



Volksschulen Kanton Luzern

KANTON
LUZERN

Bildungs- und Kulturdepartement

- Zentrale Dienste
- Schulentwicklung
- Unterricht
- Bildungscontrolling
- Personaladministration

Beurteilungs- und Fördergespräch

Leitfaden für Schuldienste

Amt für Volksschulbildung

AVS

BEURTEILUNGS- UND FÖRDERGESPRÄCH

Die Schuldienste sind so gut wie ihre Mitarbeitenden

Der vorliegende Leitfaden dient allen am Beurteilungs- und Fördergespräch beteiligten Personen bei der Vorbereitung und Durchführung.

Das Amt für Volksschulbildung (AVS) hat die Dokumente und Formulare im Ordner Personalförderung und -beurteilung (PFB) weiterentwickelt und den heutigen Erfordernissen angepasst. Als Grundlage diente die «Wegleitung Beurteilungs- und Fördergespräch» des Personalamts des Kantons Luzern.

Rechtsgrundlagen

Gemäss § 48 Abs. 1 des Gesetzes über die Volksschulbildung vom 22. März 1999 ist die Schuldienstleitung für die Beurteilung der Mitarbeitenden der Schuldienste zuständig. Die Schuldienstleitung kann die Beurteilung an eine verantwortliche Person eines Fachbereichs delegieren. Das Beurteilungs- und Fördergespräch wird näher in den §§ 62–64 der Personalverordnung vom 24. September 2002 geregelt. Diese Bestimmungen sind gemäss § 75, Abs. 3c der Personalverordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste sinngemäss anwendbar, wobei die Beurteilung nicht lohnwirksam ist.

Die Elemente der Personalförderung und -beurteilung

Die Personalförderung und -beurteilung umfasst drei Elemente:

- Selbstbeurteilung
- Fremdbeurteilung
- Q-Gruppen

Funktionen der drei Elemente

Die **Selbstbeurteilung** dient den Fachpersonen der Schuldienste, ihr berufliches Handeln und Verhalten zu reflektieren und zu steuern. Wirksam wird sie durch Rückmeldungen verschiedener Feedbackquellen (360°-Feedback).

Die **Fremdbeurteilung** durch die vorgesetzte Person findet im Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) statt. Die Fachperson der Schuldienste erhält von der Schuldienstleitung eine Rückmeldung auf ihr berufliches Handeln und Verhalten in den vier Arbeitsfeldern des Berufsauftrags.

In der **Q-Gruppe** erhält die Fachperson der Schuldienste Einblick in das pädagogisch-therapeutische Denken und Handeln der Kolleginnen und Kollegen. Sie erkennt im Austausch mit den Gruppenmitgliedern ihre Stärken und Schwächen und bekommt professionelle Rückmeldungen auf die vereinbarten Ziele.

Das Gespräch im Zentrum

Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind ein unerlässliches Instrument der Personalführung. Regelmässig geführte Gespräche mit den Mitarbeitenden fördern die Offenheit und das gegenseitige Verständnis, erleichtern die Zusammenarbeit und dienen einem guten Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden erwarten, dass der oder die Vorgesetzte mit ihnen spricht: über ihre Ziele, ihre Aufgaben, ihre Leistungen, ihre Stärken und Schwächen. Sie haben das Recht auf eine Einschätzung ihrer Arbeit, auf Wertschätzung und Anerkennung. Die gesetzlichen Grundlagen sind im Volksschulbildungsgesetz, im Personalgesetz und in der Personalverordnung verankert.

LEITFADEN FÜR SCHULDIENTSTE

Das Beurteilungs- und Fördergespräch umfasst einen Rückblick, eine Standortbestimmung sowie einen Ausblick. Besprochen und beurteilt werden die Leistungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters als Beitrag zum Gelingen der Arbeit, die Erreichung der vereinbarten Ziele und das Verhalten. In Übereinstimmung mit den beschriebenen Aufgaben im Berufsauftrag bzw. auf dem Hintergrund eines entsprechenden Pflichtenheftes, werden gemeinsam neue Ziele vereinbart, Berufsperspektiven diskutiert sowie Förder- und Entwicklungsmassnahmen geplant. Die vorgesetzte Person erhält von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter ein Feedback zur Zusammenarbeit und Zufriedenheit.

