

## Personalentwicklung durch Mitarbeitergespräche

### Inhaltsverzeichnis

- > **Kurzbeschreibung**
- > 1. Kontext, Begründungen, Ziele
- > 2. Voraussetzungen für die Einführung bzw. Durchführung
- > 3. Durchführung bzw. Ablauf (inkl. Verantwortlichkeiten)
- > 4. Zwischenbilanz
- > 5. Förderliche und hinderliche Bedingungen
- > 6. Qualitätsweiterentwicklung: Standards und Kriterien für die (Selbst-) Evaluation
- > 7. Besondere Bemerkungen
- > Materialien

### Kurzbeschreibung

Die Mitarbeitergespräche sind an den Berufsbildenden Schulen Friesoythe (BBS; Niedersachsen) ein Führungsinstrument im Rahmen eines gezielten Personalmanagements. Sie dienen zum einen der individuellen Förderung der fachlichen und pädagogischen Kompetenzen sowie der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der einzelnen Lehrkraft der Schule. Zum anderen sind sie Instrument der Rechenschaftslegung und Zielvereinbarung, d.h. erklärtes Ziel unserer Mitarbeitergespräche ist die Qualitätsverbesserung der Unterrichtsarbeit.

Mitarbeitergespräche, die im Bereich der Wirtschaft schon seit langem als erprobtes Instrument einer kompetenten Mitarbeiterführung bekannt sind, können auf das System Schule als sensibles Sozialgefüge nicht ohne Weiteres übertragen werden. Deshalb gehörten umfassende Akzeptanzbildungsprozesse mit dem Ziel der Vertrauensbildung, ein erstes Erproben der Mitarbeitergespräche und die Qualifizierung von Schulleitungs- und Personalratsmitgliedern zu den ersten Schritten an der BBS Friesoythe. Auf dieser

Basis entstand ein  Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

Die Mitarbeitergespräche, die im jährlichen Turnus stattfinden, werden zwischen Kollegiums- und Schulleitungsmitgliedern geführt. Bilanzierend und vorausschauend werden die erreichten und geplanten Arbeitsziele, die Arbeitsschwerpunkte, die möglichen Entwicklungswünsche und der Fortbildungsbedarf der einzelnen Lehrkraft, deren Fachgruppenarbeit und die Zusammenarbeit mit der Schulleitung besprochen. Die Ergebnisse des Gesprächs werden in einem vertraulich zwischen den Beteiligten zu handhabenden Protokoll festgehalten.

Erste Ergebnisse der Mitarbeitergespräche zeigen sowohl im Kollegium als auch innerhalb der Schulleitung einen hohen Grad an Zufriedenheit.

### 1. Kontext, Begründungen, Ziele

Die Einführung von systematischen Mitarbeitergesprächen an den BBS Friesoythe steht im Kontext eines gesamtschulischen Entwicklungsprozesses, der 1996 begann. Ausgangspunkt waren die Leitbildentwicklung und die gemeinsame Arbeit der schulischen Steuergruppe, der Schulleitung, des Kollegiums sowie der Schülerinnen und Schüler an ausgewählten Schwerpunkten der Schulentwicklung. In diesem kontinuierlichen Prozess der Verbesserung von Unterrichts- und Erziehungsqualität haben die Mitarbeitergespräche ihren besonderen Stellenwert: Sie bieten die Möglichkeit der professionellen Selbstreflexion und sind Feedback-Instrument.

Unsere Mitarbeitergespräche sind im Sinne von Förder- und Bilanzierungsgesprächen zu verstehen. Sie bewegen sich zwischen den Polen Motivation und Förderung der einzelnen Lehrkraft einerseits und Rechenschaftslegung über Inhalte und Ergebnisse geleisteter schulischer Arbeit andererseits. Die Mitarbeitergespräche sollen fester Bestandteil unseres schulischen Entwicklungsprozesses werden und im jährlichen Rhythmus stattfinden.

Obwohl Personalentwicklung primär als Aufgabe von Schulleitung zu verstehen ist, fand in der Einführungsphase eine enge Kooperation zwischen Steuergruppe und Schulleitung statt. Zum Schulleitungsteam unserer Schule gehören neben dem Schulleiter und der stellvertretenden Schulleiterin drei schulfachliche Koordinatoren (A 15-Funktionsstellen), die für die Betreuung einzelner Berufsgebiete bzw. Schulformen zuständig sind. Darüber hinaus gibt es weitere Funktionsstelleninhaber (A-14); bei diesen handelt es sich um die Sprecher der Fachschaften. Unsere Steuergruppe ist für alle am innerschulischen Entwicklungsprozess interessierte Kollegen offen; sie umfasst neun feste Mitglieder (sechs Kollegiums- und drei Schulleitungsmitglieder). Die Moderation der Gruppe erfolgt seit Beginn ihrer Entstehung im Jahre 1996 durch eine Kollegin und eine Koordinatorin.

