



## Workshop 4 Mitarbeitergespräche führen – Praxisworkshop und Erfahrungsaustausch

Donnerstag, 10. März 2016  
11.00 – 12.30 Uhr

Dr. Martin Keller, Universität St. Gallen



The image features two bright spotlights at the top, casting beams of light onto a wooden floor. The floor is made of dark wood planks with visible grain and knots. The background is dark, making the spotlights and the illuminated floor stand out.

## Ziele

1. Anregungen für die Gestaltung von Mitarbeitergesprächen erhalten
2. Erfahrungen austauschen



# Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

## Das MAG im Gesamtsystem 'Schule'

Zentrales Personalführungsinstrument

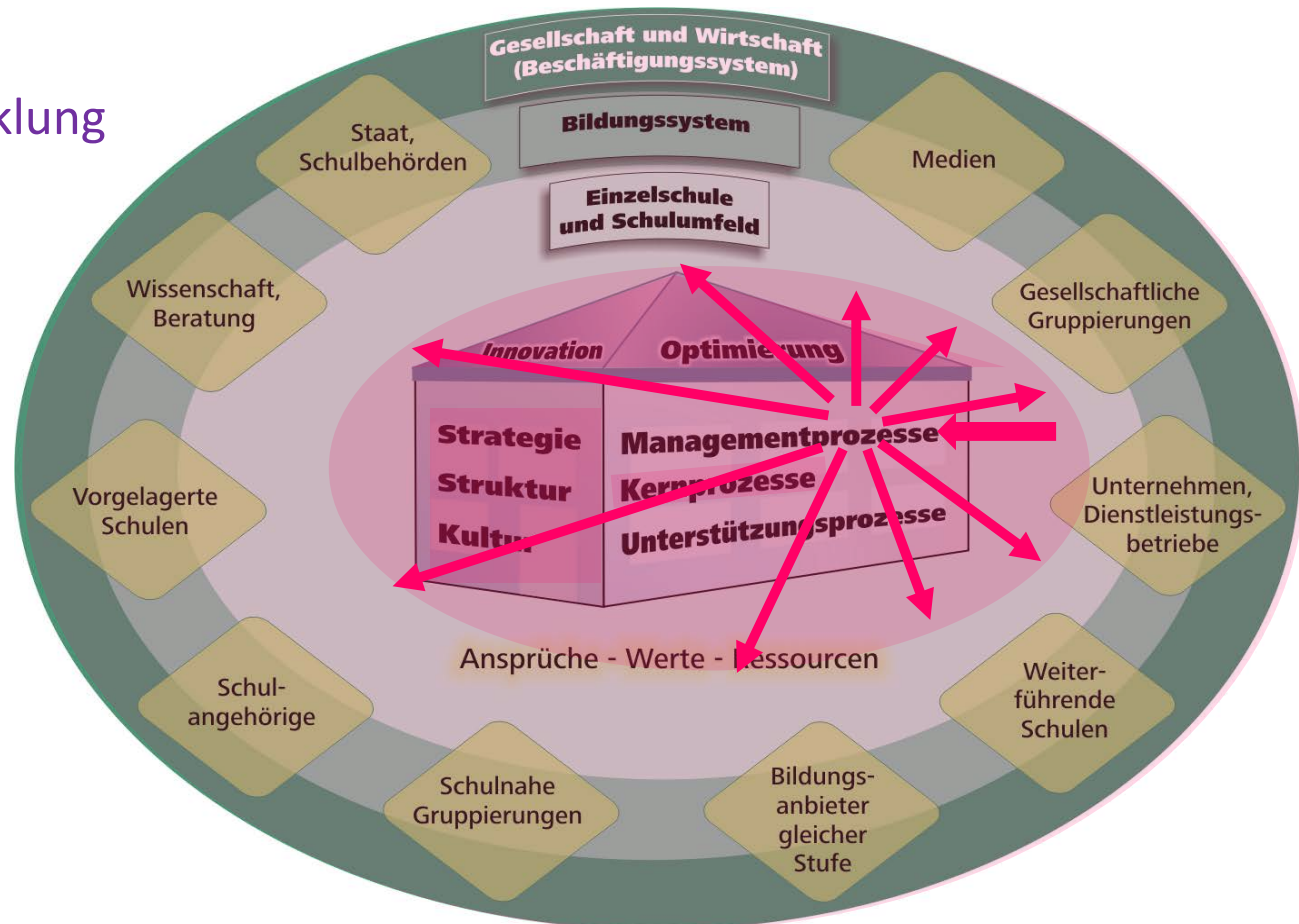
eingebettet im Kontext der Ordnungsmomente

