

Mitarbeitergespräche als Einstieg in eine systematische Personalentwicklung

von Achim Walk

Inhaltsverzeichnis:

Vorwort

1. Zur Notwendigkeit einer systematischen Personalentwicklung
 - a) Auf dem Weg zur Lernenden Schule
2. Ein „Blick über den Tellerrand“
3. Auch Schulleitungen müssen qualifiziert werden
 - a) Kommunikation will gelernt sein
 - b) Wir sehen nur was wir sehen
4. Mitarbeitergespräche als Instrumente der Personalentwicklung
 - a) Das Jahresgespräch
 - b) Das Zielvereinbarungsgespräch
 - c) Die Bedeutung des Johari-Fensters
5. Personalentwicklung oder wie man mit guten Absichten den Weg zur Hölle pflastert
6. Resümee
7. Literaturverzeichnis

Vorwort

„Alle denken nur darüber nach, wie man die Menschheit ändern könnte, doch niemand denkt daran, sich selbst zu ändern.“ Leo Nikolajewitsch Graf Tolstoi (1828 - 1910)

In gleichem Maße wie die Gesellschaft sich verändert, muss auch die Schule sich verändern. Das Wesentliche wird jedoch gerne übersehen: Schule kann nur durch die vor Ort handelnden Lehrerinnen und Lehrer verändert werden. Diese gilt es zu befähigen, zu unterstützen und zu ermutigen sich den Herausforderungen zu stellen, die durch die Anforderungen der Gesellschaft an die Schule herangetragen werden. Doch zunächst müssen alle in Schule Tätigen sich bewusst werden, dass es nicht genügt die Organisation, das System, die Rahmenbedingungen zu ändern, sondern dass sie selbst es sind, die sich mit (ver-)ändern müssen.

Die größten Veränderungen beginnen nun mal immer zuerst bei uns selbst und wir haben in unseren Schulen hervorragendes Personal, Lehrerinnen und Lehrer die ihre Arbeit als Berufung, nicht nur als Beruf sehen, die bereit sind sich über die Maßen für ihre Schule zu engagieren und die oft an ihre Grenzen, auch der körperlichen, stoßen.

Durch systematische Personalentwicklung können nicht nur vorhandene Potenziale besser genutzt werden, sondern auch die Kolleginnen und Kollegen zu mehr Berufszufriedenheit finden.

Ein probates Mittel zu Personalentwicklung scheint das Mitarbeitergespräch, welches in der Wirtschaft seit langem praktiziert und insgesamt positiv beurteilt wird. Allmählich finden Mitarbeitergespräche auch Einzug in die öffentliche Verwaltung und neuerdings auch in Schulen. Während in einigen Bundesländern Mitarbeitergespräche in Schulen bereits fest verankert sind, Richtlinien und Handreichungen von den jeweiligen Ministerien herausgegeben und (Schul-)Leitungspersonal geschult wird, sind Mitarbeitergespräche in Schulen in Rheinland-Pfalz noch kein (offizielles) Thema.

Ich möchte im Folgenden zunächst auf die Bedeutung des Mitarbeitergespräches als Instrument zur Personalentwicklung im Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung eingehen, sowie mögliche „Fallstricke“ oder Fehlentwicklungen aufzeigen, weil diese Überlegungen im Vorfeld der Einführung von Mitarbeitergesprächen von immanenter Bedeutung sind.

1. Zur Notwendigkeit einer systematischen Personalentwicklung

„Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.“

Louis Pasteur (1822 – 1895)

In unserer modernen Wissensgesellschaft, in der professionelles Wissen eine grob geschätzte Halbwertszeit von fünf Jahren aufweist, in einigen Hochtechnologiebereichen eine noch deutlich kürzere, müssen wir feststellen, dass gleichsam mit dieser zunehmenden Erosion des Wissens¹ die Notwendigkeit wächst, sich den Herausforderungen der gesellschaftlichen Wandlungsprozesse zu stellen. Die „Behaltensschulung“ kann (und darf) nicht mehr länger Leitmotiv unseres Bildungswesens sein. Wir müssen weg von der Behaltensschulung, hin zu einer Ermöglichungsdidaktik, die nachhaltiges Lernen und Kompetenzentwicklung fördert. Nur durch einen nachhaltigen Lernkulturwandel kann es uns gelingen, die uns anvertrauten jungen Menschen fit für die Zukunft, fit für Veränderungen, zu machen.

Auch die Lehrerinnen und Lehrer müssen für diese Veränderungen vorbereitet werden und es muss die Aufgabe eines systematischen und planvollen Schulentwicklungsprozesses sein, „das Selbstkonzept und die pädagogischen Orientierungen von Lehrerinnen und Lehrern weiter zu entwickeln, sie mit dem Wandel des Wissens vertraut zu machen und sie im Gebrauch der Strategien und Methoden zur Kräfteschulung zu professionalisieren“.²

Die in der Schule handelnden Lehrerinnen und Lehrer müssen in die Lage versetzt werden, ihnen müssen Methoden und Strategien an die Hand gegeben werden, ihre Arbeit erfolgreich durchführen zu können.

Eine systematische Personalentwicklung ist also unabdingbar und muss elementarer Bestandteil jedes schulischen Qualitätsprogramms sein. Personalentwicklung muss stets als Gesamtkonzept verstanden werden, das Personalfortbildung, Personalführung und Personalförderung umfasst.³ Die Bedeutung von Personalentwicklung wird noch dadurch verstärkt, dass die Einzelschulen immer mehr Autonomie erhalten und somit selbst „als Motor der Schulentwicklung“ auch für Personalentwicklung verantwortlich sind.

„Um Schulentwicklung durch Lernkulturwandel professionell gestalten zu können, müssen Leitungskräfte zum pädagogischen Leadership in der Lage sein, das u.a. folgende Funktionen umfasst: Ziele klären, Teams entwickeln, Personal fördern, Schule verwalten, Gespräche moderieren, kooperieren und kommunizieren, eigene Führung reflektieren und Qualität sichern.“⁴

„Pädagogisches Leadership meint eine ermutigende Haltung, mit der sich Führungspersonen im

¹ Vgl. auch Arnold, Rolf. Leadership und Lernkulturwandel I

² Arnold Rolf: Leadership und Lernkulturwandel, S. 8

³ Vgl. auch Rolff, Hans-Günter. Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung

⁴ Arnold Rolf: Leadership und Lernkulturwandel, S. 46

Bildungswesen der Unsicherheit einer komplexen und dem Risiko des ständig Neuen in der Schulentwicklung stellen und den darin enthaltenen Konfliktgehalt nicht scheuen, sondern sein Potenzial für innovatives Handeln zum Wohle aller nutzen.“¹

