

# Beurteilungsgespräche durchführen

## Leitfaden für Schulleitungen und Lehrpersonen

### Das Beurteilungsgespräch - ein besonderes Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräch

Der Lehrberuf bietet viele Freiheiten und verlangt ein grosses Mass an selbstständigem Arbeiten. Er erfordert aber ebenso die Integration in eine geleitete, teilautonome Schule. Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche ermöglichen den Austausch zwischen der Schulleitung und der einzelnen Lehrperson. Sie sind ein unerlässliches Instrument der Personalführung. Sie erleichtern die Zusammenarbeit, fördern die Offenheit und das gegenseitige Verständnis und unterstützen ein gutes Schulklima.

Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern finden regelmässig durchs Schuljahr hindurch statt. Sie können sich situativ ergeben oder geplant sein. Nicht jedes Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch ist ein Beurteilungsgespräch. In der Regel hat *ein* geplantes Gespräch pro Schuljahr zusätzlich die Funktion des Beurteilungsgesprächs. Das Beurteilungsgespräch findet also im Rahmen eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs statt.

### Grundlagen für die Gesprächsführung

Als Grundlage für das Beurteilungsgespräch dienen der Beurteilungsbogen, der eine Fremd- und eine Selbsteinschätzung enthält, und idealerweise auch das persönliche Portfolio der Lehrperson. Schulleitung und Lehrperson sind nicht an einen strikten Ablauf gebunden. Die Lehrperson kann erwarten, dass über die folgenden Punkte gesprochen wird:

- ihre Ziele
- ihre Aufgaben,
- ihre Leistungen
- ihre Stärken und Schwächen.

Das Gespräch ist strukturiert, z.B. nach den drei Schritten beschreiben - beurteilen - verbessern.

Beschreiben: Beobachtungen und Fakten beschreiben, Sichtweisen austauschen.

Beurteilen: Beobachtungen, Fakten, Sichtweisen analysieren und beurteilen

Verbessern: Folgerungen ziehen, Ziele setzen, Massnahmen einleiten.

Der Termin für das Beurteilungsgespräch wird frühzeitig festgesetzt, damit sich die Teilnehmenden darauf vorbereiten können. Das Beurteilungsgespräch soll rund eine Stunde dauern. Längere Gespräche bringen in der Regel keine zusätzlichen Erkenntnisse mehr.

### Menschenbild

Die Lehrperson und die Schulleitung haben das Recht

- auf Wertschätzung und Anerkennung
- auf eine offene, ehrliche Einschätzung.

Lehrperson und Schulleitung orientieren sich an folgendem Menschenbild: Der Mensch kann und will

- Eigenverantwortung übernehmen,
- partnerschaftlich Herausforderungen angehen und etwas bewegen,
- die Aufgaben, die ihm übertragen wurden, verantwortungsbewusst lösen,
- sich persönlich weiterentwickeln.

Die beurteilende und die beurteilte Person sind sich der eigenen Subjektivität bewusst. Sie bemühen sich um konkrete Aussagen auf Grund vielfältiger Beobachtung und Rückmeldung. Sie sprechen Klartext, ohne zu verletzen.

---

Nachfolgend werden mögliche Leitfragen vorgeschlagen, denen das Gespräch folgen kann. Die Fragen sind aus der Optik der zu beurteilenden Lehrperson formuliert.

### **1. Selbsteinschätzung**

Es erleichtert den Einstieg ins Gespräch, wenn man mit der Selbsteinschätzung der Lehrperson beginnt. Die Lehrperson hat vorgängig überlegt und schriftlich festgehalten:

- Was habe ich gut gemacht?
- Was ist mir gelungen?
- Was hat die Zielerreichung begünstigt?
- Was hat mich als Person weiter gebracht?
  
- Was ist mir weniger gelungen?
- Woran muss ich noch arbeiten?
- Was hat mich an der Zielerreichung gehindert?

Die Lehrperson kann zur Vorbereitung Planungsunterlagen für den Unterricht, Unterrichtsmaterialien, Beispiele von besonderen Projekten, Arbeiten von Lernenden, erhaltene Rückmeldungen, Nachweis von Weiterbildungen usw. beiziehen.

