

Leitfäden für Personalgespräche

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

Das Beurteilungsgespräch

Ziele:

- Die Beurteilung und die Eindrücke und Daten, die zu ihr geführt haben, offenlegen,
- Transparenz der Beurteilung herstellen,
- Konsens und Dissens zwischen der beurteilenden und der beurteilten Person im 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: Orientierungsrolle

Gesprächsebene: Verhalten (auf der Sachebene und der berufspersönlichen 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?
- Wieviel Zeit steht für das Gespräch zur Verfügung?

Klärungsphase:

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

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

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: Orientierungsrolle

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

Ggf. endet das Kritikgespräch hier mit der Feststellung, dass der Tatbestand geklärt ist und die Schulleiterin oder der Schulleiter keinen Anlass für die Kritik mehr 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 Verfahrensverpflichtungen, z.B. Rückmeldung der Lehrkraft, wenn die erwartete Verhaltensänderung auf Schwierigkeiten stößt

Literatur:

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

Bartz, A., Kritikgespräche rollenklar und in zugewandter Konfrontation führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2007, Beitrag 73.25

Boettcher, W. / Mosing, G., Leitungskommunikation. In: Buchen, H. / Rolff, H.G. (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, Weinheim und Basel: Beltz, 3. Aufl. 2013, S. 885 ff.

Das Beauftragungsgespräch

Ziele:

- 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:

Orientierungsrolle:

- 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?
- Ggf. 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:

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

- Ggf. 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:

Bartz, A., Personal durch Auftrag, Zielvorgabe und Zielvereinbarung führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2007, Beitrag 73.25

Das Schlichtungsgespräch

Ziel:

- Konfliktklärung und –entscheidung, ggf. durch Machteingriff, oder
- Vereinbarung einer für beide Konfliktparteien akzeptablen Lösung

Rolle der Schulleitung:

Orientierungsrolle:

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 ggf. deutlich, ob sie oder er den Konflikt moderiert, so dass das Ergebnis in der Verantwortung der Konfliktbeteiligten liegt, oder ob sie oder er ggf. 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:

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

- 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 ggf. ihre Entscheidung als Konfliktlösung durch Machteingriff mit.
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter vereinbart mit den Konfliktparteien die nächsten Schritte und klärt ggf., 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 ggf. ein Folgegespräch, in dem die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und die Tragfähigkeit der Konfliktlösung überprüft und geklärt werden.

Literatur:

Boettcher, W. / Mosing, G., Leitungskommunikation. In: Buchen, H. / Rolff, H.G. (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, Weinheim und Basel: Beltz, 3. Aufl. 2013, S. 943 ff. 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 / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 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 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.

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

Rolle der Schulleitung:

Zielvorgabe: Orientierungsrolle. Die Schulleiterin oder der Schulleiter legt die Ziele – unabhängig vom Einverständnis der Lehrkraft – fest.

Zielvereinbarung: Unterstützerrolle und Orientierungsrolle. 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:

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

- 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

Das Personalentwicklungsgespräch

Ziel:

Aufzeigen von Entwicklungsbedarf und -möglichkeiten - Vereinbarung von Maßnahmen

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

Rolle der Schulleitung:

Unterstützerrolle: Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterstützt die Lehrkraft bei der Gestaltung ihrer weiteren berufspersonlichen Entwicklung. Sie oder er gibt dabei ggf. 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:

- Was ist das Ergebnis?

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

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

Literatur:

Boettcher, W. / Mosing, G., Leitungskommunikation. In: Buchen, H. / Rolff, H.G. (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, Weinheim und Basel: Beltz, 3. Aufl. 2013, S. 962 ff.

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

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 berufspersönliche Entwicklung ermöglicht. Die Lehrkraft entscheidet, ob und wie sie das Feedback nutzt und umsetzt. In der Regel bietet die Schulleiterin oder der Schulleiter das Feedback an und die Lehrkraft kann es auch ablehnen. Denn ein aufgezwungenes Feedback wird kaum wirksam sein, und wenn eine Schulleiterin oder ein Schulleiter eine kritische Leistungsrückmeldung für erforderlich hält, handelt sie oder er rollenklarer, wenn sie oder er aus der Orientierungsrolle heraus ein Änderungsverlangen äußert.

Gesprächsebene:

Verhaltensebene, Sachebene oder berufspersönliche 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 ggf. 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 bzw. der Empfänger zu ändern fähig ist.
- willkommen: Das steht im Gegensatz zu aufgezwungen.
- zur rechten Zeit: Normalerweise ist Feedback um so 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 bzw. der Feedback-Geber handelt nicht stellvertretend für andere.

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

- ein Angebot: Die Empfängerin bzw. 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, ihre persönlichen Ressourcen und Kompetenzen einschätzt?
- Ggf. 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:

- Orientierungsrolle: 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

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

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 bzw. 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 ca. 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?

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

- 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 ca. ein halbes Jahr nach der Fortbildung:

- Welche Fähigkeiten möchten Sie weiter entwickeln? 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:

Bartz, A., Das Transfergespräch: die nachhaltige Wirksamkeit der Fortbildung sichern. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2009, Beitrag 75.23

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 ggf. Anregungen auf der Grundlage eines Abgleichs der Selbsteinschätzung der Lehrkraft und ihrer Fremdeinschätzung durch die Schulleitung.

Gesprächsebene:

Berufspersönliche Ebene

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

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 berufspersönliche 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?

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

- 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 ggf. die Belastbarkeit der Lösungen, die die Lehrkraft für sich findet, z.B. 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:

Boettcher, W. / Mosing, G., Leitungskommunikation. In: Buchen, H. / Rolff, H.G. (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, Weinheim und Basel: Beltz, 3. Aufl. 2013, S. 917 ff.

König, E. / Söll, F., Coaching durch Schulleiterinnen und Schulleiter ist ein Angebot zur Beratung und Unterstützung im Schulalltag. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2005, Beitrag 75.40

Das Beschwerdegespräch

Ziel:

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

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 „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?

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

- 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 zufrieden stellend bearbeitet ist? Beide Gesprächspartner/innen können sich dabei auch darauf einigen, wechselseitig davon auszugehen, dass der Beschwerde abgehelpen 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
 - ggf. Verabredung eines Folgetermins für ein Gespräch darüber, welche Wirkungen die vereinbarten Schritte mit dem Ziel, der Beschwerde abzuhelpen, zur Folge hatten

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11

Quelle:

Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Köln: Carl Link, Wolters Kluwer Deutschland 2006, Beitrag 70.11