



Leitfaden zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) für Schulleiterinnen und Schulleiter der Sekundarstufe II

Leitfaden Der vorliegende Leitfaden erläutert das Vorgehen beim Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG) für Schulleiterinnen und Schulleiter der Sekundarstufe II.
Er enthält folgende Inhalte:
A – Allgemeine Hinweise zum MAG für Schulleiter und Schulleiterinnen
B – Hinweise und Bestimmungen zur Gesprächsvorbereitung und -durchführung
C – Hinweise zum Gesprächsformular des Mittelschul- und Berufsbildungsamts
D – Ansprechperson
Anhang I: Zusammenfassung
Anhang II: Rechtliche Grundlagen

A – Allgemeine Hinweise zum MAG für Schulleiter und Schulleiterinnen

Zuständigkeit für die Gesprächsführung Das Gespräch mit gesamtverantwortlichen Schulleiterinnen und Schulleitern führt i.d.R. die Abteilungsleiterin, der Abteilungsleiter Berufsfachschulen des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (im weiteren Führungsperson).

Das Gespräch mit den weiteren Schulleitungspersonen einer Schule der Sek II führt deren übergeordnete Führungsperson gemäss Schulreglement durch (im weiteren Führungsperson).

Verwendung Gesprächsformular Für das MAG mit Schulleiterinnen und Schulleitern der Sekundarstufe II ist das Gesprächsformular des Mittelschul- und Berufsbildungsamts zu verwenden.

Rückblick, Standortbestimmung und Zielvereinbarung Im Rahmen des MAG werden eine Standortbestimmung und eine Zielvereinbarung (formative Beurteilung) und nicht eine Leistungsbeurteilung vorgenommen.

Das MAG enthält folgende Elemente:

- Rückblick: Bilanz ziehen, Grad der Zielerreichung feststellen
- Gegenwart: Standortbestimmung
- Ausblick: Ziele vereinbaren, Massnahmen festlegen

Die Standortbestimmung gibt einen differenzierten Einblick in die Arbeit der Schulleitenden. Dabei bringt die Führungsperson, in ihrer Rolle als Vertretung der Anstellungsbehörde, ihre Aussensicht ein und formuliert klare Erwartungen und Zielsetzungen (in Teilbereichen).

Bei der Zielvereinbarung wird darauf geachtet, dass die im Führungsgespräch formulierten Ziele sich auf die persönliche Führungsaufgabe der Schulleitenden beziehen.

Individuelle Zielvereinbarungen vermitteln den Schulleitenden Klarheit über die an sie gestellten Erwartungen und definieren den notwendigen Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Aufgabenerfüllung sowie der Vorgehensweise.

- Funktionen/Ziele** Das MAG hat folgende Funktionen/Ziele:
- Fachliche und persönliche Fähigkeiten würdigen, fördern und weiterentwickeln
 - Stärken der individuellen Resilienz, um die komplexe, anforderungsreiche und sich wandelnde Führungsaufgabe nachhaltig, gesund und motiviert wahrnehmen zu können
 - Die Erfüllung des Berufsauftrags reflektieren
 - Stärken und Schwächen gemeinsam analysieren
 - Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten vereinbaren
 - Vereinbarte Ziele überprüfen
 - Massnahmen für die Weiterentwicklung der Schule planen und einleiten, Perspektiven entwickeln
 - Rückmeldungen zur Führungstätigkeit entgegennehmen

- Gesprächsinhalte** Die Führungsperson kann für das Gespräch inhaltliche Schwerpunkte (Fokusthema) setzen. Idealerweise wird dieses in der Vorbereitung gemeinsam mit der/dem Schulleitenden vereinbart. Es müssen nicht alle erwähnten Stichworte im Gesprächsformular besprochen werden.
- Die Ziffern 4 (Ausnahme: erstes MAG), 5 und 9 unter Abschnitt C sind verbindlich.

