

PE-Gespräche führen



Handreichung für Schulleitungen
3. erweiterte Auflage 2016

Inhalt

Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe	2
Die Ziele des PE-Gesprächs	3
Die Themen	3
Die Merkmale	3
Die Vorbereitung	3
Die fünf Phasen des PE-Gesprächs	4
Der Ablauf	4
2 Grundregeln der Gesprächsführung	6
Die Vereinbarungen	7
Die Nachbereitung	7
Das Feedback	7
Dialog in der Hierarchie: Die kommunikative Quadratur des Kreises?	8
Häufig gestellte Fragen zum PE-Gespräch	10
Hinweise zur Implementation – Personalentwicklungsgespräche einführen	13
Ein Praxisbeispiel zur Orientierung PE-Gespräche führen – der Film	14
Anhang 1: Musterbrief „Einladung zum PE-Gespräch“	16
Anhang 2: Vorbereitungshilfe für die Schulleiterin/den Schulleiter Checkliste „Was soll angesprochen werden?“	17
Anhang 3: Vorbereitungshilfe für die Lehrerin/den Lehrer Checkliste „Was soll angesprochen werden?“	18
Anhang 4: Vorbereitungshilfe für die Informationsphase Aufgaben-/Tätigkeitsprofil der Lehrkraft	19
Anhang 5: Formular für das Gesprächsprotokoll	21
Anhang 6: Notizen zum Gesprächsverlauf	22
Anhang 8: Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche an den Schulen der Stadtgemeinde Bremen	23

Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe

Personalentwicklung in den Bremischen Schulen ist eine wesentliche Führungsaufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter 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 Schulleiterin oder der Schulleiter 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“ ihrer oder seiner Lehrkräfte verantwortlich.“ (§ 63, Abs. 2)

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

Regelungen der Lehrerdienstordnung

Die Lehrerdienstordnung bekräftigt den Aspekt der Gesamtverantwortung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters 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 Mitarbeiter/innen, 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 der „Schulleiter oder die Schulleiterin (...) in regelmäßigen Abständen Gespräche mit seinen oder ihren Lehrkräften der Schulen über deren Unterricht und deren Arbeit für die Schulentwicklung oder Schulorganisation. Er oder sie 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 Bildung und Wissenschaft 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,

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 Schülerinnen und Schülern, 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.),



- 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.

- 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 oder 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 einem Angehörigen/einer Angehörigen der Schulleitung und einer Lehrerin/einem Lehrer 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,
- Anlass unabhängig, 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/den Gesprächspartner/in und ihre/seine 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 Schulleiterin bzw. dem Schulleiter 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 Schulleiterin ihr bzw. der Schulleiter sein Exemplar des Protokolls der Lehrerin bzw. dem Lehrer 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.

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 Schulleiterin/den Schulleiters und die Verständigungen 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)

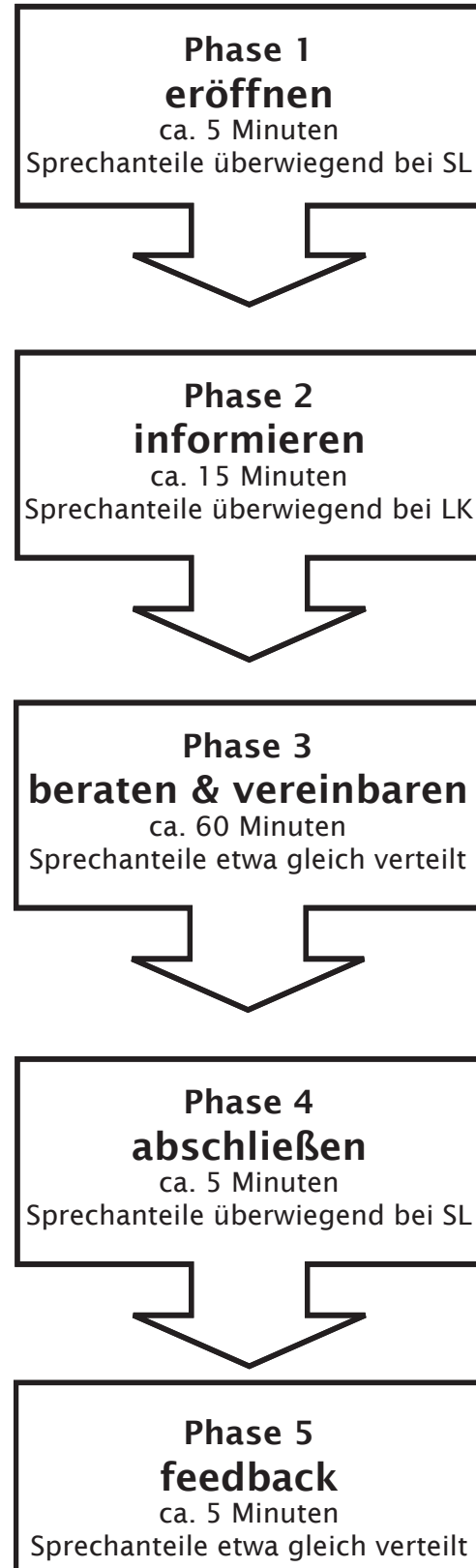
Gehen Sie als gesprächsführende Person nicht davon aus, dass Ihr Gegenüber dieselbe Vorstellung davon entwickelt hat, was im PE-Gespräch „passiert“. Transparenz schafft Vertrauen ermöglicht bessere Ergebnisse!

