

C 1.8

Arbeits-, Zeit- und Stressmanagement

Zeitnahe Rückmeldegespräche im Führungsalltag

Dr. Herbert Buchen, Referatsleiter (i. R.) im Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (NRW)



© 10'000 Hours/DigitalVision

An ausführlichen Darstellungen zu allen möglichen Gesprächstypen im Kontext von Führung und Management mangelt es nicht. Allerdings behandeln sie überwiegend die in größeren Zeitabständen stattfindenden Gesprächstypen wie Mitarbeiter-, Planungs- und Entwicklungs-, Beurteilungsgespräche. Der Beitrag erklärt, warum zeitnahe Ad-hoc-Rückmeldungen zur Lösung aktuell anstehender Aufgaben und Probleme so wichtig sind, und gibt hilfreiche Tipps zu deren Durchführung.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:

Schulleitungen

Schlüsselbegriffe:

Beurteilungsgespräch, Enttäuschung, Elternbeschwerde, Endlosredner, Entwicklungsgespräch, Feedback, Körpergeruch, Lob, Mitarbeitergespräch, Nichterledigung, Planungsgespräch, Professionalisierung, Rückmeldegespräch, Weiterentwicklung

Einsatzfeld:

Personalgespräche

Thematische Bereiche:

Personalführung, Schulentwicklung

1. Warum Rückmeldegespräche in Ihrer täglichen Praxis wichtig sind

Was in vielen Unternehmen seit langem selbstverständliche Praxis für Chefs wie Mitarbeiter ist, mehr oder weniger regelmäßig mit Beurteilungs- und Entwicklungsgesprächen konfrontiert zu werden, ist im Zuge der Professionalisierung von Leitungspersonal in Schulen seit einigen Jahren auch dort angekommen. Ohne dass es in den meisten Bundesländern einheitliche oder die Schulleiter bindende Regeln bzw. Verpflichtungen gibt, geht man in der Praxis relativ beliebig mit einer Fülle theoretisch verpflichtender Gesprächstypen um, vom Jahresgespräch über Zielvereinbarungsgespräch, Orientierungs-, Planungs-, Entwicklungs-, Bilanzgespräch bis zum Kritik- oder Beurteilungsgespräch. Ziel sollte sein, die Leistung der jeweiligen Lehrkraft zu analysieren, zu beurteilen und ihre Weiterentwicklung zu fördern. Nur in seltenen Fällen werden diese Gespräche wirklich durchgeführt und ebenso selten folgt daraus eine Konsequenz, z. B. in Form einer wie auch immer gearteten Honorierung (Gehaltsveränderung, Beförderung, Stundenermäßigung o. Ä.).

Auch wenn anfänglich manche Schulleitungen versucht haben, die „von oben“ mit großem Personal- und Ressourcenaufwand (Dienstbesprechungen mit Schulaufsicht, Fort- und Ausbildung – insbesondere für neue Führungskräfte) beworbenen verschiedenen Gesprächstypen in ihren Schulen einzuführen. Die allenthalben fehlende zeitliche, nicht selten auch die rechtlich hinreichende professionelle Kapazität und nicht zuletzt die positive oder auch negative Folgentoleranz für die Lehrkräfte hat vielerorts zu stillschweigender Einstellung dieses grundsätzlich wirkungsmächtigen Führungsinstrumentes geführt.

Führungskräften wie Lehrkräften ist das seit Jahren immer wiederkehrende Muster leidvoll bekannt, nachdem allzu oft versucht wird, anspruchsvolle Managementansätze (aus der Wirtschaft adaptiert) im Verhältnis 1 zu 1 auf Schule zu übertragen, ohne zu berücksichtigen, dass die erforderlichen Voraussetzungen in Form von struktureller, organisatorischer, finanzieller und personaler Ressource schlicht nicht vorhanden sind. Stattdessen wird trotz vielfacher einschlägiger negativer Erfahrungen nicht zur Kenntnis genommen, dass auch die von der Einführung Betroffenen – zumindest für das Tolerieren von ihrer traditionellen Auffassung nach gegen die Schul- und Arbeitskultur verstoßender Instrumente – gewonnen werden müssen, wenn sie denn einen Nutzen bewirken sollen. Was bleibt, sind vornehmlich positiven, zumehr jedoch auf lange Zeit vorbelasteten, Wirkungsmöglichkeiten.