B – Hinweise und Bestimmungen zur Gesprächsvorbereitung und -durchführung

- Gesprächsturnus** Das MAG wird jährlich geführt.
- Organisatorisches** Die Führungsperson vereinbart den Gesprächstermin mit der Schulleiterin, dem Schulleiter, spätestens zwei Wochen vor dem Gespräch.
- Bei der Terminvereinbarung erhält die Schulleiterin, der Schulleiter das Formular und den Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung.
- Gesprächsvorbereitung** Das MAG muss von der Führungsperson und dem/der Schulleitenden vorbereitet werden.
- Ziele und inhaltliche Schwerpunkte, die im Gespräch erreicht bzw. gesetzt werden sollen, sind von der vorgesetzten Führungsperson rechtzeitig festzulegen und bekannt zu geben.
- Gesprächsform** Das MAG ist ein Einzelgespräch.
- Dokumentation** Die Führungsperson hält die Ergebnisse im Gesprächsformular fest. Die/der Schulleitende erhält das Original des unterschriebenen Gesprächsformulars.
- Die Führungsperson behält eine Kopie des Teils I während der Dauer der Ausübung je der Funktion der beiden Gesprächsteilnehmenden in ihren Handakten. Eine Kopie des Teils II ist im Personaldossier abzulegen.
- Das Personaldossier wird bei der Auflösung des Arbeitsverhältnisses nicht weitergegeben. Es ist nach fünf Jahren zu vernichten, sofern besondere Bestimmungen nicht etwas Anderes vorsehen.
- Schulleiterinnen und Schulleiter, welche die Ergebnisse des Gesprächs als unzutreffend oder unkorrekt erachten, können innert zehn Tagen nach dem Gespräch eine Überprüfung einer der Führungsperson übergeordneten Person verlangen. Die Überprüfung erfolgt im Rahmen einer Aussprache, deren Ergebnis im Personaldossier schriftlich festzuhalten ist.

C – Hinweise zum Gesprächsformular

1) Befindlichkeit

Einstieg in das Gespräch Das Gespräch über die Befindlichkeit der/des Schulleitenden dient dem Einstieg in das MAG. Ihr/ihm wird – ohne Wertung durch die Führungsperson – Raum gewährt, über die persönliche Situation, den Umgang mit den eigenen Ressourcen und die Wahrnehmung des Arbeitsklimas zu sprechen.

2) Führung

Führung als Lenkung, Gestaltung und Entwicklung Die Schulführung erfordert Schulleitende, welche entwicklungsorientierte Visionen haben. Sie sollen fähig sein, eine funktionstüchtige Struktur (Organisation) der Schule sicherzustellen. Schulleiterinnen und Schulleiter achten auf die Entwicklung einer Kultur, die Vertrauen und Engagement fördert. Die Kultur zeigt sich in der Kommunikation und Kooperation. So schaffen Schulleitende Voraussetzungen zur Profilbildung (Ausrichtung der Schule). Diese werden kontinuierlich reflektiert und immer wieder den neuen Gegebenheiten angepasst (Schulentwicklung, Innovation).

Mögliche Themen und Fragen:

- Führungsverhalten/Führungsstil
 - o Wie nehmen Sie Ihre Führungsaufgaben wahr? Was ist Ihnen wichtig?
 - o Welche Instrumente sind Ihnen für Ihre Führungstätigkeit wichtig?
- Unternehmerisches Denken und Handeln/Visionen
 - o Für welche Ziele und Visionen der Schule setzen Sie sich ein?
 - o Wie setzen Sie unternehmerisches Denken und Handeln im Alltag um?

3) Berufsauftrag gemäss Stellenbeschreibung

Schwerpunkte zum Berufsauftrag In diesem Abschnitt erfolgt die Reflexion über die Erfüllung des Berufsauftrags. Die Selbsteinschätzung durch die Schulleiterin, den Schulleiter steht im Vordergrund. Die Grundlagen sind insbesondere Leitbild, Schulprogramm sowie weitere Steuerungsinstrumente.