2. Die Informationsphase

In der Informationsphase überwiegen die Gesprächsanteile der Lehrerin bzw. des Lehrers. Er oder sie

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

Die Schulleiterin oder der Schulleiter 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 Schulleiterin bzw. den Schulleiter zurück gegeben werden.



3. Die Beratungs- und Vereinbarungsphase

Hier steht die dialogische Beratung über inhaltliche Aspekte im Mittelpunkt. Der Schulleiter bzw. die Schulleiterin

- 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“.

2 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/r Gesprächspartner/in 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 Resümmieren kommt es weniger auf die exakt treffenden Worte an, sondern darauf, ein interpretatives „Angebot“ zu formulieren.

Feed back – 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 re-

spektvoll 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 Vereinbarung (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 Vereinbarung 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 Vereinbarung. Letztere entstehen in einem dialogischen Prozess, auch wenn die unterschied-

lichen 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 PEG 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 Lehrern/innen und Schulleitern/innen 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 2 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 Sachzusammen-

hangs 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. <http://de.wikipedia.org/wiki/Dialog>, Abruf v. 28.02.2011)

Elemente des Dialogs

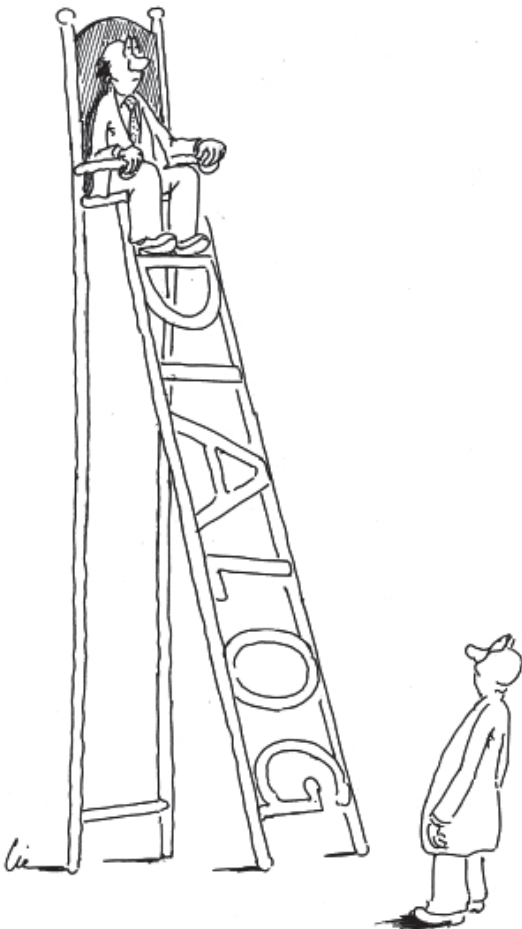
- „Zuhören“ als das auf sich wirken lassen des Gehörten aus einem inneren Schweigen heraus.
- „Respektieren“ als das Verzichten auf jede Form von Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung oder Kritik.
- „Suspendieren“ als Erkennen und Beobachten eigener Gedanken, Emotionen und Meinungen, ohne in eine Fixierung 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 PEG 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 Schulleiter/in die eigenen subjektiven Theorien bewusst zu machen und zu reflektieren.

