



Mitarbeiterinnen-Gespräche im Kindergarten

Studie

April 2009



INHALT

Vorwort – Dr. Peter Höllrigl, Schulamtsleiter	3
Vorwort – Dr. Engelbert Schaller, Direktor der Abteilung Personal	4
Einführung – Dr. Christa Messner, Inspektorin	5
Methodische Hinweise – Dr. Franz Hilpold, Leiter der Dienststelle für Evaluation für die deutsche Schule in Südtirol	7
Fragebogen 1 – Evaluierung des Instruments »Mitarbeiterinnen-Gespräch« Kindergärtnerinnen, pädagogische Mitarbeiterinnen, Mitarbeiterinnen für Integration	10
Verteilung und Rücklauf der Fragebögen	13
Explorative Datenanalyse zur Ausgangslage	13
Explorative Datenanalyse zu den inhaltlichen Aussagen	18
Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs	18
Auswirkungen der Leistungsbeurteilung	25
Schwierigkeiten beim Mitarbeiterinnen-Gespräch	25
Vorschlägen zu den Formen der Unterstützung	26
Vorschläge zu Fortbildungsveranstaltungen	28
Fragebogen 2 – Evaluierung des Instruments »Mitarbeiterinnen-Gespräch« Leiterinnen	30
Verteilung und Rücklauf der Fragebögen	33
Seit wann führen Sie das Mitarbeiterinnen-Gespräch?	35
Mit wie vielen Personen führen Sie jährlich das Mitarbeiterinnen-Gespräch?	36
Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs	36
Auswirkungen der Leistungsbeurteilung	37
Schwierigkeiten beim Mitarbeiterinnen-Gespräch	38
Vorschläge zu den Formen der Unterstützung	40
Vorschläge zu Fortbildungsveranstaltungen	40
Fragebogen 3 – Überprüfung der Aufgabenbeschreibung der Leiterin	42
Verteilung und Rücklauf der Fragebögen	45
Kenntnis der Aufgabenbeschreibung	46
Überprüfung der Aufgabenbeschreibung	47
Aufgaben, die in der Aufgabenbeschreibung nicht enthalten sind	51
Fragebogen 4 – Evaluierung der angebotenen Schulung zum Führen der Mitarbeiterinnen-Gespräche	52
Verteilung und Rücklauf der Fragebögen	55
Anzahl der Leiterinnen, die die Schulung abgeschlossen haben	55
Zeitliche Organisation der Schulung	57
Inhalte der Schulung	58
Methoden der Schulung	60
Anregungen und Fortbildungswünsche	62

Erfolg durch Dialog

Es freut mich, dass sich die Mitarbeiterinnen-Gespräche in den Südtiroler Kindergärten gut etabliert haben. Mitarbeiter zu führen, heißt in erster Linie, mit Mitarbeitern Gespräche zu führen. Deshalb ist es für Führungskräfte besonders wichtig, die Grundlagen der Gesprächsführung sicher zu beherrschen. Nahezu alle Kindergartenleiterinnen haben an Schulungen zur Gesprächsführung teilgenommen, um sich notwendige Kommunikationsfähigkeiten und Gesprächstechniken anzueignen.

Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräch zählt zu den wichtigsten Instrumenten der Personalführung. Es gewährleistet den Informationsfluss zwischen allen Führungsebenen und liefert wichtige Impulse zur Weiterentwicklung der Professionalität. Richtig geführt, steigert es die Motivation des Einzelnen – und die Produktivität des Gesamten.

Das Mitarbeiter-Gespräch geht über die Anliegen des Tagesgeschäfts hinaus. Es trägt dazu bei, den eigenen Entwicklungsprozess zu reflektieren, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Das Gespräch als wechselseitiger Austausch kann auch Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit klären.

Nach jahrelanger Praxis sind die Mitarbeiterinnen-Gespräche in den Kindergärten 2009 evaluiert worden. Das Ergebnis: Die Zustimmung ist groß und ihr Wert für die Bildungsarbeit im Kindergarten wird als hoch eingeschätzt. Es ist wünschenswert, dass Mitarbeiter-Gespräche in alle schulischen Bildungsbereiche Einzug finden.

Dr. Peter Höllrigl | Schulamtsleiter

Mitarbeiterinnengespräche sind zentrales Führungsinstrument

Die vorliegende Studie zeigt, dass die Mitarbeiterinnen-Gespräche im Südtiroler Kindergarten ein Erfolgsmodell geworden sind. Die professionelle Schulung der Kindergartenleiterinnen trägt überraschend gute Früchte. Dazu ein Kompliment allen Beteiligten, voran den Kindergartenleiterinnen.

Das Mitarbeiterinnengespräch stellt in der Südtiroler Landesverwaltung ein zentrales Führungsinstrument dar, und zwar auf allen Ebenen, beginnend bei der Koordinierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis hin zu den höchsten Führungspositionen.

Ein Dankeschön an die Führungskräfte im Kindergarten und im Amt für Personalentwicklung der Abteilung Personal, die dieses Führungsinstrument mit Begeisterung aufgenommen und somit wesentlich zum Erfolg beigetragen haben.

Mitarbeitergespräche erfolgreich zu führen setzt Mut, Kompetenz und auch Persönlichkeit voraus. Obwohl man dafür vieles lernen kann, ergeben sich im Arbeitsumfeld immer wieder neue Situationen, die zu meistern sind. Wer aber die Grundregeln der Mitarbeiterinnengespräche zu seinen eigenen gemacht hat, wird auch schwierige Situationen leichter meistern und gleichzeitig eine viel geringere Belastung dabei erfahren.

Mitarbeiterinnengespräche sind aber nicht nur bei der Arbeit, sondern in allen Belangen des Lebens erforderlich. Von der Qualität der Mitarbeitergespräche hängt somit auch die Qualität unseres Lebens am Arbeitsplatz und außerhalb ab.

Ein harmonisches Arbeitsklima im Kindergarten kommt zudem auch den Kindern zugute.

Ich wünsche dem Kindergarten weiterhin viel Erfolg mit den Mitarbeiterinnengesprächen.

Dr. Engelbert Schaller | Direktor der Abteilung Personal

Einführung

Die Einführung der Zielvereinbarungen mit den Bediensteten der Landesverwaltung hat die Führungskräfte des Kindergartens vor eine immense Herausforderung gestellt, zumal die Kindergartensprengel 250 und mehr Mitarbeiterinnen umfassen – Kindergärtnerinnen, pädagogische Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für Integration.

Das hat das Kindergarteninspektorat veranlasst, im Jahr 2000 einen Organisationsentwicklungsprozess aufzunehmen mit Unterstützung der Personalabteilung und unter Einbezug der Organisationsberaterin Beate Tömböl. Im Zuge dieses Prozesses wurden unter anderem die Aufgaben der Leiterinnen neu formuliert. So ist das Führen der Mitarbeiterinnen-Gespräche zur Vereinbarung der Ziele mit den Mitarbeiterinnen im Kindergarten den Leiterinnen übertragen worden. Haben anfänglich die Führungskräfte die Zielvereinbarungsgespräche mit allen Mitarbeiterinnen des Kindergartens geführt, so führen sie nun in der Regel die Leiterinnen der Kindergärten. Die Führungskräfte ihrerseits führen die Zielvereinbarungsgespräche mit den Leiterinnen der Kindergärten und den Mitarbeiterinnen im Direktionsteam.

Mit dem Organisationsentwicklungsprozess ist die Durchführung einer Schulung der Leiterinnen beschlossen worden, um sie für die Mitarbeiterinnengespräche zu qualifizieren. Zugleich sind die Inhalte der Schulung festgelegt worden. Auf Landesebene ist die Schulung vom Kindergarteninspektorat in Zusammenarbeit mit dem Amt für Personalentwicklung im Herbst 2002 aufgenommen worden. Bis zum jetzigen Zeitpunkt sind 243 Leiterinnen geschult worden. Alljährlich findet eine zweiteilige Kursfolge zu je fünf Tagen mit einer Praxisreflexion im darauf folgenden Jahr, die mittlerweile auf Anregung der Teilnehmerinnen bereits bis zur Praxisreflexion III ausgedehnt worden ist, statt. Die gesamte Schulung hat Frau Beate Tömböl als Referentin gestaltet. Zusätzlich haben alle Sprengel umfassende Weiterqualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen aufgenommen, fünf davon haben über das Programm des Europäischen Sozialfonds gearbeitet. In allen Sprengeln sind den Leiterinnen umfassende Unterstützungsmaßnahmen geboten worden.

Vor drei Jahren ist die Entscheidung getroffen worden, eine Evaluation durchzuführen, die von der Personalabteilung mitgetragen worden ist.

Eine Arbeitsgruppe hat die Studie mit Unterstützung der Expertin Beate Tömböl vorbereitet. Die Arbeitsgruppe setzte sich aus zwei Leiterinnen (einer freigestellten und einer ohne Freistellung) aller Kindergartensprengel zusammen: Astrid Geier, Sabina Bordonetti; Juliane Kerschbaumer, Hildegard Pramstrahler; Manuela Bacher, Waltraud Oberstolz, Verena Kuen Gufler, Verena Perger; Maria Überegger, Iris Lesina Debiasi; Sigrid Rabanser, Monika Falk; Johanna Mayr, Marion Sanin; vom Kindergartensprengel Schlanders hat sich die Direktorin Marianne Bauer selbst beteiligt. Sie hat im Jänner 2008 die Arbeit aufgenommen. Zu einem späteren Moment ist auch noch die Direktorin Hannelore Insam vom Kindergartensprengel Ladinien dazugekommen.

Die Evaluation war darauf ausgerichtet, die durchgeführte Schulung zu überprüfen, und zwar die der Leiterinnen zum Führen der Mitarbeiterinnen-Gespräche und das Instrument der Mitarbeiterinnen-Gespräche beim gesamten Kindergartenpersonal und gesondert bei den Leiterinnen, die die Mitarbeiterinnen-Gespräche führen. Im Zuge des Studiums und der Erarbeitung des Evaluationsvorhabens hat sich herausgestellt, dass die Aufgabenbeschreibung der Leiterin, die im Organisationsentwicklungsprozess 2002 erarbeitet worden war, auch einer Überprüfung bedarf.

Die Fragebögen sind im April 2009 über die Kindergartensprengel an die Mitarbeiterinnen verteilt und im Juni wieder eingesammelt worden. Die Beteiligung an der Evaluation war außergewöhnlich hoch.

Der Koordinator der Evaluationsstelle Franz Hilpold hat das Vorhaben beraten. Er hat die Fragebögen überprüft, technische Hinweise zur grafischen Gestaltung gegeben und die Auswertung vorgenommen. Am 25. Februar 2010 hat er die Ergebnisse der Studie den Führungskräften des Kindergartens, der Personalabteilung, des Schulamtes sowie den Gewerkschaften vorgestellt, am 13. Mai 2010 in einer offenen Veranstaltung dem gesamten Kindergartenpersonal.

Die Studie lässt eindeutig die hohe Bedeutsamkeit der Mitarbeiterinnen-Gespräche erkennen. Sie tragen zur Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen bei. Der persönliche Entwicklungsprozess findet Anerkennung. Werden eigene Fähigkeiten wirksam, steigern sie das Wohlbefinden und die Gestaltungspotenziale der Mitarbeiterinnen. Dieses Ergebnis ist für den Kindergarten überaus wichtig. Er ist so sehr auf eine lebensbereichernde Organisation angewiesen, weil er nur so seiner Kernaufgabe, nämlich Kinder in ihrer Entwicklung und in ihrem Lernen positiv zu begleiten, nachkommt. Nach Michael Rutter steigt das Ethos in den Einrichtungen, je besser die Beteiligten zusammenarbeiten und sich über die Ziele einig sind. Ein Arbeitsklima, das Lernen und Selbstständigkeit anerkennt und fördert, kann wesentlich zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit beitragen.

Ich danke den Führungskräften der Kindergärten, den Fachkräften, die sich so zahlreich an der Evaluation beteiligt haben, den Mitgliedern der Arbeitsgruppe, die die Studie vorbereitet haben, der Personalabteilung, die die Studie ideell und finanziell unterstützt hat, dem Koordinator der Evaluationsstelle Franz Hilpold. Ohne seine Mitarbeit hätte diese Studie nicht aufgenommen werden können. Johanna Geiser ist für die Arbeit bei der Vorbereitung und Auswertung gedankt, Manuela Fritz für die Mithilfe bei der Auswertung.

Dr. Christa Messner | Inspektorin

Methodische Hinweise

Die Studie war eine Vollerhebung, die sich an die pädagogischen Fachkräfte der deutschen Kindergärten, also an die Kindergärtnerinnen, die pädagogischen Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Integration richtete. Die Untersuchung bestand aus vier Fragebögen – zwei hatten das Mitarbeiterinnen-Gespräch (MAG), einer die Schulung zum Führen der Mitarbeiterinnen-Gespräche und einer die Aufgabenbeschreibung für die Leiterin zum Thema – die sich jedoch an unterschiedliche Personenkreise richteten:

Fragebogen 1) Mitarbeiterinnen-Gespräch – Pädagogische Fachkräfte

Fragebogen 2) Mitarbeiterinnen-Gespräch – Leiterinnen

Fragebogen 3) Aufgabenbeschreibung – Leiterinnen

Fragebogen 4) Schulung – Teilnehmerinnen an der Schulung

Die Eckdaten der Untersuchung finden sich in der Gesamtausgabe. Die Daten der Studie wurden neben der Hauptstudie auf Landesebene auch auf der Ebene der einzelnen acht Sprengel ausgewertet.

1. Aggregierungsebene – Anonymität

Die unterste Aggregierungsebene ist der Kindergartensprengel. Auf den einzelnen Kindergarten oder gar auf die einzelne Fachkraft kann nicht geschlossen werden. Damit ist die Anonymität der Teilnehmerinnen an der Befragung gesichert. Es wurde bei der Auswertung der einzelnen Direktionen auch darauf geachtet, Fragen zu den Personeneigenschaften, die für Insider einen Rückschluss erlaubt hätten, nicht so detailliert wie in der Gesamtstudie auszuwerten. So finden sich auf der Ebene der Leiterinnen keine Angaben zur Ein- bzw. Mehrgruppigkeit der Kindergärten.

2. Datenqualität

Die Datenqualität muss als außerordentlich hoch bezeichnet werden. Zum einen handelt es sich de facto um eine Vollerhebung, also ist keine Statistik notwendig, die von einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit schließt, mit dem begleitenden Unsicherheitsspielraum. Zum Zweiten ist im Vorfeld, also während der Fragebogenerstellung sowohl vom inhaltlichen als auch von der grafischen Aufbereitung her darauf geachtet worden, mögliche Fallen für die Auswertung zu vermeiden. Im Zuge der Einholung der Daten haben das Kindergarteninspektorat und die einzelnen Direktionen die nötige Unterstützung gegeben und wohl auch einen sanften Druck ausgeübt, sämtliches ausgegebenes Rohmaterial ausgefüllt wieder hereinzubekommen. Die Fragebögen wurden händisch ausgefüllt, um den Rücklauf nicht an technischen Unzulänglichkeiten scheitern zu lassen.

Die geschlossenen und die offenen Fragen hielten sich in etwa die Waage. Mehr als 99,9% der Textantworten waren eindeutig leserlich, wenn auch bisweilen mit etwas Mühe. An dieser Stelle seien die Mitarbeiterinnen am Kindergarteninspektorat und an der Evaluationsstelle für die deutsche Schule gelobt, die mit der Dateneingabe eine ordentliche Arbeit abgeliefert haben.

Die Dateneingabe erfolgte bei den Textitems händisch, bei den geschlossenen Items zum größeren Teil maschinell (mit Remark). Die sprachliche Qualität der Textitems war angemessen, handelt es sich bei den Befragten doch von Berufs wegen um Angehörige einer Bildungsschicht.

3. Aufbereitung der Daten

Die Aufbereitung der geschlossenen Antworten erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS, die der offenen Fragen mit MAXQDATA. Auch MS-Word und MS-Excel wurden eingesetzt.

4. Auswertung

- a) quantitative Daten: Für sämtliche Items wurden Häufigkeitstabellen zu den Ausprägungen erstellt, mit der Angabe der fehlenden Daten. Auf die Angabe der sogenannten Gültigen Prozente (= Prozente, die unter Ausschluss der fehlenden Werte berechnet wurden) und der kumulierten Prozente wurde in den Häufigkeitstabellen aus Gründen der Übersichtlichkeit weitgehend verzichtet. Sie können leicht aus den gegebenen Tabellen nachgerechnet werden. In den Kontingenztabelle hingegen wurden nur Gültige Prozente verwendet. Neben den Häufigkeitstabellen wurden auch – wo sinnvoll – Kreuztabellen dargestellt und berechnet. Der Nachweis der Unabhängigkeit der verglichenen Merkmale erfolgte aufgrund der hohen Qualität des Datenmaterials mit einem einfachen χ^2 - Test. Diesbezügliche technische Details wurden in den Reporten nicht wiedergegeben, auch weil die statistische Unabhängigkeit in den Kontingenztabelle offensichtlich war.
- b) qualitative Daten: Die Antworten auf die offenen Fragen wurden nach Möglichkeit in dem Sprachformat belassen, wie sie eingelangt sind. Kürzende Eingriffe erfolgten nur bei wörtlichen Wiederholungen (unter Angabe der Häufigkeit des Auftretens), um die Authentizität des Antwortspektrums nicht zu beeinträchtigen. Größere Antwortmengen wurden nach Themenkreisen gruppiert. Des Öfteren machten Befragungsteilnehmerinnen mehrere unabhängige Vorschläge zu einem Thema (zum Beispiel mehrere völlig unterschiedliche Anregungen zu Fortbildungsthemen). Diese Anregungen wurden jeweils als eigenständig aufgefasst und entsprechend eingeordnet, falls sie nicht in einem offensichtlichen Zusammenhang (z. B. Satzzusammenhang) geboten wurden. Um den anteilmäßigen Rücklauf zu messen, wurden jedoch stets die Einbringer und nicht die Antworten gezählt.