Die verschiedenen Teilbereiche werden im Gesprächsformular präzisiert. Es ist nicht erforderlich, alle im Detail zu kommentieren. Die Schulleiterin, der Schulleiter, kann Ergebnisse von Feedbacks (z. B. von Behörden, Erziehungsberechtigten, Lehrpersonen, Lernenden) im Gespräch aufzeigen. Diese sind durch die Führungsperson zu berücksichtigen.

Grundsätzlich lassen sich folgende Fragen stellen:

- Wie erfolgt die Erfüllung der verschiedenen Bereiche des Berufsauftrags?
- Wie hat sich die/der Schulleitende in den verschiedenen Bereichen des Berufsauftrags entwickelt?
- Wo hat die/der Schulleitende Schwerpunkte gesetzt und weshalb?

Hinweis zum Teilbereich Personalführung

Definition und Ziele der Personalführung Ein zentraler Bestandteil des Berufsauftrags der Schulleitenden ist die Personalführung. Die/der Schulleitende stärkt Menschen und fördert ihr Potenzial. Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Lehrpersonen und Mitarbeitende sollen erhalten und entwickelt werden. Personalführung beinhaltet Personalplanung, Anstellung, Personalentwicklung und -erhaltung sowie Entlassung.

Personalführungsinstrumente Verschiedene Personalführungsinstrumente (z. B. Anreizsysteme, Führungsgrundsätze, gemeinsame Wertvorstellungen) kommen hierbei als Elemente der Personalführung zum Einsatz und sind in das Personalkonzept einer Schule einzubeziehen. Personalführungsinstrumente sind auf die spezifischen Bedürfnisse und Bedingungen einer Schule abgestimmt und sollen den Veränderungen laufend angepasst werden.

Mögliche Themen und Fragen:

- Personalplanung/Personalanstellung
 - o Welche Kriterien sind Ihnen bei der Anstellung von neuen Lehrpersonen und Mitarbeitenden wichtig?
 - o Wie gehen Sie mit kurz- und mittelfristigen Veränderungen bei den Pensen um?
- Personalentwicklung/Personalerhaltung/Personalführungsinstrumente
 - o Wie fördern Sie die berufliche Entwicklung der Lehrpersonen und Mitarbeitenden?
 - o Wie begleiten Sie die Lehrpersonen und Mitarbeitenden in kritischen Phasen?
 - o Mit welchen Mitteln/Anreizsystemen motivieren und überzeugen Sie Lehrpersonen und Mitarbeitende?
- Austritt/Entlassung
 - o Wie gehen Sie bei einem Austritt vor (z. B. Austrittsgespräch)?
 - o Wie bereiten Sie eine Entlassung vor (z. B. Gespräch, Vermittlungsangebote)?
- Kultur/Klima
 - o Wie und in welchem Umfang beziehen Sie die Anliegen bzw. Anregungen der Lehrpersonen und Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse ein?
 - o Welche Massnahmen treffen Sie zur Erhaltung und Verbesserung des Klimas?
 - o Was tun Sie für eine gute Zusammenarbeit der Lehrpersonen und Mitarbeitenden?
 - o Wie gehen Sie mit Widerständen um?

Hinweis zum Teilbereich Pädagogische Leitung

Pädagogische Leitung zur Schaffung von Rahmenbedingungen für guten Unterricht

Die Kernaufgabe der pädagogischen Leitung ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit guter Unterricht möglich wird bzw. erhalten bleibt. Schulleitende setzen für wesentliche Inhalte langfristige Schwerpunkte. Sie binden die Beteiligten in einen Entwicklungsprozess ein. Sie erreichen Konsens durch eine effektive und effiziente Zusammenarbeit und den Einsatz von Fachgruppen oder andere Arbeitsgruppen.