Die zentralen Aufgaben von pädagogischer Führung und Leadership sind:²

- Lern- und Entwicklungsprozesse ermöglichen und begleiten
- Kooperative Führung, Kooperation und Vertrauensbildung
- Reflexion über Wertefundamente und Vereinbarung von Zielsystemen
- Sinnvermittlung und Identitätsfindung durch Erarbeitung von Schulphilosophie und -leitbild

Moderne Führung ist für die Moderation der Selbstorganisation zuständig. Die Grundlage für solch ein sensibles und projekt-, bzw. entwicklungsförderliches Führen ist zunächst auch der Abschied der Führungsperson von der Illusion der Machbarkeit und der Allzuständigkeit.³

Führung als stellvertretende Führung braucht eine Feedback-Kultur und gleichermaßen eine Vertrauenskultur, gekennzeichnet zur gegenseitige Akzeptanz und das Recht, Fehler zu machen. Beides gilt es zu entwickeln und führt zu einem Betriebsklima welches sich sowohl positiv auf die Motivation der Mitarbeiter und auf deren Leistungen, als auch auf die Maßnahmen zur Personalentwicklung auswirkt. Das Führungshandeln, bzw. das Führungsverständnis, hat somit großen Einfluss auf den Personal- und Schulentwicklungsprozess.

Eine lernende Organisation Schule benötigt eine lernenden Schulleitung, die auf Veränderungen hin disponiert ist und ihre eigene Arbeit als ständigen Lernprozess gestaltet.

Personalentwicklung muss also primär die Führungskräfte (einer Schule) betreffen und kann erst danach die anderen Mitglieder der Organisation erreichen.

a) Auf dem Weg zur Lernenden Schule

Eine lernende Organisation ist eine „Organisation, in der die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen.“⁴ Nach P. Senge haben Führungskräfte in einer lernenden Organisation auf die Entwicklung von fünf Disziplinen zu achten:⁵

- I. Systemdenken entwickeln
- II. Selbstführung praktizieren
- III. mentale Modelle reflektieren
- IV. Visionen entwerfen und
- V. im Team lernen.

¹ Schratz, Michael: Pädagogisches Leadership, S.71

² Vgl. auch Schüßler, Ingeborg. Leadership und Lernkulturwandel II

³ Vgl. auch Arnold, Rolf. Pädagogisches Leadership

⁴ Schratz Michael: Pädagogisches Leadership, S. 60

⁵ Vgl. auch Schüßler, Ingeborg. Leadership und Lernkulturwandel I

Doch können Schulen lernen? Die Antwort muss lauten: Ja.

„Doch Institutionen und Organisationen könne nur lernen, wenn auch ihre Mitglieder sich weiterentwickeln.“¹ Die Organisation muss sich zwangsläufig (mit-) entwickeln, wenn deren Mitglieder neue Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben und sich deshalb auch die Prozesse und Inhalte der täglichen Zusammenarbeit verändern.

Organisationsentwicklung und Personalentwicklung werden deshalb oft als Einheit gesehen, da zum einen strukturelle Veränderungen in der Organisation wirkungslos bleiben, wenn nicht auch die Menschen sich verändern und zum anderen Personalentwicklungsmaßnahmen ins Leere laufen, wenn nicht zugleich die Organisation sich (mit-)verändert.

Doch jeder Schulentwicklungsprozess verfehlt sein Ziel, wenn er nicht letztlich auf die Veränderung des Unterrichts zielt. Eine Lernende Schule ist unter anderem auch daran zu erkennen, dass ihre Entwicklung sich förderlich auf die Qualität des Unterrichts auswirkt.²

„Nur wenn es uns gelingt, die Lernverantwortlichkeit wieder stärker dem Lernsubjekt zurückzugeben, wird es auch gelingen, lernende Organisationen aufzubauen, das sind Organisationen des lebenslangen Lernens, in denen die Menschen ihre Arbeit und Lernprozesse selbständig planen und autonom gestalten.“³

Weder Personalentwicklung, noch Organisationsentwicklung, noch Unterrichtsentwicklung können (und dürfen) isoliert gesehen werden, sondern alle drei Bereiche sind gleichberechtigte Partner im Systemzusammenhang der pädagogischen Schulentwicklung.⁴

Für lernende Organisation gibt es zwei große Gefahren, die es rechtzeitig zu erkennen gilt.⁵ Dem Risiko die benötigten Qualifikationen und Ressourcen nicht rechtzeitig bereit stellen zu können kann nur durch eine langfristige und planvolle Personalentwicklung entgegengetreten werden. Die Gefahr der Kompetenzsaturierung tritt dann ein, wenn es den Führungskräften nicht gelingt, Stillstandsgefahren rechtzeitig zu erkennen und die nötigen Umqualifizierungsmaßnahmen, sprich Personalentwicklungsmaßnahmen, einzuleiten.

Dieses Erkennen kann aber nur stattfinden im gegenseitigen Dialog. Insofern ist der Dialog, die zwischenmenschliche Kommunikation, Grundqualität einer lernenden Organisation.

Als systematisch und planvoll eingesetztes Instrument bietet das Mitarbeitergespräch die Möglichkeit des Dialogs, des gegenseitigen Austausches und des Gebens und Nehmens von Feedback, um so die Effektivität der Arbeitsleistung zu erhöhen, versteckte Potentiale zu fördern, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verstärken und Prozesse der Selbstorganisation und Selbststeuerung in Gang zu setzen.

¹ Buhren, C.G./ Rolff, H.-G.: Personalentwicklung in Schulen, S. 11

² Vgl. auch Schratz, M./ Steiner-Löffler, U.: Die Lernende Schule

³ Arnold, Rolf: Leadership und Lernkulturwandel I, S. 16

⁴ Vgl. auch Rolff, Hans-Günter: Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung

⁵ Vgl. auch Arnold, Rolf: Leadership und Lernkulturwandel

2. Ein „Blick über den Tellerrand“

Systematische Personalentwicklung an Schulen ist auch in Rheinland-Pfalz spätestens seit der Verpflichtung der Schulen zur Erstellung eines schuleigenen Qualitätsprogramms aktuell. So waren 2002 alle allgemein bildenden Schulen in Rheinland-Pfalz aufgefordert ein Qualitätsprogramm zu erstellen und umzusetzen.¹ Im Leitfaden für die Entwicklung eines Qualitätsprogramms wurde darauf hingewiesen, dass die „kurz- und mittelfristige Planung von Lehrerfortbildung im Hinblick auf die gesetzten Ziele (verstärkt nachfrageorientiert und schulintern)“ Bestandteil des Qualitätsprogramms sein muss.