Notwendig und in Grenzen von Mitarbeitern und Lehrkräften, nicht jedoch unbedingt von Führungskräften, als zumutbar für die tägliche Praxis empfunden, ist zeitnahes Reagieren und Handeln, Feedback auf tägliches Handeln von Mitarbeitern und Lehrkräften. Rückmeldungen bis zu einem jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch auszuweichen, ist zweifellos ein ungeeignetes Mittel, wenn es darum geht, in der aktuellen Situation notwendige Veränderungen bzw. Korrekturen herbeizuführen. Ein Rückgriff auf Monate zurückliegende Situationen besitzt weder für die Führungskraft noch für die Lehrkraft wirklich Bedeutung. Er wird für einen Mitarbeiter wohl kaum zu einem Zuwachs an Selbstentfaltungskraft oder Weiterentwicklung führen. Ebenso wenig dürfte er sich als Anregung für seinen eigenen Umgang mit Kollegen (oder auch mit Schülern) eignen. Eine vor Monaten verpasste reale Situation wird man schwerlich rekonstruieren und reaktivieren können. Gelingt es einem Schulleiter aber, bei seinem Stellvertreter bzw. dem „Vielredner“ (s. Beispiele) für eine zeitnahe Rückmeldung Akzeptanz zu erreichen, kann dies möglicherweise sogar ein gutes Beispiel für den Umgang mit ihren Kollegen.

Auch wenn viele Führungskräfte die Notwendigkeit derartiger kurzfristiger Rückmeldungen nachvollziehen können, oft tun sie sich dennoch schwer, diese Einsicht in der Praxis überhaupt und in einer Weise anzuwenden, die motiviert und bestenfalls das Verhalten verändert.

Entwicklungsgespräche finden oft nicht statt

Bei akuten Problemen zeitnah reagieren

Ein immer noch verbreitetes „traditionelles“ Rollenverständnis sorgt allzu oft dafür, dass Schulleiter und andere Führungskräfte es als unkollegial und als Verstoß gegen eine seit langem etablierte interne Kommunikationskultur ansehen, wenn sie aufgrund ihrer Führungsverantwortung Lehrerinnen oder Lehrern eine kritische Rückmeldung zu einem konkreten Verhalten geben. „Den Vorgesetzten herauszukehren“ bedeutet in dieser Sicht, den pädagogischen „Intimbereich“ von Kollegen (nicht von Lehrkräften) zu verletzen.

Die Gründe für die Zurückhaltung den Lehrkräften gegenüber sind vielfältig. Scheut man einfach die Konfrontation des Mitarbeiters bzw. des „Kollegen“ mit seinen Beobachtungen eines Sachverhalts wegen möglicher emotionaler Reaktionen. Es fällt schwer auszuhalten, dass man Hilfestellung entrüstet zurückgewiesen wird, man zu schimpfen anfängt oder völlig geschüttelt ist. Nicht selten wird die Fortsetzung des Gesprächs verweigert oder die Teilnahme eines Ratsmitgliedes gefordert. Andere lehnen jegliche Reaktion in der Sache ab, kündigen aber an, dass sie künftig für keinerlei Aufgaben außerhalb ihrer Unterrichtstätigkeit zur Verfügung stehen werden.

In vielen Fällen sind Rückmeldungen in der Wahrnehmung von Führungskräften wie von deren Gesprächspartnern belastet mit der im Alltag vorherrschenden Erfahrung und Erwartung, dass sie in erster Linie geführt werden, um kritisch-negative Sachverhalte anzusprechen, während es sonst kaum einmal zu einem Austausch zwischen ihnen kommt. Träfe dies wirklich zu, wäre ein solches Verhältnis insbesondere mit Blick auf die persönliche und professionelle Weiterentwicklung der Adressaten wie auch der Gesprächsführenden ein grundlegender Irrtum und schnellstmöglich grundsätzlich zu verändern, so schwer dies vermutlich angesichts eingefahrener Gewohnheiten sein würde. Im Fokus muss Hilfestellung zur individuellen Weiterentwicklung der Lehrerinnen und Lehrer stehen. Wie schwierig das für manchen Funktionsträger ist, zeigen die unterschiedlichen Strategien, zu denen man im Konfliktfall greift.

Probleme müssen konkret benannt werden

So meiden die einen, so gut es geht, jedes Gespräch, über sie ergehen sich in vagen Andeutungen, mit denen niemand etwas anfangen kann. Andere wagen den Frontalangriff und versuchen, den Mitarbeiter erst einmal „niedrigzubügeln“, um ihn anschließend langsam und verständnisvoll wieder aufzurichten. Sich eher gesprächstechnisch versiert verstehende Personen ermöglichen manchmal zwar eine (Gegen-)Darstellung mit der Sachverhaltssicht des Gegenübers oder einer eigenen Bewertung. Eine wirkliche Auseinandersetzung damit erfolgt jedoch nicht. Wohl nur selten führen diese Strategien zum gewünschten Ziel.

