

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and International Studies Center (DISC)
Master-Fernstudiengang "Schulmanagement"

Hausarbeit

**DAS MITARBEITERGESPRÄCH ALS INSTRUMENT SCHULISCHER
PERSONALENTWICKLUNG**

KONCKI-POLT, Margarethe

25. März 2010

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Allgemeine Einführung – Begründung	2
3. Begriffsklärung	3
3.1 Personalentwicklung	3
3.2 Instrumente der Personalentwicklung	4
3.3 Mitarbeitergespräch	6
4. Forschungsstand zum Thema Mitarbeitergespräch	6
4.1 Was ist ein Mitarbeitergespräch?	6
4.2 Welche Arten von Mitarbeitergesprächen gibt es?	7
4.3 Welche Motive zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen gibt es?	7
4.4 Welche Ziele hat das Mitarbeitergespräch?	9
4.5 Was sind Kennzeichen eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs?	10
4.5.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Gespräche	11
4.5.2 Gesprächsführung - Aufbau des erfolgreichen Mitarbeitergesprächs	11
4.5.3 Gesprächsführung - Gesprächstechniken im erfolgreichen Mitarbeitergespräch	12
4.5.4 Wirkungen und Erfolg von Mitarbeitergesprächen im schulischen Kontext...12	
5. Ergebnisse aus Evaluationen von Mitarbeitergesprächen im schulischen Bereich	13
6. Eigene Erhebung – Methode: Qualitativer Ansatz – schriftliche strukturierte Kurzbefragung von Schulleitern.....	14
6.1 Darstellung der Ergebnisse der Befragung	15
6.2 Interpretation der Ergebnisse mit Bezug zur Theorie	17
7. Fazit	19
Literaturverzeichnis	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Individuelle, kollektive und organisationale Maßnahmen (Quelle: Schmidt/ Nietlispach, 2009, Abb. 16, S. 32)	4
Tabelle 2: Maßnahmen nach Beschäftigungsphasen (Quelle: Schmidt/ Nietlispach 2009, Abb. 17, S. 33).....	5
Tabelle 3: Ziele für Mitarbeitergespräche aus dem Konzept für Mitarbeitergespräche an der Allgemeinen Gewerbeschule Basel (Quelle: Schmidt/ Nietlispach 2009, ein Ausschnitt der Abb. 24, S. 41-42).....	10
Tabelle 4: Allgemeine Struktur zur systematischen Gesprächsführung (Quelle: Heisig 2009, Abb. 13, S. 57)	12
Tabelle 5: Gesprächsregeln (Quelle: Buhren/ Rolff 2009, Tabelle 5, S. 67)	12
Tabelle 6: Mögliche Wirkungen von Mitarbeitergesprächen in der Schule (Quelle: Fischer A. 1996 C 2.1, S. 4)	12
Tabelle 7: Leitfaden mit Fragen (Eigene Darstellung aus dem Schulleiterfragebogen siehe Anhang)	14
Tabelle 8: Antworten der Schulleiter zu Frage 1 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)	15
Tabelle 9: Antworten der Schulleiter zu Frage 2 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)	15/16
Tabelle 10: Antworten der Schulleiter zu Frage 3 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)	16
Tabelle 11: Antworten der Schulleiter zu Frage 4 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)	16
Tabelle 12: Antworten der Schulleiter zu Frage 5 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)	16
Tabelle 13: Antworten der Schulleiter zu Frage 6 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)	16/17

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit versucht aufzuzeigen, inwieweit das Mitarbeitergespräch im schulischen Kontext als Personalentwicklungsinstrument erfolgreich einzusetzen ist. Das Mitarbeitergespräch und die Personalentwicklung betreffen Bereiche, die in der Wirtschaft selbstverständliche Führungsaufgaben darstellen, in der Verwaltung bereits angewendet werden und im Kontext von Schule in letzter Zeit Eingang finden (vgl. Simon 2001, S. 50). Die Ausführungen beziehen sich hinsichtlich Schule auf Österreich und Deutschland, wobei die dazu vorgefundene Literatur vor allem aus dem deutschen Kontext stammt.

Zunächst werden die Begriffe abgegrenzt, da vor allem der Begriff Mitarbeitergespräch in der Literatur unterschiedliche Bedeutung aufweist.

Die Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zum Thema bezieht sich einerseits auf Literatur, die das Mitarbeitergespräch im Kontext von Wirtschaft betrachtet und andererseits auf Literatur, die das Mitarbeitergespräch in Hinblick auf den Einsatz im schulischen Kontext beleuchtet. Bei diesen Ausführungen wird der Einsatz des Mitarbeitergesprächs als Instrument der Personalentwicklung vorwiegend aus der Sicht der Führungskraft, im Bereich Schule daher aus der Sicht des Schulleiters¹ betrachtet, indem Motive zur Durchführung und Ziele des Mitarbeitergesprächs beleuchtet werden. Die zentrale Frage, die als Forschungsinteresse dieser Arbeit bezeichnet werden kann, ist die Frage: Was sind Kennzeichen eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs? Daher wird aufgezeigt, welche Kennzeichen erfolgreicher Mitarbeitergespräche in der Literatur dargestellt werden. Im Anschluss werden Wirkungen und Erfolg von Mitarbeitergesprächen anhand vereinzelt in der Literatur vorgefundener Evaluationen dargestellt. Einen Bezug zur Praxis bietet der letzte Teil, der die Ergebnisse einer Kurzbefragung von 5 niederösterreichischen Schulleitern darstellt. In diesem Teil der Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Aussagen Schulleiter, die Mitarbeitergespräche durchführen, zum Thema treffen. Es wird gefragt, aus welchen Motiven sie Mitarbeitergespräche durchführen, welche Ziele sie verfolgen, welche Kennzeichen von erfolgreichen Mitarbeitergesprächen sie beschreiben und welche Wirkungen sie diesen Mitarbeitergesprächen zuschreiben. Die Aussagen der Schulleiter werden mit den dargestellten Aussagen aus der Literatur und den aufgezeigten Evaluationsergebnissen in Beziehung gesetzt.

¹ Die in dieser Arbeit verwendete männliche Form wird aus Vereinfachungsgründen gewählt und schließt die weibliche Form ein.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeitergespräche als Personalentwicklungsinstrument im schulischen Bereich ist vor allem deshalb interessant, weil die Rolle der Schulleitung unter dem Aspekt der Qualitätssteigerung immer stärker als Führungsaufgabe im Sinne von Management und Leadership ausgestaltet werden muss. Aus der Sicht von Schulleitung sind laut Bensen et al. „Unterrichtsbesuche, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche wichtige Methoden der Personalentwicklung“ (Bensen et al. 2002, S. 151). „Mitarbeitergespräche werden auch in Schulen geführt, allerdings bisher eher vereinzelt.“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 64). Die Verpflichtung zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen ist in Deutschland nicht einheitlich gegeben, in Österreich besteht im Schulbereich keine Verpflichtung zur Durchführung. In Bayern beispielsweise heißt es in einer Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus zur Einführung des Mitarbeitergesprächs an staatlichen Schulen:

„Das Staatsministerium der Finanzen hat mit FMBek vom 28.05.1998 (FMBl S. 142) das Mitarbeitergespräch als neues Instrument der Personalführung für alle staatlichen Behörden verbindlich eingeführt.“ (Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus 1999).

Im Gegensatz dazu stellt sich die Situation in Österreich wie folgt dar, dokumentiert anhand des Berichtes des Rechnungshofes aus dem Jahr 2007, wo es zum Mitarbeitergespräch heißt:

„Vier Fünftel der Schulleiter gaben in der Leiterbefragung an, wegen Überlastung durch Verwaltungstätigkeiten für ausführliche Gespräche mit ihren Lehrern keine Zeit zu haben. Die grundsätzliche Nützlichkeit von Gesprächen stellten jedoch die meisten Leiter nicht in Frage. Eine gezielte Personalentwicklung wurde – den Ergebnissen der Leiterbefragung zufolge – von den Schulleitern nicht betrieben.“ (Rechnungshof 2007, S. 89).

Und weiter:

„Die unzureichende Kommunikation zwischen Schulleitern und Lehrern war nach Ansicht des RH auch eine wesentliche Ursache für das Fehlen einer gezielten Personalentwicklung. Er empfahl daher, eine gesetzliche Verankerung der Mitarbeitergespräche und Teamarbeitsbesprechungen gemäß §§ 45a bzw. 45b des Beamten-Dienstrechtsgesetzes 1979 auch für Lehrer – eventuell unter Einbeziehung eines pädagogischen Mittelmanagements – anzustreben.“ (Rechnungshof 2007, S 89).

Dazu wird die Stellungnahme des Bundesministeriums für Unterricht und Kunst wie folgt zitiert:

„Laut Stellungnahme des BMBWK biete die ‚Leadership-Academy‘ eine professionelle Weiterbildung für die Schulleiter, was zu einem Neuerständnis der Leiterrolle und der damit verbundenen Aufgaben führe“ (zitiert nach Rechnungshof 2007, S. 89, Hervorhebungen im Original).

