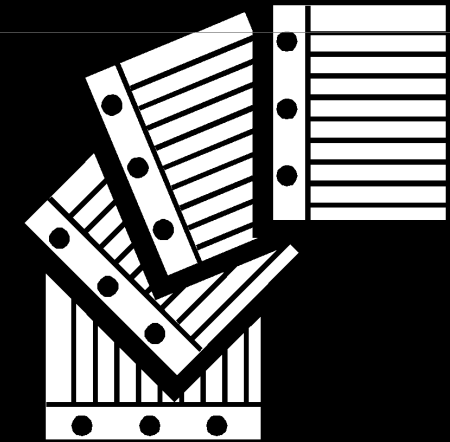

Anhang



Projektskizze I, Auftragsklärung, Protokoll des Auftragsklärungsgesprächs am 05.12.11, Projektauftrag, Projektskizze II, Projektstrukturplan I, Netzplan I, Projektstrukturplan II, Netzplan II

Projektskizze I



Projekt „Mitarbeitergespräche Obdach e.V.“

Ausgangslage:

- Obdach e.V. äußerte im Interview den Wunsch, Mitarbeitergespräche einzuführen, doch gleichzeitig besteht großer Respekt vor der Art dieses Gesprächs
- Mitarbeitergespräche als zentrale Herausforderung im Interview

Vorgehen:

- Gespräch Obdach e.V. (5.12): grobes Konzept/Vorhaben darstellen (wir haben diesen Bedarf identifiziert, Training anbieten), Bedarf/Auftrag klären, zuständige Personen identifizieren, Terminklärung
- Training: ein oder zwei halbe Tage
- Follow up

Projektskizze I



Grobes Konzept (zur Darstellung am 5.12):

Inhalt des Trainings:

- theoretischer Input zu Mitarbeitergesprächen: Warum Mitarbeitergespräche? Was kann/soll ein Mitarbeitergespräch leisten? Wie läuft es ab? Mögliche Probleme etc.
- praktische Elemente: zum Beispiel Rollenspiele, Gruppenarbeit o.ä., eventuell auch schon zu obigen Themen (Bsp. Gruppenarbeit zu: Wo können Schwierigkeiten oder Probleme bei Mitarbeitergesprächen auftauchen?)
- gemeinsame Feedback- und Diskussionsrunde

Inhalt des Follow Up's:

- Gemeinsamer Abschluss, Bewertung des Trainings, Feedback, Bewertung der derzeitigen Situation im Verein

Auftragsklärung



1. Schilderung unseres Ergebnisses bezüglich Mitarbeitergesprächen aus dem ersten Interview

- Bedarf explizit genannt
- Generell von Interviewerseite und von Seiten der Interviewten als wichtiges Instrument der Personalführung, die Aufgabe des Vorstands im Verein ist, identifiziert
- Zeit wurde nicht als entscheidender Faktor zur Einführung der MAG genannt, sondern die Art des Gesprächs (schwieriges Gespräch)

2. Klärung

- Besteht Bedarf nach wie vor?
- Sieht das nur Herr Bujard so oder teilt der gesamte Vorstand diese Sicht?
- Wer wäre zuständig für die MAG? (Alle fünf Vorstände oder die beiden Vorsitzenden)

Auftragsklärung



- Wenn die Umsetzung bisher an der „Art des Gesprächs“ gescheitert ist: Würde es helfen, wenn man genau diese Art des Gesprächs trainiert und am Ende Verbindlichkeit schafft durch erste Gesprächsvereinbarungen mit Mitarbeitern?
- Wird wirklich ein Training benötigt, um mehr Sicherheit für diese Art Gespräch zu entwickeln oder wäre eher ein Workshop geeignet, wenn beispielsweise Vorstandsmitglieder aus ihrer früheren beruflichen Tätigkeit „Experten“ für MAG sind? (→ Eigenständige Erarbeitung mithilfe des in der Gruppe vorhandenen Know-Hows zum Thema MAG, wir moderieren dann lediglich und tragen Ergebnisse so zusammen, dass sie für Teilnehmer später zur Verfügung stehen)

Auftragsklärung



3. Angebot von uns:

- Wir konzipieren eine Trainingseinheit/Workshop zum Thema MAG für die zuständigen Vorstände
- Wozu überhaupt ein MAG? → Was ist ein MAG und was ist es nicht?
- Ablauf eines MAG als besonderer Gesprächssituation (Regeln der Kommunikation)
- Selbsterfahrungsmöglichkeiten inkl. Feedback von Anwesenden
- Unterlagenerstellung, die bei der Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung unterstützen und auch teilweise in die Personalakte Eingang finden können → Speicherung, jederzeit wieder abrufbar für weitere Feedbackgespräche, etc.
- *Follow up: Was wurde tatsächlich mitgenommen aus dem Training? Kam es schon zur konkreten Umsetzung? Was brauchen Beteiligte noch, um in die Umsetzung zu kommen (Strukturen schaffen, bspw. Personalakten, Zeit festsetzen für Gespräche, Einladungen für Mitarbeiter formulieren, etc.)?*

