

# Gespräche mit Lehrkräften führen

ADOLF BARTZ

Die Schulleitung nimmt ihre Aufgabe der Personalführung wesentlich über Gespräche mit den Lehrkräften wahr. Um diese Gespräche wirksam zu führen, muss sich die Schulleitung darüber im Klaren sein,

- welche Ziele das Gespräch haben und zu welchem Ergebnis es führen soll,
- in welcher Rolle das Gespräch geführt und wie die Beziehung gestaltet wird,
  - um welchen Gesprächstyp es sich handelt,
  - welche Struktur das Gespräch aufweist,
- welche Zeitdauer und welches Gesprächssetting angemessen sind und
- in welcher Weise überprüft werden kann, ob das Gespräch erfolgreich verlaufen ist.

Ob Gespräche mit dem Personal wirksam und erfolgreich verlaufen, hängt wesentlich von der Entwicklung einer inneren Gesprächshaltung ab, die Rollenklarheit, interaktionelle Deutlichkeit, Zugewandtheit und Wertschätzung sowie eine angemessene Aufteilung der Verantwortung für den Gesprächserfolg zwischen den Gesprächsbeteiligten ermöglicht (Boettcher 2004, S. 26 ff.).

Dies setzt voraus, dass die Schulleitung Gespräche, die sie selbst veranlasst, gut vorbereitet und dass sie auf Gesprächswünsche der Lehrkräfte flexibel zu reagieren vermag, indem sie für das passende Setting und die passende Gesprächsstruktur sorgt.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Basiswissen**
  - 1.1 Die Rolle und die Ziele klären
  - 1.2 Die Gesprächsstruktur festlegen
  - 1.3 Für das passende Gesprächssetting sorgen
  - 1.4 Den passenden Gesprächstyp wählen
  - 1.5 Auf Gesprächswünsche und -anfragen von Lehrkräften flexibel reagieren
  - 1.6 Die Wirksamkeit und den Erfolg der Gespräche überprüfen
- 2 Weiterführende Literatur**
- 3 Arbeitshilfen**
  - 3.1 Ziele, Rollen und Ebenen in Gesprächen mit dem Personal klären
  - 3.2 Das Beurteilungsgespräch
  - 3.3 Das Kritikgespräch
  - 3.4 Das Beauftragungsgespräch
  - 3.5 Das Schlichtungsgespräch
  - 3.6 Das Zielfestlegungsgespräch
  - 3.7 Das Personalentwicklungsgespräch
  - 3.8 Das Feedbackgespräch
  - 3.9 Das Transfergespräch
  - 3.10 Das Karriere-/Laufbahnplanungsgespräch
  - 3.11 Das Beratungsgespräch
  - 3.12 Das Beschwerdeggespräch
  - 3.13 Was ist ein gutes Gespräch?

## 1 Basiswissen

### 1.1 Die Rolle und die Ziele klären

Gespräche mit dem Personal müssen vorbereitet werden, denn die Schulleiterin oder der Schulleiter kann nicht erwarten, dass die Lehrkräfte ihren Gesprächsanteil rollenklar und strukturiert wahrnehmen, und auch dann, wenn die Gespräche mit dem Personal von ihnen gewünscht oder initiiert und nicht durch die Schulleitung veranlasst sind, liegt die Gesprächsführung in der Regel bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter. Mit der Gesprächsführung werden auch die Gesprächsrollen definiert. Deshalb gehört zu einer guten Gesprächsvorbereitung, die eigene Gesprächsrolle für sich zu klären:

- Nehme ich als Schulleiterin oder Schulleiter das Gespräch aus der Entscheiderrolle oder der Unterstützerrolle wahr (vgl. Beitrag 10.21)? Dabei gilt für die Entscheiderrolle, dass ich die hierarchische Positionsmacht, die diese Rolle ermöglicht, nur bei solchen Fragen in Anspruch nehmen kann, wo meine Erwartungen sich auf Rechtsvorschriften, Aufträge an die Schule und formelle Erwartungen an die Qualität ihrer Arbeit stützen und nicht etwa nur individuelle Vorlieben darstellen.
- Will ich der Lehrkraft klar machen, was ich von ihr erwarte, oder will ich sie dabei unterstützen,

für sich eine eigene Problemlösung, Entscheidung oder Zielsetzung zu finden? Dies setzt den Verzicht auf den Einsatz der hierarchischen Positionsmacht voraus. Ich kann deshalb solche Gespräche nur führen, wenn ich bereit und von meiner Rolle her in der Lage bin, die Problemlösung, Entscheidung oder Zielsetzung der Lehrkraft zu akzeptieren, wie auch immer sie ausfallen.

Für eine angemessene Rollendefinition ist die Frage entscheidend, wer im Problembesitz ist:

- Hat die Schulleitung das Problem, weil zum Beispiel das dienstliche Verhalten oder die Unterrichtsqualität einer Lehrkraft nicht akzeptabel sind? Dann geht es darum, auf eine Verhaltensänderung hinzuwirken und das Problem der Schulleitung in der Vertretung des Systeminteresses zu einem Problem der Lehrkraft zu machen.
- Hat die Lehrkraft das Problem, wie sie zum Beispiel mit schwierigen Situationen umgehen oder ihre weitere Laufbahn und Personalentwicklung planen kann? Dann geht es darum, dass die Lehrkraft für sich eine Problemlösung und Entwicklungsperspektive findet. Die Schulleitung unterstützt sie dabei, nimmt ihr aber nicht – als Retter – die Problemlösung ab (vgl. den Beitrag 10.31).

Die Gesprächsrollen hängen eng mit den Gesprächszielen zusammen und ich kann ein Gespräch mit dem Personal nur führen, wenn ich weiß, welches Ziel ich mit dem Gespräch erreichen will. Die Gesprächsrollen und -ziele sollten deshalb immer miteinander abgeglichen werden:

- Passen die angestrebten Ziele zu meiner Gesprächsrolle? Wenn ich zum Beispiel eine Lehrkraft so beeinflussen will, dass sie ihr Verhalten ändert, dann kann ich dies nicht auf dem Wege der Beratung in der Unterstützerrolle tun, ohne Verwirrung und – berechtigten – Verdross bei der Lehrkraft hervorzurufen.
- Passt die Gesprächsrolle zu meinen Zielen? Wenn ich als Ziel akzeptiert habe, dass die Lehrkraft für sich eigene Wege zur Problemlösung findet, oder dass sie eigene Qualitäts- und Laufbahnziele entwickelt, dann kann ich nicht „aus der Rolle fallen“ und Weisungen geben – oder ich muss den Rollenwechsel und damit auch den Wechsel des Gesprächstyps klar markieren und deutlich machen, dass ich als Vorgesetzte/r bestimmte Problemlösungen oder Ziele nicht akzeptieren kann und dass ihre Umsetzung zu negativen Sanktionen und Konsequenzen führen wird.

Bereite ich die Gesprächsrollen und -ziele vor, dann kann ich das nur für mich tun und ich

kann die Lehrkraft nicht dazu zwingen, ihre von mir definierte Rolle zu übernehmen und den von mir angestrebten Zielen zuzustimmen. Deshalb gehört zur Gesprächsvorbereitung immer auch,

- zu Beginn des Gesprächs die eigene Gesprächsabsicht deutlich zu machen und die Ziele mit der Lehrkraft – zumindest vorläufig – zu kontraktieren. Ein solcher Kontrakt bedeutet nicht zwingend, sich an das Einverständnis der Lehrkraft zu binden. Wenn ich zum Beispiel aus der Entscheiderrolle ein Kritikgespräch führe, dann geht es darum, dass der Lehrkraft klar ist, worum es in dem Gespräch geht. Sie hat das Recht, bei Unklarheit nachzufragen. Ist ihr klar, worum es geht, dann ist damit ein für den Gesprächsverlauf tragfähiger Kontrakt hergestellt;
- vorweg für sich zu klären, wie man damit umgeht, wenn das Gespräch ganz oder teilweise im Dissens endet. Liegt der Problembesitz bei der Schulleitung, muss sie sich vergewissern, ob der Lehrkraft ihre Erwartungen klar sind und ob ihr klar ist, welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Erwartungen nicht entspricht. Liegt der Problembesitz bei der Lehrkraft, so muss die Schulleitung entscheiden, wann sie die Beratung abbricht und ob sie gegebenenfalls auf andere Beratungsmöglichkeiten verweist.



#### Arbeitshilfe 70 11 01:

#### Ziele, Rollen und Ebenen in Gesprächen mit dem Personal klären

### 1.2 Die Gesprächsstruktur festlegen

Die Strukturierung von Gesprächen im Rahmen der Personalführung und Personalentwicklung kann sich an dem Phasenmodell des systemischen Coachings (König/Volmer 2002, S. 32 ff.) orientieren:

- Die Orientierungsphase
- Die Klärungsphase
- Die Veränderungsphase
- Die Abschlussphase

Denn in all diesen Gesprächen geht es um die Veränderung im Hinblick auf ein Sachproblem, auf Verhalten oder auf die berufliche Weiterentwicklung und diese Veränderung ist in eine Situation mit Klärungsbedarf eingebettet.

#### Die Orientierungsphase

Die Orientierungsphase bezieht sich auf

- das Thema und die Ziele des Gesprächs beziehungsweise die Gesprächsabsicht der Schulleiterin oder des Schulleiters,
- das angestrebte und erwartete Gesprächsergebnis,

- die von der Schulleiterin oder dem Schulleiter vorgesehene Ablaufstruktur des Gesprächs,
- die Rahmenbedingungen, insbesondere den Zeitumfang, der für das Gespräch zur Verfügung steht,
- die Verfahrensverpflichtungen, zum Beispiel im Hinblick auf Vertraulichkeit und Verschwiegenheit; gegebenenfalls mit einer Klärung verbunden, welche Personen über das Gesprächsergebnis oder die Gesprächsvereinbarungen informiert werden können oder sollen.