2. Allgemeine Einführung – Begründung

Nach Simon geht es um „Personalentwicklung als bewusste Strategie der Qualitätssicherung und –förderung“ (Simon 2001, S. 50). In der Wirtschaft steht Personalentwicklung „für Förderung und Motivierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ (Lohmann/ Minderop 2004, S. 102). In der lernenden Einrichtung Schule, die selbstständig und eigenverantwortlich agieren soll, müssen neue

Lenkungsmöglichkeiten zum Einsatz kommen, die auf gegenseitigem Vertrauen zwischen Schulleiter und Lehrkräften basieren (vgl. Simon 2001, S. 51-52). Mitarbeitergespräche, die auf die Verbesserung der Verständigung zwischen Schulleiter und den Lehrkräften des Kollegiums ausgerichtet sind (vgl. Simon 2001 S. 55), können einen wichtigen Beitrag zur Vertrauensbildung liefern. Damit dienen Mitarbeitergespräche einem gegenseitigen Austausch, den Fischer/ Schratz mit „Führung als Reflexion wechselseitiger Absichten“ (Fischer/ Schratz 1999, S. 186) bezeichnen.

„Die [dabei getroffenen (d. Verf.)] Vereinbarungen (...) sind Ergebnisse eines Kommunikationsprozesses mit den wechselseitigen Beeinflussungen, die beim Überzeugen bewirkt werden. Dazu ist die Anstrengung des Herzens bzw. die Aktivierung aller humanen Ressourcen notwendig.“ (Fischer/ Schratz 1999, S. 187).

Aus einem derartigen Führungsverständnis erscheint das Mitarbeitergespräch als wirksames Mittel zur Umsetzung von Personalentwicklung.

3. Begriffsklärung

Bevor auf das Mitarbeitergespräch im Besonderen eingegangen wird, sind die verwendeten Begriffe Personalentwicklung, Instrumente der Personalentwicklung und Mitarbeitergespräch zu klären.

3.1 Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung werden Handlungen verstanden, die der persönlichen Entfaltung des Personals (vgl. Bensen et al. 2002, S. 150) unter Bezugnahme auf die besonderen Anforderungen durch die Institution dienen (zitiert nach Bensen et al. 2002, S. 150). Die Verbesserung der Qualität durch intentionale Personalentwicklung kam zunächst in der Wirtschaft und später in der Verwaltung zur Anwendung (vgl. Simon 2001, S. 50). In der Schule wird unter Personalentwicklung eine planmäßige Förderung der Fähigkeiten der einzelnen Lehrkraft und des Kollegiums verstanden (vgl. Simon 2001, S. 50). Simon sieht im systemischen Kontext Personalentwicklung als wichtiges Arbeitsgebiet des gesamten Kollegiums einer sich entwickelnden Schule (vgl. Simon 2001, S. 50). Da die Qualität einer Schule wesentlich von den Kompetenzen der Lehrkräfte abhängt, wird Personalentwicklung neben Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung ein gleichrangiger Stellenwert beigemessen (vgl. Rolff 2008, S. 9-11). „Personalentwicklung meint ein Gesamtkonzept, das Personalfortbildung, Personalführung und Personalförderung umfasst.“ (Rolff 2008, S. 9). Damit ist Personalentwicklung ein zentraler jedoch relativ junger Arbeitsbereich von Schulleitern (vgl. Ender/ Strittmatter 2001, S. 7). Dubs meint:

„Ziel der Förderung der Lehrkräfte ist es ihnen die Möglichkeit zu geben, (1) ihr eigenes Können und Tun im Unterricht kritisch zu reflektieren und (2) mit neuen Erkenntnissen aus der fachwissenschaftlichen und der erziehungswissenschaftlichen Theorie und Forschung zu unterrichtlichen und schulischen Innovationen zu gelangen sowie (3) fähig zu werden, in gemeinsamer Entwicklungsarbeit im Lehrerkollegium die Qualität der Schule fortlaufend zu verbessern.“ (Dubs 2002, S. 86-87, Hervorhebungen im Original).

Dubs nennt „Individuelle Maßnahmen“, „Kollektive Fortbildungsmaßnahmen“ und „Schulentwicklungsmaßnahmen“ (Dubs 2002 S. 87 Abb. 26), um dieses Ziel zu erreichen.

3.2 Instrumente der Personalentwicklung

Schmidt/ Nietlispach haben ihren Studienbrief zum Thema Personalmanagement, der wesentliche Umsetzungsstrategien der Personalentwicklung in der Praxis enthält, mit „Tools zu Personalmanagement“ (Schmidt/ Nietlispach 2009, Titelseite) betitelt.

Der Unternehmensberater Jochum Müller gibt folgenden Überblick über Personalentwicklungsinstrumente:

„Information und Kommunikation
Zielvereinbarungssysteme
Mentoring, Coaching
Personalsuche, [sic!]Auswahl, -einsatz
Trainings, Fort- und Weiterbildung
Potentialeinschätzung
Entwicklung am Arbeitsplatz
Personalplanung“ (Müller 2003).

Der Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten sollte sich an den spezifischen Anforderungen der Organisation Schule orientieren, denn

„wichtig(...) erscheint es, beim Transfer von Ansätzen und Konzepten des Personalmanagements auf die Institution Schule davon auszugehen, dass es sich hierbei nicht um ein punktuelles, sondern um ein umfassendes und langfristig angelegtes Konzept handeln sollte.“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 19).

Nach Simon findet Personalentwicklung im schulischen Bereich im Sinne eines Meinungsaustausches (vgl. Simon 2001, S. 58) „als offen angelegtes Konzept“ (Simon 2001, S. 59) statt. Bensen et al. finden: „Für Schulleiterinnen und Schulleiter sind Unterrichtsbesuche, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche wichtige Methoden der Personalentwicklung.“ (Bensen et al. 2002, S. 151). Dubs unterscheidet bezogen auf Schule Maßnahmen zur Personalentwicklung wie folgt (zitiert nach Schmidt/ Nietlispach 2009, S. 32):

Individuelle Maßnahmen	Kollektive Fortbildungsmaßnahmen	Schulentwicklungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstentwicklung • Gegenseitige Schulbesuche • Mentoring • Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Fortbildung • Interne Fortbildung • Vorträge • Seminare • Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Organisationales Lernen

Tabelle 1: Individuelle, kollektive und organisationale Maßnahmen (Quelle: Schmidt/ Nietlispach, 2009, Abb. 16, S. 32)

Die Instrumente der Personalentwicklung können im Zusammenhang mit der Berufslaufbahn der Lehrkräfte gesehen werden (vgl. Schmidt/ Nietlispach 2009, S. 32). Demgemäß unterscheiden Schmidt/ Nietlispach nach Scholz die Personalentwicklungsmaßnahmen nach Abschnitten des Berufslebens, wie die folgende Tabelle zeigt (zitiert nach Schmidt/ Nietlispach 2009, S. 32-33).

	Berufsbegleitend		
	<ul style="list-style-type: none"> • Laufbahnplanung • Potenzialanalyse • Nachfolgeplanung • Portfolio 		
			→
Einsteigend	Im Beruf		Aussteigend
<ul style="list-style-type: none"> • Praktika • Mentorat 	<ul style="list-style-type: none"> • Fördergespräche • Mitarbeitergespräche • Feedback • Coaching • Teamarbeit • Job enlargement, enrichment, rotation • 		<ul style="list-style-type: none"> • Outplacement, Newplacement • Ruhestandsvorbereitung •
	Nah beim Beruf	Entfernt vom Beruf	
	<ul style="list-style-type: none"> • Intevision • Qualitätszirkel • Projektarbeit • Kolleg. Beratung • Profess. Lerngemeinschaft • Schulinterne Fortbildung (SchiLF) • 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Fortbildung • Weiterbildung • externe Job rotation • Besuch von Messen • Bildungsurlaub • 	

Tabelle 2: Maßnahmen nach Beschäftigungsphasen (Quelle: Schmidt/ Nietlispach 2009, Abb. 17, S. 33)

Aus der Sicht des Schulleiters werden von Ender/ Strittmatter sieben Handlungsbereiche der Personalentwicklung dargestellt:

„Da sein und Anteil nehmen
Für Räume der Unterstützung sorgen
Individuelle Weiterbildung stimulieren und zum gemeinsamen Thema machen
Coaching/ Intervention in kritischen Situationen durchführen/ veranlassen
Personalportfolio-Arbeit Teamentwicklung
Begleitung in biografisch kritischen Phasen (JunglehrerIn, UmsteigerIn, Pensionierung u.ä.)
Für Impulse und ein konstruktives Feedback sorgen“ (Ender/ Strittmatter 2001, S. 12).

Die unterschiedlichen Aufstellungen von Instrumenten beziehungsweise Maßnahmen der Personalentwicklung sowie die Instrumente selbst deuten bereits darauf hin, dass sich Führungskräfte in der Personalentwicklung je nach Situation im Spannungsfeld zwischen „Personalführung und Personalförderung“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 53) bewegen (vgl. Buhren/ Rolff 2009, S. 53).

3.3 Mitarbeitergespräch

„Mitarbeitergespräche zählen derzeit sicher zu den populärsten Führungsinstrumenten.“ (Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 17).

