

5.2.2 Führungsinstrument: Entwicklungsgespräche

Die Frage, wie die Motivation und die Zufriedenheit von Lehrkräften und nicht-lehrendem Personal gefördert werden kann, wird immer wieder gestellt. Gerade die persönliche Motivation hat eine große Bedeutung, wenn es darum geht, dass Lehrkräfte den Unterricht und die Schule als Aufforderung sehen, die eigenen Kompetenzen stetig weiterzuentwickeln und die Kompetenzen anderer durch Teamarbeit zu nutzen. Das Ziel, die Lehrkräfte und das nicht-lehrende Personal für die Ziele der Selbstständigen Schule zu gewinnen, setzt Vertrauen bei allen Beteiligten voraus. Die Hauptaufgabe der Schulleitung besteht in diesem Zusammenhang darin, mit den Lehrkräften und dem nicht-lehrenden Personal kontinuierlich über deren Einzelinteressen und die Ziele der Schule im Austausch zu sein. Gegenseitiges Fordern und Fördern sowie gegenseitige Wertschätzung gegenüber den individuellen Zielen sind dabei wichtige Elemente (Lehmeier, 2000).

Eine gute Kommunikationskultur und das gegenseitige Interesse am „gemeinsamen Miteinander wachsen“ sind wichtige Voraussetzungen für die Motivation und die Zufriedenheit. Eine zentrale Methode der Selbstständigen Schule, um Motivation und Zufriedenheit zu fördern und Wertschätzung gegenüber allen Beteiligten auszudrücken, ist das Führen von Entwicklungsgesprächen. Die regelmäßige Durchführung von Entwicklungsgesprächen als wichtiges Steuerungsinstrument, gehört zu den vielfältigen Aufgaben einer Schulleitung und nimmt innerhalb dieser einen hohen Stellenwert ein.

Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen der Schulleitung und der einzelnen Lehrkraft in Bezug auf die in einem festgelegten Zeitraum (meist ein Schuljahr) vereinbarten Aufgaben und die zu erreichenden Ziele der Lehrkraft. Diese werden in einem Entwicklungsgespräch gemeinsam festgelegt. Selbstverständlich kann es innerhalb des Schuljahres auch Zwischengespräche geben, z. B. bei Veränderung der Rahmenbedingungen.

Hinweis: Ein Entwicklungsgespräch ist kein Beurteilungs- oder Kritikgespräch. Besteht bei der Schulleitung oder einer Lehrkraft Bedarf für ein solches Gespräch, werden hierfür gesonderte Termine vereinbart.

Im Entwicklungsgespräch behandeln Schulleitung und Lehrkraft vor allem die folgenden Themen:

1. Zielerreichung der Lehrkraft seit Festlegung der Ziele zu einem früheren Zeitpunkt (Feedback der Schulleitung und Selbsteinschätzung der Lehrkraft)
2. Stärken und Entwicklungspotenziale der Lehrkraft
3. Zusammenarbeit von Lehrkraft und Schulleitung sowie innerhalb des Kollegiums
4. Arbeitszufriedenheit der Lehrkraft

5. individuelle fachliche, berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten der Lehrkraft
6. Weiterbildungs- und Unterstützungsbedarf der Lehrkraft
7. Ziele der Lehrkraft für das Folgejahr
8. gegenseitige Rückmeldung von Lehrkraft und Schulleitung über den Verlauf und das Ergebnis des Gesprächs

5.2.2.1 Bedeutung der Entwicklungsgespräche

Entwicklungsgespräche dienen dazu, die Lehrkräfte weiterzuentwickeln sowie die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Lehrkraft zu fördern. Sie sind nur dann gewinnbringend, wenn sie nicht verordnet werden. Nur wenn die Lehrkräfte die Gespräche als nutzbringende Methode akzeptieren, werden sie sich für die vereinbarten Ziele engagieren (Laufer, 2006).

Bedeutung des Entwicklungsgesprächs für die Lehrkraft:

- ▶ Mitgestaltung der Schule
- ▶ Auseinandersetzung mit den Zielen und Aufgaben der Schule
- ▶ Einbringen eigener Vorstellungen und Interessen
- ▶ Klarheit über Arbeitsschwerpunkte und Handlungsspielräume
- ▶ Mitgestaltung der eigenen beruflichen Weiterentwicklung
- ▶ Erkennen der eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale
- ▶ Möglichkeit der Reflexion der Zusammenarbeit mit der Schulleitung
- ▶ Förderung des Informationsflusses und der Zusammenarbeit mit der Schulleitung

Bedeutung des Entwicklungsgesprächs für die Schulleitung:

- ▶ Unterstützung der Motivation, der Zufriedenheit und der Eigenverantwortung der Lehrkraft
- ▶ Erhöhung der Identifikation der Lehrkraft mit den Zielen und Aufgaben der Schule
- ▶ Förderung eines offenen Dialogs und eines gegenseitigen Verständnisses
- ▶ Ausrichtung des Handelns der Lehrkräfte an den Zielen der Schule
- ▶ Ausrichtung der Projekt- und Aufgabenplanung nach individuellen Stärken und Lernfeldern der Lehrkraft