Protokoll zum Gespräch mit Obdach e.V. am 05.12.2011



Nach der Schilderung unserer Ergebnisse aus dem vorhergehenden Projektbericht, in welchem das Projektteam den Bedarf des Vereins zur Einführung von Mitarbeitergesprächen (MAG) anhand des Interviewmaterials identifizieren konnte, wurde zunächst die Frage gestellt, ob dieser Bedarf auch noch weiterhin besteht oder ob das zwischenzeitlich nicht mehr aktuell ist. Außerdem wurde die Perspektive des zusätzlich anwesenden Vorstandsmitglieds auf dieses Thema hinzugezogen. Der Vorstand scheint sich einig darüber zu sein, dass man MAG's zukünftig einführen müsse und wolle. Von Seiten des Vereins wurde auch sogleich gefragt, was das Projektteam denn diesbezüglich vorhätte bzw. was zum Thema MAG angeboten werden würde. Das Team stellte zunächst einmal seine Vorstellungen vor bzw. ein kurzes Konzept: Zum Thema MAG schwebte dem Team eine Trainingseinheit vor, die ca. einen halben Tag umfassen sollte. Schon im Vorfeld zu diesem Auftragsklärungsgespräch mit dem Verein war sich das Team darüber bewusst, dass man es im Vorstand mit Personen zu tun hat, die jahrelang Erfahrung in großen und kleinen Unternehmen gesammelt haben, einige auch in Führungspositionen. Daher musste das Team bei der Konzeption der Trainingseinheit mit einkalkulieren, dass das Know-How an sich bereits vorhanden ist, man dieses folglich durch bestimmte Maßnahmen und mithilfe bestimmter Methoden für alle zugänglich machen kann. Also ging die Überlegung eher in Richtung Workshop und weg von einer Trainingseinheit, um eben den Wissenstransfer zwischen den Vorständen zu ermöglichen, wobei das Projektteam die Rahmung und Sicherstellung des Prozesses übernommen hätte.

Protokoll zum Gespräch mit Obdach e.V. am 05.12.2011



Die Teilnehmer aus dem Vorstand sollten sich mit dem im Vorstand bereits vorhandenen Know-How selbst erarbeiten/darüber austauschen und bündeln, was ein MAG ist, warum es so wichtig ist, wie man es führt und was man mit den Gesprächsergebnissen dann dauerhaft anfangen kann. Die Vorstellungen des Projektteams stießen bei einem Vorstandsmitglied auf großes Interesse, bei einem anderen auf eine umgehende Ablehnung. Bei letzterem stellte sich eine aversive Haltung gegenüber dem Thema Workshops im Allgemeinen heraus, da dieser Begriff so oft gebraucht und als „Heilmittel“ verkauft wird. Das Projektteam versuchte im Folgenden sich im Gespräch mit den Vorstandsmitgliedern auf einen gemeinsamen Nenner hin zu bewegen, was letztendlich dann auch gelang. Das Team fragte nach den Wünschen des Vereins, wie die letzte Einführung und dauerhafte Etablierung unterstützt werden könnte, also was der Verein genau brauchen würde, um zu seinem letztendlichen „Wunschzustand“ bezüglich der MAG's zu gelangen. Deutlich gemacht wurde gleichzeitig aber auch von Seiten des Teams, dass im knapp bemessenen Zeitrahmen von zwei Monaten nicht alles machbar sein wird. Der Wunsch konnte von Vereinsseite klar benannt werden bzw. das Bild schärfte sich zunehmend als sich alle Gesprächsteilnehmer von der Konzeption eines Trainings oder Workshops verabschiedeten und gemeinsam überlegten, wie erst einmal Strukturen für ein MAG geschaffen werden könnten, denn der Verein hat hierzu noch keinerlei Strukturen ausgebildet.

Protokoll zum Gespräch mit Obdach e.V. am 05.12.2011



Das Projektteam brachte zu diesem Zeitpunkt die Idee eines Leitfadens ein, der sowohl für die Mitarbeiter als auch für den Vorstand zur Vor- und Nachbereitung dienen könnte und bezüglich des Themas „dauerhafte Etablierung“ auch Eingang in die Personalakten finden würde. Dieser Leitfaden würde verschiedene Fragen für Mitarbeiter und Vorstände beinhalten, die zum Nachdenken über die Zusammenarbeit, die eigenen Zielvorstellungen, eigene vorhandene bzw. fehlende fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen anregen. Hierzu wurde explizit der Wunsch geäußert, dass sich das Projektteam auch zu möglichen Zielvereinbarungen in einem Verein mit sozialem Zweck Gedanken machen sollte. Die anwesenden Vorstände sind hier etwas ideenlos und offenbar scheint das auch eine Hürde für das Einführen von MAG's in der Vergangenheit gewesen zu sein, da man bisher einfach nicht wusste, was mögliche Ziele für Mitarbeiter in diesem Verein sein könnten (die messbar und überprüfbar wären). Die Anwesenden einigten sich darauf, dass das Projektteam einen solchen Leitfaden zur Vor- und Nachbereitung eines MAG erstellen und sich gleichzeitig um mögliche Zielvereinbarungen für das MAG kümmern wird. Die ersten Ergebnisse und der Leitfaden werden am 18.01.2012 in der Vorstandssitzung des Vereins präsentiert und diskutiert werden.

