



Mitarbeitendengespräche im Wandel

Mittwoch, 23. Mai 2018
10.20–11.20 & 11.30–12.30 Uhr

Dr. Martin Keller, IWP-HSG



Mitarbeitergespräche: Fragestellungen

Einbettung im Gesamtsystem 'Schule'

- Wie ist die Mitarbeitendengespräche im Qualitätssystem der Schule eingebunden?
- Welche Funktionen hat das MAG?

Konzeption, Aufbau/Phasen

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

Instrumente / Daten

- Welche Instrumente können beim MAG und den Unterrichtsbesuchen eingesetzt werden?
- Welche Daten fließen in das MAG mit ein? Welche Daten werden im MAG erfasst? Wie gehen wir mit den Daten um?

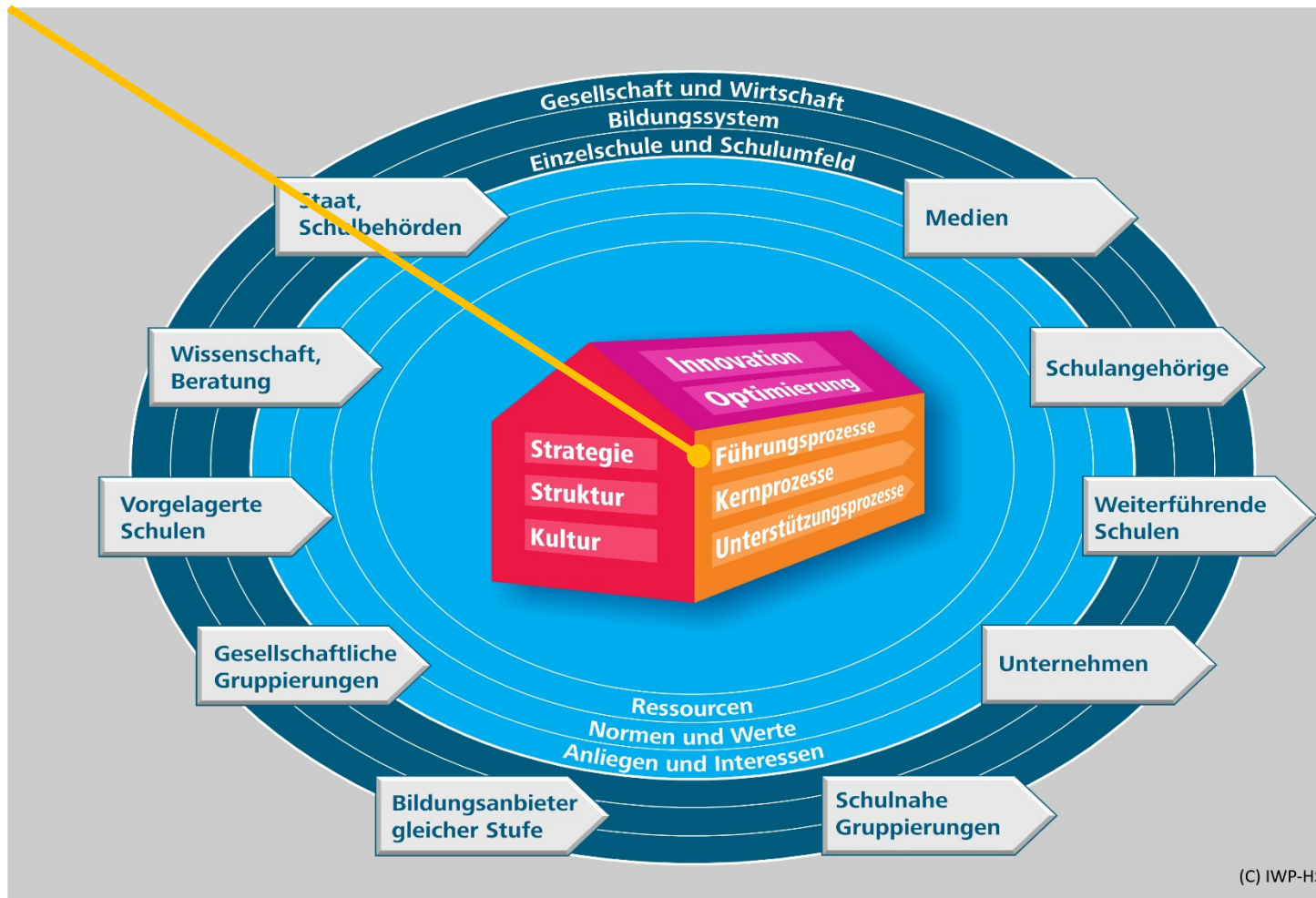
Rechtliche Perspektive

Gesprächsführung

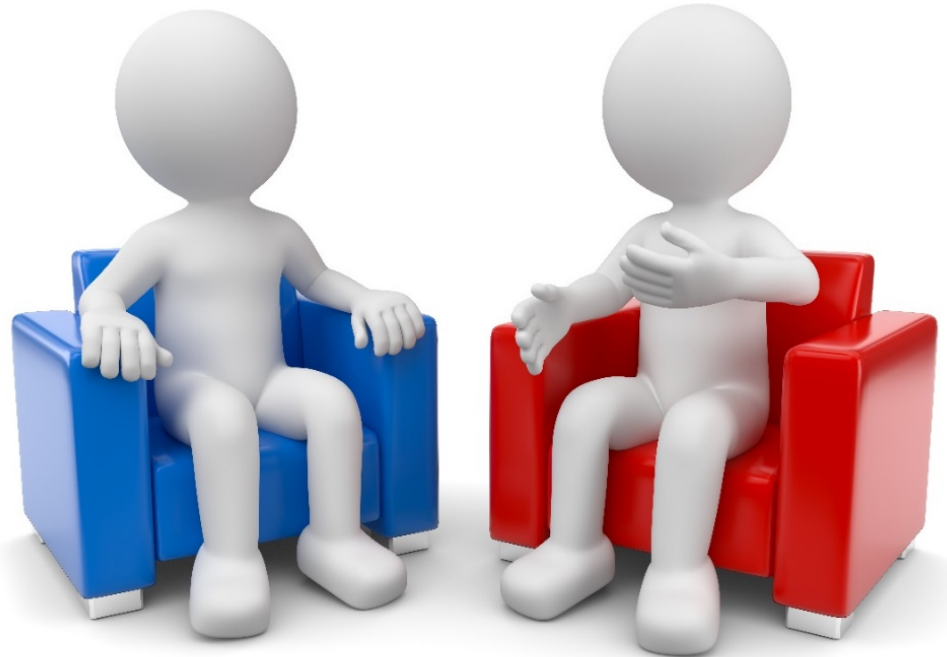
- Was ist in kommunikativer Hinsicht bei MAG's zu beachten?
- Welche Gesprächstechniken sind hilfreich?

MAG im Gesamtsystem 'Schule'

MAG



(C) IWP-HSG



Ausschnitt Kernfragen zum MAG

1. Woran wird die Leistung einer Lehrperson beurteilt?
2. Welche Daten/Sichtweisen fließen in das MAG? Einbettung im Qualitätssystem?
3. Welche Rahmenbedingungen fördern das Gelingen eines MAG?
4. Wie wird ein MAG sinnvollerweise aufgebaut/strukturiert?
5. Welche Funktionen soll ein MAG haben? Welche nicht?

Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

**Das MAG strahlt aus – in die gesamte Schule.
Das MAG ist mit vielen Aspekten in der Schule eng verbunden.**



(C) IWP-HSG



Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das Mitarbeitergespräch ist eng mit der Struktur, Strategie und Kultur der Schule verwoben.

