



Das Mitarbeitergespräch – Ein Leitfaden für die Schulleitung und das Kollegium

1 Allgemeines

Das Mitarbeitergespräch dient der persönlichen Aussprache zwischen Schulleiter/in oder der stellvertretenden Schulleitung und der Lehrkraft oder einer weiteren an der Schule beteiligten Person. Der Personenkreis umfasst

- alle Lehrkräfte,
- sozialpädagogische Fachkräfte,
- Schulleitungsmitarbeiter,
- Schulhausmeister,
- Schulsekretärin.

Im Mittelpunkt eines Mitarbeitergesprächs stehen die **berufliche Entwicklung** und die **Arbeitszufriedenheit** der einzelnen Mitarbeiter. Das Gespräch dient neben dem Austausch von Gedanken, Meinungen und Informationen ebenso der Verbesserung der Qualität von Schule und Unterricht und verstärkt die Kommunikation und Kooperation zwischen der Schulleitung und den Lehrkräften. Denn nur mit motivierten und zufriedenen Mitarbeitern lassen sich die Anforderungen an die Schule bewältigen und die Qualität von Schule und Unterricht nachhaltig sichern.

Für das Mitarbeitergespräch bietet sich der **mitarbeiterzentrierte oder auch -orientierte Gesprächsstil** an. Die Einstellung und Meinung der Mitarbeiter wird besser verstanden, wenn man sie frei reden lässt, als wenn der Vorgesetzte gezielt Fragen stellt.

Folgendes ist bei der mitarbeiterzentrierten Gesprächsführung zu beachten:

Die mitarbeiterzentrierte Gesprächsführung
• Die Schulleitung sollte dem Mitarbeiter geduldig, aber prüfend zuhören.
• Die Schulleitung sollte die hierarchischen Positionen nicht betonen.
• Die Schulleitung sollte moralische Ermahnungen und Ratschläge unterlassen.
• Es sollte kein Streit zwischen der Schulleitung und Mitarbeiter stattfinden.
• Die Schulleitung sollte nur unter bestimmten Bedingungen sprechen, z.B. um den Mitarbeiter zum Weiterreden zu veranlassen, um Befürchtungen und Ängste abzubauen, um den Mitarbeiter für seine Offenheit zu loben und um vernachlässigte Themen anzusprechen.

(vgl. Drzyzga 2000, S. 69)

Dieser Gesprächsstil setzt voraus, dass sich beide Gesprächspartner **gleichberechtigt** fühlen und die Lehrkraft Vertrauen in die Schulleitung hat. Da der mitarbeiterzentrierte Gesprächsstil mit freier Meinungsäußerung sehr zeitintensiv ist, sollte für das Gespräch ausreichend Zeit eingeplant werden, so dass alle anstehenden Themen umfassend erörtert werden können. Des Weiteren sollte die Schulleitung auf eine ungestörte und positive Gesprächsatmosphäre achten, damit sich Kollegin oder Kollege frei äußern kann.

Für ein **gesprächsförderndes Klima** sind für Schulleitungen folgende weitere Aspekte zu beachten:

Ein gesprächsförderndes Klima

- Begegnen Sie dem Gesprächspartner aufrichtig und zeigen Sie Interesse! Das Verhalten darf nicht aufgesetzt wirken.
- Versetzen Sie sich in die Person der Lehrkraft und versuchen Sie, ihre Gefühle und deren Bedeutung zu erspüren. Dies bedeutet nicht, dass Sie gleichzeitig das Verhalten des Mitarbeiters akzeptieren, sondern dass Sie sich lediglich damit auseinandersetzen.
- Bringen Sie dem Gesprächspartner Achtung entgegen! Dies bedeutet auch, dass Sie sich der Lehrkraft positiv zuwenden und sie als Person akzeptieren.

(vgl. Drzyzga 2000, S. 70)

Berücksichtigen Sie als Schulleitung diese Punkte, so wird eine angenehme Gesprächssituation entstehen, in der das Verhalten der Lehrkraft eine Reaktion auf Ihr Verhalten sein wird!

2 Aufbau des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch sollte sorgsam und durchdacht in der Schule eingeführt werden. Folgende Schritte haben sich in der Praxis bewährt:

2.1 Gesprächsvorbereitung und -einstimmung

Eine richtige Vorbereitung und Einstimmung auf das Mitarbeitergespräch ist eine wichtige Grundlage für dessen Erfolg. Besprechen Sie mindestens eine Woche im Voraus dessen Ziele, Rahmenbedingungen und Rollen. So sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin rechtzeitig und vollständig informiert wird und sich beide Gesprächsteilnehmer auf das Gespräch vorbereiten können. Alle Fragen, Unsicherheiten und Vorbehalte sollten vor dem eigentlichen Mitarbeitergespräch in einer angenehmen Atmosphäre besprochen und soweit wie möglich beseitigt werden. Neben den oben aufgeführten Aspekten sind bei der Gesprächsvorbereitung folgende Punkte zu beachten und Maßnahmen zu treffen:

Organisatorische Vorbereitung

Ein Mitarbeitergespräch sollte regelmäßig und wiederkehrend geführt werden. Dabei wird ein Ein-Jahres-Rhythmus in der Schule angestrebt. Zeitpunkt und Häufigkeit der Durchführung können jedoch auch anlassbezogen sein.