Projektauftrag I



PROJEKTAUFTRAG

Projektname: „Leitfaden- und Zieleentwicklung für Mitarbeitergespräche“

Auftraggeber: Obdach e.V., Vorstand
Projektmitglieder: Sarah Streib, Sina Seyfried

Projektziele: ***Strukturelle Befähigung des Vereins zur Einführung und dauerhaften Etablierung von Mitarbeitergesprächen***

Projektziele des Teams: Zum einen sind die Ziele des Projektteams ***deckungsgleich mit den oben formulierten Projektzielen***. Zum anderen werden diese noch ergänzt durch Ziele, die sich aus dem allgemeinen Rahmen für das Projekt ergeben. So möchte das Team gerne bis Ende des Wintersemesters 2011/2012 ***schriftlich über dieses Projekt berichten*** und die ***Ergebnisse am 03.02.2012 einem breiteren, überwiegend wissenschaftlichen Publikum vorstellen***. Ausgehend von den Ergebnissen des vorherigen Projektberichts, in dem der Bedarf an Mitarbeitergesprächen identifiziert wurde, wird der zweite Projektbericht den ***(praktischen)Umgang mit einer der genannten Herausforderungen*** zum Gegenstand haben. Das übergeordnete Ziel des Teams zum Projektteil II lautet also folglich: ***Einen wissenschaftlich herausgearbeiteten Bedarf*** (=Entwicklung eines Umgangs mit einer Herausforderung) ***selbst einmal in der Praxis bedienen***.

Projektauftrag I



Projektbeschreibung: Vom Projektteam werden zur Zielerreichung ein Leitfaden zur Vor- und Nachbereitung erarbeitet und Ideen zu möglichen Zielen entwickelt, die im Mitarbeitergespräch mit Mitarbeitern eines sozialen Vereins vereinbart werden können, sodass der Verein Mitarbeitergespräche einführen bzw. die strukturelle Hürde zur Einführung selbst nehmen kann. Außer dem Leitfaden soll letzteres durch ein Hinweisblatt mit den wichtigsten Eckpunkten zum Mitarbeitergespräch (Raumwahl, Platzwahl, Einstieg, etc.) und darüber hinaus durch eine Formularvorlage erreicht werden, in dem für die Personalakte die Vereinbarungen des MAG festgehalten und von beiden Gesprächspartnern durch Unterzeichnung anerkannt werden. Das Projektteam arbeitet hierzu interdisziplinär, d.h. es bedient sich bei der Literaturlauswahl vor allem bei den Bildungswissenschaften, Handbüchern aus der Praxis und an einem Leitfaden von Heidelberger Druck, der dem Projektteam zur Verfügung steht. (Rechtliche Bedenken bezüglich der Verwendung des Leitfadens von Heidelberger Druck wurden mit Herrn Gothwald, der uns den Leitfaden freundlicherweise zur Verfügung gestellt und diesen selbst mit erarbeitet hat, geklärt.). Am 18.01.2012 werden die Ergebnisse und der Leitfaden dann in der Vorstandssitzung von Obdach e.V. vorgestellt und diskutiert. Sich daraus eventuell ergebende Änderungen am Leitfaden oder den Ideen zu vereinbarten Zielen im MAG werden bis zum 03.02.2012 noch eingearbeitet. An diesem Datum werden die Arbeitsergebnisse aller Projektteams einem breiteren Publikum vorgestellt werden, im Rahmen des Gesamtprojekts „Entwicklungs- und Beratungsmethoden“.

Projektauftrag I



Anders als in der Vorstellungsrunde in der Vorstandssitzung des Vereins am 18.01.2012, werden im Bericht und in der Präsentation am 03.02.2012 auch Projektplanung und Verlauf des Teams, sowie eventuell theoretische Fundierungen eine zusätzliche Rolle spielen. Ausgehend von den Ergebnissen des vorherigen Projektberichts, in dem der Bedarf an Mitarbeitergesprächen überhaupt erst identifiziert wurde, wird der zweite Projektbericht den (praktischen) Umgang mit einer der genannten Herausforderungen zum Gegenstand haben.

Projektbeginn:	05.12.2011
Projektende:	03.02.2012

Unterzeichnung:

