

# Das Mitarbeitergespräch an Schulen – Chancen und Risiken

Auf die Frage eines neuen, aber bereits seit vielen Monaten an der Schule tätigen Lehrers, wie denn seine Leistungen gesehen und eingeschätzt werden, antwortete die Schulleitung leicht irritiert: „Wenn ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden wäre, hätte ich Ihnen das bereits schon gesagt!“ Ein Einzelfall? Wollen wir es gemeinsam hoffen! Denn das Feedback-Geben, aber auch das Feedback-Annehmen gehört zum täglichen Geschäft eines Pädagogen im Klassenraum. Doch was so selbstverständlich im Klassenraum erscheint, wird im Alltag des Miteinanderumgehens im Kollegium leicht zur Ausnahme. Allerdings gilt diese „Sprachlosigkeit“ nicht nur für das Berufsfeld! Auch Ehepartner leiden nicht selten an „Sprechmangel“. Mit 17 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 viel Dynamik. Mitunter gerät dann außer Kontrolle, was ansonsten so „cool“ und bedacht abläuft. So weit 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.

## Braucht das Kollegium ein Mitarbeitergespräch?

Nicht jede Lehrkraft lässt sich für die formalisierte, – und dann auch noch 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 Mitarbeitergespräch zu geben. In diesem Sinne ist dann häufig von einem vermeidbaren Aktionismus die Rede.

Die Sicht der Schulleitung:

„Es wäre schlimm um uns bestellt,“ so ein häufig genanntes Abwehrargument, „wenn wir dieses Jahresgespräch tatsächlich brauchen! Schließlich sprechen wir täglich miteinander! Wir kennen 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!“

Und wie sehen es die skeptischen Kolleginnen und Kollegen?

„Natürlich gibt es einiges zu klären. Meist wird man ja ohnehin vor vollendete Tatsachen gestellt mit Hinweisen wie: ‚Sie sind doch einverstanden ...‘. Auch wartet man auf Abstimmungen und Rückfragen häufig viel zu lange. Finden Rücksprachen statt, dann dominiert das Tagesgeschäft und der grundsätzliche Klärungsbedarf bleibt auf der Strecke. Anerkennung und unterstützende Ermunterungen? Das wäre schön! Doch das ist offensichtlich ein Luxus, den sich Schulleitungen nicht leisten können. Das ist eben so. Daran lässt sich kaum etwas ändern, zumal der ernsthafte Wille fehlt, auf diesem sensiblen Feld tatsächlich etwas verändern zu wollen. Das würde ja 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 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, was wissen wir eigentlich von den Menschen, mit denen wir täglich zusammen sind und zusammenarbeiten? Stimmen Selbstbild (‚Wie sehe ich mich? Wie bewerte ich meinen Führungsstil bzw. die Wirkung meines Verhaltens?‘) und Fremdbild (‚Wie sieht mich die andere Person? Wie erfährt die andere Person meinen Führungsstil beziehungsweise mein Verhalten?‘) tatsächlich überein?“ Wer sich auf diesen Erkundungsweg begibt, erfährt viel über seine Mitmenschen, weit mehr allerdings über sich selbst, sofern man die „Zeichen“ richtig zu deuten versteht.

## Wir sollten mehr miteinander als übereinander reden!

Es wird an der Schule – wie auch in anderen Bereichen unserer Gesellschaft – zu viel übereinander und zu wenig miteinander geredet. Die Verdichtung der Arbeit und schwierige pädagogische Herausforderungen lassen viele zu Einzelkämpfern werden. Trotz aller Erkenntnisse zur Teamarbeit wird das Miteinanderumgehen insgesamt rauer und manches Wort, was wichtig wäre, kommt nicht zur rechten Zeit und/oder verliert seine Wirkung in der Hektik und in dem Stress des Tagesgeschäftes. Dies ist ein gefährlicher Nährboden für Kommunikations- und Sprachbarrieren. Diese Sprachlosigkeit wird von stets mehr Personen als immer drückender erlebt. Viele fühlen sich mit ihrem Stress und den täglichen Herausforderungen allein gelassen. Daraus erklärt es sich, dass heute soziale Kompetenz

vernehmlicher in Wirtschaft und Verwaltung eingefordert wird. Was früher weitgehend als „Selbstläufer“ über Weihnachtsfeiern, den Beförderungsumtrunk und Ähnliches 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. Daher setzen die „Neuen Steuerungsmodelle“ der Verwaltung beziehungsweise Schulreform nach einer Phase erschwerter Verständigung auf mehr Kommunikation und Information.