Hinweis zur offenen Frage 11 »Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs« – Fragebogen 1

Die offenen Fragen stellten eine Herausforderung dar, zunächst für die Mitarbeiterinnen, die mit dem Einlesen der Fragebögen befasst waren, danach für die Auswerter. Die offenen Fragen waren nämlich handschriftlich ausgeführt.

»Bei geschlossenen Fragen werden die Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Das erleichtert die spätere quantitative Auswertung, hat jedoch den Nachteil, dass die Auskunftsperson oft das Gefühl hat, dass keine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten so richtig zu dem passt, was sie antworten möchte. Das Ergebnis wird erheblich davon bestimmt, welche Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden. Bei offenen Fragen werden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Die Auskunftsperson antwortet mit eigenen Worten. Mit offenen Fragen können Aspekte erfasst werden, an die bei der Entwicklung des Fragebogens (noch) nicht gedacht worden ist. Die Antwort hängt stark von der Verbalisierungsfähigkeit der befragten Person ab und der Aufwand für die Auswertung ist hoch« (Aus: quint-essenz.ch/de/files/Fragebogen_20.pdf – recherchiert am 09.11.2009).

Der zu erwartende Informationsgewinn lässt jedoch häufig den Aufwand lohnend erscheinen, vor allem dann, wenn über die statistische Beschreibung hinaus Handlungsorientierungen abgeleitet werden sollen.

Bei der offenen Frage 13 »Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs« – Fragebogen 2 ruhen viele Statements auf mehreren Bedeutungsträgern, zum Beispiel nicht nur auf den hier genannten »Zielen« und »Stärkungen«. Der Testauswerter muss sich beim Durchforsten der offenen Antworten für Schwerpunkte entscheiden. Diese Entscheidung wird ihm öfters abgenommen, indem ein Sachverhalt ganz einfach mit einer beachtlichen Häufigkeit auftritt. Es ist aber nicht immer so. Es kommt bisweilen eine unübersichtliche Vielzahl von wichtigen Inhalten vor. Eine Richtlinie kann dann sein, dass man sich an den Zielsetzungen der Untersuchung orientiert.

Beispiel: Für die einfache Satzgruppe »Das Vertrauen kann gestärkt werden. Das Sich-Zeit-Nehmen ist für die Zusammenarbeit wichtig«. Gibt es mindestens vier Einordnungsmöglichkeiten: »das Vertrauen«, »die Stärkung«, »Sich-Zeit-Nehmen«, »die Zusammenarbeit«.

5. Fehlende Werte

Missing Data traten in dieser Untersuchung mit nur geringer Häufigkeit und personenbezogen mit geringer Dichte auf (nur ganz wenige Personen haben mehr als 10% der Fragen nicht beantwortet). Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen „Itemschwierigkeit“ und fehlenden Daten; bei weniger positiv beantworteten Fragen gab es auch etwas mehr fehlende Angaben. Streuung und Häufigkeit der missing data lassen jegliche Auswertung zu. Siehe dazu die Berechnungen in der Hauptuntersuchung.

Dr. Franz Hilpold | Leiter der Dienststelle für Evaluation für die deutsche Schule in Südtirol

Literatur

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. neu bearb. u. erweit. Auflage, Berlin, New York:

Walter de Gruyter, 1991

Friedrichs, Jürgen: Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1984

FRAGEBOGEN 1

Evaluierung des Instruments »Mitarbeiterinnen-Gespräch«

Kindergärtnerinnen, pädagogische Mitarbeiterinnen, Mitarbeiterinnen für Integration

Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ist ein Entwicklungsgespräch. Es fördert die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

Angaben zur Person

Zutreffendes bitte ankreuzen

Ich bin Kindergärtnerin. Ich bin pädagogische Mitarbeiterin.

Ich bin Mitarbeiterin für Integration.

Ich arbeite

in einem eingruppigen Kindergarten in einem mehrgruppigen Kindergarten.

Dienstalter in Jahren

0-2 3-5 6-10 11-15 16-20 mehr als 20 Jahre

Ich bin zurzeit nicht im Dienst (Wartestand, Urlaub, Freistellung ...).

1) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch stärkt die Qualität der Bildungsarbeit.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

2) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Zusammenarbeit

a) im Team. trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

b) mit der Direktion. trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

3) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Gesprächskultur.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

4) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Motivation der Mitarbeiterin.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

- 5) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch lässt eigene Stärken und Schwächen besser erkennen.
- trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu
- 6) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Identifikation mit der Bildungsstufe Kindergarten.
- trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu
- 7) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch lässt die Wichtigkeit des eigenen Beitrags erkennen.
- trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu
- 8) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung.
- trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu
- 9) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ermöglicht eine gegenseitige und regelmäßige Rückmeldung.
- trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu
- 10) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ermöglicht ein regelmäßiges Reflektieren und Evaluieren der Arbeit.
- trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

11) Gibt es noch andere Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs? Welche?

12) Wissen Sie, dass die Leistungsbeurteilung Auswirkung hat auf:

- den wirtschaftlichen Aufstieg (alle 2 Jahre) ja nein
- die jährliche Leistungsprämie ja nein
- die individuelle Gehaltserhöhung ja nein

13) Was erachten Sie beim Mitarbeiterinnen-Gespräch als schwierig? _____

14) Welche Formen der Unterstützung schlagen Sie vor? _____

15) Welche Fortbildungsveranstaltungen schlagen Sie vor? _____

Verteilung und Rücklauf der Fragebögen

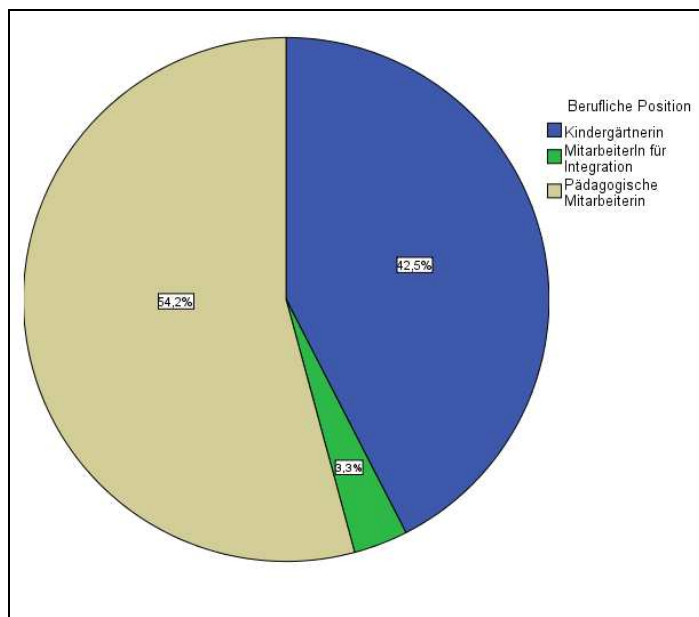
Kindergartensprengel	verteilt	zurückgelangt
Bozen	181	164
Brixen	157	148
Bruneck	176	167
Lana	180	142
Meran	173	142
Mühlbach	150	136
Neumarkt	178	145
Schlanders	175	141
	1.370	1.185

Im April 2009 waren laut Auskunft des Amtes für Kindergartenpersonal 1.131 Kindergärtnerinnen, 937 pädagogische Mitarbeiterinnen und 47 Mitarbeiterinnen für Integration (Daten aus Abschlussbericht der Kindergärten) beschäftigt.

Explorative Datenanalyse zur Ausgangslage

Berufliche Position

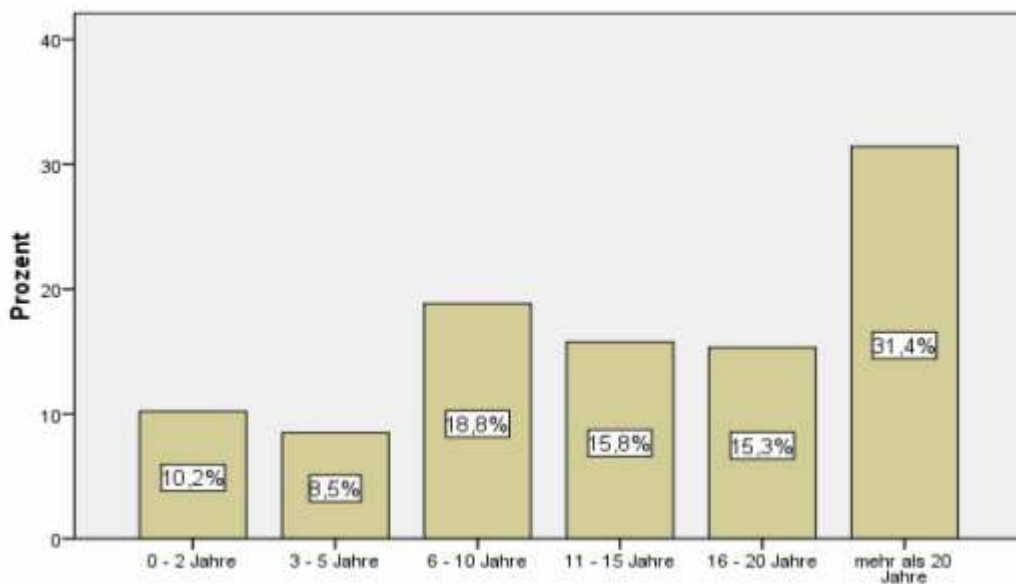
	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
Kindergärtnerin	496	41,9	42,5	42,5
Mitarbeiterin für Integration	39	3,3	3,3	45,8
Pädagogische Mitarbeiterin	633	53,4	54,2	100,0
gesamt	1.168	98,6	100,0	
fehlend	17	1,4		
gesamt	1.185	100,0		



Wenngleich die Anzahl der Stellen für Kindergärtnerinnen beträchtlich höher ist, haben sich anteilmäßig die pädagogischen Mitarbeiterinnen am stärksten beteiligt (die Teilzeitquote ist höher), die Kategorie der Mitarbeiterinnen für Integration ist eingeschränkt: 39 Mitarbeiterinnen für Integration haben sich an der Befragung beteiligt, das übersteigt das Stellenkontingent, viele haben jedoch Teilzeitaufträge.

Dienstalter

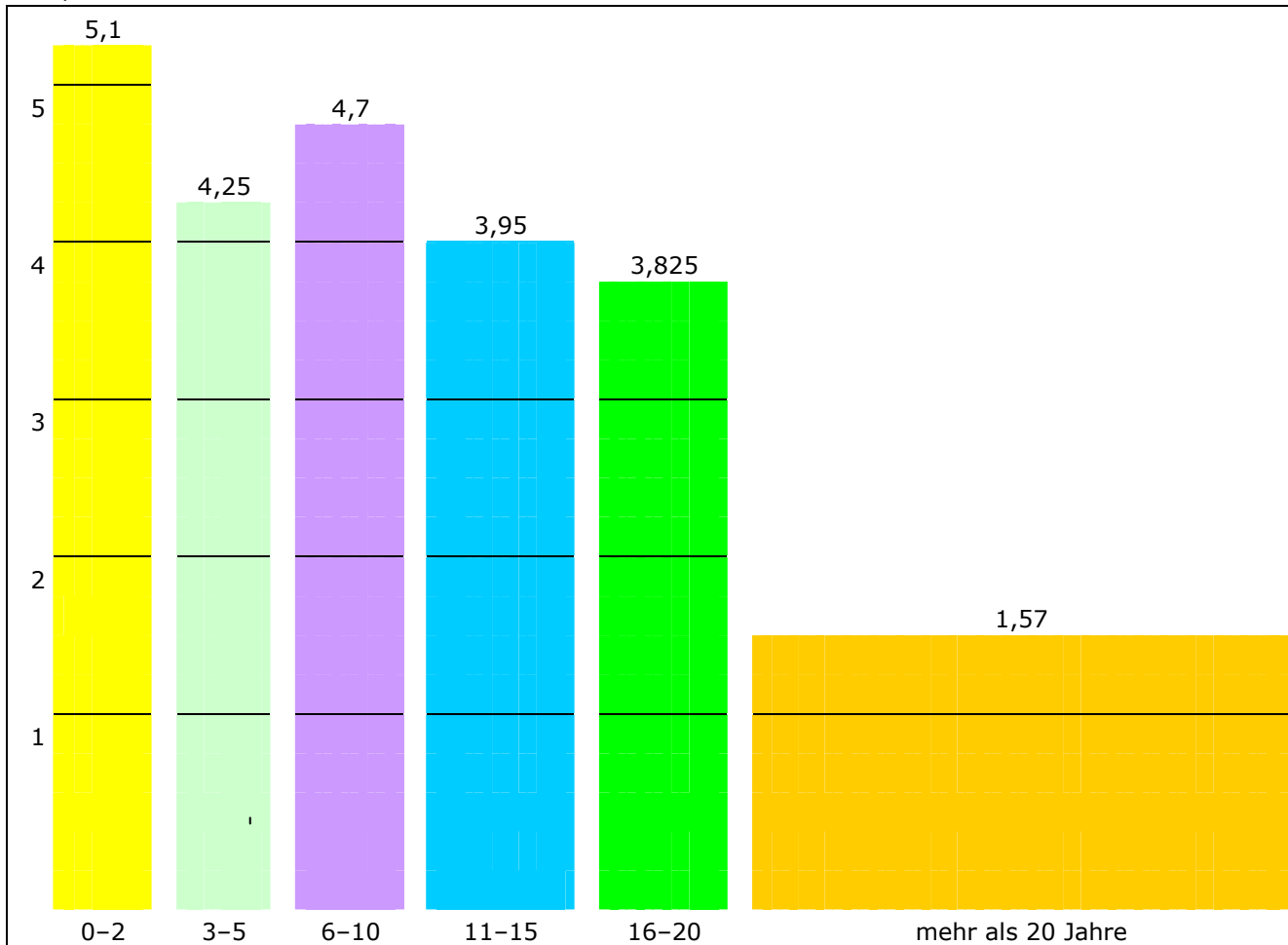
	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
0-2 Jahre	119	10,0	10,2	10,2
3-5 Jahre	99	8,4	8,5	18,7
6-10 Jahre	220	18,6	18,8	37,5
11-15 Jahre	184	15,5	15,8	53,3
16-20 Jahre	179	15,1	15,3	68,6
mehr als 20 Jahre	367	31,0	31,4	100,0
gesamt	1.168	98,6	100,0	
fehlend	17	1,4		
gesamt	1.185	100,0		



Etwa ein Drittel der Befragten weist mehr als 20 Dienstjahre auf. Die scheinbar offene Klasse »mehr als 20 Jahre« ist aber auch die breiteste Klasse. Auf einzelne Jahre innerhalb der Klassen gleichmäßig verteilt sind es die Klassen »0-2 Jahre« und »6-10 Jahre«, welche die höchste Dichte aufweisen (5,1 %/Jahr und 4,7 %/Jahr). In der äußersten Klasse rechts sind vor allem die pädagogischen Mitarbeiterinnen stark präsent.

Die Besetzungsdichte kann man mit einem Histogramm veranschaulichen:

In %/Jahr



Nimmt man die Klassenmitten¹ als Repräsentanten, so ergibt sich ein Gesamtmittelwert von 16,2 ($\pm 0,3$) Dienstjahren. (Tiefste mögliche Untergrenze: $12,2 \pm 0,2$ Dienstjahre, höchste mögliche Obergrenze² $20,5 \pm 0,4$ Dienstjahre).

Die Kindergärtnerinnen weisen nach dieser Berechnung einen Durchschnitt von $14,2 \pm 0,5$ Dienstjahren auf, die pädagogischen Mitarbeiterinnen $18,1 \pm 0,4$ Dienstjahre, die Mitarbeiterinnen für Integration $10,1 \pm 1,3$ Dienstjahre.

¹ Dies ist bei der scheinbar offenen Klasse »mehr als 20 Dienstjahre« problematisch. Eine angenommene Klassenbreite von 20 Dienstjahren ergäbe eine Klassenmitte von 30 Dienstjahren, was den tatsächlichen Dienstalter-Mittelwert der in dieser Klasse befragten Beschäftigten wahrscheinlich etwas überschätzt.