Die Orientierungsphase endet mit einem Kontrakt: Die Lehrkraft stimmt den angestrebten Gesprächszielen, den Rahmenbedingungen und dem Verfahren zu oder teilt mit, dass ihr klar ist, worum es in dem Gespräch gehen und was mit dem Gespräch erreicht werden soll.

### Die Klärungsphase

Die Gestaltung der Klärungsphase hängt wieder davon ab, wer im Problembesitz ist:

- Hat die Schulleitung (z. B. in einem Kritik- oder Beurteilungsgespräch) das Problem, dann dient die Klärungsphase dazu, dass sie ihre Beurteilungseindrücke oder die Situation und das Verhalten, das Anlass zur Kritik gibt, erläutert. Die Lehrkraft kann dazu bei Bedarf Nachfragen stellen und sie hat das Recht zur Stellungnahme, die die Lehrkraft bei ihrer Entscheidung zu berücksichtigen hat. In diesen Gesprächen ist es sinnvoll, die Klärungsphase mit einer Konsens-Dissens-Markierung abzuschließen.
- Hat die Lehrkraft das Problem, dann erläutert sie ihre (in der Regel als schwierig erlebte) Situation. Die Schulleitung hat hier die Aufgabe, die Situationsklärung durch Prozessfragen so zu unterstützen, dass der Lehrkraft am Ende der Klärungsphase die Situation klarer ist als zu Beginn des Gesprächs. Das Schwerkgewicht dieser Phase liegt dann zum größten Teil auf der Prozessberatung: Die Lehrkraft wird dabei unterstützt, sich selbst über ihre Situation klar zu werden. „Die Klärungsphase kann in drei unterschiedliche Richtungen zielen:
  - Klärung der gegenwärtigen Situation: Was ist der gegenwärtige Zustand, was ist erreicht, wo liegen Probleme?
  - Klärung der Vergangenheit: Was hat zu dieser Situation geführt?
  - Klärung wahrscheinlicher oder möglicher Konsequenzen, die sich aus dieser Situation ergeben werden“ (König/Volmer 2002, S. 36).

### Die Veränderungsphase

In der Veränderungsphase geht es um eine Ideensammlung und -bewertung, welche Maßnahmen für eine positive Veränderung der Situation und die Bewältigung zukünftiger Aufgaben und Anforderungen geeignet sind.

Auch diese Phase unterscheidet sich wieder abhängig davon, wer den Problembesitz hat:

- Hat die Schulleitung den Problembesitz, so kann die Veränderungsphase sich auf die Äußerung der Erwartungen und des Änderungsverlangens beschränken. Zu einer Ideensammlung und -bewertung kommt es nur dann, wenn die Lehrkraft eine entsprechende Unterstützung anfordert.
- Hat die Lehrkraft den Problembesitz oder fordert sie Beratung an, so empfehlen sich die folgenden Schritte (König/Volmer 2002, S. 43 ff.):
  - Die Identifizierung bisheriger Verhaltensweisen, mit der (schwierigen) Situation umzugehen, und bisheriger Problemlösungsversuche mit dem Ziel, den Rahmen möglicher Lösungen einzuschränken: Haben sich Verhaltensweisen und Lösungen in der Vergangenheit nicht bewährt, sollten sie aus der Entwicklung neuer Ideen ausgeschlossen werden.
  - Die Sammlung neuer Verhaltensweisen und Lösungsmöglichkeiten, wobei die Schulleiterin oder der Schulleiter die Lehrkraft einerseits durch lösungsorientierte Fragen (Prozessberatung) und andererseits durch eigene Vorschläge (Expertenberatung) dabei unterstützen kann, auf neue Ideen zu kommen und neue Ideen zu generieren.
  - Die Bewertung der Ideen und die Entscheidung zwischen Alternativen durch die Lehrkraft; sie entscheidet, was für sie passend ist.

### Die Abschlussphase

In der Abschlussphase geht es vor allem darum, das erreichte Ergebnis festzuhalten (König/Volmer 2002, S. 46 ff.):

- aus der Entscheiderrolle: „Ist Ihnen klar, was ich von Ihnen erwarte, und welche Konsequenzen folgen, wenn Sie diesen Erwartungen nicht entsprechen?“
- aus der Unterstützerrolle: „Was von den Ideen und Vorschlägen aus der Veränderungsphase nehmen Sie als Ergebnis? Und was sind Ihre nächsten Schritte?“

Die Abschlussphase schließt mit einem Kontrakt, der sich auf die Vereinbarung von Folgegesprächen oder auf weitere Unterstützung beziehen kann und

mit dem ausdrücklich auch das Gesprächsende markiert wird.

### 1.3 Für das passende Gesprächssetting sorgen

Für jedes Gespräch mit dem Personal sollte selbstverständlich sein,

- dass es in einem vor Publikum geschützten Raum stattfindet,
- dass es möglichst keine Störungen gibt und nicht etwa während des Gesprächs ein eingehender Telefonanruf angenommen wird,
- dass die Gesprächspartner auf Augenhöhe und nicht zu weit – zum Beispiel durch einen großen Schreibtisch getrennt – voneinander entfernt sitzen und
- dass während des Gesprächs möglichst viel Blickkontakt gehalten wird.

Je nach Rollen und Zielen sollte sich aber auch das weitere Gesprächssetting unterscheiden: Geht es um ein Kritikgespräch, dann sind Kaffee oder Gebäck fehl am Platz, während sie bei anderen Gesprächstypen für eine günstige Atmosphäre sorgen können. Zudem unterscheiden sich die Gespräche in ihrem Zeitumfang: Ein Kritikgespräch sollte nur dann länger als eine Viertelstunde dauern, wenn sich an die Äußerung des Änderungsverlangens eine ernsthafte Bitte um Beratung und Unterstützung anschließt; denn sonst verkommt das Ziel der Klarheit in einem unendlichen Verhandlungs- und Streitprozess, wer denn nun Recht hat, und das stellt keinen der beiden Gesprächspartner zufrieden. Gespräche, die die Schulleitung aus der Unterstützerrolle heraus führt, werden dagegen wegen der Exploration der Klärungsphase und der umfangreicheren Veränderungsphase einen längeren Zeitraum brauchen.

### 1.4 Den passenden Gesprächstyp wählen

Sind der Schulleitung die Ziele des Gesprächs klar, kann sie einen geeigneten Gesprächstyp wählen (vgl. Boettcher 2004, S. 32 ff.). Je nach Gesprächstyp sind – bei grundlegend vergleichbarer Struktur – die Gesprächsphasen unterschiedlich zu gestalten. Deshalb ist es hilfreich, sich der unterschiedlichen Typen von Personalgesprächen zu vergewissern und aus diesen Typen diejenigen auszuwählen, die am besten zur Gesprächsabsicht und zu den Gesprächszielen passen. Dabei gilt für das Angebot an Gesprächstypen, dass sie an die spezifische Thematik und Zielsetzung des je individuellen und einzigartigen Gesprächs angepasst werden müssen.

Dennoch bieten die Gesprächstypen eine Orientierung,

- um welche Art von Gespräch es geht,
- auf welche Ebene (Sachebene, Verhaltensebene, berufspersonliche Ebene oder Beziehungsebene) sich das Gespräch bezieht,
- welche Rolle der Schulleitung zum Gespräch passt,
- welche Ziele das Gespräch hat und
- wie das Gespräch strukturiert werden sollte.



**Arbeitshilfe 70 11 02:**

**Das Beurteilungsgespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 03:**

**Das Kritikgespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 04:**

**Das Beauftragungsgespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 05:**

**Das Schlichtungsgespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 06:**

**Das Zielfestlegungsgespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 07:**

**Das Personalentwicklungsgespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 08:**

**Das Feedbackgespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 09:**

**Das Transfergespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 10:**

**Das Karriere-/Laufbahnplanungsgespräch**



**Arbeitshilfe 70 11 11:**

**Das Beratungsgespräch**

### 1.5 Auf Gesprächswünsche und -anfragen von Lehrkräften flexibel reagieren

Die Schulleitung führt Gespräche mit dem Personal nicht nur aus eigener Initiative, die eine gute Gesprächsvorbereitung zulässt, sondern sie muss auch mit Gesprächsanfragen von Lehrkräften umgehen, die häufig zwischen Tür und Angel – meist mit der gefährlichen Wendung: „Nur für eine Minute!“ eingeleitet – gestellt werden. Dies erfordert die Fähigkeit, ad hoc und flexibel auf solche Anfragen zu reagieren:

- Geht es um Information oder Auskunft, ist es in der Regel angemessen, darauf direkt zu reagieren. Allerdings muss die Schulleiterin oder der Schulleiter prüfen, ob sie oder er überhaupt der passende Ansprechpartner ist oder ob sie oder er nicht die Lehrkraft an andere Personen, zum Beispiel weitere Schulleitungsmitglieder, verweisen

muss, um ihnen nicht ins Geschäft zu pfuschen und Zuständigkeiten zu verwirren.