Das Gespräch bietet auch Zeit und Gelegenheit für einen Austausch, der in der Hektik des Alltagsgeschäfts oft zu kurz kommt. Es sollen auch gegenseitige Erwartungen und Befindlichkeiten sowie Wertschätzung und Dank ausgesprochen werden.

Menschenbild

Die Führungsphilosophie an den geleiteten Volksschulen des Kantons Luzern basiert auf dem folgenden Menschenbild:

Der Mensch kann und will...

- Eigenverantwortung übernehmen,
- partnerschaftlich Herausforderungen angehen und etwas bewegen,
- seine ihm anvertrauten Aufgaben verantwortungsbewusst lösen,
- sich persönlich weiterentwickeln.

Ziele des Beurteilungs- und Fördergesprächs

Regelmässig durchgeführte und gut strukturierte Mitarbeiter/-innengespräche dienen der folgenden Zielsetzung:

- Dank, Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit vermitteln
- fachliche und persönliche Fähigkeiten der Mitarbeitenden anerkennen, fördern und weiter entwickeln
- Umsetzung von vereinbarten Zielen überprüfen
- Stärken und Schwächen gemeinsam analysieren
- neue Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten gegenseitig abstimmen
- Massnahmen für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden planen und einleiten, Perspektiven entwickeln
- Rückmeldungen zur Führungstätigkeit entgegennehmen
- eine offene Gesprächskultur an der Schule fördern

Hinweise zur Vorbereitung

Das Beurteilungs- und Fördergespräch erfordert von beiden Seiten – von Vorgesetzten und Mitarbeitenden – eine gute Vorbereitung und ein aktives Mitwirken. So kann ein partnerschaftliches Gespräch gelingen. Vorgesetzte geben bei der Terminvereinbarung der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter das Beurteilungsformular ab mit der Aufforderung für die Gesprächsvorbereitung. Als Grundlage für die Gesprächsvorbereitung dient den Mitarbeitenden idealerweise das von ihnen geführte persönliche Portfolio, in das die Rückmeldungen der Q-Gruppe und anderer Feedbackquellen (Schüler/-innen, Eltern, Lehrpersonen, andere Beratungsstellen u.a.) einfliessen.

BEURTEILUNGS- UND FÖRDERGESPRÄCH

Zu beurteilende Aufgabenbereiche

Der Berufsauftrag der Fachpersonen der Schuldienste ergibt sich aus den Bestimmungen des Gesetzes über die Volksschulbildung und wird in der Verordnung über die Schuldienste und in der Verordnung zum Personalgesetz geregelt.

In der Verordnung über die Schuldienste sind die Aufgaben der einzelnen Fachbereiche im Detail aufgeführt.

Diese Arbeitsfelder sind Bestandteil des Gesamtauftrages und werden in die Beurteilung einbezogen.

Beurteilungskriterien

Die Gesamtbeurteilung erfolgt auf der Basis der nachstehend aufgeführten Beurteilungskriterien:

- Ergebnisse aus den Tätigkeitsfeldern gemäss Verordnung über die Schuldienste
- Verhalten
- Zielerreichung

Allgemeine Hinweise zum Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG)

- Die Schuldienstleitung bespricht die Beurteilung mit der Fachperson der Schuldienste und händigt ihr das Beurteilungsformular zur Einsichtnahme aus. Die Fachperson der Schuldienste bestätigt mit ihrer Unterschrift, dass das Gespräch stattgefunden hat (die Unterschrift bedeutet nicht Einverständnis mit dem Inhalt). Allfällige Stellungnahmen werden der Beurteilung beigelegt. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin erhält eine Kopie des Formulars.
- Die Mitarbeiterbeurteilung ist vertraulich zu behandeln. Sie bildet Bestandteil der Personalakten der Schulen.
- Gestützt auf die Beurteilung vereinbart die Schuldienstleitung/Fachschaftsleitung mit der Fachperson der Schuldienste die Jahresziele und die Förder- beziehungsweise Weiterbildungsmaßnahmen für die kommende Beurteilungsperiode.
- Die Fachperson der Schuldienste kann eine Unterredung mit der nächst höheren Instanz (Gesamtschulleitung, zuständige Ressortleitung der Schulpflege) verlangen, wenn sie mit der Beurteilung der Schuldienstleitung nicht einverstanden ist.
- Die Beurteilung kann nicht selbständig angefochten werden. Sie wird von der Rechtsmittelinstanz geprüft, wenn der Entscheid angefochten wird, dem die Beurteilung zu Grunde liegt.

