

Das Mitarbeitergespräch an Schulen

Chancen und Risiken

Auf die Frage eines neuen, aber bereits seit vielen Monaten an der Schule tätigen Kollegen, wie denn seine Leistungen gesehen und eingeschätzt werden, antwortete die Schulleitung leicht irritiert mit einem kurzen und knappen Hinweis: "Wenn ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden wäre, hätte ich Ihnen das bereits gesagt!" Eine verkürzte Interaktion, die viele Fragen offenlässt, aber großen Raum für Interpretationen öffnet. Diese unbedachte Botschaft kann je nach Temperament des Adressaten recht unterschiedlich gedeutet werden. Das Spektrum der persönlichen Interpretationen und der damit einhergehenden möglichen Missverständnisse werden bei solchen Tür- Angelgesprächen in ihren Konsequenzen meist in der Hektik des Tagesgeschäftes übersehen: „Störe mich nicht, ich habe Wichtigeres zu tun als mich mit dieser Frage zu beschäftigen!“ „Du bist nicht wichtig, macht deine Arbeit!“ Ein Einzelfall? Wollen wir es gemeinsam hoffen! Denn das Feedback- Geben, aber auch das Feedback-Annehmen gehört zum täglichen Geschäft eines Pädagogen im Klassenraum. In dem Mitarbeiter- Gespräch (MG) geht vor allem um das Aussteuern von Selbst- und Fremdbild – sowohl des Kollegen, wie aber auch das der Schulleitung, kurzum: es geht um eine kritische Bestandsaufnahme des gemeinsamen Beziehungsgeflechtes, und es geht um ein individuelles Fördern und Fordern.¹ Insofern bietet das Mitarbeiter- Gespräch die Chance, dass zwei gleichberechtigte Gesprächspartner über sich selbst und die Wirkung ihres Verhaltens über diese Interaktion

reflektieren können. Das geht, wenn ein Klima der Nähe, der Offenheit, des Vertrauens und des Vertraut- Sein zwischen den beiden Gesprächspartnern angestrebt wird oder bereits besteht. Und eine weitere wichtige Voraussetzung muss gegeben sein: Es dürfen auch Gefühle gezeigt werden! Das ist eine Abkehr von der Devise „Indianer heulen nicht!“ Gefühle gehören zum Leben – und sie sollten in diesem Gespräch auch zugelassen werden. Sie sind die Säule der Empathie und setzen auf die emotionale Intelligenz. Das ist nicht leicht in einem Berufsfeld, in dem täglich gefordert wird, Gefühle unter Kontrolle zu halten. Selbstreflexion hat vor allem etwas mit sozialer Kompetenz zu tun. Soziale Kompetenz wird heute als Baustein einer überzeugenden Führung immer artikulierter eingefordert. Ohne soziale Kompetenz können indes komplexe soziale Systeme nicht funktionieren. Daher liegt die Vermutung nahe, dass soziale Kompetenz in Organisationen schon immer einen wichtigen Part gespielt hat. Offensichtlich hat sich das, was einmal selbstverständlich war, zu einem Mangel entwickelt und muss nun neu artikuliert werden. Soziale Kompetenz wird vor allem auch im MG gefordert und gefördert. Viele Schulleitungen wissen dies und handeln danach. So gesehen, bedarf es eigentlich keines angeordneten Jahresgespräches. Doch die tägliche Routine lässt manche Selbstverständlichkeit in den Hintergrund treten. Daher macht es durchaus Sinn, die Aufmerksamkeit durch die beiden Vorgaben (a) der „Jährlichkeit“ und (b) „formaler Ablauf“ auf dieses Instrument zu lenken. Doch was im Klassenraum so selbstverständlich erscheint, wird

¹ Vgl. hierzu auch MEIXNER, H.E., *Das Mitarbeiter- und Jahresgespräch an Schulen* 2022, ISBN 78-3-7375- 3285-3

im Alltag des Miteinanderumgehens im Kollegium leicht zur Ausnahme. Allerdings gilt diese "Sprachlosigkeit" nicht nur im Berufsfeld! Auch Ehepartner leiden nicht selten an „Gesprächsmangel“. Mit wenigen Minuten Austausch im Tagesschnitt - so das Ergebnis einer Umfrage - geben sich viele Paare im Alltag zufrieden. Das geht solange gut, bis der Urlaub oder die Weihnachtszeit naht. Dann schafft die erzwungene Nähe verbunden mit einer Zeit reduzierter Ablenkungen für viel Dynamik. Mitunter gerät dann außer Kontrolle, was ansonsten so „cool“ und „bedacht“ abläuft. Soweit sollte man es nicht kommen lassen. Konflikte lassen sich in kleinen und überschaubaren Portionen besser beherrschen, als aufgestauter und unterdrückter Ärger, der sich seine Bahn sucht. Hier liegt der eigentliche Sinn des Mitarbeitergesprächs. Es soll auf ein Gesprächs Anliegen eingegangen werden, das ansonsten in der Hektik des täglichen Miteinanders durch Vordergründiges überlagert wird. Insoweit hat das Mitarbeitergespräch auch eine kathartische Wirkung. Es sollte an- und ausgesprochen werden, was unausgesprochen eine innere Dynamik auslöst und zu unkontrollierten Entladungen führen kann. Gerade heute aber gewinnt das Mitarbeiter-Gespräch gerade in Bereichen, die durch eine große Leitungs- bzw. Führungsspanne charakterisiert sind, an Bedeutung. Es ist ein Gebot der Fürsorge, auch dort als Schulleitung vermittelnd einzugreifen, wo sich im Beziehungsgeflecht gruppenspezifische Konflikte aufbauen, eine Selbstausbeutung Platz greift und sich persönliche Konflikte auf das berufliche Umfeld auswirken. Jeder Lehrer achtet in seinem Klassenverband auf diese gruppenspezifischen Zeichen, und es ist selbstverständlich, dass die Schulleitung hierauf auch bei den Kolleginnen und Kollegen² ein wachsames Auge haben sollte. Aber es geht nicht nur um dieses Krisenmanagement, es geht auch um partnerschaftliche Signale und Impulse, um das gemeinsame Ziel mit vollem Engagement zu erreichen. Wer sich als Schulleitung als erfahrener Partner und

Teampartner versteht, wirkt einer inneren Kündigung entgegen, vermeidet „burnout“ bei sich und anderen und erhält viele Impulse, um sein Führungsverhalten weiterzuentwickeln.

Eine praktische Herausforderung an die Schulleitung

In einem Gymnasium kommt es wiederholt zu Beschwerden über eine Lehrkraft. Hart und unbarmherzig werden von dem Kollegen auch kleinste Fehler und Fehlverhalten der Schülerinnen und Schüler in einer persönlich nicht akzeptablen Weise geahndet. Im Unterricht ist klar definiert, wer das Sagen hat. Widerspruch wird nicht zugelassen. Jeder kennt seinen Platz, jeder weiß, was von ihm verlangt wird. Eine gewisse Verlässlichkeit im System ist erkennbar, und es wird klar und unmissverständlich gesagt, was verlangt wird. In diesem Umfeld können sich Schülerinnen und Schüler kein „Schwächeln“ leisten. Schwächen werden gnadenlos aufgedeckt und insbesondere die etwas Sensibleren sind häufig die Betroffenen. Leichtgewichte und sensible Naturen haben in diesem Umfeld keine Chance. Der schroffe Ton verkürzt manche Diskussion. Die Meinungen im Klassenverband über das Klima sind geteilt: Einige kommen mit diesem Unterrichtsstil insgesamt klar, andere drohen hoffnungslos unterzugehen und wiederum andere haben sich mit einem inneren Grollen den Gegebenheiten angepasst.

Die Schulleitung ermahnt den Kollegen immer wieder, mehr Sensibilität für die zwischenmenschlichen Töne zu entwickeln, drängt zu Seminaren, kritisiert das autoritäre Verhalten und droht mit ernsteren Maßnahmen: Der Kollege nimmt dies mit unbewegter Miene zu Kenntnis, und sagt zu, dass er daran arbeiten werde. Doch es ändert sich in seinem Verhalten so gut wie nichts. Bei alledem ist der Kollege ein verlässlicher und kompetenter Pädagoge und die Lernbilanz kann sich sehen lassen. Um das

² Um die Lesbarkeit stehen die Begriffe männlich/ weiblich ... Text noch einmal abklären

Schlimmste zu vermeiden, hat die Schulleitung eine Vertrauenslehrerin bestimmt, die ein offenes Ohr für die Probleme im Klassenverbund hat.

Auf diese Weise haben sich Schulleitung und Kollege über Jahre arrangiert. Doch die Beziehung zwischen diesen beiden Menschen ist angespannt, insgesamt unpersönlich. Die Schulleitung hat das Gefühl, dass sie an diesen Menschen nicht heran kommt. Das ändert sich, als der Ruhestand dieses Kollegen ansteht. In einem der letzten Gespräche vor dem Ausscheiden aus dem Berufsleben wird dieser bis zur „Halskrause zugeschnürte“ Mitarbeiter seiner Schulleitung gegenüber gesprächig. Es ist, als sei ein schwere Bürde von diesem Menschen genommen wurde. In diesem Gespräch erfährt die Leitung, dass dieser Mitarbeiter in frühen Jahren den Tod der Eltern und Geschwister hat miterleben müssen. Ohne Nestwärme wurde er von einer Stelle zu einer anderen verschoben und schon bald war für ihn klar: Wer Gefühle zeigt, der hat bereits verloren. Wer sich nicht den Respekt der anderen erkämpft, wird zum Spielball. Seine Erfahrungen gipfelten in der Überzeugung: „Das Leben ist hart und nur Härte gegen sich selbst und andere lassen einem Überleben. Man kann entweder Gewinner oder Verlierer sein. Dazwischen gibt es keine Zwischentöne!“ Und so setzte diese Lehrkraft alles daran, immer der Gewinner zu sein.

In diesen wenigen Stunden kurz vor dem Ausscheiden wurde aufgearbeitet, was bislang unausgesprochen blieb. Vieles wurde der Schulleitung jetzt verständlicher und manches hätte sie wohl auf Grund dieses Hintergrundes anders geregelt.