- Zeigt sich bei einer solchen Anfrage, dass dahinter ein Problem und damit eine Beratungsanfrage steht, sollte die Schulleitung diese Anfrage kurz anhören, um dann zu entscheiden, ob sie für die Beratung zur Verfügung steht oder die Beratung durch eine andere Person vermittelt. Übernimmt sie die Beratung, dann endet das Tür- und Angelgespräch mit einer Terminabsprache. Diese gibt der Schulleiterin oder dem Schulleiter wieder die Zeit, sich auf das Gespräch angemessen vorzubereiten. Auf keinen Fall sollten Beratungsgespräche zwischen Tür und Angel geführt werden.
- Geht es um eine Beschwerde oder um einen Konflikt, muss die Schulleiterin oder der Schulleiter besonders behutsam sein, weil sie oder er nur von einer Sichtweise erfährt. Hier ist in der Regel – ihre oder seine Zuständigkeit unterstellt – die angemessene Reaktion, sich die Erlaubnis zu holen, zunächst die Person, gegen die die Beschwerde gerichtet ist, oder die anderen Konfliktbeteiligten anzuhören, bevor darüber entschieden wird, ob ein Schlichtungsgespräch sinnvoll oder erforderlich ist. Gibt die Lehrperson diese Erlaubnis nicht, bleiben zwei Möglichkeiten: Die Schulleiterin/der Schulleiter weist die Bearbeitung der Beschwerde zurück oder fordert die Lehrkraft auf, die Beschwerde formell bei ihr/ihm als Vorgesetzter/Vorgesetztem einzureichen. Wie sie dann die formelle Beschwerde bearbeitet, liegt in ihrer Entscheidung.
- Geht es um eine Beschwerde, die sich gegen die Schulleiterin oder den Schulleiter selbst richtet, muss sie oder er prüfen, ob aktuell die Zeit für ein Gespräch zur Verfügung steht oder ob sich das Gespräch auf die Orientierung, worum es geht, und die Terminabsprache beschränkt, um dann zu einem anderen Zeitpunkt geführt zu werden (vgl. Beitrag 44.21).



#### **Arbeitshilfe 70 11 12: Das Beschwerdegespräch**

### **1.6 Die Wirksamkeit und den Erfolg der Gespräche überprüfen**

Es ist sinnvoll, dass sich die Schulleitung und die Lehrkraft am Ende eines Gesprächs vergewissern, ob und inwieweit das erwartete Gesprächsergebnis erreicht worden ist. Dazu ist bei Gesprächen, bei denen die Lehrkraft im Problembesitz ist, am Ende der Orientierungsphase die Frage hilfreich: „Was genau soll das Ergebnis des Gesprächs sein?“

Diese Frage hilft dabei,

- dass das Gespräch ergebnisorientiert geführt wird,
- dass die Lehrkraft Mitverantwortung für das Erreichen des Gesprächsergebnisses übernimmt und
- dass die Lehrkraft auf die Ziele orientiert wird, die tatsächlich im Gespräch erreicht werden können, statt das Gespräch mit der Zielerwartung zu überfordern, es könne bereits für eine Veränderung der (schwierigen) Situation sorgen.

Die Wirksamkeit und der Erfolg eines Gesprächs sind aber am Ende eines Gesprächs noch nicht angemessen einzuschätzen, sondern erst dann gegeben, wenn die Lehrkraft die vereinbarten nächsten Schritte getan hat und wenn sich dabei die Situationsklärung und die Entwicklung von Lösungswegen aus dem Gespräch bewähren. Für die Schulleitung empfiehlt sich, ihre Gesprächspraxis selbstkritisch zu reflektieren und sich in Schulleitungssitzungen regelmäßig über ihre Gesprächserfahrungen – die Schwierigkeiten und die Erfolge – auszutauschen und wechselseitig zu beraten. Dazu bietet die folgende Arbeitshilfe (Boettcher 2004, S. 23 ff.) eine Orientierung.



#### **Arbeitshilfe 70 11 13: Was ist ein gutes Gespräch?**

### **2 Weiterführende Literatur**

- Bartz, A.: Personalmanagement in Schule. Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 6, S. 55 ff., Bönen, 2004

Bartz erläutert auf der Grundlage eines Konzepts von strategischem Personalmanagement unter anderem die Personalbeurteilung, die Personalführung und die Personalentwicklung und geht dabei auch auf zugehörige Typen von Personalgesprächen ein.

- Boettcher, W.: Gesprächsführung. Zur Entwicklung der Gesprächsfähigkeiten von Schulleitungsmitgliedern, Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 11, Bönen, 2004 (→ [www.lfs.nrw.de](http://www.lfs.nrw.de) → Veröffentlichungen)

Boettcher stellt Perspektiven für die Auswahl und Analyse von Gesprächstypen zur Verfügung und stellt dann im Einzelnen das Mitarbeitergespräch, das Kritikgespräch, das Schlichtungsgespräch und das Beratungsgespräch dar. Eine Kurzfassung finden Sie unter [www.schulleitung.nrw.de](http://www.schulleitung.nrw.de).

- König, E./Volmer, G.: Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer, Weinheim und Basel, 2002

König und Volmer erläutern unter anderem die Phasen des Coachinggesprächs und bieten damit auch eine Hilfe für die Strukturierung von Gesprächen im Rahmen von Personalführung und Personalentwicklung.

- Wildenmann, B.: Die Faszination des Ziels. Wie Sie die Performance Ihrer Mitarbeiter nachhaltig steigern. Neuwied, Kriftel, 2001

Wildenmann gibt Hinweise, was in der Gesprächsführung zu beachten ist und führt dazu Formulierungsvorschläge zu folgenden Gesprächsaspekten an: (1) Die Vorstellung zu Tage treten lassen, (2) Klären, (3) Feedback, (4) Fokussieren, (5) Konfrontieren, (6) Lösungen generieren, (7) Lösungen in die Tat bringen.

### 3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de)

(in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Ziele, Rollen und Ebenen in Gesprächen mit dem Personal klären (Nr. 70 11 01)  
→ *abgedruckt*
- 3.2 Das Beurteilungsgespräch (Nr. 70 11 02)
- 3.3 Das Kritikgespräch (Nr. 70 11 03)
- 3.4 Das Beauftragungsgespräch (Nr. 70 11 04)
- 3.5 Das Schlichtungsgespräch (Nr. 70 11 05)
- 3.6 Das Zielfestlegungsgespräch (Nr. 70 11 06)
- 3.7 Das Personalentwicklungsgespräch (Nr. 70 11 07)
- 3.8 Das Feedbackgespräch (Nr. 70 11 08)
- 3.9 Das Transfergespräch (Nr. 70 11 09)
- 3.10 Das Karriere-/Laufbahnplanungsgespräch (Nr. 70 11 10)
- 3.11 Das Beratungsgespräch (Nr. 70 11 11)
- 3.12 Das Beschwerdegespräch (Nr. 70 11 12)
- 3.13 Was ist ein gutes Gespräch? (Nr. 70 11 13)  
→ *abgedruckt*

*Adolf Bartz,  
wissenschaftlicher Referent am Landesinstitut für Schule/  
Qualitätsagentur, Soest*



### Arbeitshilfe 70 11 13: Was ist ein gutes Gespräch?

Adolf Bartz, Gespräche mit Lehrkräften führen, 70.11

## Was ist ein gutes Gespräch?

(aus: Boettcher, W., *Gesprächsführung. Zur Entwicklung der Gesprächsfähigkeiten von Schulleitungsmitgliedern*, Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 11, Bönen 2004, S. 23 ff. (→ [www.lfs.nrw.de](http://www.lfs.nrw.de) → Veröffentlichungen)

### Sprache/Sprachgebrauch

- „verständlich/richtig aufgebaut“:

Ein Gespräch ist gut, wenn die (meine) Gesprächsbeiträge verständlich waren und das Gespräch (von mir) richtig aufgebaut worden ist.

- „situationsangemessen“:

Ein Gespräch ist gut, wenn ich auf die Situation – Partner, Zeitpunkt, Ort usw. – Rücksicht genommen habe.

### Zweck

- „erfolgreich“:

Ein Gespräch ist gut, wenn es erfolgreich ist. Gespräche können Erfolg auf „primärer Ebene“ (= mein Gesprächsanliegen ist realisiert worden) haben oder auf „Meta-Ebene“ (= für uns ist jetzt deutlicher und ansprechbar geworden, wo zwischen uns Konsens und wo Dissens besteht).

- „effizient“:

Ein Gespräch ist gut, wenn der Gesprächsaufwand – gemessen am Gesprächserfolg – klein oder zumindest vertretbar war.

### Gesprächserleben

- „angenehm“:

Ein Gespräch ist gut, wenn es angenehm verläuft. Unter „angenehm“ kann Unterschiedliches verstanden werden: konfliktfrei oder zumindest konfliktarm/ ohne (große) Emotionen/in freundlichem Ton/mit gegenseitigen Anerkennungen usw.

- „zu mir passend“:

Ein Gespräch ist gut, wenn ich mich in meinen Gesprächsanteilen als konsistent, zu mir und meinen Selbstansprüchen passend erfahre.

### Kooperationswirkung

- „beziehungsentwickelnd“:

Ein Gespräch ist gut, wenn es die Beziehung zwischen uns in diesem Gespräch (weiter-)entwickelt (z. B. mehr Deutlichkeit über vorhandene Probleme bringt oder mehr Nähe oder mehr einander zugestandene Distanz usw.).

- „als Modell wirkend“:

Ein Gespräch ist gut, wenn es als „Modell“ zur Entwicklung der Gesprächskultur der anderen Mitglieder unserer Schule beiträgt.

Da die Bewertung eines Gesprächs bei den Beteiligten unterschiedlich sein kann, ist am Ende eines jeden (zumindest jeden heiklen) Gesprächs die Vergewisserung wichtig, wie man selbst und wie die andere Person das Gespräch einschätzt.


**Arbeitshilfe 70 11 01: Ziele, Rollen und Ebenen in Gesprächen mit dem Personal klären**
**Adolf Bartz, Gespräche mit Lehrkräften führen, 70.11**

## Ziele, Rollen und Ebenen in Gesprächen mit dem Personal klären

Die Klärung der Rolle von Schulleitung in Gesprächen mit dem Personal orientiert sich an der Frage, wer bei dem Gespräch im Problembesitz ist.

