arbeit zu verbessern?	
27. Absprachen und Vereinbarungen (Ziele, Prioritäten, Unterstützung etc.) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	
28. Feedback: Ich fand das Gespräch ...	
29. Ich wünsche das nächste Gespräch zur Reflexion, Überprüfung etc.:	

Datum:

Mitarbeiter/in:

Leitung: