



Mitarbeitergespräche führen – konzeptionelle Einbettung und Instrumente für die Schulpraxis

Konferenz der Schweizerschulen im Ausland
Montag, 11. Juli 2016, 10.00 – 15.00 Uhr

Martin Keller, Dr. oec., dipl. Hdl. HSG



Mitarbeitergespräche: Fragestellungen

Einbettung im Gesamtsystem 'Schule'

- **Wie ist das MAG im Q-System eingebunden?**
- **Welche Funktionen hat das MAG?**
- **An welche Rahmenbedingungen ist das MAG geknüpft?**

Konzeption, Aufbau/Phasen

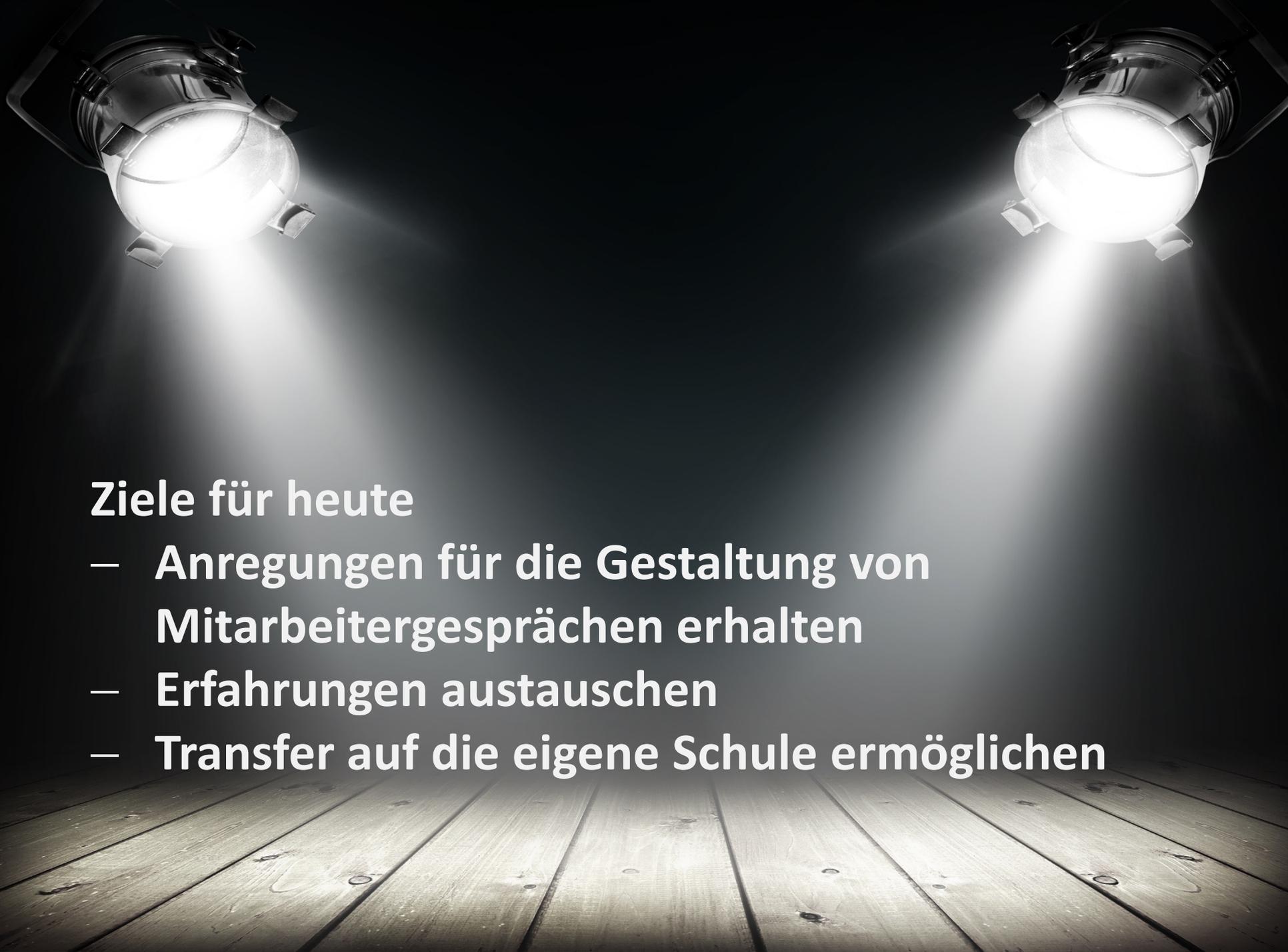
- **Wie gestaltet sich der Aufbau/die Konzeption eines MAG?**
- **Was geschieht vor, während und nach einem MAG?**

Instrumente / Daten

- **Welche Instrumente können eingesetzt werden?**
- **Welche Daten fließen in das MAG mit ein?**