Mögliche Themen und Fragen:

- Wie stellen Sie eine langfristige Weiterentwicklung und Überprüfung von pädagogischen Haltungen an Ihrer Schule sicher?
- Welche pädagogischen Themen/Konzepte/Leitbilder verfolgen Sie im Rahmen der pädagogischen Leitung?
- Gibt es hemmende Rahmenbedingungen?
- Wie fördern Sie gemeinsame pädagogische Haltungen und Entwicklungen?

Hinweis zum Teilbereich Qualitätsentwicklung und -evaluation

Qualitätsmanagement Qualitätsmanagement (Entwicklung und Evaluation) ist ein wesentlicher Führungsprozess. Es hat zum Ziel, die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Schule laufend zu erfassen und weiter zu entwickeln. Nur so können die an eine Schule gestellten Anforderungen erfüllt werden. Das schulische Qualitätsmanagement bedient sich systematischer Verfahren (z. B. Evaluationen), um die Qualität zu sichern, zu entwickeln und zu verbessern.

Mögliche Themen und Fragen:

- Ziele
 - o Wie weit sind Sie mit der Umsetzung der Handlungsempfehlungen aus dem QM der Schule?
 - o Wo stehen Sie in der laufenden Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementkonzepts?
- Umsetzung
 - o Wie gelingt es Ihnen, an Ihrer Schule Schul- und Qualitätsentwicklungsvorhaben zu initiieren und umzusetzen?
 - o Wie motivieren Sie die Lehrpersonen und Mitarbeitenden zur Mitarbeit?

Hinweis zum Teilbereich Organisation und Administration

Organisation und Administration Die Schulleiterin, der Schulleiter erfüllt Aufgaben im Bereich der Schulorganisation und der Verwaltung (z. B. Anpassungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation in der Verwaltung und Informatik, Prozesse, Pensenplanung, Klassenorganisation).

Mögliche Themen und Fragen:

- Schulorganisation/Verwaltungsaufgaben
 - o In welche Richtung entwickeln Sie in Ihrer Funktion die Schule im Bereich Organisation, Informatik und Administration langfristig weiter?
 - o Wie stellen Sie eine optimale Aufbau- und Ablauforganisation der Schulverwaltung sicher?
 - o Wie finden Sie die Balance zwischen den Bedürfnissen der Verwaltung und der Lehrpersonen an Ihrer Schule?
 - o Auf welche Art und Weise berücksichtigen Sie die Bedürfnisse der Lernenden (Stundenplan, Klassenorganisation, Mitgestaltung)?
 - o Wo sehen Sie Handlungsbedarf betreffend Bedarf und Einsatz von Ressourcen (personell, finanziell, materiell) und weshalb?
 - o Wie stellen Sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP*) sicher?
*stetige Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Servicequalität durch eigenständige, laufende Optimierungen durch die Mitarbeitenden in ihren Verantwortungsbereichen

Hinweis zum Teilbereich Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

Informations- und Öffentlichkeitsarbeit Die/der Schulleitende agiert als Ansprech- und Verhandlungspartnerin/-partner gegenüber den zuständigen Behörden, Amtsstellen, Lernenden, Erziehungsberechtigten sowie Lehrbetrieben und betreibt aktive Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Mögliche Themen und Fragen:

- Kommunikation/Informationsabläufe
 - o Wie kommunizieren und informieren Sie zielgruppengerecht über das Geschehen in der Schule?
 - o Für welche internen und externen Kommunikationskanäle sind Sie als Schulleiter/-in verantwortlich?
 - o Sind Sie geschult und fühlen sich sicher für den Fall der Krisenkommunikation in der Öffentlichkeit?
 - o Wie wird die Schule Ihres Erachtens von der Öffentlichkeit und den Mitarbeitenden wahrgenommen? Was funktioniert gut?

4) Überprüfung der vereinbarten Ziele und Massnahmen

Zielvereinbarungen

Schwerpunkt dieses Abschnitts ist die Überprüfung der für den vorangehenden Zeitraum definierten Ziele. Sie nimmt Bezug zur vorangehenden Gesprächsperiode. Die Führungsperson und die/der Schulleitende besprechen das Ausmass, die Qualität und die Umstände der Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich).