Subjektive Theorien bezeichnen diejenigen „mentale Modelle“, nach denen wir persönlich unsere Umwelt üblicher Weise deuten, daraus 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 Theorie 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 4 Thesen:

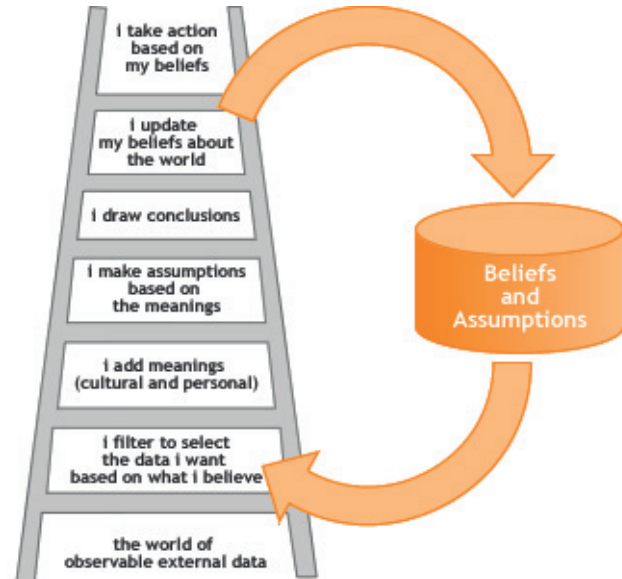
- Unsere Glaubenssätze (beliefs) sind *die* Wahrheit.
- Die Wahrheit ist *offenkundig*.
- Unsere Glaubenssätze basieren auf *wahren* Informationen (data).
- Die Informationen, die wir auswählen sind *die* richtigen Informationen.

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.



Quelle: <http://www.strategyworks.co.za>

...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/der Gegenüber zu hören, anstatt ihr oder ihm die uns eigenen Interpretationsmuster überzustülpen.

Es 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 den Schulungen für Schulleitungen, die das LIS 2010 durchgeführt hat, wurden viele Fragen beantwortet. Eine Auswahl haben wir im Folgenden für Sie zusammen gestellt.

Müssen PEG auch mit pädagogischen Mitarbeitern/innen geführt werden?

Nein. Die Verbindlichkeit erstreckt sich ausschließlich auf Lehrkräfte. Dies ergibt sich unmittelbar aus §19, Abs. 3 der Lehrerdienstordnung (LDO). Zugleich sind Schulleiter/innen 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 Mitarbeitern/innen 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 Arbeitsgeber der betreffenden Person/en im Detail ab.

Gibt es bzgl. der PEG Unterschiede zwischen angestellten und beamteten Lehrkräften?

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

Werden die PEG auch mit Referendarinnen bzw. Referendaren geführt?

Nein, da die Dienststelle der Referendare/innen formal gesehen das LIS ist. Gespräche zur beruflichen Entwicklung der Referendare/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, dass 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 Lehrerin oder ein Lehrer nicht zum PEG bereit ist und sich verweigert?

Eine offene Verweigerung sollte als deutliches Signal einer gravierenden Störung im Verhältnis zwischen Ihnen als Schulleiter/in 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 PEG 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 Personalvertreter/innen beim PE-Gespräch dabei sein?

Nein. Das PE-Gespräch ist ein vertrauliches Gespräch unter 4 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, die 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 4 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: familiäre Trennungs- oder Trauerfälle wäre hier neben Betreuungs- oder Pflegeaufgaben beispielhaft zu nennen.

Die schwierige Abwägung, was hiervon in welchem Maße in ein PE-Gespräch gehört und was nicht, obliegt Ihnen als Schulleiter/in. 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, nut-

zen 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 PEG Dinge angesprochen werden, die Dritte, z.B. im Schulleitungsteam oder Kollegen 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 Kollegen/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 Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihrem Gesprächspartner darüber ausdrücklich verständigen. Im Protokoll ist dann schriftlich zu dokumentieren, wer mit wem zu welchem Thema in Kontakt tritt.

Soll ich die PEG als Schulleiterin/Schulleiter alle selber führen?