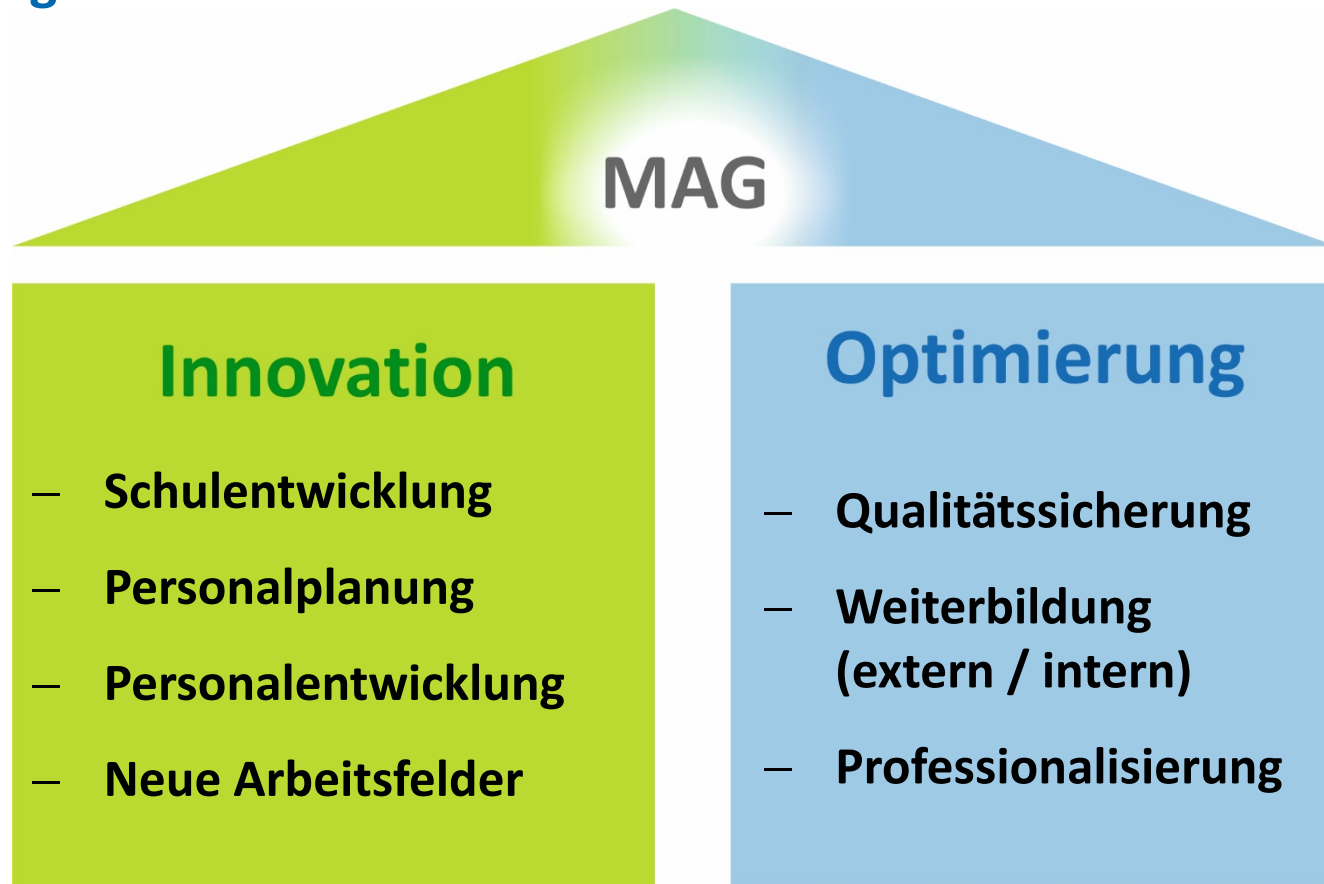
Eingebettet in die Struktur



**Benötigt einen klaren
Bezugsrahmen**

MAG ist ein Kulturträger

Das Mitarbeitergespräch dient der Optimierung und Entwicklung der Schule.



Das Mitarbeitergespräch basiert auf einer 360 Grad Beurteilung.



Welche zentralen Rahmenbedingungen fördern ein gelingendes des MAG?

1.

Das Mitarbeitergespräch ist in das Qualitätsmanagement der Schule systematisch eingebettet.



Vergangenheit verstehen –
Gegenwart klären –
Zukunft gestalten

2.

