

Ergebnisse der Befragung von Schulen zur Umsetzung von Maßnahmen der Personalentwicklung

Im Zeitraum von November 2005 bis zum Februar 2006 erfolgte eine anonyme Schulleiterinnen- und Schulleiterbefragung in Schulen aller Schularten in den Kreisen Segeberg, Ostholstein sowie der Stadt Lübeck zur Evaluation der Personalentwicklung im Schulbereich. Der der Befragung zugrunde gelegte Evaluierungsbogen wurde zuvor in einem Arbeitskreis mit Vertretern aus Schule, Schulaufsicht, Ministerium und IQSH gemeinsam entwickelt und verabschiedet.

Insgesamt erfasste die Befragung 121 Schulen, an denen zum Befragungszeitpunkt ca. 3.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (d. h. Lehrkräfte und nicht-pädagogisches Personal) beschäftigt waren. Die Aussagen aus der Schulleiterbefragung werden als repräsentativ für die Gesamtheit aller Schulen im Land Schleswig-Holstein angesehen.

1. Ergebnisse der Schulleiterbefragung bezüglich der Anwendung anlassunabhängiger Mitarbeitergespräche

An 87 % der Schulen ist inzwischen mit der Durchführung von anlassunabhängigen Mitarbeitergesprächen begonnen worden. Bei den meisten Schulen (61 %) erfolgte die Einführung der Mitarbeitergespräche in den Jahren 2003 und 2004, d.h. ein bzw. zwei Jahre nach Erlass der entsprechenden Regelungen durch das Ministerium.

An 69 % der Schulen werden die Mitarbeitergespräche alle ein bis zwei Jahre durchgeführt. An weiteren 25 % der Schulen erfolgt dies alle drei Jahre.

49 % der Schulen führen die Mitarbeitergespräche mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Dienststelle durch. 27 % der Schulleiterinnen und Schulleiter geben an, mit mehr als der Hälfte des Kollegiums, nicht jedoch allen, Mitarbeitergespräche zu führen. Weitere 24 % der Schulleiterinnen und Schulleiter teilen mit, mit weniger als der Hälfte des Kollegiums Mitarbeitergespräche zu führen.

49 % der Schulen geben an, dass sich mehr als 61 % des Kollegiums freiwillig zur Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch gemeldet haben. Bei 28 % der Schulen beträgt der Anteil der freiwilligen Meldungen weniger als 10 %.

An 50 % der Schulen wird die Reihenfolge bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen auf freiwilliger Basis von den Kolleginnen und Kollegen selber festgelegt. 15 % der Schulen legen die Teilnahme an den Mitarbeitergesprächen in alphabetischer Reihenfolge fest, weitere 6 % per Losverfahren. 30 % der Schulen nennen andere Verfahren (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: 30% der Schulleiterinnen und Schulleiter gehen bei der Frage der Reihenfolge zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen nicht nach den Kriterien „Freiwilligkeit“, „Alphabetisch“ oder „Losverfahren“. Hier ein Auszug aus den

Texteingaben (sortiert nach Häufigkeit der Nennungen):

1. Nach Terminabsprache
2. Neue KollegInnen zuerst. Im 1. Durchgang Freiwilligkeit, im 2. alphabethisch bzw. zuerst, wer noch nicht dabei war.
3. Per Fragebogen wird abgefragt, wann und in welchem Rahmen das Gespräch geführt werden soll.
4. Abmachungen werden in der Lehrerkonferenz getroffen.
5. Zufallsreihenfolge
6. Ich lade so ein, wie es meine Zeit erlaubt und spreche den Termin ggf. neu ab.
7. Nach Klassenstufen (1 – 4) (Kl. Lehrerinnen)
8. Listenaushang, freie Terminwahl
9. Persönlicher Gesprächsbedarf des Kollegen bzw. der Kollegin
10. Nach Länge der Zugehörigkeit zum Kollegium
11. Absprache mit Stellvertreter + Personalrat

An 90 % der Schulen ist die Durchführung der Mitarbeitergespräche nicht von Schulleiterinnen und Schulleitern auf andere Führungskräfte übertragen worden.

