

“

# PERSONALENTWICKLUNGS- GESPRÄCHE FÜHREN

*Eine Handreichung für Bremer Schulleitungen*





## Inhalt

Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe .....	2
Personalentwicklungsgespräche in den Bremer Schulen .....	3
Die fünf Phasen des PE-Gesprächs.....	4
Grundregeln der Gesprächsführung .....	6
Die kommunikative Quadratur des Kreises? .....	8
Häufig gestellte Fragen zum PE-Gespräch .....	10
Personalentwicklungsgespräche einführen .....	13
Ein Praxisbeispiel zur Orientierung: PE-Gespräche führen – der Film.....	14

### Anhänge

Anhang 1: Musterbrief „Einladung zum PE-Gespräch“ .....	16
Anhang 2: Vorbereitungshilfe für Schulleitungen Orientierungshilfe: „Was könnte angesprochen werden?“ .....	17
Anhang 3: Vorbereitungshilfe für Lehrkräfte Orientierungshilfe: „Was könnte angesprochen werden?“ .....	18
Anhang 4: Vorbereitungshilfe für die Informationsphase Aufgaben-/Tätigkeitsprofil der Lehrkraft .....	19
Anhang 5: Vorschlag für das Protokoll / die Zielvereinbarung.....	21
Anhang 6: Notizen zum Gesprächsverlauf.....	22
Anhang 7: Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche.....	23

# Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe

**Personalentwicklung in den Bremischen Schulen ist eine wesentliche Führungsaufgabe der Schulleitungen in Bremen. Die folgenden Hinweise und Erläuterungen beruhen auf mehrjährigen Erfahrungen mit Personalentwicklungsgesprächen (kurz: PE-Gesprächen) in Schulen. Die Regelungen für die Bremer Schulen sind in diese Handlungshilfe für Schulleitungen eingeflossen.**

## Regelungen im Schulverwaltungsgesetz

Die Personalentwicklung dient dem übergeordneten Ziel, „das Personal der Schulen (...) zu befähigen, die Schulen (...) weiterzuentwickeln und die damit verbundenen sich wandelnden Arbeitsanforderungen zu bewältigen sowie es entsprechend einzusetzen.“ (§ 9) Zugleich dient Personalentwicklung „im Sinne der Personalförderung den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (§ 9).

Die Gesetzesformulierung nimmt damit den Grundsatz einer zeitgemäßen Personalentwicklung auf, die auf ein möglichst gutes Passungsverhältnis der Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerinteressen abzielt.

Die Schulleitung trägt die Gesamtverantwortung für die Schule (§ 63, Abs. 1) und ist als Vorgesetzte:r des schulischen Personals insbesondere für eine „den beruflichen Anforderungen entsprechende Personalentwicklung“ der Lehrkräfte verantwortlich.“ (§ 63, Abs. 2)

Die gesetzliche „Ermächtigung“ zur Regelung der Schulleitungsaufgaben (§ 63, Abs. 6) hat die Senatorin für Kinder und Bildung mit der „Verordnung über die Aufgaben der Lehrkräfte in besonderer Funktion an öffentlichen Schulen“ (Lehrerdienstordnung) ausgefüllt.

## Regelungen der Lehrerdienstordnung

Die Lehrerdienstordnung bekräftigt den Aspekt der Gesamtverantwortung der Schulleitung und formuliert die verbindliche Aufgabe, „für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sorgen. Dies umfasst die Förderung von Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.“ (§ 16 Abs.1)

Darüber hinaus besteht die Pflicht zur Information und Beratung der Lehrkräfte und der sonstigen Mitarbeitenden, die in die Mitverantwortung für das Schulleben, insbesondere bei Aufgaben der Schulentwicklung und Schulorganisation, einzubeziehen sind. Eine Gelegenheit, bei der diese „Mitverantwortung“ thematisiert und zugleich mit den Interessen der Lehrkräfte möglichst weitgehend in Einklang gebracht werden kann, bietet das Personalentwicklungsgespräch:

Gemäß § 19, Abs. 3 der Lehrerdienstordnung führt die Schulleitung (...) in regelmäßigen Abständen Gespräche mit den Lehrkräften der Schule über deren Unterricht und deren Arbeit für die Schulentwicklung oder Schulorganisation. Die Schulleitung vereinbart mit ihnen nach näherer Maßgabe einer Dienstvereinbarung Leitlinien und Ziele für ihre weitere Arbeit und vereinbart Termine für die Überprüfung der Umsetzung der Vereinbarungen.“

## Die Dienstvereinbarung (DV) über Personalentwicklungsgespräche

Die „Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche an stadtbremischen Schulen“ wurde zwischen der Senatorin für Kinder und Bildung und dem Personalrat Schulen geschlossen und trat am 01.02.2009 in Kraft. Die Dienstvereinbarung legt den Charakter, die Ziele, die Grundsätze sowie die Rahmenbedingungen, den Ablauf und die Struktur der Gespräche fest. Dem Umgang mit Konflikten ist ein eigenständiger Abschnitt gewidmet.

# Personalentwicklungsgespräche in den Bremer Schulen

## Ziele

**„Führen“ erfolgt im Wesentlichen über Kommunikation, u.a. auch durch strukturierte, zielgerichtete PE-Gespräche.**

Eine systematische Gesprächsführung leistet dabei einen wichtigen Beitrag zur Etablierung einer konstruktiven Personalentwicklung.

Das PE-Gespräch unterstützt Schulleitungen und Lehrkräfte dabei,

- einen gemeinsamen Rückblick über die Zusammenarbeit und das bisher Erreichte zu gewinnen,
- Unzufriedenheit abzubauen bzw. die Arbeitszufriedenheit zu erhalten oder zu verbessern, Motivation und Leistungsfähigkeit des pädagogischen Personals zu stärken,
- die Kommunikation zwischen Schulleitung und pädagogischem Personal zu verbessern,
- eine auf Vertrauen basierenden Zusammenarbeit zu stärken oder aufzubauen,
- berufliche Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und -erfordernisse des pädagogischen Personals zu klären,
- die individuelle Arbeitsgestaltung mit schulischen Erfordernissen abzustimmen.

## Themen

Aus einer inhaltlichen Perspektive soll u.a. ein gemeinsamer Blick geworfen werden auf Themen wie z.B:

- die Situation in den unterrichteten Fächern,
- die pädagogische Arbeit mit den Schüler:innen, ggf. als Klassenlehrer:in o.ä.,
- das Engagement für die Gestaltung der Schule und der Schulkultur,
- die Zusammenarbeit mit Eltern, im Kollegium und in Teams, mit der Schulleitung und ggf. externen Partnern (Betriebe, Kammern etc.),
- die Mitwirkung an der Schul- und Qualitätsentwicklung.

In diesen Zusammenhängen können und sollen ggf. Aspekte angesprochen werden, wie

- Belastungen und Entlastungsmöglichkeiten,
- Zufriedenheit oder Unzufriedenheit,
- offene oder verdeckte Konflikte,
- mögliche gesundheitliche Beeinträchtigungen,
- die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit im Sinne von Stärken/Schwächen, Unter-/Überforderung,
- Unterstützungsmöglichkeiten durch die Schulleitung oder andere innerhalb / außerhalb von Schule,

- Fortbildungs- und Qualifizierungsbedarf und entsprechende Interessen,
- berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Möglichkeiten zur stärkeren (oder geringeren) Einbindung in Schul-/Qualitätsentwicklungsstrukturen und -prozesse,
- Optimierungsmöglichkeiten der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team, im Kollegium, mit der Schulleitung usw.

## Merkmale

**PE-Gespräche zwischen Angehörigen der Schulleitung und Lehrkräften sind besondere Gespräche, die sich durch folgende Merkmale auszeichnen. Sie sind:**

- vertraulich, da Informationen aus dem Gespräch nur mit schriftlicher Zustimmung weiter gegeben werden dürfen,
- formalisiert, um die Gleichheit und Nachvollziehbarkeit für die Beteiligten zu gewährleisten,
- strukturiert, um Transparenz und Nutzen sicher zu stellen,
- ritualisiert, da sie einen wiederkehrenden, festen Bestandteil der Personalführung bilden,
- anlassunabhängig, da sie sich nicht auf bestimmte Ereignisse beziehen oder davon ausgelöst werden,
- keine Konflikt- oder Beurteilungsgespräche, da Entwicklungsprozesse gefördert werden sollen,
- dialog-, beteiligungs- und förderungsorientiert.

## Vorbereitung

**Verantwortlich für das Führen des PE-Gespräch ist die Schulleitung. Die Beteiligten sind im PE-Gespräch gleichberechtigt.**

Es geht darum, in einem von gegenseitigem Respekt geprägten Dialog die verschiedenen Positionen, Interessen und Fragestellungen deutlich zu machen und die Ergebnisse, Forderungen und Vereinbarungen gemeinsam zu entwickeln.