Die ersten Mitarbeitergespräche sollten zunächst zwischen dem Schulleiter und den Funktionsstelleninhabern geführt werden; die Gespräche mit den anderen Kollegen sollten durch die übrigen Schulleitungsmitglieder entsprechend ihrem fachlich-organisatorischen Einsatz erfolgen.


Im Einzelnen streben wir mit den Mitarbeitergesprächen folgende Ziele an:

- Förderung einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Schulleiter bzw. Schulleitungsteam einerseits und den Lehrkräften andererseits durch gegenseitiges Feedback,
- Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie Verringerung von Konfliktpotenzialen,
- größere Verbindlichkeit des schulischen Handelns durch gemeinsame Festlegung von Zielen, Vereinbarungen und Maßnahmen sowie deren Evaluation,
- Verbesserung der Unterrichtsqualität durch eine verstärkte Reflexion der fachlichen und erzieherischen Arbeit sowohl durch die einzelne Lehrkraft als auch innerhalb der Fachgruppe,
- Optimierung des Unterrichtseinsatzes im Rahmen der individuellen und schulischen Möglichkeiten.


## 2. Voraussetzungen für die Einführung bzw. Durchführung

Die systematische Einführung der Mitarbeitergespräche begann im August 2000 auf der Grundlage von drei Entwicklungen, die an den BBS Friesoythe auf Initiative der Schulleitung begonnen wurden:




1. Veränderung der Organisationsstrukturen mit dem Ziel der Verbesserung personeller Zuständigkeiten und inhaltlich klar strukturierter Aufgabenbereiche. Dadurch soll die pädagogische und fachliche Verantwortung der einzelnen Kollegen gestärkt werden.
2. Veränderung und pädagogisch-inhaltliche Konkretisierung der Stellenbeschreibungen von Funktionsstelleninhabern mit dem Ziel der Förderung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Unterricht und Erziehung durch verbesserte Team- und Fachgruppenarbeit (s. auch zukünftiger Baustein Aufgabenbeschreibungen).
3. Mit einem umfassenden, über sechs Monate dauernden Akzeptanzbildungsprozess, der einen breiten Diskussionsraum einnahm, wurden die Mitarbeitergespräche durch folgende vertrauensbildende Maßnahmen von der Schulleitung eingeführt:
  - Regelmäßiger Informationsaustausch in den einzelnen schulischen Gremien (Gesamtkonferenzen, Dienstbesprechungen, Steuergruppe, Personalrat bzw. Personalversammlung etc.) über das Vorhaben, Mitarbeitergespräche einzuführen;
  - Aktive Mitarbeit des Personalrats und der schulischen Steuergruppe bei der Planung und Durchführung der Mitarbeitergespräche;
  - Kontinuierlicher Diskurs, der immer wieder von der Schulleitung initiiert und geführt wurde, um Misstrauen und Missverständnisse zu vermeiden;
  - Notwendigkeit der Klärung und Abgrenzung der einzelnen Rollen von Personalrat, Steuergruppe und Schulleitung während des Prozesses, da Mitarbeitergespräche ein Führungsinstrument sind.

Im Rahmen dieses Akzeptanzbildungsprozesses wurden in regelmäßigen Abständen Arbeitssitzungen mit Schulleitung, Personalrat und Steuergruppe durchgeführt und gemeinsame Vorstellungen über die Zielsetzungen, Vorgehensweise und Inhalte der Mitarbeitergespräche diskutiert. Ergebnis dieser konstruktiven Auseinandersetzung war ein durch die Steuergruppe und Schulleitung gemeinsam erarbeiteter  Leitfaden für die Mitarbeitergespräche. Der Personalrat war besonders intensiv in den Prozess der Konsensfindung involviert (s. auch 5. Förderliche und hinderliche Bedingungen). Parallel zur Einführung der Mitarbeitergespräche nahmen die fünf Schulleitungsmitglieder und ein Mitglied des Personalrats an einer Qualifizierungsmaßnahme zur Gesprächsführung teil. Zielsetzung war der Erwerb von Kommunikationstechniken und -methoden zur fachlichen und psychologischen Gesprächsführung. Die Qualifizierung fand in drei Trainingsblöcken von jeweils zweieinhalb Tagen statt.

## 3. Durchführung bzw. Ablauf (inkl. Verantwortlichkeiten)

Der  Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen dient den Gesprächsteilnehmern zur Vorbereitung. Er legt die organisatorischen Rahmenbedingungen und die inhaltliche Struktur der Gespräche fest.