Projektskizze II



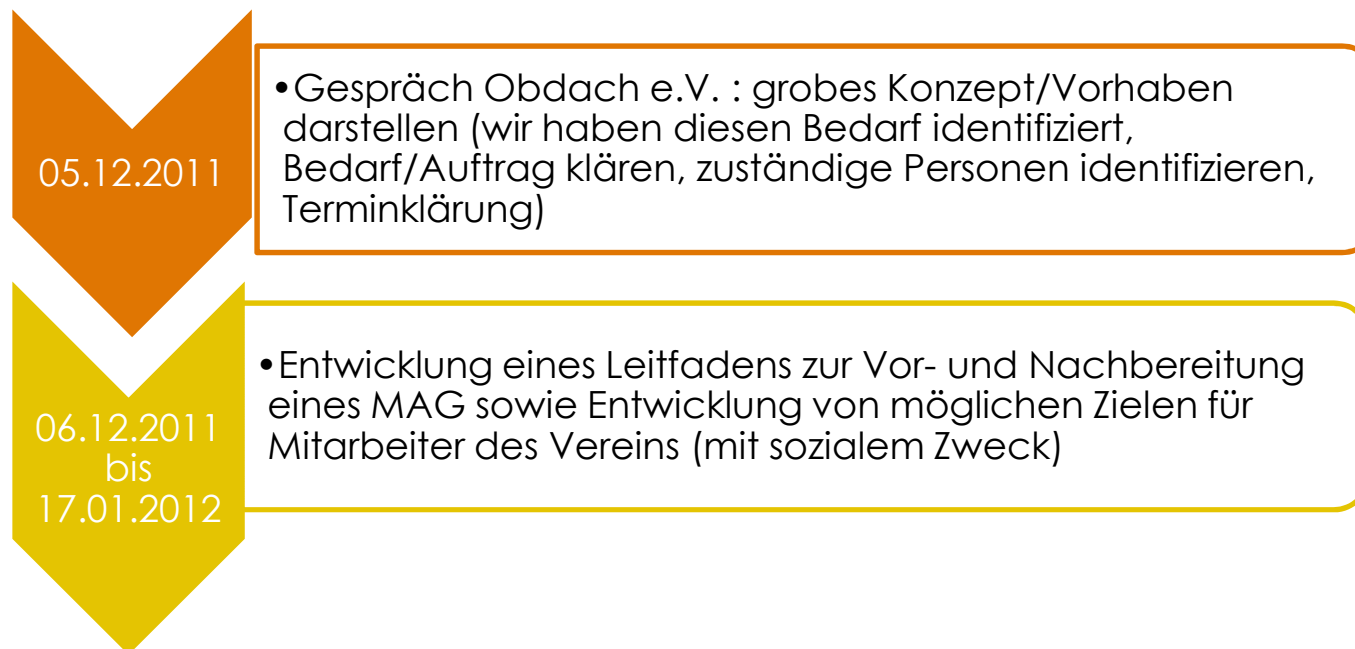
Projekt „Mitarbeitergespräche Obdach e.V.“

• **Ausgangslage:**

Obdach e.V. äußerte im Interview den Wunsch, Mitarbeitergespräche einzuführen, doch gleichzeitig besteht großer Respekt vor der Art dieses Gesprächs

→ Mitarbeitergespräche als zentrale Herausforderung im Interview

• **Vorgehen:**



Projektskizze II



18.01.2012

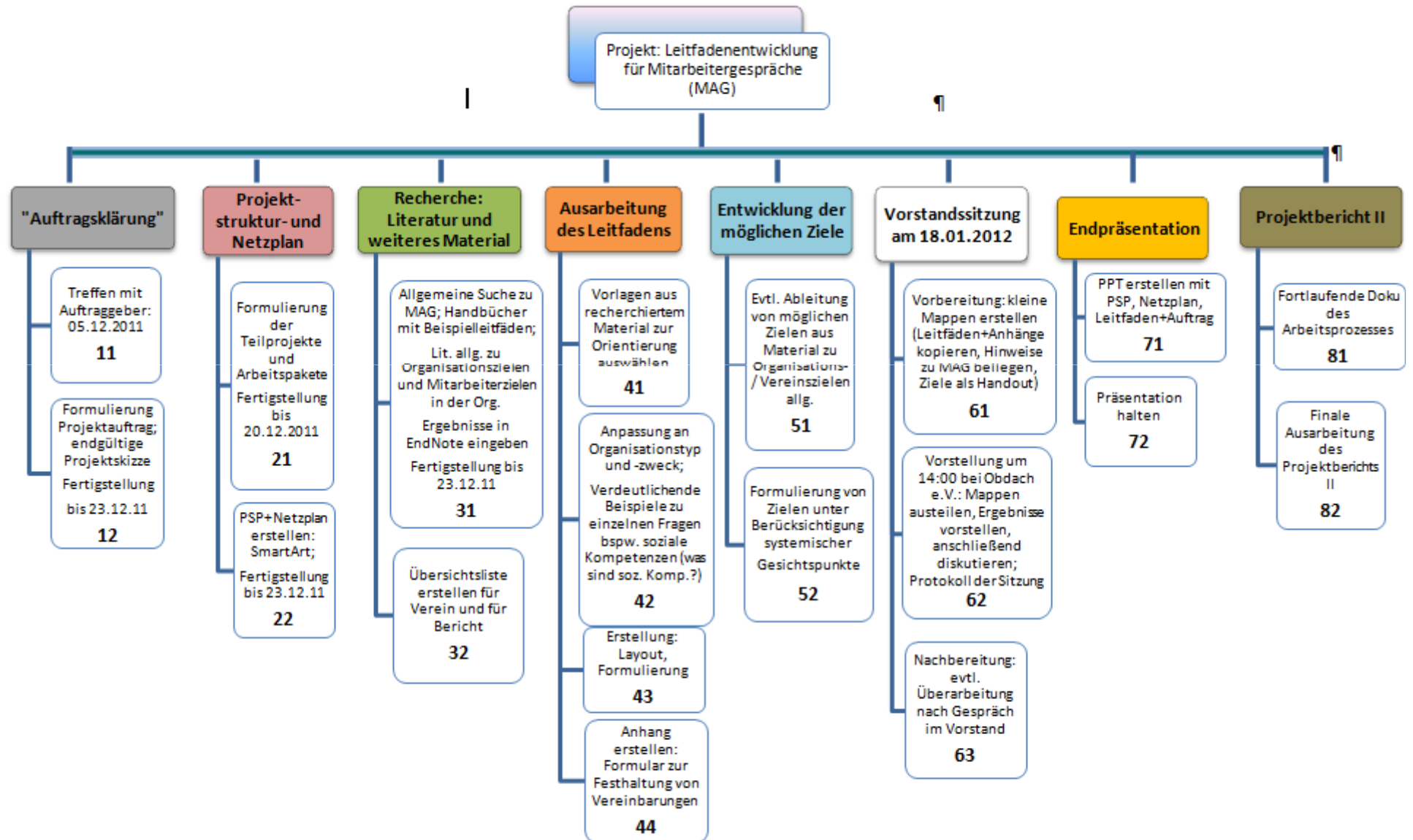
- Vorstellung der Ergebnisse und des Leitfadens in der Vorstandssitzung des Vereins (14:00)