Wenn ich als Schulleiterin oder Schulleiter Einfluss auf die Lehrkraft, ihr dienstliches Verhalten und ihre pädagogische Arbeit nehmen will, habe ich den Problembesitz und führe das Gespräch in der Entscheiderrolle, die durch meine positionale Hierarchiemacht als Vorgesetzte/r gestützt wird. Das Erfolgskriterium für solche Gespräche ist die Frage, ob der Lehrkraft klar ist, was ich von ihr erwarte – und dies auch dann, wenn sie mit dem, was ich von ihr erwarte, nicht einverstanden ist. Denn wenn ich Führung wirksam wahrnehmen will, kann ich mich nicht vom Einverständnis der Lehrkraft abhängig machen und ich muss ihr als autonomer Person, die für ihr Handeln und die Handlungsfolgen verantwortlich ist, das Recht zum Dissens einräumen.

Wenn ich bei einer Lehrkraft Beratung und Unterstützung für wünschenswert oder erforderlich halte oder ihr zu ihren Leistungen ein Feedback geben möchte, entscheidet die Lehrkraft, ob sie das Angebot annimmt und ob und wie sie die Beratung oder das Feedback nutzt und in ihrer professionellen Praxis umsetzt. In diesen Gesprächen haben Schulleitung und

Lehrkraft den Problembesitz, wenn die Gespräche von der Schulleiterin oder dem Schulleiter initiiert werden. Werden sie von der Lehrkraft angefordert, dann hat sie den Problembesitz. Das Erfolgskriterium ist hier die Frage, ob die Lehrkraft die Beratung und das Feedback als für sich nützlich erfährt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter nimmt entsprechend die Unterstützerrolle wahr, vertritt aber zugleich das Systeminteresse, z. B. an einer Erweiterung beruflicher Kompetenzen der Lehrkraft oder an der Lösung von Problemen durch die Lehrkraft.

Die Wirksamkeit der Gespräche, die die Schulleiterin oder der Schulleiter in der Unterstützerrolle führt, hängt davon ab, ob die Lehrkraft ihre oder seine Einflussnahme akzeptiert; sie ist an das Verstehen und das Einverständnis der Lehrkraft gebunden. Entsprechend kann die Schulleiterin oder der Schulleiter solche Gespräche nur führen, wenn sie oder er nicht eine Entscheidung oder eine Verhaltensänderung durchsetzen will, sondern die Entscheidung der Lehrkraft akzeptieren kann, egal, wie sie ausfällt. Dies setzt voraus, dass sie oder er bereit ist, auf die hierarchisch gestützte Einfluss- und Durchsetzungsmacht als Vorgesetzte/r zu verzichten.

### Übersicht zu den Gesprächstypen

Gesprächstyp	Wer hat das Problem (SL oder L)?	Ebene	Gesprächsziel
Beurteilungsgespräch	Schulleiter/-in	Verhalten (auf der Sachebene und der berufspersonlichen Ebene)	(Dienstliche) Beurteilung deutlich machen und Gründe für die Beurteilung erläutern
Kritikgespräch	Schulleiter/-in	Verhalten (auf der Sach- oder Beziehungsebene)	Erwartete Verhaltensänderung klar vertreten und Konsequenzen deutlich machen, wenn keine Verhaltensänderung erfolgt
Zielvorgabe	Schulleiter/-in	Sachebene	Zielvorgaben und -erwartungen deutlich machen
Beauftragung mit Aufgaben  und/oder  Kontraktierung der Beauftragung	Schulleiter/-in  oder  beide	Sachebene	Auftrag stellen und Erwartungen deutlich machen   Vereinbarung der Bedingungen und der Erwartungen an die Aufgabenwahrnehmung



Gesprächstyp	Wer hat das Problem (SL oder L)?	Ebene	Gesprächsziel
Schlichtungsgespräch	Schulleiter/-in  oder  Lehrkraft	Sachebene und/oder Beziehungsebene	Konfliktklärung und -entscheidung, ggf. durch Machteingriff  oder  Vereinbarung einer für beide Konfliktparteien akzeptablen Lösung
Zielvereinbarung	Beide	Sachebene	Vereinbarung von Zielen und Bedingungen – Unterstützung bei der Zielerreichung
Zielverfolgung	Beide	Sachebene	Abklären: Was ist erreicht, was nicht? – Vereinbarung der nächsten Schritte
Personalentwicklungsgespräch	Beide (wenn von der Schulleitung initiiert)  oder  Lehrkraft (wenn von ihr initiiert)	Berufspersönliche Ebene	Aufzeigen von Entwicklungsbedarf und -möglichkeiten – Vereinbarung von Maßnahmen
Feedbackgespräch	Beide	Sachebene, Verhaltensebene oder berufspersönliche Ebene	Klarheit bei der Lehrkraft, wie die Schulleitung ihre Leistungen einschätzt – Entscheidung der Lehrkraft, wie sie das Feedback umsetzt
Transfergespräch	Beide	Sachebene oder berufspersönliche Ebene	Bedingungen, Leistungserwartungen und Verpflichtungen bei der Teilnahme an einer Fortbildung klären und vereinbaren
Karriere-/Laufbahnplanungsgespräch	Beide   oder  Lehrkraft	Berufspersönliche Ebene	Von der Schulleitung vorgeschlagene und gewünschte Laufbahnplanung klären und Bedingungen, Unterstützung und Erwartungen vereinbaren  oder  Feedback zur Laufbahnplanung der Lehrkraft deutlich machen und ggf. – bei Zustimmung der Schulleitung zur Laufbahnplanung der Lehrkraft – Bedingungen, Unterstützung und Erwartungen vereinbaren
Beratungsgespräch (auf Anforderung durch die Lehrkraft)	Lehrkraft	Sach-, Verhaltens-, Beziehungsebene oder berufspersönliche Ebene	Die Lehrkraft dabei unterstützen, eine Lösung zu finden
Beschwerdegespräch (Beschwerde einer Lehrkraft über die Schulleiterin oder den Schulleiter)	Lehrkraft	Sach-, Verhaltens- oder Beziehungsebene	Die Lehrkraft dabei unterstützen, dass sie von der „Beschwerung“ entlastet wird





## Das Beurteilungsgespräch

### Ziele:

- Die Beurteilung und die Eindrücke und Daten, die zu ihr geführt haben, offen legen
- Transparenz der Beurteilung herstellen
- Konsens und Dissens zwischen der beurteilenden und der beurteilten Person in Bezug auf die Beurteilung klären
- Das aus der Beurteilung sich ggf. ergebende Änderungsverlangen als Vorgesetzte/r deutlich machen
- Die Perspektiven und Maßnahmen der weiteren Entwicklung vereinbaren

### Rolle der Schulleitung: Entscheiderrolle

**Gesprächsebene:** Verhalten (auf der Sachebene und der berufspersonlichen Ebene)

### Orientierungsphase:

- Es geht um die Offenlegung der Beurteilung und die Konsequenzen und Perspektiven, die sich aus ihr ergeben
- Wie soll das Gespräch strukturiert werden und was ist seine Zielsetzung?
- Was bietet die Schulleiterin oder der Schulleiter im Beurteilungsgespräch an?
- Was erwartet die Lehrperson?
- Wie viel Zeit steht für das Gespräch zur Verfügung?

### Klärungsphase:

- Konstruktiver und rekonstruktiver Abgleich der Beurteilungskriterien und der Qualitätsstandards und -indikatoren zwischen der beurteilenden und der beur-

teilten Person, Austausch der Einschätzungen, in welchem Maß die Lehrkraft die Qualitätsstandards erreicht hat und an welchen Indikatoren sich das in ihrem Arbeitsverhalten zeigte

- Klären von Konsens oder Dissens im Hinblick auf die Beurteilung
- Klärung des weiteren Beurteilungsverfahrens

### Veränderungsphase:

- Sammeln von Lösungsvorschlägen, Maßnahmen, Zielen, Ideen zur Weiterentwicklung der Lehrperson auf der Grundlage der Beurteilung (z. B. Übernahme von (Sonder-)Aufgaben, Unterrichtseinsatz, Fortbildung)
- Lösungsfragen (Prozessberatung) oder Lösungsvorschläge (Expertenberatung) durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter, wenn die Lehrperson Beratung wünscht

### Abschlussphase:

- Was ist das Ergebnis?
- Wie will die Lehrperson mit dem Ergebnis umgehen? Was sind ihre nächsten Schritte?
- Kontrakt über Maßnahmen, Unterstützung, Aufgaben, Folgegespräche, Folgebeurteilungen

### Literatur:

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Praxisfälle*, Wiesbaden 1990, S. 628 ff.



## Das Kritikgespräch

**Ziel:** Der Lehrkraft ist klar, welche Verhaltensänderung die Schulleiterin oder der Schulleiter von ihr erwartet, und welche Konsequenzen es für sie hat, wenn keine Verhaltensänderung erfolgt.

**Rolle der Schulleitung:** Entscheiderrolle

**Gesprächsebene:** Verhalten (auf der Sach- oder Beziehungsebene)

**Orientierungsphase:**

- Anlass für das Gespräch nennen
- Struktur des Gesprächs erläutern

**Klärungsphase:**

- Situation (Vorfall, Beschwerde o. Ä.) erläutern
- Gründe erläutern, warum das in der Situation gezeigte Verhalten nicht akzeptabel ist
- Stellungnahme der kritisierten Person
- Versuch einer gemeinsamen Definition des Kritiktatbestands

Gegebenenfalls endet das Kritikgespräch hier mit der Feststellung, dass der Tatbestand geklärt ist und die Schulleiterin oder der Schulleiter keinen Anlass mehr für die Kritik sieht.