Zur Gesprächsvorbereitung zu klärende Fragen:

- Habe ich ausreichende Kenntnisse über die Lehrkraft und ihre Arbeit,
- Habe ich meine Erwartungen und Ziele geklärt?
- Habe ich meine Gesprächsstrategie entwickelt?
- Sind „vertrauensbildenden Maßnahmen“ nötig?
- Habe ich meine Fragen formuliert?
- Habe ich für günstige Rahmenbedingungen, wie passende Zeit, geeigneter Ort, Ausschluss von Störungen (Telefon, andere Personen etc.), gesorgt?

## Ablauf

- Drei Wochen vorher wird der Termin vereinbart (siehe Anhang 1).
- Die Checkliste „Was soll angesprochen werden?“ wird mit der Einladung ausgehändigt (siehe Anhang 3).
- Wird ein „Aufgaben-/Tätigkeitsprofil“ eingesetzt, sollte dieses mit der Einladung ausgehändigt werden und ca. 1 Woche vor dem Gesprächstermin ausgefüllt wieder bei der einladenden Person sein (siehe Anhang 4).
- Während des Gespräches ist für ruhige und störungsfreie Atmosphäre zu sorgen.
- Die Gesprächsrichtung wechselt regelmäßig.
- Die Gesprächszeit soll etwa gleich verteilt sein und 1,5 Stunden nicht überschreiten.
- Die Ergebnisse und die Vereinbarungen werden einvernehmlich dokumentiert und spätestens nach einer Woche von beiden Gesprächsteilnehmenden unterschrieben (siehe Anhang 5).
- Der Protokollentwurf wird von der Schulleitung handschriftlich abgefasst, da er nicht elektronisch gespeichert werden darf.
- Das PE-Gespräch soll regelmäßig alle drei Jahre stattfinden.
- Wechselt eine der Gesprächsparteien die Schule, händigt die Schulleitung ihr Exemplar des Protokolls der Lehrkraft aus.

---

# Die fünf Phasen des PE-Gesprächs

**Die idealtypische Gliederung von PE-Gesprächen in Phasen dient der Klarheit über den Charakter der jeweils aktuellen Gesprächssituation.**

## Einleitung

Gemäß Dienstvereinbarung zwischen der Senatorin für Kinder und Bildung und dem PR-Schulen sind maximal 90 Minuten für das PE-Gespräch vorgesehen. Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass 45 bis 60 Minuten angesichts der hohen Konzentration während des Gespräches ausreichend sind. Nach einem kurzen Einstieg ist Phase 2 für kurze Informationen der Lehrkraft in erster Linie für die Vertrauensbildung trotz eines vorhandenen Hierarchiegefälles unverzichtbar. Eine eher defensive Fragehaltung der Führungskraft wird das Gelingen der Phase 3 der Beratung und Vereinbarung von ca. 30 Minuten atmosphärisch gut vorbereiten. Der Abschluss, z. B. eine stichwortartige gemeinsame Zusammenfassung für das Protokoll, kann mit einem Kurzfeedback mit der Fragestellung „War das Gespräch für Sie in Ordnung?“ abgeschlossen werden. Für den Ablauf des Gespräches sind folgende Hinweise zur Orientierung aufgeführt.

## 1. Die Gesprächseröffnung

Die Gesprächseröffnung ist für den weiteren Verlauf und den beiderseitigen Ertrag des Gesprächs von großer Bedeutung. Ziel ist die bewusste Herstellung eines angenehmen Gesprächsklimas z.B. durch

- freundliche Begrüßung zur Kontaktaufnahme
- Sorge für angenehme Atmosphäre (z.B. Anbieten eines Getränks, Erkundigung nach dem Befinden)

Es folgt die Information über die Gesprächsgrundlagen durch die Schulleitung und die Verständigung über:

- die Vertraulichkeit des Gesprächs
- den formalen Charakter der Situation
- die Regeln der Gesprächsführung
- die Struktur des Gesprächs
- das relevante Themenspektrum
- die vorgesehene Zeit
- das angestrebte Ergebnis (Vereinbarungen)

Gehen Sie als gesprächsführende Person nicht davon aus, dass Ihr Gegenüber dieselbe Vorstellung davon entwickelt hat, was im Gespräch „passiert“. Transparenz schafft Vertrauen ermöglicht bessere Ergebnisse!

## 2. Informationsphase und Vertrauensbildung

In der Informationsphase überwiegen die Gesprächsanteile der Lehrkraft. Die Lehrkraft...

- stellt die eigenen Aufgaben (kurz) dar,
- zieht Bilanz über erreichte Ziele,
- benennt Probleme und Schwierigkeiten.

Die Schulleitung unterbricht lediglich bei Verständnisfragen und signalisiert durch verbales und non-verbales Feedback Aufmerksamkeit und Interesse. Zur Reduzierung des Zeitaufwandes kann ein „Aufgaben-/Tätigkeitsprofil“ (siehe Anhang 4) verwendet werden. Es sollte dann mit der Einladung ausgehändigt und rechtzeitig zur Vorbereitung an die Schulleitung zurückgegeben werden.

## 3. Beratungs- und Vereinbarungsphase

Hier steht die dialogische Beratung über inhaltliche Aspekte im Mittelpunkt. Die Schulleitung ...

- stellt offene, aktivierende Fragen
- fragt nach, um Hintergründe zu klären
- schildert eigene Eindrücke
- spricht Handlungsbedarfe an
- ergründet Ursachen
- regt Ideen/Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit oder der Arbeitsbedingungen an

Resultierende Aktivitäten, Lösungen und Schritte werden gemeinsam erarbeitet und als Ziele konkretisiert. Termine und „Laufzeiten“ für Einzelmaßnahmen werden festgelegt und für das Protokoll der Gesprächsergebnisse festgehalten.

## 4. Der Abschluss

Im formalen Ablauf des PE-Gesprächs hat die inhaltliche Abschlussphase eine besondere Bedeutung. Indem gemeinsam der Gesprächsablauf, die Ergebnisse und Vereinbarungen resümiert werden, entsteht „commitment“ – also eine innere Selbstverpflichtung beider Seiten, sich an die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen gebunden zu fühlen. Dies ist für die Wirksamkeit der Vereinbarungen wesentlich!

## 5. Das Feedback zum Gespräch

Nachdem das PE-Gespräch inhaltlich beendet ist, sollte beiderseits ein kurzer Blick auf den Gesprächsverlauf, das Erleben der besonderen Situation und die damit verbundenen „Regungen“ geworfen werden. Erst damit wird das Gespräch für beide Seiten „rund“.



# Grundregeln der Gesprächsführung

## Aktives Zuhören

**Nicht nur das eigene Frageverhalten, sondern das Verstehen der kommunikativen Botschaften des Gegenübers trägt zum Gelingen des Gesprächs bei.**

Aktives Zuhören als Methode der Gesprächsführung erleichtert es, das Gegenüber „wahr“zunehmen und sich auf dessen Beiträge zu konzentrieren. Darüber hinaus signalisiert es dem Gegenüber die ungeteilte Aufmerksamkeit und unterstützt dabei, Informationen und eigene Beobachtungen bewusst aufzunehmen.

Aktives Zuhören heißt:

- Ermuntern: Interesse bekunden
- Wiederholen: Wichtigkeiten herausstellen, zu weiteren Ausführungen anregen
- Paraphrasieren: das Gehörte mit eigenen Worten wiedergeben
- Spiegeln: Wahrgenommene Gefühle und Empfindungen formulieren und damit Verständnis verdeutlichen (dabei ohne Unterstellungen arbeiten!)
- Zusammenfassen: Aussagen bündeln

Aktives Zuhören ist Übungssache: Wer z.B. das „Spiegeln“ übertreibt, handelt sich schnell den Vorwurf der Künstlichkeit ein.

Beim Resümieren kommt es weniger auf die exakt treffenden Worte an, sondern darauf, ein interpretatives „Angebot“ zu formulieren.

## Feedback – forward!

**Feedback als nach vorn gerichtete, respektvolle und lösungsorientierte Rückmeldung zum wahrgenommenen Verhalten wird zum konstruktiven „Feed forward“!**

Feedbacks sind Mitteilungen, die das konkrete Verhalten einer Person im sozialen Kontext betreffen. Damit ist „Feedback“ mehr als ein anderes Wort für Kritik: Feedback geben und nehmen kennzeichnet eine Haltung im professionellen Umgang miteinander, die von gegenseitiger Wertschätzung und Respekt geprägt ist. Wesentlich ist dabei die bewusste Trennung zwischen Person, Rolle und Verhalten. Aussagen über die (vermeintlichen) Eigenschaften einer Person gehören nicht ins Feedback!

Als Führungsinstrument dient Feedback der Steuerung sozialer Lernprozesse, denn das Annehmen von Lob und Kritik wird leichter, wenn eine Person sich gewürdigt und respektiert fühlt. Eine innere Einsicht in die Berechtigung bzw. Nachvollziehbarkeit von Kritik ist eine Voraussetzung für Verhaltensänderung. Nur respektvoll geäußertes Lob wird ernst genommen und nicht als Manipulationsversuch gedeutet.