„Das MAG² ist ein institutionalisiertes Einzelgespräch zwischen direktem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter, das eine Reihe von PE-Funktionen³ erfüllt, wobei die Informationsfunktion, die Entwicklungs- und Beratungsfunktion sowie die Kontrollfunktion im Mittelpunkt stehen.“ (Auer/ Welte 1997, Abschnitt B 4.1 S. 1).

Dabei geht es zumeist um einen „mehr oder weniger vorstrukturierten Informationsaustausch zwischen Führungskräften und Beschäftigten“ (Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 17). „Jedes Gespräch zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter, das über einen kurzen Wortwechsel in der routinemäßigen Alltagskommunikation hinausgeht, gilt dabei schon als Mitarbeitergespräch.“ (Mentzel 2009, S. 8). „Mitarbeitergespräche werden als Beratungs- und nicht als Beurteilungsgespräche verstanden.“ (Buhren/ Rolff 2009 S. 64). Folgende Begriffe sind für den Begriff Mitarbeitergespräch nach Buhren/ Rolff in Verwendung:

- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG),
- Planungs- und Entwicklungsgespräch (Eikenbusch),
- Standort- und Perspektivengespräch,
- Bilanz- und Orientierungsgespräch (Lohmann).“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 64).

„Wir ziehen den einfachen und neutralen Begriff des Jahresgesprächs vor“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 64), während Schmidt/ Nietlispach nach Heisig vom „Personalgespräch“ (zitiert nach Schmidt/ Nietlispach 2009, S. 35) sprechen.

4. Forschungsstand zum Thema Mitarbeitergespräch

Im Folgenden wird das Mitarbeitergespräch in seiner Eigenart erläutert, und es werden Bedingungen für erfolgreiche Mitarbeitergespräche dargestellt.

4.1 Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument der Personalentwicklung.

„Spätestens seit den 70er Jahren ist das *Instrument Mitarbeitergespräch* in den Rang einer bewusst zu gestaltenden Führungstechnik, mithin zu einem Umsetzungsmittel einer kooperativen Personalführung gerückt.“ (Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 33, Hervorhebungen im Original).

Dabei geht es um „Beteiligung und Einbeziehung der Mitarbeiter/ innen“ (Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 33).

Dieses Mitarbeitergespräch ist nach Breisig/ König/ Wengelowski durch folgende Merkmale gekennzeichnet: Es ist ein anerkanntes Führungsmittel, unterliegt nachvollziehbaren Bestimmungen, findet entweder aus einem bestimmten Grund oder

² MAG: Mitarbeitergespräch

³ PE-Funktionen: Personalentwicklungsfunktionen

nach bestimmten Zeitabschnitten statt und wird durch entsprechende Maßnahmen unterstützt (vgl. Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 33-34). Es gibt außerdem besondere Inhalte als Auslöser für Mitarbeitergespräche, sowie die Tatsache, dass Zielorientierung gegeben sein muss (vgl. Mentzel 2009, S.8-9). Nach Buhren/ Rolff kann jede Angelegenheit zum Inhalt eines Mitarbeitergesprächs werden, welches zwar ein „persönliches Gespräch“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 67) ist, jedoch als „professionelles Gespräch“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 65) wie ein Beratungsgespräch konzipiert ist (vgl. Buhren/ Rolff 2009, S. 65). Dadurch folgt das Gespräch anerkannten Gesprächsregeln und einem gegliederten Ablauf (vgl. Buhren/ Rolff 2009, S. 67).

4.2 Welche Arten von Mitarbeitergesprächen gibt es?

Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen ergeben sich aus den unterschiedlichen Zielstellungen der Gespräche (vgl. Heisig 2009, S. 93), wobei es verschiedene Formen von Unterscheidungsmöglichkeiten gibt.

Heisig gliedert nach unterschiedlichen Intentionen:

- „1. Anlassbezogene Personalgespräche: (...)
2. Mitarbeiter-/innenbezogene Personalgespräche: (...)
3. Generelle Personalgespräche“ (Heisig 2009, S. 93).

Breisig/ König/ Wengelowski unterscheiden grundsätzlich vier Arten von Mitarbeitergesprächen, nämlich

- „ ■ Informationsgespräche,
- Zielvereinbarungsgespräche,
- Motivationsgespräche,
- Konfliktgespräche“ (Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 120).

Buhren/ Rolff meinen: „Vom Jahresgespräch sind klar zu trennen:

- Zielvereinbarungsgespräche, (...)
- Laufbahnberatungsgespräche, (...)
- Konfliktgespräche, (...)
- Krisengespräche, (...)
- formelle Beurteilungsgespräche“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 64-65).

Im Kontext von Schule unterscheiden Ender/ Strittmatter:

- „1. Das Standort- und Perspektivengespräch
2. Das Beratungs- und Problemlösegespräch
3. Das Leitungsfeedback-Gespräch
4. Das Konfrontations- und Konfliktlösegespräch
5. Das formelle Qualifikationsgespräch“ (Ender/ Strittmatter 2001, S. 36).

4.3 Welche Motive zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen gibt es?

Die Frage nach den Motiven betrifft in erster Linie diejenigen, die zu Mitarbeitergesprächen einladen, das sind die Führungskräfte, im Fall von Schule die Schulleiter. Die Führungskraft trägt die Verantwortung für die Qualität von Arbeit und für den sinnvollen Einsatz der Mitarbeiter sowie für ein positives Arbeitsklima (vgl.

Lehky 2003, S. 9-10), daraus folgt, „es geht nicht, Chef zu sein, ohne zu führen“ (Lehky 2003, S. 10). Durch die Art, wie die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern kommuniziert, ist sie Vorbild für die Kultur des Umgangs und kann Mitarbeiter positiv stärken und motivieren (vgl. Lehky 2003, S. 10). „Haltungen der wertschätzenden Präsenz, der echten Neugier und empatischen [sic!] Anteilnahme“ (Ender/ Strittmatter 2001, S. 13) können im Mitarbeitergespräch vorbildhaft vermittelt werden.

Bezogen auf Schule eröffnet sich ein weiterer Aspekt in Richtung Unterricht:

„Ein Entwicklungsschritt in die(...) Richtung der Professionalisierung von Unterrichtsbesuchen zum Zwecke der Unterrichts- und Personalentwicklung kann die Durchführung von Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgesprächen sein.“ (Bonsen et al. 2002, S. 82).

Ein anderes Motiv kann in der Struktur von Lehrerkollegien gesehen werden. Krainz-Dürr hat festgestellt, dass in Lehrerkollegien die informelle Verständigung zwischen den Personen im Vordergrund steht (zitiert nach Buhren/ Rolff 2009, S. 62), was für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen zwischen Schulleiter und Lehrkraft spricht.

Die Frage nach den Motiven betrifft auch die Mitarbeiter, das sind in der Schule die Lehrkräfte. Zur Situation in Lehrerkollegien analysieren Buhren/Rolff, dass es „vor allem um Anerkennung, Macht und Bewertung“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 62) geht.

„Es gibt nur symbolische Anerkennung; (...) Macht haben Lehrpersonen über Schüler, aber nicht über Kollegen. (...) Einfluss (...) wollen jedoch viele Lehrpersonen nehmen, vor allem auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, aber auch auf die informelle Kommunikation und auf die Maßstäbe der Bewertung.“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 63).

Bewertung gibt es nur in Bezug auf Schülerleistungen, Lehrpersonen können mit Bewertungen aus ihrer spezifischen Situation heraus nicht vorurteilsfrei umgehen (vgl. Buhren/ Rolff 2009, S. 63). Diese besondere schulische Situation muss berücksichtigt werden. Für die Personalentwicklung heißt das nach Buhren/ Rolff, dass diese in Schulen „mehr als sozialer Prozess wahrgenommen wird, der nach Fähigkeiten der offenen Kommunikation, Konfliktbearbeitung und Moderation verlangt“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 63). In Rücksicht auf diese besonderen Voraussetzungen können Mitarbeitergespräche auch in der Schule ein hilfreiches Mittel sein, denn es „haben Mitarbeiter eigene Bedürfnisse und Ziele, die nach Verwirklichung in der Organisation drängen“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 64). Daraus folgt, „Mitarbeiter/innen wünschen sich eine Einschätzung ihrer Arbeit, d.h. Rückmeldung, Kritik und Anerkennung“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 64). Die Durchführung von Mitarbeitergesprächen kann dem Wunsch nach Anerkennung und Handlungsmöglichkeiten Raum geben.

„Ein Ziel der Organisations- bzw. Schulentwicklung muss (...) die Förderung der Übereinstimmung individueller Ziele mit den übergeordneten Organisationszielen

sein.“ (Bonsen et al. 2002, S. 157). Daraus resultiert ein wichtiges Motiv für Mitarbeitergespräche. Weiters sind Mitarbeitergespräche „für die Leitungspersonen (...) eine Möglichkeit, selbst Rückmeldungen zu bekommen“ (Buhren/ Rolff 2009, S. 64). Ein weiteres Motiv für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen kann nach Barth in der professionellen Gestaltung von Fortbildung von Lehrkräften gesehen werden (zitiert nach Bonsen et al. 2002, S 154). „Die Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften ist von zentralem Stellenwert für die Schulentwicklung.“ (Bonsen et al. 2002, S. 154).