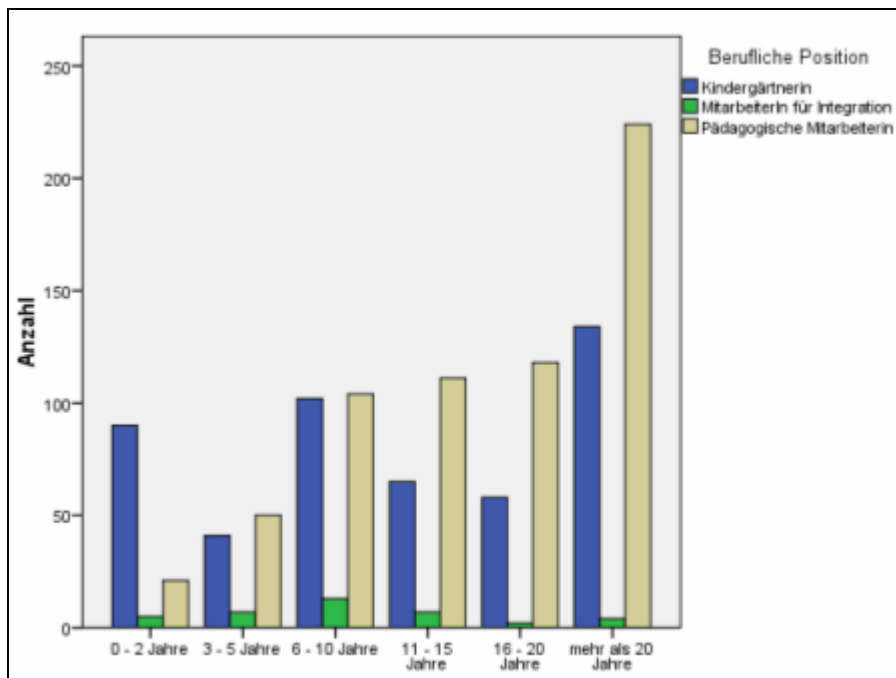
² Bei der letzten, »offenen« Klasse wurde als Obergrenze 40 Dienstjahre gesetzt.

Klassenmitte

Kindergärtnerin	gültig	490
	fehlend	6
	Mittelwert	14,2429
	Standardfehler des Mittelwertes	0,49306
Mitarbeiterin für Integration	gültig	38
	fehlend	1
	Mittelwert	10,1053
	Standardfehler des Mittelwertes	1,33334
Pädagogische Mitarbeiterin	gültig	628
	fehlend	5
	Mittelwert	18,0573
	Standardfehler des Mittelwertes	0,39456

Die Verteilung der Dienstpositionen auf die Altersklassen sieht wie folgt aus:

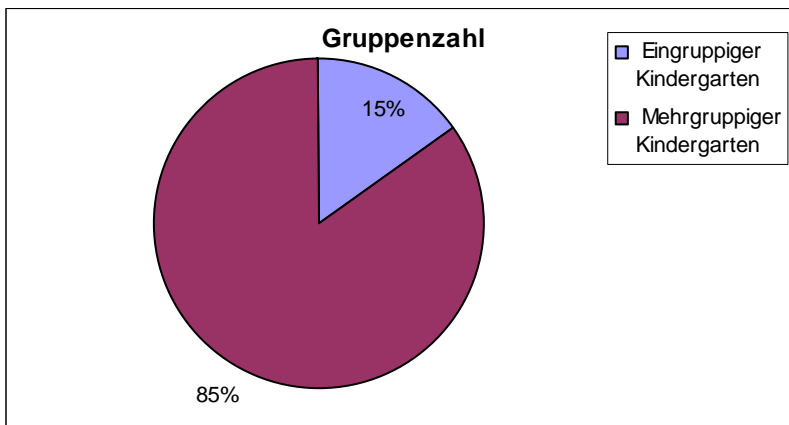
Dienstalter



Gruppenzahl

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente
eingruppiger Kindergarten	174	14,7	15,3
mehrgruppiger Kindergarten	963	81,3	84,7
gesamt	1.137	95,9	100,0
fehlende Angabe	48	4,1	
gesamt	1.185	100,0	

Der überwiegende Teil der Befragten arbeitet in mehrgruppigen Kindergärten, auch wenn im Ganzen gesehen die eingruppigen Kindergärten (105) die größte Kategorie innerhalb der 256 Kindergärten ausmachen.



Zurzeit nicht im Dienst (Urlaub, Wartestand, Freistellung ...)

Dienstalter – zz. nicht im Dienst – Kreuztabelle

	zz. nicht im Dienst (Urlaub, Wartestand, Freistellung ...).		
	nein	ja	gesamt
0-2 Jahre	119	0	119
3-5 Jahre	97	2	99
6-10 Jahre	213	7	220
11-15 Jahre	181	3	184
16-20 Jahre	171	8	179
mehr als 20 Jahre	362	5	367
gesamt	1.143	25	1.168

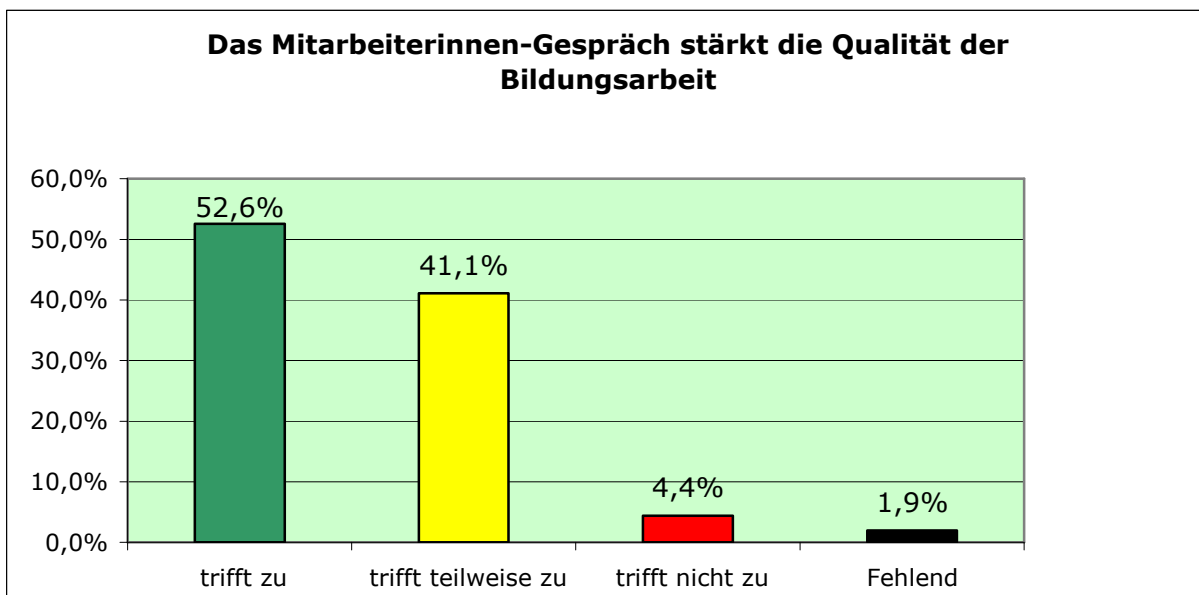
Nur eine geringe Zahl der Befragten befindet sich nicht im Dienst.

Explorative Datenanalyse zu den inhaltlichen Aussagen

Das Mitarbeiterinnen-Gespräch stärkt die Qualität der Bildungsarbeit

	Häufigkeit	gültige Prozente
trifft zu	623	53,6
trifft teilweise zu	487	41,9
trifft nicht zu	52	4,5
gesamt	1.162	100,0
fehlende Angabe	23	1,9
gesamt	1.185	

Eine absolute Mehrheit pflichtet der Aussage bei, dass das Mitarbeiterinnen-Gespräch die Qualität der Bildungsarbeit stärkt.



Hängt die Zustimmung von der Dienstaltersklasse ab?

Das Mitarbeiterinnen-Gespräch stärkt die Qualität der Bildungsarbeit

Dienstalter		trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	gesamt
0–2 Jahre	Anzahl	75	39	0	114
	% von Dienstalter	65,8	34,2	0,0	100,0
3–5 Jahre	Anzahl	45	47	5	97
	% von Dienstalter	46,4	48,5	5,2	100,0
6–10 Jahre	Anzahl	100	110	9	219
	% von Dienstalter	45,7	50,2	4,1	100,0
11–15 Jahre	Anzahl	105	69	6	180
	% von Dienstalter	58,3	38,3	3,3	100,0
16–20 Jahre	Anzahl	84	84	10	178
	% von Dienstalter	47,2	47,2	5,6	100,0
mehr als 20 Jahre	Anzahl	210	128	20	358
	% von Dienstalter	58,7	35,8	5,6	100,0
gesamt	Anzahl	619	477	50	1.146
	% von Dienstalter	54,0	41,6	4,4	100,0

Die höchste Zustimmung ist in der Klasse 0–2 Dienstjahre gegeben. In dieser Klasse gibt es auch keine Ablehnung. Ansonsten sind kaum Auffälligkeiten zu beobachten.

Mitarbeiterinnen-Gespräch und Zustimmung nach dienstlicher Position

Das Mitarbeiterinnen-Gespräch stärkt die Qualität der Bildungsarbeit

		trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	gesamt
Kindergärtnerin	Anzahl	261	209	21	491
	% von Berufliche Position	53,2%	42,6%	4,3%	100,0%
Mitarbeiterin für Integration	Anzahl	18	17	0	35
	% von Berufliche Position	51,4%	48,6%	0,0%	100,0%
pädagogische Mitarbeiterin	Anzahl	337	254	30	621
	% von Berufliche Position	54,3%	40,9%	4,8%	100,0%
gesamt	Anzahl	616	480	51	1.147
	% von Berufliche Position	53,7%	41,8%	4,4%	100,0%

Die berufliche Situation zeigt keinen Einfluss auf die Verteilung der Zustimmung, der teilweisen Zustimmung oder der Ablehnung der Frage.

Zugehörige Kontingenztabelle

Das Mitarbeiterinnen-Gespräch stärkt die Qualität der Bildungsarbeit

		trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	gesamt
Kindergärtnerin	Anzahl	261	209	21	491
	erwartete Anzahl	263,7	205,5	21,8	491,0
Mitarbeiterin für Integration	Anzahl	18	17	0	35
	erwartete Anzahl	18,8	14,6	1,6	35,0
Pädagogische Mitarbeiterin	Anzahl	337	254	30	621
	erwartete Anzahl	333,5	259,9	27,6	621,0
gesamt	Anzahl	616	480	51	1.147
	erwartete Anzahl	616,0	480,0	51,0	1.147

Die erwarteten Häufigkeiten sind fast identisch mit den tatsächlichen Zahlen. Daraus folgt, dass die berufliche Position keinen statistischen Zusammenhang mit dem Antwortverhalten hat. Demzufolge gibt es keinen Unterschied zwischen dem Antwortverhalten der Kindergärtnerinnen und dem der pädagogischen Mitarbeiterinnen. Die Mitarbeiterinnen für Integration fallen aufgrund ihrer geringen Anzahl nicht ins Gewicht.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Mitarbeiterinnen-Gespräch breite und größtenteils volle Zustimmung erhält. Die dienstjüngsten Befragten zeigen die positivste Einstellung. Bei den anderen Untergruppen nach Dienstalter oder nach beruflicher Position sind zwar Unterschiede gegeben, diese halten sich jedoch in Grenzen, weisen keine bestimmte Richtung auf und lassen keine bedeutsamen Schlüsse zu.

Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Zusammenarbeit im Team

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
trifft zu	542	45,7	46,3	46,3
trifft teilweise zu	520	43,9	44,4	90,7
trifft nicht zu	109	9,2	9,3	100,0
gesamt	1.171	98,8	100,0	
fehlend	14	1,2		
gesamt	1.185	100,0		

Die volle Zustimmung und die teilweise Bejahung erreichen gemeinsam etwa 90 %; die 10 % Befragten, welche die obige Feststellung verneinen, sollten nicht vernachlässigt werden. Bei den folgenden Items finden wir durchwegs recht ähnliche Verteilungen. Dies soll in einer Tabelle veranschaulicht werden.

Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs

	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
Mitarbeiterinnen-Gespräche fördern die Zusammenarbeit im Team.	46,3 %	44,4 %	9,3 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche fördern die Zusammenarbeit mit der Direktion.	18,6 %	53,6 %	27,9 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche fördern die Gesprächskultur.	56,3 %	36,3 %	7,4 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche fördern die Motivation der Mitarbeiterin.	49,2 %	42,1 %	8,7 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche lassen eigene Stärken und Schwächen besser erkennen.	66,2 %	30,5 %	3,2 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche fördern die Identifikation mit der Bildungstufe Kindergarten	42,7 %	46,9 %	10,3 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche lassen die Wichtigkeit des eigenen Beitrags erkennen.	66,9 %	29,4 %	3,7 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche fördern die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung.	67,8 %	29,5 %	2,7 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche ermöglichen eine gegenseitige und regelmäßige Rückmeldung.	58,0 %	37,8 %	4,2 %
Mitarbeiterinnen-Gespräche ermöglicht ein regelmäßiges Reflektieren und Evaluieren der Arbeit.	61,7 %	34,8 %	3,5 %

Sehr starke Zustimmung, mit zwei Drittel »trifft zu«, finden wir bei den Items, die die eigene Persönlichkeitsentwicklung betreffen. Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert vor allem diejenigen, die darin eine Stärkung der eigenen Persönlichkeit oder von Aspekten derselben sehen. Etwas zurückhaltender, aber

immer noch positiv ist die Zustimmung, wenn es um die Interaktion mit den Kolleginnen, um die Zusammenarbeit und um die Gesprächskultur geht. Zweifel treten in den Vordergrund, wenn eine stärkere Bindung an das Team oder an den eigenen Beruf angesprochen ist.

Eine kritische Haltung nehmen die Befragten bezüglich der Stärkung der Zusammenarbeit mit der Direktion ein. Dabei gilt es zu bedenken, dass die einzelne Mitarbeiterin im Kindergarten das Gespräch mit der Leiterin führt und der Bezug zur Direktion in dieser Angelegenheit nicht so ins Gewicht fällt. Es könnte auch damit zusammenhängen, dass für die Fachkräfte der eigene Kindergarten bedeutsam ist.

Diese Betrachtungen werden gestützt durch die Verteilung der fehlenden Werte.

Die »Zusammenarbeit mit der Direktion« nimmt mit 76 den ersten Platz bei den fehlenden Werten ein, die »Identifikation mit der Bildungsstufe Kindergarten« den zweiten Platz mit 71 fehlenden Werten. Die anderen Items haben ein Mittel von 15 fehlenden Werten.

Antwort-Tendenzen

Anzahl der ausgelassenen Antworten	
	Häufigkeit
0	996
1	146
2	26
3	6
4	2
5	2
7	1
8	1
10	2
11	3
gesamt	1.185

In dieser Studie kann man Folgendes beobachten:

Von den 1.185 Befragten haben 996 keine der 11 Fragen zu den Opportunitäten des Mitarbeiterinnen-Gesprächs ausgelassen, das sind 84 %.

Nur drei haben alle Fragen zu diesem Bereich ausgelassen. 17 Befragte haben drei oder mehr Fragen ausgelassen.

Anzahl der voll positiven Antworten in Prozenten		
	Häufigkeit	Prozent
0	105	8,9
1	57	4,8
2	62	5,2
3	99	8,4
4	103	8,7
5	99	8,4
6	128	10,8
7	127	10,7
8	119	10,0
9	106	8,9
10	103	8,7
11	77	6,5
gesamt	1.185	100,0

Anzahl der teilweise positiven Antworten in Prozenten		
	Häufigkeit	Prozent
0	117	9,9
1	120	10,1
2	114	9,6
3	148	12,5
4	151	12,7
5	169	14,3
6	132	11,1
7	96	8,1
8	67	5,7
9	39	3,3
10	12	1,0
11	20	1,7
gesamt	1.185	100,0

Anzahl der eher kritischen Antworten		
	Häufigkeit	Prozent
0	756	63,8
1	210	17,7
2	85	7,2
3	50	4,2
4	30	2,5
5	21	1,8
6	22	1,9
7	6	0,5
9	3	0,3
10	2	0,2
gesamt	1.185	100,0

Zwei Drittel der Befragten (bezogen auf alle Personen, die in die Befragung einbezogen waren) haben keine negative oder kritische Antwort gegeben. Nur elf Personen, das ist weniger als ein Prozent, haben sieben oder mehr kritische Antworten gegeben.

Es besteht eine Tendenz, positiv zu antworten. Noch stärker ausgeprägt ist die Tendenz, negative Antworten zu vermeiden.

Frage 11: Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs

Anzahl der Befragten	Anzahl der Antworten auf die Frage 11	Prozent
1.185	229	19,32

Die Tabelle gibt Auskunft über die Antworthäufigkeit: Ein knappes Fünftel hat auf die offene Frage geantwortet.

Das Bündel an vorgegebenen Aussagen, das zur Beantwortung der Frage nach den Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs zur Verfügung gestellt worden ist (Fragen 1 bis 10 im Fragebogen), hatte durchgehend eine positive Formulierung. Es ist daher verständlich, wenn in der offenen Frage auch problematischere Aspekte als Gegengewicht eingebracht worden sind.