Im PE-Gespräch ist Feedback keine Einbahnstraße: Die Lehrkraft kann und soll im Sinne der dialogischen Gesprächsführung ebenfalls ihre Sicht auf die Zusammenarbeit mit der Schulleitungsarbeit darlegen.

## Die Vereinbarungen

Ziele zu erreichen macht Erfolge sichtbar und Selbstwirksamkeit erfahrbar. Sie entfalten ihre motivationale Kraft, wenn sie durch Vereinbarung zustande kommen.

Vereinbarungen über Maßnahmen und Ziele als Ergebnisse von PE-Gesprächen betreffen die persönliche Entwicklung im beruflichen Kontext. Eine Vermengung mit Leistungszielen, die sich auf Art, Menge und Qualität zu erbringender Arbeitsleistungen und ggf. deren Vergütung beziehen, sind schädlich.

Verbindliche Vereinbarungen (auch über Ziele) erfüllen drei wesentliche Funktionen:

- Sie machen das eigene Arbeiten und dessen Bedeutung deutlich.
- Sie geben Orientierungen für das eigene Handeln.
- Sie ermöglichen die fachliche und persönliche Weiterentwicklung im beruflichen Kontext.

## Gute Vereinbarungen sind

- konkret: Sie erwachsen aus der aktuellen Arbeit und sind präzise beschrieben und abgegrenzt.
- realisierbar und realistisch: Sie sind mit den verfügbaren Mitteln erreichbar.
- angemessen: Sie sind in sich stimmig, sinnvoll und nachvollziehbar.
- messbar: Die Einhaltung der Vereinbarung muss nach klaren Kriterien feststellbar sein.
- zeitlich begrenzt: Die Vereinbarung gilt nur für einen überschaubaren Zeitraum.

## Vereinbarungen vs. Vorgaben

Gesetzliche Regelungen, Verordnungen und dienstliche Anweisungen enthalten Vorgaben. Sie sind einseitig gesetzt, nicht zweiseitig vereinbart und haben damit einen völlig anderen Charakter als die hier gemeinten Vereinbarungen. Letztere entstehen in einem dialogischen Prozess, auch wenn die unterschiedlichen Positionen im hierarchischen Organisationsaufbau der Schule weiterhin gelten. Vorgegebene Ziele sind nur in dem Sinne Bezugspunkt von Personalentwicklungsgesprächen, sofern sie den Rahmen abstecken, innerhalb dessen im PE-Gespräch Vereinbarungen möglich sind (z.B. Schulprogramm und Leitbild der Schule, bildungspolitische Entscheidungen etc.).

## Die Nachbereitung

Zur guten Führung eines PE-Gesprächs gehört eine zeitnahe und systematische Nachbereitung.

Bei der Nachbereitung eines PE-Gesprächs können Sie sich z.B. sich folgender Leitfragen orientieren:

- Habe ich meine Gesprächsziele erreicht?
- Was lief gut?
- Was hätte besser sein können?
- Was sollte ich künftig nicht tun, sagen, machen?
- Wie ist mein Gesamteindruck vom Ergebnis?
- Protokoll und To-Do-Liste einvernehmlich erstellt?

## Feedback & Führung

Es bietet sich an, das Instrument des PE-Gesprächs nicht nur individuell und auf der interpersonellen Ebene zu nutzen und zu reflektieren, sondern auch auf der Ebene der Schule als solcher.

Planen Sie ohnehin ein Führungsfeedback für sich oder die Schulleitungsmitglieder? Bauen Sie doch einige Fragen ein, mit denen Sie „in einem Aufwasch“ eine Rückmeldung zu den PE-Gesprächen erhalten.

Oder Sie nehmen Ihr Interesse an einer Rückmeldung zu den PE-Gesprächen als willkommenen Anlass, gleich das Führungsfeedback als Instrument an Ihrer Schule systematisch einzuführen. Zeigen Sie damit, dass Ihnen an einer systematischen und konstruktiven Feedback-Kultur gelegen ist – und dass Sie niemanden einer Situation aussetzen, der Sie sich nicht selbst zu stellen wagen.

Mehr zum Thema „Feedback“ finden Sie in der Veröffentlichung „Orientierung geben, Entwicklung managen“ (LIS 2010)

# Dialog in der Hierarchie: Die kommunikative Quadratur des Kreises?

**Gespräche – gleich welcher Art – zwischen Lehrkräften und Schulleitungen finden vor dem Hintergrund eines hierarchischen Verhältnisses statt. Dieses lässt sich auch im PE-Gespräch nicht einfach „suspendieren“. Zugleich fordert die Dienstvereinbarung ein dialogisches Gespräch, dessen Kern auf symmetrische Kommunikation verweist. Wie kann also ein PE-Gespräch in Anerkennung der Statusdifferenz dialogisch geführt werden?**

## Was kennzeichnet einen Dialog?

Begreifen wir den Dialog als eine Form der Kommunikation zwischen zwei oder mehr Personen im Sinne einer „Methode zur Verdeutlichung des Denkens ... und des gemeinsamen Lernens“, dann ist damit das Ziel verbunden, „ein tieferes Verstehen der Dialogpartner untereinander, des besprochenen Sachzusammenhangs und der eigenen inneren Prozesse“ zu fördern. „Verstehen“ meint hier das Begreifen des subjektiv gemeinten Sinns von Äußerungen einer anderen Person, nicht bereits deren Akzeptanz als sachlich zutreffend, moralisch gerechtfertigt oder normativ richtig – ein Unterschied, den zu deutlich markieren in vielen Fällen wichtig ist, um Missverständnisse zu begrenzen. (vgl. [de.wikipedia.org/wiki/Dialog](http://de.wikipedia.org/wiki/Dialog))

## Elemente des Dialogs

- „Zuhören“ als das auf sich wirken lassen des Gehörten aus einem inneren Schweigen heraus.
- „Respektieren“ als das Verzichtens auf jede Form von Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung oder Kritik.
- „Suspendieren“ als Erkennen und Beobachten eigener Gedanken, Emotionen und Meinungen, ohne in eine Fixierung zu verfallen.
- „Artikulieren“ als das Finden der eigenen, authentischen Sprache und des Aussprechens der eigenen Wahrheit.

(nach Issacs im Kontext des „Dialogue Project“ am MIT 1992-1994)

## Das PE-Gespräch als „Opportunity Container“

Das dialogische Prinzip wurde weiterentwickelt und im Zusammenhang mit der Entwicklung „lernender Organisationen“ eingesetzt (vgl. z.B.: Senge, P. u.a.: Schools

That Learn. New York: Doubleday, 2000). Hierbei wird das Konzept des „Containers“ als wesentlich betrachtet: So kann das PE-Gespräch als „Gefäß“ kommunikativer Gelegenheiten verstanden werden, innerhalb dessen bestimmte, formal definierte Regeln verbindlich für beide Dialogpartner gelten, die in Alltagssituationen nicht oder nur eingeschränkt gültig sind.

## Subjektive Theorien und die „Leiter der Inferenz“

Eine wesentliche Gelegenheit („Opportunity“), die PE-Gespräche mit ihrem formalisierten Ablauf bieten, besteht darin, sich als Schulleitung die eigenen subjektiven Theorien bewusst zu machen und zu reflektieren. Subjektive Theorien bezeichnen diejenigen „mental Modelle“, nach denen wir persönlich unsere Umwelt üblicherweise deuten, und aus denen wir Handlungsoptionen und Handlungsprioritäten ableiten.

In vielen Fällen sind solche mentalen Modelle durchaus erfolgreich, da sie die unendliche Vielfalt prinzipiell möglicher Handlungsoptionen „intuitiv“ reduzieren, so dass Handlungen in einer komplexen Umwelt überhaupt möglich werden.

Verfestigen sich subjektive Theorien allerdings zu weithin unhinterfragten Gewissheiten, können in Situationen, die nicht zum Modell „passen“, gravierende Probleme auftreten: Da wir „die Welt nicht mehr verstehen“, die sich um uns herum geändert hat (oder noch nie so war, wie wir es unterstellt haben), handeln wir inadäquat.