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

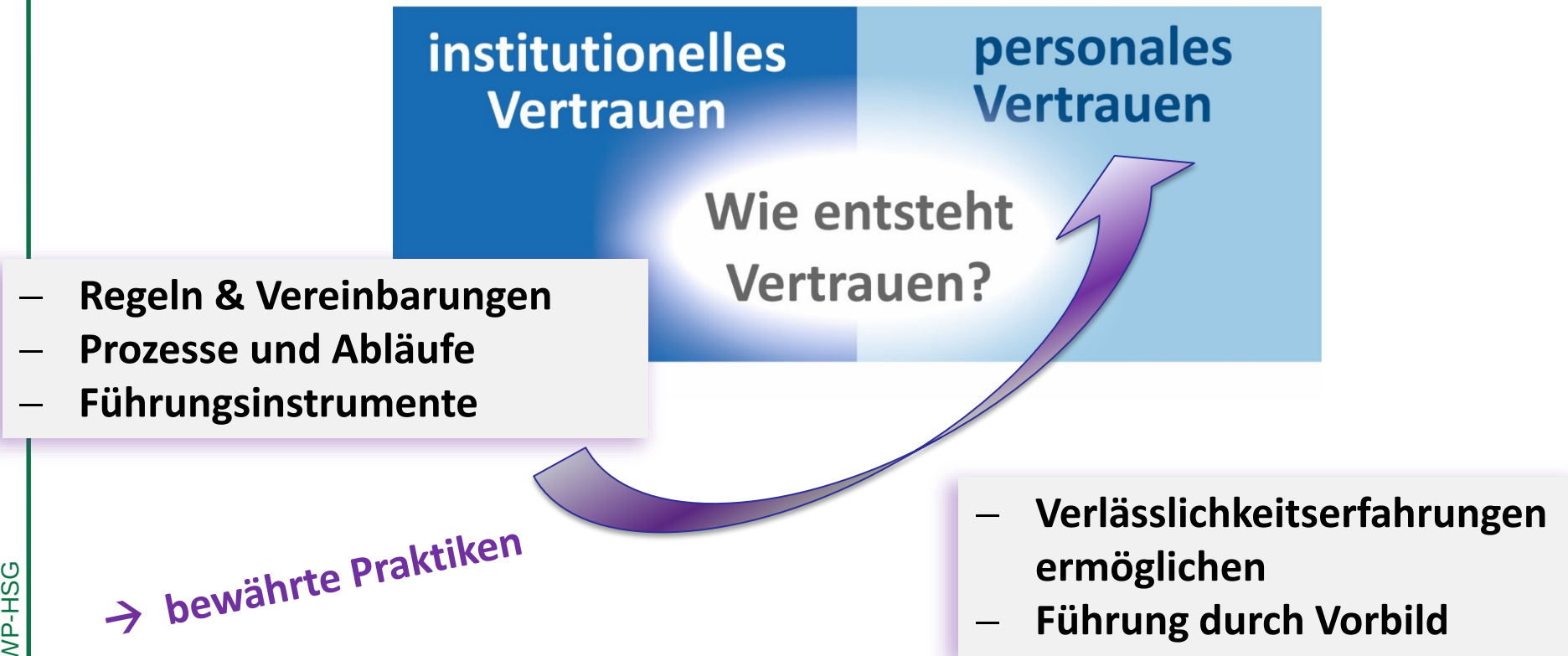


Motivierte, vertrauensvolle & zielorientierte
Zusammenarbeit

Rahmenbedingungen eines gelingenden MAG

3.

Das MAG orientiert sich an einer transparenten Struktur und an klaren Abläufen. Diese sind schriftlich dokumentiert und allen zugänglich. Die Strukturen und Abläufe werden gelebt.





Rahmenbedingungen eines gelingenden MAG

3.

Beispiel einer transparenten Struktur.

	Schulleitung (SL)	Lehrperson (LP)
<u>vor dem</u> MAG	Unterrichtsvisitation mit Feedback Termin für MAG festlegen Vorbereitung gemäss Formular	Unterrichtshospitation Vorbereitung gemäss Formular
<u>während</u> des MAG	Gesprächseröffnung Fremdeinschätzung Rückblick SL / LP – Diskussion und Austausch über Unterricht, Schule, Umfeld – Zielvereinbarung – Ausblick SL / LP Formular unterzeichnen Abschluss	Selbsteinschätzung Formular unterzeichnen



Rahmenbedingungen eines gelingenden MAG

3.

Beispiel einer transparenten Struktur.