53 % der Schulen wenden für die Durchführung eines Mitarbeitergespräches zwischen 30 und 60 Minuten auf, weitere 46 % zwischen einer und drei Stunden. Für die Vor- und Nachbereitung des Mitarbeitergespräches geben 77 % der Schulleiterinnen und Schulleiter einen Zeitbedarf von 30 bis 60 Minuten an.

An 63 % der Schulen werden die Mitarbeitergespräche nachmittags durchgeführt. Das persönliche Klima bei der Durchführung der Mitarbeitergespräche wird an allen befragten Schulen als überwiegend positiv beschrieben.

Bei 67 % der Schulen werden aus den Mitarbeitergesprächen Zielvereinbarungen festgehalten. Die Umsetzung dieser Zielvereinbarungen wird bei 52 % der Schulen regelmäßig überprüft.

52 % der Schulen geben an, dass der Personalrat bei der Organisation der Mitarbeitergespräche nicht einbezogen worden ist. Bei 35 % der Schulen ist der Personalrat bei der Vorbereitung der Mitarbeitergespräche involviert, bei 11 % der Schulen auch bei der Nachbereitung. Bei 3 % der Schulen erfolgte eine Einbeziehung bei der Durchführung der Mitarbeitergespräche.

Zusammenfassend wird von den Schulleiterinnen und Schulleitern auf einer dreigliedrigen Skala die Nützlichkeit der Mitarbeitergespräche von 47 % als „gut“ und

49 % als „mittel“ bezeichnet. Nur 5 % der Schulleiterinnen und Schulleiter bewerten die Nützlichkeit mit „schlecht“.

Aus der Befragung können folgende Schlussfolgerungen abgeleitet werden:

- Es ist eine große Akzeptanz bei Schulleiterinnen und Schulleitern zur Durchführung von anlassunabhängigen Mitarbeitergesprächen gemäß Erlass erkennbar.
- Die guten Befragungsergebnisse bei der freiwilligen Meldung von Kolleginnen und Kollegen lassen ebenfalls eine hohe Bereitschaft der Lehrerschaft zur Teilnahme an Mitarbeitergesprächen erkennen.
- Die Mitarbeitergespräche werden zum überwiegenden Teil von den Schulleiterinnen und Schulleitern selbst durchgeführt. Nur im Bereich der Berufsbildenden Schulen findet eine Übertragung der Mitarbeitergespräche auf weitere Leitungspersonen (d.h. die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter) statt.
- Allerdings führt nur die Hälfte der befragten Schulleitungen die Mitarbeitergespräche mit allen Kolleginnen und Kollegen. Die Teilnahme an Mitarbeitergesprächen beruht noch in starkem Maße auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.
- Die meisten Mitarbeitergespräche werden nachmittags durchgeführt und dauern zwischen einer halben und drei Stunden. Hinzu kommt eine Vor- und Nachbereitungszeit von circa einer Stunde.
- Obwohl im Erlass nur empfohlen, werden in der überwiegenden Zahl der befragten Schulen im Rahmen der Mitarbeitergespräche Zielvereinbarungen festgehalten, deren Umsetzung regelmäßig überprüft wird.

Als Resümee kann festgestellt werden, dass die Umsetzung der anlassunabhängigen Mitarbeitergespräche in den Schulen bejaht und überwiegend als originäre Aufgabe der Schulleitung wahrgenommen wird. Die hohe Zahl freiwilliger Meldungen zu Mitarbeitergesprächen lässt erkennen, dass viele Lehrkräfte ein großes Interesse an einem Austausch mit der Schulleitung haben.