4.4 Welche Ziele hat das Mitarbeitergespräch?

Breisig/ König/ Wengelowski beschreiben die folgenden grundlegenden Ziele von Mitarbeitergesprächen.

„■ **Information**

(...) Informationsaustausch zwischen den beteiligten Parteien. (...)

■ **Motivation und Identifikation**

(...) Aus seinem Charakter als zentrales Führungsinstrument geht die motivationale Zielsetzung (...) hervor. (...)

■ **‚Dampf ablassen‘**

Nicht zu unterschätzen ist in vielen Fällen auch die Ventilfunktion des Mitarbeitergesprächs. (...)

■ **Konfliktlösung**

(...) Das Mitarbeitergespräch kann leistungsmindernde (...) Spannungen und Konflikte abbauen helfen und eine ‚Klimabereinigung‘ herbeiführen.“ (Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 37-38, Hervorhebungen im Original).

Das zentrale Ziel von Mitarbeitergesprächen in der Schule ist nach Simon, „die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen der Schulleitung und den anderen Mitgliedern eines Kollegiums zu verbessern“ (Simon 2001, S. 55). Simon formuliert, „dass jedes Kollegiumsmitglied ein Anrecht besitzt auf ein grundlegendes Gespräch (...). Diese Gespräche sollen von ev. dienstlichen Beurteilungen getrennt werden.“ (Simon 2001, S. 55). Dadurch wird eine vertrauensvolle Atmosphäre, die als Ziel von Mitarbeitergesprächen gesehen wird, geschaffen. „Eine offene, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist nur möglich, wenn alle anstehenden Probleme im gemeinsamen Gespräch geklärt werden.“ (Mentzel 2009, S. 8). Die Ziele des Mitarbeitergesprächs hängen im Detail davon ab, aus welchem Anlass sie geführt werden. Mögliche Auswirkungen nach Mentzel können auch als Zielformulierungen für den angestrebten Zustand angesehen werden:

„■ Missverständnisse oder Vorurteile werden abgebaut und der Umgang miteinander wird offener und ehrlicher.

■ Durch gegenseitige Information kennt man sich besser und hat mehr Verständnis füreinander.

■ Bestehende Probleme werden aufgearbeitet und gemeinsam gelöst.

(...)

■ Durch offene Gespräche werden Gerüchte verhindert, wodurch das gegenseitige Vertrauen steigt.

(...)

- Ein Mitarbeiter, der als Partner akzeptiert wird, wird ein verstärktes Selbstbewusstsein und eine größere Verantwortungsbereitschaft entwickeln.“ (Mentzel 2009, S. 9-10).

Aus dem Kontext von Schule kommen folgende Zielformulierungen für Mitarbeitergespräche. Die Berufsbildenden Schulen Friesoythe (BBS, Friesoythe in Niedersachsen) streben mit Mitarbeitergesprächen folgende Ziele an:

- „□ Förderung einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Schulleiter bzw. Schulleitungsteam einerseits und den Lehrkräften andererseits durch gegenseitiges Feedback,
- Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie Verringerung von Konfliktpotenzialen,
- größere Verbindlichkeit des schulischen Handelns durch gemeinsame Festlegung von Zielen, Vereinbarungen und Maßnahmen sowie deren Evaluation,
- Verbesserung der Unterrichtsqualität durch eine verstärkte Reflexion der fachlichen und erzieherischen Arbeit sowohl durch die einzelne Lehrkraft als auch innerhalb der Fachgruppe,
- Optimierung des Unterrichtseinsatzes im Rahmen der individuellen und schulischen Möglichkeiten.“ (Brumsack/Schleicher, 2002).

Im Konzept für Mitarbeitergespräche der Allgemeinen Gewerbeschule Basel beschreiben Schmidt/ Nietlispach folgende Ziele:

- Gemeinsam auf geleistete Arbeit des Mitarbeiters zurückblicken (Zielüberprüfung)
- Gegenseitige Rückmeldungen zur Arbeitssituation austauschen
- Das soziale Klima verbessern
- Individuelle Stärken wie auch Schwächen reflektieren und Verbesserungen anstreben
- Konstruktive Kritik üben, um sich weiter entwickeln zu können
- Ziele für die kommende Periode gemeinsam vereinbaren

Tabelle 3: Ziele für Mitarbeitergespräche aus dem Konzept für Mitarbeitergespräche an der Allgemeinen Gewerbeschule Basel (Quelle: Schmidt/ Nietlispach 2009, ein Ausschnitt der Abb. 24, S. 41-42)

4.5 Was sind Kennzeichen eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs?

Jedes Mitarbeitergespräch ist grundsätzlich eine Form der Kommunikation. Die bekannte Aussage von Watzlawick „man kann nicht nicht kommunizieren“ (zitiert nach Heisig 2009, S. 1) macht die Bedeutung von Kommunikation im zwischenmenschlichen Umgang und damit in Gesprächen deutlich. Jede Institution - und Schule ist eine besondere Institution - ist ein Ort der Verständigung (vgl. Heisig 2009, S. 1). Kommunikation beinhaltet verbale und nonverbale Verständigung (vgl. Mentzel 2009, S. 17).

„Kommunikation besteht zunächst immer aus drei Faktoren:

- dem Sender (...),
- dem Empfänger (...) und
- der eigentlichen Aussage.“(Mentzel 2009, S. 16).

„Beide Partner müssen die gleiche Sprache sprechen“ (Mentzel 2009, S. 16), damit die Verständigung funktioniert. „Sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter sollten durch aktives Zuhören, Nachfragen und gegenseitige Rückmeldung (Feedback) dazu beitragen, den gemeinsamen Zeichenvorrat kontinuierlich zu erhöhen.“ (Mentzel 2009, S. 17).

Nach Schulz von Thun befinden sich in jeder Nachricht vier Gesichtspunkte (zitiert nach Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 25):

- „1. der *Sachinhalt* (...),
- 2. die *Selbstkundgabe* (...),
- 3. ein *Beziehungshinweis* (...),

4. ein (...) *Appell*.“ (zitiert nach Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 25-26, Hervorhebungen im Original), wobei der Empfänger die Nachricht wiederum auf den vier entsprechenden Ebenen empfangen kann (zitiert nach Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 27). Erfolgreiche Kommunikation findet dann statt, wenn der „Gesprächspartner auf der Beziehungsebene erreicht“ (Mentzel 2009, S. 13) wird.

Aus den Erkenntnissen über die Hintergründe von Kommunikation ergeben sich Folgerungen für die Durchführung von erfolgreichen Gesprächen.

4.5.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Gespräche

Grundsätzlich werden Mitarbeitergespräche erfolgreich sein, wenn „es sich eher um offene, dialogische und partnerschaftlich orientierte Ansätze handelt“ (Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 45). „Die Einstellungen und Verhaltensweisen der jeweils beteiligten Führungskräfte werden sich selbstredend stark auf das reale Geschehen auswirken.“ (Breisig/ König/ Wengelowski 2001, S. 46). Daraus ergeben sich Forderungen an die Gesprächsgestaltung. „Die nondirektive oder mitarbeiterzentrierte Gesprächsführung bedeutet, dass die Führungskraft lediglich den Gesprächsrahmen andeutet, dann aber die Gesprächsgestaltung an die Mitarbeiter/-innen übergibt“ (Heisig 2009, S. 24), was zu Entspannung und einer Steigerung der Beziehungsqualität (vgl. Heisig 2009, S. 24) führt. Wichtige Voraussetzungen liegen nach Heisig in einer bewussten Auseinandersetzung der Führungskraft mit ihren eigenen Haltungen gegenüber dem Mitarbeiter, in echter Teilnahme an den Belangen des Mitarbeiters, in einer gesicherten Wahrnehmung des eigenen Wertes und in der Klärung der eigenen Position (vgl. Heisig 2009, S. 33-44). Ein gewisses Maß an „Grundvertrauen und damit Offenheit im Gespräch zwischen den Gesprächspartnern“ (Auer/ Welte 1997, B 4.1, S. 8) sowie „Akzeptanz des MAG als sinnvolles Entwicklungs- und Führungsinstrument“ (Auer/ Welte 1997, B 4.1, S. 8) sollten gegeben sein, weshalb das Mitarbeitergespräch in Form eines gut geplanten Entwicklungsverlaufs implementiert werden sollte (vgl. Buhren/ Rolff 2009, S. 68).