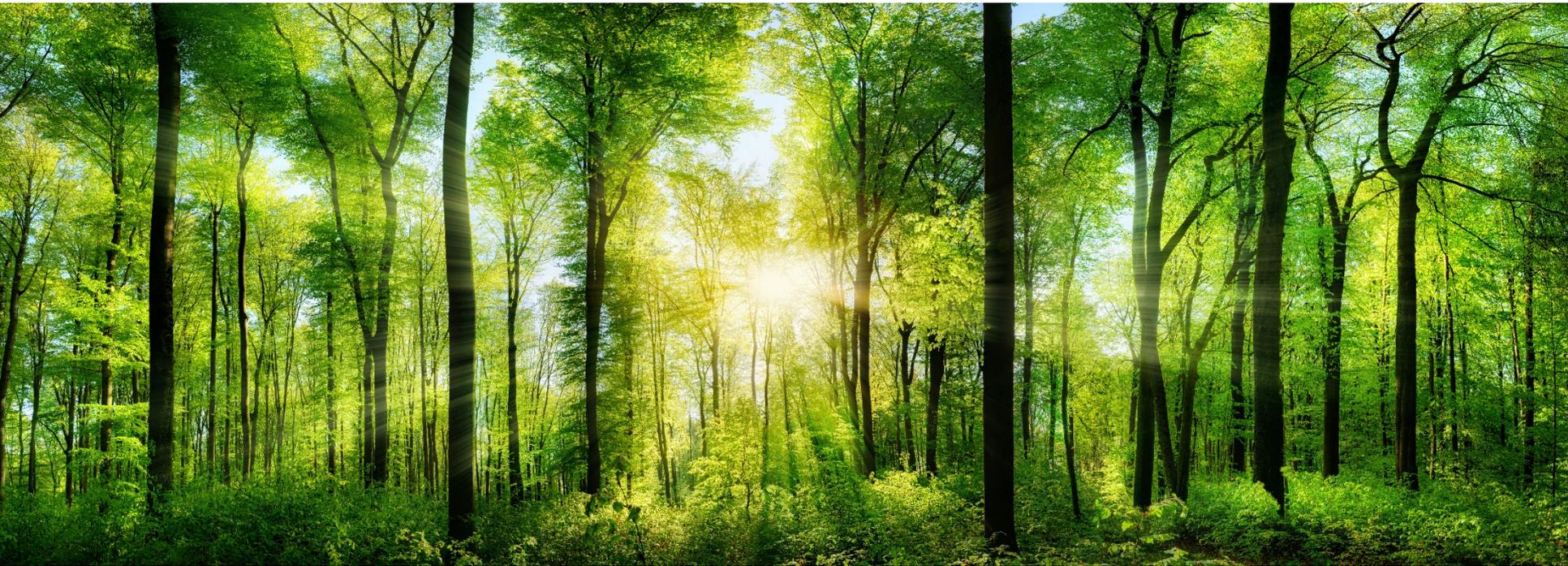
Rechtliche Perspektive

Gesprächsführung

The image features two bright spotlights at the top, casting beams of light onto a wooden floor. The floor is made of dark wood planks with visible grain and knots. The background is dark, making the spotlights and the floor stand out.

Ziele für heute

- Anregungen für die Gestaltung von Mitarbeitergesprächen erhalten
- Erfahrungen austauschen
- Transfer auf die eigene Schule ermöglichen



Was hat sich für mich bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen bewährt? Was läuft gut?

Welche Herausforderungen erlebe ich bei Durchführung von Mitarbeitergesprächen? Wo könnten mögliche Herausforderungen liegen?



Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das MAG im Gesamtsystem 'Schule'

Zentrales Personalführungsinstrument

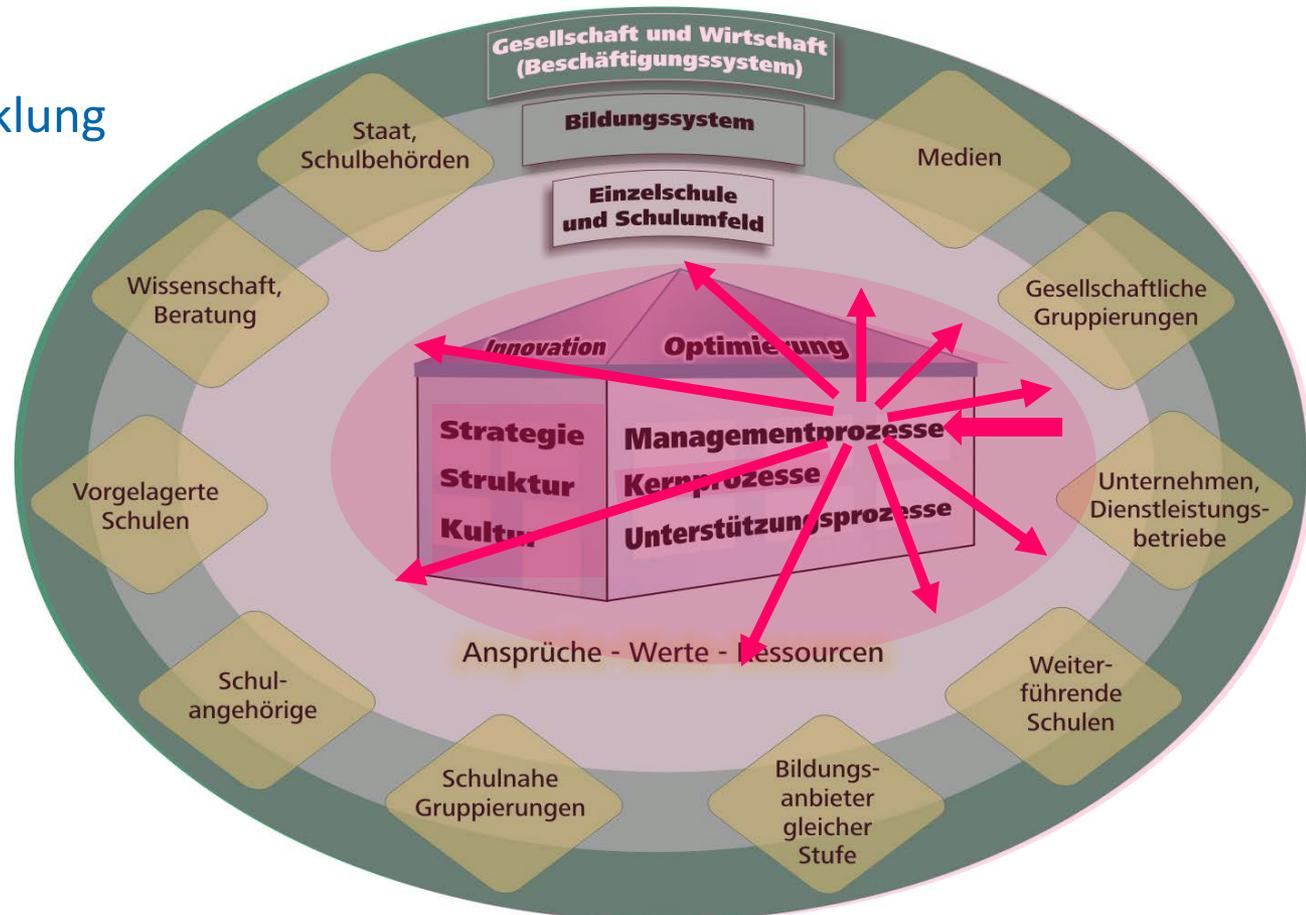
eingebettet im Kontext der Ordnungsmomente

Optimierung und Entwicklung der Schule

Kernprozess (Unterricht) steht im Fokus

Thematisiert Gesamtschule und ggf. das schulische Umfeld

strahlt in die Gesamtschule aus

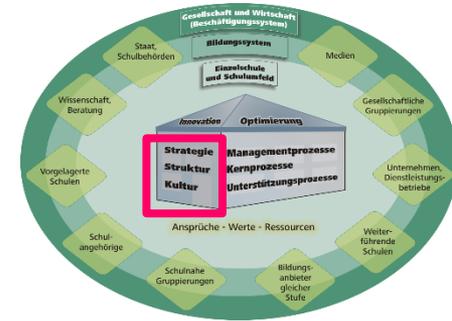


Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das Mitarbeitergespräch ist eng mit den Ordnungsmomenten der Schule verwoben.

Benötigt einen Bezugsrahmen

- Leitbild & Schulprogramm
- Q-Leitbild
- Lehrplan



Eingebettet in die Struktur

- Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung in der Personalführung
- Formulare, Instrumente
- Abläufe, Prozesse
- Umgang mit Daten



MAG ist ein Kulturträger

- Kommunikation
- Vertrauen
- Feedbackkultur

Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das Mitarbeitergespräch dient der Optimierung und Entwicklung der Schule.