03.02.2012

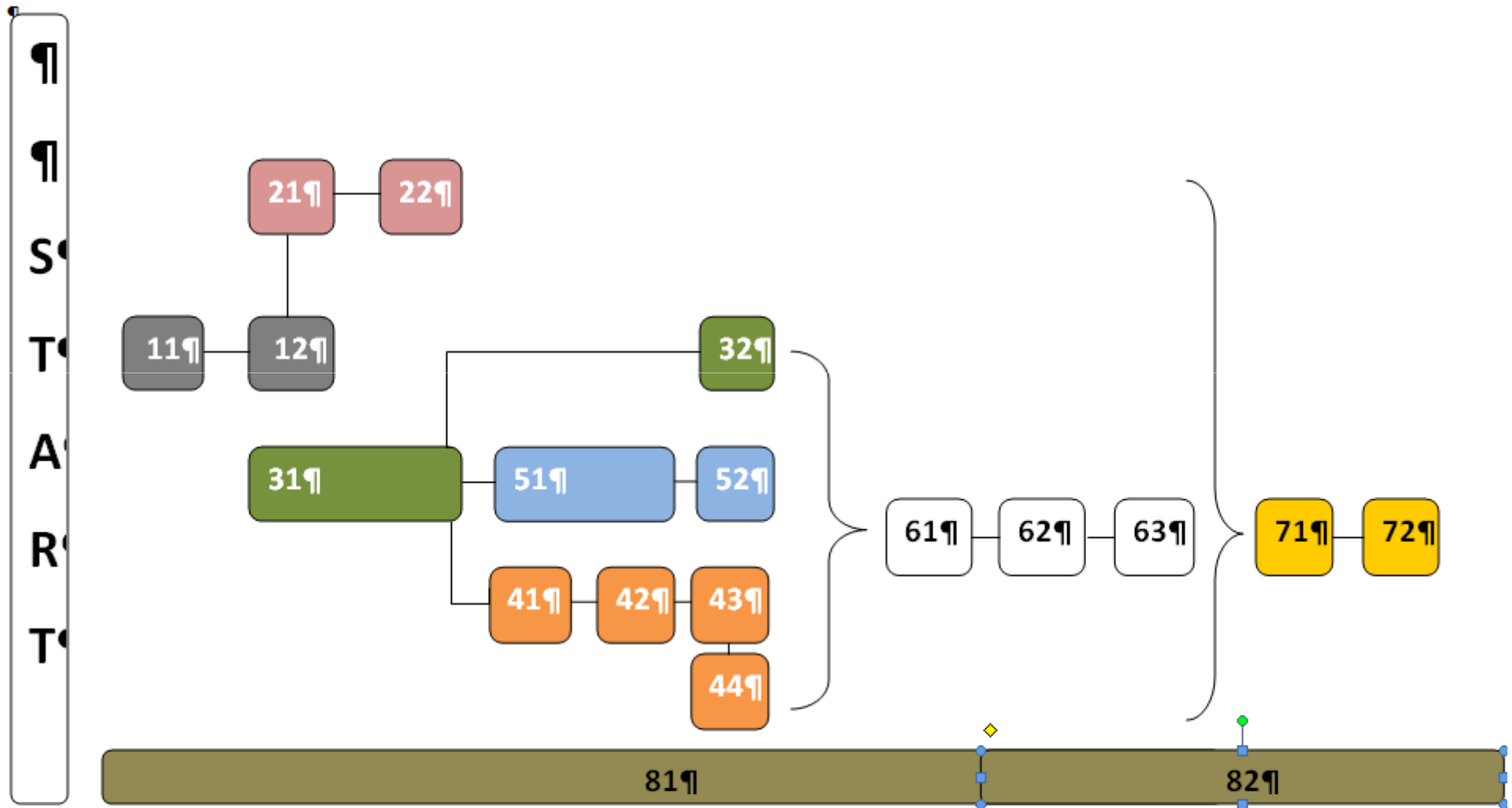
- Endpräsentation im Rahmen des Seminars am Institut: Zwischenzeitlich evtl. Überarbeitung des Leitfadens und der entwickelten Ziele als Folge des Gesprächs in der Vorstandssitzung

Das Projektteam wird sich in seiner Arbeit an bildungswissenschaftlicher Literatur, sowie am Leitfaden von HEIDELBERGER DRUCK orientieren, den uns Herr Gothwald zur Verfügung gestellt hat. Mit ihm wurden auch rechtliche Bedenken bezüglich der Verwendung des Leitfadens geklärt.