Senge (The Fifth Discipline Fieldbook, S. 242ff.) beschreibt diesen inadäquaten Verfestigungszustand in vier Thesen:

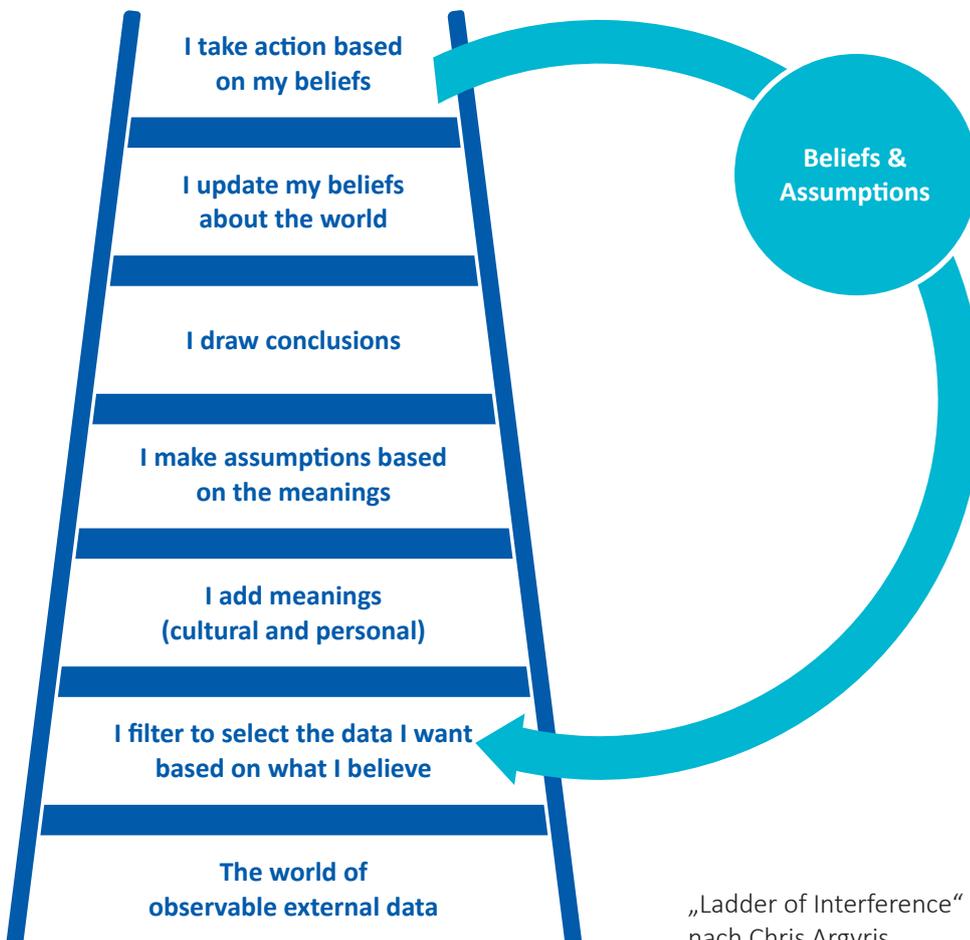
- Unsere Glaubenssätze (beliefs) sind die Wahrheit.
- Die Wahrheit ist offenkundig.
- Unsere Glaubenssätze basieren auf wahren Informationen (data).
- Die Informationen, die wir auswählen sind die richtigen Informationen.

Die übliche Stufenleiter dessen, was in uns Menschen innerlich abläuft, wenn wir mit einer (beliebigen) Situation konfrontiert sind, kann als „Ladder of Inference“ verstanden werden (Argyris, C.: Reasoning, Learning and Action. San Francisco 1982):

Aus der Menge beobachtbarer „Fakten“ und Erfahrungen (Stufe 1) wählen wir bestimmte Fakten aus (Stufe 2) und versehen diese mit „Bedeutung“ (Stufe 3). Aufgrund dieser Bedeutungen treffen wir Annahmen (Stufe 4), ziehen Schlussfolgerungen (Stufe 5), die wir mit der Zeit zu Glaubenssätzen verdichten und zu subjektiven Theorien über die „Welt“ kombinieren (Stufe 6). Unsere konkreten Handlungen in spezifischen Situationen basieren dann (Stufe 7) nicht mehr auf dem, was die Situation – „unbefangen“ betrachtet – ausmacht, sondern auf den mentalen Modellen, die wir uns über Zeit selbst zurecht gezimmert haben.

### ...und die PE-Gespräche?

Überträgt man diese Gedanken auf PE-Gespräche (oder jedwede kommunikativ bedeutsame Situation im schulischen Alltag), wird deutlich, dass es von Zeit zu Zeit sinnvoll sein dürfte, das unbewusste Heraufsteigen auf die eigene innere Inferenzleiter zu unterbrechen. Die strenge Formalisierung von PE-Gesprächen bietet hierzu eine gute Gelegenheit, da sie eine konsequente Zurückhaltung der Gesprächsleitung bei der spontanen Reaktion fordert. Dies lässt uns die Zeit sowie die gedankliche Freiheit, einmal auf das real Gesagte des Gegenüber zu hören, anstatt ihr oder ihm die uns eigenen Interpretationsmuster überzustülpen. Dies ist also als „opportunity container“ brauchbar, der es ermöglichen kann, eingefahrene „mentale Spuren“ zu verlassen, neue Wege zu erkennen und Ziele für realisierbar zu halten, die vorher jenseits des Möglichkeitsraumes lagen.



# Häufig gestellte Fragen zum PE-Gespräch

**In vergangenen LIS-Schulungen für Schulleitungen wurden viele Fragen beantwortet. Eine Auswahl haben wir für Sie zusammen gestellt.**

## **Müssen PE-Gespräche auch mit pädagogischen Mitarbeitenden geführt werden?**

Nein. Die Verbindlichkeit erstreckt sich ausschließlich auf Lehrkräfte. Dies ergibt sich unmittelbar aus §19, Abs. 3 der Lehrerdienstordnung (LDO). Zugleich sind Schulleitungen der Förderung und Entwicklung des gesamten(!) schulischen Personals verpflichtet. Es kann also jenseits der Verbindlichkeit (durch die LDO) im Rahmen der Personalführung sinnvoll sein, auf die Entwicklung beruflicher Perspektiven bezogene Gespräche mit Mitarbeitenden anzubieten.

Schwierig kann es bei Personen werden, die zwar an Ihrer Schule tätig sind, die aber bei „Dritten“ arbeitsrechtlich beschäftigt sind (Schulverein, soziale Träger u.a.) Klären Sie in solchen Fällen bitte unbedingt vorher die rechtliche Seite mit der senatorischen Behörde und stimmen sich mit dem jeweiligen Arbeitgeber im Detail ab.

## **Gibt es bzgl. der PE-Gespräche Unterschiede zwischen angestellten und beamteten Lehrkräften?**

Nein. Für beide Gruppen gilt gleichermaßen die Dienstordnung, sie sind gleich zu behandeln.

## **Werden die PE-Gespräche auch mit Referendar:innen geführt?**

Nein, da die Dienststelle der Referendar:innen formal gesehen das LIS ist. Gespräche zur beruflichen Entwicklung der Referendar:innen können allerdings außerhalb des formalen Rahmens der PE-Gespräche geführt werden. Hierzu bietet es sich an, zu Beginn der Tätigkeit an der Schule z.B. im Kontext der Erstellung des Ausbildungsplans ein Informations- und Perspektivgespräch zu führen, das auch dazu dient, die beiderseitigen Erwartungen und Prioritäten im Rahmen dieser Ausbildungsphase zu klären. Näheres hierzu ist der aktuellen Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Lehrämter zu entnehmen.

## **Was kann ich machen, wenn eine Lehrkraft nicht zum PE-Gespräch bereit ist und sich verweigert?**

Eine offene Verweigerung sollte als deutliches Signal einer gravierenden Störung im Verhältnis zwischen Ihnen als Schulleitung bzw. Schulleitungsmitglied und der betreffenden Person ernst genommen werden. In einer solchen Situation macht es keinen Sinn, ein PE-Gespräch „pro forma“ zu führen, da das erforderliche Maß an Offenheit und Vertrauen offensichtlich nicht gegeben ist. Die Dienstvereinbarung (DV) „PE-Gespräche“ verweist hierzu auf die Regelungen zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz, die ebenfalls als DV mit verbindlichem Charakter vorliegt.

Kommt eine Verweigerung für Sie überraschend, lohnt sich oft ein klärendes Vorgespräch, zu dem ggf. auch Vertrauenspersonen der Lehrkraft hinzugezogen werden können. In manchen Fällen reicht bereits das Angebot aus, das PE-Gespräch ausnahmsweise mit einem anderen Schulleitungsmitglied zu führen. Hierbei ist allerdings darauf zu achten, dass diese pragmatische Variante nicht zum Regelfall wird und die Auswahl der bevorzugten Schulleitungsperson nicht ins Belieben der Gesprächspartner gestellt wird.

## **Können Personalvertretungen beim PE-Gespräch dabei sein?**

Nein. Das PE-Gespräch ist ein vertrauliches Gespräch unter vier Augen (vgl. DV §2). Möchte eine Lehrkraft ein Gespräch in Anwesenheit Dritter (z.B. Personalrat, Personalausschuss, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) führen, so können Sie darauf eingehen – sofern Sie allen Beteiligten verdeutlichen, dass es sich dann nicht mehr um ein PE-Gespräch im Sinne der LDO/DV handelt und dieses nicht ersetzt wird, sondern ggf. der Vorbereitung eines späteren PE-Gesprächs dienen kann.