### **2. Beurteilung der Arbeitsergebnisse**

Auf der Basis des beruflichen Auftrages der Lehrpersonen an der Volksschule (Amtsauftrag, ERB vom 11. Januar 2006, RB 10.1212) werden die Arbeitsergebnisse in den vier Arbeitsfeldern angesprochen. Es ist nicht erforderlich, alle einzelnen Stichworte welche die Arbeitsfelder inhaltlich umschreiben, zu kommentieren und zu bewerten. Das Gespräch könnte beispielsweise den folgenden "übergreifenden" Fragen folgen:

- Wo konnte ich meine Fähigkeiten und Kenntnisse anwenden und erweitern?
- Ist mein didaktisch-methodisches Fachwissen auf dem neuesten Stand?
- Welches sind die letzten Entwicklungen in den verschiedenen Fachbereichen?
- Wie sieht es mit meiner Beratungskompetenz aus?
- Sind Lücken erkennbar, die geschlossen werden müssten?
  
- Wie haben sich die Aufgaben in den vier Arbeitsfelder entwickelt?
- Was ist neu dazu gekommen?
- Was hat an Bedeutung verloren oder ist weggefallen?
- Wie ist der zeitliche Aufwand für die einzelnen Hauptaufgaben?
- Worauf sind die Prioritäten zu legen?
  
- Wie wird das Arbeitsergebnis beurteilt?
- Welche Ergebnisse wurden erzielt?
- Welche Rückmeldungen habe ich erhalten?
- Wo gab es Erfolgserlebnisse? Wo Schwierigkeiten?

### 3. Beurteilung des Verhaltens

Bei der Beurteilung des Verhaltens werden die folgenden Kriterien bewertet:

- Arbeitsverhalten
- Mitdenken und Mithandeln in der Institution Schule
- Veränderungsbereitschaft, Lernwille.

Auch hier ist es nicht erforderlich, alle Merkmale, welche der Beurteilungsbogen nennt, zu kommentieren und zu beurteilen. Der Schwerpunkt soll auf jene Aspekte gelegt werden, welche für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben erfolgsbestimmend sind:

- Was fördert, was hindert das Engagement?
- Wie weit wird Verantwortung übernommen?
- Welche Handlungsspielräume werden genutzt?
- Wie wird auf Wünsche der Kinder / der Eltern eingegangen?
- Wie ist das Verhalten im Team?

Bei der Verhaltensbeurteilung ist eine vorbereitete Selbsteinschätzung der Lehrperson besonders hilfreich. Das Gespräch kann sich dann auf Abweichungen in der Beurteilung und auf die möglichen Gründe dafür konzentrieren.

### 4. Beurteilung der Zielerreichung

Der Lehrperson geben Zielvereinbarungen Klarheit in Bezug auf die Erwartungen der Schulleitung, aber auch in Bezug auf den notwendigen persönlichen Handlungsspielraum bei der Aufgabenerfüllung. Voraussetzungen für das Führen mit Zielen sind eine Kultur des Vertrauens, permanente Entwicklung der eigenen Kompetenzen, Unterstützung durch die Vorgesetzten (z.B. Weiterbildung, Coaching bei Schwierigkeiten).

Für die Beurteilung der Zielerreichung können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Ziele wurden problemlos erreicht? Welche bereiteten Schwierigkeiten?
- Was war hilfreich, was war hindernd für die Zielerreichung?
- Was wurde unternommen, um schwierige und anspruchsvolle Ziele dennoch zu erreichen? Mit welchem Erfolg?

### 5. Vereinbarung neuer Ziele

Gestützt auf die Beurteilung vereinbart die Schulleitung mit der Lehrperson die Ziele sowie die Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen für die neue Beurteilungsperiode. Dabei sind neben den individuellen Zielen auch die Entwicklungsvorhaben der Schule zu berücksichtigen. Ein wesentlicher Teil der Zielvereinbarung besteht aus Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Mögliche Leitfragen:

- Welchen Nutzen bringen die vereinbarten Ziele den Schülerinnen und Schülern?
- Welchen Nutzen bringen sie der Lehrperson?
- Welchen Nutzen bringen sie der Schule?
- Welche Maßnahmen sind zu treffen, damit die Ziele erreicht werden können?

#### Hinweise zur Formulierung von Zielen

Richtig formulierte Ziele beschreiben den angestrebten Endzustand kurz, klar und konkret. Vielfach werden sie nach der Formel **SMART+** formuliert:

- |          |   |
|----------|---|
| <b>S</b> | stimmig mit dem beruflichen Auftrag und den Zielen der Schule |
| <b>M</b> | messbar oder beobachtbar                                      |
| <b>A</b> | attraktiv und herausfordernd                                  |
| <b>R</b> | realistisch und erreichbar                                    |
| <b>T</b> | terminiert (Endtermin, Meilensteine)                          |
| <b>+</b> | positiv formuliert.   |

Nicht zu viel aufs Mal wollen: Meist sind zwei bis drei Ziele genug. Zu viele Ziele beinhalten die Gefahr der Verzettlung.

