



Leitfaden zur Durchführung einer Standortbestimmung und Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) für Tagesschulleiterinnen und Tagesschulleiter



Inhaltsverzeichnis

1.	Allgemeine Hinweise.....	3
2.	Hinweise und Bestimmungen zur Gesprächsvorbereitung und - durchführung.....	3
3.	Hinweise zum Gesprächsformular	4
3.1	Befindlichkeit	4
3.2	Reflexion des Auftrags gemäss Stellenbeschrieb	5
3.2.1	Hinweis zum Teilbereich Führung	5
3.2.2	Hinweis zum Teilbereich Personal.....	6
3.2.3	Hinweis zum Teilbereich Pädagogische Leitung	6
3.2.4	Hinweis zum Teilbereich Zusammenarbeiten	7
3.2.5	Hinweis zum Teilbereich Qualitätsentwicklung und –evaluation	8
3.2.6	Hinweis zum Teilbereich Organisation und Admini-stration	8
3.2.7	Hinweis zum Teilbereich Betreuung: Fördern, Erziehen, Beraten, Begleiten, Anleiten	9
3.2.8	Hinweis zum Teilbereich Förderliche Rahmenbedingun gen für Lern- und Alltagsgestaltung schaffen	10
3.3	Überprüfung der vereinbarten Ziele und Indikatoren	10
3.4	Vereinbarung neuer Ziele und Indikatoren.....	11
3.5	Rückmeldungen, Ausblick und Abschluss	11

1. Allgemeine Hinweise

Zuständigkeit für die Gesprächsführung

Das Gespräch führt die Anstellungsbehörde. Das Gespräch ist mit jeder Leitungsperson, unabhängig von deren Beschäftigungsgrad, zu führen.

Funktionen/Ziele

Im Rahmen des MAG wird eine formative Beurteilung mit Standortbestimmung und Zielvereinbarung gemacht. Es wird also keine Leistungsbeurteilung vorgenommen.

Das MAG enthält folgende Elemente:

Gegenwart:

- Standortbestimmung (Befindlichkeit, gemeinsame Reflexion der Erfüllung des Auftrags gemäss Stellenbeschreibung mit Würdigung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der Tagesschulleiterin/ des Tagesschulleiters). Rückmeldungen zur Führungstätigkeit der vorgesetzten Behörde

Rückblick:

- Bilanz ziehen, vereinbarte Ziele überprüfen

Ausblick:

- Ziele vereinbaren, Schwerpunkte und Prioritäten setzen, Massnahmen für die Weiterentwicklung der Tagesschule planen und einleiten, Perspektiven entwickeln

Lohnwirksamkeit

Der vorliegende Gesprächsbogen enthält keine Komponenten zur Lohnwirksamkeit.

Allenfalls kann ein Übertrag der Gesprächsresultate auf ein entsprechendes Formular der Anstellungsbehörde erfolgen.

Gesprächsinhalte

Die Anstellungsbehörde kann für das Gespräch inhaltliche Schwerpunkte setzen. Es müssen nicht alle erwähnten Stichworte im Gesprächsformular besprochen werden. Die Ziffern 3, 4 und 5 sind verbindlich.

2. Hinweise und Bestimmungen zur Gesprächsvorbereitung und -durchführung

Organisatorisches

- Das MAG wird jährlich geführt.
- Das MAG ist ein Einzelgespräch.
- Die Anstellungsbehörde vereinbart den Gesprächstermin mit der Leitungsperson spätestens zwei Wochen vor der Durchführung.
- Bei der Terminvereinbarung erhält die Leitungsperson das Formular und den Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung.

Gesprächsvorbereitung

- Das MAG wird je einzeln von der Anstellungsbehörde und der Leitungsperson vorbereitet.
- Ziele und inhaltliche Schwerpunkte, die im Gespräch erreicht bzw. gesetzt werden sollen, sind von der Anstellungsbehörde rechtzeitig festzulegen und der Leitungsperson bekannt zu geben.

Rückmeldung

Die gesprächsführende Person informiert die gesamte Anstellungsbehörde über die Durchführung des Gesprächs und erläutert Teil II.

Dokumentation

- Die Anstellungsbehörde hält die Ergebnisse des Teils II im Gesprächsformular fest.
- Die Leitungsperson erhält das Original des unterschriebenen Gesprächsformulars.
- Eine Kopie des Teils II wird im Personaldossier abgelegt.
- Das Personaldossier wird bei der Auflösung des Arbeitsverhältnisses nicht weitergegeben. Es ist nach fünf Jahren zu vernichten, sofern besondere Bestimmungen (Archivierungsreglemente der Gemeinde) nicht etwas anderes vorsehen.