Sicherlich gehört dieser Fall nicht zum Alltäglichen im Führungsfeld einer Schulleitung. Doch was im Großen zählt, zeigt sich auch im Kleinen. Nur lassen sich bei den kleineren, weniger dramatischen Beispielen die Konturen nicht so klar und abgegrenzt aufzeigen. Wenden wir uns daher einer kurzen Analyse dieses Falles zu:

1. Wir können unterstellen, dass bei der Lösung der täglichen Probleme es zwischen diesen bei-

den Menschen Kommunikationsbarrieren gegeben hat: Wahrscheinlich nahm der Kollege unkommentiert die Kritik seiner Schulleitung hin. Er orientierte sich an den Machtkoordinaten und auf Grund seiner Philosophie nahm der Kollege hin, was aus seiner Einstellung heraus nicht zu diskutieren ist. Auf der anderen Seite stand eine Schulleitung, die an diesem „Betonkopf“ verzweifelte. Irgendwann kam dann die Resignation: „Der wird sich nie ändern und rausschmeißen kann ich ihn auch nicht!“

2. Neben dieser sachlichen Ebene ist in dieser Beziehung auch viel emotionaler Sprengstoff enthalten. Sicherlich hatten beide Gesprächspartner im Verlauf ihrer Zusammenarbeit viel Energie aufzuwenden, um sachlich zu bleiben und nicht „zu explodieren“. Das hat wahrscheinlich große Energien gebunden - auf beiden Seiten.

3. Die Fremdwahrnehmung tat ein Übriges: Vielleicht sah der Kollege in seiner Schulleitung das Weichei, das in Harmonie herumeiert, statt klar und deutlich den Schülern zu sagen, wo es langgeht und was Sache ist. Denkbar ist, dass sich die Schulleitung als Ritter ohne Schwert mit dieser Situation arrangieren muss. Statt einer großen Lösung, ist ein ständiges Ringen um ein angemessenes Verhalten gegenüber den Schülern angesagt.

4. Kontakt schafft den erforderlichen sozialen Kitt zwischen zwei Menschen. Wo er fehlt, da baut sich Sprachlosigkeit auf. Menschen suchen vor allem den Kontakt mit anderen Menschen, die sie sympathisch finden, mit denen sie viele Gemeinsamkeiten teilen. Dabei gilt: „Kontakt schafft Sympathie.“ Doch so unterschiedliche Naturen, wie sie in diesem Beispiel beschrieben wurden, meiden eher den gemeinsamen Kontakt, beschränken ihn auf das absolute Muss. Das drückt sich bis hin zur Körpersprache bei zufälligen Begegnungen oder bei angesetzten Meetings aus. Und weil dies so ist, entfremden sich die beiden eher, als dass sie im Team zusammenwachsen. Und gerade hieraus ergeben sich weitere Irritationen.

5. Fehlender Kontakt auf der einen Seite und häufige Kontakte mit anderen auf der anderen

Seite, führen nicht selten zu einer Wagenburg – Mentalität. Wer sich ausgegrenzt fühlt, schottet sich meist ab, wird als „eigenartige“ abgestempelt und begünstigt und verstärkt so das Urteil der anderen über sich. Nicht selten führt dies zu einer Ausgrenzung entweder als Marginalfigur (deklarerter Sonderling), oder es bildet sich im Kollegium eine Die- Gruppe, die in Widerstand und Abgrenzung zu der Wir-Gruppe steht.

6. Gerade Führungskräfte wissen, dass sie mit steigender Hierarchieebene einsamer werden. Viele suchen dann einen Gesprächspartner und Vertrauten in ihrem Bereich, mit dem sie sich austauschen können und gegebenenfalls auch ihren aufgestauten Frust abladen können. Aber hier muss man sich deutlich vor falschen Freunden schützen. Solche falschen Berater sind zum Beispiel die Schleimer: ein Schleimer ist ein Mensch, der dir das sagt, was er hinter deinem Rücken nicht mehr wiederholen wird.

Aus dieser Analyse leitet sich eine Aufforderung ab. Denn Klagen und Beklagen genügt nicht. Denn wer sich einer Situation hilflos (weil Ritter ohne Schwert) ausgeliefert sieht, baut ein enormes Stresspotenzial auf: Wie könnten diese Herausforderung, wenn nicht gelöst, so doch zumindest entschärft werden? Kann hierbei das MG eine Hilfe sein?

1. Da Kontakt Sympathie schafft, und dieser Kontakt zumindest einmal jährlich abgefordert wird, besteht in jedem Fall die Chance, dass man sich nicht gegenseitig aus dem Wege geht. Die zeitliche Vorgabe und die Ablaufregelungen dieses besonderen Gesprächs (z.B. Einstimmung, Vorbereitung, gemeinsame Abstimmung etc.) können eine weitere Hilfe sein.

2. Ziel des MG ist es, mehr über einen Menschen zu erfahren. Dieses Hintergrundwissen fehlte in dieser Beziehung. Jeder Arzt weiß, dass es zunächst einmal auf die Diagnose ankommt, erst dann kann die Therapie folgen. Es wäre eine falsche Hoffnung, wollte man in einem ersten Gespräch die harte Schale des Kollegen aufbrechen. Das kann weder gewollt

sein, noch wäre es ein realistisches Ziel. Alles hat seine Zeit und hier deutet sich eine lange Wegstrecke an. Aber auf diesem Weg gibt es eine Reihe von Meilensteinen. Dazu gehören, Nachhaltigkeit, Gelassenheit und Ausdauer – Eigenschaften, die in einem Beziehungsgespräch gefordert sind.

3. Entscheidend ist die Einstellung zu diesem Gespräch: Anders als im täglichen Miteinander geht es hier um den Kollegen als Partner. Nicht was er tut, ist hier die entscheidende Frage, sondern warum er so und nicht anders handelt. Aber auch das Umfeld, in dem sich dieser Mensch bewegt, etwa welche Hobbys er pflegt, welche Umgebung ihn prägt, wie er die täglichen Dinge in seinem privaten Bereich organisiert kann viele Aufschlüsse geben. Denn die Kolleginnen und Kollegen nehmen auch ihren privaten Bereich mit in den Schulunterricht. Dieses Umfeld aufzudecken, schafft Verstehen und Verständnis.

4. Die Einstellung: „Ich will etwas über den Kollegen erfahren, was mir bislang entgangen ist!“ wirkt sich auch auf die selektive Wahrnehmung aus. Häufig hört man das, was man zu hören erwartet und was man hören will. Wird die Wahrnehmung auf Entdeckerreise geschickt, so werden viele erstaunt sein, was sie bisher alles übersehen und überhört haben. Wer indes von der Einstellung geprägt ist: „Was ist das für ein Ekel“, wird sich in seiner Auffassung schon bald auch in diesem Gespräch bestätigt sehen. Mit dieser Einstellung verfängt man sich im Netz der sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

5. Den Standpunkt des anderen, seine Bezüge und Besonderheiten erkennen, bedeutet Verstehen und Verständnis. Das schafft Akzeptanz, wenn auch nicht Toleranz. Das gilt auch in Umkehrung. In diesem Beispiel fühlte sich die Schulleitung auf dem absolut richtigen Weg. Aber denkbar ist, dass sich gerade in einer extremen Ausrichtung die Dinge deutlicher und konturierter betrachten lassen. Daher ist es ein interessanter Weg, diesen Mitarbeiter zu ermuntern, aufzuzeigen, wie der Führungsstil der Schulleitung auf ihn wirkt. „Was erfahre ich als Führungskraft in diesem Gespräch, was mich in

der Wahrnehmung meiner Aufgaben als Führung weiterbringt?“ In dieser Ausrichtung liegt für die Schulleitung ein besonderer Reiz des MGs.

6. In dem MG tritt die Leitung als Coach auf. Der Coach richtet nicht, der Coach sieht die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und sucht mit ihm gemeinsam nach dem für ihn besten Weg. Die Schulleitung als Coach und Berater sieht nicht nur die vordergründigen Organisationsziele, sie forscht und arbeitet vor allem an den Maßanzug für den Mitarbeiter. Mitunter deckt sich der nicht mit den unmittelbaren Zielen der Organisation. Der Coach weiß aber auch, dass die Lösung eines persönlichen Problems nicht von außen kommt, sondern dass die Lösung der Betreffende selbst finden muss. Aufgabe des Coachs ist es daher, den Tunnelblick des anderen zu überwinden und ihm weitere Lösungsfelder zu erschließen.

Braucht das Kollegium ein Mitarbeiter- Gespräch mit der Schulleitung?

Es wird im Kollegium - übrigens gleichermaßen auch in Wirtschaft und Verwaltung - zuviel übereinander und zu wenig miteinander gesprochen. Das hat viele Ursachen. Häufig dominiert die Hektik des Tagesgeschäftes und lässt nur wenig Raum, um grundsätzliche Aspekte der Arbeit sowie persönliche Belange des Arbeitsumfeldes zu thematisieren und mit den Kolleginnen und Kollegen zu kommunizieren. „Es fehlt die Zeit!“, so hört man oft als Entschuldigung. Allerdings ist der Hinweis „Ich habe keine Zeit“ bei genauem Hinsehen ein Weichmacher - Argument. Diesem Argument fehlt es an Offenheit und Klarheit. Richtiger wäre der Hinweis: „Für mich sind andere Termine wichtiger! Ich habe andere Prioritäten gesetzt!“

In einer vernetzten Organisation gewinnt die Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation an Bedeutung. An dieser Stelle setzen die Überlegungen zu einem formalisierten und institutionalisierten Dialog ein. Der Stellenwert

und die Bedeutung der Kommunikation im Führungsfeld sind heute weitgehend unstreitig. Lee Iaccoca bringt es auf eine schlüssige, wenngleich auch etwas stark zugespitzte Formel:

„ Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“

Insgesamt hat sich das Kommunikationsverhalten in Wirtschaft und Verwaltung in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert.

Was früher ohne weitergehende Erklärungen und Erläuterungen funktionierte, bedarf heute eines erheblichen kommunikativen Aufwandes. An die Stelle einer aufgesetzten Autorität ist der Anspruch getreten, Anweisungen und Gebote auf ihre Zweckmäßigkeit und Berechtigung hin zu hinterfragen. Viele Berufsgruppen müssen daher mehr denn je neben ihren „Taten“ auch durch Worte überzeugen.

Damit haben sich auch die Anforderungen an die Schulleitung grundlegend verändert. Eine Antwort hierauf ist ein Mehr an Kommunikation, statt Anweisen steht heute das Überzeugen. Kommunikation und Interaktion sind mehr denn je gefordert. Das Mitarbeitergespräch als formalisierte Vorgabe ist somit auch eine Antwort auf ein geändertes Führungsfeld.