Im Rundschreiben des Ministeriums für Bildung, Frauen und Jugend vom 24.2.2004 an alle allgemein bildenden Schulen in Rheinland-Pfalz zur Fortschreibung des Qualitätsprogramms, wird erneut darauf hingewiesen, dass die schulinterne Fortbildungsplanung Bestandteil des Qualitätsprogramms ist. Dies sind die ersten zögerlichen und spärlichen Versuche eine systematische Personalentwicklung an Schulen zu etablieren und in die schulische Qualitätsarbeit einzubetten. Die Einführung von Mitarbeitergesprächen an Schulen als Instrumente der Personalentwicklung, ist in Rheinland-Pfalz noch kein (offizielles) Thema.² Andere Bundesländer haben jedoch bereits erste Schritte unternommen, dieses Instrument der Personalentwicklung an Schulen zu etablieren und so scheint es angebracht, einen Blick „über den Tellerrand“, in ausgewählte Bundesländer zu werfen.³

In Schleswig-Holstein ist mit dem „Erlass zum Personalentwicklungskonzept“⁴ seit 2002 das Führen von Mitarbeitergesprächen an Schulen verbindlich vorgeschrieben. Im Herbst des Jahres 2005 sollen erste Evaluationsergebnisse mittels einer Schulleiterbefragung vorliegen. Auch in Baden-Württemberg sind Mitarbeitergespräche an Schulen als „Beratungsgespräche und dienstliche Beurteilung von Lehrkräften“⁵ verbindlich vorgeschrieben. So muss der Schulleiter mit den Lehrkräften seiner Schule in regelmäßigen Abständen Beratungsgespräche führen, die mit einer Zielvereinbarung abschließen können. In diesem Beratungsgespräch sind die Qualität der unterrichtlichen, erzieherischen und außerunterrichtlichen Arbeit, die individuelle Fortbildungsplanung, die künftige berufliche Entwicklung, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit zu erörtern.

¹ Vgl. auch Ministerielle Dienstanweisung der Ministerin an alle Schulleiterinnen und Schulleiter und Lehrerinnen und Lehrer in Rheinland-Pfalz zum Thema Qualitätsentwicklung an Schulen in Rheinland-Pfalz vom 16. Sept. 2002.

² Jedoch stellt man fest, dass bereits Fortbildungen zum Thema „Mitarbeitergespräche“ angeboten werden. So fand z.B. vom 15.-16.3.2005 eine Fortbildungsveranstaltung als Kooperationsveranstaltung des Verbandes Deutscher Realschullehrer, Landesverband Rheinland-Pfalz e.V., der Landesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT und dem Institut für Lehrerfort- und – weiterbildung Mainz ILF, mit dem Titel „Das Mitarbeitergespräch“, statt. Dies zeigt, dass das Interesse an Mitarbeitergesprächen als Instrument zur Personalentwicklung an Schulen vorhanden ist.

³ Es kann nicht Gegenstand vorliegender Ausarbeitung sein einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand in allen Bundesländern zu liefern, oder gar die in den verschiedenen Bundesländern geführten Diskussionen in allen Ansätzen darzustellen. Exemplarisch sollen hier nur der Stand in einigen Bundesländern aufgezeigt werden.

⁴ Vgl. auch Erlass des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein – III 54 – vom 17.09.2002.

⁵ Vgl. auch Verwaltungsvorschrift zur Änderung der Verwaltungsvorschrift „Beratungsgespräch und dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte an öffentlichen Schulen“ vom 21. Juli 2000, Az.: 14-0300.41/238, veröffentlicht in Amtsblatt Kultus und Unterricht vom 9. Okt. 2000, Nr. 17., S. 280 ff

Mit der Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultur vom 4. Oktober 1999, wurde das Mitarbeitergespräch an Schulen in Bayern zum 1. Januar 2000 verbindlich eingeführt.¹ Inhalte des Mitarbeitergespräches sollen die Zusammenarbeit und Führung, die dienstliche Verwendung, die Arbeitsbedingungen und die weitere Verwendung und die beruflichen Perspektiven sein.

In Hessen sind die Lehrkräfte verpflichtet, die von ihnen wahrgenommenen Fortbildungen und Qualifizierungen, sowie auf Wunsch weitere, die Berufslaufbahn fördernde Kompetenzen, in einem Qualifizierungsportfolio zu dokumentieren². Die Auswertung der Qualifizierungsportfolios soll Bestandteil von Mitarbeitergesprächen sein.³

Ein kurzer Blick über die Grenzen zeigt uns, dass Mitarbeitergespräche in Schulen auch in Österreich ein aktuelles Thema sind. Zwar sind Mitarbeitergespräche an Schulen in Österreich noch nicht landesweit verbindlich vorgeschrieben, doch wird ihre Bedeutung für die Personal- und Schulentwicklung im Weißbuch des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur herausgestellt. Im Rahmen des von der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Elisabeth Gehrler, auf der Basis des Abschlussberichtes der Zukunftskommission gebildeten Schulpakets V, werden Mitarbeitergespräche an Schulen zukünftig relevant werden. In der Schweiz ist es schwer einen Überblick zu gewinnen, da Mitarbeitergespräche nur in einigen Kantonen eingeführt sind⁴. An die Einführung der geleiteten Schulen ist auch das Führen von Mitarbeitergesprächen an diesen Schulen gekoppelt.

Schauen wir weiter „über den Tellerrand“ hinaus, so erkennen wir, dass Mitarbeitergespräche in anderen Non-Profit-Bereichen und in der Wirtschaft seit Jahren als Verfahren der Personalentwicklung erfolgreich etabliert und von den Betroffenen als Möglichkeit der individuellen Einflussnahme auf Karriere, Arbeitsumfeld und Arbeitszufriedenheit, akzeptiert sind.

Mitarbeitergespräche gelten in der Wirtschaft gar als Qualitätsmerkmal eines Betriebes und werden demzufolge von den Betrieben auch in Stellenausschreibungen als „Werbung in eigener Sache“ extra ausgewiesen⁵.

Doch auch die eifrigen Personalentwickler, die unermüdlichen Verfechter des Nutzens von Mitarbeitergesprächen, sollten einen Blick über den Tellerrand wagen, denn nur so können sie verstehen, warum Mitarbeitergespräche nur zögerlich an Schulen eingeführt werden, die Widerstände begreifen und die Ängste der Betroffenen ernst nehmen.

¹ Vgl. auch Amtsblatt der Bayerischen Staatsministerien für Unterricht und Kultus und Wissenschaft, Forschung und Kunst, KWMBI I Nr.20/1999, S. 348 ff.