4.5.2 Gesprächsführung - Aufbau des erfolgreichen Mitarbeitergesprächs

„Mitarbeitergespräche müssen unter Beachtung der jeweiligen Situation sowie der individuellen Eigenarten der beteiligten Personen geführt werden.“ (Mentzel 2009, S. 47). Dennoch ist für die erfolgreiche Durchführung von Mitarbeitergesprächen eine Grundstruktur des Gesprächs eine nützliche Hilfe, um bei gleichzeitiger Offenheit zielorientiert zu bleiben (vgl. Mentzel 2009, S. 47). „Strukturen zur Gesprächsführung machen die investierte Zeit effektiver. Sie helfen, das Gespräch in die Hand zu nehmen,

um systematisch die Gesprächsziele zu erreichen und ein ‚gutes‘ Gespräch zu führen.“ (Heisig 2009, S. 56). Heisig empfiehlt folgende grundlegende Struktur zur Gesprächsführung:

	Gesprächsabschnitte
Gesprächs-Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsziele festlegen • Rahmenbedingungen beachten • Einladung zum Gespräch
Gesprächs-Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • positive Gesprächsbeziehung aufbauen • Informationen austauschen, Auffassungen darstellen, Hintergründe klären • argumentieren, Vereinbarungen treffen, Maßnahmen beschließen, verbindlich sein • Gespräche abschließen: Vereinbartes zusammenfassen
Gesprächs-Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbartes in Eigenverantwortung umsetzen • persönliche Analyse

Tabelle 4: Allgemeine Struktur zur systematischen Gesprächsführung (Quelle: Heisig 2009, Abb. 13, S. 57)

4.5.3 Gesprächsführung - Gesprächstechniken im erfolgreichen Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche orientieren sich nach Buhren/ Rolff wie andere professionelle Gespräche auch an folgenden Regeln.

Gesprächsregeln
<ul style="list-style-type: none"> • Das Gespräch nicht unter Zeitdruck führen (ein bis zwei Stunden vorsehen). • Zuhören und nur über Fragen steuern. • Auf nonverbale Signale achten. • Augenkontakt halten. • Auf gleiche Gesprächsanteile achten. • Wertschätzung zeigen. • Auch kritische Punkte ansprechen, aber nicht verletzen. • Kritik nicht als Vorwurf, sondern als Problem formulieren. • Das Gespräch vertagen, wenn die Situation emotional zu belastend wird.

Tabelle 5: Gesprächsregeln (Quelle: Buhren/ Rolff 2009, Tabelle 5, S. 67)

Heisig nennt folgende Blickpunkte für erfolgreiche Gespräche:

„Wer fragt, führt“.“ (Heisig 2009, S. 66). „Aktives Zuhören heißt, nicht nur den Inhalt des Gesagten zu verstehen, sondern den dahinterliegenden emotionalen Kern herauszuspüren.“ (Heisig 2009, S. 72). „Ich-Botschaften zu senden, ist (...) hilfreich.“ (Heisig 2009, S. 74). Im Übrigen „ist es sinnvoll, vor allem in konflikthaftern Gesprächen, positiv zu formulieren“ (Heisig 2009, S. 77). „Das gezielte Anwenden von Rückmeldungen ist eine effektive Möglichkeit, den Informationsverlust zwischen Senderinnen/Sendern und Empfängerinnen/Empfängern zu reduzieren.“ (Heisig 2009, S. 78).

„Die Verantwortung für den Gesprächsablauf liegt beim Vorgesetzten.“ (Mentzel 2009, S. 28).

4.5.4 Wirkungen und Erfolg von Mitarbeitergesprächen im schulischen Kontext

<p>Was das strukturierte Mitarbeitergespräch in der Schule leisten kann, ist</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung zwischen Leitung und Mitarbeitern herstellen, • Aufbau eines Motivationssystems innerhalb einer Schule, • Qualitätsprofil und Image einer Schule verbessern und • Stärkung einer gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung, • Steuerung einer langfristigen Schulentwicklung.

Tabelle 6: Mögliche Wirkungen von Mitarbeitergesprächen in der Schule (Quelle: Fischer A. 1996 C 2.1, S. 4)

Die Frage ist, wie Wirkungen und Erfolg von Mitarbeitergesprächen überhaupt überprüft werden können. Es

„könnten die zeitlichen Ressourcen, die für (...) Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen) eingesetzt werden, mit den daraus resultierenden Wirkungen abgeglichen werden, womit aber schon die Grenze zum Erfolgs- oder Ergebniscontrolling überschritten wird“ (Buhren/ Rolff 2002, S. 186).

So wie „beim Erfolgscontrolling, nämlich der Frage nach der Effektivität bzw. Wirksamkeit des Personalmanagements, die Schwierigkeiten deutlich zunehmen“ (Buhren/ Rolff 2002, S. 186), so erscheint ein Erfolgscontrolling von Mitarbeitergesprächen im schulischen Kontext kaum möglich. „Damit sollte jedoch nicht auf jedwede Wirksamkeitsforschung oder Effektivitätsanalyse verzichtet werden.“ (Buhren/ Rolff 2002, S. 186). Buhren und Rolff verweisen auf Verfahren der Evaluation (vgl. Buhren/ Rolff 2002, S. 187), wodurch nach Buhren „vielfältige Sichtweisen und Wahrnehmungen der Beteiligten einzubeziehen und Bewertungskriterien sowie Indikatoren gemeinsam zu vereinbaren“ (zitiert nach Buhren/ Rolff 2002, S. 187) sind. Anhand von gemeinsam festgelegten Kriterien kann dann der Erfolg von Maßnahmen, zum Beispiel Mitarbeitergesprächen, gemessen werden (vgl. Buhren/ Rolff 2002, S. 187).

5. Ergebnisse aus Evaluationen von Mitarbeitergesprächen im schulischen Bereich

Derzeit ist die Praxis von Mitarbeitergesprächen in Schulen eher selten anzutreffen (vgl. Buhren/ Rolff 2002, S. 64), was erklärt, warum es kaum Aussagen zur Wirksamkeit dieses Personalentwicklungsinstrumentes in der Schule gibt.

Von einem ersten positiven Zwischenergebnis nach Einführung des Mitarbeitergesprächs als Instrument der Personalentwicklung in den Berufsbildenden Schulen Friesoythe berichten Brumsack/ Schleicher:

„Zwischenbilanz

□ Erste Ergebnisse zeigen bei den Beteiligten einen hohen Grad an Zufriedenheit über die bisher erfolgten Gespräche. Die mündlichen Rückmeldungen darüber ergaben ein durchweg positives Bild und geben Anlass zur Hoffnung, dass Mitarbeitergespräche langfristig Kommunikationskultur, Motivation und Arbeitszufriedenheit im Kollegium fördern können. Kurzfristige Erfolge, die sich unmittelbar auf die Qualitätsverbesserung des Unterrichts auswirken, sind nicht zu erwarten (...).

□ Unsere Zwischenbilanz basiert auf den Erfahrungen von bisher ca. 40 geführten Mitarbeitergesprächen.“ (Brumsack/ Schleicher 2002, Hervorhebung im Original).

Über „**förderliche und hinderliche Bedingungen**“ (Brumsack/ Schleicher 2002, Hervorhebung im Original) wird ausgeführt:

„□ Aus der Sicht der Steuergruppe und der Schulleitung ist es förderlich, sich für die Akzeptanzbildung innerhalb des Kollegiums sehr viel Zeit zu nehmen. (...) Wir haben insgesamt den Eindruck, dass eine gute inhaltliche und organisatorische Vorbereitung, die allerdings mit einem hohen Zeit- und Energieaufwand verbunden ist, zu den wesentlichen Bedingungen für das Gelingen von Mitarbeitergesprächen gehört, (...).

□ Während unseres Prozesses waren Offenheit und Ehrlichkeit in der Auseinandersetzung vor allem seitens der Schulleitung als Initiatorin der Gespräche oberstes Gebot. Um Transparenz und Vertrauen zu erlangen, mussten vor allem Organisations- bzw. Kommunikationsformen gefunden werden, die das Kollegium an der Planung und Durchführung beteiligten.“ (...)

□ Nach unseren bisherigen Erfahrungen halten wir eine intensive Vorbereitung auf das Gespräch für eine wesentliche Voraussetzung.“ (Brumsack/ Schleicher 2002).

Im Schuljahresarbeitsbericht 2008/09 des Oberstufenzentrums II (OSZ II) Potsdam findet sich ein Evaluationsbericht über 60 abgehaltene Mitarbeitergespräche:

„Die positiven Ergebnisse der Zwischenevaluation aus dem Feedback jeweils am Ende des Mitarbeitergesprächs konnten bestätigt, z. T. noch verstärkt werden. Alle Lehrkräfte waren zu einem Feedback bereit und werteten bis auf einen Fall die Mitarbeitergespräche positiv aus folgenden Gründen:

- die angenehme Gesprächsatmosphäre, zielführender Verlauf innerhalb einer angemessenen Zeit (...)
- der Zwang, sich mit der eigenen Situation (...) auseinanderzusetzen („strukturierte Selbstbesinnung“, Hinweis auf Wichtigkeit der Vorbereitungsbögen)
- Eröffnung von Perspektiven, (...), mittelfristige Betrachtungsweise (...)
- die Möglichkeit, „mal was loszuwerden“, auch außerhalb einer aktuellen Konfliktsituation
- die erfahrene Wertschätzung, die im Schulalltag oft zu kurz kommt,
- in wenigen Einzelfällen vorher gehegte Bedenken und Befürchtungen bestätigten sich nicht“ (OSZ II Wirtschaft und Verwaltung, Potsdam 2009).