Überprüfung

Leitungspersonen, welche die Ergebnisse des Gesprächs als unzutreffend oder unkorrekt erachten, können innerhalb von zehn Tagen nach dem Gespräch eine Überprüfung durch die gesamte Anstellungsbehörde verlangen. Die Überprüfung erfolgt im Rahmen einer Aussprache. Deren Ergebnisse sind zuhanden des Personaldossiers schriftlich festzuhalten.

3. Hinweise zum Gesprächsformular

3.1 Befindlichkeit

Einstieg in das Gespräch

Das Gespräch über die Befindlichkeit der Leitungsperson dient dem Einstieg in das MAG. Der Leitungsperson wird – ohne Wertung – Raum gewährt, offen über die persönliche Situation, den Umgang mit den eigenen Ressourcen und die Wahrnehmung des Arbeitsklimas zu sprechen.

Schwerpunkte zur Reflexion
des Auftrags gemäss
Stellenbeschrieb

3.2 Reflexion des Auftrags gemäss Stellenbeschrieb

In diesem Abschnitt erfolgt die Reflexion über die Erfüllung des Auftrags gemäss Stellenbeschrieb. Die Selbsteinschätzung durch die Leitungsperson steht im Vordergrund. Die Grundlagen dazu sind das Betriebskonzept, das Leitbild sowie weitere Steuerungsinstrumente. Die verschiedenen Teilbereiche werden im Gesprächsformular präzisiert. Es ist nicht erforderlich, alle im Detail zu kommentieren. Die Leitungsperson kann Ergebnisse von Rückmeldungen (z.B. von Mitarbeitenden, Erziehungsberechtigten, Behörden, Lehrpersonen, Kindern und Jugendlichen) im Gespräch aufzeigen. Diese sind durch die Anstellungsbehörde zu berücksichtigen.

Grundsätzlich lassen sich folgende Fragen stellen:

- Wie erfüllen Sie die verschiedenen Bereiche Ihres Auftrags?
- Wie haben Sie sich in den verschiedenen Bereichen des Auftrages verglichen mit dem Stellenbeschrieb entwickelt?
- Wo haben Sie Schwerpunkte gesetzt und weshalb?

Führung als Lenkung,
Gestaltung und Entwicklung

3.2.1 Hinweis zum Teilbereich Führung

Die Führung einer Tagesschule erfordert Leitungspersonen, die entwicklungsorientierte Vorstellungen haben. Sie sollen fähig sein, eine funktionstüchtige Struktur (Organisation) der Tagesschule sicherzustellen. Leitungspersonen achten auf die Entwicklung einer Kultur, die Vertrauen und Engagement fördert. Diese zeigt sich in der Kommunikation und Kooperation. Damit schaffen Leitungspersonen auch die Voraussetzungen zur Profilbildung (strategische Ausrichtung der Tagesschule).

Diese Profilbildung wird kontinuierlich reflektiert und laufend den neuen Gegebenheiten angepasst (Tagesschulentwicklung, Innovation).

Mögliche Themen und Fragen:

- Führungsverhalten/Führungsstil:
 - Wie nehmen Sie Ihre Rolle als Führungsperson wahr? Worauf legen Sie Wert?
 - Welche Instrumente sind Ihnen für Ihre Führungstätigkeit wichtig?
- Unternehmerisches Denken und Handeln/Visionen:
 - Für welche Visionen und Ziele der Tagesschule setzen Sie sich ein?
 - Woran ist zu erkennen, dass Sie die personellen und finanziellen Ressourcen ökonomisch handhaben?

3.2.2 Hinweis zum Teilbereich Personal

Personal

Die Personalführung ist zentraler Bestandteil der Aufgaben einer Leitungsperson. Die Leitungsperson stärkt Menschen und fördert ihr Potenzial. Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden sollen erhalten und entwickelt werden. Personalführung beinhaltet Personalplanung, Anstellung, Personalentwicklung und -erhaltung sowie Entlassung. Verschiedene Personalführungsinstrumente (z. B. Anreizsysteme, Führungsgrundsätze, gemeinsame Wertvorstellungen) kommen hierbei als Elemente der Personalführung zum Einsatz und sind in das Personalkonzept einer Tagesschule einzubeziehen.