Hierzu gehört auch die Überprüfung, wie weit die geplanten Massnahmen zur Erreichung der Ziele – insbesondere auch Weiterbildungs-, Förderungs- und Unterstützungsmassnahmen – umgesetzt worden sind und welche Wirkungen dadurch erzielt werden konnten.

Mögliche Themen:

- Grad der Zielerreichung
- Massnahmen, Erfolgsfaktoren, Erschwernisse und Meilen- und Stolpersteine für die Zielerreichung

5) Neue Ziele und Massnahmen

Förderorientierte Zielvereinbarungen und entsprechende Massnahmen

Ziele werden zwischen der Führungsperson und der/dem Schulleitenden für die nächste Gesprächsperiode vereinbart. Weiter sind die Kriterien, nach welchen der Erreichungsgrad der Ziele beurteilt werden soll, zu definieren. Die Führungsperson legt mit der Schulleiterin, dem Schulleiter fest, welche Massnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele benötigt werden. Diese Massnahmen sind festzuhalten.

Die Schulleitenden können Wünsche an die Führungsperson bzw. an die Anstellungsbehörde hinsichtlich deren Unterstützung bei der Zielerreichung und Schwierigkeiten, welche bei der Umsetzung der Ziele auftreten könnten, formulieren.

Die Ziele für die anstehende Beurteilungsperiode sollen konkret und mittels Messkriterien überprüfbar formuliert werden, sie sind zu terminieren und es kann bei Bedarf eine Priorität angegeben werden. Das SMARTplus-Prinzip ist eine Hilfestellung für das erfolgreiche Formulieren von Zielen:

Spezifisch, konkret, präzise, eindeutig

Messbar, beobachtbar

Akzeptiert, attraktiv, anspruchsvoll

Realistisch, erreichbar

Terminiert

+ positiv formuliert

Neben Zielen zum konkreten Berufsauftrag können auch Ziele für besonders erfolgskritische Verhaltensweisen definiert werden. Ein Abgleich mit den erforderlichen Schlüsselkompetenzen und weiteren Grundlagen, wie z.B. dem kantonalen Personalleitbild kann hilfreich sein.

Es ist empfehlenswert, dass nur wesentliche Ziele aufgeführt werden.

6) Rückmeldungen an die Führungsperson bzw. Anstellungsbehörde

Rückmeldungen der Schulleitenden

Die Führungsperson ist auf eine direkte Rückmeldung der/des Schulleitenden über die eigene Führungsarbeit angewiesen. Es ist für sie wichtig zu wissen, welches Führungsverhalten die Erfüllung des Berufsauftrags der/des Schulleitenden erleichtert oder erschwert. Ein offenes Gesprächsklima und ein Vertrauensverhältnis sind optimale Bedingungen für diesen Teil des MAG.

Mögliche Themen:

- Zusammenarbeit mit der Führungsperson
- Klare Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen Führungsperson und der/dem Schulleitenden
- Förderliches bzw. hinderliches Führungsverhalten
- Anerkennung und Veränderungswünsche
- Arbeitszufriedenheit

7) Vorschläge an die Führungsperson

Vorschläge

Im Rahmen dieses Abschnitts hat die Schulleiterin, der Schulleiter Gelegenheit, Vorschläge und Veränderungswünsche anzubringen.

Mögliche Themen:

- Rahmenbedingungen
- Ressourcen

8) Erwartungen der Führungsperson an die Schulleiterin/den Schulleiter

Erwartungen

Die Führungsperson kann sich über ihre Erwartungen an die Schulleiterin, den Schulleiter äussern.

9) Mittel- und langfristige Perspektiven

Ausblick

Im Rahmen eines MAG ist auch die berufliche Zukunft aus eigener Sicht sowie aus der Sicht der Führungsperson zu besprechen.