Eine Befragung von Schulleitern bezüglich der „Anwendung anlassunabhängiger Mitarbeitergespräche“ (Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein 2006) ergab unter anderem dieses Bild:

„Zusammenfassend wird von den Schulleiterinnen und Schulleitern auf einer dreigliedrigen Skala die Nützlichkeit der Mitarbeitergespräche von 47 % als ‚gut‘ und 49 % als ‚mittel‘ bezeichnet. Nur 5 % der Schulleiterinnen und Schulleiter bewerten die Nützlichkeit mit ‚schlecht‘. (...) Als Resümee kann festgestellt werden, dass die Umsetzung der anlassunabhängigen Mitarbeitergespräche in den Schulen bejaht und überwiegend als originäre Aufgabe der Schulleitung wahrgenommen wird. Die hohe Zahl freiwilliger Meldungen zu Mitarbeitergesprächen lässt erkennen, dass viele Lehrkräfte ein großes Interesse an einem Austausch mit der Schulleitung haben.“ (Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein 2006).

6. Eigene Erhebung - Methode: Qualitativer Ansatz – schriftliche strukturierte Kurzbefragung von Schulleitern

Mittels Erhebung qualitativer Daten wird versucht aufzuzeigen, welche Aussagen Schulleiter zum Mitarbeitergespräch treffen. Als Erhebungsinstrument wurde ein Leitfaden mit folgenden offenen Fragestellungen entwickelt und wurden Schulleiter um ein kurzes schriftliches Statement dazu gebeten.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Was sind Ihre Motive, mit Ihren Lehrkräften Mitarbeitergespräche durchzuführen? 2. Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Mitarbeitergespräch? 3. Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind für die Durchführung eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs nötig? 4. Wodurch ist der Ablauf eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs gekennzeichnet? 5. Was hat sich an Ihrer Schule durch die Einführung des Mitarbeitergesprächs verändert? 6. Was ist Ihre Meinung zu Aufwand und Nutzen von Mitarbeitergesprächen?

Tabelle 7: Leitfaden mit Fragen (Eigene Darstellung aus dem Schulleiterfragebogen im Anhang)

Der Leitfaden orientiert sich an den Kapiteln, die in der vorliegenden Arbeit den Forschungsstand darstellen. Zielsetzung dieser Strukturierung war, im Anschluss an die

Auseinandersetzung mit dem Stand der Forschung einen Einblick in die Praxis zu gewinnen und die Aussagen aus der Praxis mit Bezug zur Theorie zu interpretieren. Zwei Kriterien waren für die Auswahl der Schulleiter ausschlaggebend: Die Tatsache, dass sie Mitarbeitergespräche an ihrer Schule durchführen sowie die Bereitschaft, einen Fragebogen auszufüllen. Die Schulleiter sind dem Verfasser zum Teil bekannt bzw. wurde der Kontakt über Vermittlung hergestellt. Der Fragebogen wurde per E-mail übermittelt. Die Schulleiter kommen aus verschiedenen Schulformen. Ein Schulleiter ist in der Volksschule (Grundstufe), drei in Hauptschulen im Schulversuch Mittelschule (Sekundarstufe I), davon ein Schulleiter im privaten Schulbereich, und einer in der Sekundarstufe II im privaten Berufsbildenden Schulbereich tätig. Regional betrachtet ist jeder der fünf Schulleiter in einem anderen niederösterreichischen Schulbezirk tätig.

6.1 Darstellung der Ergebnisse der Befragung

Die Aussagen der fünf niederösterreichischen Schulleiter werden im Folgenden nach den Fragen des Leitfadens strukturiert dargestellt.

Frage 1	Was sind Ihre Motive, mit Ihren Lehrkräften Mitarbeitergespräche durchzuführen?
Schulleiter 1 (SL 1)	Überdenken der Zusammenarbeit und Rückblick, Istzustand und Ausblicke in Worte zu fassen.
Schulleiter 2 (SL 2)	Einsicht in die Unterrichtsarbeit, Steigerung der Unterrichtsqualität, Einsicht in den Leistungsstand der SchülerInnen, Verbesserung des Schulklimas, gegenseitiges Kennenlernen
Schulleiter 3 (SL 3)	Meine Motive sind folgende (außer, dass es vorgeschrieben ist): Ich finde es sehr wichtig, dass LehrerInnen Rückmeldungen über ihre geleistete Arbeit bekommen. Nichts ist in meinen Augen schlimmer, als in einem „Qualitätsvakuum“ zu sein, ständig unermüdlich zu arbeiten, selten oder gar nie ein Feedback zu bekommen.
Schulleiter 4 (SL 4)	Eine Maßnahme zur Schulentwicklung (Kommunikation zwischen Lehrern und Schulleiter, Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit,...)
Schulleiter 5 (SL 5)	Evaluation der Unterrichtstätigkeit durch die Direktorin nach Visitation, Kommunizieren der Evaluation des Unterrichts durch die Schüler – Besprechen der Positiva und der Anregungen und Beschwerden von Schülern, Besprechung des Syllabus und Umsetzung, Organisatorische Belange,

Tabelle 8: Antworten der Schulleiter zu Frage 1 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)

Frage 2	Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Mitarbeitergespräch?
Schulleiter 1	Ich möchte die Arbeit, die im letzten Jahr gemacht wurde, analysieren. Ich möchte aber auch Wünsche und Änderungstipps für die Zukunft besprechen.
Schulleiter 2	Ziel ist es, in einer guten, vertrauensvollen Atmosphäre die Anliegen der KollegIn und meine „Beobachtungen“ aufzuzeigen und in weiterer Folge auch etwaige Veränderungen durchzuführen.
Schulleiter 3	Durch die Gespräche kann von Seiten der Schulleitung Lob, gegebenenfalls auch „Tadel“ ausgesprochen werden. So kann die Leistung der LehrerInnen (noch) gesteigert werden. Im gemeinsamen Gespräch mit den KollegInnen werden sehr oft neue Ansatzpunkte gefunden, es werden Bereiche sichtbar, die von den LehrerInnen ausgefüllt werden könnten. Oft stellt sich heraus, dass die KollegInnen danach richtig innovativ tätig werden und viele neue Impulse setzen.
Schulleiter 4	<u>Kommunikation</u> zw. Lehrern und Schulleiter, <u>Rückschau</u> auf Schwerpunkte der Arbeit (Was ist besonders gelungen, Unterrichtsbeobachtung, Selbsteinschätzung, besondere Stärken, C- Bereich,...), <u>Vorschau</u> : Ziele in Bezug auf

	Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung, <u>Vereinbarungen</u> bis zum nächsten Mal. Welche <u>Beratung und Unterstützung</u> kann ich als Schulleiter geben. Was will der Lehrer noch sagen (<u>Mängel, Probleme, ...</u>)?
Schulleiter 5	Dem Lehrenden Bestätigung zu geben, auf Mängel aufmerksam machen, Wege und Unterstützung zur Problemlösung zu finden, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit,

Tabelle 9: Antworten der Schulleiter zu Frage 2 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)

Frage 3	Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind für die Durchführung eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs nötig?
Schulleiter 1	Vorbereitung und eine entspannte Atmosphäre
Schulleiter 2	Terminvereinbarung, Zeit nehmen, die Gesprächspartner können sich darauf vorbereiten, ungestörter Ort
Schulleiter 3	Vorbereitung von beiden Seiten + ein entsprechender Zeitrahmen + eine entspannte Atmosphäre
Schulleiter 4	Termin vorher fixieren, mindestens 30 bis 60 Minuten einplanen, kein Telefon,...
Schulleiter 5	Ruhige und ungestörte Atmosphäre, Terminvorankündigung, damit sich MA vorbereiten kann, eventuell zu besprechende Punkte vorab bekannt geben,

Tabelle 10: Antworten der Schulleiter zu Frage 3 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)

Frage 4	Wodurch ist der Ablauf eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs gekennzeichnet?
Schulleiter 1	Offenheit, Zielorientiertheit, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft
Schulleiter 2	Strukturiertes Gespräch, Zeit für Fragen und Anliegen der Kollegin, Lob, ev. konstruktive Kritik mit Unterstützungsangebot bzw. Vorschläge für Veränderungen, Zielsetzung mit zeitlichem Rahmen
Schulleiter 3	gegenseitige Achtung und Wertschätzung, Festlegung von verbindlichen Zielen
Schulleiter 4	Eine klare Struktur – siehe Punkt 2), Dialog, kein Monolog
Schulleiter 5	Respektvolle Begrüßung, Gespräch auf gleichem Niveau (beide sitzend), offen sein für MAanliegen, dem MA zuhören und Verständnis zeigen, sachlich bleiben, Ziele erarbeiten, Ziele und Termine zur Erreichung der Ziele formulieren, Zusammenfassung des Gesprächs und sicherstellen, dass MA die Botschaft richtig verstanden hat.

