# Übersicht – Personalgespräche I

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gesprächsart** | **Beurteilungsgespräch** | **Kritikgespräch** | **Beauftragungsgespräch** |
| **Rechtsgrundlage** | [Verwaltungsvorschriften über die dienstliche Beurteilung von Lehrkräften an öffentlichen Schulen (VV-Dienstliche Beurteilungen Lehrkräfte - BeurtVV-L)](https://bravors.brandenburg.de/verwaltungsvorschriften/beurtvvl) | [Verwaltungsvorschriften über die Führung eines Leistungs- und Entwicklungsgespräches mit Lehrkräften an öffentlichen Schulen (VV-Leistungs- und Entwicklungsgespräch - Lehrkräfte - VVLEG-L)](https://bravors.brandenburg.de/verwaltungsvorschriften/vvleg_l) | [Verwaltungsvorschriften über die Führung eines Leistungs- und Entwicklungsgespräches mit Lehrkräften an öffentlichen Schulen (VV-Leistungs- und Entwicklungsgespräch - Lehrkräfte - VVLEG-L)](https://bravors.brandenburg.de/verwaltungsvorschriften/vvleg_l) |
| **Ziele** | * Offenlegung der dienstlichen Beurteilung unter Berücksichtigung der Eindrücke und Daten, die zu jener geführt haben (Transparenz)
* Klärung v. Konsens und Dissens zwischen SL und LK
* Klärung von Möglichkeiten zur Änderung der Beurteilung
* Vereinbarung von Perspektiven, Maßnahmen, Zielen zur weiteren Entwicklung
 | * aufzeigen von Erwartungen bzw. Verhaltensänderungen an die LK durch die SL
* Festlegen von Konsequenzen für die LK, falls keine Verhaltensänderung erfolgt
 | * aufzeigen der Erwartungshaltung bzgl. der Aufgabenwahrnehmung der LK durch die SL
* Entscheidungsfindung zur Übernahme der Aufgabe
* Klärung der Bedingungen bzgl. der Aufgabenwahrnehmung
 |
| **Gesprächsebene** | * berufsbezogene Sachebene
 | * berufsbezogene Sach- und Beziehungsebene
 | * berufsbezogene Sachebene
 |
| **Beisitzende** | * SL kann zur Erstellung Hinweise der Fachkonferenzleitungen entgegennehmen
* auf Wunsch Schwerbehindertenvertretung, falls schwerbehinderte LK
 | * auf Wunsch Schwerbehindertenvertretung, falls schwerbehinderte LK
* auf Wunsch Vertretung Lehrerrat
 | * auf Wunsch Schwerbehindertenvertretung, falls schwerbehinderte LK
 |
| **Vorbereitungsphase****(vor dem Gespräch)** | **Schulleitung** | **Schulleitung** | **Schulleitung** |
| * SL erstellt im Vorfeld die dienstliche Beurteilung, Grundlage: [Formulare](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjulfTeobr9AhWBh_0HHb3VDvsQFnoECCQQAQ&url=https%3A%2F%2Fschulaemter.brandenburg.de%2Fmedia%2Fbb2.a.5788.de%2Fdbeurtlk.pdf&usg=AOvVaw2VlMA1Kh9PH1YXMV0qk-S5) Schulamt
* SL übergibt Beurteilung an zu beurteilende Person
* SL lädt zum Gespräch ein (Abstand mind. 3 Tage)
 | * SL lädt zum Gespräch ein
* SL nennt Anlass und Hintergründe für das Gespräch
 | * SL lädt zum Gespräch ein
* SL erläutert kurz die Aufgabe und die damit verbundene Erwartung
* SL hebt Eignung der LK hervor
 |
| **Lehrkraft** | **Lehrkraft** | **Lehrkraft** |
| * LK nimmt Beurteilung zunächst zur Kenntnis
* LK erarbeitet Konsequenzen, Änderungsvorschläge mit sachlicher Begründung sowie Zielvereinbarungen für die Klärungsphase, welche sich aus der Beurteilung ergeben
* LK teilt der SL Vorschläge in geeigneter **schriftlicher** Form im Vorfeld des Gesprächs mit
 | * LK nimmt Anlass und Hintergründe zunächst zur Kenntnis
* LK erarbeitet sachliche Stellungnahme und eventuelle Konsequenzen für die Klärungsphase
 | * LK stellt Überlegungen zur Bereitschaft der Aufgabenwahrnehmung und eventuelle Bedingungen an
 |
| **Klärungsphase****(im Gespräch)** | * konstruktiver Abgleich der Beurteilungskriterien und Qualitätsstandards zwischen SL und LK
* Begründung der SL zu Einschätzungen
* Klärung von Konsens und Dissens unter Berücksichtigung der, von der LK erarbeiteten, Vorschläge zur Änderung
 | * Abgleich/Klärung der Situation (Vorfall, Beschwerde)
* SL erläutert Gründe, warum das in der Situation gezeigte Verhalten nicht akzeptabel ist
* Stellungnahme der LK
* Versuch der Klärung des Kritiktatbestands
 | * 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
* treffen der Entscheidung, ob LK Aufgabe übernimmt
 |
| **Zielvereinbarung****(im Gespräch)** | * gemeinsames Sammeln von Maßnahmen, Zielen, Ideen zur Weiterentwicklung der LK auf der Grundlage der Beurteilung
* festlegen von zukünftigen Maßnahmen (z.B. Übernahme von Aufgaben, Fortbildung)
 | * SL äußert Änderungsverlangen, unter Berücksichtigung der Stellungnahme der LK
* schriftl. Festsetzung der Erwartungshaltung und Konsequenzen bei nicht Erfüllung durch die SL
* **fakultativ:** Erarbeitung von Vorschlägen für Änderungswege und -möglichkeiten bzw. Unterstützungsangebote
 | * schriftl. Festlegungen, falls LK Aufgabe übernimmt:
* Was bringt die LK ein, um die Aufgabe wahrnehmen zu können?
* Was braucht die LK, um die Aufgabe wahrnehmen zu können?
* Was kann und will die SL dazu als Unterstützung anbieten?
 |
| **Rolle der Schulleitung** | Beurteilungs- und Orientierungsrolle | Orientierungs- Moderations- u. ggf. Entscheidungsrolle | Unterstützungs- und Orientierungsrolle |