Projektstrukturplan I



Netzplan I



Projektauftrag II



PROJEKTAUFTRAG

Projektname: „Leitfaden- und Zieleentwicklung für Mitarbeitergespräche“

Auftraggeber: Obdach e.V., Vorstand
Projektmitglieder: Sarah Streib, Sina Seyfried

Projektziele: **Strukturelle Befähigung des Vereins zur Einführung und dauerhaften Etablierung von Mitarbeitergesprächen**

Projektziele des Teams: Zum einen sind die Ziele des Projektteams **deckungsgleich mit den oben formulierten Projektzielen**. Zum anderen werden diese noch ergänzt durch Ziele, die sich aus dem allgemeinen Rahmen für das Projekt ergeben. So möchte das Team gerne am Ende des Wintersemesters die **Ergebnisse in einer Abschlusspräsentation am 03.02.2012 vorstellen**. Ausgehend von den Ergebnissen des vorherigen Projektberichts, in dem der Bedarf an Mitarbeitergesprächen identifiziert wurde, wird die zweite Projektphase den **(praktischen) Umgang mit einer der genannten Herausforderungen** zum Gegenstand haben. Das übergeordnete Ziel des Teams zum Projektteil II lautet also folglich: **Einen wissenschaftlich herausgearbeiteten Bedarf** (=Entwicklung eines Umgangs mit einer Herausforderung) **selbst einmal in der Praxis bedienen**.

Projektauftrag II



Projektbeschreibung: Vom Projektteam werden zur Zielerreichung ein Leitfaden zur Vor- und Nachbereitung erarbeitet und Ideen zu möglichen Zielen entwickelt, die im Mitarbeitergespräch mit Mitarbeitern eines sozialen Vereins vereinbart werden können, sodass der Verein Mitarbeitergespräche einführen bzw. die strukturelle Hürde zur Einführung selbst nehmen kann. Außer dem Leitfaden soll letzteres durch ein Hinweisblatt mit den wichtigsten Eckpunkten zum Mitarbeitergespräch (Raumwahl, Platzwahl, Einstieg, etc.) und darüber hinaus durch eine Formularvorlage erreicht werden, in dem für die Personalakte die Vereinbarungen des MAG festgehalten und von beiden Gesprächspartnern durch Unterzeichnung anerkannt werden. Das Projektteam arbeitet hierzu interdisziplinär, d.h. es bedient sich bei der Literaturlauswahl vor allem bei den Bildungswissenschaften, Handbüchern aus der Praxis und an einem Leitfaden von Heidelberger Druck, der dem Projektteam zur Verfügung steht. (Rechtliche Bedenken bezüglich der Verwendung des Leitfadens von Heidelberger Druck wurden mit Herrn Gothwald, der uns den Leitfaden freundlicherweise zur Verfügung gestellt und diesen selbst mit erarbeitet hat, geklärt.). Am 18.01.2012 werden die Ergebnisse und der Leitfaden dann in der Vorstandssitzung von Obdach e.V. vorgestellt und diskutiert. Sich daraus eventuell ergebende Änderungen am Leitfaden oder den Ideen zu vereinbarten Zielen im MAG werden bis zum 03.02.2012 noch eingearbeitet. An diesem Datum werden die Arbeitsergebnisse aller Projektteams einem breiteren Publikum vorgestellt werden, im Rahmen des Gesamtprojekts „Entwicklungs- und Beratungsmethoden“.