Folgende Nennungen waren am häufigsten:

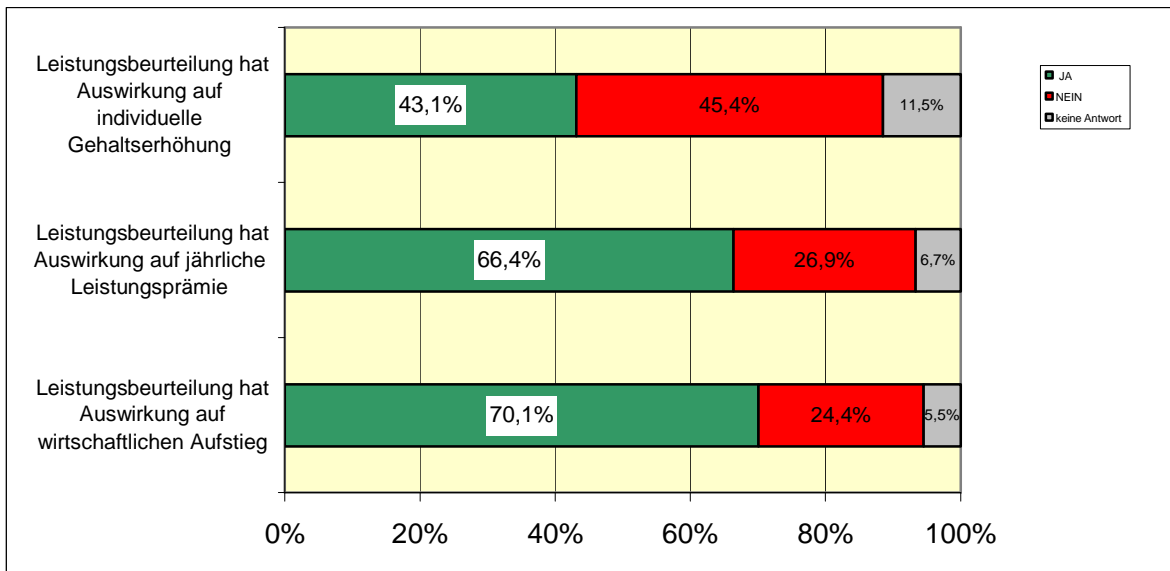
Ziele, Zielvereinbarung und andere Komposita mit dem Begriff »Ziel« kamen 106 Mal vor. Es wurden damit sehr viele Realisierungen dieses Begriffs angesprochen, am häufigsten jener der Belastung durch die Zielvorgabe, andererseits aber auch relativ häufig positive Aspekte, so zum Beispiel jener der Orientierung.

Die hier angeführten Beispiele beleuchten das eben Gesagte und sollen zudem eine Vorstellung über die Spannweite der mit dem Begriff »Ziele« verbundenen Empfindungen geben.

- *Vorgenommene Ziele schränken manchmal in der Freiheit ein, Ziele, welche sich erst später herauskristallisieren, sind zielgerichteter und wären (somit auch hilfreicher) mit mehr Hingabe zu verfolgen. Aber man muss da die vereinbarten Ziele erfüllen.*
- *Ziele können sich im Laufe der Zeit ändern und im Herbst gesteckte Ziele können einen dann unter Druck setzen.*
- *Durch das Instrument von drei Zielen entsteht Druck, der nicht sehr hilfreich ist. Spontaneität fällt dadurch flach.*
- *Ziele konkret zu setzen und ab und zu auch zu überprüfen.*
- *Durch die Zielsetzungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs arbeitet man bewusster, man ist bestrebt, die gesteckten Ziele zu erreichen.*
- *Gemeinsames Tragen von einzelnen Zielen im Team finde ich vorteilhaft, ebenso das Mitarbeiterinnen-Gespräch im Team.*
- *Man setzt Ziele, behält diese im Auge, der Weg zur Zielerreichung ist ähnlich einem roten Faden durch das Kindergartenjahr und die Bildungsarbeit.*

Frage 12: Auswirkungen der Leistungsbeurteilung

Es fällt auf, dass auf dem Gebiet der individuellen Gehaltserhöhung noch Unwissenheit besteht. Aber auch zum wirtschaftlichen Aufstieg sowie zur Leistungsprämie gibt es Unklarheiten und Unwissen.



Frage 13: Was ist beim Mitarbeiterinnen-Gespräch schwierig?

Gesamtzahl	ausgefüllt	ausgefüllt %
1.185	718	60,6

Die Stichworte »Formulierung« und »formulieren« kommen zusammen 262 Mal vor (das sind 36 % von denen, die diese Frage beantwortet haben) und zwar in der Bedeutung von:

- Die richtige Formulierung zu finden, damit ein Ziel auch wirklich überprüfbar ist.
- Das Formulieren neuer Ziele bei einzelnen Punkten (zum Beispiel Zusammenarbeit mit der Direktion), die man im nächsten Kindergartenjahr weiterführen könnte
- Das richtige Formulieren der Ziele
- Eigene Stärken – eigene Schwächen zu formulieren
- Die Ziele schriftlich zu formulieren
- Die sprachlich richtige Formulierung
- Ich habe noch einige Schwierigkeiten bei der Formulierung der Ziele und Maßnahmen.
- Es ist schwierig, die Ziele zu formulieren, sich neue Ziele zu setzen, Ziele einzugrenzen, nicht zu weitläufig zu formulieren.
- Die Formulierung der Sätze
- Die Formulierung der Zielsetzung

Es wird zum Ausdruck gebracht, dass das Formulieren von Zielsetzungen die größte Schwierigkeit im Mitarbeiterinnen-Gespräch ist.

Die »Einschätzung« und vor allem die »Selbsteinschätzung« wurden 74 Mal als Schwierigkeit benannt, mit folgenden Beispielen:

- Die objektive, richtige Einschätzung der Mitarbeiterin

- *Das richtige Einschätzen der Ziele – sodass sie keine Überforderung sind oder nur mit geringer/kleiner Anstrengung zu erreichen sind*
- *Die Selbsteinschätzung und Selbstwahrnehmung sind jedoch schwierig zu beurteilen oder einzuschätzen.*
- *Die Beziehungsebene auf der das Mitarbeiterinnen-Gespräch geführt wird, spielt meines Erachtens eine große Rolle – es ist schwierig objektiv zu beurteilen.*
- *Die Selbsteinschätzung mit Auswertung in »Prozenten«*
- *Dass man sich selbst einschätzen soll, indem man es mit den Prozenten errechnen und angeben muss*
- *Die eigene Einschätzung ist oft nicht einfach.*
- *Die Selbsteinschätzung erachte ich als schwierig, wegen der »Selbstbeurteilung«.*

Die »Objektivität« (als Nomen) oder »objektiv« (als Adjektiv oder als Adverb) wurden insgesamt 32 Mal genannt, in 31 Fragebögen. 8 Mal wird auch von Subjektivität gesprochen.

Dabei wurden unter anderem folgende Formulierungen gewählt:

- *Wenn sich zwei Fachkräfte nicht gut verstehen, ist die objektive Beurteilung nicht immer gewährleistet.*
- *Ein Mitarbeiterinnen-Gespräch sollte objektiv gestaltet werden. Wenn aber Kolleginnen schon lange zusammen arbeiten, sich gut oder auch gar nicht verstehen, dann kann eine objektive Gesprächsführung, und dann auch Beurteilung, meiner Meinung nach nicht stattfinden: zu viele Emotionen*
- *Objektivität bei Problemen persönlicher Art*
- *Für die Leiterin ist es schwierig, sich immer auf neue Personen in den Gesprächen einzustellen und objektiv zu bleiben.*

Es gibt sehr viele differenzierte Aussagen, die zwar für sich genommen mit jeweils geringer Häufigkeit auftreten und deshalb rein statistisch nicht ins Gewicht fallen, die aber in der Gesamtheit ein reichhaltiges Spektrum an Antworten abgeben und als Handlungsorientierung gut genutzt werden können. Durch bloßes Zählen der häufigsten Begriffe wird man den Antworten zu der Frage nach den Schwierigkeiten mit dem Mitarbeiterinnen-Gespräch nicht ganz gerecht.

Vergleicht man die Antworthäufigkeiten in der Tabelle mit jenen zur Frage 11, so fällt auf, dass das Thema der Schwierigkeiten mit dem Mitarbeiterinnen-Gespräch die Befragten berührt.

Der Anteil jener, die sich um eine Antwort bemühen, ist dreimal so groß wie bei anderen offenen Fragen.

Frage 14: Welche Formen der Unterstützung schlagen Sie vor?

Gesamtzahl	ausgefüllt	ausgefüllt %
1.185	270	22,8

Bei dieser Frage gibt es wieder weniger Antworten, die an dieser Stelle ausgefüllten Fragebögen sind etwas mehr als ein Fünftel aller Bögen.

Es ist 52 Mal die Rede vom »Team« in verschiedenen Formen, hauptsächlich in dem Sinne, dass man die Formulierungen im Team vornehmen könnte.

42 Mal kommt vor, dass genügend »Zeitressourcen« zur Verfügung stehen müssen.

40 Mal wird vorgeschlagen, »Unterstützung« bei Schwierigkeiten zu geben und 17 Mal ist von »Hilfe« die Rede.

Die »Fortbildung« wird 23 Mal angesprochen, 11 Mal die »Supervision«.

Häufig wird auch eine »Reduzierung« der Anzahl der »Ziele« erwähnt – 42 Mal. Dabei geht es auch um eine stärkere Autonomie bei der Festsetzung der Ziele, sodass auch persönliche Ziele verstärkt eingebracht werden können.

Einige Male, mindestens 7 Mal schreiben die Mitarbeiterinnen, dass es keiner weiteren Unterstützung bedarf. Einige Beispiele:

- *Gespräche innerhalb des Teams*
- *Mehr Personal! Das ist das Um und Auf einer guten Bildungsarbeit, wo wirklich das Kind und seine Bedürfnisse – und das ist vor allem mehr Zeit für das einzelne Kind – im Vordergrund stehen*
- *Mitarbeiterinnen, die sich schwer mit »Formulierungen« und Gespräche führen tun, sollten Hilfe durch entsprechende Fortbildungen bekommen.*
- *Fortbildungen und Vereinfachung der Ausführung*
- *Impulse von der Direktion oder vom Inspektorat, es darf nicht alles auf den Kindergarten allein abgewälzt werden*
- *Vordrucke, die Hilfestellungen zur Zielformulierung ermöglichen und erleichtern*
- *Den Austausch mit Kolleginnen; man könnte auch zu den Fragen Stichwörter angeben, sodass man präziser weiß, was man zur Fragestellung antworten soll.*
- *Das Direktionsteam könnte ein Formblatt erarbeiten, aus dem die Unterschiede zwischen Zielvereinbarung und Maßnahmen klar ersichtlich hervorgehen, sowie andere Punkte anführen, die den pädagogischen Fachkräften hilfreich sein könnten, wie zum Beispiel: ein persönliches Ziel reicht völlig aus, dieses sollte aber realistisch erreichbar sein*
- *Weiterhin gemeinsam im Team*
- *Keine Unterstützung erwünscht: weniger ist mehr*
- *Wünsche mir, dass wieder mehr Ruhe in den Kindergartenalltag kommt, weniger Bürokratie bedeutet mehr Zeit für die Kinder, die im Mittelpunkt stehen sollen, das wird aber oft vergessen (wichtiger ist oft Perfektion, Projekte ...)*
- *Weniger und weitläufigere Ziele, an denen man in einem Jahr auch selbst wachsen kann, zum Beispiel: musikalische Frühförderung, ein Bewegungsbereich, Raumgestaltung, Konfliktbearbeitung, Teamarbeit*
- *Ein kontinuierlicher Austausch im Team, auch außerhalb der Mitarbeiterinnen-Gespräche, macht meine Arbeit transparent. Hierbei findet ein hohes Maß an Reflexion statt und es bereichert mein Handeln aufs Intensivste. Die Unterstützung der Leiterin ist mir bei meiner Einschätzung sodann eine große Hilfe.*
- *Bestimmte Ziele sollten von der Direktion formuliert werden, um Änderungen im Nachhinein zu vermeiden.*
- *Weniger Ziele, oder vor allem einfachere Ziele*
- *Die Unterstützung ist bereits ausreichend (über die Leiterin und Direktion).*
- *Unterstützung vonseiten der Direktion, vielleicht wäre es hilfreich, wenn man das Mitarbeiterinnen-Gespräch mit einer Vorgesetzten der Direktion führen könnte oder dass der zeitliche Rahmen noch mehr von der Direktion festgelegt wird.*
- *Dass die Leiterinnen jeweils von deren Mitarbeiterinnen beurteilt werden und nicht von der Direktion*
- *Bei harmonischem Team kann jede Schwierigkeit gemeinsam gemeistert werden; aber wo Unstimmigkeit herrscht, sollte eine außenstehende, unparteiische Person das Mitarbeiterinnen-Gespräch begleiten.*
- *Unsere Leiterin ist sehr kompetent, und sie nimmt sich die Zeit, jeder einzelnen Mitarbeiterin Hilfestellungen bei der Formulierung zu geben.*

- *Ich empfinde ein Raster als sehr positiv, um eine eigene Orientierung, einen eigenen Plan erstellen zu können. Im Team könnte man das gut austauschen und absprechen. Die Bereiche, in denen Ziele aufgestellt werden, sollten frei wählbar sein.*

Frage 15: Welche Fortbildungsveranstaltungen schlagen Sie vor?

Gesamtzahl	ausgefüllt	ausgefüllt %
1.185	286	24,1

Im Durchschnitt hat ein knappes Viertel der Befragten Vorschläge eingebracht. Häufig sind diese Vorschläge sehr ausführlich und enthalten Statements, die weit über den Fortbildungsvorschlag hinausgehen. Die Palette der Vorschläge ist sehr breit, geht weit über die Thematik Mitarbeiterinnen-Gespräche hinaus und es ist nicht leicht, Häufungspunkte auszumachen oder Zusammenfassungen zu finden, ohne Gefahr zu laufen, Verschiedenes zu verbinden.

Die Fortbildungswünsche sind erwartungsgemäß berufsbezogen. Dazu gehört, dass man sich ganz persönlich einbringt und demzufolge stehen die Kurse zur Persönlichkeitsbildung auch im Vordergrund. Viele Wünsche sind konkret und praxisbezogen, immer wieder auch mit der Angabe von Referenten. Einige Male wird das Fortbildungsangebot der Direktionen lobend hervorgehoben. Es soll nun versucht werden, zumindest einige öfter genannte Vorschläge für Fortbildungsveranstaltungen aufzuführen:

- 26 Mal Computerkurse
- 25 Mal Persönlichkeitsbildung (-entwicklung, -stärkung ...) plus 4 Mal Supervision
- 24 Mal Team (Teamarbeit, Stärkung des Teams, Teamfähigkeit, Ressourcen im Team besser nutzen, als Team gemeinsam Fortbildungsveranstaltungen besuchen)
- 19 Mal Mitarbeiterinnen-Gespräch führen plus 5 Mal Gesprächsführung beim Mitarbeiterinnen-Gespräch
- 17 Mal Kommunikationsmuster, -training, -formen, Grundlagen der Kommunikation
- 16 Mal Praxisorientierung, praxisbezogen, -nah, Praxisbeispiele plus 11 Mal praktisch
- 16 Mal Zielformulierung
- 16 Mal Bewegung plus 6 Mal Turnstunden
- 7 Mal Musik plus 3 Mal Stimmbildung plus 6 Mal Gitarrekurs
- 7 Mal Sprache
- 6 Mal Rhetorik
- 6 Mal verhaltensauffällige Kinder plus 4 Mal schwierige Kinder
- 5 Mal Erste Hilfe
- 5 Mal Projekte (planen)
- 5 Mal Montessori
- 5 Mal Arbeiten mit Ton
- 4 Mal Naturwissenschaften
- 4 Mal Philosophieren mit Kindern
- 4 Mal Körper
- 4 Mal Kindertänze
- 7 Mal wird erwähnt, dass es keine zusätzlichen Fortbildungen mehr brauche, da es ein reichhaltiges Angebot gäbe.

Mehrmals gewünschte Referentinnen und Referenten:

1. Beate Tömböl

2. Renate Zimmer
3. Gisela Lück
4. Elke Albertini

Sonja Bisi, Claus Clausen, Franz Kett, Johann Schmidhammer und weitere 16 Referenten werden namentlich genannt.

