

Das „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch“ soll auch in Schulen praktiziert werden

Personalwirtschaftliche Allzweckwaffe

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) als vermeintlich wichtiges Element der Verwaltungsmodernisierung soll nun auch Einzug in Schulen halten. Zwar steht ein Personalentwicklungskonzept des Kultusministeriums und ein damit verbundenes Mitbestimmungsverfahren der Personalvertretung noch aus; erprobt wird jedoch schon vielerorts. Auch die ProReKo- und Qualitätsnetzwerkschulen der Modellversuche nutzen das MVG als ein mögliches Personalführungsinstrument.



Foto: Manfred Thurm

Neues Instrument im Umgang zwischen Schulleitung und Lehrkräften. Das „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch“ soll eine neue „Vertrauenskultur“ schaffen und Motivationsverlusten der Beschäftigten entgegen wirken.

Auch in den zukünftig Eigenverantwortlichen Schulen soll das MVG zur Routine dazu gehören. Deshalb schien es Personalvertretern und -vertreterinnen aus den Schulbezirkspersonalräten und dem Schulhauptpersonalrat dringend geboten, sich intensiv mit der Thematik zu befassen. Unter Federführung des Referates Angestellten- und Beamtenrecht fand ein Seminar zum Thema „Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung“ statt. Neben der Frage, welche grundsätzlichen Chancen und Risiken mit solch einem Personalentwicklungsinstrument verbunden sind, informierten sich die Teilnehmer insbesondere auch darüber, ob das MVG ein für den Schulbereich geeignetes Element ist und welche personalrechtlichen Mitbestimmungstatbestände gegeben sind.

Ein geeignetes Instrument für die Schule?

Seit den 80er Jahren werden in Organisationen der Privatwirtschaft Anstrengungen unternommen, eine fortschrittliche, eher beteiligungsorientierte und kreative Führungskultur zu fördern, um mittels einer so genannten Vertrauenskultur Motivationsverlusten der Beschäftigten entgegenzuwirken und mit fle-

xiblen, selbstständigen und spezialisierten Angestellten auf die veränderten Herausforderungen reagieren zu können. Die Kennzeichen der klassischen Führung wie „Befehl- und Gehorsam“-Prinzip, streng bürokratisch-hierarchische Strukturen mit ausgeprägter Standardisierung und hochgradiger Arbeitsteilung galten nicht länger als Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg und ihre Überwindung führte zu einem Wertewandel in den Personalführungsstrategien. 1997 beschloss dann auch die damalige Landesregierung ein Personalentwicklungskonzept (PE-Konzept) für die niedersächsische Landesverwaltung. Ziel des PE-Prozesses solle die Verbesserung der Qualität der Dienstleistung sein, auch wenn Beschränkungen im quantitativen Bereich unvermeidbar seien und nicht alles Wünschbare auch finanzierbar sei. Angestrebt wird somit eine kostenneutrale, wenn nicht sogar kostensenkende Leistungssteigerung der Beschäftigten. Dieses zentrale Ziel darf bei der Bewertung nicht aus dem Auge verloren werden.

Einen wesentlichen Baustein innerhalb des aktuellen Trends in der Personalwirtschaft stellt das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung dar, das scheinbar als personalwirt-

schaftliches Allheilmittel für die Förderung des Arbeitnehmers als Leistungsträger, zur Sicherstellung und Erhöhung der Motivation der Beschäftigten sowie der Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Aufgaben angesehen wird. Neben der Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation soll es dazu beitragen, die Kreativität, Erfahrung und Ideen der Beschäftigten einer systematischen Nutzung zuzuführen sowie deren unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern.

Die Qualität der Dienstleistung soll verbessert werden

Diese personalwirtschaftliche Allzweckwaffe soll nun Einzug erhalten in den öffentlichen Dienst und damit auch in die Schulen. Zu einem Mitarbeitergespräch zählen alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeitern, die über eine routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen. Für den schulischen Bereich bedeutet diese Definition, dass es Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche eigentlich schon immer gibt, denn selbst das Einführungsgespräch mit einem neu eingestellten Kollegen ist ebenso ein anlassbezogenes MVG wie das Gespräch der Schulleiterin mit einer Kollegin über eine Elternanfrage oder ein sicherheitstechnisches Unterweisungsgespräch. Darüber hinaus sind regelmäßige Gespräche wie z.B. das traditionelle Beurteilungsgespräch oder ein Zielvereinbarungsgespräch als Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch möglich. Für all diese Gesprächsanlässe zwischen Schulleiterin/Schulleiter und Kollegin/Kollege gilt das Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung, d.h. die schulischen Personalräte können, z.B. mittels Dienstvereinbarung, Regelungen für solche Gespräche festschreiben.