MAG

Innovation

- Schulentwicklung
- Personalplanung
- Personalentwicklung
- Neue Arbeitsfelder

Optimierung

- Qualitätssicherung
- Weiterbildung (extern / intern)
- Professionalisierung

Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das Mitarbeitergespräch basiert auf einer 360 Grad Beurteilung.



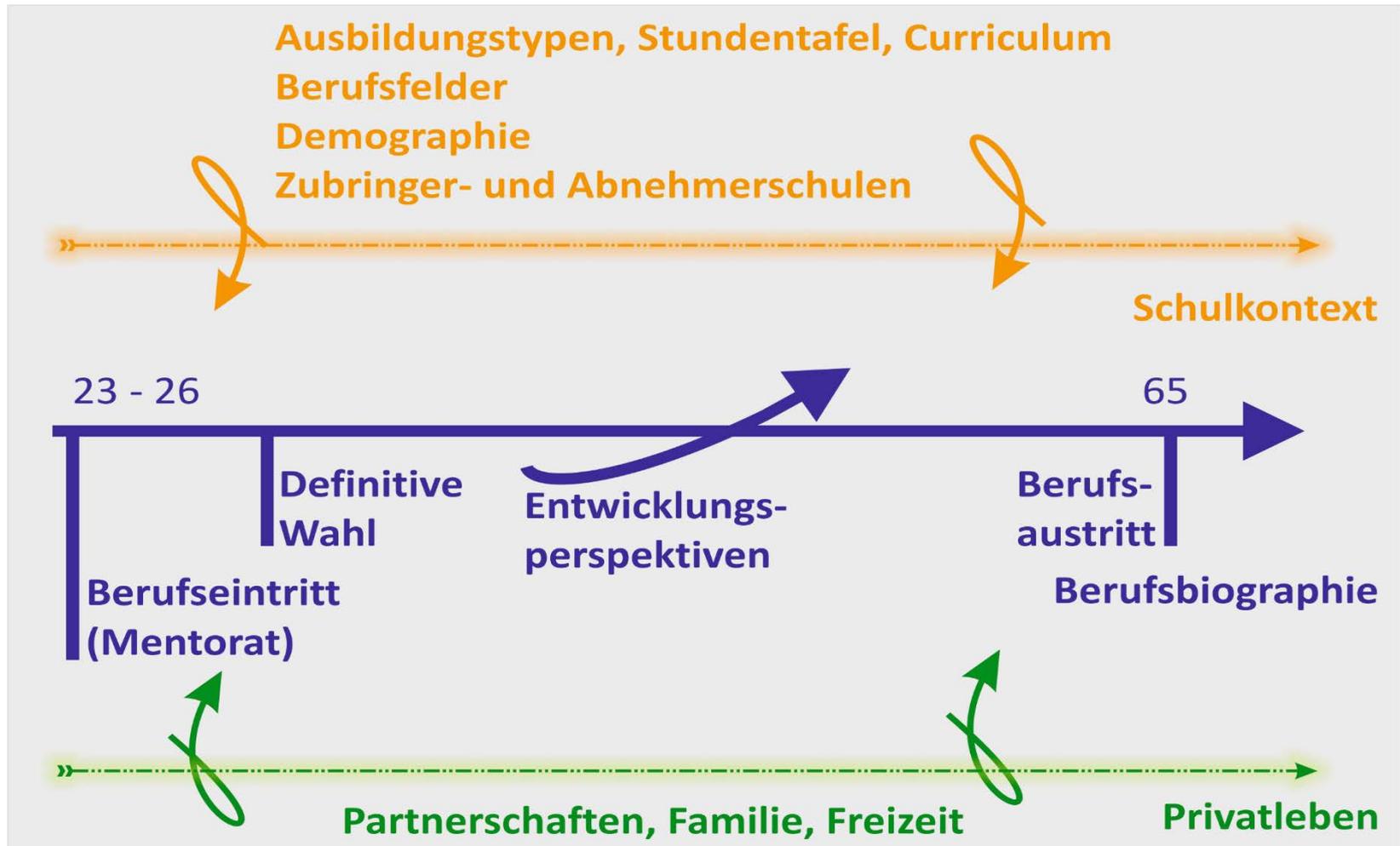
Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das Mitarbeitergespräch basiert auf einer 360 Grad Beurteilung.



Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das Mitarbeitergespräch orientiert sich an der Berufsbiographie der Lehrperson



Welche zentralen Rahmenbedingungen fördern ein gelingendes des MAG?

1. Das Mitarbeitergespräch ist in das Qualitätsmanagement der Schule systematisch eingebettet.

2. Das Mitarbeitergespräch versteht sich nicht als Zeitpunkt, sondern als Zeitraumbetrachtung.

Vergangenheit verstehen –
Gegenwart klären –
Zukunft gestalten



Motivierte, vertrauensvolle & zielorientierte Zusammenarbeit

Rahmenbedingungen eines gelingenden MAG

3.

Das MAG orientiert sich an einer transparenten Ablaufstruktur. Dieser Prozess ist schriftlich dokumentiert und allen zugänglich