Mögliche Themen und Fragen:

- Personalplanung/Personalanstellung:
 - Welche Kriterien sind Ihnen bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden wichtig?
 - Nach welchen Grundsätzen werden die Arbeitspläne erstellt?
 - Wie gehen Sie mit kurz- und mittelfristigen Veränderungen bei den Beschäftigungsgraden um?

- Personalentwicklung/Personalerhaltung/Personalführung:
 - Wie fördern Sie die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden?
 - Wie begleiten Sie die Mitarbeitenden in kritischen Phasen?
 - Mit welchen Mitteln/Anreizsystemen motivieren und überzeugen Sie Mitarbeitende?

- Austritt/Entlassung:
 - Wie gehen Sie bei einem Austritt vor (z.B. Austrittsgespräch, Materialrückgabe)?
 - Wie bereiten Sie eine Entlassung vor (z.B. Gespräch, Vermittlungsangebote, Nachbetreuung des Teams)?

- Kultur/Klima:
 - Wie und in welchem Umfang beziehen Sie die Anliegen bzw. Anregungen der Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse ein?
 - Welche Massnahmen treffen Sie zur Erhaltung und Verbesserung des Klimas?
 - Was tun Sie für die gute Zusammenarbeit der Mitarbeitenden?

3.2.3 Hinweis zum Teilbereich Pädagogische Leitung

Pädagogische Leitung zur Schaffung von Rahmen- bedingungen für gute Betreuung und Förderung

Kernaufgabe der pädagogischen Leitung ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit gute Betreuung und Förderung statt findet. Leitungspersonen setzen daher langfristige Schwerpunkte. Sie nutzen das Jahresprogramm, um die Beteiligten in einen Entwicklungsprozess einzubinden und schaffen Konsens durch eine effektive und effiziente Zusammenarbeit.

Mögliche Themen und Fragen:

- Leitbild/Konzept:
 - Wo stehen Sie in der Umsetzung?
 - Wie beraten Sie Mitarbeitende in fachlicher und pädagogischer Hinsicht?

- Kantonale Vorgaben und Projekte:
 - Wie integrieren Sie die kantonalen Vorgaben in die laufende Planung und in den Tagesschulbetrieb?

- Interne und externe Weiterbildungen:
 - In welchem Umfang und zu welchen Inhalten haben interne und externe Weiterbildungen stattgefunden?

3.2.4 Hinweis zum Teilbereich Zusammenarbeiten

Zusammenarbeiten als wichtiger Aspekt des beruflichen Alltags

Die Tagesschule hat den zentralen Auftrag, zur Erfüllung des Auftrags der Volksschule beizutragen. Aus diesem Grunde kommt der Zusammenarbeit mit der Schulleitung eine zentrale Bedeutung zu. Die Tagesschulleitung schafft die nötigen Rahmenbedingungen für eine gute Zusammenarbeit von Mitarbeitenden der Tagesschule mit den Lehrpersonen. Die Zusammenarbeit zwischen Tagesschulleitung und Erziehungsberechtigten ergibt sich aus der gemeinsamen Verantwortung. Zusammenarbeit erfolgt ebenfalls mit Stellen, welche die Kinder und Jugendlichen, die Erziehungsberechtigten und die Lehrpersonen unterstützen (z.B. Schulsozialarbeitende, Erziehungsberatung, Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst, Berufsberatung, Schulärztlicher Dienst, Institut für Weiterbildung, Schulinspektorat).

Mögliche Fragen sind:

- Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit der Schulleitung und wie werden Jahresprogramm und Schulprogramme aufeinander abgestimmt?
- Wie können Sie durch Absprache und Erfahrungsaustausch die Kontinuität der Lernwege der einzelnen Kinder und Jugendlichen gewährleisten?
- Wie reflektieren Sie mit dem Team die pädagogische Arbeit?
- Wie gestalten Sie einen regelmässigen Informations- und Gedankenaustausch mit den Erziehungsberechtigten?
- Wie schaffen Sie Klarheit über die gemeinsamen Erziehungs- und Bildungsziele?
- Wie gestalten Sie und Ihr Team die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen?
- Wann und warum informieren Sie oder ziehen Sie Fachstellen und Behörden bei?
- Wie arbeiten Sie mit der Gemeinde zusammen? Wie gut funktionieren die Abläufe?

3.2.5 Hinweis zum Teilbereich Qualitätsentwicklung und –evaluation

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement (Entwicklung und Evaluation) ist ein zentraler Führungsprozess mit dem Ziel, die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Tagesschule laufend zu erfassen und weiter zu entwickeln. Nur so können die an eine Tagesschule gestellten Anforderungen erfüllt werden. Das Qualitätsmanagement bedient sich systematischer Verfahren (z. B. Evaluationen), um die Qualität zu sichern, zu entwickeln und zu verbessern.