Eine besonders problematische Variante einer scheinbar positiven Rückmeldung durch einen Vorgesetzten besteht darin, jemanden auf eine Art zu loben, dass dieser nach dem Gespräch keinerlei Neigung verspürt, an der aktuellen Aufgabe oder an künftigen Aufträgen mitzuarbeiten.

Was alles falsch laufen kann, und wie Sie kritische Situationen umgehen oder bedenkliche Ergebnisse von Rückfragen vermeiden können, dem soll anhand von Praxisbeispielen im folgenden Kapitel nachgegangen werden.

Checkliste: Worauf Sie bei Rückmeldegesprächen achten und welche Fehler Sie vermeiden sollten

M 1

- Trotz möglicher Eilbedürftigkeit für das Gespräch, wählen Sie mit Ihrem Gesprächspartner einen Termin, der ohne Zeitdruck und Störungen stattfinden kann.
- Machen Sie kein Geheimnis aus dem Grund für das Gespräch. Sagen Sie, was Sie besprechen möchten.
- Der Zeitraum zwischen dem Ereignis und dem planmäßig erfolgenden Gespräch (Jahres-, Bilanz-, Zielvereinbarungs-, Personalentwicklungsgespräch...) wäre zu lang.
- Geben Sie Feedback nicht im Beisein von Dritten (Kollegen, Schülern, Eltern, Sekretären...) sondern stets in einem vertraulichen Gespräch.
- Stellen Sie für sich sicher, dass Ihr Feedback dazu dienen soll, die Zusammenarbeit zu verbessern, klären Sie ggf. Missverständnisse und geben Sie Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, Ihre Wahrnehmung seines Verhaltens zu reflektieren.
- Vermeiden Sie den Eindruck, nur Negatives zu äußern, denn dadurch zwingen Sie Ihren Gesprächspartner derart in die Defensive, dass er sich veranlasst sieht sich nur noch (wenn wie) verteidigen zu müssen, um nicht völlig „sein Gesicht zu verlieren“.
- Führen Sie die Rückmeldung nicht offensiv/aggressiv wie ein Verhör, denn damit treiben Sie den Gesprächspartner in die Enge.
- Lob wird allenfalls beiläufig geäußert und nicht weit verbreitet.
- (Vordergründiges) Lob wird mit dem Übertragen weiterer Aufgaben verbunden und somit entwertet.
- Sie bringen zunächst Ihren Ärger/Ihre Enttäuschung zum Ausdruck, bevor Sie erklären, worum es eigentlich geht.
- Der Lehrer hat keine oder nur unzureichende Gelegenheit, seine Sicht der Dinge zu schildern.
- Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmungen und Werten Sie nicht vorschnell, indem Sie Ihre Eindrücke sachlich schildern.
- Werten Sie nicht vorschnell ein bestimmtes Verhalten, sondern schildern Sie zunächst Ihre Beobachtungen.
- Anschließend können Sie vielleicht über Ihre Gefühle, die das Verhalten Ihres Gegenübers ausgelöst hat, sprechen. Verwenden Sie Ich-Botschaften wie: „Ich nehme Sie als ... wahr ...“, „Ich habe den Eindruck, dass Sie ...“, „Ihr Verhalten wirkt auf mich ...“, „Ich persönlich finde Ihr Verhalten ...“ und vermeiden Sie quasifaktische Feststellungen, damit Ihr Gegenüber Ihre Wahrnehmung nicht ablehnen kann.
- Seien Sie viel mehr konkret und verständlich, vermeiden Sie Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen, damit Ihr Feedback nachvollzogen werden kann.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihr Feedbacknehmer Sie richtig verstanden hat, und bitten Sie ihn darum, dies zu Ihrer beider Sicherheit zu artikulieren.
- Geben Sie ihm ausdrücklich Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen, wenn ihm nicht klar ist, wie das kritisierte Verhalten geändert werden kann und vor allen Dingen versäumen Sie nicht, mit ihm zusammen nach Handlungsalternativen zu suchen.
- Vermeiden Sie möglichst die Gefahr, das Gespräch ohne Einvernehmen mit Ihrem Gegenüber zu beenden. Bieten Sie Ihre konkrete Unterstützung dabei an, entsprechende Veränderungen künftig umzusetzen.
- Achten Sie darauf, keine Vereinbarungen zu treffen, deren Einhaltung hinterher nicht konsequent weiterverfolgt wird.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de