# Übersicht – Personalgespräche II

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gesprächsart** | **Schlichtungsgespräch** | **Feedbackgespräch** | **Karriere-/Laufbahnplanungsgespräch** |
| **Rechtsgrundlage** |  | [Verwaltungsvorschriften über die Führung eines Leistungs- und Entwicklungsgespräches mit Lehrkräften an öffentlichen Schulen (VV-Leistungs- und Entwicklungsgespräch - Lehrkräfte - VVLEG-L)](https://bravors.brandenburg.de/verwaltungsvorschriften/vvleg_l) | [Verwaltungsvorschriften über die Führung eines Leistungs- und Entwicklungsgespräches mit Lehrkräften an öffentlichen Schulen (VV-Leistungs- und Entwicklungsgespräch - Lehrkräfte - VVLEG-L)](https://bravors.brandenburg.de/verwaltungsvorschriften/vvleg_l) |
| **Ziele** | * Konfliktklärung und –entscheidung, ggf. durch SL
* Vereinbarung einer akzeptablen Lösung für beide Konfliktparteien
 | * Klarheit der LK, wie die SL deren Leistungen einschätzt
 | * Klärung von der SL vorgeschlagenen bzw. LK gewünschten Laufbahnplanung
* Vereinbarung von gegenseitigen Bedingungen, Unterstützung und Erwartungen
 |
| **Gesprächsebene** | * berufsbezogene Sach- und Beziehungsebene
 | * berufsbezogene Sach- und Beziehungsebene
 | * berufsbezogene Sachebene
 |
| **Beisitzende** | * auf Wunsch Vertretung Lehrerrat
 | * auf Wunsch Schwerbehindertenvertretung, falls schwerbehinderte LK
* auf Wunsch Vertretung Lehrerrat
 | * auf Wunsch Schwerbehindertenvertretung, falls schwerbehinderte LK
 |
| **Vorbereitungsphase****(vor dem Gespräch)** | **Schulleitung** | **Schulleitung** | **Schulleitung** |
| * SL stellt sich als Schlichter/in zur Verfügung
* SL lädt zum Gespräch ein
* SL erläutert Anlass für das Gespräch, eigene Rolle angestrebtes Gesprächsergebnis
* SL erläutert das Verfahren der Konfliktmoderation,