² Vgl. auch Drittes Gesetz zur Qualitätssicherung in hessischen Schulen vom 29. Nov. 2004, § 66(2)

³ Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Position der hessischen Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), die sich teilweise vehement gegen die Einführung von Mitarbeitergesprächen an Schulen ausspricht. So hat z.B. der GEW-Kreisverband Marburg einen kurzen Film produziert, welcher auf satirische Art Tipps gibt, wie man das Gespräch umgehen, bzw. ad absurdum führen kann. Dieser Film hat bereits seinen Weg in andere Bundesländer gefunden und dient u.a. auf Personalräteschulungen dazu das Mitarbeitergespräch als Instrument zur Personalentwicklung auszuhebeln.

⁴ Jeder Kanton verfügt über seine eigene Gesetzgebung. Die kantonalen Gesetze können eingesehen werden unter: http://edkfmpro.unibe.ch/linkliste/KantonaleGesetze/mainLex_D.html (Stand: Mai 2005)

⁵ Vgl. auch <http://www.corporate.basf.com/de/karriere/ag/nawi/muk/weiter.htm?id=MuOz86pAtbcp41N> (Mai 2005)

Es sind im wesentlichen vier Gründe, die von Schulen immer als Argumente gegen eine systematische Personalentwicklung ins Feld geführt werden¹. Erstens die Befürchtung, dass Personalentwicklung zu einer Bürokratisierung von Verwaltungsaufgaben führt. Zweitens die Befürchtung, dass ein geordnetes Personalentwicklungskonzept zu Einschränkungen der persönlichen Freiheit führt. Drittens wird der Bearbeitung von personalorientierten Fragestellungen in informellen Gesprächen der Vorzug gegeben und viertens wird als Argument angeführt, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Schulleitung, insbesondere bei verwaltungs- und personalrechtlichen Sachverhalten nur begrenzt sind. Des Weiteren fühlen die Lehrerinnen und Lehrer sich in ihrer Individualität bedroht und fürchten persönlich verantwortlich gemacht zu werden für eine durch äußere Rahmenbedingungen bedingte Schulmisere.²

Je größer diese Ängste sind, desto behutsamer muss die Einführung von Mitarbeitergesprächen an Schulen vorbereitet werden.

Der Qualität des Führungshandelns kommt somit große Bedeutung zu.

3. Auch Schulleitungen müssen qualifiziert werden

Eine erfolgreiche Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen der heutigen Schulwirklichkeit verlangt immer mehr eine konstruktive, dialogorientierte Form der Zusammenarbeit und somit werden hohe Anforderungen an das Kommunikationsvermögen der Führungskräfte gestellt. Jede Führungskraft sollte nicht nur die wesentlichen Techniken der Gesprächsführung, sowie die bedeutendsten kommunikationspsychologischen Modelle kennen, sondern die eigene Kommunikation durch Schulungen, Coaching, Metakommunikation, etc. beständig reflektieren und trainieren.

a) Kommunikation will gelernt sein³

Kommunikation zwischen Menschen findet immer auf der Sachebene und der Beziehungsebene zugleich statt. Paul Watzlwick formuliert dies wie folgt: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt derart, dass Letzterer den Ersteren bestimmt.“⁴ Leider wird die Beziehungsebene, die oft entscheidend ist, vernachlässigt, weil man glaubt es reiche aus in der Sache zu überzeugen.

¹ Vgl. auch Buhren, C. G./ Rolff, H.-G.. Personalentwicklung in Schulen

² Vgl. auch Buhren, C. G./ Rolff, H.-G.. Personalentwicklung in Schulen

³ Einen hervorragenden Überblick über die Grundlagen der Kommunikationspsychologie gibt Schulz van Thun in seinem Buch: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.

⁴ Mentzel, Wolfgang: Mitarbeitergespräch, S. 12

Friedman Schulz van Thun erweitert dies zum Kommunikationsquadrat, durch das er die vier Seiten einer Äußerung darstellt und dem Empfänger „vier Ohren“ zuordnet.

Jede Äußerung beinhaltet einen Sachaspekt, einen Beziehungsaspekt, einen Selbstoffenbarungsaspekt und einen Appellaspekt. Mit jeder Nachricht die ein Sender „verschickt“, vermittelt er somit nicht nur eine Sachinformation, sondern seine Botschaft kann, beim Empfänger auf unterschiedlichen Ebenen ankommen, und je nachdem welcher Ebene dieser sich am meisten öffnet, entstehen Missverständnisse.

Insbesondere in Mitarbeitergesprächen kommt so dem „Aktiven Zuhören“ eine große Bedeutung zu. Man versucht sich in die Gefühls- und Gedankenwelt des Gesprächspartners einzufühlen, mit eigenen Worten wiederzugeben, was man sachlich und emotional von ihm verstanden hat und versucht so die Welt aus den Augen des anderen zu sehen. Man interessiert sich für seinen Gegenüber und zeigt es auch.

Durch „Ich-Botschaften“ kann ich im Gespräch zu erkennen geben, wie mir gerade zumute ist und dadurch werde ich in meiner Rolle sichtbarer und als Mensch greifbarer.

Die Verwendung von „Ich-Botschaften“, deren Bedeutung, Wirkung und Einsatz, muss zum gängigen Handwerkszeug des Schulleiters gehören.

Um zu einer stimmigen Führung zu gelangen, ist die Selbstklärung von ganz entscheidender Bedeutung. Das Innere Team¹, die inneren Stimmen, die sich in jedem von uns zu einem bestimmten Vorfall zu Wort melden, müssen in einer Teamkonferenz zu Wort kommen, damit man im Gespräch Farbe bekennen kann. „Farbe bekennen bedeutet für einen Gesprächspartner greifbar zu werden, aus der Deckung der Zurückhaltung, die beim Aktiven Zuhören sehr wichtig ist- hervortreten, den eigenen Standpunkt deutlich zu machen und dafür Verantwortung zu übernehmen.“²

In einem Gespräch sind Fragen unerlässlich und Uwe Drzyzga formuliert sogar die These „Wer richtig fragt, der führt“³. Die Frage, ob es von größerer Bedeutung ist, Was man fragt, oder Wie man fragt, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden, doch ist es wohl unzweifelhaft, dass die richtige Fragetechnik einen entscheidenden Einfluss auf das Gespräch hat.

Von großer Bedeutung ist auch die Metakommunikation. Diese ist ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Kommunikation und unseres Lernens und muss deshalb auch Bestandteil jedes Mitarbeitergespräches sein. Die Differenzen und unterschiedlichen Deutungen müssen zur Sprache gebracht und verglichen werden, denn nur durch das Interesse an der Differenz, an der Sicht des Andersdenkenden, an der reflexiven Vergewisserung unseres eigenen Denkens und Beobachtens, können wir lernen und uns selbst (weiter-) entwickeln⁴.