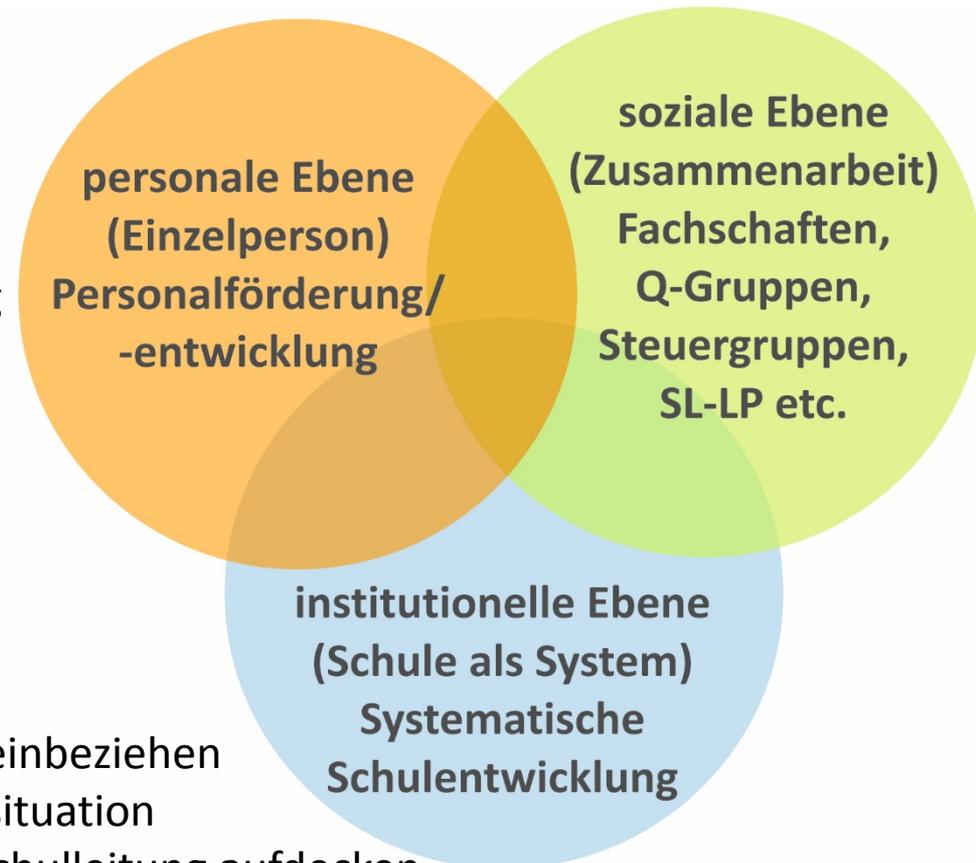
| | Schulleitung (SL) | Lehrperson (LP) |
|------------------------|---|---|
| <u>vor</u> dem MAG | Unterrichtsvisitation Termin festlegen Vorbereitung gemäss Formular | kollegiale Unterrichtshospitation Vorbereitung gemäss Formular |
| <u>während</u> des MAG | Gesprächseröffnung Fremdeinschätzung | Selbsteinschätzung |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> Rückblick SL / LP – Themen festlegen – Diskussion und Austausch – Zielvereinbarung – Ausblick SL / LP </div> | |
| | Formular unterzeichnen Abschluss | Formular unterzeichnen |
| <u>nach</u> dem MAG | Formular ins Personaldossier Zielerreichung ggf. im Auge behalten (Zwischenfragen) | Planung und Umsetzung der Massnahmen Zielerreichung anvisieren |

Beobachtungen / Verhalten während des Jahres
kontinuierlich festhalten

4. Funktionen des MAG sind definiert und bekannt



- Wertschätzung & Kritik zeigen
- Feedback geben / Standortbestimmung
- Unterstützung anbieten
- persönliche Erwartungen und Wünsche mit der Schulentwicklung abstimmen
- Motivation stärken
- Verbindlichkeiten schaffen
- Zusammenarbeit stärken
- Lehrpersonen in die Schulentwicklung einbeziehen
- Vorschläge zur Verbesserung der Schulsituation
- Frühwarnsystem: 'blinde Flecken' der Schulleitung aufdecken
- Konfliktpotenziale minimieren
- ...

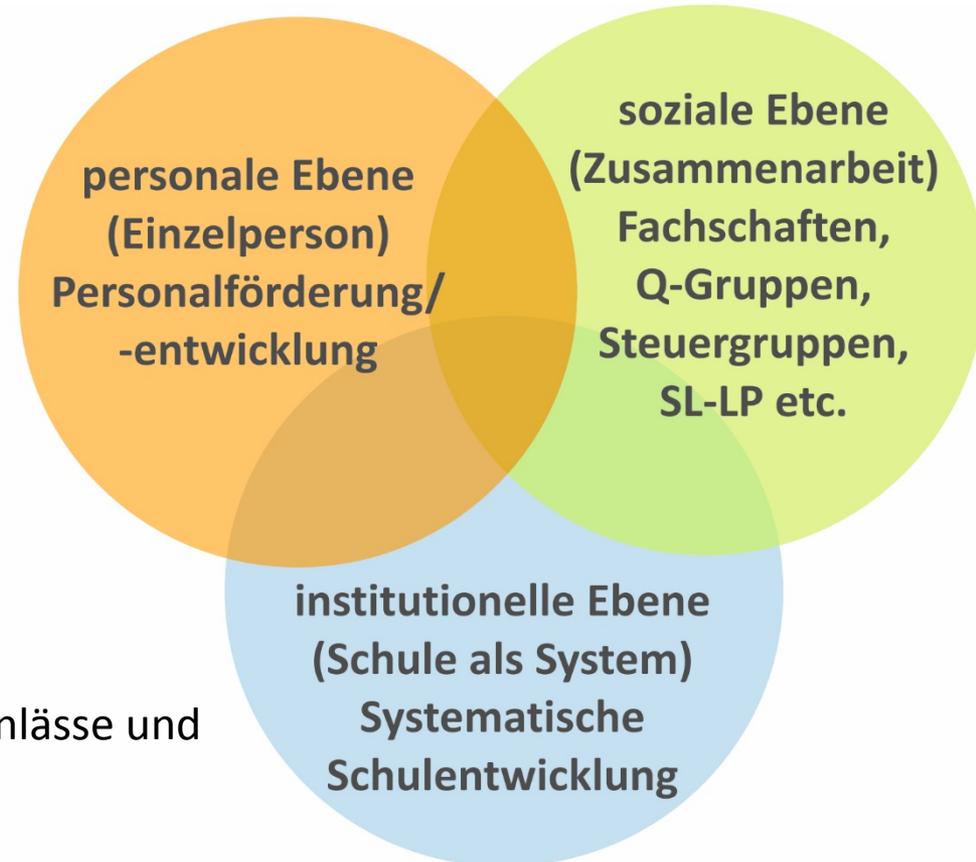


siehe hierzu auch: Sassenscheidt, H. (2006). Personalauswahl schulgenau. In H.-G. Rolff (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung (S. 586-645). Weinheim und Basel: Beltz.

4. Nicht-Funktionen des MAG sind definiert und bekannt



- Bewertung von Verhalten, Leistung und Potenzialen anhand vorgegebener Kriterien durch Vorgesetzte
- Primär einseitige Beurteilung
- vergangenheitsorientiert mit Bilanzierung
- Ergebnis: Einstufung der Leistung auf Rangskala
- Alleinige Entscheidungsgrundlage für Anlässe und Konsequenzen (z.B. Beförderung)