Organisatorische Rahmenbedingungen:

- Teilnehmer des Mitarbeitergesprächs seitens der Schulleitung sind entweder der Schulleiter, die Stellvertreterin oder der zuständige Koordinator. Sie führen das Gespräch mit den Funktionsstelleninhabern bzw. mit den anderen Kollegen.
- Nach einer Erprobungsphase werden die Erfahrungen mit den Mitarbeitergesprächen evaluiert ( [Fragebogen-Kollegen](#) sowie  [Fragebogen-Schulleitung](#)) und mit dem Kollegium der Schule im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert. Diese Ergebnisse fließen in den  [Leitfaden](#) zurück.
- Der Termin für das Mitarbeitergespräch wird im gegenseitigen Einverständnis der Teilnehmer mindestens vierzehn Tage vorher festgelegt. Für den zeitlichen Rahmen sind im Normalfall 45 Minuten vorgesehen. Die mit den Teilnehmern abgestimmten Gesprächstermine werden in einem Zeitplan festgehalten und schulintern veröffentlicht. Nach ca. einem Jahr wird das nächste Gespräch zwischen denselben Personen stattfinden.
- Die Ergebnisse des Gesprächs werden in einem Protokoll festgehalten, über das von den Gesprächsteilnehmern ein Konsens erzielt werden soll. Das Protokoll bleibt eine vertrauliche Unterlage zwischen denen, die das Gespräch geführt haben; es geht nicht in die Personalakte ein.

Inhaltliche Struktur der Gespräche:

- Inhaltliche Grundlage des Gesprächs mit Funktionsinhabern ist vor allem die Stellenbeschreibung (s. auch zukünftiger Schulentwicklungsbaustein Aufgabenbeschreibungen).
- Die Mitarbeitergespräche dienen sowohl der Bilanzierung des vergangenen Schuljahrs als auch der Vorausschau auf das zukünftige Schuljahr. Sie beziehen sich auf die erreichten und geplanten Arbeitsziele, die Arbeitsschwerpunkte und möglichen Entwicklungswünsche der einzelnen Lehrkraft sowie deren Fachgruppenarbeit und die Maßnahmen zur Umsetzung.

Weitere Themen des Gesprächs sind:

- Reflexion der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Kollege,
- Unterstützungswünsche seitens des Kollegen bzw. Unterstützungsangebote seitens der Schulleitung (z. B. Fortbildungsbedarf).

#### 4. Zwischenbilanz

- Erste Ergebnisse zeigen bei den Beteiligten einen hohen Grad an Zufriedenheit über die bisher erfolgten Gespräche. Die mündlichen Rückmeldungen darüber ergaben ein durchweg positives Bild und geben Anlass zur Hoffnung, dass Mitarbeitergespräche langfristig Kommunikationskultur, Motivation und Arbeitszufriedenheit im Kollegium fördern können. Kurzfristige Erfolge, die sich unmittelbar auf die Qualitätsverbesserung des Unterrichts auswirken, sind nicht zu erwarten und zudem stark an die Verbesserung der Fachgruppen- bzw. Teamarbeit gekoppelt.
- Unsere Zwischenbilanz basiert auf den Erfahrungen von bisher ca. 40 geführten Mitarbeitergesprächen.
- Die Auswertung der Fragebögen kann frühestens nach einem halben Jahr vorgenommen werden, um die Anonymität der Rückmeldungen gewährleisten zu können und um eine Bewertung auf breiterer Basis vornehmen zu können.
- Der hier skizzierte Entwicklungsprozess entspricht dem Stand vom August 2002.




#### 5. Förderliche und hinderliche Bedingungen


- Aus der Sicht der Steuergruppe und der Schulleitung ist es förderlich, sich für die Akzeptanzbildung innerhalb des Kollegiums sehr viel Zeit zu nehmen. Es hat sich als wichtig und richtig erwiesen, dass in verschiedensten Gruppenkonstellationen Gespräche über das Für und Wider von Mitarbeitergesprächen geführt wurden. Eine im Top-down-Verfahren verordnete Durchführung von Mitarbeitergesprächen (und insgesamt von Personalentwicklung) würde nach unseren Erfahrungen kaum Aussicht auf Erfolg haben. Wir haben insgesamt den Eindruck, dass eine gute inhaltliche und organisatorische Vorbereitung, die allerdings mit einem hohen Zeit- und Energieaufwand verbunden ist, zu den wesentlichen Bedingungen für das Gelingen von

Mitarbeitergesprächen gehört, damit diese längerfristig als tragfähige Ansätze in die Schulentwicklung implementiert werden können.