Es soll eine Anpassungsmöglichkeit in besonderen Situationen vorbehalten werden, z.B. wenn Anpassungen des Schulprogramms vorgenommen werden, welche andere Prioritäten erfordern.

## **6. Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen, Zukunftsperspektiven**

Ein wesentlicher Teil des Beurteilungsgesprächs besteht in der Vereinbarung von Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen. In diesen Teil steht die berufliche Zukunft aus Sicht der Lehrperson und aus Sicht der Schulleitung im Vordergrund.

- Welches sind die persönlichen Berufs- und Entwicklungsziele?
- Inwiefern liegen diese auch im Interesse der Schule?
- Was brachten die bisherigen Massnahmen zur Förderung und Unterstützung?
- Welche Verstärkung, welche neuen Massnahmen sind notwendig? Im Arbeitsumfeld? In Form von Weiterbildung?

Bei der Vereinbarung von Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen soll immer das Entwicklungsziel formuliert werden. Den Kosten- und Zeitrahmen nicht vergessen.

## **7. Feedback der Lehrperson an die Schulleitung**

Im Rahmen des Beurteilungsgesprächs gibt die Lehrperson der Schulleiterin, dem Schulleiter eine Rückmeldung zur Schulführung. Führungskräfte brauchen und schätzen ein direktes Feedback, das ihnen ermöglicht Handlungsbedarf in Bezug auf den Führungsstil und das Führungsverhalten zu erkennen. Mögliche Aspekte:

- Zusammenarbeit mit der Schulleitung
- Verbesserungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzzufriedenheit
- Wünsche.

## **8. Abschluss des Beurteilungsgesprächs**

Am Schluss bestätigen Schulleitung und Lehrperson mit ihrer Unterschrift, dass das Gespräch stattgefunden hat. Die Unterschrift der Lehrperson bedeutet nicht das Einverständnis mit dem Inhalt. Dieses Einverständnis wird auf dem Beurteilungsbogen eigens erfragt. Ist die Lehrperson mit der Beurteilung nicht einverstanden, kann sie ein Gespräch mit der nächst höheren Leitungsperson verlangen (Schulhausleitung > Schulleitung oder Schulleitung > Schulrat). Allfällige Stellungnahmen der Lehrperson werden dem Beurteilungsbogen angehängt.

Altdorf, 19. April 2007, Amt für Volksschulen

Quellen:

Amt für Volksschulbildung des Kantons Luzern (Hrsg.): Beurteilungs- und Förderungsgespräch. Leitfaden. Luzern, Mai 2006.

Erziehungsdepartement des Kantons St. Gallen: Systematische Lohnwirksame Qualifikation SLQ für Volksschullehrkräfte im Kanton St. Gallen. St. Gallen, Dezember 2004. (Aus dieser Broschüre wurde der Anhang übernommen.)

## Kennzeichen guter Beurteilung

☺ <b>Förderliche Beurteilung</b>	☹ <b>Wirkungslose Beurteilung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ macht Ziel und Absicht der Beurteilung transparent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist diffus und läuft als Pflichtübung ab</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verläuft anhand bekannter Kriterien und Indikatoren (Richtlinien des Schulrates und Beurteilungsbogen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verläuft anhand willkürlicher, geheimer, der beurteilten Person nicht bekannter Kriterien</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stellt die beurteilte Person, ihr Handeln und Verhalten in den Mittelpunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stellt die Schulleitung in den Mittelpunkt, indem sie viel von sich und ihrer Erfahrung erzählt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nimmt auf konkrete Beobachtung Bezug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist verallgemeinernd</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bemüht sich um Aussagen auf Grund <i>vielfältiger</i> Beobachtung und Rückmeldung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist auf einmalige, vielleicht zufällige Beobachtung abgestützt, formuliert allgemeine Aussagen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zielt auf zentrale Belange pädagogischen Handelns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ klammert sich an Details und Nebensächlichkeiten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gibt Rückmeldung bezüglich Dingen, die veränderbar sind, im Handlungsspielraum der Lehrperson und in der Kompetenz der Schulleitung liegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vermeidet Beurteilung durch gemeinsames Schimpfen über unzulängliche Rahmenbedingungen, unmögliche Schulpolitik etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist ein Dialog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist ein Monolog</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die beurteilende und die beurteilte Person sind sich ihrer eigenen Subjektivität bewusst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die beurteilende und die beurteilte Person berufen sich auf allgemein gültige Objektivität.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist respektvoll (Mein Gegenüber dürfte in derselben Weise mit mir sprechen.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist abwertend und verletzend</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spricht Klartext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stellt Suggestivfragen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verzichtet auf Schuldzuweisungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ klagt an</li> </ul>