Optimierung und Entwicklung der Schule

Kernprozess (Unterricht) steht im Fokus

Thematisiert Gesamtschule und ggf. das schulische Umfeld

strahlt in die Gesamtschule aus



# Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

**Das Mitarbeitergespräch ist eng mit den Ordnungsmomenten der Schule verwoben.**

**Benötigt einen Bezugsrahmen**

- Leitbild & Schulprogramm
- Q-Leitbild
- Lehrplan



**Eingebettet in die Struktur**

- Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung in der Personalführung
- Formulare, Instrumente
- Abläufe, Prozesse
- Umgang mit Daten

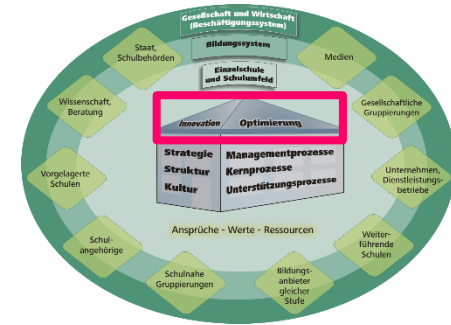


**MAG ist ein Kulturträger**

- Kommunikation
- Vertrauen
- Feedbackkultur

# Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das Mitarbeitergespräch dient der Optimierung und Entwicklung der Schule.



## MAG

### Innovation

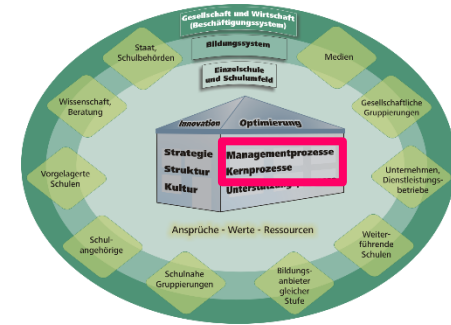
- Schulentwicklung
- Personalplanung
- Personalentwicklung
- Neue Arbeitsfelder

### Optimierung

- Qualitätssicherung
- Weiterbildung (extern / intern)
- Professionalisierung

# Einbettung von MAGs im Gesamtsystem 'Schule'

Das Mitarbeitergespräch basiert auf einer 360 Grad Beurteilung.





# Rahmenbedingungen eines gelingenden MAG

**1.**  
Das Mitarbeitergespräch ist in das Qualitätsmanagement der Schule systematisch eingebettet.

Vergangenheit verstehen –  
Gegenwart klären –  
Zukunft gestalten

**2.**  
Das Mitarbeitergespräch versteht sich nicht als Zeitpunkt, sondern als Zeitraumbetrachtung.



**3.**  
Das MAG orientiert sich an einer transparenten Ablaufstruktur. Dieser Prozess ist schriftlich dokumentiert und allen zugänglich

Motivierte, vertrauensvolle & zielorientierte  
Zusammenarbeit

**4.**  
Funktionen des MAG sind definiert und bekannt (siehe nächste Folie)

# Funktionen des MAG sind definiert und bekannt



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



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

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



Verwenden Sie zur Beobachtung den Beobachtungsbogen  
Nutzen Sie die Zeit für sich selbst:  
*Was mache ich gleich? Wo sehe ich 'Stolpersteine'?*

# Workshop

1. Wir bilden Kleingruppen
2. Tauschen Sie sich über mögliche Problempunkte aus.
3. Was würden Sie anders machen? Warum? Was sind ihre 'Erfolgsrezepte'?



# Workshop

## Mögliche Problempunkte

### 1. Unterrichtsvisitation

*Wie sorgen wir für eine zuverlässige und gültige Unterrichtsvisitation durch die Schulleitung?*

Vorbereitung

### 2. Einstieg in das MAG / Eröffnung

*Wie gestalten wir den Einstieg in das Mitarbeitergespräch?*

### 3. Einbezug von Daten

*Welche Daten werden in das Mitarbeitergespräch einbezogen?  
In welcher Form und Ausführlichkeit?*

### 4. Pensenplanung/Aufgabenverteilung

*Wie werden die Pensenverteilung bzw. allgemein die Aufgabenverteilung bei Lehrpersonen vorgenommen?*