Mögliche Themen:

- Künftiger Beschäftigungsgrad als Leit- bzw. als Lehrperson
- Weiterbildung
- Allfällige Planung von Urlaub oder der Vorbereitung des Ruhestandes oder weiterer persönlicher Ereignisse
- Planung der beruflichen Laufbahn

10) Bemerkungen

Zusätzliches

In diesem Abschnitt können Bemerkungen und unterschiedliche Auffassungen festgehalten werden.

D – Ansprechperson

Fragen und Anregungen zum Gesprächsformular und zum Leitfaden des Mittelschul- und Berufsbildungsamts können an folgende E-Mail-Adresse gesandt werden: abs.mba@be.ch.

Anhang I

Zusammenfassung zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) für Schulleiterinnen und Schulleiter

- Gesprächsvorbereitung**
- Terminvereinbarung erfolgt spätestens zwei Wochen vor dem Gespräch durch die Führungsperson
 - Unterlagen zur Vorbereitung sind das Gesprächsformular, der Leitfaden und andere allfällige Dokumente
 - Gesprächsvorbereitung erfolgt unabhängig durch die Führungsperson und die Schulleiterin, den Schulleiter
 - Ziele und inhaltliche Schwerpunkte, die im Gespräch erreicht bzw. gesetzt werden sollen, sind von der Führungsperson rechtzeitig festzulegen und der/dem Schulleitenden bekannt zu geben
- Gesprächsform**
- Einzelgespräch
- Gesprächsinhalte**
- Befindlichkeit
 - Führung
 - Berufsauftrag
 - Überprüfung der in der vorangehenden Gesprächsperiode vereinbarten Ziele und Massnahmen
 - Vereinbarung neuer Ziele und Massnahmen
 - Rückmeldungen an die Führungsperson bzw. an das MBA
 - Vorschläge an die Führungsperson bzw. an das MBA
 - Erwartungen der Führungsperson an die Schulleiterin, den Schulleiter
 - Mittel- und langfristige Perspektiven
 - Bemerkungen
 - Abschluss/Unterschriften
- Dokumentation**
- Die Schulleiterin, der Schulleiter erhält das Original des unterschriebenen Gesprächsformulars.
 - Die Führungsperson behält eine Kopie während der Dauer der Ausübung der Funktion (die/der Schulleitende, wie auch der Führungsperson) in ihren Handakten.
 - Eine Kopie ist im Personaldossier beim MBA abzulegen.

Anhang II

Rechtsgrundlagen Verordnung vom 28. März 2007 über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV)

Grundsatz Art. 63

² Die von der Anstellungsbehörde bestimmte Stelle führt mit Schulleitungen periodisch eine Standortbestimmung in Form eines Mitarbeitergesprächs durch.

Gesprächsinhalt Art. 64

Gesprächsinhalt

¹ Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungs- und Qualitätsentwicklungsinstrument.

² Kernpunkte des Mitarbeitergesprächs sind insbesondere

- a die Reflexion und Würdigung des Berufsauftrags,
- b die Arbeitszufriedenheit und der Umgang mit den eigenen Ressourcen,
- c Zielvereinbarungen und Weiterbildungsmassnahmen,
- d der zukünftige Beschäftigungsgrad, die allfällige Planung von Urlaub oder des Ruhestands,
- e die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsklima an der Schule.

³ Kernpunkte des Mitarbeitergesprächs mit Schulleitungen sind die Erfüllung der Aufgaben gemäss Artikel 89 und die in Absatz 2 genannten Inhalte.

Kernpunkte des Mitarbeitergesprächs mit Schulleitungen Art 89

mit Schulleitungen

¹ Die Schulleitung ist verantwortlich für die Leitung der Schule oder des Kindergartens. Diese umfasst insbesondere

- a die Personalführung,
- b die pädagogische Leitung,
- c die Qualitätsentwicklung und -evaluation,
- d die Organisation und Administration,
- e die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

² Weitere Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen werden durch die besondere Gesetzgebung geregelt.