

„Freiwillige Mitarbeitergespräche sind ein positives Instrument“

Welchen positiven Nutzen freiwillige Gespräche mit Beschäftigten für die Schulentwicklung haben und wie heikle Themen im Schulalltag erfolgreich besprochen werden können, erklärt Karin Rosbach, Leiterin des hessischen Georg-Christoph-Lichtenberg-Oberstufengymnasiums Bruchköbel.

Frau Rosbach, an Ihrer Schule können Lehrkräfte freiwillig Mitarbeitergespräche mit der Schulleitung vereinbaren. Wo liegen die Vorteile?

Aus meiner Sicht sind Mitarbeitergespräche ein sehr positives Instrument der Schulentwicklung. Damit haben die Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit, jenseits dienstlicher Gespräche eigene Wünsche und Ideen einzubringen. So, wie ich erwarte, dass man im Kollegium ein Ohr für die Anliegen der Schülerseite hat, sollen auch die Lehrkräfte das Gefühl haben, bei der Schulleitung Gehör zu finden.

Wo liegt der Unterschied zu dienstlichen Gesprächen?

Dienstlich veranlasste Gespräche betreffen zum Beispiel die nach anderthalb Jahren übliche Zwischenbeurteilung, die Verbeamtung auf Lebenszeit oder Beförderungen. Ein weiterer Anlass können besondere Probleme sein. Ein Unterschied ist, dass die Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen nicht in die Personalakten der Lehrkräfte aufgenommen werden.

Was wird konkret besprochen?

Ein Beispiel sind die Arbeitszusammenhänge, in denen sich eine Lehrkraft zurzeit befindet. Wo liegen aktuelle Schwerpunkte, wie ist die Arbeitszufriedenheit, gibt es Entwicklungs- und Fortbildungsbedarf? Dabei sehe ich, welches Potenzial im Kollegium vorhanden ist. Es könnte etwa sein, dass ein jüngerer Kollege nach



Foto: Dominik Buschardt

Karin Rosbach leitet seit Anfang 2012 das hessische Georg-Christoph-Lichtenberg-Oberstufengymnasium in Bruchköbel. An der Schule gibt es 65 Lehrkräfte und 640 Schülerinnen und Schüler.

Mitarbeitergespräche

Der systematische Einsatz von Mitarbeitergesprächen ist Teil des hessischen Modellprojekts „Selbstverantwortung plus“, an dem neben der Ludwig-Geissler-Schule Hanau 16 weitere berufliche Schulen teilgenommen haben. Ziele sind unter anderem eine verbesserte Unterrichtsqualität, verstärkte Kommunikation zwischen Schulleitung und Kollegium und eine höhere Arbeitszufriedenheit der Lehrerinnen und Lehrer. Bis Ende 2011 war Karin Rosbach an der Ludwig-Geissler-Schule Abteilungsleiterin für Fachoberschule und Berufsfachschule.

ersten Erfahrungen in der gymnasialen Oberstufe künftig auch Leistungskurse betreuen möchte. Oder eine Lehrkraft überlegt, das Studium eines dritten Fachs aufzunehmen und möchte klären, ob dies auch im Interesse der Schule wäre.

Akzeptiert das Kollegium diese Gesprächsform?

Bei manchen gibt es sicherlich Vorbehalte. Von gewerkschaftlicher Seite wird befürchtet, Mitarbeitergespräche könnten benutzt werden, um Lehrkräften Aufgaben schmackhaft zu machen, gegen die sie sich nur schlecht wehren können. Auch deswegen haben wir am Georg-Christoph-Lichtenberg-Gymnasium von Anfang an auf Freiwilligkeit gesetzt. Ein Gespräch findet also nur statt, wenn der Impuls von den Lehrkräften ausgeht. Außerdem kann jede Lehrkraft wählen, ob sie mit mir oder meinem Stellvertreter reden möchte. Aus meiner Sicht sind diese Gespräche eine positive Chance, den fachlichen Austausch mit dem oder der jeweiligen Vorgesetzten zu pflegen.

Kommen wir mal zu den schwierigen, in der Regel dienstlich veranlassten Gesprächen, die auch zu den Aufgaben von Schulleitungen zählen.