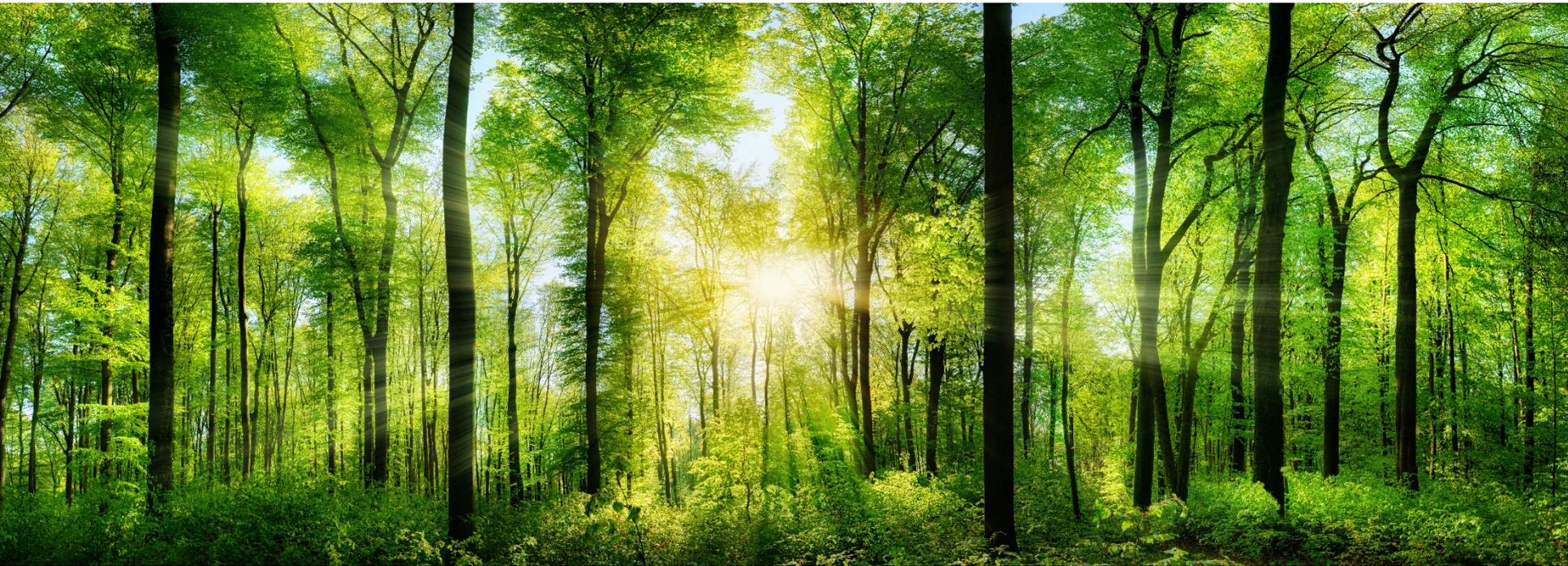


siehe hierzu auch: Sassenscheidt, H. (2006). Personalauswahl schulgenau. In H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (S. 586-645). Weinheim und Basel: Beltz.

Das Mitarbeitergespräch ist eng mit dem Gesamtsystem der Schule verwoben.

Das MAG...

- benötigt einen Bezugsrahmen.
- setzt ein etabliertes QM voraus.
- ist in eine klare Struktur eingebettet.
- ist ein zentraler Kulturträger.
- dient der Optimierung und Entwicklung der Schule.
- basiert auf einer 360 Grad Beurteilung.
- orientiert sich an der Berufsbiographie der Lehrperson.
- will die Vergangenheit verstehen, die Gegenwart klären, um die Zukunft zu gestalten.
- orientiert sich an einer schriftlich dokumentierten Ablaufstruktur, welche allen zugänglich ist.
- erfüllt gewisse Funktionen oder 'Nicht-Funktionen'. Diese Funktionen sind allen bekannt.



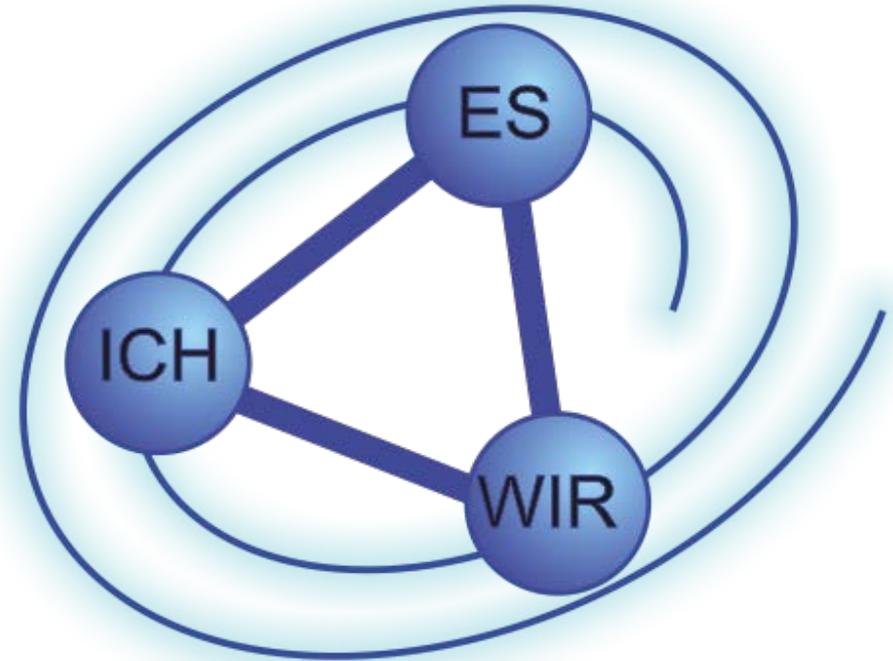
Wie steige ich in ein Mitarbeitergespräch ein? Worauf achte ich?



1. Wie steigt der Schulleiter in das MAG ein?
2. Was würde ich gleich machen? Was anders?



Die Eröffnung des Mitarbeitergesprächs folgt einer klaren Struktur.
TZI als Strukturierungshilfe



Ruth Cohn (1912 – 2010)

*Wie kommt es, dass ich
mit Dir (Ihnen)*

zu diesem Thema und in diesem Rahmen hier bin,

und welche Hindernisse / Erwähnenswertes gibt es noch?