Einige Zitate

- *Ich finde das Fortbildungsprogramm reichlich und auch sehr durchdacht, es gibt nichts zu bemängeln. Auch die Themen sind aktuell und angepasst.*
- *Nur weiter so. Danke für diese Möglichkeit.*
- *Fortbildungen mit Beate Tömböl nicht nur für Leiterinnen, sondern alle Mitarbeiterinnen*
- *Für die Sprachkindergärtnerinnen werden vielerlei interessante Fortbildungen gestaltet, für uns weniger. Da ja nicht in jedem Kindergarten Sprachkindergärtnerinnen sind, wäre es wichtig, auch für uns solche Kurse anzubieten.*
- *Weitere Hospitationen in Kindergärten mit Kindern mit Migrationshintergrund*
- *Um den Bedürfnissen mancher Kinder besser gerecht zu werden oder auf besondere familiäre Situationen kompetenter reagieren zu können, würde ich mir Fortbildungen in diesem Zusammenhang – wenn möglich auf Direktionsebene – wünschen.*
- *Meiner Meinung nach hat sich die Arbeit im Kindergarten in den letzten Jahren vom Praktischen zu sehr zum Theoretischen hin entwickelt. Da sehr viel Wert auf schriftliche Dokumentation gelegt wird, bleibt wenig Zeit für die Arbeit am Kind. Bin überzeugt, dass der direkte Kontakt zum Kind sinnvoller und effizienter ist. Ich habe den Eindruck, dass bei den Mitarbeiterinnen-Gesprächen die Ziele manchmal realitätsfremd gesteckt werden und Einfaches, Alltägliches zu wenig berücksichtigt wird (die Kinder können sich nicht mehr alleine an- und ausziehen, essen ...)*
- *Zum Thema »Kinder mit Down-Syndrom« – Informationen und Fördermaßnahmen*
- *Psychomotorische Übungen für Kinder mit besonderen Bedürfnissen*
- *Persönlichkeitsbildende Fortbildungen*
- *Erste-Hilfe-Kurs für spezielle Kindernotfälle (zum Beispiel Nasenbluten, Verbrennungen ...)*

FRAGEBOGEN 2

Evaluierung des Instruments »Mitarbeiterinnen-Gespräch«

Leiterinnen

Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ist ein Entwicklungsgespräch. Es fördert die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

Angaben zur Person

Zutreffendes bitte ankreuzen

- Ich bin freigestellte Leiterin. Ich führe eine Gruppe und leite den Kindergarten.
- Ich arbeite
- in einem eingruppigen Kindergarten.
- in einem mehrgruppigen Kindergarten.

Dienstalter in Jahren

- 0-2 3-5 6-10 11-15 16-20 mehr als 20 Jahre
- Ich bin zz. nicht im Dienst (Urlaub, Wartestand, Freistellung ...).

1) Seit wann führen Sie das Mitarbeiterinnen-Gespräch? _____

2) Mit wie vielen Personen führen Sie jährlich das Mitarbeiterinnen-Gespräch? _____

3) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch stärkt die Qualität der Bildungsarbeit.

- trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

4) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Zusammenarbeit

a) im Team trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

b) mit der Direktion trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

5) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Gesprächskultur.

- trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

6) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Motivation der Mitarbeiterin.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

7) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch lässt eigene Stärken und Schwächen besser erkennen.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

8) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Identifikation mit der Bildungsstufe Kindergarten.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

9) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch lässt die Wichtigkeit des eigenen Beitrags erkennen.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

10) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

11) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ermöglicht eine gegenseitige und regelmäßige Rückmeldung.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

12) Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ermöglicht ein regelmäßiges Reflektieren und Evaluieren der Arbeit.

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

13) Gibt es noch andere Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs? Welche?

14) Wissen Sie, dass die Leistungsbeurteilung Auswirkung hat auf:

- den wirtschaftlichen Aufstieg (alle 2 Jahre) ja nein
- die jährliche Leistungsprämie ja nein
- die individuelle Gehaltserhöhung ja nein

15) Was erachten Sie beim Mitarbeiterinnen-Gespräch als schwierig? _____

16) Welche Formen der Unterstützung schlagen Sie vor? _____

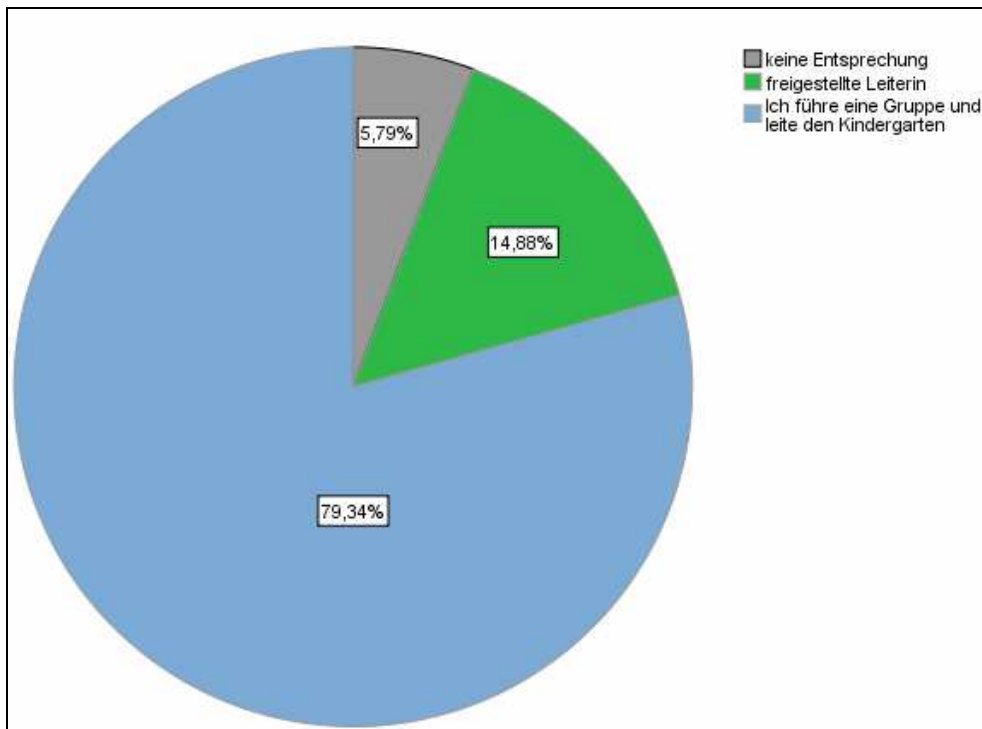
17) Welche Fortbildungsveranstaltungen schlagen Sie vor? _____

Verteilung und Rücklauf der Fragebögen

Kindergartensprengel	verteilt	zurückgelangt
Bozen	37	33
Brixen	40	39
Bruneck	40	35
Lana	33	28
Meran	23	20
Mühlbach	40	28
Neumarkt	33	29
Schlanders	31	30
	277	242

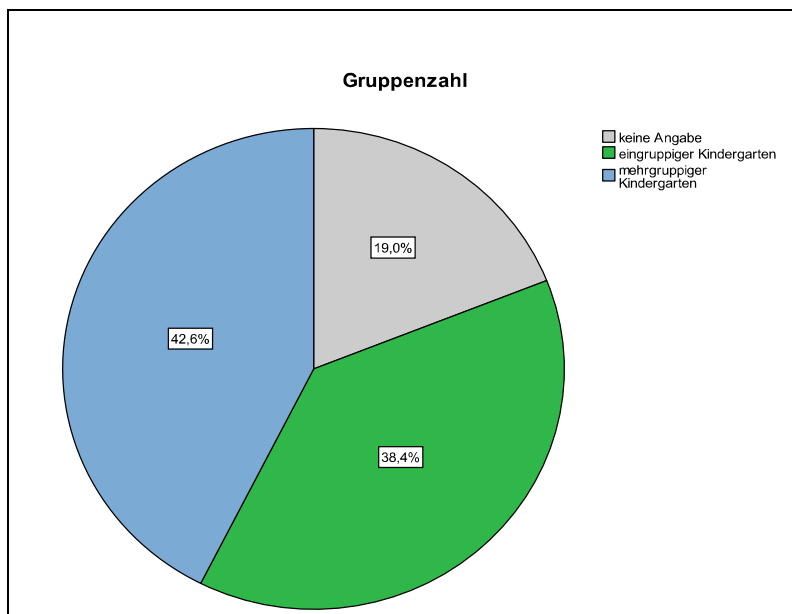
Berufliche Position

	Häufigkeit	Prozent
keine Entsprechung	14	5,8
freigestellte Leiterin	36	14,9
Ich führe eine Gruppe und leite den Kindergarten.	192	79,3
gesamt	242	100,0



Gruppenzahl

	Häufigkeit	Prozent
keine Angabe	46	19,0
eingruppiger Kindergarten	93	38,4
mehrgruppiger Kindergarten	103	42,6
gesamt	242	100,0



Im Gegensatz zu den Kindergärtnerinnen und pädagogischen Mitarbeiterinnen finden wir hier nahezu eine Gleichverteilung. Erwartungsgemäß überwiegen bei den Kindergärtnerinnen und pädagogischen Mitarbeiterinnen die mehrgruppigen Kindergärten, weil dort mehr Personen arbeiten.

Dienstalter

	Häufigkeit	gültige Prozente
keine Angabe	1	0,4
0-2	5	2,1
3-5	8	3,3
6-10	40	16,6
11-15	24	10,0
16-20	42	17,4
mehr als 20 Jahre	121	50,2
gesamt	241	100,0
fehlend	1	
gesamt	242	

Die größte Gruppe ist jene mit einem Dienstalter von mehr als 20 Jahren, gefolgt von der Gruppe mit 16-20 Dienstjahren. Aus den Klassenmitten ergibt sich ein Durchschnittsalter von 21,6, was das tatsächliche Dienstalter wahrscheinlich etwas überschätzt, weil die Klassenmitte der scheinoffene Klasse am rechten Rande mit 30 möglicherweise zu hoch gegriffen ist.

Frage 1: Seit wann führen Sie das Mitarbeiterinnen-Gespräch?

Jahre	Häufigkeit	gültige Prozente
1	31	14,2
2	31	14,2
3	22	10,0
4	28	12,8
5	35	16,0
5,5	1	0,5
6	28	12,8
6,5	1	0,5
7	19	8,7
8	3	1,4
9	3	1,4
10	2	0,9
bisher nie ohne Vizedirektorin	1	0,5
führt meine Kollegin, da sie in diesem Kindergarten den unbefristeten Auftrag hat	1	0,5
führt meine Teilzeitkollegin	2	0,9
habe noch keines geführt	1	0,5
ich führe keine Mitarbeiterinnen-Gespräche	1	0,5
ich habe keine Mitarbeiterinnen-Gespräche geführt, bin erst seit kurzem in der Position der Leiterin und habe in dieser Hinsicht keine Fortbildungen oder Ausbildungen	1	0,5
ich habe noch kein Mitarbeiterinnen-Gespräche als Leiterin geführt, nur mit einer Leiterin	1	0,5
in dieser Form seit es unser Auftrag ist, vorher nach Möglichkeit	1	0,5
meine Teilzeitkollegin hat sie bis jetzt geführt, ich noch nicht	1	0,5
noch nicht geführt	1	0,5
seit den Anfängen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs	1	0,5
seit der Ausbildung dazu	1	0,5
seit es verlangt wird	1	0,5
seit Mitarbeiterinnen-Schulung	1	0,5
gesamt	219	100,0
fehlend	23	
gesamt	242	

Angaben wie 5–6 oder 6–7 wurden durch 5,5 und 6,5 ersetzt, um einen numerischen Wert zu erhalten. Der Durchschnitt der Zahlenangaben beläuft sich auf ziemlich genau 4 Jahre.

Frage 2: Mit wie vielen Personen führen Sie jährlich das Mitarbeiterinnen-Gespräch?

Durchschnitt: 5,4 Personen. Spannweite: von 1 bis 22. Häufigster Wert: 2 Personen (35 Mal)

Auch hier wurden Angaben wie beispielsweise 5–6 oder 6–7 durch 5,5 oder 6,5 ersetzt.

Es gibt eine Textantwort: »Unterschiedlich, je nachdem in welchem Kindergarten ich arbeite.«

Frage 13: Gibt es noch andere Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs? Welche?

Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	nicht angekreuzt
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch stärkt die Qualität der Bildungsarbeit	76,3 %	22,4 %	0,4 %	0,8 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Zusammenarbeit im Team	68,6 %	28,1 %	2,5 %	0,8 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Zusammenarbeit mit der Direktion	54,5 %	38,4 %	6,2 %	0,8 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Gesprächskultur	73,0 %	24,5 %	1,7 %	0,8 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Motivation der Mitarbeiterin	61,7 %	36,7 %	1,7 %	0,0 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch lässt eigene Stärken und Schwächen besser erkennen	79,3 %	20,7 %	0,0 %	0,0 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Identifikation mit der Bildungsstufe Kindergarten	62,2 %	31,5 %	4,6 %	1,7 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch lässt die Wichtigkeit des eigenen Beitrags erkennen	83,4 %	14,9 %	1,2 %	0,4 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung und -einschätzung	74,4 %	24,8 %	0,8 %	0,0 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ermöglicht eine gegenseitige und regelmäßige Rückmeldung	75,2 %	23,1 %	1,2 %	0,4 %
Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ermöglicht ein regelmäßiges Reflektieren und Evaluieren der Arbeit	78,1 %	21,1 %	0,8 %	0,0 %

Die Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs werden über alle Aspekte hinweg positiv gesehen. Am höchsten ist die Zustimmung zum Item: »Das Mitarbeiterinnen-Gespräch lässt die Wichtigkeit des eige-

nen Beitrags erkennen«. Die geringste, aber immer noch mehrheitliche Zustimmung erhält die Ausprägung: »Das Mitarbeiterinnen-Gespräch fördert die Zusammenarbeit mit der Direktion« 54,5 %.

Weitere Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs

Von den 242 Leiterinnen haben 77 diese offene Frage beantwortet, das sind 31,8 %, also fast ein Drittel. 21 Mal werden »Ziele« oder »Zielsetzungen« genannt:

- *Die genaue Zielsetzung und das zielorientierte Arbeiten werden konkreter.*
- *Ziele genau stecken, formulieren! Dadurch reduziert sich etwas die Meinung der Mitarbeiterinnen, nie fertig zu sein und immer zu wenig zu leisten. Es hilft, eigenes Verhalten zu beobachten und das Bewusstsein zu entwickeln, wenn man dazu bereit ist.*
- *Durch die Zielvereinbarung mache ich mich auf neue Wege, versuche jedes Jahr, die Qualität meiner Arbeit zu verbessern, suche neue Herausforderungen, überdenke meine Arbeit gründlich, plane gewissenhaft, setze mir messbare Ziele, nehme Bedürfnisse der Eltern, Kinder ... besser wahr. Ich bin froh, dass es das Mitarbeiterinnen-Gespräch gibt.*
- *Das Mitarbeiterinnen-Gespräch ermöglicht der Leiterin in persönlichen Kontakt mit den Mitarbeiterinnen zu treten und diesen zu intensivieren, die Anliegen der Einzelnen besser wahrzunehmen und Veränderungsmöglichkeiten zu schaffen sowie die Anforderungen und Erwartungen des Kindergartens mit den Zielen der Mitarbeiterinnen zu vereinen.*

11 Mal wird von den »Stärken« (als Nomen) und vom »stärken« (als Verb) gesprochen:

- *Es wird die Eigenständigkeit, Eigenverantwortung und die Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen gestärkt.*
- *Stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl des gesamten Kindergartenteams. Es werden Prioritäten in der Bildungsarbeit gesetzt, zum Beispiel weniger ist mehr. Man tauscht sich untereinander mehr über Ziele und Handlungen aus; das Konkurrenzdenken wird ausgeschaltet.*
- *Die Zusammenarbeit im Team wird gestärkt und meiner Meinung nach wird Konflikten vorgebeugt.*
- *Es klärt und stärkt die Rolle der Leiterin und der einzelnen Berufsbilder.*
- *Durch das Mitarbeiterinnen-Gespräch lerne ich die Mitarbeiterin in ihren Stärken, Schwächen usw. besser kennen und kann sie in ihrer Arbeit besser begleiten und unterstützen.*

7 Mal wird von »Zeit« geschrieben, die man den Mitarbeiterinnen widmen kann, die dann aber auch anderen Tätigkeiten abgeht.

- *Mitarbeiterinnen wird mehr Respekt entgegengebracht – auch durch die Zeit, die für sie alleine reserviert ist.*
- *Ich schätze das Mitarbeiterinnen-Gespräch sehr, weil während des Jahres die Zeiten für einen Austausch oft kurz sind, weil ich beim Mitarbeiterinnen-Gespräch aber ganz für mein Gegenüber da sein kann, in Ruhe und ohne Ablenkung.*

Es gibt auch Kritik

5 Aussagen können in diese Sparte eingeordnet werden. Dazu kommt noch eine kritische Anmerkung in der Sparte »Zeit«.

- *Die Mitarbeiterinnen fühlen sich von uns Leiterinnen »kontrolliert«.*
- *Zusätzliche Schreibarbeit*
- *Sachen werden oft »zerredet«, die Form sollte überdacht werden.*
- *Zusätzliche Aufgabe für die Leiterin (kann auch positiv gesehen werden – Anm. d. Red.)*

- *Mitarbeiterinnen-Gespräche verunsichern oft die Mitarbeiterinnen, geben das Gefühl, dass sie nicht genug leisten.*

Es gibt noch 30 weitere Einzelaussagen zu Themen wie Austausch, Wertschätzung, Wahrnehmung, Qualitätssteigerung, Zusammenwachsen im Team, Mitarbeiterinnen müssen sich mehr anstrengen, Verantwortung usw.

71 von 77 wertschätzende, größtenteils betont positive Aussagen zu den weiteren Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs lassen auf eine sehr große Akzeptanz dieser Maßnahme bei den Leiterinnen schließen.

Frage 14: Wissen Sie, dass die Leistungsbeurteilung Auswirkung hat auf den wirtschaftlichen Aufstieg (alle 2 Jahre), auf die jährliche Leistungsprämie, auf die individuelle Gehaltserhöhung?