MVG bergen Risiken

Das MVG mit Zielvereinbarung ist bisher noch nicht weit verbreitet. Da viele Schulleiterinnen und Schulleiter dieses Element der Personalentwicklung aber im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen kennen gelernt haben, wird vielerorts zwischenzeitlich geübt und geprobt, ohne dass die Beschäftigten so recht wissen, welche Ziele mit einem solchen Gespräch verfolgt werden und welche Funktion oder Bedeutung es für die eigene Person hat.

Interventionen der Personalvertretungen, verbunden mit dem Hinweis, dass das Führen solcher Gespräche ohne vorheriges Mitbestimmungsverfahren unzulässig ist, haben in der Regel dazu geführt, dass den Betroffenen mitgeteilt wurde, ihre Teilnahme sei freiwillig und damit unverbindlich. Üben könne man aber ja schon mal. Selbstverständlich können Gespräche grundsätzlich dazu dienen, die Kooperation und Verständigung zu verbessern, die Transparenz auch hinsichtlich möglicher Erwartungen zu steigern oder das selbstverantwortliche Handeln zu stärken. Auch wünschen sich Lehrkräfte oftmals ein Feedback oder die Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche bergen allerdings eine Reihe von Risiken, die es zu berücksichtigen gilt: Sobald es um die Festlegung von Zielvereinbarungen geht, ist die

Frage zu klären, inwieweit es sich tatsächlich um Vereinbarungen und nicht um Vorgaben handelt, denn das MVG ist ein Gespräch, bei dem sich die Gesprächsteilnehmer gerade nicht auf gleicher Augenhöhe gegenüber sitzen. Und wer mag seinem/seiner Vorgesetzten schon mitteilen, die vorgeschlagene Zielrichtung sei unrealistisch. Welche Konsequenzen würden sich außerdem ergeben, wenn die Ziele nicht erreicht werden, z.B. weil die Lehrkraft keinen Einfluss auf die notwendige Zusammenarbeit mit anderen Kolleginnen und Kollegen hatte oder aber die zur Zielerreichung notwendigen Ressourcen (Fortbildung, Entlastung, Förderstunden und... und ... und...) nicht zur Verfügung gestellt wurden? Und wie lassen sich Erfolge von qualitativen Zielen messen? Da können sich die Beteiligten schnell in einer Zwickmühle befinden, insbesondere, wenn der/die Vorgesetzte zusätzlich in Rollenkonflikte gerät, da auch er/sie durch ein MVG mit der Schulaufsicht unter Zugzwang steht.



Gesprächspartner sind nicht auf Augenhöhe

Zielvereinbarungsgespräche können somit dazu beitragen, den Arbeitsdruck weiter zu erhöhen, die Arbeitszeit zu entgrenzen und Stress und Burn-out zu befördern, wenn sie neben der Kommunikation eine Selektionsfunktion erhalten. Diese Auswirkung könnte sich insbesondere durch die Vergabe von Prämien und Zulagen zukünftig deutlich verstärken.

Die Idee des MVG geht von Kooperation und Verständigung aus, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche bedürfen somit besonderer kommunikativer Fähigkeiten, um die erhoffte Wirkung zu erzielen sollen und bei allen Beteiligten auf Akzeptanz zu stoßen. Beide Gesprächspartner müssen eine realistische Chance haben, ihre Interessen und Wünsche zu artikulieren und im Gesprächsverlauf zu einvernehmlichen Absprachen zu gelangen. Entscheidende Voraussetzung ist, dass sowohl Mitarbeiter/in als auch Vorgesetzte/r im Interesse einer erfolgversprechenden Ge-

sprächsführung gleichermaßen qualifiziert werden. Regelmäßige MVGs sind darüber hinaus sehr zeitintensiv. Realistisch ist, dass jede/jeder Vorgesetzte 20 Gespräche pro Jahr führen kann. Für größere Schulen bzw. die in Planung befindlichen Schulverbände hätte dieser Erfahrungswert zur Folge, dass das Führen den MGV auf mehrere Leitungspersonen verteilt werden müsste.