Tabelle 11: Antworten der Schulleiter zu Frage 4 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)

Frage 5	Was hat sich an Ihrer Schule durch die Einführung des Mitarbeitergesprächs verändert?
Schulleiter 1	Es gibt sie seit Beginn unserer Schule.
Schulleiter 2	Besseres gegenseitiges Kennenlernen, mehr Vertrauen, aber auch (so hart es klingt) dass es eine „Kontrolle“ bzw. Führung gibt.
Schulleiter 3	Manche KollegInnen, die eher zurückhaltend sind, haben neuen Mut gefunden und gestalten z. B. Projekte, durch die sie selbstbewusster werden (und durch die sie auch von den SchülerInnen vermehrt als ExpertInnen wahrgenommen werden). Es haben sich viele Expertenbereiche aufgetan und somit konnten neue Impulse für die ganze Schule gesetzt werden.
Schulleiter 4	MAG ist ein professioneller Beitrag zur Schulentwicklung, Lehrer reflektieren, es wird Bilanz gezogen und Lehrer sehen sich in ihrer Arbeit durch Wertschätzung (es gibt eine große Schatzkiste) bestätigt.
Schulleiter 5	Lehrende haben sich bereits daran gewöhnt und erwarten ein Gespräch. Es gibt ein offeneres Verhältnis zwischen Direktorin und Lehrenden. Lehrende erfahren Direktorin nicht als Kritikerin sondern als Unterstützende und Beratende. Offenheit am Arbeitsplatz.

Tabelle 12: Antworten der Schulleiter zu Frage 5 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)

Frage 6	Was ist Ihre Meinung zu Aufwand und Nutzen von Mitarbeitergesprächen?
Schulleiter 1	Mit Unterstützung der Vorlage ist die Vorbereitung sehr strukturiert. Das Vertrauen wird durch das Gespräch gefestigt. Man erkennt in welche Richtung

	Schulentwicklung gehen soll.
Schulleiter 2	Der Aufwand ist in einer großen Schule enorm und kostet viel Kraft, jedoch geben sie der Leiterin die Chance, auch mit jenen KollegInnen ein ausführliches Gespräch zu führen, die man sonst nicht erreicht bzw. mehr Einblick in die Lehrerpersönlichkeit, mehr gegenseitiges Verständnis.
Schulleiter 3	Ich finde, dass nicht unbedingt mit jedem Kollegen einmal pro Jahr ein Mitarbeitergespräch durchgeführt werden muss. Mit vielen spricht der Schulleiter viel öfter, und auch in kürzeren, nicht klar deklarierten Gesprächen kann man viel Wichtiges besprechen. Generell möchte ich sagen, dass der Nutzen ein sehr hoher ist.
Schulleiter 4	Der Mehraufwand lohnt sich, Lehrer fühlen sich in ihrer Arbeit bestätigt und gleichzeitig arbeiten sie an den Vereinbarungen.
Schulleiter 5	Der Nutzen ist ungemein größer als der Aufwand! MA sind Menschen, die Anerkennung, Aufmerksamkeit und Beachtung ihrer Leistungen wollen. Dies alles wird im MA-Gespräch kommuniziert. Lob generiert Motivation, Tadel kann Ansporn sein, das Anführen von Kollegen als gute Vorbilder kann ein positives Konkurrenzdenken auslösen und befruchtend auf andere KollegInnen wirken.

Tabelle 13: Antworten der Schulleiter zu Frage 6 des Fragebogens (Eigene Darstellung – Quelle: Schulleiterfragebögen siehe Anhang)

6.2 Interpretation der Ergebnisse mit Bezug zur Theorie

Bei der Frage nach den Motiven zeigt sich, dass es für die Schulleiter im Mitarbeitergespräch um Information geht. Dabei steht entweder der Austausch, das Geben bzw. das Empfangen von Informationen im Vordergrund der Betrachtung und damit Kommunikation als Mittel des Austausches. Drei Schulleiter beziehen ihre Motive auf Rückmeldungen zur Unterrichtstätigkeit und Unterrichtsentwicklung der Lehrkräfte, einer auf Rückmeldungen zur Zusammenarbeit und ein Schulleiter allgemein auf die geleistete Arbeit.

Die zentralen Motive Informationsaustausch und Kommunikation stimmen großteils mit den Aussagen in der Literatur überein, die im Kapitel 4.3 (Motive) und im Kapitel 4.4 (Ziele) angeführt werden. Das Motiv von Schulleitern, selbst Feedback zu bekommen (vgl. Buhren/ Rolff 2009, S. 64), ist in den Aussagen der Schulleiter nicht explizit abgebildet, wobei der Austausch von Information auf Gegenseitigkeit hinweist. Auch Fortbildung wird von den Schulleitern nicht ausdrücklich genannt.

Bei den Zielen wird deutlich, dass Schulleiter im Mitarbeitergespräch durch einen Rückblick bzw. eine Analyse Wege zur Veränderung, Verbesserung bzw. Lösung von Problemen anstreben. Die angegebenen Ziele stimmen in hohem Maße mit den Zielen des Konzeptes für Mitarbeitergespräche der Allgemeinen Gewerbeschule Basel, beschrieben von Schmidt/ Nietlispach überein, die im Kapitel 4.4 in Tabelle 3 aufgezählt sind.

Als Voraussetzungen für die Durchführung von erfolgreichen Mitarbeitergesprächen identifizieren vier von fünf Schulleitern die Vorbereitung als wichtiges Element. Terminliche Planung nennen drei von fünf Schulleitern explizit. Die anderen beiden

Schulleiter sprechen allgemein von Vorbereitung des Gesprächs. Auch bei Heisig findet sich eine Vorbereitung des Gesprächs (vgl. Heisig 2009, Abb. 13, S. 57), wie im Kapitel 4.5.2 in Tabelle 4 angeführt, und Brumsack/ Schleicher nennen „gute inhaltliche und organisatorische Vorbereitung“ (Brumsack/ Schleicher 2002), siehe Kapitel 5 dieser Arbeit.

Alle Aussagen nennen in verschiedener Ausformung eine „entspannte Atmosphäre“ (SL 1 und SL 3) bzw. „ruhige und ungestörte Atmosphäre“ (SL 5) als günstige Voraussetzung. Aussagen wie „30 bis 60 Minuten einplanen, kein Telefon“ (SL 4) oder „Zeit nehmen, (...), ungestörter Ort“ (SL 2) deuten in dieselbe Richtung. Auch hierin spiegeln sich die Gesprächsregeln nach Heisig, wie im Kapitel 4.5.2 in Tabelle 4 dargestellt und nach Buhren/ Rolff, dargestellt in Kapitel 4.5.3 in Tabelle 5.

Bei den Kennzeichen des Ablaufs eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs nennen vier von fünf Schulleitern „Zielorientiertheit“ (SL 1), „Zielsetzung“ (SL 2) bzw. „Festlegung von verbindlichen Zielen“ (SL 3) und „Ziele erarbeiten, Ziele und Termine zur Erreichung der Ziele formulieren“ (SL 5).

Auch Fischer nennt „Zielorientierung zwischen Leitung und Mitarbeitern“ (Fischer 1996 C 2.1, S. 4), dargestellt in Kapitel 4.5.4 in Tabelle 6, als Wirkung.

„Gegenseitige Achtung und Wertschätzung“ (SL 3) wird in ähnlicher Umschreibung von den anderen vier Schulleitern als Kennzeichen genannt, zum Beispiel „Vertrauen und Kooperationsbereitschaft“ (SL 1), „Zeit für Fragen und Anliegen der Kollegin, Lob, ev. konstruktive Kritik“ (SL 2), „Dialog, kein Monolog“ (SL 4) oder „Gespräch auf gleichem Niveau“ (SL 5). Buhren/ Rolff sprechen in ihren Gesprächsregeln von „Wertschätzung zeigen“ (Buhren/ Rolff 2009, Tabelle 5, S. 67), siehe auch Kapitel 4.5.3 Tabelle 5.

Bei der Frage nach Veränderungen an der Schule nach Einführung der Mitarbeitergespräche ist SL 1 auszuschneiden: „Es gibt sie seit Beginn unserer Schule.“ (SL 1). Zwei der verbleibenden vier Schulleiter bemerken ein verbessertes Klima zwischen Schulleiter und Lehrkraft durch „besseres gegenseitiges Kennenlernen, mehr Vertrauen“ (SL 2), bzw. durch ein „offeneres Verhältnis zwischen Direktorin und Lehrenden“ (SL 5). Die beiden anderen Schulleiter sehen eine positive Auswirkung auf das Selbstbild der Lehrkräfte und deren Expertentum im Vordergrund, denn

„manche KollegInnen (...) gestalten z. B. Projekte, durch die sie selbstbewusster werden (...). Es haben sich viele Expertenbereiche aufgetan“ (SL 3). „Lehrer reflektieren, es wird Bilanz gezogen und Lehrer sehen sich in ihrer Arbeit durch Wertschätzung (es gibt eine große Schatzkiste) bestätigt.“ (SL 4).

Diese Aussagen entsprechen in etwa den Rückmeldungen der Lehrkräfte im Evaluationsbericht des Oberstufenzentrums II Potsdam, wo „die angenehme Gesprächsatmosphäre, zielführender Verlauf (...), die erfahrene Wertschätzung“ (Oberstufenzentrum II 2009), dargestellt in Kapitel 5, angeführt werden.