Projektauftrag II

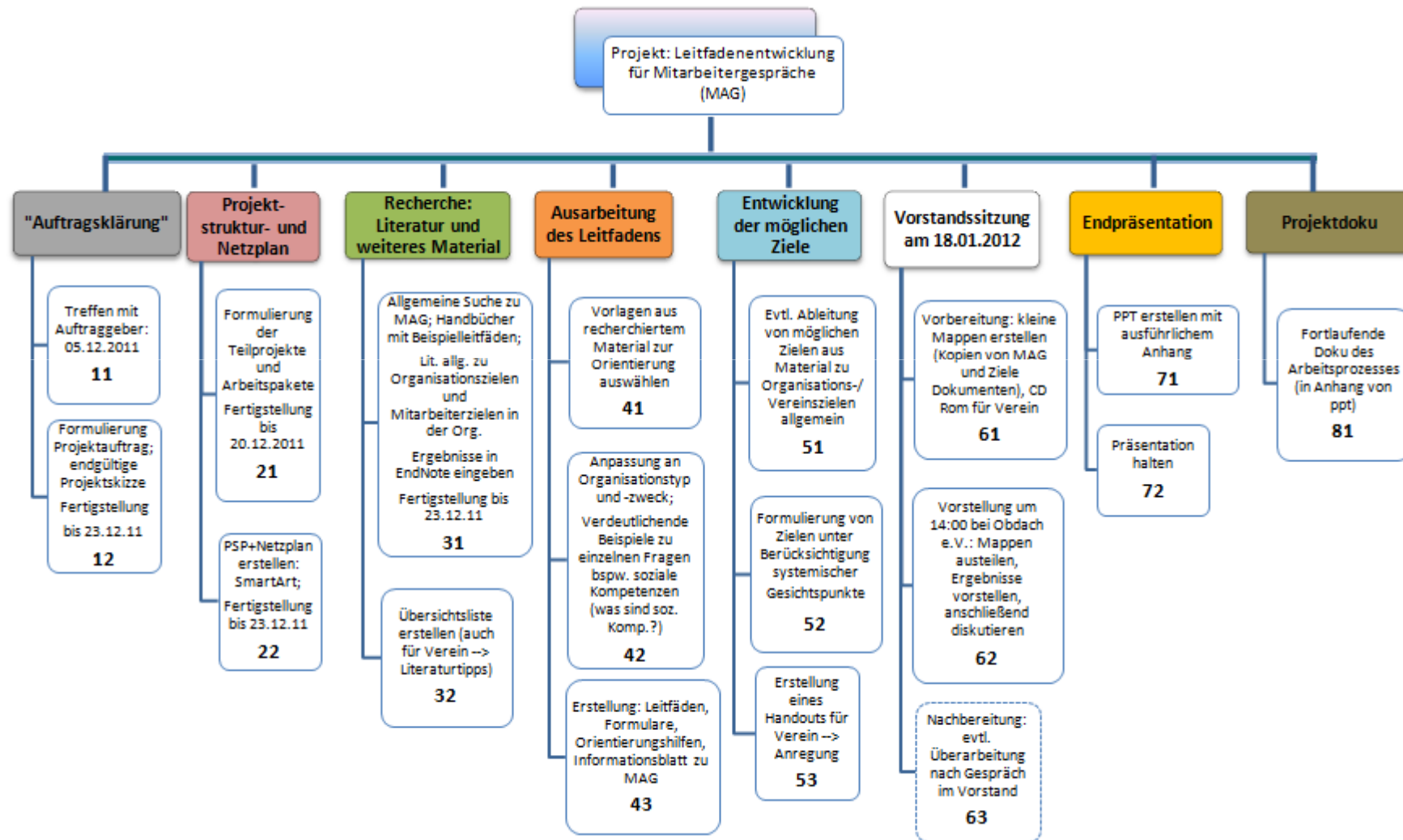


Anders als in der Vorstellungsrunde in der Vorstandssitzung des Vereins am 18.01.2012, werden im Bericht und in der Präsentation am 03.02.2012 auch Projektplanung und Verlauf des Teams, sowie eine soziologische Reflexion der Handlungs“maßnahmen“ eine zusätzliche Rolle spielen. Ausgehend von den Ergebnissen des vorherigen Projektberichts, in dem der Bedarf an Mitarbeitergesprächen überhaupt erst identifiziert wurde, wird es eine schriftliche Ausarbeitung der Endpräsentation geben, in der es hauptsächlich um eine Darstellung der Projektphase II gehen soll.