Wird der Arbeitsdruck weiter erhöht?

Damit die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche nicht weiterhin klammheimlich über Modellversuche als Instrument der Personalentwicklung geübt, erprobt und damit auch installiert werden, werden SHPR und SBPR ihre personalrechtlichen Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte einfordern.

Erst wenn Zwecke und Ziele des MVG im Rahmen eines umfassenden Personalentwicklungskonzeptes deutlich formuliert sind, wenn Gestaltungsan-

forderungen und Regelungsbedarf geklärt sind und das zukünftige (Beurteilungs)Verfahren erkennbar ist, kann die Personalvertretung prüfen, welche konkreten Chancen und Risiken sich für die Beschäftigten an niedersächsischen Schulen durch die Einführung des MGV ergeben und ob es ein geeignetes Instrument der Qualitätsverbesserung der schulischen Bildung darstellen könnte. Bisherige Erfahrungen und Erkenntnisse deuten allerdings (noch) nicht darauf hin.

CORDULA MIELKE
MONIKA SCHAARSCHMIDT

Mitbestimmung des Schulpersonalrates ist unabdingbar

Nach wie vor gibt es keine rechtliche Grundlage für eine flächendeckende Einführung des Personalführungsinstruments MVG an den Schulen Niedersachsens. Personalvertretungen von Schulen, an denen trotzdem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche erprobt werden sollen, sollten folgendes beachten:

Vor der Erprobung von MVG an einer Schule ist die Mitbestimmung des Schulpersonalrates unabdingbar. Er kann sich hierbei auf das NPersVG, § 64,1 berufen: „Der Personalrat bestimmt gleichberechtigt mit bei allen personellen, sozialen, organisatorischen und sonstigen innerdienstlichen Maßnahmen, die die Beschäftigten der Dienststelle insgesamt, Gruppen von ihnen oder einzelne Beschäftigte betreffen oder sich auf sie auswirken.“

Im Vorfeld des Mitbestimmungsverfahrens sollten unbedingt Grundsätze zwischen Schulpersonalrat und Schulleitung vereinbart werden.

Dabei ist zu beachten:

- Unabdingbare Voraussetzung ist die Qualifizierung aller Beteiligten.
- Das gesamte Verfahren sowie Ziel und Funktion müssen vorab allen Kolleginnen und Kollegen transparent gemacht werden.
- Die Teilnahme an Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen ist freiwillig.
- Häufigkeit, Dauer und Rahmen der Gespräche sollten geregelt sein.
- Vorgesetzte vereinbaren rechtzeitig – d.h. möglichst zwei bis drei Wochen vorher – den geplanten Gesprächstermin.
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche sind keine Beurteilungsgespräche.
- Eventuelle Ergebnisse (auch möglicherweise entstehende Zielvereinbarungen) gehen nicht in die Personalakte ein und stehen nur den Beteiligten zur Verfügung.
- Das Gespräch ist ein Zweiergespräch zwischen Mitarbeiterin / Mitarbeiter und unmittelbarem Vorgesetzten / Vorgesetzter

(also Schulleitung, nicht Koordinatorin oder Koordinator!)

- Findet während des Zeitraums bis zum nächsten MVG ein Mitarbeiter- oder Vorgesetztenwechsel statt, so gelten die getroffenen Zielvereinbarungen nicht für den neuen Mitarbeiter oder Vorgesetzten.
- In außergewöhnlichen Konfliktsituationen sollte eine dritte – unbeteiligte – Person (z.B. ein Mitglied des Personalrates oder die Frauenbeauftragte) hinzugezogen werden, wenn ein erster Gesprächsversuch erfolglos geblieben ist. Beide Beteiligten müssen jedoch mit der Hinzuziehung der weiteren Person einverstanden sein und diese auch gemeinsam auswählen.

Die Schulbezirkspersonalräte sowie der Schulhauptpersonalrat sollten auf jeden Fall informiert werden, wenn an einer Schule Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche geplant oder durchgeführt werden.