**Veränderungsphase:**

- Äußerung des Änderungsverlangens (unter Berücksichtigung der Stellungnahme der Lehrperson)
- Fakultativ (wenn von der Lehrkraft gewünscht): Vorschläge für Änderungswege und -möglichkeiten und Unterstützungsangebote

**Abschlussphase:**

- Vergewisserung, dass der Lehrkraft klar ist, was die Schulleiterin/der Schulleiter von ihr erwartet
- Mitteilung von Konsequenzen, wenn sich das kritisierte Verhalten nicht ändert
- Absprachen zum weiteren Verfahren und zu Verfahrensverpflichtungen, z. B. Rückmeldung der Lehrkraft, wenn die erwartete Verhaltensänderung auf Schwierigkeiten stößt

**Literatur:**

Boettcher, W., *Gesprächsführung. Zur Entwicklung der Gesprächsfähigkeiten von Schulleitungsmitgliedern, Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 11, Bönen 2004, S. 121 ff.*



## Das Beauftragungsgespräch

### Ziel:

- Der Lehrkraft ist klar, welche Erwartungen die Schulleitung an die Aufgabenwahrnehmung hat.
- Die Lehrkraft übernimmt die Aufgabe oder entscheidet, ob sie die Aufgabe übernimmt.
- Die Bedingungen der Aufgabenwahrnehmung sind geklärt und vereinbart.

### Rolle der Schulleitung:

#### Entscheiderrolle:

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat entschieden, dass eine Lehrkraft die Aufgabe übernehmen soll.
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter äußert ihre/seine Ansprüche an die Qualität, mit der die Aufgabe wahrgenommen wird, und an die erwarteten Ergebnisse

#### Unterstützerrolle:

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter klärt mit der Lehrkraft ihre Bereitschaft, die Aufgabe wahrzunehmen. Die Lehrkraft entscheidet, ob sie die Aufgabe übernimmt.
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter vereinbart mit der Lehrkraft die Bedingungen (Anreize, Ressourcen, Unterstützung), unter denen sie die Aufgabe wahrnimmt.

### Gesprächsebene: Sachebene

### Orientierungsphase:

- „Es geht um die Aufgabe ... und diese Aufgabe hat im Rahmen der Weiterentwicklung der Schule und ihrer pädagogischen Arbeit folgende Bedeutsamkeit: ...“

- Warum soll diese Lehrperson die Aufgabe übernehmen? Worin liegt ihre Eignung?
- Gegebenenfalls Kontrakt zum Gespräch: Bereitschaft der Lehrperson für das Gespräch mit dem Ziel, am Ende oder nach dem Gespräch eine Entscheidung zu treffen, ob sie die Aufgabe übernehmen will
- Zeitrahmen für das Gespräch

### Klärungsphase:

- Erläuterung der Aufgabe und der Erwartungen der Schulleitung an die Aufgabenwahrnehmung
- Klärung der Rahmenbedingungen und -vorgaben für die Aufgabenwahrnehmung
- Klärung von Fragen der Lehrkraft zur Aufgabe

### Veränderungsphase:

- Was bringt die Lehrkraft ein, um die Aufgabe (gut) wahrnehmen zu können?
- Was braucht die Lehrkraft, um die Aufgabe (gut) wahrnehmen zu können?
- Was kann und will die Schulleitung dazu als Unterstützung anbieten?

### Abschlussphase:

- Gegebenenfalls Entscheidung der Lehrperson, ob sie die Aufgabe übernimmt, oder Absprache über die Frist für die Entscheidung
- Klären und vereinbaren: Was sind die nächsten Schritte?
- Vereinbarung eines Termins für ein Folgegespräch

### Literatur:

A. Bartz, *Personal durch Auftrag, Zielvorgabe und Zielvereinbarung führen*, in: *PraxisWissen Schulleitung*, München 2005, Beitrag 73.11



## Das Schlichtungsgespräch

### Ziele:

- Konfliktklärung und -entscheidung, gegebenenfalls durch Machteingriff, oder
- Vereinbarung einer für beide Konfliktparteien akzeptablen Lösung

### Rolle der Schulleitung:

#### Entscheiderrolle:

Die Schulleiterin oder der Schulleiter bearbeitet einen Konflikt ohne Auftrag durch die Konfliktbeteiligten, weil sie oder er eine Konfliktlösung für erforderlich hält. Sollte eine Lösung über die Konfliktmoderation nicht möglich sein, entscheidet sie oder er den Konflikt durch Machteingriff

#### Unterstützerrolle:

Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist als Schlichterin oder Schlichter durch eine oder beide Konfliktparteien beauftragt und beschränkt sich auf die Konfliktmoderation

**Gesprächsebene:** Sachebene und/oder Beziehungsebene

**Voraussetzung:** Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat als Schlichter/-in in Sondierungsgesprächen mit den Beteiligten die inhaltlichen und interaktionellen Voraussetzungen für das Schlichtungsgespräch geklärt.

### Orientierungsphase:

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter erläutert den Anlass für das Gespräch, die eigene Rolle und das von ihr oder ihm angestrebte Gesprächsergebnis. Sie oder er macht gegebenenfalls deutlich, ob sie oder er den Konflikt moderiert, sodass das Ergebnis in der Verantwortung der Konfliktbeteiligten liegt, oder ob sie oder er gegebenenfalls den Konflikt durch Machteingriff entscheidet, wenn keine Einigung zwischen den Beteiligten möglich ist
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter erläutert das Verfahren der Konfliktmoderation und den Gesprächsablauf sowie die Gesprächsregeln
- Die Konfliktparteien äußern ihre Erwartungen: Was soll am Ende des Gesprächs erreicht sein?

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter schlägt Formulierungen für das Gesprächsziel vor, bis beide Parteien ihr Einverständnis mit der Zielformulierung erklären
- Zeitrahmen für das Gespräch

### Klärungsphase:

- Die Konfliktparteien äußern ihre Problem- und Konfliktsicht – die jeweils andere Konfliktpartei hört zu
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter bringt durch sondierende Prozessfragen die unterschiedlichen Sicht- und Erlebnisweisen in einen Austausch

### Veränderungsphase:

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter fordert die Konfliktbeteiligten dazu auf, Lösungsideen für den Konflikt zu entwickeln
- Die Konfliktbeteiligten bewerten die Lösungen und die Schulleiterin oder der Schulleiter schlägt diejenigen Lösungen vor, die für beide Seiten am ehesten vertretbar erscheinen
- Die Konfliktbeteiligten erläutern, was sie zur Konfliktlösung beitragen können und wollen und welchen Beitrag sie von ihrem Konfliktpartner erwarten

### Abschlussphase:

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter markiert den erreichten Konsensstand und klärt, in welchen Punkten weiterhin Dissens besteht
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter teilt gegebenenfalls ihre Entscheidung als Konfliktlösung durch Machteingriff mit
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter vereinbart mit den Konfliktparteien die nächsten Schritte und klärt gegebenenfalls, wie mit dem verbleibenden Dissens umgegangen werden kann
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter vereinbart mit den Konfliktparteien die Umsetzung der Konfliktlösung und die Überprüfung des Erfolgs der Umsetzung: Wie und (bis) wann wird überprüft, ob die Schlichtungsvereinbarung für beide Parteien zufriedenstellend umgesetzt ist? Wer informiert wen, wenn aus seiner Sicht Probleme auftreten?
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter vereinbart gegebenenfalls ein Folgegespräch, in dem die Umsetzung

der vereinbarten Maßnahmen und die Tragfähigkeit der Konfliktlösung überprüft und geklärt werden.

**Literatur:**

*Boettcher, W., Gesprächsführung. Zur Entwicklung der Gesprächsfähigkeiten von Schulleitungsmitgliedern, Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 11, Bönen 2004, S. 159 ff.*

*Herrmann, D. Gruppen leiten und Konflikte managen, Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 13, Bönen 2004, S. 102 ff., 123 ff., 155 ff.*

*Krell, H. J./Kloft, C., Konstruktive Konfliktgespräche: Leitfaden und Hilfen für die Gesprächsführung, in: Bartz, A. u. a. (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, München 2005, Beitrag 76.11*



## Das Zielfestlegungsgespräch

### Ziel:

- Der Lehrkraft sollen die Ziele und damit auch die Qualitätserwartungen und -ansprüche an ihre Arbeit klar sein
- Die Zielfestlegung kann durch Zielvorgabe erfolgen. Günstiger ist die Festlegung durch Vereinbarung, um die Akzeptanz und die Überzeugung zu gewährleisten, dass es möglich ist und dass es sich lohnt, die Ziele zu erreichen. Eine solche Vereinbarung kann aber nicht erzwungen werden. Wenn die Schulleiterin oder der Schulleiter als Ergebnis Ziele festlegen will, kann sie oder er das nicht von der Zustimmung der Lehrkraft abhängig machen

### Rolle der Schulleitung:

#### *Zielvorgabe: Entscheiderrolle:*

Die Schulleiterin oder der Schulleiter legt die Ziele – unabhängig vom Einverständnis der Lehrkraft – fest

#### *Zielvereinbarung: Unterstützerrolle und Entscheiderrolle:*

Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt die Lehrkraft dabei, Ziele ihrer Tätigkeit zu entwickeln, und nimmt Stellung, welchen Zielen sie zustimmen kann

### Gesprächsebene:

#### *Sachebene:*

Die folgende Erläuterung der Gesprächsstruktur bezieht sich auf die Zielvereinbarung. Werden die Ziele durch Vorgabe der Schulleitung festgelegt, so beschränkt sich die Orientierungsphase auf die Erläuterung des Gesprächsverfahrens und -ziels durch die Schulleitung und die Klärungsphase auf die Erläuterung der Zielvorgaben

### Orientierungsphase:

#### *Schulleitung:*

- Vorgehen der Zielfestlegung
- Darstellung der Vorgaben (Zielkorridor)
- Darstellung und Erläuterung der Qualitätsstandards für die Aufgabenwahrnehmung, die von der Schulleiterin oder dem Schulleiter verbindlich erwartet werden
- Zeitrahmen für das Gespräch

### Lehrkraft:

Die Lehrkraft bereitet das Zielvereinbarungsgespräch anhand der folgenden Fragen vor:

- Welche Ziele schlägt sie vor?
- Wie ist die Gewichtung der Ziele?
- Was ist das Hauptziel, was sind Teilziele?
- Woran zeigt sich, ob die Ziele erreicht sind (Operationalisierung der Ziele)?
- Welche Maßnahmen könnten zur Erreichung der Ziele geeignet sein?
- Welche Maßnahmen sind zur Kontrolle der Zielerreichung geeignet?

