

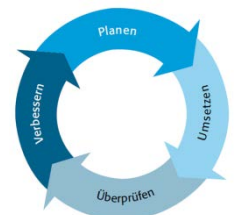
## Leitfaden zum Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG)

### 1. Kurzbeschreibung

Das Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) ist ein Instrument des Qualitätsmanagements. Es dient der Beurteilung, Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. In einem BFG erhalten die Mitarbeitenden eine beurteilende Rückmeldung zu ihrem professionellen Handeln und Verhalten. Zudem stellt das Beurteilungs- und Fördergespräch eine Planungsgrundlage für die individuelle und kollektive Weiterbildung der Mitarbeitenden dar. Die Beurteilung mündet in eine förder- und entwicklungsorientierte Zielvereinbarung.

### 2. Einsatz im Qualitätskreislauf

Das Beurteilungs- und Fördergespräch wird insbesondere dazu eingesetzt, die Arbeit und die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu beurteilen und die Umsetzung gemeinsam vereinbarter Ziele zu überprüfen (Schritt "Überprüfen"). Aus der Überprüfung leiten sich Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung ab (Schritt "Verbessern").



### 3. Zweck

- Die fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden werden vom Mitarbeitenden und vom Vorgesetzten beurteilt. Das daraus resultierende Stärken- und Schwächen-Profil wird gemeinsam analysiert.
- Die Vorgesetzten vermitteln den Mitarbeitenden Dank, Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit.
- Die Umsetzung der vereinbarten individuellen Ziele wird überprüft und beurteilt.
- Entwicklungsziele und -prioritäten werden gegenseitig festgelegt und Massnahmen für die Weiterentwicklung definiert.
- Die Mitarbeitenden geben der vorgesetzten Person Rückmeldungen zu ihrer Führungstätigkeit.

### 4. Umsetzungshinweise

- Das Beurteilungs- und Fördergespräch erfordert von Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine gute Vorbereitung.
- Als Grundlage für die Gesprächsvorbereitung dient den Mitarbeitenden idealerweise ein persönliches Portfolio, in dem Erfahrungen während des Schuljahrs und Rückmeldungen aus dem 360°-Feedback dokumentiert sind.
- Unterrichtsbesuche und -beurteilungen durch die Schulleitung sind integraler Bestandteil der Fremdbeurteilung der Lehrpersonen.
- Die Vorgesetzten informieren die Mitarbeitenden darüber, auf welche Datengrundlage (z.B. Unterrichtsbesuch, Feedback von Eltern) sich die Beurteilung abstützt.
- Die Beurteilung der Mitarbeitenden wird vertraulich behandelt. Sie ist Bestandteil der Personalakten der Schule.
- Die Schulleitung führt mit jedem/r Mitarbeitenden mit einem Pensum von mehr als 33 % jährlich ein Beurteilungs- und Fördergespräch durch. Mit Mitarbeitenden, die 33 % oder weniger arbeiten, führt die Schulleitung alle zwei Jahre ein Beurteilungs- und Fördergespräch durch.
- Für Mitarbeitende mit über 5-jähriger Anstellung in gleichbleibender Funktion sowie wiederholt guten und sehr guten Beurteilungen kann ein kürzeres BFG durchgeführt werden. Dazu steht das Formular „Kurzversion BFG“ zur Verfügung.

## 5. Rechtsgrundlagen

Gemäss § 48 Abs. 2d des Gesetzes über die Volksschulbildung ist die Schulleitung für die Beurteilung der Lehrpersonen zuständig. Das Beurteilungs- und Fördergespräch wird näher in den §§ 62-64 der Personalverordnung vom 24. September 2002 geregelt. Diese Bestimmungen sind gemäss § 75 Abs. 3e der Personalverordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste sinngemäss anwendbar, wobei die Beurteilung nicht lohnwirksam ist.