- ▶ Verbesserung der Feedbackkultur an der Schule
- ▶ Rückmeldung über die eigene Führungsarbeit
- ▶ rechtzeitiges Erkennen von Problemsituationen

5.2.2.2 Einführung von Entwicklungsgesprächen

Die Entscheidung für die Einführung von Entwicklungsgesprächen wird zunächst von der Schulleitung getroffen. Sie stellt das Führungsinstrument „Entwicklungsgespräche“ in der Gesamtlehrerkonferenz oder an einem pädagogischen Tag vor. Dabei werden zusammen mit dem Kollegium folgende Punkte besprochen:

- ▶ das Instrument „Entwicklungsgespräche“
- ▶ Ziele und Nutzen von Entwicklungsgesprächen
- ▶ der Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses
- ▶ das weitere Vorgehen

In einer offenen Diskussion sollte eine grundlegende Akzeptanz für das Instrument geschaffen werden. Ziele und Nutzen, aber auch mögliche Vorbehalte und Ängste sollten gemeinsam reflektiert werden, um eine möglichst hohe Akzeptanz der Lehrkräfte zu erreichen.

An großen Schulen mit mehreren Hierarchieebenen (z. B. Abteilungsleiter, Fachbereichsleiter) besteht die Möglichkeit, die Entwicklungsgespräche auf mehreren Ebenen durchzuführen: Die Schulleitung führt die Gespräche mit den Fachbereichsleitern, diese wiederum mit den Lehrkräften ihres Fachbereichs.

Bei der Einführung von Entwicklungsgesprächen bietet sich ein schrittweises Vorgehen an. Folgende Schritte sind dabei sinnvoll:

- ▶ die Schulleitung stellt das Instrument „Entwicklungsgespräche“ vor
- ▶ Bildung einer Arbeitsgruppe für das Thema „Entwicklungsgespräche“
- ▶ Erarbeitung eines Ablaufplans zur Einführung von Entwicklungsgesprächen durch die Arbeitsgruppe
- ▶ Durchführung von Entwicklungsgesprächen mit einem Teil der Lehrkräfte (Erprobungsphase)
- ▶ Evaluation der Erprobungsphase
- ▶ Gegebenenfalls Überarbeitung des Vorgehens bei den Entwicklungsgesprächen
- ▶ Einführung der Entwicklungsgespräche für alle Lehrkräfte

5.2.2.3 Vorgehen bei Entwicklungsgesprächen

5.2.2.3.1 Vorbereitung des Entwicklungsgesprächs

Terminvereinbarung

Der Termin des Entwicklungsgesprächs wird zwischen Schulleitung und Lehrkraft mit mindestens zwei Wochen Vorlaufzeit vereinbart. Die Gesprächspartner sollten die Möglichkeit haben, sich gezielt auf das Gespräch vorzubereiten. Bei dieser verbindlichen Terminvereinbarung wird auch der zeitliche Rahmen des Entwicklungsgesprächs festgelegt.

Individuelle Vorbereitung der Schulleitung und der Lehrkraft

Sowohl die Schulleitung als auch die Lehrkraft machen sich Gedanken über ihre Wunschziele und deren Durchführbarkeit. Hierfür werden von beiden Gesprächspartnern Vorbereitungsbögen ausgefüllt. Dabei reflektiert die Schulleitung die Tätigkeiten und die Qualität der Arbeit der Lehrkraft, die Stärken und Entwicklungspotenziale, Fortbildungsmöglichkeiten sowie die Zusammenarbeit mit der Lehrkraft.

Die Lehrkraft reflektiert ebenfalls ihre eigene Arbeit in Bezug auf Qualität und Motivation. Hierfür kann das Praxismaterial „Lehrkräfteportfolio“ genutzt werden, in dem die Lehrkraft eigene Aktivitäten festhält. Zudem überlegt sich die Lehrkraft individuelle Ziele im Hinblick auf zukünftige Tätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten. Außerdem reflektiert sie die gegenseitige Zusammenarbeit mit der Schulleitung.

Die Vorbereitungsbögen für die Schulleitung bzw. für die Lehrkraft liegen als Praxismaterialien jeweils in einer ausführlichen Form und in einer Kurzform vor: „Entwicklungsgespräch: Vorbereitungsbogen Schulleitung“, „Entwicklungsgespräch: Vorbereitungsbogen Schulleitung - Kurzform“, „Entwicklungsgespräch: Vorbereitungsbogen Lehrkraft“ und „Entwicklungsgespräch: Vorbereitungsbogen Lehrkraft - Kurzform“.

