



Mitarbeitergespräch



Einleitung

Schule heute wird immer deutlicher als eine eigenverantwortliche Organisation verstanden, die ihre Angelegenheiten entschiedener als früher selbst regelt. Damit gehen Veränderungen einher, die das Kollegium, die Zielsetzungen der Schule und das Schulprogramm betreffen – und damit zugleich den eigenen Kompetenzgewinn und Lernzuwachs.

Mit mehr Selbststeuerung ist mehr Selbstreflexion und bewussterer Einsatz von Ressourcen verbunden. Das Mitarbeitergespräch kann gerade dazu einen Beitrag leisten und wird so zu einem hilfreichen Instrument in der Personalentwicklung für den Einzelnen und das Kollegium sowie in der Schulentwicklung.

Als "Führungskräfte" wollen Schulleiterinnen und Schulleiter gezielten, effektiven Einsatz von Personen bewirken und damit die Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte erhalten oder erhöhen. Die besonderen Einflussmöglichkeiten schulischer Führungskräfte sind dabei gebunden an personale, soziale und fachliche Kompetenzen; sie geben den positiven Ausschlag im kommunikativen Alltag.

Schulische Führungskräfte erfüllen die meisten ihrer Aufgaben, indem sie Gespräche führen – sie **führen**, indem sie **Gespräche führen**. Das Gespräch selbst ist also ein "Instrument" professionellen Handelns. Aktuelle Gespräche "in anlassbezogenen Zusammenhängen" sind das Beratungsgespräch, das Betreuungsgespräch, das Informations-/ Sachgespräch, das Konfrontationsgespräch, das Konfliktlösungsgespräch oder einfach der Klönschnack, die Unterhaltung. Im Unterschied dazu ist das Mitarbeitergespräch **nicht** anlassbezogen. Es enthält wohl Anteile anderer Gesprächsarten, setzt jedoch einen völlig neuen Schwerpunkt. Aktuelle Gespräche sollen und können dadurch nicht ersetzt werden.

Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Das nicht-anlassbezogene Mitarbeitergespräch ist:

- formalisiert, weil es in der Form für alle Beteiligten gleich ist,
- strukturiert, weil die Zielrichtung für alle Lehrkräfte vorgegeben ist,
- ritualisiert, weil das Gespräch in Form und Inhalt wiederkehrt und zum festen Bestandteil der (Evaluations- und Feedback-) "Schulkultur" wird.

Dabei ziehen die "Führungskraft" einer Schule und die Lehrkraft gemeinsam Bilanz und entwickeln zusammen eine Handlungsperspektive.

Ziele

- Zusammenarbeit innerhalb einer Schule verbessern
- Kommunikation und gegenseitigen Informationsaustausch verbessern
- Qualität schulischer Arbeit steigern
- Informationen sammeln: "Wissen" vergrößern (Für die Führungskraft gilt: Wissen ist Macht. – In jedem Fall Macht-Missbrauch vermeiden!)
- Arbeit evaluieren (selbst-prüfend bewerten)
- Zufriedenheit der Arbeit, des Kollegiums und der einzelnen Lehrkräfte steigern
- eine persönliche Perspektive / einen "roten Faden" entwickeln
- sich professionell weiterentwickeln über Fort- / Weiterbildung und über individuelle Qualifizierung; intensive schulinterne Zusammenarbeit organisieren
- effizienten Einsatz der Lehrkräfte fördern

Wege

- Bilanz: Erfolge und Misserfolge offen aussprechen
- Grundsatz: bei den Stärken der Lehrkräfte und der Schule ansetzen
- Problemlösung in den Blick rücken
- Rückmeldung geben / bekommen zur/von der Leitung
- Kontakt und gegenseitige Unterstützung verbessern
- Motivation stärken

Wie verläuft ein Mitarbeitergespräch?