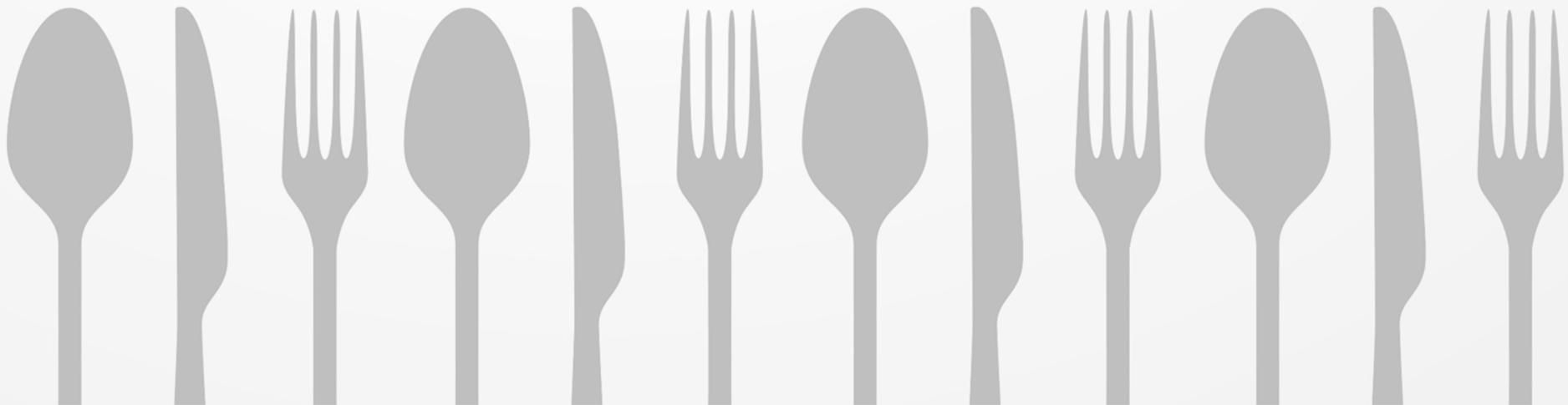
Teil II: Durchführung & Abschluss

Verwenden Sie zur Beobachtung den Beobachtungsbogen



**Was fällt mir bei diesem Mitarbeitergespräch auf? Positiv? Negativ?
Wo habe ich offene Fragen?**

Mittagspause



Workshop



Diskussionspunkte

1. Unterrichtsvisitation

Wie sorgen wir für eine zuverlässige und gültige Unterrichtsvisitation durch die Schulleitung?

2. Vorbereitung MAG

Wie erfolgt die Vorbereitung durch die involvierten Personen ?

Vorbereitung

3. Struktur und Ablauf des MAG

Wie wird das MAG strukturiert? Wer spricht zu welchem Thema in welcher Reihenfolge? Agenda?

4. Einbezug von Daten

*Welche Daten werden in das Mitarbeitergespräch einbezogen?
In welcher Form und Ausführlichkeit?*

Durchführung

5. Pensenplanung/Aufgabenverteilung/ Zielformulierung

Wie werden die Pensenverteilung bzw. allgemein die Aufgabenverteilung bei Lehrpersonen vorgenommen? Wie werden die Zielvereinbarungen mit den Lehrpersonen umgesetzt?

Abschluss

Workshop

Form: World-Café mit anschließender Postersession

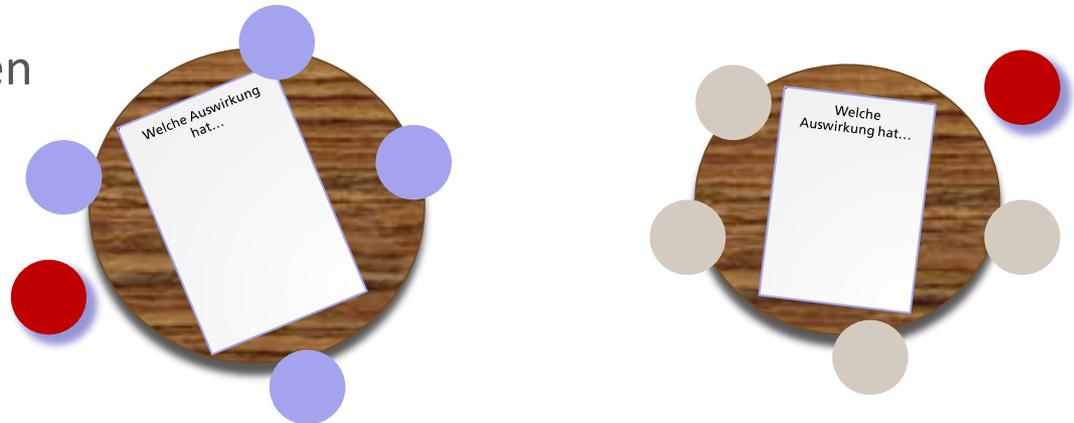
1. Runde 15'

- Gruppen bilden
- Jede Gruppe startet mit einem Thema
- Gastgeber(in) bestimmen
- Zugeteilte Frage diskutieren
- 'Lösungen' festhalten



2. Runde 10'

- neue Gruppe bilden
- Gastgeber fasst Kerngedanken zusammen
- Zugeteilte Frage diskutieren
- 'Lösungen' festhalten



3. Runde 10'

- siehe oben

Workshop

| Gruppe 1 | Gruppe 2 | Gruppe 3 | Gruppe 4 | Gruppe 5 |
|--------------------------|--------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|
| Dörig Simon | Affolter Pascal | Lingenhag Friedrich | Schuppisser Cédric | Brodeck Loretta |
| Danuser Marco | Pruschy Jacobo | Aicher Koch Rebekka | Engeler Claudia | Linderer Andreas |
| Brodeck Sandra | Sierotzki Kurt | Enzler Sandra | Legler Donadoni Elena | Orga Conchita |
| Martinez Beatriz | Kaufmann André | Zeder Zita | Schwarb Thomas | Engel Daniel |
| Zwicky Vreni | Wiedenbach Jörg | Zehnder Daniel | Rösel Felix | Leuenberger Jürg |
| Keller-Bachmann Irene | Steiner Urs | Brunner Marcel | Dähler Sacha | |