	Schulleitung (SL)	Lehrperson (LP)
<u>nach</u> dem MAG	Formular ins Personaldossier Zielerreichung ggf. im Auge behalten (Zwischenfragen)	Planung und Umsetzung der Massnahmen Zielerreichung anvisieren

Beobachtungen / Verhalten während des Jahres kontinuierlich
festhalten





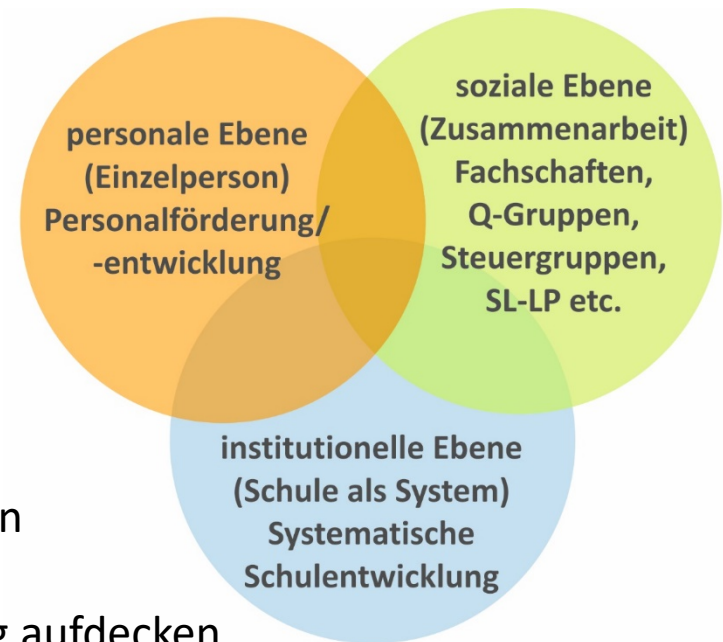
Rahmenbedingungen eines gelingenden MAG

4.

Funktionen des MAG sind definiert und bekannt



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



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



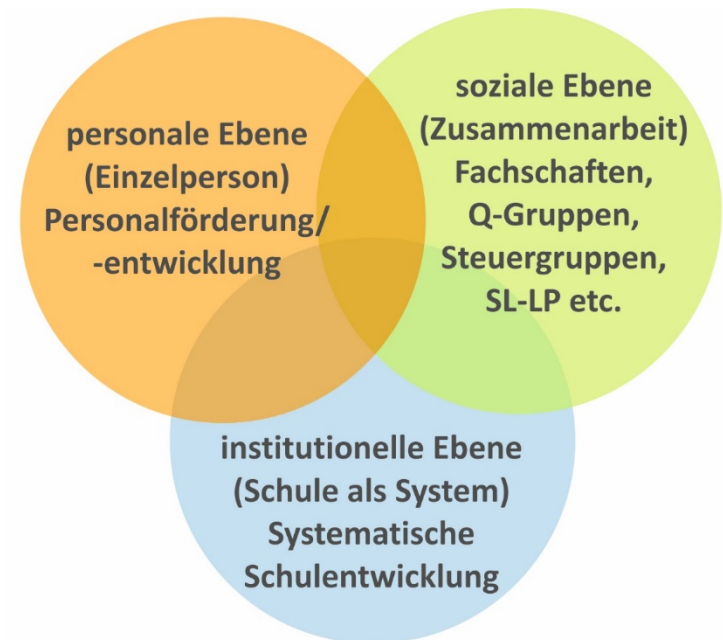
Rahmenbedingungen eines gelingenden MAG

4.

Nicht-Funktionen des MAG sind definiert und bekannt



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



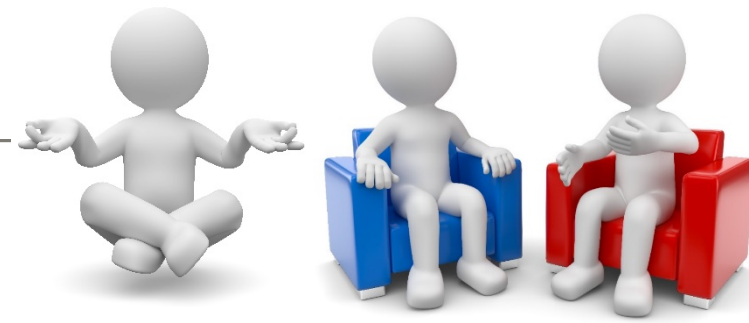
siehe hierzu auch: Sassenscheidt, H. (2006). Personalauswahl schulgenau. In H.-G. Rolff (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung (S. 586-645). Weinheim und Basel: Beltz.