Nicht jede Lehrkraft lässt sich für die formalisierte und verordnete Art eines Gespräches spontan begeistern. Die einen sehen in dem Mitarbeitergespräch einen Vorgang, der sich täglich im Miteinander von Schulleitung und Kollegium wiederholt. Aus dieser Perspektive scheint es keinen Handlungsbedarf für ein Mitarbeiter- Gespräch zu geben. In diesem Sinne ist dann auch häufig von einem vermeidbaren Aktionismus die Rede. Die Sicht der Schulleitung könnte sein: „Es wäre schlimm um uns bestellt“, so ein häufig genanntes Abwehrargument, „wenn wir dieses Jahresgespräch tatsächlich brauchen! Schließlich sprechen wir täglich miteinander, zumindest aber steht bei Bedarf jedem Kollegen meine Tür offen. Wir kennen daher unser Team und unsere Teamspieler, und wir wissen, wo der Schuh drückt! Was also soll dieser überflüssige Formalismus an zusätzlichen Erkenntnissen bringen?! Es

wird ohnehin schon zu viel zerredet. Dem gilt es, Einhalt zu gebieten! Im Übrigen: Wo soll ich als Schulleitung die Zeit hernehmen, um all diese Gespräche in dem vorgegebenen Zeitfenster zu führen?“ Und wie sieht es bei den skeptischen Kolleginnen und Kollegen aus? „Natürlich gibt es Einiges zu klären. Meist wird man ja ohnehin vor vollendete Tatsachen gestellt mit dem Hinweis: `Sie sind doch einverstanden...´ Auch wartet man auf Abstimmungen und Rückfragen häufig viel zu lange. Finden Rücksprachen endlich statt, dann dominiert das Tagesgeschäft und der grundsätzliche Klärungsbedarf bleibt auf der Strecke. Anerkennung und unterstützende Ermunterung? Das wäre schön! Das ist offensichtlich ein Luxus, den sich Schulleitungen nicht leisten können. Das ist nun mal so. Daran lässt sich kaum etwas ändern, zumal der ernsthafte Wille fehlt, auf diesem sensiblen Feld tatsächlich etwas verändern zu wollen. Das würde auch Vieles infrage stellen und die Machtkoordinaten verändern. Außerdem würde es Offenheit und Vertrauen voraussetzen. Wer kann schon offen sagen, was ihn bewegt? Das ist doch viel zu riskant!“

Soviel zu den Kritikern dieses neuen und doch alten Weges. Aber es gibt auch andere Meinungen zu diesem interessanten Kommunikationsfeld: Die Befürworter eines Mitarbeitergesprächs betonen eher die Sprachlosigkeit im schulischen Umfeld. Sie beklagen, dass mehr übereinander, als miteinander gesprochen wird. Sie empfinden die täglichen Sprachbarrieren als hinderlich für ihre Arbeit und hoffen auf ein offeneres Miteinander. Sie sehen daher folgerichtig in dem Instrument des Mitarbeitergesprächs einen Weg, um die Gesprächskultur im Kollegium zu verbessern. „Denn“, so ihre kritische Selbstreflektion, „was wissen wir eigentlich von den Menschen, mit denen wir täglich zusammen sind und zusammenarbeiten?“ Stimmen Selbstbild (Wie sehe ich mich? Wie werde ich in meinem Führungsstil wahrgenommen bzw. wie wirkt mein Verhalten auf andere?) und Fremdbild (Wie sieht mich mein Gegenüber?) tatsächlich überein? Wer sich auf diesen Erkundungsweg begibt, erfährt viel über

seine Kolleginnen und Kollegen, weit mehr allerdings über sich selbst, sofern man die Zeichen richtig zu deuten versteht.

Wir sollten daher mehr miteinander als übereinander reden! Die Verdichtung der Arbeit und schwierige pädagogische Herausforderungen lassen viele zu Einzelkämpfern werden. Trotz aller Bekenntnisse zur Teamarbeit wird das Miteinanderumgehen insgesamt rauer und manches Wort, das wichtig wäre, kommt nicht zur rechten Zeit und/ oder verliert seine Wirkung in der Hektik und in den Stress des Tagesgeschäftes. Dies ist ein gefährlicher Nährboden für Kommunikations- und Sprachbarrieren. Diese Sprachlosigkeit wird von vielen Kolleginnen und Kollegen als drückend erlebt. Sie fühlen sich mit ihren Stress und den täglichen Herausforderungen nicht selten allein gelassen. Daraus erklärt es sich, dass heute soziale Kompetenz vornehmlicher in allen gesellschaftlichen Bereichen eingefordert wird. Was früher weitgehend als Selbstläufer über Weihnachtsfeiern, dem Beförderungsumtrunk und anderen die Kommunikation förderlichen gesellschaftlichen Events funktionierte, wird nunmehr deutlicher thematisiert. Wer Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen will, ist daher mehr denn je gefordert, Offenheit und eine Vertrauenskultur zu schaffen. Beides ist nicht zum Nulltarif zu haben. In diesem Sinne sind dann auch die Bekanntmachungen der Kultusministerien zur Durchführung eines Mitarbeitergesprächs an staatlichen Schulen zu sehen.

3. Erlasse und Dienstvereinbarungen zum jährlichen Mitarbeitergespräch: Die strategischen Vorgaben

Das Mitarbeiter Gespräch als Führungsinstrument wird häufig über Erlasse und/ oder Dienstvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung festgelegt. Der Aufbau dieser Erlasse bzw. dieser Dienstvereinbarungen folgt meist einem einheitlichen Standard:

Ein Erlass zur Durchführung des Mitarbeitergesprächs an staatlichen Schulen geht auf die folgenden fünf Punkte ein³:

- (1) Allgemeines: Anliegen des Gesprächs, Einbettung dieses Instrumentes in das Führungssystem der Verwaltung
- (2) Durchführung des Mitarbeitergesprächs: Formale Aspekte: Anlässe des Gesprächs etwa in einem regelmäßigen Turnus und/ oder anlassbezogen etwa bei einer befristeten Beschäftigung, als Rückkehrgespräch nach Beurlaubung; wer mit wem das Gespräch führen soll (Zuständigkeiten)
- (3) Inhalt des Mitarbeitergesprächs: Generalklausel: es soll über alles gesprochen werden, was für die Gesprächspartner von Bedeutung ist. Inhaltlich kann sich dies auf die Bereiche Zusammenarbeit und Führung, dienstliche Verwendung, Arbeitsbedingungen, weitere Verwendungen und berufliche Perspektiven erstrecken
- (4) Dokumentation des Mitarbeitergesprächs: Beide Gesprächspartner unterzeichnen ein Protokoll. Diese Niederschrift ist in der Regel nur einsehbar für die beiden Betroffenen. Vertraulichkeit wird vereinbart. Eine Weitergabe der Gesprächsinhalte an Dritte ist nur im gegenseitigen Einverständnis möglich.
- (5) Inkrafttreten, Außerkraft treten

Eine Dienstvereinbarung „Rahmenrichtlinie Mitarbeiter/innen- Gespräch“ geht von folgender Gliederung⁴ aus

Einleitung

- (1) Vereinbarung von Maßnahmen für konkrete Arbeitsziele und –schwerpunkte
- (2) Gesprächsführung: Wie sollte das Gespräch vorbereitet, strukturiert und nachbereitet werden.
- (3) Die Gesprächsthemen: Arbeitssituation, Zufriedenheit mit der Arbeit, Kooperationen im Team, Entwicklungsziele

³ Bayerische Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, Erlass von 16. Mai 2014 KWMBL NR 11/ 2014 ff.

- (4) Vor- und Nachbereitung des Gesprächs: Wie gewinne ich das Team für dieses Gespräch? Welche Verbesserungen lassen sich für die nächsten Gespräche aus den Erfahrungen ableiten?

Anlagen:

- a) Formular für die Vereinbarung von Maßnahmen für konkrete Arbeitsziele und Schwerpunkte
- b) Kopiervorlagen - vorbereitende Fragen
- c) Leitfaden für die Gesprächsführung

Verwaltungsübergreifend wird das Mitarbeitergespräch als Baustein einer neuen Führungskultur und der Personalentwicklung bindend für alle Institutionen der Landesregierung gesehen. „Das Mitarbeitergespräch“, so im Erlass von 16. Mai 2014⁵ „an den staatlichen Schulen dient der Intensivierung des Dialogs zwischen der Schulleitung und den Lehrkräften sowie den weiteren an den Schulen tätigen Personen. Es stellt- unabhängig von laufenden dienstlichen Geschehen und von aktuellen Anlässen- die individuelle Leistungssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Führungsverhalten der Vorgesetzten in den Mittelpunkt der Betrachtung und führt in der Regel zu einer gemeinsamen Vereinbarung über Ziele. Diese können sich auf die Unterrichtsarbeit, auf unterrichtliche Vorgaben, schulbezogene Aktivitäten und auf die eigene berufliche Qualifikation beziehen.“⁶

Mit diesem Gespräch soll die Schulleitung die Interessen und das Leistungsvermögen der Mitarbeiterin und der Mitarbeiter besser kennenlernen und hieraus Rückschlüsse zu einer weiteren Verbesserung ziehen. Das Gespräch aber baut auf Interaktion, was auch bedeutet, dass nicht nur der Mitarbeiter in das Gespräch hineingeht mit der Frage: „Was erfahre ich heute, was mich weiterbringt?“, sondern die

⁴ Stadtverwaltung Rheine, Rahmenleitlinie Mitarbeiter/innen-Gespräch vom 11.03.2014.

⁵ Erlass von 16. Mai 2014⁵ KWMBL NR 11/ 2014 ff.