Vorgabe des Amtes für Volksschulbildung

Damit das Beurteilungs- und Fördergespräch in allen Gemeinden möglichst einheitlich umgesetzt wird, erlässt das Amt für Volksschulbildung folgende Vorgabe:

Beurteilungs- und Fördergespräch/Besuche:

- **Fachpersonen der Schuldienste mit einem Anstellungspensum von mehr als 33%** haben jährlich Anrecht auf ein Beurteilungs- und Fördergespräch. Die Schuldienstleitung besucht die Fachperson der Schuldienste einmal pro Schuljahr in einer Therapie-, Abklärungs- oder Beratungssequenz.
- **Fachpersonen der Schuldienste mit einem Anstellungspensum von weniger als 33%** haben alle zwei Jahre ein Beurteilungs- und Fördergespräch. Die Schuldienstleitung besucht die Fachperson der Schuldienste einmal pro Schuljahr in einer Therapie-, Abklärungs- oder Beratungssequenz.

Hinweise zum Beurteilungsformular

Das Beurteilungsformular dient als Grundlage für die Beurteilung. Vorgesetzte und Mitarbeitende sind nicht an einen strikten Ablauf gebunden. Das Formular dient lediglich als Leitlinie und Hilfsmittel. Nachstehend sind die einzelnen Teile des Beurteilungsformulars kurz erläutert.

Teil 1 – Selbsteinschätzung

Als Vorbereitung zum Gespräch mache ich mir Gedanken zu meiner Leistung während der Beurteilungsperiode. Als Gedankenstütze empfiehlt sich die Führung eines Portfolios.

- Was habe ich gut gemacht? Was ist mir gelungen? Was hat mich bei der Zielerreichung gefördert?
- Was ist mir weniger gelungen? Woran muss ich noch arbeiten? Was hat mich an der Zielerreichung gehindert?

Eine kritische Selbsteinschätzung hilft bei der Auswahl von geeigneten Zielen sowie zukunftsorientierten Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen.

Teil 2 – Beurteilung der Arbeitsergebnisse

Auf der Grundlage des Berufsauftrages (Verordnung über die Schuldienste) sowie der Pflichtenhefte und Stellenbeschreibungen für besondere Aufgaben werden in diesem Teil die Arbeitsergebnisse beurteilt. Es ist nicht erforderlich, alle als Beispiel aufgeführten Einzelkriterien im Detail zu kommentieren und zu bewerten. Hier stellen sich unter anderem die nachfolgenden Fragen:

Wie sieht es mit den Arbeitsergebnissen in den einzelnen Tätigkeitsfeldern/Kompetenzen aus?

Beispiele: Ist mein Beraterisches/therapeutisches Fachwissen auf dem neuesten Stand? Welches sind die letzten Entwicklungen im Fachbereich? Wie steht es mit meiner Beratungskompetenz? Bestehen Lücken, welche geschlossen werden sollten?

Wie haben sich die Aufgaben in den einzelnen Tätigkeitsfeldern/Kompetenzen entwickelt?

Beispiele: Was ist neu dazugekommen, was hat an Bedeutung verloren oder fiel weg? Wie ist der zeitliche Aufwand pro Hauptaufgabe? Wo sind die Prioritäten zu setzen? Welche meiner Fähigkeiten kommen zum Tragen?

Wie wird das Arbeitsergebnis beurteilt?