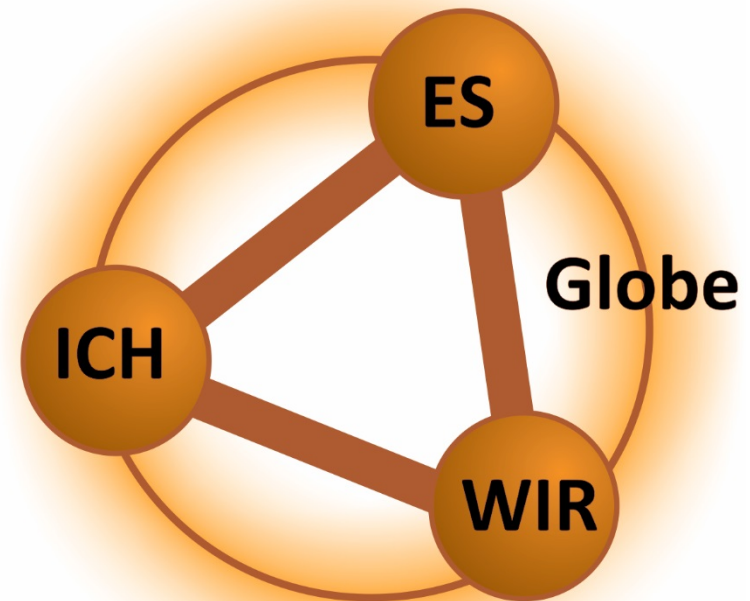
Durchführung

### 5. Zielformulierung

*Wie werden die Zielvereinbarungen mit den Lehrpersonen umgesetzt?*

Abschluss

## Die Eröffnung des Mitarbeitergesprächs folgt einer klaren Struktur. TZI als Strukturierungshilfe



*Ruth Cohn (1912 – 2010)*

*Wie kommt es, dass ich  
mit Dir (Ihnen)*

*zu diesem Thema und in diesem Rahmen hier bin,*

*und welche Hindernisse / Erwähnenswertes gibt es noch?*

## Die Durchführung des Mitarbeitergesprächs basiert auf einem Leitfaden. Der Gesprächsablauf folgt zwei Logiken



### Leitfaden aus dem Film

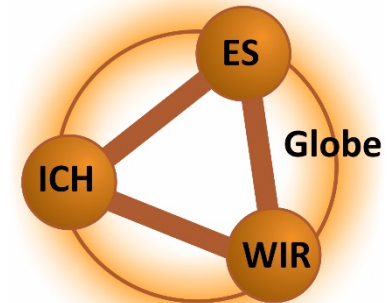
- Rückblick mit Selbst- und Fremdeinschätzung
- Einschätzung des Unterrichts
- Einschätzung des Schulklimas
- Einschätzung der Schulleitung und der Organisation
- Reflexion über die Schulentwicklung
- Diskussion über Zielvorhaben und deren Evaluation
- Sonstiges

### Zeitliche Logik



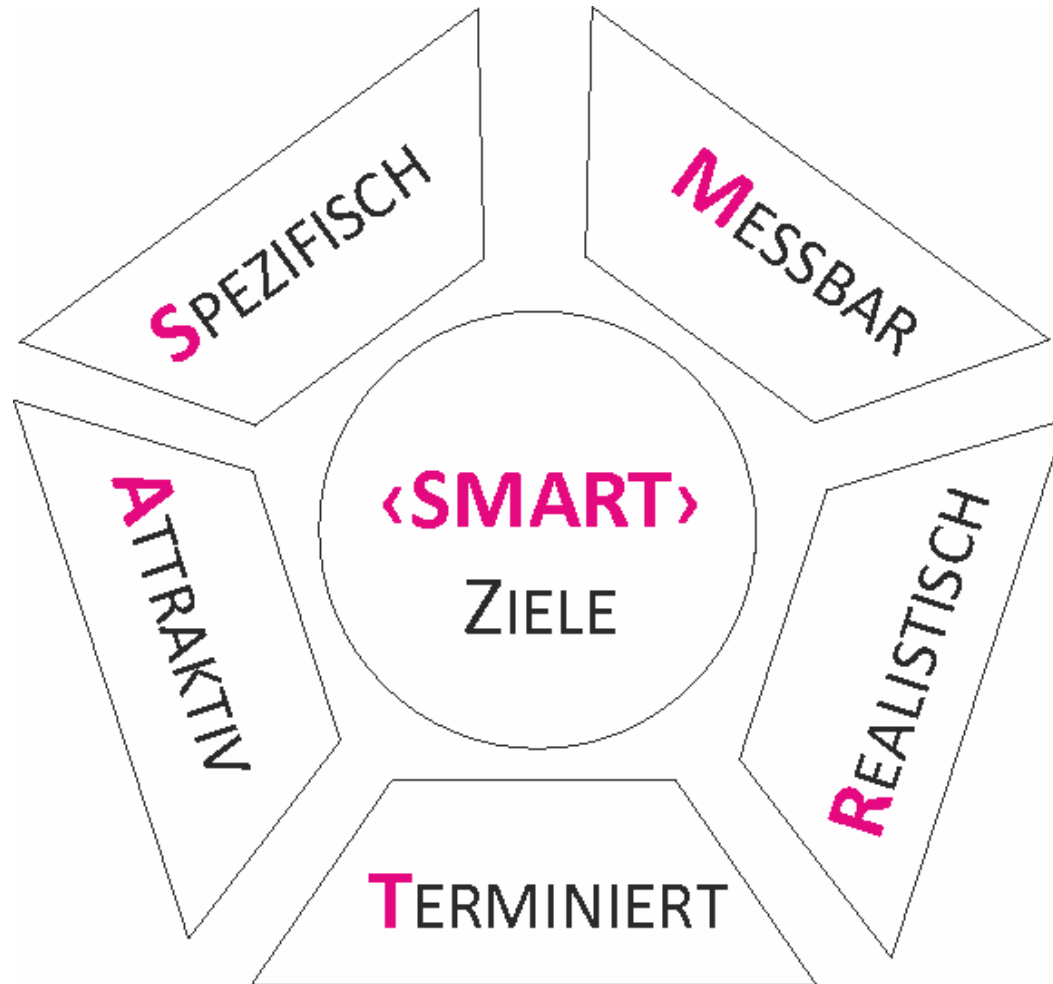
Vergangenheit verstehen –  
 Gegenwart klären –  
 Zukunft gestalten