Mögliche Themen und Fragen:

- Ziele:
 - Wo stehen Sie in der Erarbeitung bzw. der Umsetzung des Qualitätsmanagements?

- Umsetzung:
 - Wie gelingt es Ihnen, an Ihrer Tagesschule Qualitätsentwicklungsvorhaben zu initiieren und umzusetzen?
 - Wie motivieren Sie die Mitarbeitenden zur Mitarbeit daran?

- Interne und externe Evaluationen:
 - Wie überprüfen Sie periodisch Ihre vereinbarten Ziele bzw. Ihre umgesetzten Vorhaben?

3.2.6 Hinweis zum Teilbereich Organisation und Administration

Organisation
und Administration

Die Leitungsperson ist Ansprech- und Verhandlungsinstanz gegen über den Erziehungsberechtigten, den zuständigen Behörden sowie Amtsstellen. Sie betreibt aktive Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Mögliche Themen und Fragen:

- Kommunikation/Informationsabläufe:
 - Wie kommunizieren und informieren Sie zielgruppengerecht die Öffentlichkeit über das Geschehen in der Tagesschule?
 - Welche Informationskanäle stehen Ihnen für den Umgang mit schwierigen Situationen und bei Notfällen zur Verfügung?
 - Wie wird Ihre Tagesschule von der Öffentlichkeit wahrgenommen?

3.2.7 Hinweis zum Teilbereich Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Informations- und
Öffentlichkeitsarbeit

Die Leitungsperson ist Ansprech- und Verhandlungsinstanz gegenüber den Erziehungsberechtigten, den zuständigen Behörden sowie Amtsstellen. Sie betreibt aktive Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Mögliche Themen und Fragen:

- Kommunikation/Informationsabläufe
- Wie kommunizieren und informieren Sie zielgruppengerecht die Öffentlichkeit über das Geschehen in der Tagesschule?
- Welche Informationskanäle stehen Ihnen für den Umgang mit schwierigen Situationen und bei Notfällen zur Verfügung?
- Wie wird Ihre Tagesschule von der Öffentlichkeit wahrgenommen?

3.2.8 Hinweis zum Teilbereich Betreuung: Fördern, Erziehen, Beraten, Begleiten, Anleiten

Betreuung

Ergänzend zu Elternhaus und Schule soll sich die Betreuung in der Tagesschule positiv auf die Sozial-, Selbst-, Fach-, Sprach- und Alltagskompetenz der Kinder und Jugendlichen auswirken.

Wie der Tagesschulbetrieb dazu beiträgt, kann zum Beispiel mit Hilfe folgender Fragen herausgefunden werden:

Fachkompetenz:

- Wie können Sie die Kinder und Jugendlichen so unterstützen und motivieren, dass sie ihre Hausaufgaben gut erledigen?
- Wie wissen Sie, ob die Resultate aus der Hausaufgabenbetreuung den Ansprüchen der Erziehungsberechtigten und der Lehrpersonen genügen?

Sozialkompetenz

- Wie leiten Sie die Kinder und Jugendlichen zum Umgang mit Konflikten an?
- Wie berücksichtigen Sie in der Gruppe die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kinder und Jugendlichen?
- Wie gehen Sie mit Stärken und Schwächen der einzelnen Kinder und Jugendlichen um?

Selbstkompetenz

- Wie ermuntern Sie die Kinder und Jugendlichen, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen und innerhalb der Gruppe anzumelden oder gegebenenfalls zurückzustellen?
- Wie fördern Sie die Selbständigkeit der Kinder und Jugendlichen (z.B. in der Freizeitgestaltung)?

Sprachkompetenz

- Wie tragen Sie zur gegenseitigen Verständigung aller Beteiligten bei?
- Wie fördern Sie Kinder und Jugendliche in ihrer Sprachkompetenz?

Alltagskompetenz

- Welche Alltagskompetenzen können Sie innerhalb der Tages- schule vermitteln?
- Wo sehen Sie bereits genutzte oder noch ungenutzte Lernfelder für das Verbessern der Alltagskompetenz von Kindern und Jugendlichen?

3.2.9 Hinweis zum Teilbereich Förderliche Rahmenbedingungen für Lern- und Alltagsgestaltung schaffen

Förderliche
Rahmenbedingungen

Durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen kann indirekt Einfluss auf die Lernsituation von Kindern und Jugendlichen ausgeübt werden.