Es gibt viele Hinweise und Anlässe, die erkennen lassen, dass auf dem Sektor „Kommunikation“ in der Verwaltung vieles verbessert werden kann und wohl auch verbessert werden muss! Das gilt ebenso für den Bereich Schule.

### Was ist das Besondere an einem Mitarbeitergespräch?

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 Verwaltung und zwischen einer Führungskraft und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter garantieren. Ziele, Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindeststrahmen), Häufigkeit, Themen und der inhaltliche Rahmen der Gespräche sind festgelegt.

Vergleichbar dem System der Mitarbeiterbeurteilung ruht somit auch das Mitarbeitergespräch auf den drei sich gegenseitig beeinflussenden Säulen:

- dem **Instrumententeil**: Hierbei handelt es sich um die Leitlinie des Mitarbeitergesprächs, Checklisten für das Gespräch, formale Hilfen zur Vorbereitung des Gesprächs, Anforderungsprofile, einem Personalentwicklungsplan, Hilfsmittel zur Abklärung des Fremd- und Selbstbildes und anderes mehr.
- den **Ablaufregelungen**: Hier geht es um Regelungen, die einen möglichst einheitlichen Ablauf garantieren sollen. Regelungsbedarf besteht beispielsweise bezogen auf Fragen wie etwa: „Wer führt wann, wie lange, mit wem und mit welcher Intention

(Ziele) das Gespräch? Wie soll die Abfolge der Gespräche erfolgen? Soll das Gespräch mit der Leitungsebene (Top-down) beginnen oder gleichzeitig auf allen Ebenen?“ Oder: „Sollen sich die Gespräche in der Hierarchie von unten nach oben aufbauen (Bottom-up: Kollege – Schulleitung; Schulleitung – Schulrat; Schulrat – Bezirksregierung; Bezirksregierung – Ministerium)?“ Der Ablauf wird durch die Konzeption und Gesprächsstrategie bestimmt. Will man das Murren an der Front bis hinein in den hohen Olymp systematisch kanalisieren, dann ist für die Kommunikationsabfolge die Alternative „von unten nach oben“ der richtige Weg. Gewichtet man indes den Zielfindungs- und Zielsetzungsprozess, dann müsste die Richtung des Weges „von oben nach unten“ gewählt werden.

- den Verhaltensweisen: Hier geht es um Techniken, Fertigkeiten und Einstellungen. Welche Einstellungen und persönlichen Gesprächstechniken sind auf Seiten der Führungskräfte und auf Seiten der Mitarbeiter erforderlich, um ein Mitarbeitergespräch mit Gewinn für alle Beteiligten, von der Leitung über die Mitarbeiter bis hin zur Organisation führen zu können?

Die hier aufgezeigten drei Bereiche müssen aufeinander sinnvoll abgestimmt sein. Gelingt dies auf einer der aufgezeigten Ebenen nur unzulänglich, dann nehmen trotz des hohen Aufwandes die anderen Bereiche nachhaltigen Schaden. Auch hier gilt: Die Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Ein solch schwaches Glied fände sich, wenn man sich statt auf die Intentionen und Inhalte des Gesprächs, auf Formalismen beschränkt. Formulare (z.B. Dokumentation) verführen zum Formalismus. Nichts wäre schädlicher für ein Mitarbeitergespräch, wenn die notwendige, spontane und quirlige Interaktion durch Formalismen erstickt wird. Daher sollte man die in den Leitlinien angegebenen Vorgaben vor allem als Merkposten, Anregungen, Hilfen und Erinnerungstützen sehen.