Ja, in der Regel schon, aber: Eine Übertragung der PEG ist gem. DV §2 und LDO §24 auf andere Angehörige der Schulleitung möglich. Eine Übertragung 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 PEG führen, wenn ich mit der Kollegin bzw. dem Kollegen „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 PEG-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 PEG-Protokolle in einem Regal im verschließbaren Dienstzimmer reicht nicht aus, ein abgeschlossener Schrank o.ä. muss es schon sein.

Wie führe ich PEG am besten ein?

In dieser Handlungshilfe werden verschiedene Einführungsprozesse skizziert. Welche 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).

Ich habe gute Erfahrungen mit PEG 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 Schulleitung verfügbar zu machen.

Bitte nehmen Sie Kontakt auf zum Referat Personalentwicklung, Christian Buchberger, cbuchberger@lis.bremen.de

Kann ich den PEG-Film aus der Schulleitungsfortbildung des LIS in meinem Kollegium einsetzen?

Ja. Der vom LIS produzierte Film ist als Video-DVD verfügbar und kann über den Fortbildungsservice, Frau Weinhold, iweinhold@lis.bremen.de gegen eine Kostenpauschale von 5 € bezogen werden.

Wer kann mich beraten, wenn ich noch Fragen zu den PEG habe?

Bei inhaltlichen Fragen berät Sie im LIS gern:

Christian Buchberger, cbuchberger@lis.bremen.de).

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

Was kann das LIS einer Lehrerin/einem Lehrer anbieten, die/der im PEG 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 Centres (AC) an der Universität Bremen
- Klärungscoaching zur Unterstützung bei der Entscheidungsfindung über die weiteren beruflichen Perspektiven
- Bewerbungcoaching zur Vorbereitung auf eine Bewerbung bzw. im Bewerbungsverfahren zur Vorbereitung auf ein Auswahlgespräch

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.lis.bremen.de/info/personalentwicklung

Hinweise zur Implementation

Personalentwicklungsgespräche einführen

In manchen Schulen gehören Personalentwicklungsgespräche zum etablierten Führungsinstrumentarium, in anderen Schulen zaubert das Wort allein „hektische Flecken“ in die Gesichter des Kollegium 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 die Lehrerinnen und Lehrer liegen.

Das Recht auf Dialog betonen!

Mit der Dienstordnung und der Dienstvereinbarung wird zunächst eine Verpflichtung der Schulleiter/innen 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 Schulleiter/innen. 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 für alle Beteiligten eine verbindliche und verlässliche Regelung gibt, von der nicht ohne (große) Not abgewichen werden kann.

Den Aufwand begrenzen!

PE-Gespräche sind mit erheblichem 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. Alles 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 Mitarbeiter/innen 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 gerade 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 Lehrerin/des Lehrers oder aus der Schulleitungsrolle heraus – kann sich anhand eines vom LIS produzierten Films einen lebendigen Eindruck vom Ablauf eines solchen Gesprächs verschaffen.

Dieser Film zeigt den Zusammenschritt eines fiktiven Personalentwicklungsgesprächs zwischen der Leiterin und einer Lehrerin der (ebenfalls fiktiven) Grundschule „Am Torfkanal“.

Das Gespräch hat tatsächlich rund 1¼ Stunden gedauert. Es wurden verschiedene Themen über das im Film gezeigte hinaus besprochen und entsprechende Vereinbarungen getroffen. Die angesprochenen Inhalte in diesem Film dienen rein illustrativen Zwecken und werden je nach Schulstufe und -form variieren (müssen).

Die Situation

Der Film zeigt eine Situation, in der beide Gesprächspartnerinnen im Rahmen eines Erstgesprächs in positiv-konstruktiver Weise agieren. Dies ist bewusst so angelegt, um die Aufmerksamkeit auf die Gesprächsführung, die Gesprächsstruktur und die zutage tretenden Chancen fokussieren zu können. Das Gespräch orientiert sich an der Handlungshilfe „PE-Gespräche führen“ des LIS.

Die Vorgaben der Dienstvereinbarung über PE-Gespräche zwischen der Senatorin für Bildung und Wissenschaft und dem Personalrat/Schulen wurden zu Grunde gelegt.