Beispiele: Welche Ergebnisse wurden erzielt? Welche Rückmeldungen wurden gemacht? Wo gab es Erfolgserlebnisse, wo Schwierigkeiten?

Teil 3 – Beurteilung des Verhaltens

Bei der Beurteilung des Verhaltens werden die Kriterien

- Persönliches Verhalten
- Mitdenken und -handeln in der Institution Schule/Schuldienst/Fachdienst
- Veränderungsbereitschaft/Lernwille

bewertet. Auch in diesem Teil ist es nicht notwendig, alle als Beispiel aufgeführten Einzelkriterien zu beurteilen. Der Schwerpunkt liegt auf den für die jeweilige Aufgabe erfolgsbestimmenden Aspekten.

Es können weitere aufgabenbezogene Verhaltenskriterien angefügt und bewertet werden. Diese so genannten "weichen" Faktoren sind in der Regel stärker subjektiv geprägt und bedingen genaue und regelmässige Beobachtungen.

Wie wird das Verhalten beurteilt?

Beispiele: Was fördert, was hindert das Engagement? Wie weit wird Verantwortung übernommen, und welche Handlungsspielräume werden genutzt? Wie wird auf die Wünsche der Klientel eingegangen? Wie ist das Verhalten im Team?

Hilfreich ist eine Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden. Das Gespräch konzentriert sich somit vorwiegend auf Abweichungen in der Beurteilung und die möglichen Gründe dafür.

Teil 4 – Beurteilung der Zielerreichung aus der vorherigen Beurteilungsperiode

Den Mitarbeitenden geben Zielvereinbarungen Klarheit über die Erwartungen. Sie erhalten den notwendigen Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Aufgabenerledigung und der Vorgehensweise.

Voraussetzungen für das Führen mit Zielen sind:

- eine Kultur des Vertrauens, basierend auf dem in diesem Leitfaden formulierten Menschenbild sowie regelmässiger und offener Information
- ausreichende und laufend weiter entwickelte Fähigkeiten und Kenntnisse auf Seiten der Mitarbeitenden
- die Begleitung der Mitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten im Sinne von Unterstützung, Förderung und Coaching (regelmässig sowie bei auftauchenden Schwierigkeiten)

Wie wird die Zielerreichung beurteilt?

Beispiele: Welche vereinbarten Ziele und Resultate aus dem Vorjahr wurden problemlos erreicht, welche bereiteten Schwierigkeiten? Was war hilfreich, was war hindernd für die

BEURTEILUNGS- UND FÖRDERGESPRÄCH

Zielerreichung? Was wurde unternommen, um schwierige und anspruchsvolle Ziele dennoch zu erreichen? Mit welchem Erfolg?

Teil 5 – Zielvereinbarung neue Beurteilungsperiode

Bei der Zielvereinbarung für die neue Beurteilungsperiode sind auch Zielvorgaben aus Schulentwicklungsvorhaben der eigenen Schule/des Schuldienstes/Fachdienstes zu berücksichtigen. Die vereinbarten Ziele können aus verschiedenen Quellen stammen:

- Ziele resultierend aus der Beurteilung (Arbeitsergebnis, Zielerreichung, Verhalten)
- von der Schule/Schuldienst selbst, auf dem Hintergrund des Leistungsauftrages bzw. der Schulentwicklungsplanung und davon abgeleitet der Beitrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zur Erreichung dieser Ziele
- persönliche Ziele des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

Welche Ziele sind für das nächste Jahr vorgesehen?

Beispiele: Welchen Nutzen bringen die vereinbarten Ziele der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und den verschiedenen Klienten, Klientinnen? Welche Massnahmen sind zu treffen, damit diese Ziele erreicht werden können?

Richtig formulierte Ziele beschreiben einen Endzustand kurz, klar und konkret. Eingebürgert hat sich die Formel **Smart+**.

- s **stimmig** mit dem Leistungsauftrag und den andern Zielen
- m **messbar** oder beobachtbar
- a **attraktiv** und herausfordernd
- r **realistisch** und erreichbar
- t **terminiert** (Endtermin, Meilensteine)
- + **positiv** formuliert

Weniger ist mehr. Zu viele Ziele beinhalten die Gefahr einer Verzettlung. Meist sind zwei bis drei Ziele genügend.