- Während unseres Prozesses waren Offenheit und Ehrlichkeit in der Auseinandersetzung vor allem seitens der Schulleitung als Initiatorin der Gespräche oberstes Gebot. Um Transparenz und Vertrauen zu erlangen, mussten vor allem Organisations- bzw. Kommunikationsformen gefunden werden, die das Kollegium an der Planung und Durchführung beteiligten.
- Die Fortbildung zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen für Schulleitung und Personalrat war für alle Beteiligten sehr motivierend und hilfreich, um Techniken und Methoden der Gesprächsführung bewusster und professioneller einsetzen zu können. Die Schulung fand in drei Blöcken zu jeweils 2,5 Tagen statt und war dementsprechend relativ zeitaufwändig. Die praxisnahe Selbsterprobung in Übungsgesprächen wurde von allen Beteiligten als eine wichtige Erfahrung im Hinblick auf eine größere Professionalisierung betrachtet. Abschließende Bewertungen in Bezug auf die praktische Umsetzung des Gelernten liegen noch nicht vor. Festzustellen ist jedoch, dass die Gesprächsführenden bei der Durchführung eines strukturierten und ergebnisorientierten Gesprächs zunehmend an Sicherheit gewinnen.
- Nach unseren bisherigen Erfahrungen halten wir eine intensive Vorbereitung auf das Gespräch für eine wesentliche Voraussetzung. Dies betrifft vor allem detaillierte Kenntnisse über den fachlich-pädagogischen und persönlichen Entwicklungsschwerpunkt des beteiligten Kollegen.
- Unser Projekt zur Personalentwicklung, insbesondere die Mitarbeitergespräche, führte beim Personalrat zu einem Rollen- bzw. Interessenkonflikt, der vor allem in der Anfangsphase zu Kommunikationsschwierigkeiten und Missverständnissen zwischen Schulleitung und Personalrat führte. Grundsätzlich zeigte sich der Personalrat jedoch in der Zusammenarbeit konstruktiv und übernahm eine wichtige Mittlerrolle zwischen Schulleitung und Kollegium. Erschwerend wirkte weiterhin, dass nur ein Teil des Kollegiums direkt in diesen Prozess involviert werden konnte.
- Schwierig war es, im Kollegium die Einsicht zu vermitteln, dass Personalentwicklung - insbesondere die Mitarbeitergespräche - zu einer Qualitätsverbesserung des Unterrichts führen sollen. Dieser Zusammenhang war für die meisten Kollegen zu abstrakt und konnte nicht unmittelbar nachvollzogen werden. Die neu formulierten Aufgabenbeschreibungen als Basis unserer Mitarbeitergespräche beschreiben Qualitätsanforderungen und -erwartungen in Bezug auf Unterricht näher. Sie sind unserer Meinung nach ein richtiger Schritt in diese Richtung.

## 6. Qualitätsweiterentwicklung: Standards und Kriterien für die (Selbst-) Evaluation

Die Mitarbeitergespräche werden mit Hilfe von zwei unterschiedlichen Fragebögen ( [Fragebogen-Kollegen](#);  [Fragebogen-Schulleitung](#)) evaluiert, die die (möglicherweise) unterschiedlichen Erfahrungen aus der Sicht der beteiligten Kollegen und der Schulleitung dokumentieren sollen. Die Evaluation erfolgt anonym; der Personalrat - ohne Beteiligung der Schulleitungsmitglieder - wertet die Ergebnisse aus. In einer sich anschließenden Reflexionsphase sollen die Veränderungsvorschläge in den  [Leitfaden](#) zurückfließen. Weiterhin werden wir uns darüber Gedanken machen, welche Instrumente bzw. Verfahren (z.B. Schüler- Eltern- Ausbilder- Befragungen, kollegiale Hospitationen etc.) wir einsetzen können, um die qualitative Weiterentwicklung von Unterricht und Erziehung weiter zu fördern. Zurzeit wird an der Lösung von zwei Fragestellungen gearbeitet:

1. Auf welche Weise können die aus den Mitarbeitergesprächen resultierenden Erkenntnisse systematisiert werden, damit sie als Beitrag zur Qualitätsentwicklung in die gesamtschulische Entwicklung zurückfließen können  ([Matrix zur Systematisierung](#))?
2. Auf welche Weise kann über die in den Mitarbeitergesprächen getroffenen Zielvereinbarungen innerhalb des Schulleitungsteams ein Austausch geführt werden, damit diese gemeinsam bearbeitet werden können, ohne jedoch das Prinzip der Vertraulichkeit zu gefährden? Erste Ansätze zur Systematisierung dieser Gespräche werden momentan erprobt.

## 7. Besondere Bemerkungen

Die BBS Friesoythe sind Mitglied im Lernnetzwerk PINN (Personal-Innovations-Netzwerk). Weitere Auskünfte können unter > [brumsack@nwn.de](mailto:brumsack@nwn.de) erfragt werden.

## Materialien



01.Leitfaden



02.Fragebogen-Kollegen



03.Fragebogen-Schulleitung



04.Matrix zur Systematisierung