Die (fiktive) Grundschule „Am Torfkanal“

- gebundene Ganztagsgrundschule mit Arbeitszeitmodell,
- Steuergruppe, Fachkonferenzen, Jahrgangsteams sind entwickelt
- Schulleiterin: Petra Schulze, seit 8 Jahren SL an der Schule
- Lehrkraft: Claudia Müller, seit 3 Jahren an der Schule, Klassenlehrerin, Leiterin der Fachkonferenz Mathematik

- Teamsprecherin und damit Mitglied der Steuergruppe
- Erstgespräch im Rahmen der PEG

Leitfragen

Bei der Betrachtung und Auswertung des Films im Schulleitungsteam oder im Kollegium können folgende Leitfragen hilfreich sein:

- Wie erfolgt der Einstieg in das Gespräch?
- Welche Merkmale der Gesprächsführung der Schulleiterin fallen Ihnen auf?
- Wodurch erhält das Gespräch einen formalen und verbindlichen Abschluss?

Bitte ergänzen Sie Fragen, die für Ihre Situation bedeutsam sind.

Zur DVD

- Diese Video-DVD kann in handelsüblichen DVD-Geräten und Computern abgespielt werden.
- Die Laufzeit beträgt ca. 18 Minuten.
- Bremer Schulen können die DVD gegen eine Kostenpauschale von 5 Euro beim Fortbildungsservice des LIS, Fr. Weinhold (iweinhold@lis.bremen.de) bestellen.

Zu den Anhängen...

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

Anhang 1:

Musterbrief „Einladung zum PE-Gespräch“

So oder ähnlich könnte ein Einladungsschreiben zum PE-Gespräch aussehen. Wichtig ist in jedem Falle die Bezugnahme 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, der Gesprächspartnerin bzw. dem Gesprächspartner die vorliegenden Informationsmöglichkeiten aktiv anzubieten. Bitte überprüfen Sie Ihren Einladungstext, ob daraus für die Empfängerin bzw. den Empfänger eindeutig hervorgeht, was als nächstes von ihr bzw. ihm erwartet wird.

Einladung zum Personalentwicklungsgespräch

Sehr geehrte/r Frau/Herr Mustermann,

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 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
- tt.mm.20jj, hh.mm. - hh.mm Uhr
- tt.mm.20jj, hh.mm. - hh.mm Uhr
- 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 der zeitlichen Entlastung unseres Gesprächs dienen soll.
Bitte reichen Sie mir dieses 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

(Schulleiter/in)

Anhang 2: Vorbereitungshilfe für die Schulleiterin/den Schulleiter

Checkliste „Was soll 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 Lehrerin bzw. des Lehrers

- 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 mir/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 der Lehrerin bzw. des Lehrers

- Welche Fähigkeiten und Potentiale sehe ich bei der Lehrerin/dem Lehrer?
- 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 in dieser Broschüre auf S. 3.

Anhang 3: Vorbereitungshilfe für die Lehrerin/den Lehrer

Checkliste „Was soll angesprochen werden?“

Die folgenden 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/verändern?
- Gibt es Aufgaben die entfallen/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 Kollegen/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- / Entwicklungsperspektiven

- Welche Fähigkeiten und Potenziale habe ich?
- Wo fühle ich mich über- oder unterfordert?
- Welche Veränderungs- und Entwicklungsabsichten bestehen in meinem Aufgabenbereich?
- Was für 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?
- ...

Weitere, stärker inhaltlich geprägte Aspekte für Ihre Gesprächsvorbereitung finden Sie in dieser Broschüre auf S. 3.

Die Broschüre ist im Sekretariat Ihrer Schule erhältlich und auf den Internetseiten des LIS als PDF abrufbar unter: www.lis.bremen.de/info/peg

Anhang 4: Vorbereitungshilfe für die Informationsphase

Aufgaben-/Tätigkeitsprofil der Lehrkraft

Das folgende Formblatt „Aufgaben-/Tätigkeitsprofil der Lehrkraft“ kann zur zeitlichen Straffung der sog. „Informationsphase“ im Personalentwicklungsgespräch eingesetzt werden. Bitte händigen Sie es Ihrem/r Gesprächspartner/in ggf. mit der Gesprächseinladung sowie der Checkliste „Was soll angesprochen werden?“ rechtzeitig aus. Spätestens eine Woche vor dem Gesprächstermin sollte das ausgefüllte Aufgaben-/Tätigkeitsprofil an Sie zurück gegeben werden. Das unten stehende 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	UnterrichtsStd.