⁶ ebenda

Führungskraft muss sich gleichermaßen dieselbe Frage stellen: „Was erfahre ich als Führungskraft, um meine Führungskompetenz zu verbessern?“ Letztendlich geht es bei dem Mitarbeitergespräch um eine Weiterentwicklung der Führungskultur und der Personalentwicklung. Das Mitarbeitergespräch verlangt daher von der Führungskraft, „sich über Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hinblick auf die gegenwärtige und mögliche zukünftige Aufgabenstellung und damit verbundene Anforderungen Gedanken zu machen, sich mit dem eigenen Führungsverhalten und der Arbeitssituation des eigenen Verantwortungsbereiches auseinanderzusetzen.“⁷ Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfordert es eine Selbstreflexion über ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Mut und Offenheit, auch Dinge anzusprechen, die nicht immer dem Harmoniebedürfnis folgen. Daher heißt es in einer Dienstvereinbarung: „Das Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen- Gespräch lebt von der Gegenseitigkeit. Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis liegt bei beiden Gesprächspartnern. Sie bringen sich aktiv in das Gespräch ein und äußern ihre Vorstellungen, Ideen und Wünsche. Es ist ein persönlicher Dialog, und es erfordert von beiden Gesprächsbeteiligten ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf diese Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.“⁸ Nicht immer gelingt es, anzusprechen, was einem beschäftigt. Ernst Jünger auf seinem 100. Geburtstag gefragt, was er denn den anderen Menschen aus seinen Lebenserfahrungen mit auf den Weg geben könne, lehnte Ratschläge kategorisch ab. Aber er bedankte sich bei all denen, die ihm im Leben das gesagt haben, woran er gewachsen ist. Das waren aber meist keine Freunde und Bekannte aus dem engeren Kreis, sondern eher die, die sehr kritisch zu ihm standen. Sie hatten den Mut, auch das anzusprechen, was das Harmoniebedürfnis der vielen Freunde zudeckt.⁹ Aus formaler Sicht gelten bei dem Führungsinstrument des jährlichen

Mitarbeitergesprächs die Prinzipien der Unmittelbarkeit im Führungsfeld und der Jährlichkeit. Das Prinzip der Unmittelbarkeit besagt, dass die Personen, die unmittelbar täglich in einem Unterstellungsverhältnis miteinander zu tun haben, dieses Gespräch führen. In der Verwaltung ist diese Zuordnung meist durch eine klar gegliederte Hierarchie von Sachgebieten, Teams, Abteilungen, Fachbereichen und Dezernaten vorgegeben. Im schulischen Bereich fehlt es an dieser Eindeutigkeit und an dieser organisatorischen Untergliederung. Zwar gibt es in Gymnasien sowohl Koordinatoren für Fächer als auch Koordinatoren für die Unter-, Mittel- und Oberstufe. Hier bieten sich einige Varianten, um das jährliche Mitarbeitergespräch auf eine breitere personelle Basis zu stellen. Während in der Verwaltung diese Zuordnung durch Unterstellungsverhältnisse mit klar definierten Kompetenzen geregelt sind, ist dies bei den im schulischen Bereich üblichen Kollegialorganen und projektbezogenen temporären Zuordnungen weniger eindeutig geregelt. Das führt dazu, dass ausschließlich die Schulleitung mit allen an der Schule Tätigen das Mitarbeitergespräch führt. Im eigentlichen Sinne eines Mitarbeitergesprächs können somit nur ganz bestimmte Aspekte thematisiert werden. Ferner ist zu bedenken, dass durch die große Leitungsspanne es der Schulleitung an vielen Gymnasien kaum möglich ist, dieses Gespräch jährlich mit jedem der an der Schule Tätigen zu führen. Daher gibt beispielsweise der oben aufgeführte Erlass des Kultusministeriums als Turnus vor, das Mitarbeiter Gespräch jeweils im Zeitraum zwischen zwei periodischen Beurteilungen zu führen. Ferner ist ein Mitarbeiter Gespräch Kultusbereich dieses Landes zu führen

- a) spätestens zwei Jahre nach Ende der Probezeit, wenn bis dahin noch keine periodische Beurteilung stattgefunden hat.
- b) spätestens zwei Jahre nach der letztmaligen periodischen Beurteilung.

⁷ Rheine S. 2

⁸ ebenda S.4

⁹ www.ernst-juenger.org/2012/05/zum-100-geburtstag-von-ernst-juenger-zdf.html

Bei dieser Aufzählung bleibt offen, dass der Schulleitung neben den Kolleginnen und Kollegen auch die Servicekräfte zugeordnet sind. Das sind im unmittelbaren Bereich der Schulleitung das Sekretariat, der Facility Service bis hin zu den weiteren Hilfskräften. Gerade hier aber lässt sich in der Praxis ausmachen, dass hohe Motivationspotenziale schon nach wenigen Jahren in die innere Kündigung führen. Die Erfahrung zeigt, dass gerade hier das Mitarbeitergespräch eine besonders motivierende Funktion haben kann. Das wird von Schulleitungen häufig übersehen. Dahinter steht eine grundsätzliche Herausforderung. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Funktionen wollen als Teil des Kollegiums wahrgenommen und in die Schulpolitik eingebunden werden.

Auch die Dauer und die inhaltliche Ausrichtung des Gesprächs wird in den Erlassen bzw. Dienstvereinbarungen zum Mitarbeitergespräch häufig ausgewiesen. Der Zeitrahmen für ein Mitarbeiter-Gespräch ist nach Bedarf zu organisieren. Es soll für dieses Gespräch so viel Zeit eingeplant werden, dass die anstehenden Themen umfassend erörtert werden können. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die ersten Gespräche nach Einführung dieses Führungsinstrumentes durchaus über eine Stunde hinausgehen können. Meist fallen dann in der Folgezeit für die weiteren Gespräche mit der gleichen Person die Zeitansätze etwas geringer aus. Die Erfahrung zeigt, dass auf eine angemessene Vorbereitungszeit zur Einstimmung und thematischen Orientierung besonders zu achten ist. Auch hat sich bewährt, dass die Inhalte dieses Gespräches etwa ein bis zwei Wochen im Vorfeld miteinander abgestimmt werden sollten. So können sich beide Gesprächspartner auf dieses Gespräch einstellen und vorbereiten. Als übergeordneter Grundsatz für das Mitarbeitergespräch gilt, dass in diesem Gespräch alles angesprochen werden sollte, was über das tägliche Miteinander hinaus für den Gesprächspartner von Bedeutung ist. Der Erlass weist beispielhaft auf folgende inhaltliche Bereiche:

„Zusammenarbeit und Führung; z.B. Beziehung zwischen den Kollegen untereinander sowie zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzten; Analyse, Abstimmung und Erledigung der übertragenen Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Erwartungen an den Vorgesetzten

Personalentwicklung: Einsatzmöglichkeiten, berufliche Entwicklung, Fortbildung, Erwartungen an die Schulleitung, weitere Verwendung und berufliche Perspektiven weitere Verwendung und berufliche Perspektiven

Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen: äußere Unterrichtsrahmen, Umfeld der Schule, Miedienausstattung, Arbeitsmittel

Eine besondere Herausforderung ist die Dokumentation des Mitarbeitergespräches. Das Mitarbeitergespräch ist ein Vieraugengespräch, das auf Gegenseitigkeit und Offenheit baut. Es setzt auf Vertrauen und man darf sich trauen, auch Dinge zu sagen, die einen beschäftigen und die nicht unbedingt auf den ersten Blick in sich schlüssig sein müssen. In einem solchen Dialog können Missverständnisse geklärt, Meinungsverschiedenheiten herausgearbeitet, Standpunkte verdeutlicht werden und der eigene verborgene Bereich wird thematisiert. Warum, so stellen sich viele die Frage, soll dieses Gespräch dokumentiert und von beiden Parteien unterschrieben werden? So heißt es etwa in dem Erlass, dass die wesentlichen Ergebnisse des Mitarbeitergespräches in einer Niederschrift festzuhalten sind, beide Gesprächspartner dieses Protokoll unterzeichnen und jeder eine Ausfertigung dieses Dokumentes erhält.¹⁰ Bei unterschiedlichen Auffassungen, so ist weiter geregelt, unterzeichnet die Schulleitung das Protokoll und der Mitarbeiter hält in einer Erklärung fest, warum er seine Unterschrift unter dieses Protokoll nicht setzen will. Dieser Hinweis im Erlass lässt aufhorchen, denn hier wird etwas geregelt, was eigentlich nicht Intention des Mitarbeitergespräches sein kann. In dem Mitarbeitergespräch sollen Brücken gebaut werden und das schließt ein, dass

¹⁰ Erlass,.

unterschiedliche Sichtweisen kommuniziert werden. Anders als bei einem Zielvereinbarungsgespräch geht es hier an erster Stelle um Verständnis und um Verstehen der Beweggründe des anderen. In einem weiteren Schritt ist hieraus sicherlich abzuleiten, was in der gemeinsamen Zusammenarbeit verbessert werden kann. Beide Gesprächspartner erarbeiten gemeinsam, was der jeweils andere tun kann, um die Zusammenarbeit zu verbessern. So etwas kann man nicht anordnen, so etwas muss wachsen. Je stärker diese Niederschrift formalisiert wird, desto unwahrscheinlicher ist es, dass Vertraulichkeit und Offenheit aufgebaut wird und die eigentlichen Ziele erreicht werden. Letztendlich kann es bei einer Niederschrift nur darum gehen, dass man erinnert wird, was man sich vorgenommen hat, und dass man nachlesen kann, welche Vereinbarung getroffen und welche Aktionen dieser Verabredung folgen sollen. Es ist vergleichbar einer To-do-Liste, in der jeder sein Bestes gibt. Als Rechtfertigungsinstrument indes ist die Dokumentation auf keinen Fall gedacht.

Für viele ist die Dokumentation des Gespräches, wenn sie zu eng mit falschen Erwartungen ausgelegt ist, ein abschreckendes bürokratisches Hindernis: Wie soll man sich öffnen, wenn man befürchten muss, dass ein in gespanntem Ambiente entlocktes, vielleicht auch unbedachtes Wort durch eine Dokumentation eine Eigendynamik entwickeln kann? Die Ängste und Befürchtungen sind groß, sie gehen aber an dem Sinn der Dokumentation meist vorbei: Jeder hat schon einmal erlebt, wie erfrischend und anregend Seminare sein können. Viele lassen sich von den vielen Ideen begeistern und beschließen, die neuen Wege zu erproben. Doch schon bald nach einem so aufbauenden Seminar holt viele die Wirklichkeit ein. Unterstellen wir einmal, sie hätten die Rückschlüsse aus dem Seminar in wenigen Kern- und Handlungssätzen dokumentiert. Wer dieses Dokument nach einem halben Jahr liest, ist meist überrascht, was ihn bewegt hat und was er alles hat bewegen wollen. Das kann ein

hilfreicher Schock sein. So sollte man die Dokumentation sehen. Sie ist eine Leitlinie für das Verhalten, ein Navigator und ein Erinnerungsposten.

Einstimmung und Vorbereitung der Kolleginnen und Kollegen auf das Mitarbeitergespräch

Es gibt zahlreiche Gelegenheiten, in denen wir mit der Kraft des Wortes entweder Brücken bauen oder aber Barrieren errichten. Das gilt gleichermaßen auch für das MG. Eine gute Kommunikation ist, folgt man G. Höhler, „Verständigung durch geordnete Auseinandersetzung.“¹¹ Gerade in diesem sensiblen zwischenmenschlichen Bereich gilt daher auch ein Wort von Napoleon: „Der Zufall will geplant sein.“ Wer sich hieran orientiert, überlässt beim MG möglichst wenig dem Zufall. Das nimmt beide Gesprächspartner gleichermaßen in die Pflicht. Der Kollege ist ebenso wie die Schulleitung gefordert, sich umsichtig auf das Gespräch vorzubereiten (operative Ebene). Einen Unterschied zwischen den beiden Gesprächspartnern gibt es indes: Während sich der Mitarbeiter auf das eine Gespräch mit der Schulleitung vorbereiten sollte, hat sich die Schulleitung auf viele Gespräche - entsprechend der Zahl der direkt zugeordneten Mitarbeiter - vorzubereiten. Für die Schulleitung bedeutet dies eine umsichtige Inhalts-, Termin- und Raumplanung. Das Vorbereiten der jährlichen Gesprächsreihe bedeutet somit mehr als die bloße Addition der Vorbereitungszeit von Einzelgesprächen. Vor allem aber ist nicht nur der Einzelne, sondern auch das Kollegium auf diese Gespräche einzustimmen (strategische Ebene).