Gesprächsablauf sowie Gesprächsregeln | * SL lädt zum Gespräch ein o. nimmt Einladung wahr
* SL nennt Anlass und Hintergründe für das Gespräch, bspw. nach einer Hospitation, Projektabschlüssen
* Klärung auf welche Ebene bzw. Aspekte sich das Feedback bezieht
 | * SL lädt zum Gespräch ein o.nimmt Einladung wahr
* prüft Perspektiven und Möglichkeiten der weiteren beruflichen Laufbahn der LK
* erarbeitet Laufbahnvorschläge und dazugehörige Maßnahmen
 |
| **Lehrkräfte bzw. Konfliktparteien (KP)** | **Lehrkraft** | **Lehrkraft** |
| * LK bzw. KP erklären Schlichtungsgesprächsbedarf
* Schilderung des Konflikts
* LK bzw. KP klären eigene Erwartungen
 | * LK nimmt Anlass und Hintergründe zunächst zur Kenntnis
* LK entscheidet, ob sie das Feedback wahrnehmen möchte
 | * LK stellt Überlegungen zur Bereitschaft der laufbahnabhängigen Aufgabenwahrnehmungen und eventuellen Bedingungen an
 |
| **Klärungsphase****(im Gespräch)** | * SL stellt durch sondierende Prozessfragen die unterschiedlichen Sicht- und Erlebnisweisen gegenüber, erzeugt Austausch
* Konfliktparteien äußern ihre Problem- und Konfliktsicht – die jeweils andere KP hört zu
* SL fordert die KP auf, Lösungsideen für den Konflikt zu entwickeln
* KP erläutern, was sie zur Konfliktlösung beitragen können und wollen
* KP erläutern welche Beiträge sie von der anderen KP erwarten
 | * SL äußert Feedback, orientiert sich an Feedbackregeln:
	+ **offen:** heißt im Regelfall verbal, nonverbale Signale haben den Nachteil der Mehrdeutigkeit
	+ **konkret:** geht nur auf vorher festgelegte Ebenen und Aspekte ein
	+ **angemessen:** Bedürfnisse von SL und LK müssen berücksichtigt werden
	+ **vertraulich:** Inhalte verbleiben bei SL und LK
* LK nimmt Feedback entgegen, entscheidet selbst, was sie bzw. er aufnehmen und annehmen will
 | * SL erfragt Interessen der LK zur weiteren berufliche Laufbahnplanung bzw. zeigt Perspektiven auf
* Welche
* SL stellt laufbahnabhängige Anforderungsprofile und Aufgaben vor
* SL gibt Empfehlungen, hinsichtlich der Kompetenzen der LK (Stärken, Schwächen, Eignung)
* gemeinsames Sammeln von Aufgaben, Maßnahmen, Vorschlägen zur Weiterentwicklung der LK:
	+ z.B. Übernahme von (Sonder-) Aufgaben, Unterrichtseinsatz, Fortbildung)
 |
| **Zielvereinbarung****(im Gespräch)** | * SL schlägt Formulierungen für das Gesprächsziel bzw. Lösung vor
* KP erklären schriftl. Einverständnis bzgl. der Zielformulierung
* SL teilt Entscheidung als Konfliktlösung, ggf. durch Machteingriff, mit
* SL vereinbart ggf. Folgegespräch, Überprüfung der festgelegten Maßnahmen
 | * SL erläutert Anregungen wie LK positive Aspekte beibehalten/weiterentwickeln oder bei kritischem Feedback ihre Arbeit verbessern kann
* LK entscheidet ob, ggf. mit welcher Unterstützung, sie das Feedback für die Weiterentwicklung und
* Verbesserung der Qualität ihrer pädagogischen Arbeit nutzen will
 | * schriftl. Festlegung der Ergebnisse:
	+ Kontrakt über Maßnahmen, Unterstützung, Aufgaben, Folgegespräche
 |
| **Rolle der Schulleitung** | Moderations- und ggf. Entscheidungsrolle | Unterstützungs- und Orientierungsrolle | Unterstützungs- und Orientierungsrolle |