Rahmenbedingungen eines gelingenden MAG

1.
Das Mitarbeitergespräch ist in das Qualitätsmanagement der Schule systematisch eingebettet.
2.
Das Mitarbeitergespräch versteht sich nicht als Zeitpunkt, sondern als Zeitraumbetrachtung.
3.
Das MAG orientiert sich an einer transparenten Ablaufstruktur. Dieser Prozess ist schriftlich dokumentiert und allen zugänglich
4.
Funktionen des MAG sind definiert und bekannt.

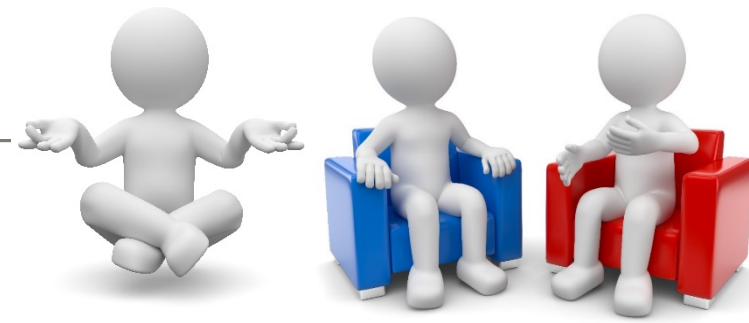
Welche Formulierungen möchten wir diskutieren?



1. Der Schulleiter/die Schulleiterin macht den Zeitplan für die zu führenden MAG pro Schuljahr.
2. Vor dem MAG findet einen Unterrichtsbesuch mit Beobachtungsinstrumenten statt. Der Besuchstermin wird mit der LP einvernehmlich abgemacht. Im Anschluss an den Unterrichtsbesuch wird dieser mit der LP besprochen und ein Termin für das MAG festgelegt.
3. Das MAG basiert auf verschiedenen Datenquellen: Berufsportfolio der LP (besuchte Weiterbildungen, Schülerfeedback, kollegiale Besuche, Elternfeedback), Selbsteinschätzung der Lehrperson, Fremdeinschätzung der Schulleitung Visitationsbericht der Schulleitung. Das MAG würdigt damit den individuellen Gestaltungsraum jeder Lehrperson.
4. Informationen aus dem Umfeld des Mitarbeitergesprächs können ohne weiteres von der einzelnen Lehrperson in die Diskussion eingebracht werden. Die MAG-Leitung darf nicht auf Informationen zurückgreifen, welche ihr nicht offiziell zur Verfügung stehen.

Formulierungen aus Konzepten von anderen Schulen oder Institutionen (teilweise gekürzt).

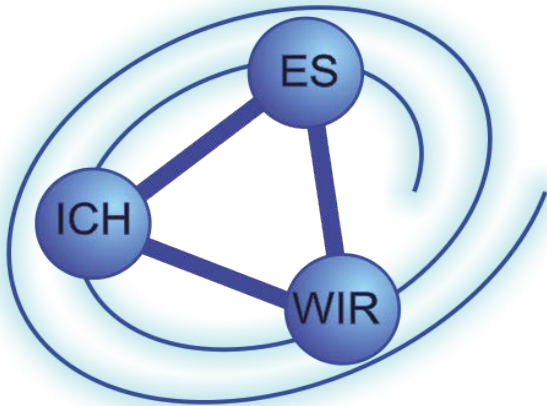
Welche Formulierungen möchten wir diskutieren?