### Inhaltliche Logik



*Kempfert, G. & Rolff, H.-G. (2005). Qualität und Evaluation. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.*

Die Zielvereinbarung bildet den Abschluss des Gesprächs.  
SMART-Regel

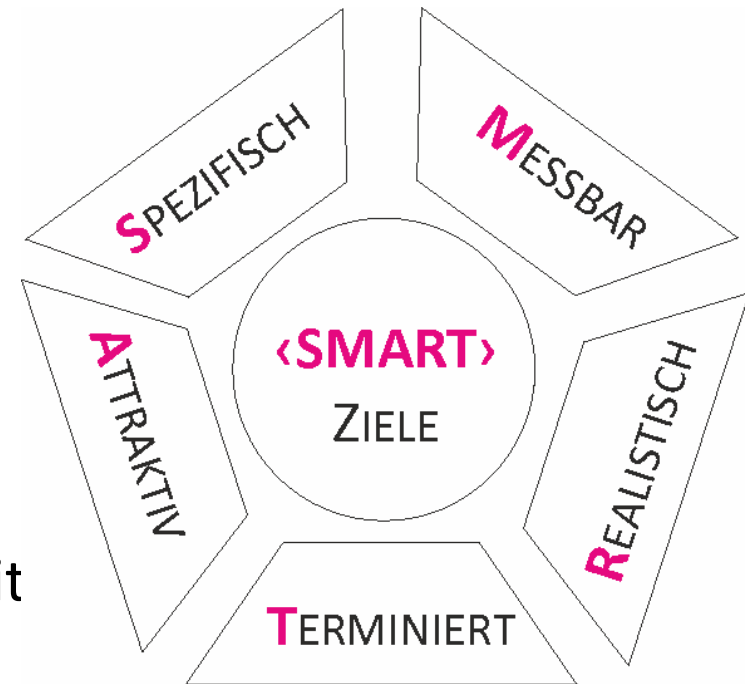




## Lehrperson

Die Lehrperson besucht im nächsten Schuljahr einen zweitägigen Weiterbildungskurs zum Thema “Bring Your Own Device (BYOD): Unterrichten mit Laptops und Tablets“.

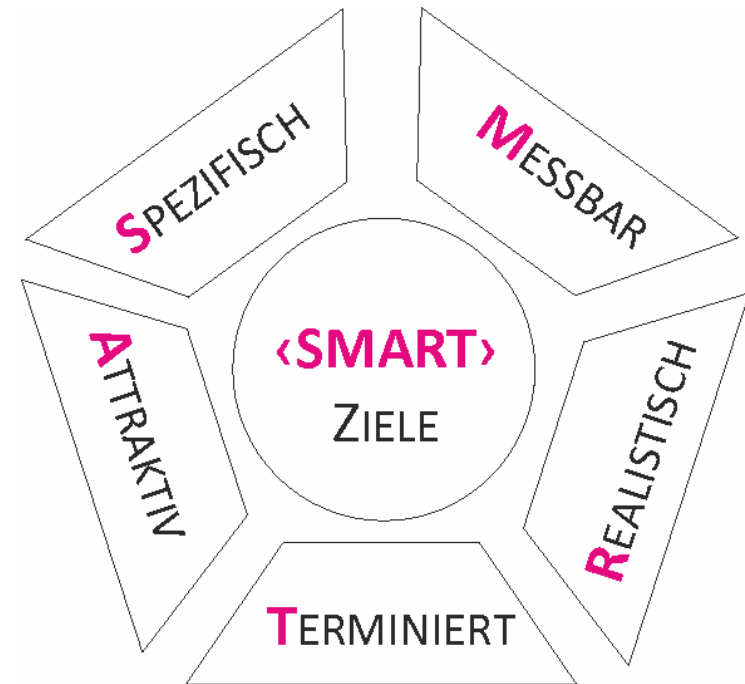
Basierend auf diesen Erkenntnissen entwickelt Sie eine Unterrichtseinheit von 2 bis 4 Lektionen zuhanden der gesamten Fachschaft.