Damit diese Gespräche geordnet ablaufen können, sind somit auf der Ebene der Schulleitung einige Voraussetzungen zu schaffen. Es beginnt mit der Konzeption des Gespräches: Welche Instrumente (Broschüre Mitarbeitergespräch, Qualifizierungsplan) sind bereitzustellen, wie sind die Abläufe zu organisieren (Wer spricht

¹¹ Höhler, G.,

mit wem an welchem Ort?), in welchem Umfang sind Ressourcen (z.B. Qualifizierungsprogramme) bereitzustellen. Dabei geht es nicht nur um Qualifizierungsangebote, sondern es muss eine Hintergrundorganisation aufgebaut werden, die die vielen Anregungen aus diesen Gesprächen aufnimmt und ggf. umsetzt. Wer beispielsweise bei dem MG auf das „Fördern und Entwickeln“ setzt, braucht neben dem training on the job (z.B. Teamteaching, Hospitationen) auch eine entsprechende Seminarkapazität¹², kurzum die Personalentwicklung ist auf diesen Baustein hin zuzuschneiden. Neben all diesen Fragen ist die Schulleitung bis hin zum Controlling gefordert: „Wie kann der Nutzen des Gespräches erfasst sowie Aufwand und Nutzen optimiert werden?“

4.1 Wie stimme ich das Kollegium auf das Mitarbeiter- Gespräch als Schulleitung ein

Das MG ist somit nicht eine isolierte Größe, die sich auf zwei Interaktionspartner in einer Kommunikationskette beschränkt.

Für die Schulleitung stehen somit zwei Aspekte im Vordergrund. Es geht um die strategische Vorbereitung des Kollegiums auf der einen Seite und auf der anderen Seite die operative Vorbereitung für die Gespräche mit der jeweiligen Kollegin bzw. Kollegen.

Nicht jeder, das wurde bereits weiter oben deutlich, ist von dem Gespräch spontan begeistert. Denn die Idee eines formalisierten Mitarbeitergesprächs erschließt sich nicht jedem direkt. Unstrittig ist dagegen, dass dieses Gespräch viel bewirken kann, wenn auf beiden Seiten der Gesprächspartner der Wille und die Einsicht gegeben ist, dieses Führungsinstrument persönlich zu nutzen. Beide Interaktionspartner müssen sich auf diesen neuen Weg einlassen und bei beiden kommt es auf die Einstellung hierzu an. Bewährt hat sich auf diesem Weg, das Mitarbeitergespräch zum Thema ei-

ner Dienstbesprechung zu machen, um die Intentionen und Ziele des Mitarbeitergespräches gemeinsam im Collegium zu kommunizieren. Dabei könnten folgende Punkte in einer Dienstbesprechung thematisiert werden¹³:

1. TOP: Einstimmung auf den Gesprächszyklus
 - Was wollen wir aus diesem Instrument für unser Team machen?
 - Welche Gesprächsgrundlage (Stichwortliste, Leitsätze der Zusammenarbeit etc.) wollen wir in dem Gespräch zugrunde legen?
 - Wie wollen wir vorgehen?
 - Welche Regeln wollen wir einhalten?
2. TOP: Durchführung und Interaktion im Gespräch
 - Wo sollen die Gespräche geführt werden?
 - Wann sollen die Gespräche beginnen?
 - Wer beginnt, wer folgt?
3. TOP: Kontrolle/ Controlling
 - Was soll dokumentiert werden?
 - Wie soll dokumentiert werden?
 - Was soll mit den Gesprächsnotizen geschehen?
 - Welche Bedeutung haben diese Dokumente?
 - Wann können wir als Team von einem Erfolg des MG sprechen?
 - Was soll am Ende herauskommen?
 - Wie wollen wir den Erfolg messen?

Unterscheiden muss man in diesem Zusammenhang - und das gilt vor allen Dingen für den TOP 1 - zwischen dem wünschenswerten und dem machbaren. Bei einem Kollegium von 100 und mehr Kolleginnen und Kollegen sowie dem Verwaltungs- und Servicebereich ist es erkennbar, dass dieses Gespräch nicht in einem Jahreszyklus von dem Schulleiter bzw. der Schulleiterin allein geführt werden kann. Rechnet man zur Vorbereitung (90 Min.), Durchführung (60 Min.)

¹² vgl. xxx

¹³ Meixner, H. E., Im Dialog gewinnen- Brücken bauen im Gespräch, Berlin 2014, S. 55.

und Nachbereitung (30 Min.) des Gesprächs mit einem Zeitaufwand von insgesamt ca. 180 Minuten, dann würde die Schulleitung alleine für dieses Führungsinstrument etwa 20 % ihrer Jahresarbeitszeit hierauf verwenden müssen. Es ist daher durchaus realistisch, den Zyklus auf zwei oder gar drei Jahre auszurichten. Das geht dann aber nicht, ohne dass Prioritäten gesetzt werden. Die heikle Frage stellt sich dann: Mit wem führe ich das Gespräch als erstes, wer sollte folgen. Aber es geht auch um eine weitere grundsätzliche Frage, die zu klären ist: Wie viele Gespräche kann man auf einem hohen Qualitätsniveau innerhalb eines definierten Zeitraums überhaupt führen. In der Verwaltung stellen sich diese Probleme nicht in dieser Schärfe. Zum einen ist hier die Führungs-, Ermunterungs- bzw. Leitungsspanne geringer ausgelegt. Die organisatorische Untergliederung führt dazu, dass wir in der Regel eine Leitungsspanne von maximal 10-15 Personen haben. Auch in der Schule gibt es durchaus Untergliederungen, die man für dieses Mitarbeiter-Gespräch erwägen kann. Hierüber kann man sich in einer Dienstbesprechung gemeinsam abstimmen und geeignete Wege suchen. Letztlich geht es um ein Feedback- Geben und um ein Feedback- Annehmen mit dem Ziel, mehr über sich selbst zu erfahren, um daran zu wachsen.

Zur Ein- und Abstimmung auf die Jahresgespräche kann es hilfreich sein, sich auf Regeln für den Gesprächsablauf als Kollegium zu besinnen. Solche Regeln sind häufig Selbstverständlichkeiten. Doch von diesen Selbstverständlichkeiten wird viel zu häufig abgewichen. Mit dem Nennen und Herausarbeiten dieser notwendigen Klimafaktoren für das Gespräch ist auch ein weiterer Effekt verbunden. Diese Diskussion führt zu einer Einstimmung. Die herausgearbeiteten Regeln sind das Navigationssystem für das Gespräch. Läuft das Gespräch in eine nicht gewollte Richtung, dann ist es leichter, sich gemeinsam auf die Regeln zu besinnen.

Solche Regeln für das Gespräch können wie folgt aussehen:

- Wir wollen ein Höchstmaß an erträglicher Offenheit praktizieren.
- Wir wollen zuhören.
- Wir wollen gemeinsam voneinander lernen.
- Wir wollen nicht einander verletzen.
- Wir konzentrieren uns auf die Sache.
- Wir wollen versuchen, mit Kritik konstruktiv umzugehen.
- Wir wissen, dass wir fehlbar sind.
- Wir wollen aus Fehlern lernen.
- Wir legen die Reihenfolge und den Zeitrahmen gemeinsam fest.
- Wir achten gemeinsam auf einen guten Einstieg in das Gespräch.
- Wir entwickeln gemeinsam die Schwerpunkte für das Gespräch.
- Wir setzen auf Flexibilität und Einsicht im Gespräch und beharren nicht auf Standpunkte um des Standpunktes willen!
- Wir nehmen den Gesprächspartner ernst und verzichten auf Bagatellisieren, Intellektualisieren und verbale Ringkämpfe.
- Wir wissen, dass es nicht um das „Recht - haben – Wollen“ gehen kann.
- Wir suchen gemeinsam nach Lösungen und nicht nach Problemen.
- Wir ermuntern uns zur Offenheit und setzen auf gemeinsames Mitdenken und Mitgestalten.
- Wir vermeiden Monologe und setzen auf Dialoge (das verbale „Ballspiel“).
- Wir erarbeiten, finden und formulieren gemeinsam die Gesprächsergebnisse.

Eine immer wieder diskutierte Frage mit hohem Aufregungspotenzial ist, wie bereits aufgezeigt wurde, die Dokumentation. Er löst bei vielen Betroffenen Vorbehalte und Unsicherheiten aus. Dabei wird die eigentliche Intention der Dokumentation durch Ängste und Vorbehalte überlagert. Die Dokumentation hat vor allem einen Zweck: Beide Gesprächspartner sollen sich über eine „Wahrheit“ verständigen.

Die Aufzeichnungen dienen nicht der Rechtfertigung. Sie sind vor allem ein Kompass für die nächsten Monate: Erinnerungsposten, Navigation und Aufforderung zum Handeln. Die sekundäre Wirkung sollte auch nicht übersehen werden: Wer ein Ziel im Auge hat, kann seinen Weg bestimmen und optimieren. Ein verinnerlichtes und in schriftlicher Form dokumentiertes Ziel kann vieles bewegen.

Es spricht daher vieles dafür, wichtige Punkte dieses Gespräches zu dokumentieren. Dabei geht es, das soll noch einmal ausdrücklich betont werden, nicht um das Prinzip des Recht - haben - Wollens. Es geht bei der Dokumentation um das Aussteuern des Verhaltens. Die SOLL - Größe soll erkennbar bleiben. Vor allem die Schulleitung, die ja nicht nur einen einzigen „Kontrakt“ abschließt, sondern entsprechend der Zahl der Mitarbeiter vielseitige Zusagen gibt, unterliegt der Gefahr, dass sich die Inhalte der Einzelgespräche miteinander vermischen. Dieser Hinweis für sich genommen, spricht bereits für eine Dokumentation. Es gibt aber weitere Vorteile einer Dokumentation: Je exakter und konkreter die Formulierung, desto stärker ist die Handlungsaufforderung.