¹ Vgl. auch Schulz van Thun, F./ u.a.: Miteinander reden

² Schulz van Thun, F./ u.a.: Miteinander reden, S. 81

³ Drzyzga, Uwe: Personalgespräche richtig führen, S. 17

⁴ Vgl. auch Siebert, Horst. Der Konstruktivismus als pädagogische Weltanschauung

b) Wir sehen nur was wir sehen

„Unsere Wirklichkeit ist ein Produkt unserer Erkenntnis“¹. „Zwar können wir unsere „blinden Flecken“ nicht beseitigen aber wir können uns unserer blinden Flecke bewusst werden. Diese Erkenntnis der Erkenntnis verpflichtet uns zu einer Haltung ständiger Wachsamkeit gegenüber der Versuchung der Gewissheit“². Für Vorgesetzte bedeutet dies, sich im Vorfeld jedes Gespräches bewusst zu machen, dass einige der folgenden Effekte, bzw. Urteilstendenzen die eigene Wahrnehmung im Gespräch bestimmen³:

Halo-Effekt

Durch einen allgemeinen Eindruck oder durch ein besonderes Merkmal wird die komplette Wahrnehmung einseitig positiv oder negativ beeinflusst.

Logikfehler

Aus beobachtbaren Merkmalen werden Rückschlüsse auf nicht beobachtbare Merkmale gezogen.

Tendenz zum Durchschnitt

Besonders gute und schlechte Urteile werden vermieden, um Konfliktsituationen mit dem Gesprächspartner zu vermeiden. Ins andere Extrem wirken der Strenge-(severity-)Effekt und der Milde-(leniency-)Effekt, die ebenso stark persönlichkeitsbedingt sind.

Primacy-Effect

Der erste Eindruck führt zu einer Vorwegbeurteilung. Alle weiteren Informationen werden durch diesen ersten Eindruck überlagert und in das „Bild“ vom Gegenüber eingepasst.

Der letzte Eindruck

Auch der letzte Eindruck kann besonders haften bleiben und die Wahrnehmung erheblich verzerren.

Kontrastfehler

Der Vorgesetzte überträgt seine eigenen Maßstäbe auf den Mitarbeiter und vergleicht diesen mit sich selbst, wobei der Mitarbeiter dadurch in der Regel schlechter abschneidet.

Vorurteile

Eine Person wird aufgrund einzelner Merkmale, wie Geschlecht, Kleidungsstil oder Nationalität einer danach gebildeten Kategorie zugeordnet, über die man sich bereits ein verallgemeinerndes (Vor-) Urteil gebildet hat.

Pygmalion-Effekt (Andorra-Effekt; self-fulfilling prophecy)

Man behandelt einen Menschen so, wie er sein könnte und man erwartet von ihm, dass er sich so verhält, wie man glaubt, dass er sich verhalten werde, woraufhin dieser sein Verhalten den Erwartungen anpasst und sich dann tatsächlich auch so verhält, wie von ihm erwartet.

Sympathie und Antipathie

Sympathie, Antipathie und persönliche Beziehungen prägen die Wahrnehmung nachhaltig.

¹ Siebert, Horst: Der Konstruktivismus als pädagogische Weltanschauung, S. 21

² a.a.O, S. 25

³ Vgl. auch Drzyzga, Uwe. Personalgespräche richtig führen

4. Mitarbeitergespräche als Instrumente der Personalentwicklung

Mitarbeitergespräche sind hochaktuell, was sich auch aus der Fülle der Veröffentlichungen, sei es an Büchern, Zeitschriftenartikeln, Internetartikeln oder auch Fortbildungsangeboten, ablesen lässt. Doch ebenso vielfältig wie die Veröffentlichungen ist die unterschiedliche Verwendung der Bezeichnung Mitarbeitergespräch.

Es ist festzustellen, dass in vielen Veröffentlichungen die Bezeichnung Mitarbeitergespräch synonym zum Zielvereinbarungsgespräch verwendet wird (HEISIG¹, NAGEL u.a.²)

Manche Autoren hingegen trennen zwar die Begriffe, schlagen jedoch vor, dass Mitarbeitergespräche (gemeint sind in diesem Fall Jahresgespräche) mit Zielvereinbarungen abschließen können.³ Wieder andere (ROLFF⁴, DRZYZGA⁵) gehen davon aus, dass Zielvereinbarungen und Jahresgespräch nicht vermischt werden dürfen, da sie mit unterschiedlicher Intension geführt werden. MENZEL sieht gar das Jahresgespräch als Möglichkeit das Beurteilungs-, das Beratungs- und das Zielvereinbarungsgespräch in einem Gespräch zusammenzufassen.⁶

Darum scheint es angebracht zunächst eine Begriffsklärung vorzunehmen, oder wie Sokrates es formulierte: „Der Beginn der Weisheit ist die Definition der Begriffe.“

Der Begriff Mitarbeitergespräche umfasst die Breite Palette an Personalgesprächen und meint somit die anlassbezogenen Personalgespräche, wie Einstellungsgespräch, Rückkehrgespräch, Kritikgespräch, Konfliktgespräch, die mitarbeiterbezogenen Personalgespräche, wie Zielvereinbarungsgespräch, Jahresgespräch, Beurteilungsgespräch und auch die generellen Personalgespräche mit allen Mitarbeitern eines Teams oder einer Organisation, z.B. im Rahmen von Besprechungen, Workshops oder Konferenzen.

Ich möchte im folgenden nur auf Mitarbeitergespräche als Jahresgespräche und als Zielvereinbarungsgespräche eingehen.

Zur Einführung von Mitarbeitergesprächen finden sich auch unterschiedliche Empfehlungen. Während z.B. BUREN/ROLFF für einen allmählichen Einführungsprozess⁷ unter Einbeziehung aller Beteiligten sind, schlagen NAGEL/u.a. die Einführung „top down“ vor.⁸

Wenn nun aber die Einzelschule der Motor der Schulentwicklung ist und Mitarbeitergespräche als Instrument einer systematischen Personalentwicklung Bestandteil des schuleigenen Qualitätsprogramms sein sollen, dann gibt es keine Patentlösung, sondern es muss Sache der Einzelschule sein, zu entscheiden, welcher Weg zur Einführung für sie der bessere ist.

¹ Vgl. auch Heisig, Daniela. Kooperations- und Kommunikationstechniken

² Vgl. auch Nagel, R./ u.a.. Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.