## Fachschaft

Die Fachschaft analysiert die Maturitätsprüfungen der vergangenen vier Jahre in unserer Schule für das Fach Mathematik. Zusätzlich analysiert sie die Maturitätsprüfung im Jahre 2015 von drei weiteren Gymnasien aus je einem anderen Kanton.

Die Fachschaft berichtet schriftlich (2 – 4 Seiten) und mündlich bis Ende Oktober an das für die Fachgruppe zuständige Schulleitungsmitglied.



## Datenbasierte Instrumente bilden die Grundlage für das MAG. Mögliche Instrumente für eine ganzheitliche Diskussion

### Portfolio der Lehrperson

- besuchte Weiterbildungen
- Schülerfeedback
- kollegiale Besuche
- Selbsteinschätzung
- ggf. Elternfeedback, etc.




### Visitationsbericht der Schulleitung


#### Instrumente aus dem Film:

- **Schülerfeedback**
- **Visitationsbericht / Unterrichtsbeobachtung**



## Beobachtungsinstrumente des IWP-HSG als mögliche Idee





Institut für Wirtschaftspädagogik  
Universität St. Gallen

### Beobachtungsbogen 1

RÜCKMELDUNG FÜR: \_\_\_\_\_


TEIL A<sub>1</sub>


**Unterrichtsaufbau / Struktur**

<p><b>Strukturierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestaltet einen klaren, motivierenden Einstieg in die Lektion</li> <li>- macht den Aufbau, den Kontext und die Zielsetzungen der Lektion an geeigneter Stelle deutlich</li> <li>- die Lektion orientiert sich an Leitfragen</li> <li>- die Strukturierung des Unterrichts orientiert sich an klar erkennbaren Lernschritten</li> <li>- Lerninhalte bauen logisch aufeinander auf</li> <li>- schliesst den Unterricht sauber und strukturiert ab</li> <li>- Lernerfolgskontrollen werden sinnvoll in den Gesamtaufbau der Unterrichtseinheit eingebettet</li> </ul>	
<p><b>Lehrstrategie</b></p>	

**Vorschlag Legende:**

- + positiv aufgefallen
- verbesserungswürdig
- ~ muss diskutiert werden
- \* sehr gute Idee





Institut für Wirtschaftspädagogik  
Universität St. Gallen

### Beobachtungsbogen 2

RÜCKMELDUNG FÜR: \_\_\_\_\_

**Unterrichtsaufbau / Struktur**

<p><b>Strukturierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestaltet einen klaren, motivierenden Einstieg in die Lektion</li> <li>- Aufbau, Kontext und Zielsetzungen der Lektion sind klar</li> <li>- Lektion orientiert sich an Leitfragen</li> <li>- Unterricht orientiert sich an klar erkennbaren Lernschritten</li> <li>- Lerninhalte bauen logisch aufeinander auf</li> <li>- Unterricht wird sauber und strukturiert abgeschlossen</li> <li>- Lernerfolgskontrollen werden sinnvoll eingebettet</li> </ul>	
<p><b>Lehrstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lehrstrategie ist zielführend und wird korrekt und vollständig umgesetzt (inkl. üben und anwenden)</li> </ul>	
<p><b>Problemorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es wird anhand einer Problemstellung gelernt</li> <li>- Problemstellung umfasst die zentralen Lerninhalte</li> </ul>	

**Vorschlag Legende:**

- + positiv aufgefallen
- verbesserungswürdig
- ~ muss diskutiert werden
- \* sehr gute Idee

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**



Institut für Wirtschaftspädagogik

**Universität St.Gallen**

Institut für Wirtschaftspädagogik

Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

9000 St.Gallen

Tel. +41 (71) 224 26 30



Dr. Martin Keller

Bereichsleiter

'Schulführung und Schulentwicklung'