Dagegen sind die Widerstände gegen eine Dokumentation häufig groß. Die Schriftlichkeit weckt bei den Beteiligten in der Verwaltung kaum positive Assoziationen. Stattdessen löst sie häufig Vermeidungsreaktionen aus. Nur durch eine gemeinsame Absprache kann man diesem tief verankerten Misstrauen begegnen. Wer über den Sinn der Dokumentation nachdenkt, findet verschiedene Varianten einer Dokumentation. Solche Varianten können sein:

- (1) Jeder Gesprächspartner macht sich seine Aufzeichnungen
 - a. während des Gesprächs
 - b. nach dem Gespräch .
- (2) Die Aufzeichnungen werden gemeinsam abgestimmt.
- (3) Die Dokumentation erfolgt auf einem Vordruck durch die Leitungskraft.
- (4) Die Dokumentation erfolgt auf dem Vordruck durch den Mitarbeiter.

- (5) Beide Interaktionspartner halten abwechselnd die besprochenen Punkte auf dem Vordruck fest.

Wie bereite ich mich als Schulleitung auf das Mitarbeiter- Gespräch vor?

Bei einem Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein periodisch, in festgelegten Zyklen stattfindendes Gespräch. Diesem Gespräch liegt ein Instrument (vgl. Leitlinie des Mitarbeitergesprächs, Formular für Gesprächsnotizen) zugrunde. Feststehende Regeln (z.B. Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit, etc.) sollen Einheitlichkeit im Ablauf innerhalb der jeweiligen Bildungseinrichtung und zwischen der Schulleitung und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter garantieren. Ziele, Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindestrahmen), Häufigkeit Themen und der inhaltliche Rahmen der Gespräche sind festgelegt.

Gegenüber einem informellen Gespräch lassen sich bei der Mitarbeiter Gespräch drei Phasen ausmachen. Es geht um die

- I. Vorbereitungsphase
 - Wie bereite ich mich auf das Gespräch vor?
 - Wann und wo und wie sollte das Gespräch stattfinden? Es kommt auf die Termin und Zeitplanung an!
 - Wie stimme ich mich auf das Gespräch ein? Die Einstellung muss stimmen!
 - Was kann von diesem Gespräch realistisch erwartet werden?
 - Standpunkte erläutern, Missverständnisse klären, für Meinungen werben.
- II. Interaktions- und Durchführungsphase
 - Den Gesprächspartner dort abholen, wo er steht!
 - Auf den Einstieg kommt es an! Was aber folgt dann?
 - Stolpersteine im Gespräch vermeiden!
 - Techniken einer offenen Gesprächskultur entwickeln
 - Techniken des Feedback Gebens und des Feedback Annehmens beachten
 - verbale und non verbale Botschaften aufeinander abstimmen
- III. Nachbereitungsphase

- Was wollte und was habe ich erreicht?
- Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg! Daher: Erfolgskriterien im Vorfeld definieren.
- Dokumentieren und reflektieren

Zur Vorbereitung auf das Gespräch sind drei Aspekte hervorzuheben

- die mentale Einstimmung der beiden Gesprächspartner
- die formale und inhaltliche Vorbereitung
- die Vorbereitung des Gesprächsablaufs

Vor dem Gespräch: Was ist vor dem Gespräch zu beachten?
Mentale Einstimmung der Interaktionspartner



<p>Formale und inhaltliche Vorbereitung</p> <p>Wie bereite ich mich vor? Was will ich in diesem Gespräch erreichen? Wie stimme ich mich auf meinen Gesprächspartner ein? Wie finde ich die richtigen Inhalte und Themen?</p>	<p>Gesprächsstrategie</p> <p>Wie finde ich das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt! Wie finde ich die richtigen Türöffner und den Einstieg in die Themen? Was kann ich zur Interaktion und zu den Gesprächsablaufbeitragen?</p>
--	--

Berlin 2016 Prof. Dr. H.-E. Meisner

Die mentale Einstimmung

Die mentale Einstimmung auf das Gespräch entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Wer mit der Einstellung in ein solches Gespräch hineingeht, da wird doch nur viel Luft um die Ecke geschaufelt, wird, wenn er das Resümee zu diesem Gespräch zieht, wohl kaum enttäuscht sein. Hier erweist sich die Wirkung einer „sich selbst erfüllende Prophezeiung“. Es geht in diesem Gespräch nicht in erster Linie um Harmonie, um das Übertünchen unangenehmer Wahrheiten, sondern es geht darum, die Dinge beim Namen zu nennen, die einen bedrücken. Daher sollte die Einstellung auf beiden Seiten gleichermaßen darauf ausgerichtet sein:

„Was erfahre ich in dem Gespräch, was

mich weiterbringt?“

Viel zu oft herrscht in diesen Gesprächen eine Gewinner – Verlierer – Strategie vor. Dabei ist das „Recht haben wollen“ ein ganz besonderer Stolperstein. „Zuhören können“ statt „Monologisieren“ ist hier gefordert. Auch wenn es zunächst klar und eindeutig zu sein scheint, können die folgenden Fragen zur Standortbestimmung beitragen:

- Wer ist aus meiner Sicht als Schulleitung der primäre Adressat dieses Gesprächs? Ist es der Kollege, die Schulleitung, oder sollten beide gleichermaßen Feedback geben und annehmen?
- Wer sollte der Nutznießer dieser Interaktion sein? Beide Gesprächspartner sollen gleichermaßen voneinander profitieren. Daher tragen auch beide die Verantwortung für das Gelingen dieses Gespräches.

Die Einstimmung auf das Gespräch könnte wie folgt aussehen:

Perspektive/ Standpunkt Schulleitung

- „Ich werde heute in dem Gespräch mit meinem Kollegen viel über mich und meinen Führungsstil erfahren!“
- „Ich werde heute eine Stärke an meinem Kollegen entdecken, die mir bislang verborgen geblieben ist.“
- „Ich werde meinem Kollegen sagen, wie ich ihn sehe, wie sein Verhalten auf mich wirkt und ich werde auch unangenehme Dinge, die zu sagen sind, beim Namen nennen!“

Perspektive/ Standpunkt Mitarbeiter

- „Ich werde heute die Gelegenheit nutzen, um deutlich zu machen, was in unserem Arbeitsverhältnis verbessert werden kann!“
- „Es interessiert mich, wie meine Schulleitung meine Arbeit und mein Engagement sieht und schätzt!“
- „Ich werde heute meine Schulleitung aus einer neuen Perspektive kennenlernen.“
- „Ich werde erfahren, wo ich stehe, wie

meine Stärken und Schwächen von meiner Schulleitung gesehen werden.“

Die formale und inhaltliche Vorbereitung

Zur Vorbereitung des Gespräches lassen sich mehrere Varianten ausmachen. Üblich sind vor allem Stichwortlisten. Insgesamt lassen sich die verschiedenen Ansätze in folgende Kategorien einteilen:

- I. Alternative A: Das offene Verfahren: Jeder überlegt, was ihm am Herzen liegt
- II. Alternative B: Vorgabe von Orientierungsfragen
 - a. offene Fragen
 - b. Stichwortliste
- III. Alternative C: Normorientierte Fragen: zum Beispiel werden
 - die Führungs- Leitlinien wird zur Grundlage des Gespräches gemacht
 - die Führungsleitlinie wird durch Einstufung quantifiziert
 - Vorgesetztenfragebogen bzw. Führungsfeedback
 - Leitlinie der Zusammenarbeit mit oder ohne Einstufung
 - Konkretisierung der Beurteilungsmerkmale: Was macht die Qualität des Unterrichts aus? Was ist in diesem Kontext unter Quantität, Belastbarkeit, soziale Kompetenz zu verstehen?

I. Das offene Verfahren (Alternative A)

Dieses Verfahren bietet sich in der Einführungsphase des MG an bzw. dann, wenn ein Kollege neu an das Gymnasium kommt. Bei dem offenen Verfahren gelingt es meist in einem ungezwungenen Gespräch, dass sich beide Gesprächspartner öffnen und stärker miteinander ins Gespräch kommen. Das offene Verfahren akzentuiert den Beziehungsaspekt. Gemeinsamkeiten und Ansichten werden herausgearbeitet. Dadurch öffnen sich für den anderen unbekannte Fenster. Das gelingt sehr gut, wenn man dort ansetzt, wo das „Herzensblut“ besonders pocht: So etwas bei dem

Hobby, bei einem besonders prägenden Erlebnis (z.B. Urlaub) oder dort, wo der Gesprächspartner zeigen kann, was er besonders gut beherrscht. Werden Gemeinsamkeiten entdeckt, schafft dies meist ein starkes Band der Verständigung.

Alternative A: Vorbereitungsbogen für das MG

Einstimmung: „Die Hektik des Tagesgeschäftes, Termindruck und die Neigung, unangenehme Dinge vor sich hin zuschieben, führen mitunter dazu, dass grundsätzliche, mitunter weniger dringliche, dennoch aber wichtige personelle, organisatorische und klimatische Angelegenheiten nicht angesprochen werden. Welche Themen und Problemfelder haben sich bei Ihnen in der letzten Zeit angehäuft, über die Sie aus ihrer Sicht sprechen wollen. Zeigen Sie einmal die Themen und Angelegenheiten auf, die Sie gerne mit ihrer Schulleitung ansprechen wollen bzw. unbedingt ansprechen müssten.“

- A. Ich hätte gerne einmal in Ruhe gesprochen über: ...
- B. Es sollte unbedingt folgendes geklärt werden: ...
- C. Ich hätte gerne einmal von meiner Schulleitung bzw. von dem Kollegen, der Kollegin erfahren: ...“

Vorteile dieser Alternativen:

- a) Anliegen, die dem Kollegen bzw. der Kollegen besonders auf dem Herzen liegen, können thematisiert werden.
- b) Das Gespräch konzentriert sich meist auf die Beziehungsebene.
- c) Dieses Vorgehen schafft Verstehen und damit Verständnis.
- d) Das Ungezwungene des Impulsgesprächs: Es werden keine Punkte abgearbeitet und schafft so eine kathartische Wirkung.
- e) Das Gespräch konzentriert sich auf die eigentlichen Anliegen: Beziehungen und die Zusammenarbeit können situationsgerecht geklärt werden.
- f) Gefühle werden zugelassen und können somit in rationale Bahnen gelenkt werden, bevor sie sich zu einem Dampfkessel verdichten.

Nachteile dieser Alternativen:

- a) Dieses Vorgehen setzt bei sensibleren Menschen eine hohe soziale Kompetenz voraus.
- b) Das Gespräch kann aus dem Ruder laufen.
- c) Es wird auf Offenheit gesetzt, die häufig nicht gegeben ist.
- d) Unkontrollierte Gefühle können den Gesprächsverlauf dominieren.
- e) Es werden alte Wunden aufgerissen und verschärft.
- f) Die Ergiebigkeit des Gespräches setzt auf eine Vertrauensbasis, die erarbeitet werden muss und sehr leicht verspielt werden kann.
- g) Es können in der entspannten Gesprächssituation auch ganz persönliche Dinge von einem Partner angesprochen werden, die ihm langfristig zum Nachteil werden.
- h) Ohne ein hohes Maß an Selbstreflexion und Kritikfähigkeit kann der Gesprächsverlauf in einer Sackgasse enden.