³ Vgl. auch Amtsblatt Kultus und Unterricht vom 9. Okt. 2000, Nr. 17, S. 280 ff.

⁴ Vgl. auch Buhren, C. G./Rolff, H.-G.. Personalentwicklung in Schulen

⁵ Vgl. auch Drzyzga, Uwe. Personalgespräche richtig führen

⁶ Vgl. auch Menzel, Wolfgang. Mitarbeitergespräche

⁷ Vgl. auch Buhren, C. G./Rolff, H.-G.. Personalentwicklung in Schulen

⁸ Vgl. auch Nagel, R./ u.a.. Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Nicht einheitlich beantwortet wird auch die Frage, wer das Mitarbeitergespräch führen soll. Zwar sehen die ministeriellen Handreichungen einiger Bundesländer den Schulleiter in alleiniger Verantwortung, doch dies entspricht eher einem hierarchischen Führungsverständnis. Die meisten wissenschaftlichen Veröffentlichungen sprechen sich dafür aus, Mitarbeitergespräche (mit Ausnahme von Beurteilungsgesprächen) auch an Stellvertreter, Abteilungs- oder Stufenleiter zu delegieren.¹ Insbesondere in größeren Schulen ist die Delegation ein Muss, da es keinem Schulleiter möglich sein wird, mehr als max. 15 Gespräche pro Jahr adäquat vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten und die Führungsspanne, ebenso wie das Problem des Zeitmanagements, keine andere Lösung zulässt.²

Man darf nicht davon ausgehen, dass an einer Schule alle Kolleginnen und Kollegen auch dazu fähig sind Mitarbeitergespräche zu führen. Entsprechende Fortbildungen, z.B. schulinterne Kommunikationstrainings, können helfen, die benötigten Qualifikationen bereit zu stellen.

Das Mitarbeitergespräch – als Jahres- oder Zielvereinbarungsgespräch – ist nicht nur ein Instrument zur Personalentwicklung, sondern auch ein Führungsinstrument. Und genau dies ist es, wovon die meisten Kolleginnen und Kollegen am meisten Angst haben: Führung. Hier muss mit Ängsten und Widerständen gerechnet werden, da traditionelle Strukturen aufgebrochen, Selbstverständlichkeiten hinterfragt, gewohnte Routinen diskutiert und geschaffene Autonomiespielräume gefährdet werden.

Will man als Schulleiter durch Mitarbeitergespräche führen, so muss man dies auch dem Kollegium transparent machen, „denn nichts ist unangenehmer als heimliche Zielsetzungen“.³ Das Mitarbeitergespräch kann nur dann ein legitimes Führungsinstrument sein, wenn wir ein modernes Führungsverständnis im Sinne transformativer, subsidiärer Führung zugrunde legen. Mitarbeitergespräche die von einem Vorgesetzten als Führungsinstrument genutzt werden der in hierarchischen Strukturen denkt, werden dazu dienen die Menschen zu verändern, zu gestalten, einzig nach den Vorstellungen des Gestalters, wodurch das Mitarbeitergespräch seine Bedeutung verliert und wohl besser als Mitarbeiteranweisung zu benennen wäre. Ein verändertes Führungsverständnis, die Reflexion des eigenen Führungshandelns, Kommunikationstraining, Grundkenntnisse der Kommunikationspsychologie und die Fähigkeit zu pädagogischem Leadership durch die Schulleitung sind notwendige Voraussetzung, bevor Mitarbeitergespräche eingeführt werden dürfen.

Personalentwicklung beginnt also zuerst bei der Schulleitung.

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen kann und darf deshalb nicht isoliert erfolgen, sondern muss eingebettet sein in ein Konzept systematischer Personalentwicklung, welches nicht nur auf die Einzelschule, sondern auf den gesamten Schulbereich ausgerichtet ist.

¹ Vgl. auch Buhren, C. G./Rolf, H.-G.. Personalentwicklung in Schulen

² Vgl. auch Rolf, Hans-Günter. Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung

³ Rolf, Hans-Günter: Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung, S. 101

a) Das Jahresgespräch¹

Das Jahresgespräch findet wie es der Name schon sagt, in der Regel jährlich statt. Es ist ein professionelles Gespräch und folgt klaren Regeln. So ist der Termin frühzeitig, am besten mehrere Wochen vorher, zu verabreden, damit es gut vorbereitet werden kann und nicht unter Zeitdruck geführt werden muss.

Die Lehrkraft nimmt vor dem Jahresgespräch eine Selbsteinschätzung vor. Alle verfügbaren Daten können genutzt werden, z.B. Klassenbuch, Schülerrückmeldungen, Protokolle von Elternabenden, etc.. Auch die Schulleitung bereitet sich ausführlich auf das Gespräch vor. Das Jahresgespräch ist eine Art Bilanz- und Orientierungsgespräch, bei dem der Mitarbeiter über seine Arbeit und seine Vorhaben Bilanz zieht und Feedback von der Schulleitung erhält. Doch das Jahresgespräch ist symmetrisch angelegt: „Nicht nur die Führungskraft, d.h. das Schulleitungsmitglied, gibt der Lehrperson ein Feedback, auch die Lehrperson kann der Schulleitung für den Handlungszusammenhang bedeutsame Wahrnehmungen zurückspeiegeln oder auf erhoffte, aber nicht erhaltene Unterstützung aufmerksam machen. Lehrpersonen können um Rat und Hilfe bitten. Führungskräfte können auf Defizite hinweisen.“²

Grundsätzlich kann alles die Schule betreffende Gegenstand des Jahresgespräches sein. So ist es z.B. denkbar, dass auch die private Entwicklungsplanung durch den Mitarbeiter zum Thema gemacht wird. Ansonsten sollten im Jahresgespräch die Anforderungen und Belastungen, die Arbeitsaufgaben, Arbeitsergebnisse und Arbeitserfolge, die Zusammenarbeit, die Leitung und die Leitungsqualität, der individuelle und institutionsbezogene Fortbildungsbedarf, das Verhältnis zu anderen Kollegen und Fachgruppen und die angestrebten Aufgaben, Funktionen und Positionen angesprochen werden.

Jahresgespräche müssen dokumentiert werden, damit sie nicht aus der Erinnerung verschwinden und wirkungslos bleiben. Die Dokumentation erfolgt am geeignetsten, wenn jeder der Beteiligten sich seine persönlichen Notizen macht, welche dann als Grundlage und Vorbereitung des nächsten Gespräches dienen. Eine Verlaufszusammenfassung des Gespräches ist ebenso wenig angepasst, wie die Dokumentation des Gespräches in der Personalakte. Dies würde dem Jahresgespräch den Charakter eines Beurteilungsgespräches verleihen, was jedoch mit einer ganz anderen Intension geführt werden muss. Zielvereinbarungen sind vom Jahresgespräch klar zu trennen, selbst wenn es nahe liegt, diese am Ende des Gespräches zu treffen.