Es gibt natürlich Gespräche, die ich eindeutig der Kategorie schwierig zuordnen würde. Beispiel: Es gibt Proteste gegen die Unterrichtsgestaltung oder eine Bewertungssituation einzelner Lehrkräfte. Falls es dafür einen



Foto: getty/images/westend61

Freiwillige Mitarbeitergespräche sind eine Möglichkeit, den fachlichen Austausch mit den Vorgesetzten zu pflegen.

begründeten Anlass gibt, sollten alle Beteiligten ihr Gesicht wahren können. An unserer Schule gilt: Bei Problemen zwischen Schülerschaft und einzelnen Lehrkräften ist der Klassenlehrer oder die Klassenlehrerin allererster Ansprechpartner. Wenn die Probleme auf dieser Ebene nicht zu lösen

sind, wird der Vertrauenslehrer gefragt. Erst dann wird die Schulleitung miteinbezogen.

Und wenn Sie hinzugezogen werden?

Dann lasse ich mir von der Person, die eine Beschwerde hat, ihr Anliegen vortragen. Anschließend informiere ich

mich in Einzelgesprächen über die Sichtweisen der anderen. Danach finden gemeinsame vermittelnde Gespräche statt. Dabei sollten sich Schülerinnen und Schüler beziehungsweise Eltern ernst genommen fühlen und zugleich die Lehrkraft wissen, dass sie meine Unterstützung hat. Lassen sich

Dienstliche Gespräche und Mitarbeitergespräche auf freiwilliger Basis

- **Dienstlich veranlasste Gespräche** mit Lehrkräften erfolgen bei Zwischenbeurteilungen nach der Hälfte der Probezeit, bei Beurteilungen vor der Verbeamtung auf Lebenszeit oder bei Bewerbungen auf Beförderungsstellen. Auf dienstliche Bitte der oder des Vorgesetzten werden Gespräche bei Pflichtversäumnissen der Lehrkraft oder zur Klärung von Beschwerden durch Schülerinnen und Schüler, deren Erziehungsberechtigte oder Partnerinnen und Partner in der Dualen Ausbildung (Berufsbildende Schulen) geführt. Bei

diesen Gesprächen kann auf Wunsch der Schulleitung oder der betroffenen Lehrkraft ein Mitglied des Schulpersonalrates hinzugezogen werden.

- **Freiwillige Mitarbeitergespräche:** Seit Novellierung der Dienstordnung in Hessen 2011 wurde nach § 17 Absatz 6 für hessische Lehrkräfte das Recht auf Führung von Mitarbeitergesprächen nach Maßgabe des Erlasses „Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung“ vom 4. April 2007

eingeführt. „Diese Mitarbeitergespräche können durch alle Mitglieder der Schulleitung nach Maßgabe des Geschäftsverteilungsplans durchgeführt werden.“ Die Initiative geht dabei von der einzelnen Lehrkraft aus und kann nicht von der Schulleitung oder durch Beschluss eines schulischen Gremiums verpflichtend eingeführt werden. Insofern ist die Anwesenheit eines Mitglieds des Schulpersonalrates nicht erforderlich, kann aber von der Lehrkraft auf Wunsch hinzugezogen werden.



Für Ihren Unterricht



Zum Thema schwierige Gespräche bietet das Schulportal DGUV Lernen und Gesundheit kostenlose Unterrichtseinheiten an, abrufbar im Internet unter www.dguv-lug.de:

- **Stark im Team**
(Sek. I, Webcode lug1069459)
- **Zivilcourage**
(Sek. II, Webcode lug1072889)
- **Azubi-Knigge**
(BBS, Webcode 1074378)

grobe Formfehler feststellen, würde ich darum bitten, Abhilfe zu schaffen. Doch oft geht es darum, unterschiedliche Wahrnehmungen zu spiegeln und aus der Außenansicht zu beleuchten.

Wie sollten die äußeren Rahmenbedingungen aussehen?