### Inhalte des Mitarbeitergesprächs

- **Zielfindungs- und Zielvereinbarungsgespräch**  
In dieser Variante des Mitarbeiter-

gesprächs stehen Zielsuche, Zielformulierung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle im Mittelpunkt des Gesprächs.

- **Förderungs- und Entwicklungsgespräch**

Diese Variante betont den Aspekt der Personalentwicklung. Dabei geht es nicht in erster Linie um eine „Laufbahn“- , „Karriere“- beziehungsweise „Beförderungsplanung“, sondern vornehmlich um eine Analyse der Stärken und Schwächen. Es sollen die Potentiale gefordert und gefördert werden, und es sollen die Vorstellungen des Mitarbeiters über seine beruflichen Wünsche, Interessen und Bedürfnisse zur Sprache kommen.

- **Feedback-Gespräch**

Der Schwerpunkt liegt hier auf einer Klärung des Selbst- und Fremdbildes zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Nicht die Sicht, wie man ist, oder glaubt zu sein, steht hier im Vordergrund, sondern wie das eigene Verhalten bei dem Gegenüber ankommt.

- **Interaktionsgespräch**

Der Akzent wird hier auf das „Murren an der Front“ gelegt, auf die Inhalte, die eigentlich schon immer einmal hätten angesprochen werden sollen. Es sind hier vor allem die bedeutsamen Kleinigkeiten, die zwar insgesamt erträglich sind, sich auf Dauer aber zu einem gefährlichen Gemisch entwickeln können.

Bei dem Aspekt „**Zielfindung und Zielsetzung**“ des Mitarbeitergesprächs steht die gemeinsame Sache im Vordergrund und die beiden Akteure (Schulleitung/Kollegium) treten gegenüber dem Sachanliegen in den Hintergrund, bei dem Aspekt „**Entwickeln und Fördern**“ steht der Mitarbeiter im Vordergrund. Bei dem Aspekt „**Interaktion und Feedback**“ sind beide Gesprächspartner gleichermaßen – frei von Hierarchieeffekten – involviert. Entscheidend für die oben aufgezeigte Gewichtung ist somit die Frage, welche Schwerpunkte in dem Gespräch gesetzt werden.

Vorstellbar ist es, die drei Bereiche gleichgewichtig in einem Gespräch zu thematisieren. In der Praxis wird dies allerdings so nicht ablaufen. Sieht man

das Mitarbeitergespräch als einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, so ist es vorstellbar, dass sich der Entwicklungsprozess dieses Instrumentes bezogen auf die ersten Durchgänge zunächst mit Gewicht auf die soziale Ebene konzentriert. In diesem Fall steht dann die Thematik „Zusammenarbeit, Interaktion und Feedback“ im Vordergrund. Diese Gewichte werden sich schrittweise mit jedem neuen Durchgang (Zeitreihe: Start des ersten Gesprächs plus ein Jahr = zweiter Durchgang; zweites Gespräch plus ein Jahr = dritter Durchgang; drittes Gespräch ...) hin zu den anderen beiden Schwerpunkten verlagern.

Vergleichbar den offenen, den halbstandardisierten und standardisierten Beurteilungsverfahren werden auch für das Mitarbeitergespräch Beobachtungsbereiche zu diesen Themenblöcken vorgegeben. Damit wird die selektive Wahrnehmung der Gesprächspartner auf bestimmte Verhaltensbereiche gelenkt.

Dabei lassen sich mehrere Varianten ausmachen:

- a) die offen gestaltete Variante mit Orientierungspunkten
- b) Stichwortliste mit und ohne Verbindlichkeit
- c) der strukturierte Gesprächsleitfaden
- d) kombinierte Verfahren

Bei der offen gestalteten Variante mit Themenbereichen entscheidet sowohl die Schulleitung wie auch der Mitarbeiter weitgehend frei von konkreten Bindungen, welche Themen in dem Gespräch behandelt werden sollen.

Eine andere Variante ist die Stichwortliste. Als Beispiel vergleiche hierzu Abb. 1.