# Übersicht – Personalgespräche III

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gesprächsart** | **Beratungsgespräch** | **Beschwerdegespräch** | **Zielfestlegungsgespräch bzw. Entwicklungsgespräch** |
| **Rechtsgrundlage** |  |  |  |
| **Ziele** | * Konfliktklärung und –entscheidung, ggf. durch SL
* Vereinbarung einer akzeptablen Lösung für beide Konfliktparteien
 | * LK möchte durch eine Beschwerdeklärung an die SL, ggf. durch eine Änderung von Entscheidungen oder Verhaltensweisen der SL von einer „Beschwerung“ entlastet werden.
 | * Klärung von Zielen, ggf. Qualitätserwartungen und -ansprüchen der SL an die LK
* gemeinsame Zielfestlegung und Treffen von Vereinbarungen
* Überprüfung vergangener Zielsetzungen
 |
| **Gesprächsebene** | * Sach-, Verhaltens-, Beziehungsebene
 | * Sach-, Verhaltens-, Beziehungsebene
 | * Sach-, Verhaltens-, Beziehungsebene
 |
| **Beisitzende** | * auf Wunsch Vertretung Lehrerrat
 | * auf Wunsch Vertretung Lehrerrat
 | * auf Wunsch Vertretung Lehrerrat
 |
| **Vorbereitungsphase****(vor dem Gespräch)** | **Schulleitung** | **Schulleitung** | **Schulleitung** |
| * SL stellt sich beratend zur Verfügung
* SL lädt zum Gespräch ein, um LK zu unterstützen eine Lösung zu finden
 | * SL lädt zum Gespräch ein o. nimmt Einladung wahr
* Klärung auf welche Ebene bzw. Aspekte sich die Beschwerde bezieht
 | * SL lädt zum Gespräch ein o. nimmt Einladung wahr
* Prüfung der schriftl. Vorbereitung LK, Formular (s.u.)
* Fremdeinschätzung der LK durch die SL
* Ableitung von Gesprächsinhalten:
	+ Situationsanalyse, Zielerreichung vergangener Ziele
 |
| **Lehrkräfte bzw. Konfliktparteien (KP)** | **Lehrkraft** | **Lehrkraft** |
| * LK bittet um Gesprächstermin, um gemeinsame Lösungen zu finden
* schriftli. Schilderung des Problems/Anliegens
 | * LK bittet um Gesprächstermin, um gemeinsame Lösungen zu finden
* schriftli. Schilderung des Problems/Anliegens bzw. der Beschwerde
 | * LK bittet um Gesprächstermin, um gemeinsame Zielsetzungen zu vereinbaren
* schriftl. Vorbereitung, Formular (siehe unten):
	+ Situationsanalyse, Gesprächsgrundlagen, Selbsteinschätzung
 |
| **Klärungsphase****(im Gespräch)** | * LK erzählt frei (Problem-)Situation
* SL unterstützt die Klärung durch Sondierungsfragen, die sich auf den Zusammenhang von Person, Rolle und System beziehen
* Ziel: LK muss die Situation für sich klären, SL steht beratend zur Seite
 | * SL stellt positive Beziehung her, indem die SL akzeptiert, dass die Lehrkraft die Beschwerde vorträgt
* LK trägt Beschwerde vor und macht deutlich, welche Entscheidung oder welches Verhalten der SL zur Beschwerde führte
* SL fragt ggf. nach
	+ Wer ist sonst vom Beschwerdeanlass betroffen?
	+ Welche Folgen hat der Beschwerdevorfall gehabt oder könnte er haben?
	+ Was genau erwartet die LK, was die SL tun soll?
* SL nimmt Stellung, äußert Erwartungen, Bedenken
* gemeinsames Sammeln von Ideen, Maßnahmen, zur Abhilfe der Beschwerde
 | * gemeinsame Besprechung:
	+ Situationsanalyse, gewählte Gesprächsgrundlagen, Selbst- u. Fremdeinschätzung, vergangene Zielvereinbarung
* Festlegung von zukünftigen Zielen, Maßnahmen, Unterstützungsmöglichkeiten durch LK und SL
 |
| **Zielvereinbarung****(im Gespräch)** | * Entwicklung eines konkreten Handlungsplans
* schriftl. Festlegung über Abschluss der Beratung und ggf. neuer Beratungstermin
 | * Konsens-Dissens-Markierung:
	+ herrscht Einigkeit zwischen der LK und SL
		- schriftl. Festlegung der Abhilfe zur Beschwerde
	+ herrscht weiterhin einen Dissens
		- schriftl. Festlegung zu weiteren Schritten (z.B.Schulaufsicht, rechtliche Schritte)
* ggf. Verabredung von Folgeterminen
 | * erreichter Konsens wird schriftl. als Zielfestlegung vereinbart
* Klärung von Umgang oder Verfahrensweise, falls Dissens besteht
* ggf. Verabredung von Folgeterminen wie vorgesehen zur Verfügung gestellt werden kann
 |
| **Rolle der Schulleitung** | Unterstützungs- und Orientierungsrolle | Unterstützungsrolle | Unterstützungs- und Orientierungsrolle |