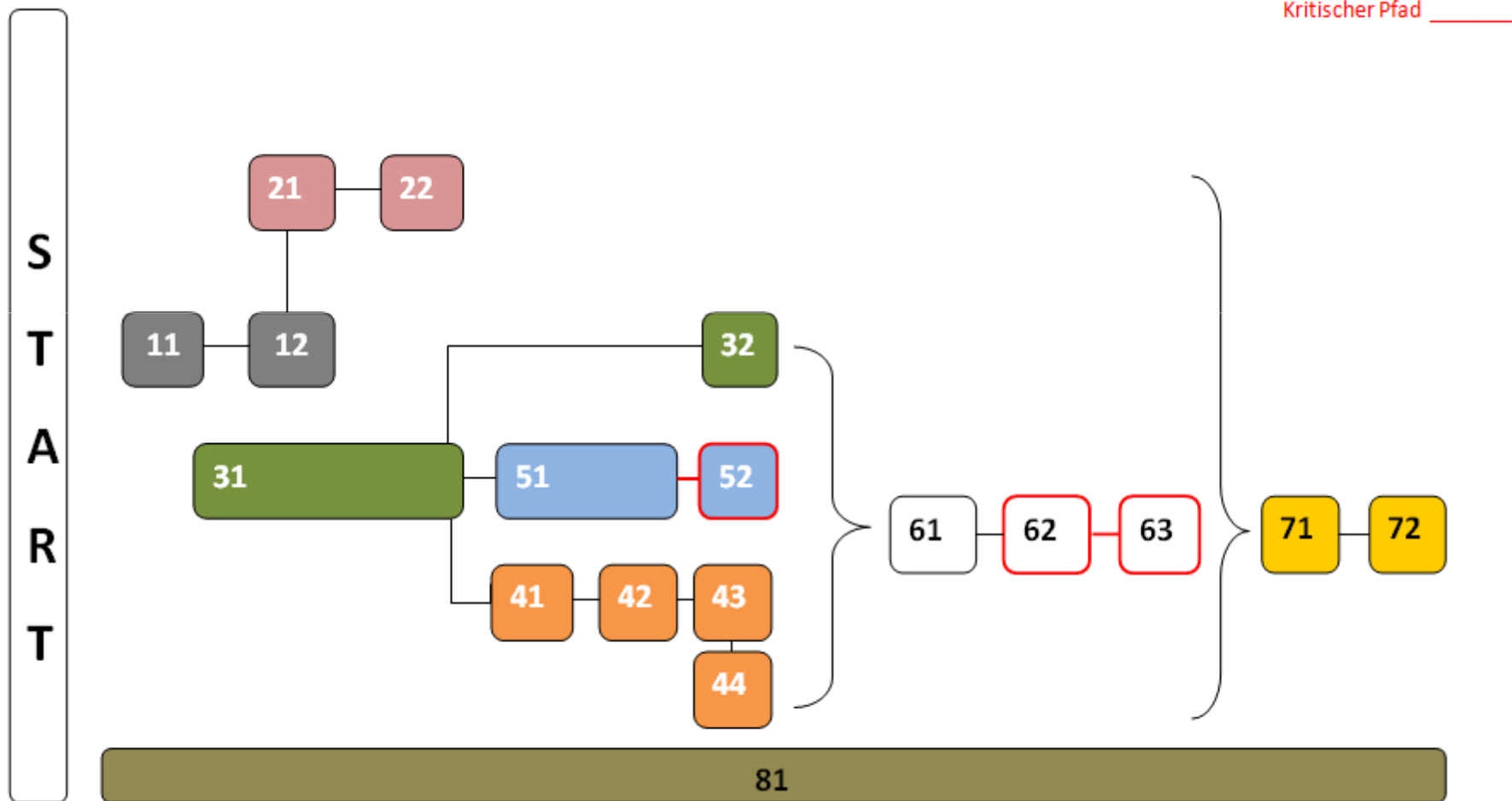
Projektbeginn:	05.12.2011
Projektende:	03.02.2012

Unterzeichnung:

Projektstrukturplan II



Netzplan II



CD ROM



Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Max-Weber-Institut für Soziologie
Projektseminar „Entwicklungs- und
Beratungsmethoden“
Wintersemester 2011/2012
Projekttitle: siehe Titel dieses Dokuments
Projektteam: Sarah Streib, Sina Seyfried
Projektzeitraum: 05.12.2011 – 03.02.2012
Datum: 18.01.2012

(Ein-)Führung von Jahresmitarbeitergesprächen im
Verein Obdach e.V.: Leitfäden für Gespräche und
Anregungen für mögliche Zielvereinbarungen



Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Max-Weber-Institut für Soziologie
Projektseminar „Entwicklungs- und
Beratungsmethoden“
Wintersemester 2011/2012
Projekttitle: „Mitarbeitergespräche“
Projektteam: Sarah Streib, Sina
Seyfried
Projektzeitraum: 05.12.2011 –
03.02.2012
Datum: 18.1.2012

Ziele und Zielformulierung bei Organisationen,
Nonprofit-Organisationen und bei Obdach e.V.



Literatur

- *Breisig, Thomas, 2001: Personalbeurteilung Mitarbeitergespräch Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. 2. Frankfurt am Main: Bund Verlag.*
- *Horak, Christian, Matul, Christine & Scheuch, Fritz, 2007: Ziele und Strategien in NPOs in: Badel, Christoph, Meyer, Michael, Simsa, Ruth (Hrsg.), 2007: Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. 4. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*
- *Knorr, Friedhelm, 1999: Personalbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung und in Nonprofit-Organisationen. Leistungsbezogen vergüten, Motivation fördern. Wiesbaden: Gabler.*
- *Luhmann, Niklas, 2011: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.*
- *Mentzel, Wolfgang, Grotzfeld, Svenja, Haub, Christine, 2009: Mitarbeitergespräche-Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. 8. Freiburg, Berlin, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.*

Literatur

- *Nerdinger, Friedemann W., 2009: Formen der Beurteilung. S. 192-212 in: Von Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika, Domsch, Michel E. (Hg.), Führung von Mitarbeitern.6. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.*
- *Neumann, Peter, 2009: Gespräche mit Mitarbeitern effizient führen. S. 213-226 in: Von Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika, Domsch, Michel E. (Hg.), Führung von Mitarbeitern 6. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.*
- *Noll, Sebastian, Philippi, Claus, 2008: Erfolgreiche Einführung von Personalinstrumenten. S. 34-43 in: Verbands-Management, 34. Jahrgang, Ausgabe 2.*
- *Vilain, Michael, 2001: Ziele, Strategien und Strukturen erfolgreicher Vereine. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor. Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft Institut für Politikwissenschaft. 13.*