### Klärungsphase:

#### *Erläuterung der Ziele durch die Lehrperson:*

- Welche Ziele und Teilziele hat sie sich gesetzt?
- Woran genau kann sie feststellen, ob sie das Ziel erreicht hat?

#### *Abgleich der Ziele zwischen der Schulleiterin oder dem Schulleiter und der Lehrkraft:*

- Wenn die Schulleiterin oder der Schulleiter den Zielen zustimmen kann, kommt es zur Vereinbarung
- Wenn die Schulleiterin oder der Schulleiter einzelnen Zielen nicht zustimmen kann oder weitere Ziele für erforderlich hält, erläutert sie dies und die Lehrkraft nimmt Stellung, welchen Zielen sie zustimmen kann
- Der erreichte Konsens wird als Zielfestlegung vereinbart; bei bleibendem Dissens wird geklärt, wie mit ihm umgegangen wird

### Veränderungsphase:

#### *Diskussion möglicher Maßnahmen der Zielerreichung:*

- Was sind mögliche Maßnahmen der Zielerreichung?
- Gibt es andere (günstigere) Lösungsmöglichkeiten?
- Was sind Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten?

#### *Vereinbarung möglicher Unterstützungsmaßnahmen:*

- Welche Unterstützung wünscht sich die Lehrkraft zur Erreichung der Ziele?
- Welche Unterstützung kann die Schulleiterin bzw. der Schulleiter anbieten?



- Kontrakt zwischen der Schulleiterin oder dem Schulleiter und der Lehrkraft

#### **Abschlussphase:**

*Vereinbarungen über die Zielverfolgung:*

- Termin des Zielverfolgungsgesprächs
- Verfahrensverpflichtungen: Rückmeldung durch die Lehrkraft bei Problemen und Rückmeldung durch die Schulleiterin oder den Schulleiter, wenn eine vereinbarte Unterstützung nicht wie vorgesehen zur Verfügung gestellt werden kann

#### **Das Zielverfolgungsgespräch**

##### **Orientierungsphase:**

- „Es geht um die Zielverfolgung auf der Basis unseres letzten Zielfestlegungsgesprächs.“
- Zeitrahmen für das Gespräch

##### **Klärungsphase:**

*Ist-Analyse:*

- Sicht der Lehrperson erfragen:
  - Welche Maßnahmen haben Sie bislang durchgeführt?
  - Wer war an der Problemlösung beteiligt?
  - Was ist bislang erreicht? Wichtig: Stand der Zielerreichung anhand von Indikatoren überprüfen

- Wo sind Probleme aufgetreten?

- Einschätzung aus der Sicht der Schulleiterin oder des Schulleiters:

- Was lief aus ihrer bzw. seiner Sicht bei der Problemlösung bislang gut? Wo sind noch Probleme offen?

- Zielklärung: Was sind die nächsten Teilziele?

##### **Veränderungsphase:**

*Festlegung der nächsten Schritte:*

- Wie will die Lehrkraft bei den nächsten Schritten vorgehen?
- Wo könnten Probleme auftreten?
- Wo gibt es möglicherweise noch effektivere oder effizientere Lösungsmöglichkeiten?
- Wo benötigt die Lehrkraft zusätzliche Unterstützung?

##### **Abschlussphase:**

- Festlegung des nächsten Zielverfolgungsgesprächs

##### **Literatur:**

*Bartz, A., Personalmanagement in Schule, in: Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 6, S. 90 ff. (Die Darstellung beruht auf der Expertise von Prof. E. König, Universität Paderborn)*



## Das Personalentwicklungsgespräch

### Ziel:

Aufzeigen von Entwicklungsbedarf und -möglichkeiten  
– Vereinbarung von Maßnahmen

### Rolle der Schulleitung:

*Unterstützerrolle:* Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt die Lehrkraft bei der Gestaltung ihrer weiteren berufspersonlichen Entwicklung. Sie oder er gibt dabei gegebenenfalls Anregungen und gibt zu den Vorschlägen und Entwicklungszielen der Lehrkraft ein Feedback auf der Grundlage ihrer oder seiner Einschätzung der persönlichen Leistungsfähigkeit, der Ressourcen und Kompetenzen der Lehrkraft

**Gesprächsebene:** Berufspersonliche Ebene

### Orientierungsphase:

- Thema: Die Entwicklung der Lehrerin/des Lehrers
- Zielsetzung des Gesprächs
- Zeitrahmen für das Gespräch
- Vorgehen

### Klärungsphase:

*Sicht der Lehrkraft:*

- Wo sieht sie Stärken?
- Wo sieht sie Schwachstellen?
- Wo sieht sie Entwicklungsbedarf und Entwicklungsmöglichkeiten?
- Wie hat sie die Führung durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten wahrgenommen? Welches Führungsverhalten war förderlich, welches Führungsverhalten war hemmend, die eigene Arbeit gut gestalten zu können?
- In welchen Bereichen möchte sie sich weiterentwickeln?

Hinweis: Als Vorgesetzte/r zuhören, nachfragen, Notizen machen, nicht gleich Stellung beziehen!

*Sicht der Schulleiterin oder des Schulleiters:*

- Wo sieht sie oder er Stärken der Lehrkraft?
- Wo sieht sie oder er Entwicklungsbedarf?

*Abgleich der Sichtweisen:*

- Wo stimmen Schulleitung und Lehrkraft überein?
- Wo gibt es unterschiedliche Sichtweisen?

Hinweis: Unterschiedliche Sichtweisen nebeneinander stehen lassen

### Veränderungsphase:

*Ziele:*

- Welche Ziele setzt sich die Lehrkraft? Was möchte sie erreichen?
- Was für Entwicklungsmöglichkeiten sieht die Schulleiterin oder der Schulleiter?

*Mögliche Schritte:*

- Was sind mögliche Schritte zur Erreichung der Ziele?

Hinweis: Die Lehrkraft fragen und ggf. als Experte selbst Anregungen geben

### Abschlussphase:

*Vereinbarungen über die Zielverfolgung:*

- Was ist das Ergebnis?
- Was sind die nächsten Schritte (Maßnahmenplan)?
- Wann ist der nächste Check-Termin?

### Literatur:

*Die Darstellung beruht auf einem Arbeitspapier von Prof. E. König, Universität Paderborn, im Rahmen der Qualifizierung von Referentinnen und Referenten in der Schulleitungsfortbildung NRW für das Thema „Personalentwicklung“ (2000/01)*

*Boettcher, W., Gesprächsführung. Zur Entwicklung der Gesprächsfähigkeiten von Schulleitungsmitgliedern, Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 11, Bönen 2004, S. 69 ff.*



## Das Feedbackgespräch

### Ziel:

Klarheit bei der Lehrkraft, wie die Schulleitung ihre Leistungen einschätzt

### Rolle der Schulleitung:

*Unterstützerrolle:* Die Schulleitung unterstützt die Lehrkraft, indem sie ihr ihre Einschätzung zu ihren Leistungen, ihrer Leistungsfähigkeit, ihren persönlichen Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung stellt und ihr damit eine Orientierung für ihre Aufgabenwahrnehmung und ihre berufspersonliche Entwicklung ermöglicht. Die Lehrkraft entscheidet, ob und wie sie das Feedback nutzt und umsetzt

### Gesprächsebene:

Verhaltensebene, Sachebene oder berufspersonliche Ebene

### Orientierungsphase:

- Erläuterung, auf welche Ebene und welche Aspekte sich das Feedback bezieht
- Angebot des Feedbacks – die Lehrkraft entscheidet, ob sie das Feedback zum jetzigen Zeitpunkt oder gegebenenfalls zu einem anderen Zeitpunkt oder gar nicht anhören will
- Erläuterung der Gesprächsrollen und der Funktion des Feedbacks: Wie die Lehrkraft das positive und das kritische Feedback nutzt, liegt in ihrer Entscheidung
- Zeitrahmen für das Gespräch

### Klärungsphase:

Die Schulleiterin oder der Schulleiter äußert das Feedback und orientiert sich dabei an den folgenden Feedbackregeln:

Das Feedback soll sein

- offen: das heißt im Regelfall verbal. Nonverbale Signale haben den Nachteil der Mehrdeutigkeit
- beschreibend: Das steht im Gegensatz zu erklärend und interpretierend und verpflichtet zur Konkretisierung bewertender Aussagen
- konkret: Das steht im Gegensatz zu allgemein
- angemessen: Die Bedürfnisse der beteiligten Personen müssen in rechter Weise berücksichtigt werden

- brauchbar: Es muss sich auf Verhaltensweisen beziehen, die die Empfängerin/der Empfänger zu ändern fähig ist
- willkommen: Das steht im Gegensatz zu aufgezwungen
- zur rechten Zeit: Normalerweise ist Feedback umso wirksamer, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist
- immer zuerst positiv: entweder positive und kritische Rückmeldungen oder gar keine
- im eigenen Namen: Die Feedback-Geberin/der Feedback-Geber handelt nicht stellvertretend für andere
- ein Angebot: Die Empfängerin/der Empfänger entscheidet selbst, was sie bzw. er aufnehmen und annehmen will

Folgende Schritte der Reaktion sind denkbar:

- Quittieren: Welches sind die wichtigsten Punkte, die ich aufgenommen habe?
- Einblick geben: Wie geht es mir damit? Was war mir bekannt?
- Prioritäten setzen: Welche Punkte beschäftigen mich besonders? Was will ich bei mir besonders gut überprüfen?