Besprechen Sie konkrete Absprachen wie Ort und Zeit des Gesprächs gemeinsam. Das Gespräch sollte in Ruhe und ohne Unterbrechungen geführt werden können. Die eigentliche Dauer eines Mitarbeitergesprächs hängt vom jeweiligen Anlass ab, sodass es keinen allgemeinen Richtwert gibt. Planen Sie circa zwei bis drei Stunden ein.

Für den Ort eines Mitarbeitergesprächs sollte ein geeigneter Raum gewählt werden, in dem die notwendige Ruhe herrscht und Vertraulichkeit sichergestellt ist. Nach Möglichkeit sollte das Mitarbeitergespräch nicht im Büro der Schulleitung geführt werden, sondern in einem gesonderten Zimmer, um keine unnötigen Barrieren zwischen der Schulleitung und der Lehrkraft aufzubauen.



Einen Vorbereitungsbogen für Lehrkräfte sowie für Schulleitungen finden Sie im Anhang.

Ziel und Inhalt des Mitarbeitergesprächs

Im Mitarbeitergespräch kann und soll alles angesprochen werden, was den Gesprächsteilnehmern als wichtig erscheint und von Bedeutung ist. Ein Gespräch kann allerdings nur dann erfolgreich geführt werden, wenn sich beide Gesprächspartner im Klaren sind, welches Ziel sie verfolgen. Je mehr Klarheit über das Ziel besteht, umso besser kann die Gesprächsführung darauf ausgerichtet werden und umso leichter kann überprüft werden, ob das Ziel erreicht wurde. Aus diesem Grund müssen vor dem Mitarbeitergespräch in der Vorbereitung Gesprächsziele definiert werden. Das Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus hat eine Themenunterlage zusammengestellt, die Sie als Anregung für Zielsetzungen nutzen können:

Mögliche Ziele des Mitarbeitergesprächs

- Zusammenarbeit und Führung (Beziehungen zwischen den Kollegen untereinander sowie zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten)
- Dienstliche Verwendung (Analyse der übertragenen unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Aufgaben)
- Arbeitsbedingungen (äußerer Unterrichtsrahmen, Umfeld der Schule)
- Weitere Verwendung und berufliche Perspektiven (Einsatzmöglichkeiten, berufliche Entwicklung, Fortbildung, Erwartungen an den Vorgesetzten).

(Quelle: Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus 1999, S. 4)

Dokumentation des Mitarbeitergesprächs

Es ist sinnvoll, die wichtigsten Punkte und Aussagen des Mitarbeitergesprächs schriftlich festzuhalten. Dazu bietet sich das Gesprächsprotokoll an. Das Protokoll dient lediglich der gemeinsamen Orientierung und soll die Gefahr von Missverständnissen verringern.

Dokumentieren Sie die wichtigsten Punkte bereits während des Gesprächs gemeinsam. Dadurch können sie in Zukunft gut an die Ergebnisse anknüpfen. Behandeln Sie die Niederschrift sowie den Inhalt des Gesprächs vertraulich!



Eine Vorlage für ein Gesprächsprotokoll finden Sie im Anhang.

Einstimmung auf den Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin

Eine sorgfältige Einstimmung auf den Kollegen/die Kollegin sollte nicht unterschätzt werden. Je besser das Verhältnis zwischen beiden Gesprächspartnern, umso mehr wird das Gespräch auf der Sachebene geführt. Nehmen Sie sich daher ausreichend Zeit dafür! Stimmen Sie sich zunächst ohne Vorlage auf Ihren Gesprächspartner ein. Überlegen Sie, wie Ihre Beziehung mit dem Kollegen/der Kollegin oder der Schulleitung aussieht, welche Situationen aus der gemeinsamen Zeit Ihnen in Erinnerung sind und welches Ziel Sie mit diesem Gespräch erreichen möchten. Erst dann sollten Sie ihre Vorbereitung anhand einer Grundlage erweitern.