Die große Bedeutung des Jahresgespräches liegt darin, dass Mitarbeiter die oft vermisste, aber gewünschte Einschätzung ihrer Arbeit, d.h. Rückmeldung, Kritik und Anerkennung, erhalten und Führungskräfte vielfältige Rückmeldungen bekommen, die sie in die Lage versetzen, ihr Führungshandeln zu reflektieren und zu verbessern.

¹ Vgl. auch Buhren, C. G./Rolf, H.-G.: Personalentwicklung in Schulen

² Buhren, C. G./Rolf, H.-G.: Personalentwicklung in Schulen, S. 66

b) Das Zielvereinbarungsgespräch

„Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand, der eindeutig beschrieben ist.

Oder kurz: „Ziele sind vorausgedachte Ergebnisse einer Arbeit“.¹

In Managementratgebern ist oft zu lesen „wer sein Ziel nicht kennt, kann es nicht treffen“, doch dieser ausschließlichen Zielfokussierung ist entgegenzuhalten, dass eine „sich über jedes erreichte Ziel hinaus zum nächsten Ziel fortreibende Optimierung energetisch zur Abwertung der Gegenwart führt“². Wir schauen ständig in die Zukunft und missachten die Gegenwart. Besser formulierte es Seneca: „Wer den Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind günstig.“ Zwar fordert auch er Zielklarheit, doch sind es hier eher die Bedingungen der Gegenwart, die eine Zielerreichung erst ermöglichen, denen Beachtung geschenkt wird.

Ziele können die Basis für Motivation sein, aber nur sofern sich der Handelnde mit diese Zielen identifiziert. Deshalb sind Zielvereinbarungen von der Zielvorgabe, auf die der Mitarbeiter keinen Einfluss hat, streng zu unterscheiden.

„Zielvereinbarungen sind von Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeinsam geklärte und übereinstimmend festgelegte Ziele. Sie stellen ein Arbeitsbündnis dar.“³

In der Schule können drei Arten von Zielen unterschieden werden:⁴

- Einzelarbeitsziele, die sich auf die täglichen Arbeitsbeziehungen und das Aufgabenverständnis von einzelnen Lehrkräften beziehen.
- Systemziele, die Gruppen oder Einzelpersonen betreffen, aber auch Entwicklungsziele der gesamten Schule oder deren Teilbereiche tangieren.
- Persönliche Entwicklungsziele, die der individuellen Förderung der Lehrkräfte dienen.

Die Ziele müssen so konkret wie möglich formuliert sein und von der betreffenden Person selbst realisiert werden können. Bei der Formulierung der Ziele können die „SMART“-Regeln hilfreich sein. Nach den „SMART“-Regeln sollen Ziele

- spezifisch, d.h. situations- und personenorientiert sein.
- messbar, d.h. überprüfbar und messbar sein.
- attraktiv, d.h. anziehend und herausfordernd sein.
- realistisch, d.h. überschaubar und inhaltlich begrenzt sein.
- terminiert, d.h. zeitlich festgelegt sein.

Zielvereinbarungen werden schriftlich festgehalten und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Dies schafft Verbindlichkeit und Klarheit und dient als Grundlage des nächsten Gespräches. Allerdings dürfen Zielvereinbarungen weder Grundlage von Leistungszulagen, Beförderungen oder Beurteilungen sein und auch nicht in die Personalakte gelangen.

Zielvereinbarungen dienen nicht nur der Entwicklung der einzelnen Lehrkraft, sondern über den gemeinschaftlichen Diskurs auch der Qualitätsentwicklung der gesamten Schule.

¹ Buhren, C. G./Rolf, H.-G.: Personalentwicklung in Schulen, S. 69

² Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums, S. 145

³ Buhren, C. G./Rolf, H.-G.: Personalentwicklung in Schulen, S. 70

⁴ Vgl. auch Buhren, C. G./Rolf, H.-G.: Personalentwicklung in Schulen

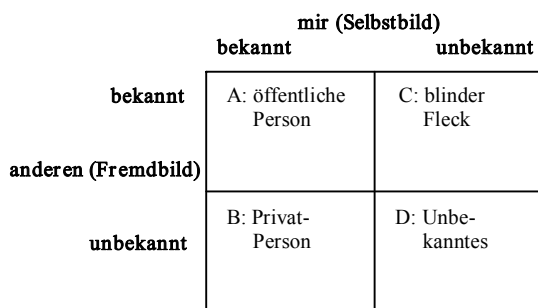
c) Die Bedeutung des Johari-Fensters

„Das Bild, das wir von uns selbst haben, beeinflusst unser Verhalten und die Art und Weise, wie andere Menschen auf uns reagieren. Das Bild, das wir uns von anderen machen, bestimmt deren Verhalten uns gegenüber.“¹

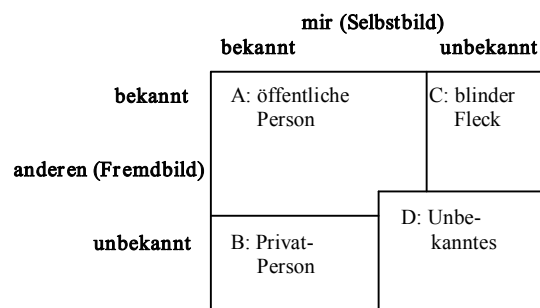
Unsere Wirklichkeit beruht auf Annahmen der wirklichen Welt. Auch unser Selbstbild ist kein wirklichkeitsgetreues Abbild der eigenen Persönlichkeit, sondern nur unser Konstrukt dessen, was wir vermuten, dass andere über uns denken (vermutetes Fremdbild), wie wir gerne sein möchten (Ich-Ideal) und wie wir uns in Kontakt mit anderen erleben. Insbesondere bei Führungskräften klaffen Selbstbild und Fremdbild (durch die Mitarbeiter) weit auseinander, wodurch Missverständnisse vorprogrammiert sind, weil beide Parteien von unterschiedlichen Voraussetzungen ausgehen.

Durch Jahresgespräche und Zielvereinbarungsgespräche kann nicht nur der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter Rückmeldung, bzw. Feedback, geben, sondern auch die Führungskraft erhält Feedback und wird so in die Lage versetzt ihr Selbstbild zu überprüfen.

Durch das Johari-Fenster kann dieser Prozess anschaulich dargestellt werden²:



Das Johari-Fenster zu Beginn eines Gesprächs.