Gesprächsphasen

Vorbereitung

1. Beginn: Kontakt aufnehmen
2. Aufgaben darstellen
3. positiv erbrachte Leistungen / Zielerreichung feststellen
4. Probleme und Schwierigkeiten benennen
5. Lösungen zur Verbesserung der Arbeit / der schulischen Arbeitsbedingungen vorschlagen
6. durch interne "Potenzialanalyse" berufliche (Weiter-)Entwicklung fördern
7. empfehlenswert: konkrete neue Arbeitsziele festlegen
8. Feedback zur (Schul-)Leitung und Zusammenarbeit geben
9. Ende: gemeinsam das Gesprächsergebnis feststellen

Nachbereitung durch die Führungskraft

Fragestellungen für die Führungskraft

Vorbereitung: Wie kann ich mich auf die Lehrkraft einstellen? Auf welche wesentlichen "Daten" muss ich mich besinnen? Welche Besonderheiten muss ich bedenken?

1. Wie kann ich zu einer entspannten, freundlichen Atmosphäre beitragen? Wie kann ich noch einmal auf die verabredete Form und die Inhalte verweisen? Fällt mir ein netter aktueller Anknüpfungspunkt ein?
2. Worin sehen Sie Ihre besonderen Arbeitsschwerpunkte in der letzten Zeit?
(a) Unterricht (b) Erziehung (c) Schulleben
3. Welche Erfolge sind für Sie besonders wichtig?
(a) Unterricht (b) Erziehung (c) Schulleben
4. Welche Probleme sind in diesem Zeitraum aufgetaucht?
(a) Unterricht (b) Erziehung (c) Schulleben
5. Welche Lösungsvorschläge können Sie machen?
6. Welche Vorstellungen haben Sie zu Ihrer Fortbildung? Welchen Bedarf / Wunsch haben Sie?
Auf welchem Gebiet möchten Sie sich weiter qualifizieren? Streben Sie einen neuen Aufgabenbereich an?
7. Was werden Ihre Arbeitsschwerpunkte für die nächste Zeit sein, bezogen auf:
(a) Unterricht (b) Erziehung (c) Schulleben?
8. Wie waren Ihre Erfahrungen mit der Schulleitung?
9. Wie können wir das Ergebnis unseres Gespräches nun kurz, genau und plausibel festhalten?
Welche persönliche Rückmeldung über den Verlauf des Gesprächs gebe ich am Schluss?

Nachbereitung:

Was muss ich in meinem Kalender notieren, um mich der verabredeten Regelung / Unterstützung o.ä. zu erinnern? Welche Termine sind zu setzen? Welche – von der Person der Lehrkraft losgelösten – Ergebnisse muss ich zum Thema in der Schulleitung / in der Schule machen?

Zeitaufwand:

Die Zahl der Mitarbeitergespräche erfordert eine vorausschauende Planung im Jahresterminkalender. Der Zeitbedarf ungefähr: eine halbe Stunde Vorbereitung; etwa eine Stunde Gespräch; eine halbe Stunde Nachbereitung sowie Anschlussarbeiten der Unterstützung, der Auswertung von Rückmeldungen und Ähnliches.

7 Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

Einladung

Eine mögliche schriftliche Einladung ist eine Bestätigung der mündlichen (Termin-)Vereinbarung. Sie ist außerdem eine Merkhilfe, eine Erinnerung an den Termin. Dass verabredete Fragestellungen noch einmal aufgeführt sind, bedeutet: Die Lehrkraft kann sich in Ruhe auf sie vorbereiten. Es wird keine überraschenden Bilanz-Fragen geben, keine Überrumpelung durch unmittelbare Konfrontation mit Problemstellungen. Diese Maßnahme ist ein persönlicher Schutz.

Zielvereinbarung

Ein empfohlener Anteil im Mitarbeitergespräch ist die Zielvereinbarung mit Anteilen von Übereinkunft, Abmachung, Vertrag, (Selbst-)Verpflichtung.