Wissen Sie, dass die Leistungsbeurteilung Auswirkung hat	ja	nein	keine Antwort
auf den wirtschaftlichen Aufstieg	86,4 %	9,9 %	3,7 %
auf die jährliche Leistungsprämie	77,3 %	18,2 %	4,5 %
auf die individuelle Gehaltserhöhung	53,7 %	36,8 %	9,5 %

Im Gegensatz zu den Nicht-Leiterinnen zeigt sich diese Gruppe informiert. Lediglich die individuelle Gehaltserhöhung scheint weniger bekannt zu sein.

Frage 15: Was erachten Sie beim Mitarbeiterinnen-Gespräch als schwierig?

Auch hier handelt es sich um eine offene Frage. Auf diese Frage haben 187 Leiterinnen geantwortet, das sind 77 %, ein ungewöhnlicher und erfreulich hoher Rücklauf. Die Fragestellung scheint die Leiterinnen zu berühren.

Mit 72 Nennungen von 187 – das sind 38,5 % aller Kommentare bei Frage 15 – steht die Schwierigkeit mit dem Formulieren (meist der Ziele) an erster Stelle:

- *Gespräch ist für mich ein Austausch, Reflexion, miteinander reden, kommunizieren. Schwierig ist manchmal die schriftliche Formulierung.*
- *Vor allem den pädagogischen Mitarbeiterinnen fällt es schwer, Ziele zu formulieren, sodass die Leiterin ihnen noch sehr behilflich sein muss.*
- *Das Formulieren der Ziele und die Überprüfung derselben. In der pädagogischen Arbeit ist nicht alles überprüfbar.*
- *Vor allem zu Beginn war es schwierig, die Mitarbeiterinnen von der Sinnhaftigkeit des Gesprächs zu überzeugen.*
- *Exakte, klare Formulierung des Zielsatzes*
- *Korrekte Formulierung; Überforderung/Unterforderung der Mitarbeiterin; Einbremsen von übereifrigen Mitarbeiterinnen, motivieren von passiven Mitarbeiterinnen.*

- Die konkrete, klare Zielformulierung ist nach wie vor eine Herausforderung und bedarf immer noch vieler Übung und Geduld. Sehr oft wird erst bei der Zielüberprüfung bewusst wahrgenommen, wie »konkret« die Ziele formuliert sind. Kriterien bei der Zielüberprüfung oder Indikatoren zur Zielerreichung.
- Die Balance zu finden zwischen helfen und eigenständig arbeiten lassen (beim Formulieren von Zielen und Maßnahmen); negatives Feedback geben.
- Immer wieder neue Ziele – warum? Das Formulieren der Ziele; Entwicklung ermöglichen, jedoch nicht überfordern; vier Ziele sind zu viel.
- Ziele so zu formulieren, dass sie für die Kollegin und mich passen und gleich aufgefasst werden und dass sie überprüfbar sind. Bei »schwierigen« Gesprächen den richtigen Einstieg zu finden – die Wahrheit zu sagen, ohne den Mensch zu verletzen.
- Der Mitarbeiterin zu sagen, in welchen Bereichen sie sich noch verbessern könnte. Konstruktive Kritik – richtig formulieren.
- Zielformulierung; Zeitrahmen einhalten
- Die Zielformulierung der Mitarbeiterinnen; die objektive Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen; die Vergabe der Leistungsprämie (in Prozent); die zum Teil negative Einstellung zum Mitarbeiterinnen-Gespräch der Mitarbeiterinnen.

Neben der »Formulierung der Ziele« werden diese noch 30 Mal (16 %) genannt, als »Zielsetzung«, vor allem als »Zieldefinition« (das Definieren der Ziele und das Formulieren der Ziele werden hier als zwei unterschiedliche Dinge betrachtet), weiters als »Zielvereinbarung« und als »Zielüberprüfung«.

Dabei wird bisweilen auch direkt oder indirekt die »Zeit« angesprochen. Eigenes Thema ist die »Zeit« 17 Mal (9 %).

Die »Bewertung« und »Leistungsbeurteilung« sind weitere Themen, die ab und zu Schwierigkeiten bereiten. Sie wurden 10 Mal genannt.

Persönliches – Interessenkonflikte – Rollenwahrnehmung

- Klares Trennen von Kollegin – gleichzeitig Freundin. Es erweist sich als sehr schwierig, betreffende Gespräche mit Personen, die eine falsche Selbsteinschätzung von sich haben, zu führen.
- Gleichzeitig Vorgesetzte im Gespräch und Kollegin in der gemeinsamen Arbeit zu sein, ist ebenfalls zum Teil problematisch.
- Die Schwierigkeit liegt darin, die nötige Distanz zu den Mitarbeiterinnen zu bewahren, wenn man Leiterin und gleichzeitig Mitarbeiterin ist. Die Leistungsbeurteilung – wenn sie in Verbindung mit psychischen Schwächen (oft zeitweise ...) steht.
- Ich finde es schwierig, negative Beurteilungen zu geben, auch wenn diese gerechtfertigt wären.
- Schwierig empfinde ich, wenn Mitarbeiterinnen sich selbst überschätzen und die Fremdeinschätzung als »Bosheit« seitens der Leiterin angesehen wird und sehr emotional, aggressiv reagieren. Schwierig empfinde ich, wenn einzelne Mitarbeiterinnen nicht einsehen, dass es ein stetiges, persönliches Lernen braucht, um Qualität zu festigen. Ebenso ist es schwierig, wenn Mitarbeiterinnen immer wieder versuchen, Vereinbarungen, Regeln und Dienstpflichten zu umgehen.
- Schwierig wäre das Gespräch nur bei Konfliktsituationen zwischen den Mitarbeiterinnen, um dennoch auf einer sachlichen Ebene zu bleiben.

Frage 16: Welche Formen der Unterstützung schlagen Sie vor?

Auf diese Frage haben 111 Personen geantwortet, das sind 45,9 % aller Befragten, also weit weniger als bei der vorigen Frage.

Der häufigste Vorschlag betrifft die »Fortbildung – Weiterbildung« mit insgesamt 25 Nennungen (Fortbildung 24 – Weiterbildung 1).

Auch der »Austausch« in seinen verschiedenen Ausformungen wird immer wieder genannt. Er kommt 16 Mal vor, es gibt allerdings davon zwei Überschneidungen mit dem Bereich Fortbildung und zwei mit dem Bereich Supervision.

Der Begriff »Unterstützung« kommt 15 Mal vor.

Auch »Supervision« kommt 5 Mal vor.

Öfters genannt werden die Referentinnen Marlene Preims und Beate Tömböl.

Frage 17: Welche Fortbildungsveranstaltungen schlagen Sie vor?

Von 242 Leiterinnen haben 103 auf diese Frage geantwortet, das sind 42,6 %.

Die Frage überschneidet sich vielfach mit der Frage 16.

»Auffrischung«: 5 Nennungen: Der Begriff kann so interpretiert werden, dass eine früher erlebte Fortbildung als nutzbringend erfahren wurde und deshalb »aufgefrischt« werden soll.

- *»Auffrischung« für das Mitarbeiterinnen-Gespräch; Fortbildungen zur Persönlichkeitsentwicklung*
- *Auffrischungsseminare würden zur Qualitätsverbesserung beitragen.*

»Persönlichkeitsbildung«: 9 Nennungen

»Beate Tömböl«: 13 Nennungen, davon 12 positiv, eine neutral.

Bereits angebotene Fortbildung wird immer wieder hervorgehoben, gelobt und als ausreichend bezeichnet. Hier drei Beispiele:

- *Das bestehende Fortbildungsprogramm von PI, LSKA und Direktion ist umfangreich, vielseitig und ausreichend. Leiterinnenschulungen sollten auf Direktionsebene organisiert werden.*
- *Die bereits vorhandenen reichen für mich aus.*
- *Wir haben bereits viele Fortbildungen diesbezüglich erhalten, vielen Dank. Eventuell noch ein Angebot zur richtigen Gesprächsführung – wie sage ich es richtig ohne zu verletzen.*

»Formulieren der Ziele«: 16 Nennungen

Auch die Leiterinnen wünschen sich, ähnlich wie die Kindergärtnerinnen und pädagogischen Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiterinnen für Integration, Fortbildungen zum »Formulieren der Ziele«.

- *Fortbildung für alle Mitarbeiterinnen zum Thema: Was sind Ziele und wie formuliere ich konkrete, überprüfbare Ziele?*
- *Fortbildungen gezielt für pädagogische Mitarbeiterinnen, weil diese sich oft überfordert fühlen mit Quantifizierung, Zielformulierung ... Was sind Ziele? Was Maßnahmen? ... – Klärung des Leistungsbegriffs.*
- *Ich würde mir eine gemeinsame Fortbildung zum Thema »Zielformulierung« für alle Mitarbeiterinnen des Kindergartenteams wünschen. Weiterführung der Praxisreflexion zum Thema Mitarbeiterinnen-Gespräch; bei Bedarf*

- Einzelcoaching; »Teamentwicklung« für das Team eines Kindergartens

»Kommunikation«: 10 Nennungen

»Supervision«: 3 Nennungen: kommt bereits in den anderen Kategorien ein paar Mal vor.

Es sind weitere 44 Einzelvorschläge gemacht worden, die sich nicht ohne Weiteres zu größeren Kategorien zusammenfassen lassen. Allerdings können diese Vorschläge hilfreich und ideengebend sein, auch wenn sie statistisch nicht ins Gewicht fallen. 23 davon sollen hier angeführt werden.

- *Für mich wichtig: Das Team sollte die Möglichkeit haben, gemeinsam Fortbildungen zu besuchen, zum Beispiel: Das Mitarbeiterinnen-Gespräch als wichtiges Instrument für Qualität im Kindergarten.*
- *Gruppenführung – Wie schaffe ich es, nicht in Konflikte hineingezogen zu werden (sachlich bleiben ...)?*
- *Gute Leiterinnenschulung auch weiterhin zu Themen wie Konfliktlösung, Management; Teamcoaching: Kleinteam und Großteam*
- *Ich schlage eine Untersuchung vor, ob das Mitarbeiterinnen-Gespräch wirklich die Qualität der Bildungsarbeit steigert oder ob es nur Mehrarbeit für uns Leiterinnen und das Personal bedeutet.*
- *Ich und mein Team; Gesprächsführung in meiner Rolle; »Authentisch sein« in der Rolle der Leiterin*
- *Irina Prekop – Festhaltetherapie*
- *Konfliktmanagement; Gesprächskultur; Mitarbeiterinnen führen und leiten*
- *Leiterinnenlehrgang oder weitere gezielte Fortbildungen zum Thema Leitung – Koordination, Leitungskompetenzen ...*
- *Lernpartnerschaften oder jährlicher Austausch unter Leiterinnen (zum Beispiel bezirksweise)*
- *Rhetorikkurse; Umgang mit Konflikten; Selbsterfahrungsseminare*
- *Super die Fortbildungen mit Frau Preims. Bitte weiterhin veranstalten – danke. Mitarbeiterinnen erhalten mehr Verständnis für das Mitarbeiterinnen-Gespräch.*
- *Umsetzung der Rahmenrichtlinien*
- *Verhaltensauffälligkeiten bei Kindern: Wie gehe ich damit um? Wie kann ich diesen Kindern helfen?*
- *Wichtigkeit des Mitarbeiterinnen-Gesprächs (für das Kindergarten-Personal – nicht Leiterin)*
- *Fortbildungen mit dem gesamten Team über Herzensbildung*
- *Fortbildungsreihe für alle Mitarbeiterinnen: Wie bereite ich mich auf mein Mitarbeiterinnen-Gespräch vor? Ziele, Auswirkungen des Mitarbeiterinnen-Gesprächs, Anforderungen im Berufsbild der pädagogische Mitarbeiterin sollten in einer oder mehreren Veranstaltungen allgemein transparent gemacht werden.*
- *Einführung verpflichtend im Herbst für alle pädagogische Fachkräfte – Zielvereinbarung, Zielüberprüfung*
- *Eventuell Rücksprache mit der Direktion reicht*
- *Es braucht einfach nur Zeit und Übungsmöglichkeiten, um sicherer zu werden.*
- *Ein jährliches Austauschtreffen mit anderen Leiterinnen, wie diese die Mitarbeiterinnen-Gespräche in die Praxis umsetzen. Fortbildungen zu Gruppen führen, Krisen bewältigen, Management*
- *Computerkurse; Schreibwerkstatt; Dokumentenverwaltung für Leiterinnen*
- *Austausch zwischen Leiterinnen der gleichen oder verschiedener Direktionen über Mitarbeiterinnen-Gespräch*
- *Ausarbeitung in Arbeitsgruppe von Direktorinnen; Erstellen eines Arbeitspapiers (Grundlage) und aufbauend darauf eine Leiterinnen-Schulung auf Landesebene*

FRAGEBOGEN 3

Überprüfung der Aufgabenbeschreibung der Leiterin

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses der Kindergartendirektionen ist 2002 eine Aufgabenbeschreibung für Kindergartenleiterinnen erarbeitet worden.

Angaben zur Person

Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachantworten sind möglich

- Ich bin freigestellte Leiterin. Ich führe eine Gruppe und leite den Kindergarten.

Ich arbeite

- in einem eingruppigen Kindergarten.

- in einem mehrgruppigen Kindergarten.

Dienstalter in Jahren

- 0-2 3-5 6-10 11-5 16-20 mehr als 20 Jahre

- Ich bin zz. nicht im Dienst (Wartestand, Urlaub, Freistellung ...).

- 1) Kennen Sie die Aufgabenbeschreibung? ja nein

- 2) Dient Ihnen die Aufgabenbeschreibung als Orientierungshilfe? ja nein

- 3) Bringt sie Klarheit in Ihren Aufgabenbereich? ja nein

- 4) Gibt sie Ihnen Sicherheit? ja nein

- 5) Trägt die Aufgabenbeschreibung zur Qualitätsverbesserung bei?

- im organisatorischen Bereich ja nein

- im pädagogischen Bereich ja nein

- 6) Erweitert die Aufgabenbeschreibung Ihre Entscheidungsmöglichkeiten? ja nein

- 7) Haben Sie Ihren Mitarbeiterinnen die Aufgabenbeschreibung bekannt gemacht?

- ja nein

Nachstehend sind die Aufgaben der Leiterin aufgelistet, Mehrfachantworten sind möglich.

		führe ich aus	führe ich nicht aus	fällt in meinen Aufgabebereich	fällt nicht in meinen Aufgabenbereich
1	Die Leiterin führt den Kindergarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Sie orientiert sich am Leitbild und am Qualitätsrahmen der Kindertageseinrichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sie organisiert die Erarbeitung und die Aktualisierung der Konzeption des Kindergartens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Sie ist für die Umsetzung der Konzeption des Kindergartens verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Sie trägt Verantwortung dafür, dass sich der Kindergarten in seiner Gesamtheit an den Bedürfnissen der Kinder orientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Sie koordiniert die Vorbereitung, Planung und Auswertung der Bildungsarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Sie informiert das Team über ihre Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Sie klärt im Team die Aufgaben der Mitarbeiterinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Sie koordiniert die Aufgabenverteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sie kontrolliert die Ausführung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Sie koordiniert das Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Sie überwacht die Einhaltung der Arbeitszeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Sie beruft die Sitzungen ein und leitet sie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Sie führt neue Mitarbeiterinnen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Sie führt die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Sie führt die Leistungsbeurteilung durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Sie koordiniert die Teilnahme an der Fortbildung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Sie veranlasst, dass Inhalte der Fortbildung im Team ausgetauscht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit den Familien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		führe ich aus	führe ich nicht aus	fällt in meinen Aufgabebereich	fällt nicht in meinen Aufgabenbereich
20	Sie achtet darauf, dass die Bedürfnisse der Familien wahrgenommen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit den Einrichtungen für die frühe Kindheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit der Grundschule.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Sie koordiniert die Netzwerkarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Sie koordiniert die Öffentlichkeitsarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit der Gemeinde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Sie koordiniert das Küchen- und Reinigungspersonal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Sie gibt Hilfestellungen in Konfliktsituationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Sie koordiniert die Einkäufe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Sie verwaltet die vorhandenen Geldmittel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Sie verwahrt und kontrolliert das Inventar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Sie koordiniert die Anschaffungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anmerkungen: _____

8) Führen Sie auch Aufgaben aus, die in der Aufgabenbeschreibung nicht enthalten sind? Welche?

9) Welcher dieser Aufgaben sollten in die Aufgabenbeschreibung aufgenommen werden?