Lehrkräfteportfolio

Beschreibung: Arbeitsmaterial zur Übersicht über die Aktivitäten als Lehrkraft

 *Anleitungsheft 5.2 Handlungsfeld Führung / Kapitel 5.2.2.3*

Entwicklungsgespräch: Vorbereitungsbogen Schulleitung

Beschreibung: Fragebogen für die Schulleitung zur Reflexion und Vorbereitung auf das Entwicklungsgespräch

 *Anleitungsheft 5.2 Handlungsfeld Führung / Kapitel 5.2.2.3*

Entwicklungsgespräch: Vorbereitungsbogen Schulleitung – Kurzform

Beschreibung: Fragebogen für die Schulleitung zur Reflexion und Vorbereitung auf das Entwicklungsgespräch als Kurzform

 Anleitungsheft 5.2 Handlungsfeld Führung / Kapitel 5.2.2.3

Entwicklungsgespräch: Vorbereitungsbogen Lehrkraft

Beschreibung: Fragebogen für die Lehrkraft zur Reflexion und Vorbereitung auf das Entwicklungsgespräch

 Anleitungsheft 5.2 Handlungsfeld Führung / Kapitel 5.2.2.3

Entwicklungsgespräch: Vorbereitungsbogen Lehrkraft – Kurzform

Beschreibung: Fragebogen für die Lehrkraft zur Reflexion und Vorbereitung auf das Entwicklungsgespräch als Kurzform

 Anleitungsheft 5.2 Handlungsfeld Führung / Kapitel 5.2.2.3

5.2.2.3.2 Durchführung des Entwicklungsgesprächs

1. Rahmen

In der Regel findet das Gespräch unter vier Augen statt. Die Schulleitung und die Lehrkraft sitzen sich als Partner gegenüber.

Um sich gegenseitig Wertschätzung und Aufmerksamkeit entgegenzubringen sowie um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, sollte eine angenehme Gesprächsumgebung gewählt werden und darauf geachtet werden, dass alle möglichen Störquellen (z. B. Telefon) während des Gesprächs ausgeschaltet sind. Die Bereitstellung von Getränken (Wasser, Kaffee, Tee) trägt zu einer entspannten Atmosphäre bei.

2. Dauer

In der Regel ist eine Gesprächsdauer von ca. einer Stunde sinnvoll. Bei problematischen Gesprächen kann auch eine längere Gesprächsdauer angemessen sein. Die angesetzte Gesprächsdauer sollte zu Beginn abgesprochen werden und nach Möglichkeit nicht überschritten werden.

Hinweis: Der insgesamt benötigte Zeitaufwand für die Schulleitung sollte bei einem großen Kollegium nicht unterschätzt werden.

3. Begrüßung und Einleitung

Eine freundliche Begrüßung und einige einleitende Worte durch die Schulleitung helfen der Lehrkraft und der Schulleitung, sich auf das Gespräch einzulassen und gegebenenfalls Nervosität abzubauen. Es ist hilfreich, den Sinn und Zweck des Entwicklungsgesprächs erneut kurz zu erläutern.

4. Individuelle Rückmeldung

Das eigentliche Entwicklungsgespräch beginnt mit einer Rückschau auf das Vorjahr. Lehrkraft und Schulleitung besprechen das vorangegangene Arbeitsjahr, indem sie gemeinsam reflektieren, inwieweit frühere Zielvereinbarungen erreicht wurden. Dazu können die Ergebnisse durch einen Ist-Soll-Vergleich, eingeordnet werden, z. B. mit Hilfe des Praxismaterials „Ist-Soll-Vergleich“. Es ist wichtig, Ursachen für das eventuelle Nichterreichen vereinbarter Ziele schriftlich zu fixieren. Gleichzeitig sollte reflektiert werden, wie diese Ursachen zukünftig angegangen werden können. Die Erkenntnisse können dann für neue Zielvereinbarungsperioden genutzt werden.

Entwicklungsgespräch: Ist-Soll-Vergleich

Beschreibung: Arbeitsmaterial zur Reflexion während des Entwicklungsgesprächs

 Anleitungsheft 5.2 Handlungsfeld Führung / Kapitel 5.2.2.3

Zudem werden persönliche Stärken und Entwicklungspotenziale der Lehrkraft analysiert und Verbesserungs- bzw. Lösungsmöglichkeiten diskutiert und vereinbart. Dabei wird gleichermaßen über die Arbeitszufriedenheit der Lehrkraft und über die Qualität der Zusammenarbeit mit der Schulleitung gesprochen.

Schwächen sollten angesprochen werden. Deren Identifizierung kann helfen, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Bei der gegenseitigen Rückmeldung sollte explizit auf die Feedbackregeln geachtet werden. Diese befinden sich im Praxismaterial „Feedbackregeln“.

Feedbackregeln

Beschreibung: Regeln für das Geben und Annehmen von Feedback

 Anleitungsheft 5.2 Handlungsfeld Führung / Kapitel 5.2.2.3