Die Zielvereinbarung selbst richtet sich nach den folgenden Merkmalen:

- Das Ziel muss aus der aktuellen Arbeit erwachsen – das heißt erkennbaren Realitätsbezug / deutliche Wirklichkeitsnähe haben.
- Die "Erfüllung" des selbst / gemeinsam gesetzten Auftrags muss motivierend sein; das heißt das Ziel muss deutlich erkennbar im Einklang stehen mit der professionellen Arbeit und damit verbundenen Aufträgen. Eine Erfolgsperspektive muss deutlich sein.
- Die Ziel-Leistung muss klar umrissen und konkret beschrieben sein.
- Die Zielbeschreibung beinhaltet nicht die Umsetzung.
- Die Umsetzung soll die (Selbst-)Verantwortlichkeit und die Selbstständigkeit betonen.
- Die Zielvereinbarung muss einen überschaubaren Zeitrahmen, eine Terminierung haben.
- Das Erreichen des Ziels muss feststellbar sein, d.h. das Erreichen muss überprüfbar sein.
- Wenn ein Ziel nicht erreicht wird, geht es darum, die *Ursachen* dafür zu suchen – nicht "*Schuldige*".
- Gesetzliche Aufträge, die Umsetzung von Verordnungen und die Anweisungen sind **keine** Zielvereinbarungen sondern Zielvorgaben. Zielvereinbarungen entstehen zwischen Partnern.

Beispiele für vereinbarte Ziele können sein, dass die Lehrkraft Z mit der Kollegin Y im kommenden Schuljahr gemeinsam das Unterrichtsprojekt X gestaltet und betreut oder dass die Lehrkraft A die kommenden drei Elternabende mit Hilfe von Medien oder Moderation interessanter gestaltet.

Feedback geben und bekommen

Wenn Kritik fällig ist, soll sie gerecht sein. "Gerecht" ist das, was nach inneren Maßstäben zu akzeptieren ist. Die Maßstäbe dazu sind zutiefst verankert. Hier ist der "wunde Punkt": Gefühle (emotionale Kategorien) sind betroffen. Wenn es um Kritik geht, geht es immer auch um Anerkennung

und mögliche Verletzung. Die zentrale persönliche Instanz zur Einschätzung bedrohlicher Kritik ist das Selbstwertgefühl. Als Führungskraft mit Kritik umgehen heißt vor allem Verletzungen vermeiden wollen. Was ist zu tun? Kritik ist Feedback. Es sollte nach schützenden Regeln gegeben werden. Diese sind als ein Stück "Schulkultur" zu vereinbaren. Generell gilt hier: Kritik sollte kurz, konkret und konstruktiv sein.

Motivation

Dadurch, dass die Führungskraft sich auf persönliche Besonderheiten der Lehrkraft einstellt, schenkt sie schon in der Vorbereitung Beachtung. Sie wendet sich der Lehrkraft zu und zeigt die Bereitschaft, aktiv zuzuhören. Während die Lehrkraft ihren "roten Faden" entwickelt, beachtet die Führungskraft sie durch Interesse. Die Führungskraft nimmt Erfolge zur Kenntnis und spricht Anerkennung zu erbrachten Leistungen aus. Die Wahrnehmung von Teil-/ Erfolgen hat große Bedeutung. Erfolg ist der stärkste Motor und erhöht die Motivation. Die Führungskraft sichert Unterstützung zu und ist ansprechbar auf getroffene Vereinbarungen.

Festhalten des Gesprächsergebnisses

Das Speichern im Gedächtnis wäre allein unzuverlässig. "Informelle Notizen" sind eher unübersichtlich und unklar. Ein "Formblatt" dagegen betont die Gleichheit gegenüber allen Beteiligten; wird es als zu offiziell empfunden, sollte ein eindeutiger Ergebnis-Text auf einem Blanko-Bogen erstellt werden. Das Festhalten, Dokumentieren des Ergebnisses soll kein formalistischer Akt, sondern eine Hilfe zum Erinnern beim nächsten Gespräch sein.

Führungskraft und Lehrkraft bewahren Original bzw. Kopie bis zum nächsten Gespräch auf. Die Führungskraft darf diese Verabredung nicht in der Personalakte aufbewahren und auch nicht im Zusammenhang mit dienstlicher Beurteilung verwenden. Bei Wechsel der Führungskraft wird die Kopie nicht an die nachfolgende weitergegeben. Es ist und bleibt eine Angelegenheit der unmittelbar Beteiligten. Datenschutz beachten! Eine Empfehlung für neue Führungskräfte ist, nicht zu lange mit diesem Gespräch zu warten; die "Zeitinvestition" erleichtert den Anfang sehr.