5. Die Lehrperson formuliert vor dem MAG Ziele gemäss → SMART-Regel (messbar, erreichbar, relevant, konkret, terminiert).
6. Die Kernthemen des Mitarbeitergesprächs sind der Unterrichtsbesuch sowie die Gesamtschule. Weiter findet eine gemeinsame Beurteilung der Zielerreichung statt.
7. Es können Zwischengespräche stattfinden. Ein MAG-Zyklus muss spätestens nach 2 Jahren abgeschlossen sein.
8. Die Lehrpersonenbeurteilung sollte nicht lohnwirksam. Es ist nahezu unmöglich, die Qualität einer Lehrperson zuverlässig und gültig einzuschätzen. Die Beurteilung der Lehrpersonen sollte nicht summativ, sondern stärker entwicklungsorientiert ausgerichtet sein.
9. Das MAG muss protokolliert und gegenseitig unterzeichnet werden.
10. weitere Grundsätze

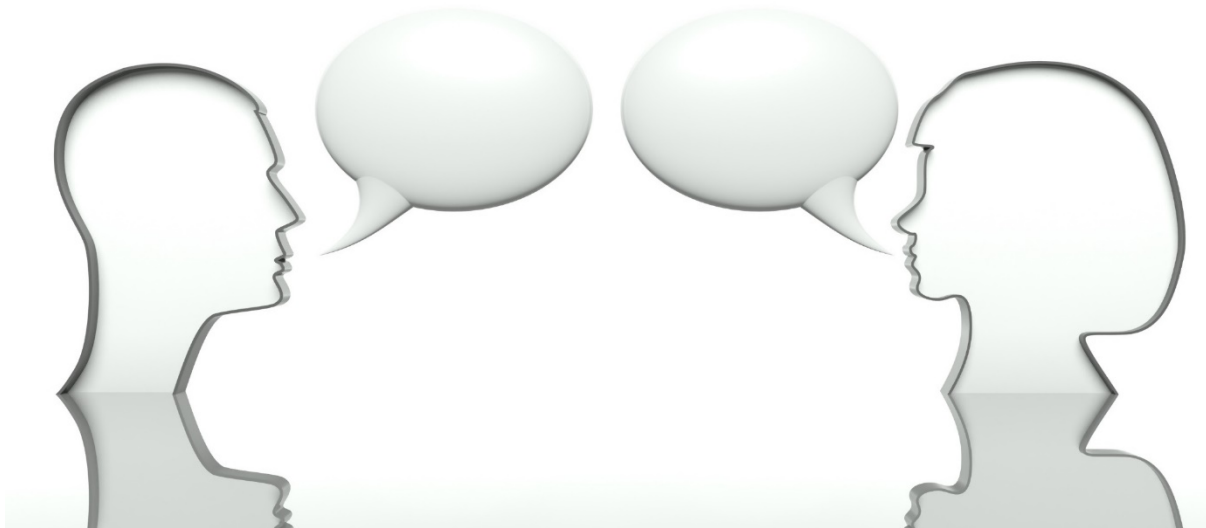
Formulierungen aus Konzepten von anderen Schulen oder Institutionen (teilweise gekürzt).

TZI als Strukturierungshilfe



Wie kommt es, dass ich
mit Dir
zu diesem Thema und in diesem Rahmen hier bin,
und welche Hindernisse / Erwähnenswertes gibt es noch?

Ruth Cohn (1912 – 2010)



SMART-Regel



Terminiert

Regelkreis mit Zielvereinbarungen



Eigener Regelkreis



- **Wann** werden **wie** durch **wen** die Abmachungen / Beschlüsse aus dem MAG überprüft?
- Welche Massnahmen sollen greifen, falls die Abmachungen nicht eingehalten wurden?



Unterlagen elektronisch

BASEL 
LANDSCHAFT

BILDUNGS-, KULTUR- UND SPORTDIREKTION
FACHSTELLE ERWACHSENENBILDUNG

Kurstag: Mitarbeitendengespräche führen
Praxistag und Erfahrungsaustausch (für
Schulleitungen & Schulräte)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Institut für Wirtschaftspädagogik

Universität St.Gallen

Universität St.Gallen (HSG)

Institut für Wirtschaftspädagogik

Tel. +41 71 224 21 82 direkt

martin.keller@unisg.ch

<https://iwp-shsbb.unisg.ch/>



Dr. Martin Keller

Bereichsleiter

'Schulführung und Schulentwicklung'