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:	
Thema:		Thema:	
Thema:		Thema:	
Thema:		Thema:	

selbst als Dozent/in durchgeführte Fortbildungen	Adressatenkreis	Std.

7. Mitwirkung bei der Ausbildung von Studierenden und Referendaren/innen

Betreute/r Studierender bzw. Referendar/in	im Fach

8. Besondere Anmerkungen

9. Folgende Themen sind mir im Personalentwicklungsgespräch besonders wichtig:

Anhang 5:

Formular für das Gesprächsprotokoll

Von dem/der Gesprächsleiter/in 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 Gesprächsteilnehmer das Protokoll und erhalten je eine Ausfertigung (vgl. zu weiteren Details Dienstvereinbarung §3, Anhang 4).

Protokoll des Personalentwicklungsgesprächs			
Schule: Lehrer/in:			Datum:
			Schulleiter/in:
Ergebnisse /Ziele:	Zeitraum:	Maßnahmen zur Umsetzung/Zielerreichung:	Meilenstein:
Beschreiben Sie hier kurz die angestrebten Zustände, die Ergebnisse von Entwicklungsprozessen oder Vorhaben!	Bis wann soll das Ziel erreicht sein?	Nennen Sie hier die konkreten Schritte, die der Verwirklichung der Ziele dienen!	Termine, bis zu denen Maßnahmen erfolgt seien sollen!
Unterschrift der Lehrkraft		Unterschrift der/s Schulleiter/in (ggf. Mitglied der Schulleitung)	

Anhang 6:

Notizen zum Gesprächsverlauf

Dieser Bogen kann Ihnen dabei helfen, wesentliche Sachverhalte während des Gesprächsverlaufs in strukturierter Form zu notieren, um auf dieser Grundlage anschließend 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**

Thema 1:	
Austausch:	
Vereinbarung:	

Thema 2:	
Austausch:	
Vereinbarung:	

Thema 3:	
Austausch:	
Vereinbarung:	

Thema 3:	
Austausch:	
Vereinbarung:	

Anhang 8:

Dienstvereinbarung über Personalentwicklungsgespräche

an den Schulen der Stadtgemeinde Bremen

nach § 19 Absatz 3 der Lehrerdienstordnung
zwischen der Senatorin für Bildung und Wissenschaft
Bremen 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 Mitarbeiter/innen bei Fragen, die ihre Arbeit betreffen, informiert und beteiligt werden.

Förderungsorientiert heißt, Wert auf die fachlichen und sozialen Qualifikationen, Potenziale und Entwicklungsinteressen der Mitarbeiter/innen 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 Unzufriedenheiten 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 des Schulleiters oder der Schulleiterin. Sie kann nach Maßgabe des § 24 der Lehrerdienstordnung auf andere Angehörige der Schulleitung (stellvertretende/r Schulleiter/innen bzw. Abteilungsleiter/innen) übertragen werden.

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

Zwingend notwendig für die Durchführung ist eine vorangehende Schulung in Grundsätzen und Methoden von Personalentwicklungsgesprächen. Die durchführenden Gesprächsleiter/innen 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 PE-Gesprächen dürfen bei dienstlichen Beurteilungen nicht herangezogen und verwendet 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 Mitarbeiter/-innen werden mindestens 3 Wochen vorher mit einer Checkliste „Was soll angesprochen werden?“ zum Gespräch eingeladen.

Geht der Wunsch nach einem Personalentwicklungsgespräch von dem/der Mitarbeiter/-in aus, ist diese Frist ebenfalls einzuhalten.

Die Gesprächsdauer soll insgesamt 1,5 Stunden nicht überschreiten.

Grundlage des Gespräches ist die berufliche Tätigkeit der/des Mitarbeiter/-in.

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 dem/der Gesprächsleiter/in wird ein einvernehmliches Protokoll erstellt, welches die wesent-

lichen Ergebnisse des Gesprächs einschließlich der vereinbarten Ziele dokumentiert.

Nach Abschluss des Gesprächs, spätestens nach einer Woche, unterschreiben beide Gesprächsteilnehmer 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 Schulleiterin oder der Schulleiter ihr bzw. sein Exemplar der/dem Mitarbeiter/-in 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.