Sowohl die Schulleitung als auch der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin bereiten sich am besten anhand folgender Vorbereitungsgrundlagen auf das Gespräch vor:

Einstimmung für die Schulleitung
• Welche Einstellung habe ich zum Mitarbeiter (Vorurteile, Sympathie, Antipathie...)?
• Wie schätze ich unsere Beziehung zueinander ein – auch aus seiner/ihrer Sicht?
• Wie verliefen frühere Gespräche mit diesem Mitarbeiter/dieser Mitarbeiterin?
• Was weiß ich über diesen Mitarbeiter/diese Mitarbeiterin (persönliche Situation, Gemeinsamkeiten, Hobby, Lieblingsthemen, Eigenarten, ...)?
• Welche Ziele und Motive verfolgt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin?
• Wie wird er/sie das Gespräch vermutlich führen?
• Bei welchen Aspekten ist mit Zustimmung zu rechnen, wann mit Einwendungen?
• Was kann ich tun, wenn das Gespräch zu emotional wird?

(vgl. Mentzel et al. 2009, S. 26)

Einstimmung für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin**Aufgaben:**

- Welche Hauptaufgaben hatte ich im vergangenen Schuljahr?
- Welche zusätzlichen Aufgaben habe ich im vergangenen Jahr neu übernommen?
- Welche Aufgaben sind gut erledigt worden und warum?
- Welche dieser Aufgaben machen mir Spaß und welche bearbeite ich weniger gerne?

Stärken und Entwicklungsbedarf/äußere Faktoren:

- Welche Faktoren – persönlich und auch außerhalb der eigenen Person – haben mir geholfen, gute Leistungen zu erzielen?
- Welche Faktoren – persönlich und auch außerhalb der eigenen Person – haben gute Leistungen behindert?
- In welchem Aufgabenbereich möchte ich im nächsten Schuljahr Schwerpunkte setzen und warum?

Sonstiges:

- Welche Erwartungen habe ich an die Schulleitung?
- Über welche Inhalte möchte ich sonst noch sprechen?

(vgl. Mentzel et al. 2009, S. 28)



Im Anhang finden Sie eine Checkliste, in der die wichtigsten Aspekte der Vorbereitung zusammengefasst sind.

2.2 Gesprächsdurchführung

Haben sich die Gesprächspartner auf einen Zeitrahmen und einen für beide Seiten angenehmen Gesprächsort geeinigt, kann das „eigentliche“ Mitarbeitergespräch beginnen. Konzentrieren Sie sich im Gespräch im Wesentlichen auf die vorgeschlagene Vorbereitung. Nutzen Sie dazu den Vorbereitungsbogen (siehe Anhang). Es ist selbstverständlich auch erlaubt, über andere Themen zu reden; ein Mitarbeitergespräch gelingt jedoch nur dann, wenn sich beide Gesprächsteilnehmer über das Ziel im Klaren sind.

Im Anschluss erhält die Lehrkraft mithilfe des Vorbereitungsbogens eine Rückmeldung von der Schulleitung, die insbesondere die positiven Aspekte der Arbeit herausstellt.

2.3 Gesprächsauswertung

Nach einem Mitarbeitergespräch sollten beide Gesprächsteilnehmer das Gespräch auswerten bzw. analysieren. Folgende Fragen können Ihnen dabei hilfreich sein:

Gesprächsauswertung
• Habe ich das Gesprächsziel erreicht?
• Wie habe ich mich im Gespräch verhalten?
• Was habe ich falsch gemacht?
• Wie war das Gesprächsklima?
• Welchen Beitrag habe ich geleistet?
• Welches Bild hat der Kollege/die Kollegin von mir?
• Welchen Eindruck habe ich vom Kollegen/von der Kollegin?
• Was muss ich bei weiteren Gesprächen mit diesem Kollegen/dieser Kollegin beachten?
• War der Gesprächszeitpunkt günstig?
• Waren die überreichten Informationen und Unterlagen ausreichend vorbereitet?

(Quelle: Drzyzga 2000, S. 10-11)

Überlegen Sie im Anschluss gemeinsam, welche Ziele Sie erreichen möchten! Vereinbaren Sie klare Ziele, gegebenenfalls Zwischenschritte und setzen Sie Prioritäten! Die Zielvereinbarung sollte sich auf einen konkreten und realistischen Zeitraum und auf die inhaltlichen Vorgaben des durchgeführten Mitarbeitergesprächs beziehen. Halten Sie sich gegenseitig über die getroffenen Maßnahmen auf dem Laufenden und vereinbaren Sie gegebenenfalls neue Gesprächstermine!

3 Literaturquellen

Drzyzga, U. (2000). Personalgespräche richtig führen. Ein Kommunikationsleitfaden. München: dtv.

Hinrichs, S. (2009). Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung. Frankfurt am Main: Bund Verlag.

Mentzel, W., Grotzfeld, S., Haub, Ch. (2009). Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und richtig einsetzen. Freiburg, München, Berlin: Haufe Mediengruppe.