2. Ergebnisse der Schulleiterbefragung bezüglich der Anwendung der Rückmeldung für Führungskräfte

64 % der Schulleiterinnen und Schulleiter haben bereits an ihrer Schule zu ihrer Person eine Rückmeldung für Führungskräfte durchgeführt. In der nachfolgenden Auswertung beziehen sich die weiteren Angaben auf die Schulen, an denen die Rückmeldung für Führungskräfte durch die Schulleitung durchgeführt wurde.

74 % der Schulleiterinnen und Schulleiter, die eine Rückmeldung für Führungskräfte durchgeführt haben, geben an, dass sich mehr als 80 % des Kollegiums an diesem Verfahren beteiligt hat. Weitere 23 % der Schulleiterinnen und Schulleiter teilen mit, dass die Beteiligung im Kollegium zwischen 50 und 80 % gelegen habe.

53 % der Schulleiterinnen und Schulleiter berichten, dass die Organisation der Rückmeldung für Führungskräfte durch den Personalrat erfolgte. Bei weiteren 30 % der Befragten erfolgte die Organisation durch die Schulleitung.

80 % der Schulleiterinnen und Schulleiter berichten, dass die Rückmeldung mittels Fragebogen gegeben wurde.

55 % teilen mit, dass die Ergebnisse durch den Personalrat zusammengefasst wurden. In 18 % der Fälle wurde die Befragung durch die Schulleitung selbst zusammengefasst.

61 % der Schulleiterinnen und Schulleiter berichten, dass die Rückmeldung nicht nach Vorlage der Erkenntnisse aus den Mitarbeitergesprächen durchgeführt wurde.

96 % der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter teilen mit, dass die Ergebnisse der Rückmeldung dem Kollegium mitgeteilt wurden.

84 % berichten, dass die Ergebnisse der Rückmeldung weitgehend mit der persönlichen Wahrnehmung überein stimmen.

6 % der Schulleiterinnen und Schulleiter teilen mit, dass die Rückmeldung für Führungskräfte ohne Einbeziehung des Personalrates organisiert wurde. Im Regelfall war der Personalrat etwa zu gleichen Teilen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Rückmeldung für Führungskräfte einbezogen.

78 % geben an, dass sie die Rückmeldung für Führungskräfte für sich als nützlich einschätzen.

Abb. 2: Auszug aus den Texteingaben der Schulleiterinnen und Schulleiter zu der Frage, welche Konsequenzen aus der Rückmeldung gezogen wurden:

1. Weiter so!
2. Positiv – dadurch keine Konsequenzen nötig
3. Informationsfluss verbessert, Tempo an Neuerungen reduziert (zu hoher Anspruch...)
4. Rückmeldung war sehr positiv, so dass ich den Leitungsstil beibehalten sollte. Lediglich eine Kollegin werde ich zukünftig stärker beachten bzw. einbeziehen
5. Überprüfung u. gegebenenfalls Modifizierung des Führungsverhaltens
6. Handlungsraum klarer definieren
7. Kritikfähigkeit erhöhen
8. Veränderungen versuchen (pünktlich) umzusetzen
9. Größere Transparenz bei Entscheidungen, stärkere Einbeziehung des Kollegiums
10. Mehr Konzentration auf bessere Konferenzen und Gespräche
11. Teamentwicklung verstärken
12. Besser auf Wünsche des Kollegiums eingehen
13. Mir für einzelne KollegInnen mehr Zeit zu nehmen. Aber: Fehlende Zeit ist schwer auszugleichen, trotz Zeitmanagement!
14. Positive Bewertung des Führungsstils
15. Versuch der Umsetzung und Veränderung kritischer Punkte
16. Einbindung der Ergebnisse in die Mitarbeitergespräche
17. Änderung des Verfahrens der Delegation von Aufgaben sowie des Informationsflusses
18. Bildung eines Teams (SL, ein Mitglied ÖPR, Gleichstellungsbeauftragte, ein Lehrer, der schon lange an der Schule ist), Treffen des Teams einmal pro Vierteljahr
19. Klarere Informationsstrukturen erforderlich
20. Evaluation mit externen Trainern
21. Informationsfluss verbessern
22. Vertiefende Gespräche
23. Kritische Reflexion der eigenen Arbeit