Verteilung und Rücklauf der Fragebögen

Kindergartensprengel	verteilt	zurückgelangt
Bozen	37	33
Brixen	40	40
Bruneck	40	35
Lana	33	27
Meran	23	20
Mühlbach	40	33
Neumarkt	33	29
Schlanders	31	30
	277	247

Berufliche Position

	Häufigkeit	Prozent
nicht angegeben	14	5,7
freigestellte Leiterin	35	14,2
führe Gruppe und leite den Kindergarten	198	80,2
gesamt	247	100,0

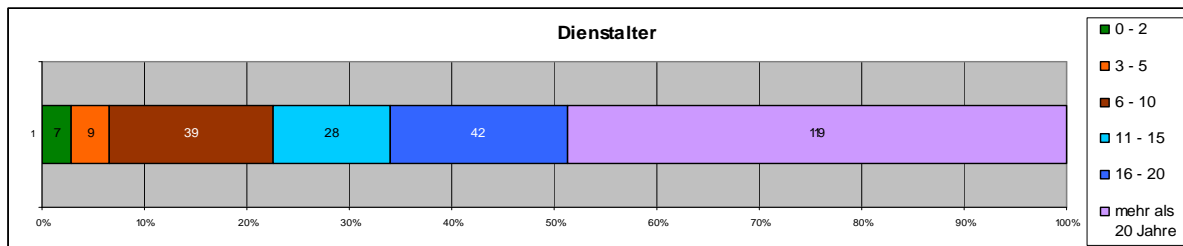
Gruppenzahl

	Häufigkeit	Prozent
nicht angegeben	46	18,6
eingruppiger Kindergarten	92	37,2
mehrgruppiger Kindergarten	109	44,1
gesamt	247	100,0

Dienstalter

	Häufigkeit	Prozent
nicht angekreuzt	2	0,8
0-2	7	2,8
3-5	9	3,6
6-10	39	15,8
11-15	28	11,3
16-20	42	17,0
mehr als 20 Jahre	119	48,2
16-20 und nicht im Dienst	1	0,4
gesamt	247	100,0

Fast die Hälfte der Befragten hat ein Dienstalter von mehr als 20 Jahren.



Die Aufgabenbeschreibung

	ja	nein	nicht angekreuzt
Kennen Sie die Aufgabenbeschreibung?	96,4 %	2,4 %	1,2 %
Dient Ihnen die Aufgabenbeschreibung als Orientierungshilfe?	92,3 %	4,9 %	2,8 %
Bringt sie Klarheit?	90,5 %	4,5 %	5,0 %
Gibt sie Sicherheit?	82,6 %	11,2 %	6,2 %
Qualitätsverbesserung – organisatorisch	82,6 %	9,1 %	8,3 %
Qualitätsverbesserung – pädagogisch	60,6 %	23,2 %	16,2 %
Erweitert die Aufgabenbeschreibung Ihre Entscheidungsmöglichkeiten?	66,4 %	22,8 %	10,8 %
Haben Sie Ihren Mitarbeiterinnen die Aufgabenbeschreibung bekannt gemacht?	70,1 %	23,7 %	6,2 %

Fast alle kennen die Aufgabenbeschreibung. Die geringste, aber immer noch mehrheitliche Zustimmung gibt es bei der Frage: »Trägt die Aufgabenbeschreibung zur Qualitätsverbesserung im pädagogischen Bereich bei?«

Die Aufgaben

	führe ich aus	führe ich nicht aus	fällt in meinen Aufgabenbereich	fällt nicht in meinen Aufgabenbereich	führe ich aus und fällt in meinen Aufgabenbereich	führe ich aus, obwohl es nicht in meinen Aufgabenbereich fällt	führe ich nicht aus, obwohl es in meinen Aufgabenbereich fällt	führe ich nicht aus und es fällt auch nicht in meinen Aufgabenbereich	nicht ausgefüllt	ungültig
Die Leiterin führt den Kindergarten.	94,30 %	0,00 %	44,50 %	0,0 %	41,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %	0,0 %
Sie orientiert sich am Leitbild und am Qualitätsrahmen der Kindertageseinrichtung.	94,70 %	0,00 %	40,90 %	0,0 %	36,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	0,0 %
Sie organisiert die Erarbeitung und die Aktualisierung der Konzeption des Kindergartens.	76,90 %	5,70 %	42,10 %	1,20 %	32,4 %	0,0 %	1,2 %	0,0 %	7,7 %	0,0 %
Sie ist für die Umsetzung der Konzeption des Kindergartens verantwortlich.	76,10 %	4,00 %	41,30 %	0,80 %	30,4 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %	8,1 %	0,4 %
Sie trägt Verantwortung dafür, dass sich der Kindergarten in seiner Gesamtheit an den Bedürfnissen der Kinder orientiert.	88,60 %	0,00 %	42,50 %	1,20 %	34,0 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,4 %
Sie koordiniert die Vorbereitung, Planung und Auswertung der Bildungsarbeit.	84,20 %	0,80 %	42,10 %	2,00 %	34,0 %	0,8 %	0,0 %	0,4 %	4,5 %	1,6 %

	führe ich aus	führe ich nicht aus	fällt in meinen Aufgabebereich	fällt nicht in meinen Aufgabebereich	führe ich aus und fällt in meinen Aufgabebereich	führe ich aus, obwohl es nicht in meinen Aufgabebereich fällt	führe ich nicht aus, obwohl es in meinen Aufgabebereich fällt	führe ich nicht aus und es fällt auch nicht in meinen Aufgabebereich	nicht ausgefüllt	ungültig
Sie informiert das Team über ihre Aufgaben.	86,20 %	2,00 %	42,90 %	0,40 %	34,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,4 %
Sie klärt im Team die Aufgaben der Mitarbeiterinnen.	89,10 %	2,00 %	39,70 %	0,40 %	34,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,8 %	0,0 %
Sie koordiniert die Aufgabenverteilung.	88,70 %	1,20 %	39,30 %	0,80 %	32,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %	0,0 %
Sie kontrolliert die Ausführung.	77,70 %	2,00 %	41,30 %	1,60 %	27,9 %	0,4 %	0,0 %	0,4 %	6,1 %	0,0 %
Sie koordiniert das Team.	88,60 %	0,80 %	43,30 %	0,40 %	36,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,2 %	0,0 %
Sie überwacht die Einhaltung der Arbeitszeiten.	87,10 %	1,20 %	40,50 %	0,80 %	31,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %	0,0 %
Sie beruft die Sitzungen ein und leitet sie.	95,10 %	0,0 %	40,80 %	0,00 %	36,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	0,0 %
Sie führt neue Mitarbeiterinnen ein.	91,50 %	0,0 %	40,50 %	1,20 %	35,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %
Sie führt die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen.	91,10 %	3,20 %	40,00 %	0,40 %	36,4 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %	1,6 %	0,4 %
Sie führt die Leistungsbeurteilung durch.	74,90 %	8,50 %	32,70 %	5,20 %	28,7 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %	8,1 %	0,8 %

	führe ich aus	führe ich nicht aus	fällt in meinen Aufgabenbereich	fällt nicht in meinen Aufgabenbereich	führe ich aus und fällt in meinen Aufgabenbereich	führe ich aus, obwohl es nicht in meinen Aufgabenbereich fällt	führe ich nicht aus, obwohl es in meinen Aufgabenbereich fällt	führe ich nicht aus und es fällt auch nicht in meinen Aufgabenbereich	nicht ausgefüllt	ungültig
Sie koordiniert die Teilnahme an der Fortbildung.	52,60 %	17,00 %	34,00 %	12,90 %	20,6 %	1,2 %	0,0 %	2,4 %	5,7 %	2,0 %
Sie veranlasst, dass Inhalte der Fortbildung im Team ausgetauscht werden.	74,50 %	4,00 %	42,10 %	2,40 %	25,1 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	2,4 %	0,4 %
Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit den Familien.	83,80 %	1,20 %	40,90 %	2,00 %	32,4 %	0,8 %	0,0 %	0,8 %	4,5 %	1,6 %
Sie achtet darauf, dass die Bedürfnisse der Familien wahrgenommen werden.	85,50 %	0,0 %	40,90 %	1,20 %	30,0 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %	0,4 %
Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit den Einrichtungen für die frühe Kindheit.	38,10 %	25,0 %	34,00 %	7,30 %	15,4 %	0,0 %	2,4 %	2,0 %	15,4 %	0,0 %
Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit der Grundschule.	93,90 %	0,0 %	38,40 %	0,40 %	34,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %	0,4 %
Sie koordiniert die Netzwerkarbeit.	84,60 %	2,40 %	42,50 %	0,40 %	33,2 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	3,6 %	0,0 %
Sie koordiniert die Öffentlichkeitsarbeit.	84,60 %	0,80 %	42,90 %	0,00 %	32,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,2 %	0,8 %

	führe ich aus	führe ich nicht aus	fällt in meinen Aufgabebereich	fällt nicht in meinen Aufgabebereich	führe ich aus und fällt in meinen Aufgabebereich	führe ich aus, obwohl es nicht in meinen Aufgabebereich fällt	führe ich nicht aus, obwohl es in meinen Aufgabebereich fällt	führe ich nicht aus und es fällt auch nicht in meinen Aufgabebereich	nicht ausgefüllt	ungültig
Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit der Gemeinde.	95,90 %	0,00 %	37,60 %	0,80 %	35,2 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	1,2 %	0,0 %
Sie koordiniert das Küchen- und Reinigungspersonal.	76,50 %	4,00 %	32,00 %	10,50 %	25,9 %	2,0 %	0,0 %	0,8 %	3,6 %	2,0 %
Sie gibt Hilfestellungen in Konfliktsituationen.	82,60 %	0,40 %	45,00 %	0,40 %	32,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,0 %	0,0 %
Sie koordiniert die Einkäufe.	86,70 %	1,20 %	39,70 %	1,20 %	31,6 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	2,0 %	1,2 %
Sie verwaltet die vorhandenen Geldmittel.	81,40 %	6,10 %	37,30 %	3,20 %	30,8 %	0,0 %	0,0 %	1,2 %	3,6 %	0,4 %
Sie verwahrt und kontrolliert das Inventar.	83,40 %	2,40 %	41,70 %	0,4 %	30,4 %	0,8 %	0,8 %	0,0 %	2,8 %	0,4 %
Sie koordiniert die Anschaffungen.	92,30 %	0,0 %	40,90 %	0,0 %	35,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %

Sämtliche vorgeschlagenen Aufgaben werden von mindestens drei Viertel der Leiterinnen ausgeführt, bis auf »Sie koordiniert die Zusammenarbeit mit den Einrichtungen für die frühe Kindheit«, das nur zu 38 % Zustimmung erhält, womöglich deshalb, weil es vor allem auf dem Lande diese Einrichtung gar nicht gibt.

Anmerkungen

Es gibt 63 Anmerkungen. Die Anmerkungen beziehen sich öfters auf einzelne Fragen oder Aufgaben. Dies ist häufig durch eine Nummer gekennzeichnet.

Die »Verantwortung« und die »Doppelbelastung« der Leiterinnen, die auch eine Gruppe führen, werden hervorgehoben. Auch besteht der Wunsch nach mehr »Zeitressourcen« für die Verwaltungsarbeit.

Frage 8: Führen Sie auch Aufgaben aus, die in der Aufgabenbeschreibung nicht enthalten sind? Welche?

Hier wurden 80 Aufgaben genannt, die nach Ansicht der Leiterinnen nicht in der Liste stehen und auch noch unbedingt dazugehören. Es handelt sich vornehmlich um Aufgaben, die zwar nicht explizit in der Aufgabenbeschreibung enthalten sind, aber dennoch als implizit zur ausgeübten Funktion zugehörig betrachtet werden können.

Frage 9: Welche dieser Aufgaben sollten in die Aufgabenbeschreibung aufgenommen werden?

Hier gibt es 31 Antworten. In vielen Aussagen wird der Wunsch geäußert, keine neuen Aufgaben in die Aufgabenbeschreibung hineinzunehmen.

FRAGEBOGEN 4

Evaluierung der angebotenen Schulung zum Führen der Mitarbeiterinnen-Gespräche

Das Deutsche Schulamt führt in Zusammenarbeit mit dem Amt für Personalentwicklung folgende Schulungen durch:

- Gespräche mit Mitarbeiterinnen zur Leistungsbeurteilung führen, 1 und 2
- Praxisreflexionen

Um weitere Fortbildungsangebote effizient planen zu können, ersuchen wir Sie um Ihre Mitarbeit.

Angaben zur Person

Zutreffendes bitte ankreuzen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ich bin freigestellte Leiterin. | <input type="checkbox"/> Ich führe eine Gruppe und leite den Kindergarten. |
| <input type="checkbox"/> Ich bin derzeit Kindergärtnerin. | Ich arbeite |
| | <input type="checkbox"/> in einem eingruppigen Kindergarten. |
| | <input type="checkbox"/> in einem mehrgruppigen Kindergarten. |

Dienstalter in Jahren

- 0-2 3-5 6-10 11-15 16-20 mehr als 20 Jahre

- Ich bin zz. nicht im Dienst (Wartestand, Urlaub, Freistellung ...).

Zeitliche Organisation der Schulung

2 Tage im Herbst, 2 Tage im Frühjahr, im Frühjahr darauf: Praxisreflexion 1, im Frühjahr darauf Praxisreflexion 2

1. War die zeitliche Festlegung günstig? ja nein

2. War die Ausdehnung angemessen?

richtig gewählt

zu kurz

zu lang

Anmerkungen: _____

Inhalte

Grundlagen der Kommunikation, Klärung des Leistungsbegriffes, Rahmenbedingungen für Leistungsbeurteilungen, Leistungsstandards, Zielformulierung, Zielerreichung und -bewertung, Gespräch: Aufbau und Ablauf, Durchführung üben, Praxisreflexion

1. Wurden die Inhalte richtig gewählt? ja zum Großteil eher nicht nein

2. Welche Inhalte sollten vertieft werden? _____

3. Um welche Inhalte sollte die Schulung ergänzt werden? _____

4. Welcher Teil der Schulung hat Ihnen besonders für die Praxis geholfen?

5. Fühlen Sie sich durch die Schulung sicherer in der Führung der Gespräche mit den Mitarbeiterinnen?
 ja nein

Methoden

Gespräch, Gruppenarbeit, Rollenspiel, Präsentation, Diskussion, Partnerübung, Übungen, Spiele, Moderation ...

1. War die Wahl der Methoden ansprechend? ja nein

2. Waren die Arbeitsmethoden abwechslungsreich?
 ja meistens kaum nein
abwechslungreich

3. Konnten Sie sich mit Ihren Fragen und Anliegen einbringen? ja nein

4. War ausreichend Zeit für die praktische Erprobung?
 ja meistens nicht immer nein

5. Wünschen Sie sich zusätzliche Angebote zur praktischen Erprobung? ja nein

6. Welche? _____

7. Anmerkungen: _____

Verteilung und Rücklauf der Fragebögen

Kindergartensprengel	verteilt	zurückgelangt
Bozen	25	19
Brixen	13	10
Bruneck	34	28
Lana	17	8
Meran	39	35
Mühlbach	38	33
Neumarkt	44	33
Schlanders	0	0
	210	166

Anzahl der Leiterinnen, die die Schulung abgeschlossen haben

Bozen	29	davon 2 im Ruhestand
Brixen	13	
Bruneck	36	davon 1 nicht mehr im Landesdienst
Lana	17	
Meran	38	
Mühlbach	40	
Neumarkt	44	
	217	

Berufliche Position

	Häufigkeit	gültige Prozente
freigestellte Leiterin	21	15,6
derzeit Kindergärtnerin	32	23,7
führe Gruppe und leite den Kindergarten	82	60,7
gesamt	135	100,0
fehlend	31	
gesamt	166	

Gruppenzahl

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente
eingruppiger Kindergarten	46	27,7	38,0
mehrgruppiger Kindergarten	75	45,2	62,0
gesamt	121	72,9	100,0
fehlend	45	27,1	
gesamt	166	100,0	

Diese beiden Variablen, die berufliche Position sowie die Gruppenzahl, sind von einer hohen Ausfallquote gekennzeichnet. Mit einem Ausfall von 18,7 % oder 27,1 % sind sie als Prädiktoren wenig geeignet und auch einfache Zusammenhangshypothesen gestalten sich mit diesen beiden Merkmalen prekär. Der Ausfall ist aus dem vorliegenden Datenmaterial nicht erklärbar, eine Begründung verlangt nach Kenntnissen von Umständen, die außerhalb der Zugänge der Studie liegen. Es könnte darauf hindeuten, dass vom Ausfüllen abgesehen wurde, um die Anonymität sicherzustellen.

Dienstalter

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
3–5 Jahre	6	3,6	3,7	3,7
6–10 Jahre	31	18,7	19,0	22,7
11–15 Jahre	34	20,5	20,9	43,6
16–20 Jahre	20	12,0	12,3	55,8
mehr als 20 Jahre	72	43,4	44,2	100,0
gesamt	163	98,2	100,0	
fehlend	3	1,8		
gesamt	166	100,0		

Die Jüngsten kommen hier gar nicht vor, es fehlt die Klasse »0–2 Dienstjahre«. Wie bei den anderen Gruppen sind auch hier die Frauen mit mehr als 20 Dienstjahren mit der größten relativen Häufigkeit vertreten, machen aber insgesamt etwas weniger als die Hälfte aus. Das durchschnittliche Dienstalter kann auch hier wiederum wegen der scheinoffenen Klasse am rechten Rand nur grob geschätzt werden. Es beläuft sich auf einen Wert zwischen 15 und 19,5 Dienstjahren.

Zz. nicht im Dienst (Wartestand, Urlaub, Freistellung ...)

	Häufigkeit	Prozent
nein	153	92,2
ja	13	7,8
gesamt	166	100,0

Zeitliche Organisation der Schulung
War die zeitliche Festlegung günstig?

	Häufigkeit	gültige Prozente
ja	147	93,6
nein	10	6,4
gesamt	157	100,0
fehlend	9	
gesamt	166	

War die Ausdehnung angemessen?