Oft lösen mehr oder weniger diffuse Ängste aufgrund mangelhafter Information oder (subjektiv) schlechte Erfahrungen die Forderung aus, eine Personalvertretung mit am Tisch haben zu wollen. Aus diesem Grund ist die umfassende und offene Information aller an den PE-Gesprächen Beteiligten von so großer Bedeutung. Gerade die aktive Einbeziehung der Lehrkräfte in den Prozess der verbindlichen Etablierung der PE-Gespräche in der Schule ist ein probates Mittel, das notwendige Vertrauen aufzubauen, das dann einen offenen Dialog unter vier Augen ermöglicht.

## Wo liegen die Grenzen, wenn (sehr) persönliche Dinge angesprochen werden?

PE-Gespräche dienen der dialogischen Beratung über berufliche Angelegenheiten (vgl. LDO 19, Abs. 3). Persönliche Dinge haben in diesem Kontext dann und insoweit ihren Platz, wenn sie im Zusammenhang mit Beruflichem von Bedeutung sind. So wird eine aus privatem Interesse besuchte Fortbildung anzusprechen sein, wenn sich daraus Anknüpfungspunkte für den dienstlichen Einsatz ergeben, also z.B. das Interesse besteht, das Gelernte im Unterricht oder in anderer Funktion in die Schule einzubringen.

Genauso können Aspekte von Bedeutung sein, die erheblich tiefer im persönlich-privaten Bereich liegen, wie beispielsweise: familiäre Trennungs- oder Trauerfälle, Betreuungs- oder Pflegeaufgaben.

Die schwierige Abwägung, was hiervon in welchem Maße in ein PE-Gespräch gehört und was nicht, obliegt Ihnen als Schulleitung. Anhand des Kriteriums der Relevanz für die berufliche Tätigkeit der betreffenden Person können Sie jedoch auch im laufenden Gespräch prüfen, ob Sie sich noch innerhalb ihrer professionellen Grenzen bewegen oder ob diese überschritten werden.

Im Zweifel hilft meistens (der ausdrücklich von Ihnen so angekündigte) Wechsel auf die Meta-Ebene des Gesprächs, mit der Sie Ihren Klärungsbedarf transparent machen können. Dialogisch zu kommunizieren bedeutet an dieser Stelle auch eine wechselseitige Verständigung über den Verlauf und Fortgang des Gesprächs selbst.

Bevor Sie in eine Akutsituation geraten, in der Sie ad hoc darüber entscheiden müssen, wo Ihre Grenzen hinsichtlich persönlicher Informationen liegen, nutzen Sie doch eine ruhige Minute, um sich hierüber – ggf. im Gespräch mit einer vertrauten Person – Gedanken zu machen.

## Wie gehe ich damit um, wenn im PE-Gespräch Dinge angesprochen werden, die Dritte, z.B. im Schulleitungsteam oder Kollegium betreffen?

Wichtig sind drei Grundsätze: Im PE-Gespräch geht es um die beruflichen Belange der anwesenden Personen – nicht um interessante Dinge, die man immer schon mal besprechen wollte. Und es ist weder der Ort zum Lästern über Kolleg:innen noch dürfen Vereinbarungen zu Lasten Dritter geschlossen werden!

Wenn es in der Sache bedeutsam ist, kann und sollte aber über Angelegenheiten gesprochen werden, bei der auch andere betroffen sind. Sofern es als erforderlich betrachtet wird, im Nachgang des Gesprächs weitere Personen zu informieren oder auf andere Art einzubeziehen, müssen Sie sich mit Ihrem Gegenüber darüber ausdrücklich verständigen. Im Protokoll ist dann schriftlich zu dokumentieren, wer mit wem zu welchem Thema in Kontakt tritt.

## Soll ich die PE-Gespräche als Schulleitung alle selbst führen?

Ja, in der Regel schon, aber: Eine Übertragung der PE-Gespräche ist gem. DV §2 und LDO §24 auf andere Angehörige der Schulleitung möglich. Dies wird zumindest in größeren Schulen schon allein aus quantitativen Gründen sinnvoll sein. Die Details können und müssen in den Schulen vor Ort geregelt werden.

## Soll ich das PE-Gespräch auch dann führen, wenn ich mit der Lehrkraft „im Clinch“ liege?

Nein. Zu dieser Konstellation macht die Dienstvereinbarung (§4) klare Aussagen: Wenn das Verhältnis zwischen den Beteiligten belastet ist und Konflikte innerhalb des PE-Gesprächs nicht bearbeitet werden können, soll das Gespräch ausgesetzt werden, um zunächst den Konflikt auszuräumen. Bei Konflikten, die persönlich gelagert sind, kann das PE-Gespräch von einem anderen Schulleitungsmitglied geführt werden. Bei schwer wiegenden Konflikten (Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung etc. ist zunächst gemäß der DV „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ zu verfahren.

## Warum muss das Protokoll handschriftlich verfasst werden?

Unter Gesichtspunkten des Datenschutzes gelten für elektronisch erfasste Daten besonders strenge Vorschriften insbesondere dann, wenn es sich um personenbezogene Daten handelt. Der praktische Umgang mit digitalen Protokollen würde dadurch in erheblichem Maße erschwert.

## **Wird das Protokoll des PE-Gesprächs zur Personalakte genommen?**

Nein. §3 der Dienstvereinbarung regelt, dass die Protokolle für Dritte unzugänglich unter Verschluss gehalten werden. Ein Ordner für Protokolle in einem Regal im verschließbaren Dienstzimmer reicht nicht aus, sondern es muss ein abgeschlossener Schrank o.ä. sein.

## **Wie führe ich PE-Gespräche am besten ein?**

In dieser Handlungshilfe werden verschiedene Einführungsprozesse skizziert. Welcher davon zur schulischen Situation passt, können Sie bzw. Ihr Schulleitungsteam am besten beurteilen. Ggf. können Sie auch das Kollegium (Gesamtkonferenz) oder legitimierte Teile davon (z.B. Steuergruppe) in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen. Unabhängige Beratung vermittelt Ihnen die Agentur Schulentwicklung im LIS (0421 361-4503, [agentur@lis.bremen.de](mailto:agentur@lis.bremen.de)).

## **Ich habe gute Erfahrungen mit PE-Gesprächen gemacht und möchte davon berichten. An wen kann ich mich wenden?**

An Berichten und Beispielen gelungener Praxis ist das LIS sehr interessiert, um diese für weitere Handlungshilfen auszuwerten und wiederum Schulleitungen verfügbar zu machen.

Bitte nehmen Sie Kontakt auf zum Referat Personalentwicklung:

Hilke Wiezoreck, [hilke.wiezoreck@lis.bremen.de](mailto:hilke.wiezoreck@lis.bremen.de)

Astrid Becker, [astrid.becker@lis.bremen.de](mailto:astrid.becker@lis.bremen.de)

## **Wer kann mich beraten, wenn ich noch Fragen zu den PE-Gesprächen habe?**

Bei inhaltlichen Fragen beraten Sie im LIS gern:

Hilke Wiezoreck, [hilke.wiezoreck@lis.bremen.de](mailto:hilke.wiezoreck@lis.bremen.de)

Astrid Becker, [astrid.becker@lis.bremen.de](mailto:astrid.becker@lis.bremen.de)

Bei rechtlichen Fragestellungen wenden Sie sich bitte an die senatorische Behörde.

## **Was kann das LIS einer Lehrkraft anbieten, die im PE-Gespräch Interesse an Leitungsaufgaben geäußert hat?**

Das LIS bietet derzeit vier Unterstützungsmöglichkeiten an:

- Kurse zur Orientierung in den Handlungsfeldern schulischer Führungskräfte
- Professionelle Potentialanalysen in Form von Assessment Centers (AC) an der Universität Bremen
- Klärungscoaching zur Unterstützung bei der Entscheidungsfindung über die weiteren beruflichen Perspektiven
- Bewerbungskoaching zur Vorbereitung auf eine Bewerbung bzw. im Verfahren zur Vorbereitung auf ein Auswahlgespräch

Weitere Informationen finden Sie unter:

[www.lis.bremen.de/info/personalentwicklung](http://www.lis.bremen.de/info/personalentwicklung)

## Hinweise zur Implementation

# Personalentwicklungsgespräche einführen

**In manchen Schulen gehören Personalentwicklungsgespräche zum etablierten Führungsinstrumentarium, in anderen Schulen zaubert allein das Wort „hektische Flecken“ in die Gesichter des Kollegiums und/oder der Schulleitung. Einige thesenhafte Anregungen und Fragen zur nicht immer einfachen „Implementation“ von PE-Gesprächen sollen zu mehr Gelassenheit beitragen.**

### Die Vorteile deutlich machen!

Kein Personal der Welt wird gerne entwickelt! Sich selbst zu entwickeln ist hingegen ein Grundbedürfnis vieler Menschen. Machen Sie von Anfang an deutlich, wo die Chancen dieses Gesprächstyps für alle Beteiligten, insbesondere aber für Lehrkräfte liegen.