Mögliche Fragen sind:

- Wie gelingt es Ihnen, die Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen so zu gestalten, dass diese motiviert sind zu lernen?
- Wie gelingt es Ihnen, Integration zu fördern und eine Atmosphäre zu schaffen, in welcher Verschiedenheit/Andersartigkeit als Bereicherung angesehen wird?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie, mit geeigneter Rhythmisierung und Strukturierung des Tages-, Wochen- und Jahresverlaufes den Kindern und Jugendlichen Sicherheit und hilfreiche Leitplanken zu bieten?
- Was können Sie zur sinnvollen Gestaltung der Freizeit von Kindern und Jugendlichen beitragen?
- Was tragen Sie zur Gesundheit der Kinder und Jugendlichen bei?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie, die Raumgestaltung auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen abzustimmen?

3.3 Überprüfung der vereinbarten Ziele und Indikatoren

Überprüfung der vereinbarten
Ziele und Indikatoren

Schwerpunkt dieses Abschnitts ist die Überprüfung der für den vorangehenden Zeitraum definierten Ziele. Sie nimmt daher Bezug zur vorangehenden Gesprächsperiode. Die Anstellungsbehörde und die Leitungsperson besprechen das Ausmass, die Qualität und die Umstände der Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich). Hierzu gehört auch die Überprüfung, wie weit die Massnahmenpläne zur Erreichung der Ziele - insbesondere auch Weiterbildungs-, Förderungs- und Unterstützungsmassnahmen - umgesetzt worden sind und welche Wirkungen dadurch erreicht werden konnten.

Mögliche Themen:

- Grad der Zielerreichung
- Massnahmen, Erfolgsfaktoren, Erschwernisse, Meilen- und Stolpersteine für die Zielerreichung

3.4 Vereinbarung neuer Ziele und Indikatoren

Vereinbarung neuer Ziele
Leitungsperson

Ziele werden zwischen der Anstellungsbehörde und der Leitungsperson für die nächste Gesprächsperiode vereinbart. Weiter sind die Indikatoren zu definieren, nach welchen der Erreichungsgrad der Ziele beurteilt werden kann. Die Anstellungsbehörde legt mit der Leitungsperson fest, welche Massnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele nötig sind. Es können Wünsche an die Anstellungsbehörde formuliert werden, welche der Zielerreichung dienen.

3.5 Rückmeldungen, Ausblick und Abschluss

Rückmeldungen der
Leitungsperson

Rückmeldungen an die Anstellungsbehörde

Die Anstellungsbehörde ist auf eine direkte Rückmeldung über ihre eigene Führungsarbeit angewiesen. Es ist für sie wichtig zu wissen, welches Führungsverhalten der Anstellungsbehörde die Erfüllung des Auftrags erleichtert oder erschwert. Ein offenes Gesprächsklima und ein Vertrauensverhältnis sind optimale Bedingungen für diesen Teil des MAG.

Mögliche Themen:

- Zusammenarbeit mit der Anstellungsbehörde
- Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen Anstellungsbehörde und Leitungsperson
- Förderliches bzw. hinderliches Führungsverhalten
- Anerkennung und Veränderungswünsche
- Arbeitszufriedenheit

Vorschläge

Vorschläge an die Anstellungsbehörde

Im Rahmen dieses Abschnitts hat die Leitungsperson Gelegenheit, ihre Vorschläge und Veränderungswünsche anzubringen.

Mögliche Themen:

- Rahmenbedingungen
- Ressourcen

Erwartungen

Erwartungen der Anstellungsbehörde

Die Anstellungsbehörde formuliert ihre Erwartungen an die Leitungsperson.

Ausblick

Mittel- und langfristige Perspektiven

Im Rahmen eines MAG gilt es auch, die berufliche Zukunft aus eigener Sicht sowie aus der Sicht der Anstellungsbehörde zu besprechen.

Mögliche Themen:

- Künftiger Beschäftigungsgrad
- Allfällige Planung von Urlaub oder Vorbereitung des Ruhestandes oder weiterer persönlicher Ereignisse
- Planung der beruflichen Laufbahn

Zusätzliches

Bemerkungen

In diesem Abschnitt können Bemerkungen und unterschiedliche Auffassungen festgehalten werden.

Abschluss

Abschluss/Unterschriften

Die Anstellungsbehörde und die Leitungsperson haben Gelegenheit, Bemerkungen zum MAG zu formulieren. Sie bestätigen mit ihrer Unterschrift, dass das Gespräch stattgefunden hat.