Anwendungsbereiche:

Grundsätzlich ist die Alternative A in der Einführungsphase als Einstieg in dieses Führungsinstrument bzw. für die ersten Durchgänge besonders geeignet. In den folgenden Jahren verlagert sich der Akzent stärker auf konkrete Fragen der Zusammenarbeit, auf Verhaltens- und Entwicklungsziele.

II. Vorgabe von Orientierungsfragen (Alternative B)

Wiedererkennen, so eine psychologische Grundformel, gelingt meist besser, als sich zu erinnern. Orientierungsfragen sind eine Hilfe und zeigen dabei den Rahmen auf, welche Fragen im Fokus dieses Gespräches stehen können.

Bezogen auf den Themenschwerpunkt: „Beziehungen klären“ könnten die Fragen wie folgt aussehen:

„Ich möchte gerne über folgende Fragen mit meiner Schulleitung sprechen ... (Der Kollege bzw. die Kollegin sucht sich aus der folgenden

Liste die Fragen heraus, die für ihn oder sie besonders relevant sind. In der Regel beschränkt sich die Auswahl dann auf 4 oder 5 Aspekte):

- Fühle ich mich ausreichend informiert?
- Habe ich das Gefühl, dass wir miteinander fair umgehen?
- Welche Erwartungen bezogen auf das Verhalten habe ich an den anderen?
- Wie arbeiten wir auf der Beziehungsebene zusammen?
- Wie komme ich mit der Grundstimmung des anderen zurecht? (zu ernst, zu locker,..)
- Kann ich mich entfalten?
- Werde ich durch Dominanzgesten eingeeengt?
- Kann der andere zuhören?
- Fühle ich mich verstanden?
- Kann ich mich so artikulieren, wie ich mir das vorstelle?
- Wie zufrieden gehe ich an die Arbeit?
- Was erschwert meine Arbeit?
- Wo klappt die Zusammenarbeit gut?
- Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
- Welche Verhaltensweisen des anderen irritieren mich?
- Gibt es Verhaltensweisen des anderen, die mich ärgern?
- Was verunsichert bzw. bestärkt mich in der Arbeit?
- Bin ich damit zufrieden, wie wir in Konfliktsituationen miteinander umgehen?
- Inwieweit erhalte ich von der/dem anderen ausreichend Rückmeldung?
- Wie empfinde ich das Klima der Zusammenarbeit?
- Wie wirkt das Miteinanderumgehen auf mich?
- Fühle ich mich akzeptiert, fühle ich mich anerkannt?
- Kann ich mich auf die Loyalität des anderen verlassen?
- Kann ich dem anderen trauen?
- Fühle ich mich in meiner Selbständigkeit eingeschränkt?
- Fühle ich mich als Mensch akzeptiert?

Eine Verwaltung hebt bei ihrem Vorbereitungsbogen auf den Interaktionsaspekt besonders ab und stellt damit heraus, dass

Schulleitung und Kollege bzw. Kollegin gegenseitige Erwartungen haben. In der Vorbereitung wählen auch hier sowohl die Kollegin bzw. der Kollege wie auch die Schulleitung, solche Themen aus, die sie ansprechen wollen. Ein besonderer Reiz kann bereits darin liegen, dass beispielsweise die Schulleitung andere Themen ansprechen will, als der Gesprächspartner. Das setzt bereits zu Beginn des Gesprächs voraus, dass man sich über die Abfolge und den Zeitanteil der Themen einigt. Damit wird deutlich, dass nicht nur die Kollegin bzw. der Kollege oder die Schulleitung über den Inhalte des Gespräches bestimmen, sondern dass beide ihre Erwartungen in dieses Gespräch einbringen können und sollen.

Mitarbeiter/in

Wie erlebe ich die Führung durch meine/n unmittelbare/n Vorgesetzte/n? Was gefällt mir, was möchte ich anders haben?

Fühle ich mich anerkannt und akzeptiert? Woran merke ich das? Wie äußert mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte Kritik und Anerkennung (angemessen, unangemessen/häufig, selten)?

Verhalte ich mich loyal gegenüber meiner/meinem unmittelbaren Vorgesetzten?

Werden meine Verbesserungsvorschläge aufgenommen?

Inwieweit habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner/m unmittelbaren Vorgesetzten zu äußern?

Wie selbständig kann ich arbeiten? Habe ich genug Entscheidungsspielraum?

Ist mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r ansprechbar (Rat, Hilfe)? Hat er/sie genügend Zeit für mich? Unterstützt er/sie meine Arbeit ausreichend?

Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?

Bin ich damit zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?

Welches Verhalten meiner/s unmittelbaren Vorgesetzten bestärkt und freut mich? Welches Verhalten verärgert und

verunsichert mich?

Wie werde ich von der/dem unmittelbaren Vorgesetzten wahrgenommen?

Wie nehme ich die/den unmittelbare/n Vorgesetzte/n wahr?

Auf Seiten der Führung werden dann diese Fragen vergleichbar gestellt.

Variante: Stichwortlisten

Einige Verwaltungen setzen statt auf Fragen auf Stichworte. Mit den Stichworten werden Impulse gesetzt. Während Fragen immer in eine bestimmte Richtung weisen, sind Stichworte in der Regel wertfrei und ohne lenkenden Hintergrund. Mit dem Stichwort werden Assoziationen freigesetzt, die ein offeneres Gespräch erwarten lassen.

Unmittelbare Vorgesetzte

Solche Stichwortlisten bauen auf Assoziationen auf. Wie führe ich ihn/sie? Was sagt mir an der Zusammenarbeit zu, was möchte ich an der Schulleitung?

Die Stichworte beziehen sich auf unterschiedliche Themenbereiche, die dann je nach Interesse priorisiert werden können. Beide sind als Kooperationspartner zu verstehen, zu wenig in angemessener Art und Weise?

auch hier zu Beginn des Gesprächs über die Inhalte und Schwerpunkte. Dabei geht es nicht darum, möglichst viele Themen abzuarbeiten, sondern die Themenschwerpunkte anzugehen, die den Betreffenden oder die Bbetreffende besonders beschäftigen. Themenschwerpunkte greife ich Verbesserungsvorschläge auf, die er/sie entwickelt?

➤ Themenbereich: Aufgaben, Arbeitsumfeld und Arbeitsziele

In welcher Form kann ich seitens des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin Kritik an mir zulassen?

➤ Themenbereich: Kooperation/ Zusammenarbeit/ „Murren an der Front“

Wie selbständig arbeitet er/sie? Gebe ich genügend Entscheidungsspielraum?

➤ Themenbereich: Gesundheitsmanagement

Bin ich ansprechbar für Rat und Hilfe? Habe ich genügend Zeit für ihn/sie? Unterstützt er/sie meine Arbeit ausreichend?

➤ Themenbereich: Aufgaben, Arbeitsumfeld und Arbeitsziele

Arbeitsziele, Erwartungen und Erläuterung der Aufgaben

Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?

Wie ich die Arbeitsschwerpunkte mit Konflikten umgegangen wird? Welche Aspekte zur Beschreibung der Quantität der Arbeit

Welches Verhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin bestärkt und freut mich? Welches Verhalten verärgert und

- Aspekte zur Beschreibung der Qualität der Arbeit
- Aufgabenkritik
- Arbeitsabläufe
- Handlungs- und Entscheidungsräume
- Sachmittel
- Arbeitsauslastung

Themenbereich: Kooperation/ Zusammenarbeit/ „Murren an der Front“

- Vermittlung der Aufgaben
- Wahrnehmung der Aufgaben
- Identifikation mit der Arbeit
- Arbeitsanweisungen
- Delegation
- Zusammenarbeit mit Kollegen und Dritten
- Informationsfluss
- Mitwirken an Entscheidungen
- Kontrolle und Rückmeldungen
- Rückhalt und Unterstützung
- Anerkennung und Kritik
- Führungsverhalten/ Interaktion
- Belastung bei der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld?
- gesundheitsorientierte Führung

Themenbereich: Personalentwicklung

- Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung
- Fortbildungsbedarf/ Fortbildungsbedürfnis
- Verwendungswünsche
- Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung
- Mitarbeit in Projekten
- Themenbereich: Verwaltungsmodernisierung
- Auswirkungen und Veränderungen im jetzigen Arbeitsfeld
- Erwartungen an neue Arbeitsmethoden und Wege

Themenbereich: Gesundheit

- Belastungssituationen
- Reaktion auf Belastungssituationen
- unter- oder Überbelastungssituationen
- physische Stressoren
- psychische Stressoren

- Symptome einer Überforderung

Eine auf die Schule ausgerichtete Stichwortliste könnte wie folgt aussehen:

Thema: Didaktisch methodische Ebene

- Unterrichtsziele
- Unterrichtsplanung
- Unterrichtsstil
- Leistungsbewertung und Maßstäbe bei der Notengebung
- Vorbereitung und Organisation des Unterrichts
- Qualität des Unterrichts
- Planen, Vorbereiten und Gestaltung von schulinterner Maßnahmen
- Betreuung und Integration von schwierigen Schülern
- Engagement außerhalb des planmäßigen Unterrichts (z.B. Lerngruppen, Energiebeauftragter)
- besondere erzieherische Leistungen
- Systembetreuung

Thema: Kooperation in Schule/Schulkonferenz/Elternabende

- Zusammenarbeit im Collegium
- Elternarbeit
- Vermittlung des Schulprofils nach außen
- Auftreten nach außen
- Mitwirken an Entscheidungen
- Kontrolle und Rückmeldungen (Elternabende, Konferenzen)
- Information
- Engagement in Gremien
- Anerkennung und Kritik
- Führungsverhalten
- Engagement in der Ausbildung (Z. B. Betreuen von Referendaren)

Thema: Personalentwicklung (Fördern und Entwickeln)

- Wünsche und Erwartungen im Rahmen der persönlichen Qualifizierung
- Weiterbildungsbedarf und -wünsche
- Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung
- Sonstige Veränderungswünsche

Thema: Entwickeln des Schulprofils

- Auswirkungen und Veränderungen im jetzigen Arbeitsfeld
- Befürchtungen

Den Gesprächsablauf planen: Das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt

Bei allen Begegnungen, wie auch bei der Mitarbeiter Gespräch, kommt es auf die ersten Augenblicke des Zusammentreffens an. Diese Augenblicke werden geprägt durch die non verbale Kommunikation, die ersten zehn Worte und den Einsatz der „Türöffner“. Die richtige Weichenstellung an dieser Stelle garantiert den Gesprächserfolg. Das gilt aber auch in Umkehrung: Misslingt der Einstieg durch nonverbale Zeichen oder verbale Äußerungen wie etwa: „Ich habe Sie kommen lassen, da ich mit Ihnen heute ein ernstes Gespräch führen muss!“ dann wird der Ablauf des Gesprächs eher durch Verweigerung und Verkrampfungen geprägt sein.