Quelle: Bartz, A., Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz / Dammann / Huber / Klieme / Kloft / Schreiner (Hrsg.)

# Vorbereitung Zielfestlegungs- bzw. Entwicklungsgespräch Datum:

|  |  |
| --- | --- |
| **Mitarbeiterin/Mitarbeiter:** |  |
| **Fächerkombination:** |  |
| **gewünschter Gesprächstermin:****(bitte 3 Vorschläge eintragen)** |  |

Vorbereitung

|  |  |
| --- | --- |
| **Welche konkreten Punkte möchte ich ansprechen?** | **ankreuzen** |
| * mein Aufgabenbereich
 |  | * Kooperation mit der Schulleitung
 |  |
| * mein Arbeitsumfeld
 |  | * erreichte Erfolge
 |  |
| * meine Arbeitsbedingungen
 |  | * Verbesserungsmöglichkeiten
 |  |
| * Zusammenarbeit im Team
 |  | * Wünsche, Vorstellungen (Entwicklung, Fortbildungen usw.)
 |  |
| * sonstiges:
 |  |

# 1. Situationsanalyse - Selbsteinschätzung

(Worin liegen die Stärken/ Schwächen? Was gelang mir gut/schlecht? Wo liegt der Bedarf (Ausstattung/ Material)?)

|  |
| --- |
| **Selbsteinschätzung** |
| **Lehrauftrag/ Unterricht** |
|  |
| **Zusammenarbeit im Team bzw. Kollegium** |
|  |
| **Zusammenarbeit mit der Schulleitung** |
|  |
| **Beziehung: Schulleitung/ Schüler/ Eltern/ Öffentlichkeit** |
|  |
| **Weiterbildung** |
|  |