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Die Akzeptanz bei Schulleiterinnen und Schulleitern zur Durchführung der Rückmeldung für Führungskräfte ist gut, könnte aber noch weiter gesteigert werden.
- Das Interesse der Lehrkräfte an einer Beteiligung an dem Verfahren ist als sehr groß zu bezeichnen.
- Die Rückmeldung für Führungskräfte erfolgt zumeist unabhängig von der Durchführung von Mitarbeitergesprächen.
- Die Befragung des Kollegiums erfolgt überwiegend durch Fragebögen. Die Ergebnisse der Rückmeldung werden dem Kollegium mitgeteilt. Der örtliche Personalrat wirkt maßgeblich bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Rückmeldung für Führungskräfte mit.
- Die Zufriedenheit nach Abschluss der Maßnahme ist hoch. Die Schulleiterinnen und Schulleiter erhalten viel Bestätigung für die bereits geleistete Arbeit, aber auch Hinweise auf eine Modifizierung des Führungsverhaltens.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass auch bei der Rückmeldung für Führungskräfte die Lehrkräfte ein ausgeprägtes Interesse an der Durchführung dieses Instrumentes zeigten. Die Bereitschaft, sich als Schulleiterin oder Schulleiter zum eigenen Führungsverhalten auszutauschen, erscheint noch etwas verhalten. Die ausgesprochen positiven Rückmeldungen der Schulleiterinnen und Schulleiter, die in den vergangenen Jahren eine Rückmeldung für Führungskräfte durchgeführt haben, bestätigen jedoch eindrücklich die Sinnhaftigkeit für schulische Führungskräfte, auf diese Weise ein Feedback zum persönlichen Führungsverhalten einzuholen.

3. Schlussfolgerungen

Auch wenn noch nicht alle im Erlass formulierten Zielstellungen erreicht wurden, kann dennoch vermerkt werden, dass die mit der verbindlichen Einführung der Mitarbeitergespräche und der Rückmeldung für Führungskräfte verfolgte Idee einer Verbesserung der Kommunikation zwischen Schulleitung und Kollegium offenkundig von vielen Schulen angenommen worden ist.

Das Fazit, dass trotz der derzeitigen hohen zeitlichen Belastung im schulischen Bereich die Einführung strukturierter Gesprächsformen sowohl von Lehrkräften als auch von den Schulleitungen begrüßt wird, mag zunächst verwundern. Mit dem „Mitarbeitergespräch“ und der „Rückmeldung für Führungskräfte“ wurden Verfahren eingeführt, ohne die bestimmte Informationen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen an Schulen nicht hätten gewonnen werden können. Beide Instrumente erhalten ihre Bedeutung erst durch die strukturellen Vorgaben zur Durchführung, die jeweils erst einen geschützten Raum für einen freien und angemessenen Austausch zu den jeweiligen Anliegen ermöglichen.



Für ein gelungenes Arbeitsverhältnis ist das gegenseitige Feedback zur geleisteten Arbeit von großer Bedeutung und ein wesentlicher Faktor etwa zur Vermeidung von Burnout. Beide Verfahren der Personalentwicklung geben hierbei eine wesentliche, auf den schulischen Bereich ausgerichtete Unterstützung.

In Teilen besteht nach wie vor Gesprächsbedarf bezüglich der Umsetzung der „Mitarbeitergespräche“ und der „Rückmeldung für Führungskräfte“. Das IQSH greift diese Hinweise auf und wird auch in Zukunft Fortbildungsveranstaltungen zu diesen Instrumenten der Personalentwicklung anbieten. Zugleich möchten wir Schulleiterinnen und Schulleiter ermuntern, sich weiter verstärkt den Mitarbeitergesprächen und der Rückmeldung für Führungskräfte zuzuwenden.