### Das Recht auf Dialog betonen!

Mit der Dienstordnung und der Dienstvereinbarung wird zunächst eine Verpflichtung der Schulleitungen ausgesprochen. Daraus resultiert umgekehrt aber ein Anspruch der Lehrkräfte auf 1,5 Stunden ungeteilte Aufmerksamkeit, bei der sie und ihre berufliche Entwicklung ganz im Vordergrund stehen. Wie oft erlebt man das sonst?

### Klarheit in der Sache gewährleisten!

PE-Gespräche sind eine verbindliche Angelegenheit. Sie gehören zum rechtlich vorgegebenen Pflichtprogramm der Schulleitungen. Darüber braucht nicht diskutiert werden. Über das „Wie“ – also die schulspezifischen Modalitäten der Umsetzung der Gespräche und die Weise der Einführung – gilt es sich zu verständigen. Hier liegen die Gestaltungsoptionen!

### Transparenz im Verfahren herstellen!

Unabdingbar ist in jedem Fall die allseitige Klarheit über das Verfahren, in dem die PE-Gespräche zur schulischen Praxis werden sollen. Diese lässt sich z.B. über die Steuergruppe oder in Jahrgangsteams herstellen.

### Verbindlichkeit in der Regelung schaffen!

Für welche Implementierungsstrategie Sie sich auch entscheiden: Sichern Sie die Entscheidung über den Modus der Einführung der PE-Gespräche in Ihrer Schule formal ab und sorgen Sie dafür, dass es eine für alle Beteiligten verbindliche und verlässliche Regelung gibt, von der nicht ohne (große) Not abgewichen werden kann.

### Den Aufwand begrenzen!

PE-Gespräche sind mit erheblichen Aufwand für die Schulleitung verbunden: Eigene Qualifizierung, Prozesssteuerung bei der Einführung, Vor- und Nachbereitung sowie das Führen jedes einzelnen Gesprächs, das Controlling der Gesamtsituation, Abstimmung und Überprüfung von Qualitätsstandards etc. All das kostet Ihre Zeit. Überlegen Sie daher beizeiten, welche Optionen Sie (nach Möglichkeit im Schulleitungsteam) haben, arbeitsteilig vorzugehen und Abläufe zu standardisieren.

### Einen guten Einstieg finden!

Es gibt eine Vielzahl Einstiegsstrategien für PE-Gespräche: Die Schulleitung könnte mit gutem Beispiel vorangehen und „übt“ zunächst im Selbstversuch das Führen von PE-Gesprächen. Sie könnten auch mit Gesprächen auf freiwilliger Basis anfangen und im zweiten Schritt alle Mitarbeitenden einbeziehen. Es könnte Personalgruppen geben, bei denen PE-Gespräche aus Leitungssicht eine hohe bzw. weniger hohe Dringlichkeit haben und die sich daher für einen Anfang anbieten. Auch Jahrgangsteams, die neu beginnen, würden sich als eine sinnvolle Startgruppe anbieten. Wesentlich ist diesen Fällen eine nachvollziehbare und akzeptable Begründung für die bevorzugte Vorgehensweise.

Oder lösen Sie die Reihenfolge einfach aus. Diese Variante besitzt ebenfalls Charme, da sie ohne inhaltliche Begründung auskommt und alle die gleiche Chance auf einen frühen oder späten „Startplatz“ haben.

# Ein Praxisbeispiel zur Orientierung PE-Gespräche führen – der Film

**Wer noch kein PE-Gespräch geführt hat – sei es aus der Position der Lehrkraft oder aus der Schulleitungsrolle heraus – kann sich anhand eines vom LIS produzierten Films einen lebendigen Eindruck vom Ablauf eines solchen Gesprächs verschaffen.**

Dieser Film verarbeitet die in der Handreichung angesprochenen Hinweise und Anregungen. Es ist kein „perfektes“ Beispiel, zeigt aber einen Gesprächsverlauf auf, der durchaus realistisch ist, wenn sich die Gesprächspartner:innen wohlgesonnen sind.

Jedes Gespräch verläuft anders, weil jede Situation anders ist und natürlich jedes Gespräch eine eigene Dynamik hat und von der Individualität der Beteiligten abhängt. Trotzdem gibt es Orientierungspunkte für ein PE-Gespräch, die einen „positiven“ Verlauf beeinflussen können. Die lassen sich anhand des Films gut nachvollziehen.

Es gibt eine Seminarversion, die unkommentiert ist. Gerne kann diese Seminarversion mit eigenen Fragestellungen und eigenen Schwerpunktsetzungen für Schulungszwecke eingesetzt werden. Gerne unterstützen wir Sie, wenn Sie über eine eigene inhouse Schulung zu diesem Thema nachdenken. Wenden Sie sich gerne an das Referat Personalentwicklung im LIS.

Zu Selbstlernzwecken ist die kommentierte Fassung des Films gut geeignet.

Beide Versionen finden Sie auf der Website des LIS im Bereich Führungskräfteentwicklung:

[www.lis.bremen.de/fuehrungskraefte](http://www.lis.bremen.de/fuehrungskraefte)

---

## Anhänge

Die folgenden Materialien haben Vorschlagscharakter. Sie können und müssen ggf. abgewandelt, gestrafft oder ergänzt werden, so dass sie auf die Schulsituation und das verfügbare Zeitbudget passen.

Das LIS stellt Ihnen die Vorlagen elektronisch zum Herunterladen zur Verfügung:

[www.lis.bremen.de/info/peg](http://www.lis.bremen.de/info/peg)



## Anhang 1:

# Musterbrief „Einladung zum PE-Gespräch“

So oder ähnlich könnte ein Einladungsschreiben aussehen. Wichtig ist, auf die Verbindlichkeit der zuvor getroffenen Entscheidungen, etwa in der Schulkonferenz, hinzuweisen und frühzeitig Terminoptionen zu benennen. Um eine dialogische Gesprächsführung zu fördern, ist es hilfreich, vorliegende Informationsmöglichkeiten aktiv anzubieten. Bitte überprüfen Sie, ob aus Ihrem Einladungstext eindeutig hervorgeht, was als Nächstes von der adressierten Lehrkraft erwartet wird.

### Einladung zum Personalentwicklungsgespräch

Sehr geehrte:r *Vorname Nachname*,

im Schuljahr 2009/10 beginnen wir an unserer Schule mit „Personalentwicklungsgesprächen“. Ich möchte mit Ihnen gemeinsam über Ihre berufliche Situation, Ihre Erwartungen und Interessen sprechen und Möglichkeiten entwickeln, wie wir gemeinsam für eine ...

Das Gespräch verläuft verbindlich nach dem Muster ab, wie wir es in der Gesamtkonferenz am *tt.mm.jjjj* beraten und beschlossen haben. Unser Gespräch wird maximal 1,5 Stunden dauern und in Raum *R. 08/15* am Standort *Schulstraße 123* stattfinden.

Ich möchte Ihnen alternativ folgende Termine innerhalb unserer normalen Präsenzzeiten anbieten, von denen Sie Sie mir in den nächsten Tagen bitte einen bestätigen:

- *tt.mm.20jj, hh:mm – hh:mm Uhr*

Zu Ihrer Information und Vorbereitung finden Sie anliegend

- die Checkliste „Was soll angesprochen werden?“
- einen Fragebogen „Aufgaben-/Tätigkeitsprofil“, der einer zeitlichen Entlastung unseres Gesprächs dienen soll. Bitte reichen Sie mir diesen etwa eine Woche vor dem Gespräch herein.

Die Informationsbroschüre des LIS zu PE-Gesprächen, die auch den Text der Dienstvereinbarung enthält, ist im Sekretariat für Sie erhältlich.

Ich freue mich auf ein interessantes Gespräch!

Mit herzlichem Gruß

*Vorname Nachname*

(Schulleitung)

## Anhang 2: Vorbereitungshilfe für Schulleitungen

# Orientierungshilfe: „Was könnte angesprochen werden?“

Die folgenden Fragen können Ihnen bei der Vorbereitung des geplanten Personalentwicklungsgesprächs als Orientierungshilfe dienen. Bitte betrachten Sie die Fragen als Anregungen, welche Aspekte Sie berücksichtigen sollten bzw. ansprechen könnten. Es geht nicht darum, alle Themen erschöpfend zu behandeln!

### Rahmenbedingungen des Gesprächs

- Information und Einladung rechtzeitig schriftlich erfolgt?
- Vorbereitungsfragen für den bzw. die Lehrer/in kopiert und rechtzeitig ausgehändigt? (Anhang 2)
- Schriftliche Terminbestätigung erfolgt?
- Geeigneter Raum vorhanden?
- Getränke anbieten?
- Genügend Zeit vereinbart?
- Störungsquellen ausgeschaltet?
- Angenehmer Gesprächseinstieg vorbereitet?
- ...