Die Fülle der hier genannten Aspekte macht eine Auswahl und Gewichtung einzelner Punkte erforderlich. In der eng begrenzten Zeit von circa einer Stunde werden nur einzelne Themenbereiche angesprochen werden können. Wer aber legt fest, wie das Zeitbudget auf die Themen aufzuteilen ist? Wie löst man dieses Problem in der Praxis vor Ort?

Eine denkbare Variante zur praktischen Umsetzung könnte so organisiert werden: Kollege beziehungsweise Kollegin und Schulleitung verständigen sich im Vorfeld des Gespräches auf eine begrenzte Zahl der in der Stichwortliste aufgeführten Punkte. Die Kennzeichnung kann dann im Vorfeld des Gespräches ausgetauscht werden. Eine

<b>Stichwortliste</b>		
(Eine Hilfestellung für das Mitarbeitergespräch zwischen Schulleitung und Lehrkraft)		
<b>Thema: Didaktisch methodische Ebene</b>		
Unterrichtsziele		
Unterrichtsplanung		
Vorbereitung und Organisation des Unterricht		
Qualität des Unterrichts		
Planen und Gestaltung von schulinternen Maßnahmen		
Betreuung und Integration von schwierigen Kindern		
Zusammenarbeit im Kollegium		
Elternarbeit		
Engagement außerhalb des stundenplanmäßigen Unterrichts (z.B. Lerngruppen, Energiebeauftragter)		
besondere erzieherische Leistungen		
Systembetreuung		
<b>Thema: Kooperation in Schule/Schulkonferenzen/Elternabende</b>		
Vermittlung des Schulprofils nach außen		
Öffentlichkeitsarbeit		
Mitwirken an Entscheidungen		
Kontrolle und Rückmeldungen (Elternabende, Konferenzen)		
Informationsfluss		
Anerkennung und Kritik		
Führungsverhalten		
Engagement in der Ausbildung (z.B. Betreuen von Referendaren)		
<b>Thema: Personalentwicklung (Fördern und Entwickeln)</b>		
Wünsche und Erwartungen im Rahmen der persönlichen Qualifizierung		
Weiterbildungsbedarf und -wünsche		
Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung		
Sonstige Veränderungswünsche		
<b>Thema: Entwickeln des Schulprofils</b>		
Auswirkungen und Veränderungen im jetzigen Arbeitsfeld		
Befürchtungen		
Erwartungen		
Eigene Beiträge/ Vorstellungen/ Initiativen		

Abb. 1: Stichwortliste

andere Variante: Nach der Gesprächseröffnung (Einstiegsphase) legen beide Gesprächspartner (Hinführungsphase) ihre jeweilige Auswahl vor. Beide Partner verständigen sich dann auf die Reihenfolge der zu behandelnden Punkte und legen gemeinsam den hierfür vorzusehenden Zeitumfang fest.

Die meisten Gesprächsleitlinien überlassen es heute noch den Gesprächspartnern, wo sie die Schwerpunkte des Gespräches setzen. Gleichwohl stellt sich die generelle Frage, wie viel Spielraum den Gesprächspartnern bei der Gewichtung der Themen eingeräumt werden sollte? Auf der einen Seite ha-

ben Vorgaben ihre Vorteile, auf der anderen Seite geht es um Spontaneität und Aussprache. Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Alternative sind erkennbar: Je weiter der Rahmen gesteckt wird, in dem sich die Gesprächspartner bewegen können, desto mehr tendiert das Instrument zu „Unikaten“. Der eigentliche Gewinn dieses Instrumentes liegt in der Auseinandersetzung mit den jeweiligen Schwächen. Denn Stärken können, wenn sie zu stark betont werden, zu Schwächen werden. Das Mitarbeitergespräch sollte auf keinen Fall solchen Fehlentwicklungen Vor-schub leisten.

## Was kommt nach dem Gespräch? Sinn und Grenzen der Dokumentation

Für viele ist die Dokumentation des Gespräches ein abschreckendes bürokratisches Hindernis: Wie soll man sich öffnen, wenn man befürchten muss, dass ein in entspannter 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 begeistern und beschließen, die neuen Wege zu erproben. Doch schon bald nach einem so aufbauenden Seminar holt einen 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 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.