### Veränderungsphase:

- Die Schulleiterin oder Schulleiter kann das Feedback mit Anregungen (aus der Expertenrolle) verbinden, wie die Lehrkraft positive Aspekte beibehalten und weiter entwickeln oder bei kritischem Feedback ihre Arbeit verbessern kann
- Die Lehrkraft kann in der Reaktion auf das Feedback um entsprechende Anregungen bitten
- Die Veränderungsphase kann aber auch entfallen, wenn die Lehrkraft Zeit braucht, um zu klären, ob, wie und ggf. mit welcher Unterstützung sie das Feedback für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität ihrer pädagogischen Arbeit nutzen will

### Abschlussphase:

- Rückblick auf das Gespräch: Wie geht es mir/uns mit dem erreichten Gesprächsergebnis? Hat die Lehrkraft mehr Klarheit darüber, wie die Schulleiterin oder der Schulleiter ihre Leistung, ihre Leistungsfähigkeit

higkeit, ihre persönlichen Ressourcen und Kompetenzen einschätzt?

- Gegebenenfalls Absprache eines weiteren Feedbackgesprächs auf Wunsch der Lehrkraft

**Literatur:**

*Bartz, A., Personalmanagement in Schule. Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 6, Bönen 2004, S. 55 ff.*



## Das Transfergespräch

### Ziel:

Bedingungen, Leistungserwartungen und Verpflichtungen bei der Teilnahme an einer Fortbildung klären und vereinbaren

### Rolle der Schulleitung:

- *Entscheiderrolle:* Die Schulleiterin oder der Schulleiter äußert Erwartungen an Leistungen und Verpflichtungen der Lehrkraft, wenn sie an einer (externen) Fortbildung teilnimmt, und macht davon abhängig, ob sie oder er die Teilnahme an der Fortbildung genehmigt
- *Unterstützerrolle:* Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt die Lehrkraft dabei, Wirkungen und Ergebnisse externer Fortbildung in der pädagogischen Arbeit nutzen und umsetzen zu können. Sie oder er sorgt für förderliche Transferbedingungen

### Gesprächsebene:

*Sachebene und berufspersonliche Ebene:*

Die Transfergespräche können zu unterschiedlichen Zeitpunkten platziert werden und haben entsprechend einen unterschiedlichen Verlauf: Gespräch vor der Fortbildung, Gespräch kurz nach der Fortbildung oder während einer Fortbildung, die als Veranstaltungsreihe über einen längeren Zeitraum läuft, und Gespräch ca. ein halbes Jahr nach der Fortbildung.

### Orientierungsphase:

- „Es geht darum, wie Sie die Fortbildung für die Weiterentwicklung und Verbesserung Ihrer pädagogischen Arbeit nutzen und Anregungen und Materialien aus der Fortbildung weiteren Lehrpersonen oder Lehrergruppen (Fachgruppen, Jahrgangsteams) zur Verfügung stellen können.“
- Zeitrahmen für das Gespräch

### Klärungsphase:

*Leitfragen für die Schulleitung für ein Transfergespräch vor der Fortbildung:*

- Welche Aufgaben sind in Ihren Klassen, in Ihrem Fachunterricht und in Ihren kollegialen Arbeitszusammenhängen zu bewältigen?

- Welche Fähigkeiten sind dafür erforderlich?
- Welche Fähigkeiten und Stärken sind bei Ihnen bereits ausgeprägt, welche möchten Sie noch weiter entwickeln?
- Als Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter habe ich folgende Erwartungen an Sie: ...
- Welche Ziele verfolgen Sie durch die Teilnahme an der Fortbildung?
- Woran werden Sie erkennen, dass Sie die Ziele erreicht haben?

*Leitfragen für die Schulleitung für ein Transfergespräch während oder kurz nach der Fortbildung:*

- Wie ist die Fortbildung (bisher) aus Ihrer Sicht gelaufen?
- Welche Anregungen und Ergebnisse der Fortbildung wollen Sie in Ihrer pädagogischen Arbeit umsetzen? Welche Ziele haben Sie dabei?
- Was kann aus der Fortbildung für die Schule nützlich sein? Welche Anregungen und Ergebnisse der Fortbildung können Sie anderen Lehrpersonen und Lehrergruppen zur Verfügung stellen?

*Leitfragen für die Schulleitung für ein Transfergespräch circa ein halbes Jahr nach der Fortbildung:*

- Welche Ihrer Ziele konnten Sie umsetzen?
- Was hat sich dadurch verändert?
- Wo gab es Schwierigkeiten bei der Umsetzung? Was waren die Gründe dafür?
- Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Ergebnissen und Ihrer persönlichen Entwicklung zum jetzigen Zeitpunkt?
- Wie bewerten Sie die Fortbildung im Rückblick insgesamt? Welche Fortbildungsinhalte und -methoden ließen sich in Ihr Arbeitsumfeld übertragen?

### Veränderungsphase:

*Leitfragen für die Schulleitung für ein Transfergespräch vor der Fortbildung:*

- Was werden Sie tun, um die Umsetzung der Erkenntnisse während und nach der Fortbildung sicherzustellen?
- Mit welchen Schwierigkeiten rechnen Sie dabei?
- Wie können Sie ihnen schon jetzt begegnen?
- Welche Unterstützung benötigen Sie von mir?

*Leitfragen für die Schulleitung für ein Transfergespräch während oder kurz nach der Fortbildung:*

- Was sind Ihre nächsten Schritte, um die Wirkungen und Ergebnisse der Fortbildung in Ihrer pädagogischen Arbeit und in der Kooperation mit anderen Lehrpersonen umzusetzen?
- Was benötigen Sie, um Ihre Ziele umzusetzen (von mir, von den Kolleginnen und Kollegen, an Ressourcen)?

*Leitfragen für die Schulleitung für ein Transfergespräch circa ein halbes Jahr nach der Fortbildung:*

- Welche Fähigkeiten möchten Sie weiterentwickeln? Wie gestalten Sie Ihren Arbeitsplatz und Ihre Arbeit, damit diese Weiterentwicklung möglich ist?
- Was muss kurzfristig und was muss langfristig unternommen werden, um den Lernerfolg und seine praktische Umsetzung zu sichern?

#### **Abschlussphase:**

- Vereinbarung, in welcher Weise die Lehrkraft die Wirkungen und Ergebnisse der Fortbildung in ihre pädagogische Arbeit umsetzt und wie sie Ergebnisse und Materialien anderen Lehrpersonen und Lehrergruppen zur Verfügung stellt.
- Vereinbarung, welche Unterstützung die Schulleitung für einen wirksamen Transfer anbieten sollte und anbieten kann.
- Ggf. Absprache des nächsten Transfergesprächs

#### **Literatur:**

*Besser, R., Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Überlegungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern, Weinheim und Basel 2001, S. 42 ff.*



## Das Karriere-/Laufbahnplanungsgespräch

### Ziel:

- Von der Schulleitung vorgeschlagene und gewünschte Laufbahnplanung klären und Bedingungen, Unterstützung und Erwartungen vereinbaren oder
- Feedback zur Laufbahnplanung der Lehrkraft deutlich machen und – bei Zustimmung der Schulleitung zur Laufbahnplanung der Lehrkraft – Bedingungen, Unterstützung und Erwartungen vereinbaren

### Rolle der Schulleitung:

*Unterstützerrolle:* Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt die Lehrkraft bei der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn und gibt gegebenenfalls Anregungen auf der Grundlage eines Abgleichs der Selbsteinschätzung der Lehrkraft und ihrer Fremdeinschätzung durch die Schulleitung.

### Gesprächsebene:

Berufspersönliche Ebene

### Orientierungsphase:

- Es geht um die Klärung der Perspektiven und Möglichkeiten in der weiteren beruflichen Laufbahn und um die Konsequenzen, die sich daraus ergeben:
  - Was schlägt die Schulleiterin oder der Schulleiter der Lehrkraft dazu vor?
  - Was erwartet die Lehrperson von der Schulleiterin oder dem Schulleiter?

- Was bietet die Schulleiterin oder der Schulleiter im Karriereplanungsgespräch an?
- Zeitrahmen für das Gespräch

### Klärungsphase:

- Welche Interessen hat die Lehrperson im Hinblick auf ihre weitere berufliche Laufbahn? Welche Stärken und Schwächen weist sie im Hinblick auf die Anforderungsprofile von Aufgaben und Stellen auf? Welche Perspektiven der weiteren beruflichen Entwicklung ergeben sich daraus?
- Wie sieht die Lehrperson selbst ihre Stärken und Schwächen, wie sieht die Schulleiterin oder der Schulleiter ihre Stärken und Schwächen?