Wer dem anderen offen und zugewandt entgegen geht, Handschlag und Augenkontakt auf den Adressaten abstimmt, setzt wichtige non-verbale Zeichen der Akzeptanz und macht deutlich, dass für ihn der oder die andere wichtig ist. Vor allem die ersten Worte (z.B. problematisch: „Ich muss heute das Gespräch mit Ihnen führen ...“, „Ich habe diesen Termin festgesetzt, um ...“; besser: „Ich freue mich, dass wir heute uns gemeinsam austauschen zu können!“) entscheiden über den weiteren Gesprächsablauf. Das MG lebt von der Gegenseitigkeit: Was der eine dem anderen sagt, sollte der andere auch dem einen sagen dürfen. Vor allem aber baut das Mitarbeiter- Gespräch auf die Interaktionen. Das Gespräch ist vergleichbar einem Ballspiel. Der Wechsel des Balles entscheidet über die Dynamik und den Ablauf des Gesprächs. Einstiegsmonologe verhindern fast immer einen dynamischen Gesprächsablauf. Das Mitarbeitergespräch sollte ein Gespräch auf der Ebene von gleichberechtigten Interaktionspartnern sein. Gleichheit in der Interaktion (Symmetrie) bedeutet: Fragt die Schulleitung den Kollegen: „Wie fühlen Sie sich bei ihrer Arbeit? Macht ihnen die Arbeit noch

Spaß? ...“ müsste es (emotional und ohne Irritationen) auch möglich sein, dass der Kollege die Schulleitung fragt: „Macht Ihnen die Führungsaufgabe noch Spaß? Was ärgert Sie am meisten an typischen Verhaltensweisen von Mitarbeitern?“

Die Grenze wird schnell deutlich, wenn man sich dem Bereich „Fördern und Entwickeln“ nähert. Es ist nicht ausgeschlossen, dass ein Mitarbeiter sehr genau die Qualifikationsdefizite einer Schulleitung einzuschätzen weiß: „Ich habe häufig das Gefühl, dass ihre Anweisungen im zeitlichen Ablauf stärker systematisiert werden könnten. Ich habe sehr viel in dieser Frage von einem Zeitmanagement- Seminar profitiert. Das kann ich Ihnen wirklich empfehlen!“ Denkbare Varianten sind Anti- Stress – Seminare, Seminare zur Verhandlungsführung u. a. m.

Hieraus leiten sich einige Merkposten ab, auf die Sie besonders in der Einstiegsphase, also den ersten Augenblicken des Zusammentreffens, beachten sollten:

- Achten Sie auf die non- verbalen Botschaften wie etwa, die Gestik, die Mimik, den Augenkontakt, die Bewegung im Raum (entgegengehen), die Sitzhaltung, die Anordnung der Stühle, etc.!
- Sorgen Sie für einen logischen und stringenten Ablauf des Gesprächs mit einer ansprechenden Einstiegsphase, einer überzeugenden Hinführung und stellen Sie gemeinsam die Ziele und Inhalte des Gesprächs heraus, achten sie auf eine logische Abfolge der Gesprächsinhalte, motivieren und aktivieren sie sich gemeinsam durch einen rhythmischen Wechsel von Phasen der Spannung und Entspannung und achten Sie auf eine Zusammenfassung!
- Motivieren Sie Ihre Hörer bzw. Gesprächspartner durch Straffheit, Verständlichkeit, Prägnanz, guten Wortbildern, rhetorische Figuren und einer angemessenen Wortwahl!
- Achten Sie auf ein angemessenes Sprachtempo, eine angemessenen Artikulation, der Stimmführung (Lautstärke, Betonung), der Sprachmelodie und der Pausentechnik!

Ein gutes Gespräch ist ein Kunstwerk. Es setzt neben Sensibilität und Fingerspitzengefühl

auch einige Techniken der Gesprächsführung voraus. Bei einem MG kommt es vor allem auf die Zwischentöne an, kommt es darauf an, durch aktives Zuhören den Partner zu öffnen, ihn Mut zu machen, Dinge, die ihn beschäftigen, beherzt anzusprechen. Diese Offenheit setzt Trauen und Vertrauen voraus. Wie aber kann man in einem Gespräch Brücken bauen, statt Barrieren zu errichten? Es gibt Techniken, um einen Menschen zu öffnen, es gibt aber auch Wege der Gesprächsführung, bei denen der Gesprächspartner abschaltet oder gar verblockt.

Die drei inhaltlichen Gestaltungsebenen,

- das Entwickeln von Verhaltensziele,
- das Fördern und Entwickeln und
- das Klären der Beziehungen

setzen im Gesprächsaufbau und Ablauf jeweils andere Akzente.

Bei den Verhaltenszielen geht es in einem ersten Schritt um eine Klärung von Selbst- und Fremdbild. Dabei sind beide Gesprächspartner im besonderen Maße gefordert. Aus diesem ersten Schritt leiten sich dann die weiteren Schritte ab bis hin zum Festlegen des gemeinsamen Weges und der hierfür erforderlichen Meilensteine.

Bei dem Gestaltungsfeld „Fördern und Entwickeln“ ist vor allem die Teamleitung als Berater gefordert. Charakteristisches Merkmal eines Beraters ist es, dass der Klient im Vordergrund des Gespräches mit seinen Bedürfnissen, Zielen und Eigenschaften steht. Überzeugen steht hier, statt anweisen, befehlen, mahnen oder drohen. Der Berater weiß, dass die Lösung eines Problems nicht von außen kommen kann, die Lösung muss von dem Klienten selbst gefunden werden. Aufgabe des Beraters ist es daher, den Tunnelblick des anderen auf weitere Handlungsfelder zu erweitern, weitere Lösungen zu erarbeiten.

Eine besondere Herausforderung ist das „Beziehungsgespräch“ hier bedarf es der öffnenden Gesprächsführung auf beiden Seiten. `Zwischen den Zeilen` lesen ist hier die Herausforderung.

Einen gemeinsamen Nenner haben alle diese drei Variationen: Eine gute und fundierte Vorbereitung und das Beachten von Grundregeln im Gespräch.

Daraus folgt:

- (1) Überlassen Sie nichts dem Zufall! Viele „Überraschungen“, mit denen Sie in einem Gespräch konfrontiert werden, können bei einer umsichtigen Vorbereitung gedanklich vorweggenommen werden. Die Überraschung wird so zu einer kalkulierbaren Größe.
- (2) Je wichtiger das Gespräch für Sie bzw. die Sache ist, desto größer sollte die Sorgfalt und Umsicht sein, mit der Sie das Gespräch vor- und nachbereiten.
- (3) Erweitern Sie systematisch Ihre Handlungskompetenz, indem Sie neue Wege durch kalkulierbare Risiken erproben. Dies setzt eine Fehlerkultur voraus, bei der Fehler die Aufforderung zum Lernen sind.
- (4) Bleiben Sie trotz Ihrer Vorbereitungen offen für Flexibilität und Spontaneität!

Anhand von 21 Merksätzen werden in dem Buch Meixner „Das Mitarbeiter- Jahresgespräch an Schulen“ Wege aufgezeigt, wie dieses Führungsinstrument in einem partnerschaftlichen Dialog genutzt und zu einer win-win Situation werden kann. Der Versuch auf dem Weg zu einer nachhaltigen Führungskultur lohnt in jedem Fall.

Über das Buch

Über das Buch

Ein formales Mitarbeiter- bzw. Jahresgespräch ist die logische Konsequenz auf ein geändertes Führungsfeld. Die rasanten technologischen und sozialen Veränderungen führen zu einer neuen Gewichtung der Führungsrolle. Führung wird heute stärker hinterfragt und statt formaler Autorität muss die Führung nunmehr als

Partner, Coach, Gesundheitsmanager und Sozialingenieur überzeugen und sich hinterfragen lassen. Diese Entwicklung zeichnet sich auch im Bildungsbereich etwa an den Schulen und Gymnasien ab. Auch wenn Konzeption, Intention und Anliegen des Jahresgesprächs in alle Organisationsbereiche grundsätzlich vorbehaltlos übertragbar sind, so gibt es im Bildungsbereich in Abhebung zur Verwaltung einige charakteristische Unterschiede. Diese Besonderheiten wie etwa die eher kollegiale Führungsstruktur, die Stellung der Schulleitung und das Selbstverständnis hochqualifizierter Kolleginnen und Kollegen, die Bewältigungsstrategien, denen sich Pädagoginnen täglich stellen müssen, fördern eine besondere Sensibilität für Fremd- und Selbstwahrnehmungsprozesse, erfordern aber auch ergänzende Akzente.

Meixner, H.E., Das Mitarbeiter- Jahresgespräch an Schulen, 2022, ISBN 78-3-7375-3285-3, 16,50 €

Hier werden die vielen bedeutsamen Kleinigkeiten, deren Beachtung den Gewinn dieses Gesprächsformats ausmachen, herausgearbeitet.

Über den Autor

Prof. Dr. H.- E. Meixner ist Diplom Psychologe und promovierter Erziehungswissenschaftler. Als Lehrbeauftragter an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn hat er angehende Lehrer*innen in den pädagogischen Grundstudien über viele Jahre begleitet. Als Referent im Bundesministerium des Innern war er mit dem Aufbau der Fachhochschule Bund und der Organisation von Bildungsprozessen beschäftigt und vertrat später an der Hochschule für öffentliche Verwaltung den Lehrbereich Personalwesen, Organisation und Management-training. Der Autor ist heute als Organisations- und Personalberater mit Themen der „psychischen Gefährdungsbeurteilung“, dem betrieblichen Eingliederungsmanagement, der Führung, der Entwicklung und Implementierung von Führungsinstrumenten tätig.

Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil wird das Anliegen und die Intention dieses Gesprächsformats im Führungsprozess anhand praktischer Fälle veranschaulicht. Die Transformation dieses Gesprächsformats in den organisatorischen Ablauf wird beispielhaft an den Regelungen und vorgeschriebenen Abläufen einer „Dienstvereinbarung“ konkretisiert. Der zweite Teil dieses Buch konzentriert sich auf die praktische Umsetzung des Jahresgesprächs.