### Aufgaben und Arbeitsumfeld der Lehrkraft

- Welche Arbeitsschwerpunkte sehe ich bei dieser Lehrkraft?
- Bei welchen Arbeitsschwerpunkten bin ich besonders zufrieden?
- Bei welchen Arbeitsschwerpunkten sehe ich Verbesserungspotenziale?
- Welche Aufgabenschwerpunkte der Lehrkraft würde ich gerne verändern?
- Stimmen Aufgaben und Verantwortungsbereich(e) überein?
- Welche äußeren Umstände könnten für die Arbeit der Lehrkraft hinderlich/förderlich sein?
- Wo könnten Arbeitsabläufe verbessert werden?
- Wie könnte ich unterstützen?
- Welche konkreten Ziele leite ich daraus ab?
- ...

### Zusammenarbeit und Führung

- Wie sieht die Zusammenarbeit der Lehrkraft mit dem Kollegium und der Schulleitung aus?
- Wo klappt die Zusammenarbeit besonders gut?
- Wo klappt die Zusammenarbeit weniger gut?
- Wo laufen Informationen gut/schlecht?
- Wie ist die Lehrkraft in Entscheidungen eingebunden?
- Hat sie ausreichend Freiraum, Ideen zu entwickeln?
- Wie empfinde ich den Umgang der Lehrkraft mit Rückmeldungen, Kontrolle und Unterstützung?
- Wo und warum traten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
- Welches Verhalten der Lehrkraft bestärkt, freut, verunsichert, verärgert mich?
- Bin ich zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?
- Welche konkreten Ziele leite ich daraus ab?
- ...

### Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Welche Fähigkeiten und Potenziale sehe ich bei der Lehrkraft?
- Wo sehe ich Anzeichen von Unter- oder Überforderung?
- Welche Veränderungs- und Entwicklungsabsichten bestehen im Aufgabengebiet?
- Welche Entwicklungsperspektiven könnte ich bieten?
- Welchen Fortbildungsbedarf sehe ich?
- Welche sonstigen Veränderungsvorschläge hätte ich für ihre/seine berufliche Situation?
- Welche konkreten Ziele leite ich daraus ab?
- ...

*Stärker inhaltlich geprägte Aspekte für die Gesprächsvorbereitung finden Sie auf S. 3.*

## Anhang 3: Vorbereitungshilfe für Lehrkräfte

# Orientierungshilfe: „Was könnte angesprochen werden?“

Diese Fragen können Ihnen bei der Vorbereitung des geplanten Personalentwicklungsgesprächs als Orientierungshilfe dienen. Bitte betrachten Sie die unten formulierten Fragen als Anregungen, welche Aspekte Sie ansprechen könnten. Es geht nicht darum, alle Themen erschöpfend zu behandeln!

### Aufgaben und Arbeitsumfeld

- Welche Arbeitsschwerpunkte sehe ich in meinem Aufgabenfeld?
- Mit welchen Arbeitsschwerpunkten bin ich besonders zufrieden?
- Mit welchen Aufgabenschwerpunkten bin ich besonders unzufrieden?
- Welche Aufgabenschwerpunkte möchte ich erhalten oder verändern?
- Gibt es Aufgaben die entfallen oder hinzukommen können?
- Stimmen Aufgaben und Verantwortungsbereich überein?
- Welche äußeren Umstände sind für meine Arbeit hinderlich/förderlich?
- Welche Möglichkeiten sehe ich, Arbeitsabläufe zu verbessern?
- Wie könnte ich unterstützt werden?
- Welche konkreten Ziele leite ich daraus ab?
- ...

### Zusammenarbeit und Führung

- Wie sieht die Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen und der Schulleitung aus?
- Wo klappt die Zusammenarbeit besonders gut?
- Wo klappt die Zusammenarbeit nicht gut?
- Wo laufen Informationen gut/schlecht?
- Wie bewerte ich meine Einbindung in Entscheidungen?

- Habe ich ausreichend Freiraum, Ideen zu entwickeln?
- Wie empfinde ich den Umgang mit Rückmeldungen, Kontrolle und Unterstützung?
- Wo und warum traten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
- Welches Verhalten bestärkt, freut, verunsichert, verärgert mich?
- Bin ich zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?
- Welche konkreten Ziele leite ich daraus ab?
- ...

### Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Welche Fähigkeiten und Potenziale habe ich?
- Wo fühle ich mich über- oder unterfordert?
- Welche Veränderungs- und Entwicklungsabsichten bestehen in meinem Aufgabenbereich?
- Welche Entwicklungsperspektiven bieten sich für mich?
- Welchen Fort-/Weiterbildungsbedarf habe ich?
- Welche sonstigen Veränderungswünsche habe ich für meine berufliche Situation?
- Welche konkreten Ziele leite ich daraus ab?
- ...

*Stärker inhaltlich geprägte Aspekte für die Gesprächsvorbereitung finden Sie auf S. 3.*

*Diese Broschüre ist im Sekretariat Ihrer Schule erhältlich und auf den Internetseiten des LIS abrufbar unter: [www.lis.bremen.de/info/peg](http://www.lis.bremen.de/info/peg)*

# Anhang 4: Vorbereitungshilfe für die Informationsphase

## Aufgaben-/Tätigkeitsprofil der Lehrkraft

Dieses Formblatt kann zur zeitlichen Straffung der sog. „Informationsphase“ im Personalentwicklungsgespräch eingesetzt werden. Bitte händigen Sie es der Lehrkraft ggf. mit der Gesprächseinladung sowie der Orientierungshilfe „Was könnte angesprochen werden?“ rechtzeitig aus. Spätestens eine Woche vor dem Gesprächstermin sollte das ausgefüllte Aufgaben-/Tätigkeitsprofil an Sie zurück gegeben werden. Dieses Muster muss ggf. für die Situation Ihrer Schule angepasst werden!

Name \_\_\_\_\_ Datum und Zeit des Gesprächs \_\_\_\_\_

### 1. Einsatzprofil

Pflichtstunden	
Einsatz im Unterricht	
Sonstiger Einsatz	

Aufteilung des Einsatzes auf Unterrichtsfächer:

Fach	Unterrichtsstunden

### 2. Klassenlehrer:in - Betreuung von Lerngruppen

Klassenlehrer:in in den Klassen				
Stellvertr. Klassenlehrer:in in den Klassen				
Betreuung von Lerngruppen				

### 3. Unterrichtsnahe Aktivitäten/Beiträge zum Schulleben

Internationale Austausche		
Studienfahrt(en)		
Wettbewerb(e)		
Projekt(e)		
Sonstiges		

### 4. Mitwirkung an der Schul-/Qualitätsentwicklung, Schulorganisation etc.

Steuergruppe		
Fachkonferenz(en)		
Schulkonferenz		
Projekt(e)		
Sonstiges		

Aufgaben-/Tätigkeitsprofil von \_\_\_\_\_ für das Gespräch am: \_\_\_\_\_

**5. Wahrnehmung besonderer Aufgaben/Funktionen**

Aufgabe	ggf. Entlastungsstd.

**6. Fortbildungsaktivitäten**

Erbrachte Fortbildungsstunden	Std.	Erbrachte Fortbildungsstunden	Std.
... im letzten Schuljahr:		... im vorletzten Schuljahr:	
Thema		Thema	

selbst als Dozent:in durchgeführte Fortbildungen	Adressatenkreis	Std.

**7. Mitwirkung bei der Ausbildung von Studierenden und Referendar:innen**

Betreute:r Studierender bzw. Referendar:in	im Fach

**8. Besondere Anmerkungen**

**9. Folgende Themen sind mir im Personalentwicklungsgespräch besonders wichtig:**

## Anhang 5:

# Vorschlag für das Protokoll / die Zielvereinbarung

Von der Gesprächsleitung wird ein einvernehmliches Protokoll erstellt, welches die wesentlichen Ergebnisse des Gesprächs einschließlich der vereinbarten Ziele dokumentiert. Nach Abschluss des Gesprächs, spätestens nach einer Woche, unterschreiben beide Gesprächsteilnehmenden das Protokoll und erhalten je eine Ausfertigung (vgl. zu weiteren Details Dienstvereinbarung §3, Anhang 4).

Protokoll des Personalentwicklungsgesprächs	
Schule _____	Datum: _____
Lehrkraft _____ Schulleitung _____	_____

Relevante Gesprächsthemen	
Konkrete Handlungsziele für Veränderungen	
Möglichkeiten der Umsetzung	
Unterstützungsmöglichkeiten und Ressourcen	
Messbare Erfolgskriterien	
Auswertungstermin _____	
Unterschrift der Lehrkraft	Unterschrift der Schulleitung

## Anhang 6:

# Notizen zum Gesprächsverlauf

Dieser Bogen kann Ihnen helfen, wesentliche Sachverhalte während des Gesprächsverlaufs in strukturierter Form zu notieren, um auf dieser Grundlage das Protokoll anzufertigen. Mit wachsender Sicherheit können Sie auf diesen Zwischenschritt verzichten und die Vereinbarungen direkt in den Protokollbogen eintragen.