### Veränderungsphase:

- Sammeln von Aufgaben und Maßnahmen, Vorschlägen und Ideen zur Weiterentwicklung der Lehrperson im Hinblick auf die weitere Karriereplanung (z. B. Übernahme von (Sonder-)Aufgaben, Unterrichtseinsatz, Fortbildung)
- Lösungsfragen (Prozessberatung) oder Lösungsvorschläge (Expertenberatung) durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter, wenn die Lehrperson Beratung wünscht

### Abschlussphase:

- Was ist das Ergebnis?
- Kontrakt über Maßnahmen, Unterstützung, Aufgaben, Folgegespräche



## Das Beratungsgespräch

### Ziel:

Die Lehrkraft ist in der Lage, bei einem Problem, für das sie keine Lösung weiß, aufgrund des Beratungsgesprächs selbst eine Lösung zu finden

### Rolle der Schulleitung:

*Unterstützerrolle:* Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt die Lehrkraft dabei, bei einem Problem selbst eine Lösung zu finden

### Gesprächsebene:

Sach-, Verhaltens-, Beziehungsebene oder berufspersonliche Ebene

### Orientierungsphase:

- Orientierung auf der Beziehungsebene:
  - positive Beziehung herstellen (Akzeptanz)
  - Selbstinstruktion als Berater/-in: „Die Beratung hat zum Ziel, die Lehrkraft dabei zu unterstützen, selbst eine Lösung zu finden“
- Orientierung auf der Inhaltsebene:
  - Was ist Thema der Beratung?
  - Was soll nach Abschluss der Beratung das Ergebnis sein?
- Kontrakt zwischen Schulleiter/-in und Lehrkraft:
  - Definition der Situation als Beratung und Klärung der entsprechenden Rollen
  - Kontrakt über das Thema: Worum genau geht es in der Beratung?
  - Kontrakt über Zeitrahmen, Vorgehen

### Klärungsphase:

- Die Lehrkraft erzählt frei ihre (Problem-)Situation.
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt die Klärung durch Sondierungsfragen, die sich auf den Zusammenhang von Person, Rolle und System beziehen.

Hinweis: Die Klärungsphase hat zum Ziel, dass die Lehrkraft ihre Situation klarer sieht. Nicht die Beraterin oder der Berater muss wissen, was wirklich war, sondern die Lehrkraft muss die Situation für sich klären.

### Veränderungsphase:

- Sammlung von Lösungsmöglichkeiten für das Problem:
  - Die Lehrkraft findet selbst neue Lösungen; die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt sie dabei durch lösungsorientierte Fragen (Prozessberatung)
  - Die Schulleiterin oder der Schulleiter schlägt Lösungen vor (Expertenberatung)
- Bewertung der Lösungsalternativen:
  - Die Lehrkraft bewertet die Lösungsideen und -vorschläge
  - Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt sie dabei und überprüft gegebenenfalls die Belastbarkeit der Lösungen, die die Lehrkraft für sich findet, zum Beispiel durch die Frage, was bei der angestrebten Lösung schlimmstenfalls passieren kann und ob die Lehrkraft eine solche Worst-Case-Situation ertragen kann oder ob die Lösung weiter bearbeitet und abgesichert werden muss (Prozessberatung)

### Abschlussphase:

- Entwicklung eines konkreten Handlungsplans (Prozessberatung): „Was nehmen Sie als Ergebnis mit? Was machen Sie mit diesem Ergebnis? Was sind ihre nächsten Schritte?“
- Kontrakte:
  - Kontrakt, den die Lehrkraft mit sich selbst in Anwesenheit der Beraterin oder des Beraters macht: „Ich werde ...“
  - Kontrakt über Abschluss der Beratung und ggf. über einen neuen Beratungstermin

### Literatur:

König, E./Söll, F., *Coaching durch Schulleiterinnen und Schulleiter ist ein Angebot zur Beratung und Unterstützung im Schulalltag*, in: Bartz, A. u. a. (Hrsg.), *PraxisWissen Schulleitung*, München 2005, Beitrag 75.40





## Das Beschwerdegespräch

### Ziel:

Geht es um die Beschwerde einer Lehrkraft über die Schulleiterin oder den Schulleiter und wendet sich die Lehrkraft damit unmittelbar an sie oder ihn, dann fühlt sie sich durch eine Entscheidung oder das Verhalten der Schulleitung „beschwert“. Ziel des Beschwerdegesprächs ist entsprechend, dass die Lehrkraft sich durch eine Beschwerdeklärung und ggf. durch eine Änderung von Entscheidungen oder Verhaltensweisen der Schulleiterin oder des Schulleiters von der „Beschwerung“ entlastet fühlt

### Rolle der Schulleitung:

*Unterstützerrolle:* Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt die Lehrkraft dabei, von ihrer „Beschwerung“ entlastet zu werden. Sie oder er sollte dabei würdigen, dass es einen Vertrauensbeweis darstellt, wenn die Lehrkraft die Beschwerde unmittelbar ihr oder ihm gegenüber äußert

### Gesprächsebene:

*Sach-, Verhaltens- oder Beziehungsebene:* In der Regel empfiehlt es sich, auch dann, wenn die Beschwerde als Beziehungsproblem vorgetragen wird, auf eine Klärung und Lösung auf der Sach- oder Verhaltensebene hinzuwirken, die dann voraussichtlich eine Verbesserung der Beziehung zur Folge haben wird. Eine Bearbeitung der Beziehungsebene erfordert in der Regel eine Konfliktmoderation und -schlichtung durch eine dritte, am Konflikt nicht beteiligte Person.

### Orientierungsphase:

- Orientierung auf der Beziehungsebene: positive Beziehung herstellen, indem die Schulleiterin oder der Schulleiter akzeptiert, dass die Lehrkraft die Beschwerde vorträgt
- Orientierung auf der Inhalts- und Zielebene:
  - Was ist der Beschwerdeanlass? Worum genau geht es?
  - Was erwarten Sie, das am Ende des Gesprächs erreicht sein soll?
- Kontrakt über Zeitrahmen, Vorgehen

### Klärungsphase:

- Die Lehrkraft erzählt die Situation, auf die sich die Beschwerde bezieht, und macht deutlich, warum sie die Entscheidung oder das Verhalten der Schulleiterin oder des Schulleiters in dieser Situation „beschwert“ hat.
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter fragt ggf. nach, wenn die Situation und die Wirkungen ihrer oder seiner Entscheidungen oder Verhaltensweisen nicht klar sind. Sie kann zudem im Sinne einer systemischen Diagnose nachfragen: Wer ist sonst von dem Beschwerdeanlass betroffen? Welche Folgen hat der Beschwerdevorfall gehabt oder könnte er haben?
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter fragt nach: „Was genau erwarten Sie, dass ich tun soll?“
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter nimmt Stellung: Kann ich dieser Erwartung voraussichtlich entsprechen oder habe ich Bedenken?

### Veränderungsphase:

- Die Lehrkraft äußert – unter Berücksichtigung der Stellungnahme der Schulleiterin oder des Schulleiters – Verhaltenserwartungen an die Schulleitung und entwickelt Lösungsideen: Was würde mir helfen, von der „Beschwerung“ entlastet zu werden? Was kann ich selbst dazu beitragen, wo erwarte ich eine Verhaltensänderung der Schulleiterin oder des Schulleiters?
- Die Lehrkraft und die Schulleiterin oder der Schulleiter bewerten diese Lösungsideen: Welche der Lösungsideen halten sie für geeignet, um der Beschwerde abzuhelpen?
- Die Lehrkraft und die Schulleiterin oder der Schulleiter klären und äußern ihre Beiträge, um der Beschwerde abzuhelpen: Wozu ist die Schulleiterin oder der Schulleiter bereit und was sagt die Lehrkraft als ihren Beitrag zu?

Wichtig: unterschiedliche Sichtweisen stehen lassen!

### Abschlussphase:

- Konsens-Dissens-Markierung: „Wo sind wir uns einig, was ich als Schulleiterin oder Schulleiter tun werde und was Sie als Lehrkraft tun werden, um der Beschwerde abzuhelpen? Wo gibt es weiterhin einen Dissens und wie können und wollen wir mit dem Dissens umgehen?“

Ist der Dissens aus der Sicht der Lehrkraft nicht erträglich und ist gleichzeitig die Schulleiterin oder der Schulleiter – aus der Rolle heraus und in Wahrnehmung der Systemverantwortung – nicht in der Lage und nicht bereit, den Erwartungen der Lehrkraft zu entsprechen, ist es sinnvoll, die Lehrkraft über ihre Möglichkeiten zu weiteren Schritten (z. B. Schulaufsicht, rechtliche Schritte) zu verweisen, die ihr für das Erreichen ihres Beschwerdeziels zur Verfügung stehen. Auf diese Weise nimmt die Schulleiterin oder der Schulleiter einerseits ihre oder seine Führungsverantwortung wahr und bleibt zugleich gegenüber der Lehrkraft in der Unterstützerrolle glaubwürdig.

- Verabredung der Evaluation und der Verfahrensverpflichtungen:
  - Wie und wann überprüfen wir, ob die Beschwerde zufriedenstellend bearbeitet ist? Beide Gesprächspartner/-innen können sich dabei auch darauf ei-

nigen, wechselseitig davon auszugehen, dass der Beschwerde abgeholfen ist, solange nicht die jeweils andere Seite darüber informiert, dass dies aus ihrer Sicht nicht der Fall ist

- Verpflichtung der Lehrkraft, die Schulleiterin oder den Schulleiter zu informieren, wenn sie oder er aus der Sicht der Lehrkraft sich nicht an die Absprachen hält und wenn sie die von ihr zugesagten Beiträge bei der Bearbeitung der Beschwerde nicht leisten kann
- Verpflichtung der Schulleiterin oder des Schulleiters, die Lehrkraft zu informieren, wenn sie oder er die vereinbarten nächsten Schritte nicht wie vorgesehen einhalten und umsetzen kann
- Gegebenenfalls Verabredung eines Folgetermins für ein Gespräch darüber, welche Wirkungen die vereinbarten Schritte mit dem Ziel, der Beschwerde abzuhelpen, zur Folge hatten