## 6. Hinweise zum Beurteilungsformular

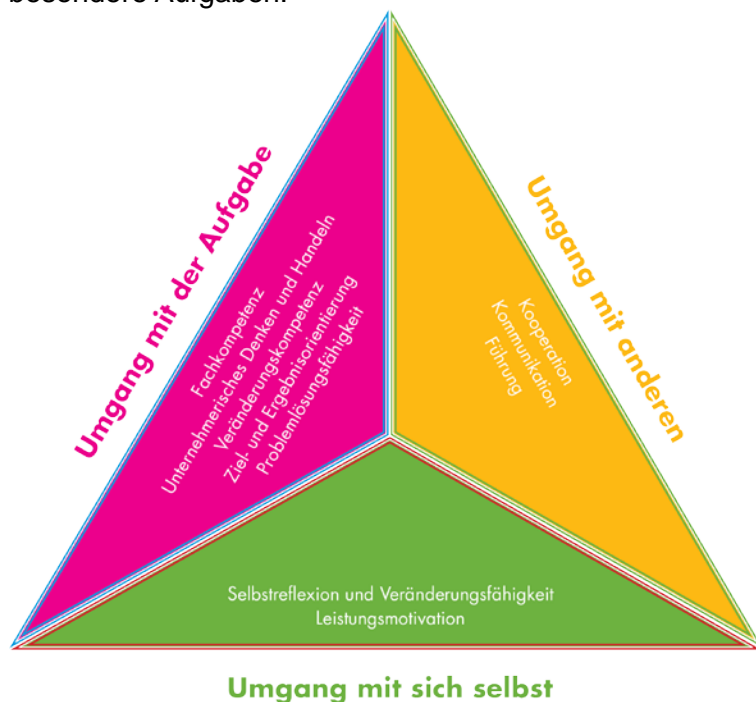
Das Beurteilungsformular dient als Grundlage und Leitlinie für die Beurteilung. Vorgesetzte und Mitarbeitende sind nicht an einen strikten Ablauf gebunden. Es können auch Anpassungen vorgenommen und Schwerpunkte gesetzt werden. Nachfolgend sind die einzelnen Teile des Beurteilungsformulars kurz erläutert.

### Teil 1 – Selbsteinschätzung Mitarbeitende/r

Als Vorbereitung zum Gespräch machen sich die Mitarbeitenden Gedanken zu ihrer Leistung während der Beurteilungsperiode, gestützt auf Selbstwahrnehmung sowie auf Feedbacks von Lernenden, Eltern oder Kolleginnen und Kollegen. Als Gedankenstütze empfiehlt sich beispielsweise die Führung eines Portfolios. Eine kritische Selbsteinschätzung hilft bei der Auswahl von geeigneten Zielen sowie zukunftsorientierten Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen.

### Teil 2 – Kompetenz-, Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (Fremdbeurteilung)

In diesem Teil des BFG werden der Umgang mit der Aufgabe (fachliche Kompetenzen), der Umgang mit anderen (soziale Kompetenzen) sowie der Umgang mit sich selbst (personale Kompetenzen) beurteilt. Grundlage bilden das Kompetenzmodell der Kantonalen Verwaltung, der Berufsauftrag für Lehrpersonen und der Orientierungsrahmen Schulqualität der Dienststelle Volksschulbildung sowie allfällige Pflichtenhefte und Stellenbeschreibungen für besondere Aufgaben.



Quelle: Kompetenzmodell Kantonale Verwaltung/Dienststelle Personal

Es können auch andere Kriterien zusätzlich oder anstelle der aufgeführten zugefügt und besprochen werden. In diesem Fall macht es Sinn, das abgeänderte Formular bereits vor dem BFG den Mitarbeitenden abzugeben.

Eine Qualifikation bei den einzelnen Kriterien in Form der Erfüllungsgrade I – V wird empfohlen, weil damit die Beurteilung der Leistung der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten verdeutlicht wird. Die Schulleitung kann jedoch auch beschliessen, dass die Qualifikation ausschliesslich in Worten und nicht in Zahlen ausgedrückt wird.

Die Erfüllungsgrade bedeuten Folgendes:

- I Nicht erfüllt
- II Teilweise erfüllt
- III Gut, vollumfänglich erfüllt
- IV Teilweise übertroffen
- V Deutlich übertroffen

Die Skala soll den Mitarbeitenden im Voraus erläutert werden. Wichtig ist dabei die Tatsache, dass eine Beurteilung im Erfüllungsgrad III bedeutet, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben und Ziele gut und vollumfänglich erfüllt haben. Es handelt sich also keinesfalls um eine mittelmässige Beurteilung, sondern um eine gute und anzustrebende Qualifikation.

Beurteilungsergebnisse im Bereich IV und V sind daher eher Ausnahmen. Wiederholte Beurteilungen in diesen Skala-Bereichen können darauf hinweisen, dass der oder die Mitarbeitende für die Übernahme von weiteren Aufgaben geeignet ist.

Bei Beurteilungsergebnissen im Bereich von I und II muss bei den Zielen für die nächste Beurteilungsperiode klar auf eine Verbesserung hingearbeitet werden. Zur Unterstützung sollen dafür mit dem oder der Mitarbeitenden entsprechende Massnahmen definiert werden. Sinnvollerweise sollten die negativen Punkte bereits während der Beurteilungsperiode thematisiert werden.