Notizen zum Personalentwicklungsgespräch am \_\_\_\_\_  
zwischen \_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_

<b>Thema 1</b>	
<b>Austausch</b>	
<b>Vereinbarung</b>	

<b>Thema 2</b>	
<b>Austausch</b>	
<b>Vereinbarung</b>	

<b>Thema 3</b>	
<b>Austausch</b>	
<b>Vereinbarung</b>	

<b>Thema 4</b>	
<b>Austausch</b>	
<b>Vereinbarung</b>	

## Anhang 7:

# Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche an den Schulen der Stadtgemeinde Bremen

nach § 19 Absatz 3 der Lehrerdienstordnung zwischen der Senatorin für Kinder und Bildung und dem Personalrat Schulen Bremen

### Präambel

Die Förderung und Entwicklung des pädagogischen Personals und der Schulleitungen sowie eine positive Arbeitsatmosphäre haben eine besondere Bedeutung, um gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Eine Methode, um diese Ziele zu erreichen, ist das Personalentwicklungsgespräch zwischen dem pädagogischen Personal und der Schulleitung.

Das Personalentwicklungsgespräch unterscheidet sich grundlegend von alltäglichen Gesprächssituationen, Dienstbesprechungen oder anlassbezogenen Gesprächen.

Es wird Anlass unabhängig geführt und basiert auf dialog-, beteiligungs- und förderungsorientierten Beziehungen.

Dialogorientiert heißt, über die wechselseitigen Interessen, Erwartungen und Anforderungen zu sprechen und beiderseits Anerkennung sowie konstruktive Kritik zu äußern. Das Personalentwicklungsgespräch setzt eine grundsätzlich konfliktfreie Atmosphäre voraus und ist auf einvernehmliche Vereinbarungen gerichtet.

Beteiligungsorientiert heißt, dass Mitarbeitenden bei Fragen, die ihre Arbeit betreffen, informiert und beteiligt werden.

Förderungsorientiert heißt, Wert auf die fachlichen und sozialen Qualifikationen, Potenziale und Entwicklungsinteressen der Mitarbeitenden zu legen und diese gezielt weiterzuentwickeln.

Das Personalentwicklungsgespräch ist nicht mit Konflikt- oder Beurteilungsgesprächen zu verwechseln.

### § 1 Ziele des Personalentwicklungsgesprächs

Im Personalentwicklungsgespräch geht es um

- einen gemeinsamen Rückblick über die Zusammenarbeit und das bisher Erreichte,
- den Abbau von Unzufriedenheit bzw. die Erhaltung oder Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit des pädagogischen Personals,
- die Verbesserung von Kommunikation und Kooperation zwischen Schulleitung und pädagogischem Personal,
- die Schaffung bzw. Stärkung einer auf Vertrauen basierenden Zusammenarbeit,
- die Klärung beruflicher Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und -erfordernisse des pädagogischen Personals,
- die Verbesserung der Abstimmung zwischen individueller Arbeitsgestaltung und schulischen Erfordernissen.

### § 2 Grundsätze

Die Durchführung der Personalentwicklungsgespräche ist grundsätzlich Aufgabe der Schulleitung. Sie kann nach Maßgabe des § 24 der Lehrerdienstordnung auf andere Angehörige der Schulleitung (stellvertretende Schulleitungen bzw. Abteilungsleitungen) übertragen werden.

Das Personalentwicklungsgespräch wird anlassunabhängig geführt und ist ein Vier-Augen-Gespräch.

Zwingend notwendig für die Durchführung ist eine vorangehende Schulung in Grundsätzen und Methoden von Personalentwicklungsgesprächen. Die durchführenden Gesprächsleitungen sind gehalten, sich für den professionellen Umgang mit dem Instrument des Personalentwicklungsgesprächs über Fortbildungen auf dem aktuellen Stand zu halten.

Das Personalentwicklungsgespräch darf nicht maßregelnden Personalentscheidungen dienen, schafft weder mittelbar noch unmittelbar rechtsverbindliche Fakten und berührt nicht die bestehenden Verantwortlichkeiten und Rechte der Gesprächsbeteiligten.

In Personalentwicklungsgesprächen getroffene Vereinbarungen dienen nicht als Vereinbarungen, auf deren

Grundlage mögliche künftige leistungsbezogene Bezahlungselemente gewährt oder verweigert werden.

Die Inhalte von Personalentwicklungsgesprächen dürfen bei dienstlichen Beurteilungen nicht herangezogen und verwertet werden.

Die Rechte der Personalvertretungen (Personalrat, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung) werden durch diese Dienstvereinbarung nicht berührt.

### **§ 3 Rahmenbedingungen, Ablauf, Struktur**

Das Personalentwicklungsgespräch sollte regelmäßig innerhalb von drei Jahren stattfinden.

Die Mitarbeitenden werden mindestens drei Wochen vorher mit einer Orientierungshilfe „Was könnte angesprochen werden?“ zum Gespräch eingeladen.

Geht der Wunsch nach einem Personalentwicklungsgespräch von den Mitarbeitenden aus, ist diese Frist ebenfalls einzuhalten.

Die Gesprächsdauer soll insgesamt 1,5 Stunden nicht überschreiten.

Grundlage des Gespräches ist die berufliche Tätigkeit der Mitarbeitenden.

Das Personalentwicklungsgespräch ist ein persönlicher Dialog; er bedarf einer ruhigen, störungsfreien Atmosphäre.

Der äußere Ausdruck eines Dialogs sind regelmäßig wechselnde Gesprächsrichtungen und eine ungefähr gleich verteilte Gesprächszeit.

Beide Gesprächspartner tauschen ihre Sichtweisen aus und sprechen eingehend über die einzelnen Punkte.

Von der Gesprächsleitung wird ein einvernehmliches Protokoll erstellt, welches die wesentlichen Ergebnisse des Gesprächs einschließlich der vereinbarten Ziele dokumentiert.

Nach Abschluss des Gesprächs, spätestens nach einer Woche, unterschreiben beide Gesprächsteilnehmende das Protokoll und erhalten je eine Ausfertigung.

Das Protokoll des vorherigen Gesprächs wird nach dem Personalentwicklungsgespräch vernichtet und durch das neue ersetzt.

Über Verlauf und Inhalt des Gesprächs wird von beiden Gesprächspartnern Vertraulichkeit bewahrt.

Die Weitergabe von Informationen aus dem Personalentwicklungsgespräch an Dritte bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung beider Seiten. Das Protokoll wird nicht zur Personalakte gegeben, sondern bleibt bei den Beteiligten für Dritte unzugänglich unter Verschluss.

Protokolle dürfen nicht auf elektronischen Datenträgern gespeichert werden.

Wechselt eine der Gesprächsparteien die Schule, händigt die beteiligte Schulleitung ihr Exemplar dem Mitarbeitenden aus.

### **§ 4 Umgang mit Konflikten**

Wenn das Verhältnis zwischen den Beteiligten zum Zeitpunkt des Gesprächs erheblich belastet ist und deshalb innerhalb des Personalentwicklungsgesprächs Konflikte nicht konstruktiv bearbeitet werden können, soll das Gespräch ausgesetzt werden und zunächst der Konflikt ausgeräumt werden.

Wenn die bestehenden Konflikte personell gebunden oder konzentriert sind, kann ein anderes Schulleitungsmitglied mit der Gesprächsführung beauftragt werden.

Liegt ein schwerwiegender Konflikt (Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung) zwischen den am Personalentwicklungsgespräch beteiligten Personen vor, ist zunächst dieser entsprechend der Dienstvereinbarung „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“ zu bearbeiten.

### **§ 5 Schlussbestimmung**

Diese Dienstvereinbarung tritt am 01. Februar 2009 in Kraft und gilt bis zum 31. Juli 2010. Ihre Gültigkeit verlängert sich um je ein weiteres Schuljahr, wenn nicht einer der Vereinbarungspartner sie spätestens drei Monate vor Ende der Laufzeit kündigt.

## Impressum



Herausgeber: Landesinstitut für Schule  
Referat Personalentwicklung  
Am Weidedamm 20, 28215 Bremen

Verantwortlich: Hilke Wiezoreck und Astrid Becker  
Telefon 0421 361-16160

Redaktion: Hilke Wiezoreck, Dr. Hans-Jürgen Strauch, Jan Heyken Frerichs

Stand: September 2022

## Großer Dank

... gilt allen Schulleitungen, die mit Ihren kritisch-konstruktiven Rückmeldungen zur Verbesserung dieser Broschüre beigetragen haben.

## Creative Commons

Das vorliegende Dokument ist veröffentlicht unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung – Nicht-kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0“. Diese Lizenz ermöglicht nicht die Nutzung folgender ggf. enthaltener Inhalte:

- Hoheits- und Wahrzeichen der Freien Hansestadt Bremen
- Bilder / Hintergrundbilder
- Personenbezogene Daten
- Unrechtmäßig veröffentlichtes Material



[www.lis.bremen.de](http://www.lis.bremen.de)