Nagel, R., Oswald, M., Wimmer, R. (2008). Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

4 Anhang

Checkliste für die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen

Gesprächsvorbereitung

Gesprächsprotokoll mit Zielvereinbarung

Checkliste für die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen

(Quelle: Mentzel et al. 2009, S. 200-201)

Organisatorische Vorbereitung

- Wann und um welche Uhrzeit findet das Gespräch statt?

- Wo findet das Gespräch statt?

- Wurde genügend Zeit eingeplant?

- Sind Störungen ausgeschlossen?

- Sind alle benötigten Unterlagen vorbereitet?

Ziel und Inhalt

- Um was geht es (Gesprächsthema, -anlass)?

- Verfüge ich über ausreichend Informationen zum Gesprächsthema?

- Notieren Sie sich alle Themen, die Sie im Gespräch ansprechen wollen!

- Welches Gesprächsziel wird verfolgt?

- Wie argumentiere ich, um mein Ziel zu erreichen?

- Mit welchen Einwendungen ist zu rechnen?

- Wie gliedere ich das Gespräch?

- Machen Sie sich vor dem Gespräch nochmals mit den Fakten vertraut, die für den Gesprächsanlass relevant sind!

Einstimmung für die Schulleitung

- Welche Einstellung habe ich zum Mitarbeiter (Vorurteile, Sympathie, Antipathie...)?

- Wie schätze ich unsere Beziehung zueinander ein – auch aus seiner/ihrer Sicht?

- Wie verliefen frühere Gespräche mit diesem Mitarbeiter/dieser Mitarbeiterin?

- Was weiß ich über diesen Mitarbeiter/diese Mitarbeiterin (persönliche Situation, Gemeinsamkeiten, Hobby, Lieblingsthemen, Eigenarten, ...)?

- Welche Ziele und Motive verfolgt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin?

- Wie wird er/sie das Gespräch vermutlich führen?

- Bei welchen Aspekten ist mit Zustimmung zu rechnen, wann mit Einwendungen?

- Was kann ich tun, wenn das Gespräch zu emotional wird?

Einstimmung für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin

Aufgaben:

- Welche Hauptaufgaben hatte ich im vergangenen Schuljahr?

- Welche zusätzlichen Aufgaben habe ich im vergangenen Jahr neu übernommen?

- Welche Aufgaben sind gut erledigt worden und warum?

- Welche dieser Aufgaben machen mir Spaß und welche bearbeite ich weniger gerne?

Stärken und Entwicklungsbedarf/äußere Faktoren:

- Welche Faktoren – persönlich und auch außerhalb der eigenen Person – haben mir geholfen, gute Leistungen zu erzielen?

- Welche Faktoren – persönlich und auch außerhalb der eigenen Person – haben gute Leistungen behindert?

- In welchem Aufgabenbereich möchte ich im nächsten Schuljahr Schwerpunkte setzen und warum?

Sonstiges:

- Welche Erwartungen habe ich an die Schulleitung?

- Über welche Inhalte möchte ich sonst noch sprechen?

Gesprächsvorbereitung
(in Anlehnung an Mentzel et al. 2009, S. 202)

1. Organisatorisches

Teilnehmer/in Klasse

Datum des Mitarbeitergesprächs Zeit:

Datum des letzten Mitarbeitergesprächs

Ort Vorauss. Dauer

2. Gesprächsziel(e)

Welche/s Gesprächsziel/e wird verfolgt?

.....

.....

.....

.....

Meine wichtigen Argumente:

.....

.....

.....

.....

3. Der Kollege/die Kollegin

Berufliche/persönliche Situation:

.....

.....

Besondere Eigenarten:

.....

.....

Erwartete Einwendungen:

4. *Rückblick (gegebenenfalls)*

- Was ist seit dem letzten Mitarbeitergespräch passiert?
- Welche Aufgaben/Zielvereinbarungen sind gut erledigt worden und warum?
- Welche Aufgaben/Zielvereinbarungen sind nicht gut gelungen und warum?

Gesprächsprotokoll mit Zielvereinbarung

Organisatorisches

Teilnehmer/in Klasse

Datum des Mitarbeitergesprächs Zeit:

Datum des letzten Mitarbeitergesprächs

Gesprächsanlass

Dokumentation des Gesprächsverlaufs

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Reflexion (Quelle: Drzyzga 2000)

- Habe ich das Gesprächsziel erreicht?
- Wie habe ich mich im Gespräch verhalten?
- Was habe ich falsch gemacht?
- Wie war das Gesprächsklima?
- Welchen Beitrag habe ich geleistet?
- Welches Bild hat der Gesprächspartner von mir?
- Welchen Eindruck habe ich vom Gesprächspartner?
- Was muss ich bei weiteren Gesprächen mit diesem Partner beachten?
- War der Gesprächszeitpunkt günstig?
- Waren die überreichten Informationen und Unterlagen ausreichend vorbereitet?

Zielvereinbarung(en)

.....

.....

.....

.....