### **Teil 3 – Beurteilung der Zielerreichung aus der vorherigen Beurteilungsperiode**

Für die Beurteilung der Zielerreichung bilden die Ziele und Indikatoren aus dem letzten Beurteilungs- und Fördergespräch die Grundlage. Die erzielten Ergebnisse werden gestützt auf die Indikatoren bewertet und der Erfolg der Massnahmen beurteilt.

### **Teil 4 – Gesamtbeurteilung der Leistung**

In diesem Teil werden die Ergebnisse aus Teil 1 bis 3 zusammengefasst und visualisiert.

### **Teil 5 – Zielvereinbarung(en) neue Beurteilungsperiode**

Bei der neuen Zielvereinbarung sind auch Zielvorgaben aus Schulentwicklungsvorhaben der eigenen Schule zu berücksichtigen. Die vereinbarten Ziele können aus verschiedenen Bereichen stammen:

- Ziele resultierend aus der Beurteilung (Arbeitsergebnis, Kompetenzen, Verhalten, Zielerreichung)
- Ziele der Schule selbst - auf dem Hintergrund des Leistungsauftrages bzw. der Schulentwicklungsplanung - und davon abgeleitet der Beitrag der/des Mitarbeitenden zur Erreichung dieser Ziele
- Persönliche Ziele der/des Mitarbeitenden

Aussagekräftige Ziele beschreiben einen Endzustand kurz, klar und konkret. Bewährt hat sich die Formel **smart**:

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

## **Teil 6 – Zukunftsperspektiven**

In diesem Teil stehen die mittel- und langfristigen beruflichen Zukunftswünsche aus Sicht der Mitarbeitenden sowie Zukunftsperspektiven aus der Sicht der Vorgesetzten bzw. der Schule im Vordergrund.

## **Teil 7 – Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen**

Beim Rückblick im ersten Teil wird zuerst festgehalten, ob bisherige Massnahmen und Weiterbildungen zu den erwarteten Wirkungen geführt haben.

Bei der Festlegung der zukünftigen Förderung soll darauf geachtet werden, dass die Kombination von Massnahmen im Arbeitsumfeld und Massnahmen in Form von Weiterbildung am effektivsten zum gewünschten Erfolg führt.

Bei allen Förderungsmassnahmen sollten das Entwicklungsziel, die Verantwortlichkeit sowie der Kosten- und Zeitrahmen vereinbart werden und allenfalls auf mögliche Weiterbildungsverträge hingewiesen werden.

Möglichkeiten der Förderung sind:

- Unterstützung durch Kolleginnen oder Kollegen
- Unterstützung durch Mentorat, Coaching oder Supervision
- Mitarbeit in Unterrichts-, Stufen- oder Fachschaftsteams
- Übernahme von Spezialaufgaben
- Mitarbeit bei Projekten oder Leitung von Projekten
- Besuch von Weiterbildungskursen oder -studiengängen (z.B. CAS, DAS, MAS)
- Besuch von Fachtagungen oder Konsultation von Fachliteratur
- Engagement in einem Teilnetzwerk

## **Teil 8 – Feedback der/des Mitarbeitenden an die/den Vorgesetzte/n**

Ein wichtiger Teil des BFG ist die offene Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Führungskräfte schätzen ein direktes Feedback. Dies ermöglicht den Vorgesetzten den eigenen Handlungsbedarf betreffend Führungsstil und -verhalten zu erkennen. Die folgenden Themen sind vorgesehen:

- Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten
- Zusammenarbeit und Kultur im Team
- Verbesserungsmöglichkeiten
- Arbeitszufriedenheit
- Wünsche

## **Teil 9 – Weitere Bemerkungen**

In diesem Abschnitt können zusätzliche Bemerkungen, Vereinbarungen oder Abmachungen festgehalten werden.

## **Teil 10 – Unterschriften**

Mit der Unterschrift bestätigt der oder die Mitarbeitende, dass das Gespräch stattgefunden hat. Die Unterschrift bedeutet nicht das Einverständnis mit dem Inhalt. Falls ein/e Mitarbeiter/in nicht einverstanden ist mit dem Inhalt bzw. einem Teil des Inhalts, kann dies unter Teil 9 (Bemerkungen) aufgeführt werden.

Luzern, September 2016

64835

Download: [www.volksschulbildung.lu.ch](http://www.volksschulbildung.lu.ch)