	Häufigkeit	gültige Prozente
richtig gewählt	138	87,3
zu kurz	8	5,1
zu lang	12	7,6
gesamt	158	100,0
fehlend	8	
gesamt	166	

Das Votum ist eindeutig: Sowohl die Terminierung als auch die Ausdehnung waren angemessen.

Anmerkungen

Es gibt 40 Anmerkungen.

»Zeit«: 20 Mal direkt oder indirekt angesprochen

- *Da die Schulung schon längere Zeit zurückliegt, fällt es mir schwer, diese zu beurteilen.*
- *Der Austausch zwischen den Direktionen und den Leiterinnen aus unterschiedlichen Direktionen war sehr sinnvoll und hilfreich. Auch die Wahl (Frühjahr – Herbst) war passend, da gerade in diesen Zeiten viele intensive Leitungsaufgaben anfallen (Start mit einem Team, Einschreibungen ...).*
- *Es wäre hilfreich gewesen, wenn die Schulung zeitlich näher beieinander gelegen hätte, zum Beispiel 1 Block theoretische Inhalte, 1 Block Praxisreflexion in geringeren Zeitabständen.*

»Praxisreflexion«: . 9 Mal genannt

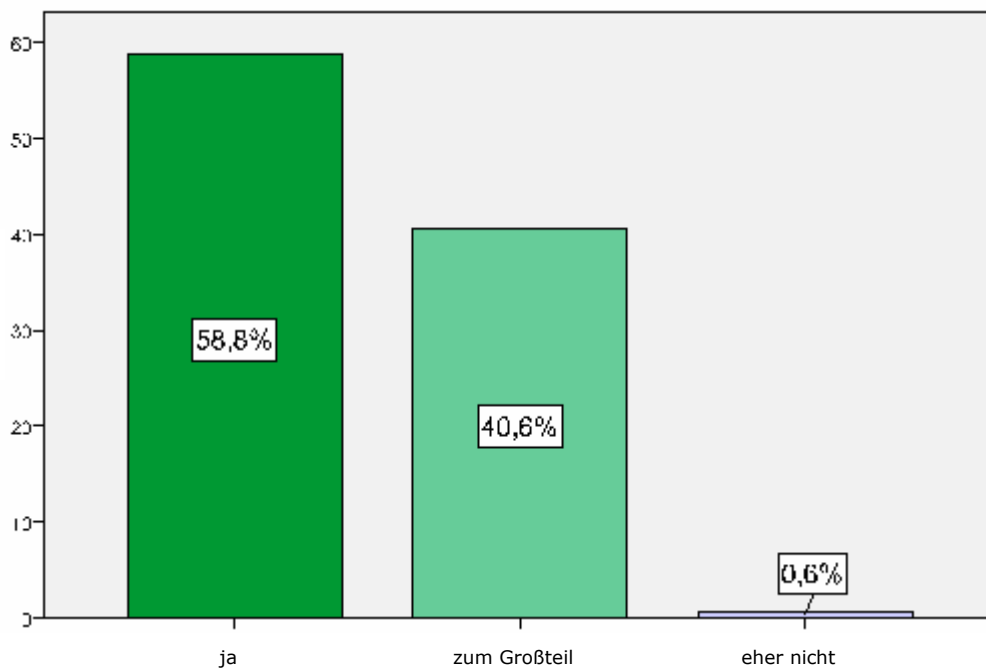
- *Es war hilfreich, dass es auch möglich war, die Praxisreflexion zu verschieben und im darauf folgenden Jahr daran teilzunehmen.*
- *Nach der Schulung jährlich, regelmäßig 1 bis 2 Tage Praxisreflexion*

Inhalte der Schulung

Frage 1: Wurden die Inhalte richtig gewählt?

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
ja	94	56,6	58,8	58,8
zum Großteil	65	39,2	40,6	99,4
eher nicht	1	0,6	0,6	100,0
gesamt	160	96,4	100,0	
fehlend	6	3,6		
gesamt	166	100,0		

Nahezu 100%-ige Zustimmung, eine absolute Mehrheit sogar mit eindeutiger Bejahung.



Frage 2: Welche Inhalte sollten vertieft werden?

Frage 2 ist eine offene Frage. Es gibt 86 Antworten.

Der Begriff »Formulieren«, insbesondere »Zielformulierung«, wird 27 Mal erwähnt.

- *Klares Formulieren der Zielvereinbarung*
- *Klärung des Leistungsbegriffes und Zielformulierung*

»Ziele« werden weitere 10 Mal erwähnt:

- *Erreichung von Teilzielen und Zielerreichung sowie Zielbewertung bei schwierigen Mitarbeiterinnen.*
- *Da die Mitarbeiterinnen-Gespräche, Ziele ... nicht in allen Direktionen gleich sind, ist es schwierig, praxisbezogenen Gespräche usw. gemeinsam zu erarbeiten.*
- *Zielerreichung und -bewertung*

»Praxisreflexion« wird 8 Mal erwähnt.

»Kommunikation« und »Grundlagen der Kommunikation« wird 9 Mal angesprochen.

»Leistung(s)-beurteilung« und von deren »Rahmenbedingung« wird 9 Mal geschrieben.

Es gibt weitere 23 Bemerkungen, die unterschiedlichste Schwerpunkte beinhalten, viele davon in Richtung der Persönlichkeitsbildung.

Frage 3: Um welche Inhalte sollte die Schulung ergänzt werden?

Es hat 59 Bemerkungen gegeben. Viele davon gehen in Richtung Persönlichkeitsentwicklung. Damit hängen viele Vorschläge um die Bewältigung von Konfliktsituationen zusammen.

Frage 4: Welcher Teil der Schulung hat Ihnen besonders für die Praxis geholfen?

Eindeutig an erster Stelle steht mit 51 von 127 Nennungen die »Zielformulierung«, zusammen mit ähnlichen Begriffen oder im Verbund mit anderen Handlungen nahe am beruflichen Leben.

Hier werden oft auch die »Praxisreflexion« genannt ebenso wie die »Grundlagen der Kommunikation« und die »Leistungsbeurteilung«. Diese werden aber auch eigens, unabhängig von der Zielformulierung, angeführt. Insgesamt kommen diese Begriffe mit folgender Häufigkeit vor:

»Praxisreflexion«: 23 Mal

»Grundlagen der Kommunikation«: 15 Mal

»Leistungsbewertung«: 12 Mal

»Beate Tömböl« wird eigens 5 Mal erwähnt:

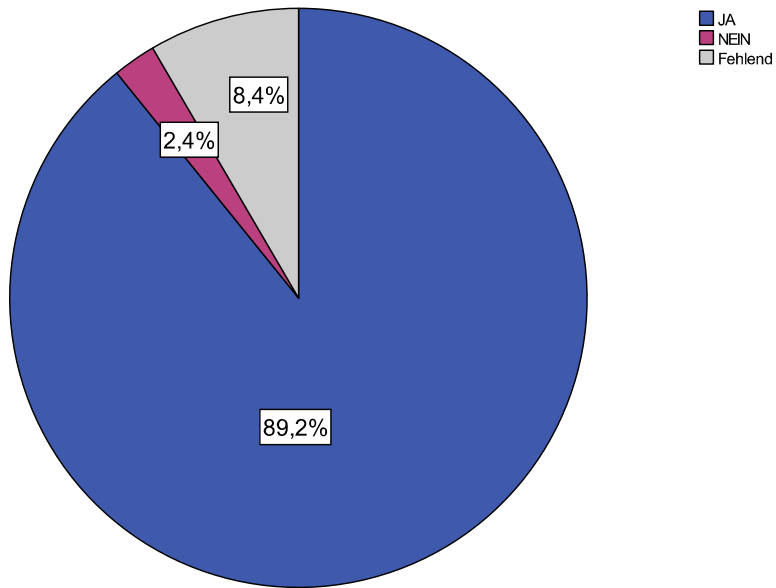
- *Erfahrungsaustauschmöglichkeiten / die klaren Darstellungen und Lösungsvorschläge von Beate Tömböl.*
- *Auf jeden Fall alles. Beate Tömböls Art, Dinge anzugehen, ist super! Bringt ganz eine andere Führungsweise ein und ist sehr aufschlussreich.*
- *praktische Tipps von Beate Tömböl*
- *Sichtweise von Beate Tömböl*

Frage 5: Fühlen Sie sich durch die Schulung sicherer in der Führung der Gespräche mit den Mitarbeiterinnen?

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente
ja	148	89,2	97,4
nein	4	2,4	2,6
gesamt	152	91,6	100,0
fehlend	14	8,4	
gesamt	166	100,0	

Ein klares Ja!

Fühlen Sie sich durch die Schulung sicherer?



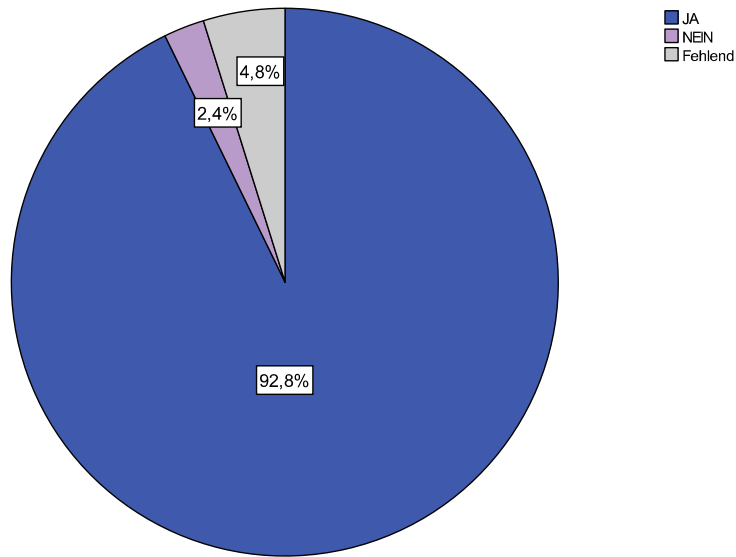
Methoden der Schulung

Gespräch, Gruppenarbeit, Rollenspiel, Präsentation, Diskussion, Partnerübung, Übungen, Spiele, Moderation ...

Frage 1: War die Wahl der Methoden ansprechend?

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
ja	154	92,8	97,5	97,5
nein	4	2,4	2,5	100,0
gesamt	158	95,2	100,0	
fehlend	9	8	4,8	
gesamt	166	100,0		

War die Wahl der Methoden ansprechend?



Frage 2: Waren die Arbeitsmethoden abwechslungsreich?

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
ja	74	44,6	47,1	47,1
meistens	77	46,4	49,0	96,2
kaum abwechslungsreich	6	3,6	3,8	100,0
gesamt	157	94,6	100,0	
fehlend	9	5,4		
gesamt	166	100,0		

Frage 3: Konnten Sie sich mit Ihren Fragen und Anliegen einbringen?

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
ja	151	91,0	98,7	98,7
nein	2	1,2	1,3	100,0
gesamt	153	92,2	100,0	
fehlend	9	7,8		
gesamt	166	100,0		

Frage 4: War ausreichend Zeit für die praktische Erprobung?

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
ja	73	44,0	46,8	46,8
meistens	57	34,3	36,5	83,3
nicht immer	23	13,9	14,7	98,1
nein	3	1,8	1,9	100,0
gesamt	156	94,0	100,0	
fehlend	10	6,0		
gesamt	166	100,0		

Die 26 negativen und die 10 fehlenden Antworten (immerhin 21,7 % aller Befragten) sollten mit Aufmerksamkeit betrachtet werden.

Frage 5: Wünschen Sie sich zusätzliche Angebote zur praktischen Erprobung?

	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
ja	58	34,9	41,7	41,7
nein	81	48,8	58,3	100,0
gesamt	139	83,7	100,0	
fehlend	9	27	16,3	
gesamt	166	100,0		

Die Verneinung überwiegt, auch der nicht unbeträchtliche Anteil an fehlenden Antworten kann zu der Verneinung gerechnet werden, insgesamt sind es 65 %, die zusätzliche Angebote nicht befürworten.

Frage 6: Welche?

Dazu gab es 37 Vorschläge.

»Praxis, Austausch« usw.: 13 Nennungen

- *Gespräch: Aufbau und Ablauf – Durchführung üben – Praxisreflexion – Austausch mit anderen Leiterinnen – Wie ergeht es ihnen?*

»Gespräche«: weitere 5 Mal ist davon die Rede.

In den übrigen 19 Vorschlägen geht es um Fortbildung, Kommunikation, Zielformulierung.

Anmerkungen

Es gibt 41 Anmerkungen. Dabei wird Beate Tömböl 9 Mal direkt oder indirekt erwähnt.

Weitere Vorschläge, Gedanken und Beobachtungen

- *Vier Ziele sind zu viel; da im Kindergarten sonst auch noch viel läuft. Nicht alles weiß man schon im Herbst bei der Zielvereinbarung.*
- *Als bereichernd fand ich, dass die Fortbildung directionsübergreifend stattfand.*

- *Die Rollenspiele erwiesen sich für mich als sehr hilfreich.*
- *Die Schulung zum Führen der Mitarbeiterinnen-Gespräche ist sehr zielführend und sehr gut*
- *Die Schulung, die ich besucht habe, liegt mittlerweile sechs Jahre zurück, kann mich aber noch gut daran erinnern. Mittlerweile bin ich mehrere Jahre in Mutterschaft. Ein »Auffrischkurs« mit Praxisreflexionen wäre sicher alle zum Beispiel fünf Jahre von Vorteil.*
- *Die Wahl der Methode entscheidet sich dann je nach Problemstellung.*
- *Für die »heikle« Aufgabe der Führung von Mitarbeiterinnen-Gesprächen bedarf es auf alle Fälle für jede »neue« Leiterin einer Schulung.*
- *Günstig wären gleiche Mitarbeiterinnen-Gesprächsvorlagen und -kriterien für alle Direktionen. Ansonsten Nutzung des Fortbildungsangebotes nur von Mitarbeiterinnen einer Direktion*
- *Ich bin mir nicht sicher, ob inszenierte Mitarbeiterinnen-Gespräche hilfreich sind. Besser ist ein Austausch über Erfahrungen.*
- *Erfolge und Misserfolge der einzelnen Leiterinnen untereinander ist gleich Supervision.*
- *Ich habe nur den ersten und zweiten Teil der Fortbildung mit Frau Tömböl besuchen dürfen, diese waren aber sehr lehrreich, auch wenn ich selbst noch keine Mitarbeiterinnen-Gespräche geführt habe (als Leiterin).*
- *Ich persönlich konnte keinen Zugang zur Referentin finden und finde ihre Art oft als nicht sehr wertschätzend den Teilnehmerinnen gegenüber. Diese Schulung war für mich nicht sehr fruchtbringend. Ich würde mir Angebote auch mit anderen Referenten wünschen.*
- *Im Team der Supervisoren gibt es sehr kompetente Fachkräfte, die sehr viele Methoden zur Teamentwicklung kennen, vielleicht mehr Zusammenarbeit mit dieser Institution.*
- *Jeder Austausch mit anderen Leiterinnen und mit Personal aus dem Management ist bereichernd, verändert den Blickwinkel, beruhigt, zeigt neue Wege. Als Leiterin fühle ich mich oftmals ziemlich einsam. Ich finde, dass die Bezahlung für diese Aufgabe zu wenig ist – es rechnet sich nicht mit der Verantwortung und dem zeitlichen Aufwand.*
- *Mitarbeiterinnen-Gespräche und Zielvereinbarung sollten mehr das Gesamtbild des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin reflektieren und darstellen, als einzelne Ziele und Bewertungsformen betonen und unterstreichen. Wenn der Alltag und die grundsätzliche Zusammenarbeit funktioniert, können auch detaillierte Ziele gesteckt werden.*
- *Würde diese Fortbildung nicht nur Leiterinnen, sondern auch für interessierte Kolleginnen und pädagogische Mitarbeiterinnen anbieten. Habe die Erfahrung gemacht, dass besonders pädagogische Mitarbeiterinnen Schwierigkeiten in der Zielformulierung haben.*

Impressum

Herausgeber

Deutsches Schulamt
Kindergarteninspektorat
Amba-Alagi-Straße 10, 39100 Bozen
SA.Kindergarteninspektorat@schule.suedtirol.it
www.provinz.bz.it/schulamt

Die Fragebögen wurden in einem Workshop mit der Organisationsberaterin Beate Tömböl von der Arbeitsgruppe zur Evaluation der Leiterinnenschulung erarbeitet:

Manuela Bacher, Sabina Bordonetti, Monika Falk, Astrid Geier, Marianne Holzeisen, Hannelore Insam, Juliane Kerschbaumer, Verena Kuen Gufler, Iris Lesina Debiasi, Johanna Mayr, Christa Messner, Waltraud Oberstolz, Verena Perger, Hildegard Pramstrahler, Siegrid Rabanser, Marion Sanin, Maria Überegger

Die Fragebögen hat Franz Hilpold, Koordinator der Evaluationsstelle für die deutsche Schule in Südtirol, überprüft; er führte die Auswertung durch, unterstützt von Johanna Geiser und Manuela Fritz.

Die Erhebung wurde im April 2009 durchgeführt.

Lektorat: Elisabeth Hofer

Foto: Kindergarten St. Jakob/Pfitsch

Druck: Landesdruckerei

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, pH-neutralem Papier, 100 % recycelbar

1. Auflage: Jänner 2011