## Aufwand und Nutzen des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch ist ein Baustein im Kommunikationsnetz der Schule. Es muss sich der Frage stellen, ob die Relation von Aufwand und Nutzen stimmig ist. Der Aufwand des Mitarbeitergesprächs lässt sich abschätzen, der Nutzen ist deutlich schwerer zu fassen. Wo aber liegen die Chancen eines Mitarbeitergesprächs? Wie sieht die Bilanz zwischen Aufwand und Nutzen aus? Rechnet sich dieses zusätzliche Instrument?

Welchen Nutzen kann man diesem Aufwand gegenüber stellen?

### Allgemeine Aspekte:

- Durch das Mitarbeitergespräch wird die Schulleitung angeregt, sich stärker mental mit ihrer Rolle als Führungskraft und Schulmanager auseinander zu setzen.
- Das Arbeitsklima verbessert sich.
- Das Miteinander-Reden wirkt sich positiv auf die Gesprächskultur eines Kollegiums und der übergeordneten Instanzen aus.
- Rhetorische Fertigkeiten und Kenntnisse werden gefordert und in der praktischen Auseinandersetzung gefördert.

### Zielorientierung:

- Das Lehr- und Teamverhalten wird stärker auf Ziele, Regeln und Absprachen gelenkt.
- Leistungsreserven, die häufig unbeachtet bleiben, werden erschlossen.
- Neue Wege der Aufgabenbewältigung werden angeregt, initiiert, gefördert und gefordert.
- Neue Sichtweisen werden zugelassen und erprobt.
- Das Leistungsverhalten von Leitungskraft und Mitarbeiter wird transparent und es wird auf ein zielgerichtetes rationales Verhalten hin ausgerichtet (Soll-Ist-Vergleiche).

### Fördern und Entwickeln:

- Leistungspotentiale und Leistungsstärken werden genutzt und gefördert.
- Berufliche Perspektiven werden herausgearbeitet, aufeinander abgestimmt und setzen so Eckwerte für die strategische Personalplanung.
- Die Fortbildungsgestaltung des Kollegiums wird stärker auf den Bedarf hin ausgesteuert.
- Individuelle Stärken und Schwächen werden transparenter.
- Der Kollege beziehungsweise die Kollegin erhält persönliche Impulse für die Weiterentwicklung und durch begleitende Hilfen werden auch schwierige Situationen bewältigt.

- Die Beurteilung erhält eine wichtige Ergänzung: Es wird mehr auf das persönliche Coachen statt auf das Urteilen und Verurteilen gesetzt.

### „Murren an der Front“:

- Stimmungen werden kanalisiert und reflektiert.
- Es wird mehr ausgesprochen, was ansonsten unterschwellig wirkt.
- Kreative Energien werden durch Aussprache und Verstehen freigesetzt.
- Fremd- und Selbstbild können aufeinander abgestimmt werden.
- Die Schulleitung erhält wichtige Rückmeldungen, wie ihr Verhalten bei anderen ankommt.
- Die Zusammenarbeit wird verbessert.
- Vieles, was angesprochen werden müsste, wird auch tatsächlich angesprochen.

Da Menschen ihr Verhalten am Erfolg und an Erfolgserlebnissen ausrichten, ist es wichtig, Erfolgskriterien für dieses Instrumentarium zu entwickeln und zu pflegen. Es genügt somit nicht, es bei dieser Aufzählung von „Vorteilen“ zu belassen. Diese Vorteile müssen Schritt für Schritt in nachprüfbar und erlebte Verbesserungen münden:

„Wo stehen wir heute und was können wir wie innerhalb des nächsten Jahres verbessern?“

Für diesen Weg gibt es keine Alternative. Nur so lässt sich dieses Instrument verbessern. Gelingt dieser Zugang nicht, dann könnte die an sich gute Idee – wie manch anderer guter Ansatz – nach einer Zeit der Euphorie in einem Aktengrab landen.

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner,  
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung,  
Bonn

<Ar-2401.0107-0003>