Ein Gespräch mit Konfliktpotenzial sollte nicht zwischen Tür und Angel geführt werden, sondern mit entsprechendem zeitlichen Vorlauf. Der Termin sollte so gelegt werden, dass die Lehrerin oder der Lehrer nicht anschließend noch in den Unterricht muss. Gut wäre es auch, das Thema im Vorfeld zu

nennen, damit sich die Gesprächsteilnehmenden mental darauf einstellen können. Vor dem Gespräch ist es gut zu signalisieren, dass die Zeit für ein ungestörtes Gespräch da ist.

Wie lauten Ihre wichtigsten Tipps für schwierige Gespräche?

Sich über alle Hintergründe informieren. Dann planen, wie das Gespräch ablaufen und strukturiert sein soll. Es ist auch empfehlenswert, sich zu überlegen, in welchem Tonfall man Fragen stellt. Dann muss der Gesprächsinhalt absolut vertraulich bleiben, damit das Ansehen einer Person innerhalb des Kollegiums gewahrt bleibt. Was ich sehr wichtig finde, ist eine gewisse professionelle Distanz. Wenn ich mich gut vorbereitet habe, kann ich während des Gesprächs relativ ruhig bleiben, auch wenn das Gegenüber emotional reagiert.

Das eine ist, als Schulleiterin Lehrkräfte zu kritisieren. Wie kritisieren Sie Dienstvorgesetzte angemessen?

Ich stehe für Offenheit im Umgang. Ich bin mir aber sehr wohl bewusst, dass die Hierarchie von Dienstvorgesetztem und Beschäftigten, der ein Stück weit von Beurteilungen abhängig ist, eine Rolle spielt. Trotzdem finde ich, ist konstruktive Kritik gegenüber Vorgesetzten durchaus möglich. Man könnte zum

Beispiel sagen, dass man sich in einer bestimmten Situation nicht so wertgeschätzt gefühlt hat oder sich mehr Unterstützung gewünscht hätte. Ich als Schulleiterin würde einer Lehrkraft so eine kritische Rückmeldung niemals zum Vorwurf machen. Andererseits ist zu viel schmeichelhaftes Lob für eine Schulleitung auch mit Vorsicht zu genießen.

Wie haben Sie gelernt, solche Gespräche zu führen?

Neben Fortbildungen ist das ein gutes Stück Learning by Doing. Die Erfahrung wächst mit jedem Gespräch, man lernt, mit Situationen umzugehen. Dazu kommt: Wir haben hier wie auch an meiner vorherigen Schule ein intaktes Schulleitungsteam, in dem wir uns in schwierigen Angelegenheiten vorher absprechen können.

Wie wichtig ist die Fähigkeit, sich in Gesprächen distanzieren zu können?

Das empfinde ich als sehr große Hilfe. Sie ermöglicht, dass ich auch nach anstrengenden Gesprächen am Ende des Tages nicht um den Schlaf gebracht werde.

Das Gespräch führte **René de Ridder**, Redakteur (Universum Verlag)

✉ redaktion.pp@universum.de

Anzeige

Zweite Fachtagung
Gesund im Betrieb – Stress meistern
am 5. November 2015

» **Veranstaltungsort: BG ETEM Wiesbaden, Rheinstraße 6-8, 65185 Wiesbaden**

Einfach anmelden: auf www.universum.de/ppg
per E-Mail: fachtagung@universum.de
oder per Telefon **0611 90 30-244**
Tagungspreis **€ 350,-**
Kombination Tagung plus „Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf“ **€ 398,-**
(Tagungsgebühr einschließlich Verpflegungskosten)

Aus der Themenliste:

- » Vom Umgang mit Konflikten und Gewalt im Betrieb
- » Die Rolle des Betriebsarztes bei psychischen Erkrankungen
- » Berufsbezogene Psychotherapie
- » Stress
- » Achtsamkeit – Die Kunst, besser zu leben

Weitere Informationen unter www.universum.de/ppg

Die Zertifizierung bei der Landesärztekammer Hessen ist beantragt.



Die DGUV hat die Veranstaltung mit 7 Stunden im Rahmen der Aufrechterhaltung des Zertifikats zum Certified Disability Management Professionals anerkannt.