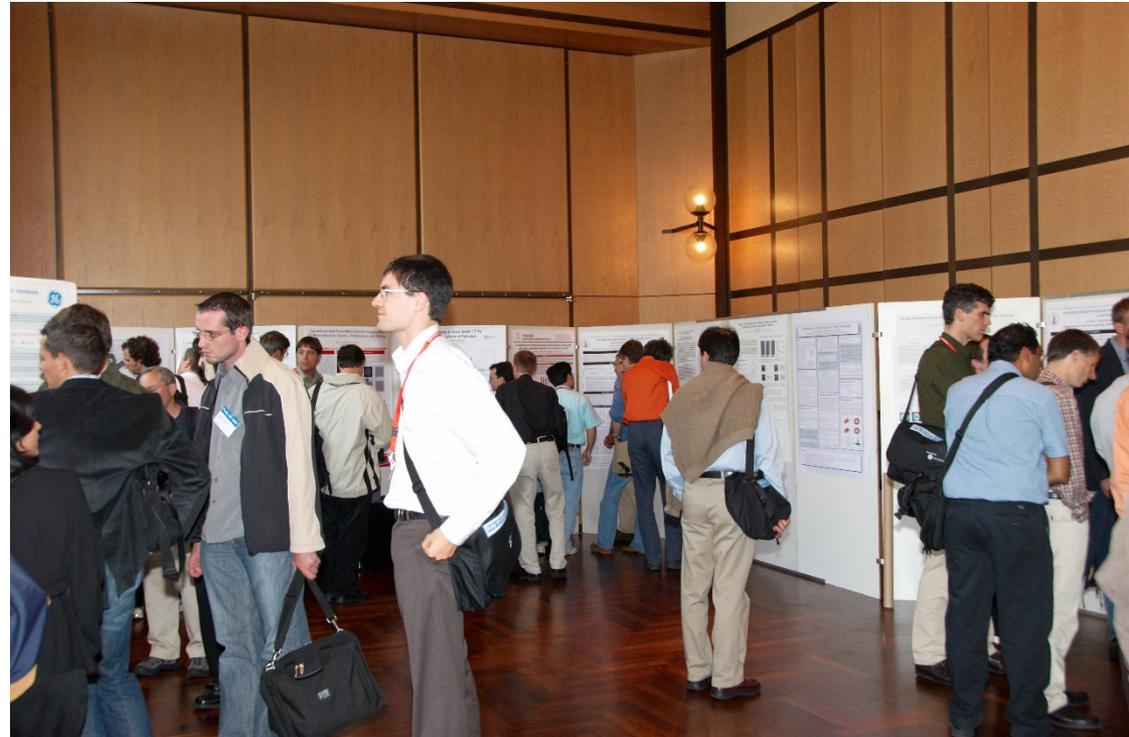
Workshop

Postersession

Abschluss

- Gastgeber(in) bleibt beim Poster
- Zirkulieren, austauschen, diskutieren
- ggf. Gedanken schriftlich ergänzen
- PDF als Fotoprotokoll

Welche Auswirkung hat...



Die Durchführung des Mitarbeitergesprächs basiert auf einem Leitfaden. Der Gesprächsablauf folgt zwei Logiken



Leitfaden aus dem Film

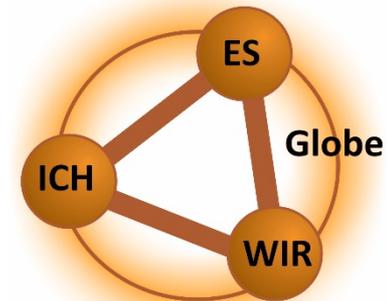
- Rückblick mit Selbst- und Fremdeinschätzung
- Einschätzung des Unterrichts
- Einschätzung des Schulklimas
- Einschätzung der Schulleitung und der Organisation
- Reflexion über die Schulentwicklung
- Diskussion über Zielvorhaben und deren Evaluation
- Sonstiges

Zeitliche Logik



Vergangenheit verstehen –
 Gegenwart klären –
 Zukunft gestalten

Inhaltliche Logik



Kempfert, G. & Rolff, H.-G. (2005). Qualität und Evaluation. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Datenbasierte Instrumente bilden die Grundlage für das Mitarbeitergespräch. Instrumente für eine ganzheitliche Diskussion:

1. Portfolio der Lehrperson

- besuchte Weiterbildungen
- Schülerfeedback
- kollegiale Besuche
- Selbsteinschätzung
- ggf. Elternfeedback, etc.



2. Visitationsbericht der Schulleitung

Instrumente aus dem Film:

- **Schülerfeedback**
- **Visitationsbericht / Unterrichtsbeobachtung**



Beobachtungsinstrumente des IWP-HSG als mögliche Idee:





Institut für Wirtschaftspädagogik
Universität St. Gallen

Beobachtungsbogen 1

RÜCKMELDUNG FÜR: _____

TEIL A₁

Unterrichtsaufbau / Struktur

| | |
|--|--|
| <p>Strukturierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestaltet einen klaren, motivierenden Einstieg in die Lektion - macht den Aufbau, den Kontext und die Zielsetzungen der Lektion an geeigneter Stelle deutlich - die Lektion orientiert sich an Leitfragen - die Strukturierung des Unterrichts orientiert sich an klar erkennbaren Lernschritten - Lerninhalte bauen logisch aufeinander auf - schliesst den Unterricht sauber und strukturiert ab - Lernerfolgskontrollen werden sinnvoll in den Gesamtaufbau der Unterrichtseinheit eingebettet | |
| <p>Lehrstrategie</p> | |

Vorschlag Legende:

- + positiv aufgefallen
- verbesserungswürdig
- ~ muss diskutiert werden
- * sehr gute Idee