# 2. Gesprächsgrundlagen

|  |  |
| --- | --- |
| **Inhalt** | **Art/ Erwartung/ Maßnahmen** |
| Dieses Thema bzw. Ziel ist mir für die Zukunft wichtig: |  |
| Das sehe ich als Herausforderung im kommenden Jahr an: |  |
| Das würde mir den Arbeitsalltagerleichtern: |  |
| Das erwarte ich von der Schulleitung: |  |

# Niederschrift über das ZIELFESTLEGUNGS- BZW. ENTWICKLUNGSGESPRÄCH Datum:

**(wird während des Mitarbeitergesprächs ausgefüllt)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Mitarbeiterin/Mitarbeiter** |  |
| **Schulleitung** |  |
| **Lehrerrat** |  |
| **Datum letztes Mitarbeitergesprächs** |  |

Durchgeführte Gesprächsinhalte

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thema:** | **Inhalt:** | **durchgeführt? (ankreuzen)** |
| 1. **Befindlichkeit**
 | * Zufriedenheit innerhalb des Kollegiums
* Zufriedenheit innerhalb der Kurse/ Klassen
* Arbeitsklima und Wünsche
* Schulleitung und Weiterbildung
 |  |
| 1. **Zielerreichung innerhalb der vergangenen Periode**
 | * zuletzt vereinbarten Ziele erreicht/ übertroffen/ nicht erreicht
* was war positiv / negativ
 |  |
| 1. **Situationsanalyse durch Fremd- und Selbstanalyse**
 | * Unterricht und Klassenführung
* Mitarbeit im Lehrerteam
* Beziehung: Schulleitung, Schüler, Eltern, Öffentlichkeit
* Weiterbildung
 |  |
| 1. **Zielvereinbarung für die kommende Periode**
 | * Welche Zielsetzungen ergeben sich aus der Situationsanalyse
* Umsetzung von pädagogischen Konzepten/ Projekte
* Persönliche Ziele
 |  |
| 1. **Feedback zum Mitarbeitergespräch**
 |  |  |

# Befindlichkeiten

(Wie fühlst du dich im Kollegium? Im Team? Was ist dir wichtig? Wie empfindest du die Führung? Was möchtest du ändern?)

|  |
| --- |
|  |

# Zielerreichung des vergangenen Jahres

(In welchem Umfang wurden die zuletzt vereinbarten Ziele erreicht/ übertroffen/ nicht erreicht?)

|  |  |
| --- | --- |
| **Ziele** | **Erreicht/ nicht erreicht/ Begründung/ Zeitspanne** |
| 1. |  |
| 2. |  |
| 3. |  |

# Situationsanalyse durch Selbst- und Fremdeinschätzung

(Worin liegen die Stärken/ Schwächen? Was gelang mir gut/schlecht? Wo liegt der Bedarf (Ausstattung/ Material)?)

|  |  |
| --- | --- |
| **Selbsteinschätzung** | **Fremdeinschätzung** |
| **Lehrauftrag/ Unterricht** |
|  |  |
| **Zusammenarbeit im Team bzw. Kollegium** |
|  |  |
| **Beziehung: Schulleitung/ Schüler/ Eltern/ Öffentlichkeit** |
|  |  |
| **Weiterbildung** |
|  |  |

# Zielerreichung für die Zukunft

(Welche Zielsetzungen ergeben sich für den Unterricht? Welche persönlichen Ziele setze ich mir?)

|  |  |
| --- | --- |
| **Ziele** | **Art/ Erwartung/ Maßnahmen** |
| 1. |  |
| 2. |  |
| 3. |  |

# Feedback zum Gespräch

(Wie wurde das Gespräch empfunden? Gesprächsverlauf zufriedenstellend? Offene Fragen?)

|  |
| --- |
|  |
| **Unterschrift Schulleitung / Lehrerrat** | **Datum** | **Unterschrift Lehrperson** |
|  |  |  |