Der Rahmen

Das regelmäßig wiederkehrende Mitarbeitergespräch ist ein Weg zur Steigerung professioneller Wirksamkeit. Der Rahmen muss stimmen.

- Dazu gehören eine günstige Terminierung, eine ansprechende Form der Einladung, genügend Zeit ("eine gute Stunde"), ein ruhiger Raum und eine unterstützende Sitz-Gruppierung.

- Eine Tasse Kaffee / Tee dient dazu, den “Kloß im Hals” aufzuweichen, die Atmosphäre freundlich-entspannt zu halten.
- Transparenz muss gefördert werden durch Abbau von Bedrohlichkeit, durch Bekanntheit der Fragen und der Folgen des Gesprächs.
- Die Atmosphäre muss stimmen. Dazu gehören Kontakt / Zugewandtheit, der passende Grad von Nähe bzw. Distanz, von persönlicher Offenheit bzw. professioneller Klärung; Spontaneität **und** Nachdenklichkeit im Ausdruck.
- Die “Balance” zwischen Anteilen der Führungskraft und der Lehrkraft muss stimmen. Nicht zuletzt deswegen gehört das Feedback für die Schulleitung dazu.
- Das Ergebnis muss stimmen. Die Informationen müssen zu einem plausiblen Fazit / einer überzeugenden Schluss-Folgerung führen. Von der Einzelperson losgelöste Ergebnisse fließen (evtl. mit Einverständnis der Lehrkraft) in einen “Daten-Pool”, der zum Nutzen aller Beteiligten ausgewertet wird. Vor der Einführung von Mitarbeitergesprächen sollten der Personalrat und das Lehrerkollegium informiert werden.

Gesprächsführung

Das Mitarbeitergespräch ist nicht nur unter den inhaltlichen Aspekten zu sehen, sondern auch als “kommunikative Leistung”, und das bedeutet besonders für die Führungskraft, das Gespräch zu führen, die Leitung des Gesprächs nicht aus der Hand zu geben. Geschick in der Gesprächsführung äußert sich unter anderem darin, dass man zum Beispiel Fallen wie das Aufwärmen alter Geschichten umgeht, Sackgassen vermeidet und nicht in Verhör-Methoden verfällt. Die Kunst besteht darin, Probleme und Schwierigkeiten klar zu umreißen und zu helfen Alternativen zu bisherigen Regelungen zu entwickeln. Bei der Übertragung von Aufgaben dürfen andere Personen nicht entmündigt oder für inkompetent erklärt werden. Die Ergebnisse des Gesprächs sollen keine Augenblickserfolge sein, sie sollen allen Beteiligten eine mittel- und langfristige Perspektive schaffen.

Mitarbeitergespräch – und dann?

Das Mitarbeitergespräch wird in einer Lehrerkonferenz eingeführt und nach der ersten Praxis-Erfahrung kritisch geprüft – das heißt: Es wird den Erfordernissen und Bedingungen der Schule angepasst. Schulleitung und Kollegium lernen, sich ein Verfahren zur Bilanzierung und Effektivierung von Berufsarbeit zu Nutze zu machen. Dieses Ergebnis wird sich positiv auf andere Bereiche auswirken.

Impressum:

Diese Handreichung wurde herausgegeben durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein
Brunswiker Straße 16-22
24105 Kiel

Text:

Hartmut Becker

Redaktion:

Reinhard Buhse (IPTTS) und
Rainer Simon (III 54)

Gestaltung und Realisation:

WerbeWerkstatt N° 4
Deichstraße 6
25335 Elmshorn

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der schleswig-holsteinischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Personen, die Wahlwerbung oder Wahlhilfe betreiben, im Wahlkampf zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Diese Broschüre wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Landesregierung im Internet:
www.schleswig-holstein.de/landsh