Das Johari-Fenster am Ende eines Gesprächs

Durch Mitarbeitergespräche kann jeder Gesprächspartner seinen Bereich A vergrößern, so dass eine möglichst große gemeinsame Informationsbasis entsteht. Das Geben und Nehmen von Feedback sollte sich die Waage halten und es liegt im Interesse der Führungskraft, die Mitarbeiter zu kritischem Feedback zu ermutigen.

Führungskräfte können ihre Aufgabe nur wahrnehmen, wenn sie wissen, wie ihre Mitarbeiter sie erleben. Eine Führungskraft kann nur erfolgreich und anerkannt sein, wenn sie einen stetigen Abgleich zwischen Fremd- und Selbstbild durchführt und gegebenenfalls ihr Selbstbild revidiert.

Zu beachten ist auch, dass eine Führungskraft durch ihr (subjektives) Fremdbild Mitarbeiter nicht richtig einschätzt und so vorhandene Potenziale verkennt. Auch hier trägt das Mitarbeitergespräch zur Klärung bei.

¹ Heisig, Daniela: Kooperations- und Kommunikationstechniken, S. 53

² Vgl. auch Drzyzga, Uwe. Personalgespräche richtig führen

5. „Personalentwicklung oder wie man mit guten Absichten den Weg zur Hölle pflastert“¹

Personalentwicklung zielt auf die Veränderung von Menschen, nicht der Organisation. Die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter sollen den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation angepasst werden. So handeln viele Führungskräfte nach dem Motto: „Sei du so, wie ich dich gerne hätte.“² Hierhinter verbirgt sich nicht nur der heimliche Drang zum Menschenmachen, sondern auch die Angst vieler Führungskräfte vor Personal mit Persönlichkeit. Personalentwicklung geht viel zu oft von überzogenen optimistischen Erwartungen aus, denn systemtheoretisch gesehen lassen sich Menschen nicht „entwickeln“, weil die Systeme autopoietisch sind und bestenfalls von außen irritiert werden können. Es muss also Aufgabe der Führungskraft sein, förderliche Strukturen für die Entwicklung ihrer Mitglieder zu schaffen, denn, wie Sprenger es formuliert, „Intelligente Menschen haben in dummen Organisationen keine Chance.“ Auch die Vorstellung jeder Mensch habe versteckte Potenziale, die gleichsam also von defizitären Menschen ausgeht, produziert nicht nur übersteigerte Erwartungen, sondern beinhaltet auch die Notwendigkeit, dass diese Potenziale durch einen hierarchisch höherstehenden erkannt und gefördert werden müssen, was u.a. zu einer passiven Erwartungshaltung der Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten führt. Reinhard K. Sprenger bezeichnet dies als „Psychosozialismus“³ und Personalentwicklung unter hierarchischen Bedingungen nennt er illegitim.

Für Reinhard K. Sprenger sind Zielvereinbarungen aus Misstrauen geboren, weil man kein Vertrauen in die Selbstverantwortlichkeit seiner Mitarbeiter hat und konterkarieren so ein modernes Führungsverständnis. Es sind nicht die Ziele, sondern der gemeinsame Weg, die Qualität der Zusammenarbeit die von den Mitarbeitern täglich erlebt wird, durch den Motivation und Leistungsbereitschaft erwächst. Zudem ist das Führen durch Zielvereinbarungen kritisch zu sehen, da es viel zu oft nur Führen durch Zielvorgaben ist, wo Ziele nicht vereinbart, sondern diktiert werden. Zum „Supergau“ führt Führung durch Zielvereinbarungen dann, wenn man versucht Leistung an Belohnung zu koppeln. Die Messbarkeit von Leistung ist ein Mythos, objektive Leistung eine Illusion. Entsprechende Systeme belohnen nicht die Leistung, sondern lediglich den Zielerreichungsgrad. Am Prozess der Leistungserbringung sind diese Systeme nicht interessiert, denn dazu müsste der Einfluss des Führungshandelns selbst Thema werden.

All denen, die sich mit Euphorie einer systematischen Personalentwicklung, damit verbunden dem Führen von Mitarbeitergesprächen zuwenden, sei zur Lektüre Reinhard K. Sprenger empfohlen. Sprenger wird alle Enthusiasten wieder auf den Boden der Tatsachen zurückholen und ihnen vor Augen führen, dass nicht der einzelne sich wandeln muss, sondern auch die Organisation und dass damit verbunden auch Führung neu gedacht werden muss.

¹ Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums, S. 107

² a.a.O.: S. 116

³ a.a.O.: S. 112

6. Resümee

Die Einführung und das Führen von Mitarbeitergesprächen bedarf einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Akzeptanz. Die Schaffung dieser Feedback- und Vertrauenskultur ist, ebenso wie der gesamte Schulentwicklungsprozess, abhängig von der Qualität des Führungshandelns. Eine lernende Organisation Schule verlangt also nach einer lernenden Schulleitung, die ihre Arbeit als ständigen Lernprozess gestaltet und zu pädagogischem Leadership und emotionaler Führung fähig ist.

7. Literaturverzeichnis:

Arnold, Rolf: Leadership und Lernkulturwandel I. Studienbrief SEM0110.
TU Kaiserslautern 2001

Buhren, C. G./Rolf, Hans-Günter: Personalentwicklung in Schulen. Weinheim und
Basel 2002

Drzyzga, Uwe: Personalgespräche richtig führen. Nördlingen 2000

Heisig, Daniela: Kooperations- und Kommunikationstechniken. Studienbrief SEM0600. TU
Kaiserslautern 2002

Mentzel, Wolfgang: Mitarbeitergespräche. Planegg/München 2004

Nagel, R./Oswald, M./Wimmer, R.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.
Stuttgart 1999

Rolf, Hans-Günter: Instrumente und Verfahren der Schulentwicklung. Studienbrief SEM0400.
TU Kaiserslautern 2002

Schratz, Michael: Pädagogisches Leadership. Studienbrief SEM0200. TU Kaiserslautern 2001

Schratz, M./Steiner-Löffler, U.: Die Lernende Schule. Weinheim und Basel 1999

Schulz van Thun, F./Ruppel, J./Stratmann, R.: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie
für Führungskräfte. Hamburg 2000

Schübler, Ingeborg: Leadership und Lernkulturwandel II – theoretische und praktische
Bausteine. Studienbrief SEM0120. TU Kaiserslautern 2001

Siebert, Horst: Der Konstruktivismus als pädagogische Weltanschauung. Frankfurt/Main 2002
Sprenger, Reinhard K: Aufstand des Individuums. Frankfurt 2005