Die Aussagen zu Nutzen und Aufwand zeigen, dass die Schulleiter Mitarbeitergespräche grundsätzlich lohnend finden. Gegenseitiges Vertrauen bzw. Verständnis nennen zwei Schulleiter als Nutzen: „Das Vertrauen wird durch das Gespräch gefestigt“ (SL 1), „mehr gegenseitiges Verständnis“ (SL 2). Zwei Schulleiter sehen den Nutzen leistungsorientiert in Richtung Anerkennung und Bestätigung der Arbeit, woraus sich mehr Motivation, Leistung und Zielorientierung ergeben:

„Lehrer fühlen sich in ihrer Arbeit bestätigt und gleichzeitig arbeiten sie an den Vereinbarungen“ (SL 4), oder „MA⁴ sind Menschen, die Anerkennung, Aufmerksamkeit und Beachtung ihrer Leistungen wollen. Dies alles wird im MA-Gespräch kommuniziert. Lob generiert Motivation, Tadel kann Ansporn sein“ (SL 5).

Der Aufwand wird mehrheitlich als Mehraufwand eingeschätzt, wobei zwei Schulleiter angeben, wie sie damit zeitökonomisch umgehen, zum Beispiel: „Mit Unterstützung der Vorlage ist die Vorbereitung sehr strukturiert.“ (SL 1). Weiters wird mit dem Hinweis auf viele kürzere Gespräche gezeigt, „dass nicht unbedingt mit jedem Kollegen einmal pro Jahr ein Mitarbeitergespräch durchgeführt werden muss“ (SL 3). Ein Schulleiter benennt den Nutzen von Mitarbeitergesprächen für die Schulentwicklung: „Man erkennt in welche Richtung Schulentwicklung gehen soll.“ (SL 1).

Im Vergleich zur Zwischenbilanz der Berufsbildenden Schulen Friesoythe von Brumsack/ Schleicher, dargestellt in Kapitel 5, zeigt sich grundsätzlich eine ähnliche Einschätzung durch die befragten Schulleiter.

7. Fazit

Die Kennzeichen eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs konnten sowohl in der Literatur, in Evaluationsergebnissen aus der Literatur als auch in der Befragung der fünf niederösterreichischen Schulleiter eindeutig identifiziert werden. Darüber hinaus wurden entsprechend der Annahme, dass zu den Kennzeichen von Mitarbeitergesprächen, wenn sie als erfolgreich gelten sollen, Wirkungen gehören, einige solcher Wirkungen erfasst. Die Einschätzungen der fünf Schulleiter zeigen, dass es positive Wirkungen von Mitarbeitergesprächen im Sinne der beschriebenen Motive,

⁴ MA: Mitarbeiter

Ziele und Kennzeichen gibt. Interessant wäre, die Einschätzungen der Lehrkräfte abzufragen, mit denen die Mitarbeitergespräche geführt wurden, und mit den Einschätzungen der Schulleiter zu vergleichen.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Tatsache, dass die Aussagen der fünf Schulleiter zeigen, dass diese das Mitarbeitergespräch als wichtiges Instrument der Personalentwicklung begreifen und einsetzen, obwohl es nicht verpflichtend vorgeschrieben ist. Die Aussage „Meine Motive sind folgende (außer, dass es vorgeschrieben ist)“ (SL 3) lässt darauf schließen, dass dem Mitarbeitergespräch aus verschiedenen Gründen, z. B. durch Weiterbildung oder durch Maßnahmen der Schulaufsicht, von dem Schulleiter ein hohes Maß an Verbindlichkeit zugeschrieben wird. Andererseits könnte es sich bei den fünf Schulleitern um eine Auswahl besonders engagierter und innovativer Schulleiter handeln. Darauf weist der in der Einleitung zitierte Rechnungshofbericht hin, wonach „vier Fünftel der Schulleiter (...) für ausführliche Gespräche mit ihren Lehrern keine Zeit (...) haben“ (Rechnungshof 2007, S. 89). Eine qualitative Erhebung wie die vorliegende kann nur für die befragten Schulleiter Gültigkeit haben. Ein noch deutlicheres Bild der Praxis könnte möglicherweise durch Leitfadeninterviews gewonnen werden. Jedenfalls zeigen die Aussagen aus der Literatur, aus den Evaluationsergebnissen und aus der eigenen qualitativen Erhebung, dass die Durchführung von Mitarbeitergesprächen im schulischen Kontext von Nutzen ist. Es müssen aber gewisse Regeln und Kennzeichen gegeben sein, um Mitarbeitergespräche erfolgreich und wirksam zu gestalten. Die persönliche Auseinandersetzung mit dem Mitarbeitergespräch als Mittel der Personalentwicklung und der gezielte und vorbereitete Einsatz im schulischen Kontext kann Schulleitern daher empfohlen werden.

Literaturverzeichnis:

Auer, M./ Welte, H. (1997): Personalentwicklung durch Mitarbeitergespräche. Konzepte und Funktionen, Themen und Abläufe, in: Raabe-ÖBV (Hrsg.): Praxis der professionellen Schulleitung - März 1997, Innsbruck/Wien-Stuttgart.

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (1999): Einführung des Mitarbeitergesprächs an den staatlichen Schulen. Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, online im Internet: <http://www.km.bayern.de> (zugegriffen am 14.2.2010).

Bonsen, M. et al. (2002): Die Wirksamkeit von Schulleitung. Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leitungshandelns, Weinheim und München.

Breisig, Th./ König, S./ Wengelowski, P. (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg, Frankfurt am Main.

Buhren, C. G./ Rolff, H.-G. (2009): Personalmanagement für die Schule. Ein Handbuch für Schulleitung und Kollegium, Weinheim und Basel.

Brumsack, E./ Schleicher, S. (2002): Personalentwicklung durch Mitarbeitergespräche, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Toolbox Bildung Schule, online im Internet: <http://www.toolbox-bildung.de> (zugegriffen am 26.1.2010).

Dubs, R. (2002): Personalmanagement, in: TU Kaiserslautern (Hrsg.): Studienbrief SM0610, Kaiserslautern.

Ender, B./ Strittmatter, A. (2001): Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Bedürfnisse und Ziele. Die 7 Handlungsfelder. Die 5 Gesprächsanlässe. Die Instrumente dazu. Die Wege dahin. Die heiklen Punkte, Innsbruck-Wien-München-Bozen.

Fischer, W. A. (1996): Das strukturierte Mitarbeitergespräch. Die Umsetzung des „Managements durch Zielvereinbarung“ in der Schulpraxis, in: Raabe-ÖBV (Hrsg.): Praxis der professionellen Schulleitung – Mai 1996, Linz/Wien-Stuttgart.

Fischer, W. A./ Schratz, M. (1999): Schule leiten und gestalten. Mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft, Innsbruck-Wien-München.

Heisig, M. D. (2009): Kooperations- und Kommunikationstechniken, in: TU Kaiserslautern (Hrsg.): Studienbrief SM0520, Kaiserslautern.

Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (2006): Ergebnisse der Befragung von Schulen zur Umsetzung von Maßnahmen der

Personalentwicklung, online im Internet: <http://www.schleswig-holstein.de> (zugegriffen am 7.2.2010).

Lehky, M. (2003): Mitarbeitergespräche sicher und kompetent führen. Optimale Vorbereitung – erfolgreiche Verhandlungsstrategien, Frankfurt am Main.

Lohmann, A./ Minderop, D. (2004): Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren, München/ Unterschleißheim.

Mentzel, W. (2009): Mitarbeitergespräche, Planegg/ München.

Müller, J. (2003): runde geradlinige Unternehmensentwicklung. Personalentwicklung Grundlagen. Auszug vom Vortrag in der Reihe SCHRITTweise, 2. Nov. 2002 Wirtschaftspark Götzis, online im Internet: <http://www.jochum-mueller.at> (zugegriffen am 3.2.2010).

OSZ II Wirtschaft und Verwaltung, Potsdam (2009): Schuljahresarbeitsbericht 2008/2009. Stand: 22.09.09, online im Internet: <http://www.oszp.de> (zugegriffen am 7.2.2010).

Rechnungshof (Hrsg.) (2007): Bericht des Rechnungshofes. Reihe BUND 2007/4. Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Lehrerfortbildung. Gewährleistung der Unterrichtsqualität. Mitarbeitergespräche und Personalentwicklung, online im Internet: <http://www.rechnungshof.gv.at> (zugegriffen am 26.1.2010).

Rolff, H.-G. (2008): Konzepte und Verfahren der Schulentwicklung, in: TU Kaiserslautern (Hrsg.): Studienbrief SM0710, Kaiserslautern.

Schmidt, H.-J./ Nietlispach, P. (2009): Tools zu Personalmanagement, in: TU Kaiserslautern (Hrsg.): Studienbrief SM0620, Kaiserslautern.

Simon, R. (2001): Personalmanagement als Gesamtaufgabe – das Beispiel Schleswig-Holstein, in: Daschner P./ Rolff H.-G. (Hrsg.): Journal für Schulentwicklung, 3/2001. Personalmanagement, Innsbruck–Wien–München–Bozen, S. 49-61.