Institut für Wirtschaftspädagogik
Universität St. Gallen

Beobachtungsbogen 2

RÜCKMELDUNG FÜR: _____

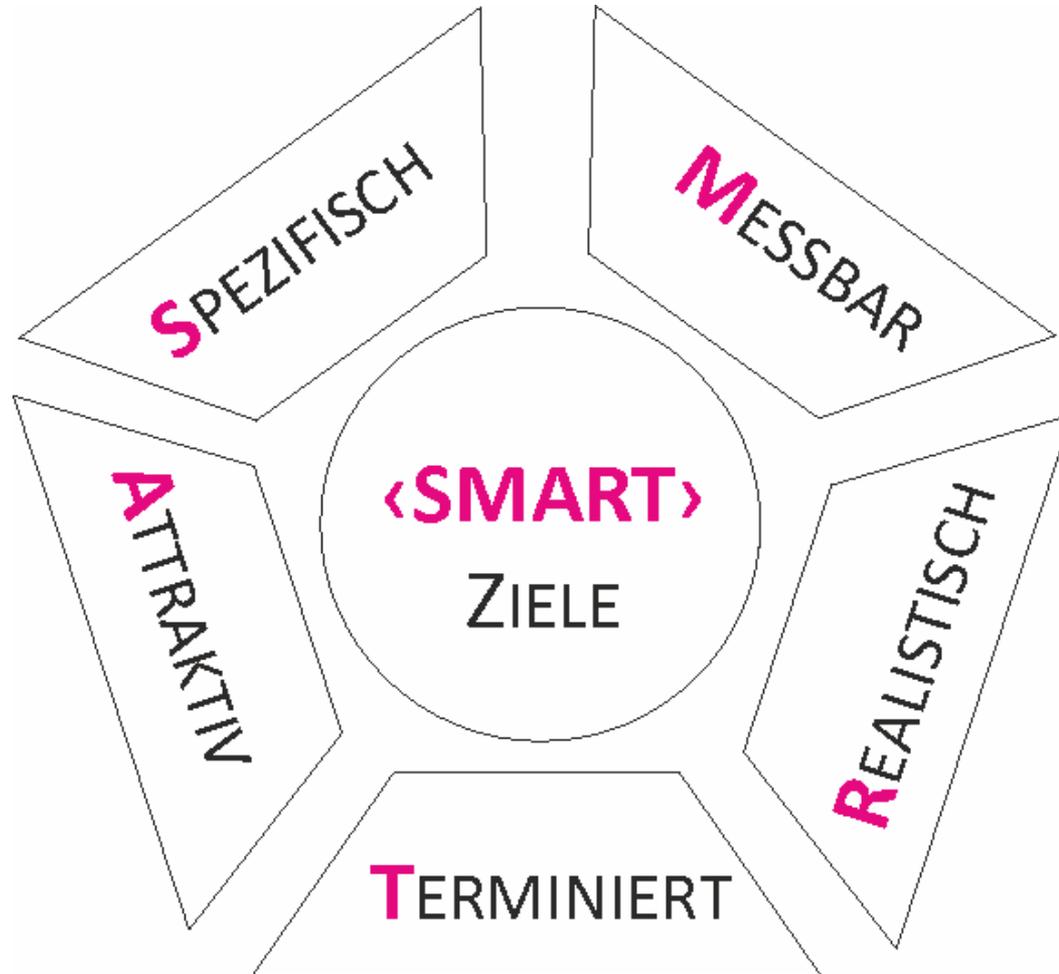
Unterrichtsaufbau / Struktur

| | |
|---|--|
| <p>Strukturierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestaltet einen klaren, motivierenden Einstieg in die Lektion - Aufbau, Kontext und Zielsetzungen der Lektion sind klar - Lektion orientiert sich an Leitfragen - Unterricht orientiert sich an klar erkennbaren Lernschritten - Lerninhalte bauen logisch aufeinander auf - Unterricht wird sauber und strukturiert abgeschlossen - Lernerfolgskontrollen werden sinnvoll eingebettet | |
| <p>Lehrstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lehrstrategie ist zielführend und wird korrekt und vollständig umgesetzt (inkl. üben und anwenden) | |
| <p>Problemorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - es wird anhand einer Problemstellung gelernt - Problemstellung umfasst die zentralen Lerninhalte | |

Vorschlag Legende:

- + positiv aufgefallen
- verbesserungswürdig
- ~ muss diskutiert werden
- * sehr gute Idee

Die Zielvereinbarung bildet den Abschluss des Gesprächs.
SMART-Regel

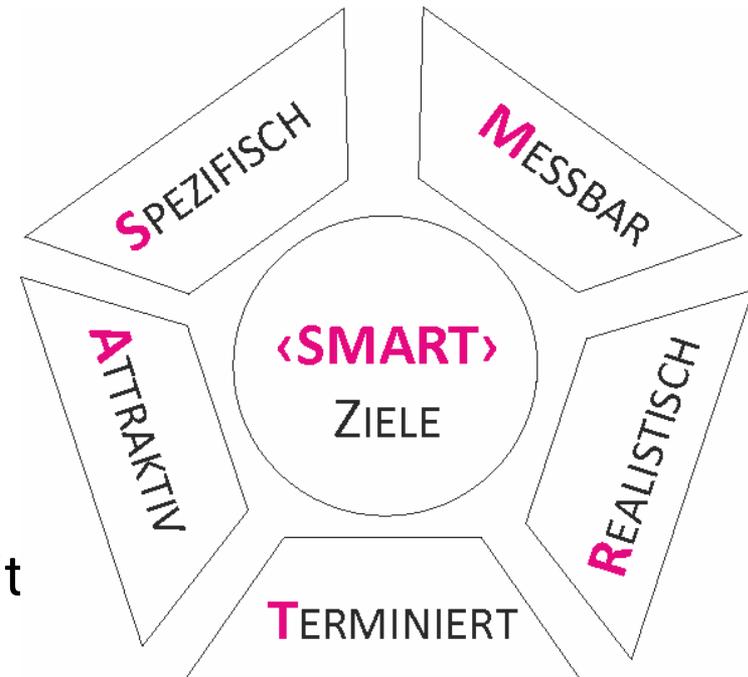


SMART Regel: Beispiel Ebene Einzelperson

Lehrperson

Die Lehrperson besucht im nächsten Schuljahr einen zweitägigen Weiterbildungskurs zum Thema “Bring Your Own Device (BYOD): Unterrichten mit Laptops und Tablets“.

Basierend auf diesen Erkenntnissen entwickelt Sie eine Unterrichtseinheit von 2 bis 4 Lektionen zuhanden der gesamten Fachschaft.

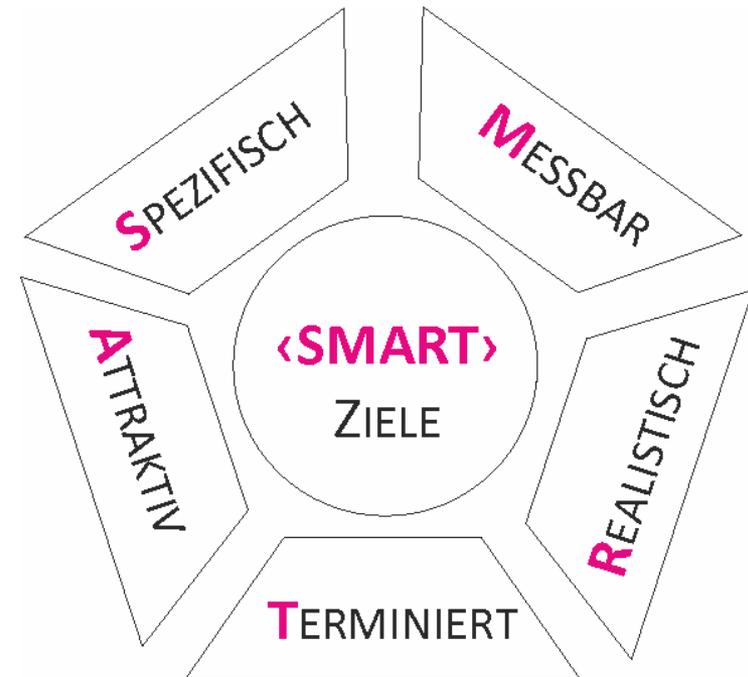


SMART Regel: Beispiel Ebene Gruppe

Fachschaft

Die Fachschaft analysiert die Maturitätsprüfungen der vergangenen vier Jahre in unserer Schule für das Fach Mathematik. Zusätzlich analysiert sie die Maturitätsprüfung im Jahre 2015 von drei weiteren Gymnasien aus je einem anderen Kanton.

Die Fachschaft berichtet schriftlich (2 – 4 Seiten) und mündlich bis Ende Oktober an das für die Fachgruppe zuständige Schulleitungsmitglied.





Welche Gedanken und Impulse nehme ich für mich mit? Worauf möchte ich vermehrt achten?

Wer sonst könnte bestimmte Überlegungen in Angriff nehmen?

Was lasse ich hier?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Institut für Wirtschaftspädagogik
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Tel. +41 (71) 224 26 30



Dr. Martin Keller
Bereichsleiter
'Schulführung und Schulentwicklung'