Vorgesetzte können die bereits mit ihren Mitarbeitenden vereinbarten Ziele nach Bekanntwerden des Leistungsauftrags bzw. der Schulentwicklungsplanung auf deren Inhalte und Stimmigkeit überprüfen und eventuell anpassen. Mit diesem Vorgehen wird eine Harmonisierung des Zielvereinbarungsprozesses erreicht.

Teil 6 – Zukunftsperspektiven

Ein wesentlicher Teil des Beurteilungs- und Fördergesprächs beinhaltet Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen. In diesem Teil steht die berufliche Zukunft aus Sicht des/der Mitarbeitenden und des/der Vorgesetzten im Vordergrund.

Wie stellen wir uns die Zukunft vor?

Beispiele: Welches sind die persönlichen Berufs- und Entwicklungsziele? Welche Ziele aus Sicht des Schuldienstes/Fachdienstes sind notwendig?

Teil 7 – Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen

Was brachten die vereinbarten Massnahmen zur Förderung und Unterstützung?

Beispiele: Welche konnten durchgeführt werden? Wo haben sich Verzögerungen ergeben? Was hat sich aufgrund der Förderungs-massnahmen verändert?

Bei der Förderung führt die Kombination von Massnahmen im Arbeitsumfeld und Massnahmen in Form von Weiterbildung zum gewünschten Erfolg.

Möglichkeiten zur Förderung und Unterstützung sind:

- Unterstützung durch Kolleginnen oder Kollegen in den Q-Gruppen
- Intervention
- Supervision
- Zusammenarbeit mit internen oder externen Fachleuten
- Projektmitarbeit oder -leitung
- Teilnahme an Teamentwicklungsveranstaltungen
- Fachliteratur
- Weiterbildungskurse
- Führungskurse
- Besuch von Fachtagungen
- Nachdiplomkurse und -studien

Bei allen Förderungs-massnahmen sollten das Entwicklungsziel, die Verantwortlichkeit sowie der Kosten- und Zeiträumen vereinbart werden.

Teil 8 – Feedback der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Ein wichtiger Teil des Beurteilungs- und Fördergesprächs ist die offene Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin und dem oder der Vorgesetzten. Führungskräfte schätzen ein direktes Feedback. Dies ermöglicht den Vorgesetzten den notwendigen Handlungsbedarf betreffend Führungsstil und Führungsverhalten zu erkennen. Die folgenden Themen sind vorgesehen:

- Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten
- Verbesserungsmöglichkeiten
- Arbeitszufriedenheit
- Wünsche

Teil 9 – Weitere Bemerkungen

In diesem Abschnitt können Bemerkungen, Vereinbarungen oder Abmachungen festgehalten werden. Hier wird ebenfalls das Einverständnis der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zum Beurteilungs- und Fördergespräch erfragt. In diesem Abschnitt kann auch ein Gespräch mit der nächst höheren Leitungsperson verlangt werden.

Teil 10 – Unterschriften

Mit der Unterschrift bestätigen die Mitarbeitenden, dass das Gespräch stattgefunden hat. Sie bedeutet nicht Einverständnis mit dem Inhalt.

Impressum

Herausgeber
Amt für Volksschulbildung des Kantons Luzern
Kellerstrasse 10
6002 Luzern

Text
Peter Imgrüth, Pia Murer
Für die Schuldienste
Irene Graf Bühlmann, Daniela Schmid, Josef Stamm,
Regine Stutz

Quelle
Wegleitung Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG)
Personalamt des Kantons Luzern

Gestaltung und Foto
Atelier Ruth Schürmann, Luzern

Bezug
Amt für Volksschulbildung des Kantons Luzern

Der Leitfaden ist als PDF-Dokument auf dem Internet.
Je ein Beurteilungsbogen für die Schuldienste und die
Mitarbeiter/innen der schulpsychologischen Dienste kann
als Word-Formular herunter geladen werden:
www.volksschulbildung.lu.ch

Luzern, August 2007

