



Checkliste schwierige MAB-Gespräche

Ein «schwieriges Gespräch» liegt dann vor, wenn entweder die gezeigten Leistungen und/oder das beobachtete Verhalten wiederholt nicht den Anforderungskriterien entspricht. Selbstverständlich muss ein solches Gespräch zeitnah und kann je nachdem auch ausserhalb der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) durchgeführt werden. Schwierige Gespräche haben den Charakter einer Konfrontation. Das erste Ziel ist es, Klarheit zu schaffen, das zweite, Verbesserungen in Gang zu bringen bzw. Verbesserungschancen zu eröffnen.

Vorbereitung

- Als Erstes ist zu klären, worum es geht: Welche Beobachtungen, Eindrücke, Resultate und Fakten begründen eine Kritik an Leistung und/oder Verhalten? Welche Anforderungskriterien sind in welchen Aspekten nicht erfüllt? Wie ist dies zu begründen? Wie schwer wiegt die Kritik, wie dringend ist entsprechend der Handlungsbedarf? Die genannten Punkte sind in einem MAB-Formular/einer Aktennotiz festzuhalten.
- Thema/Vorfall ist im Schulleitungsgremium zu besprechen, Eindrücke und Beobachtungen sowie mögliche Interpretationen auszutauschen. Der Handlungsbedarf ist zu bewerten.
- Das Vorgehen ist in der Schulleitung (und wenn nötig in der Schulkommission) abgestimmt im Sinne eines Prozesses:
 - Wann, mit wem und in welcher Form soll das «schwierige Gespräch» stattfinden?
 - Welche konkreten Verbesserungsthemen werden gefordert? Welche Punkte sind zwingend und nicht verhandelbar; bei welchen Punkten besteht Spielraum?
 - Welche Bewährungsfrist wird angesetzt? Welche Zwischenschritte sind vorgesehen?
 - Gibt es Unterstützungsangebote seitens der Schule?
 - Welche sind mögliche Konsequenzen bei Nichterfüllung? Werden diese kommuniziert?
- Beratung kann bei der Personalabteilung des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes eingeholt werden (Prozess-, Rechtsberatung). In Fällen, bei denen die Anstellung möglicherweise gefährdet ist, ist zwingend vorab den Kontakt mit der Personalabteilung des MBA aufzunehmen.



Gesprächsgestaltung

- Schwierige Gespräche sind nicht alleine zu führen, sondern stets eine Zweitperson (aus der Schulleitung oder Schulkommission) hinzuziehen.
- Der Charakter des Gesprächs sowie die «kritische Botschaft» müssen in den ersten 10 Minuten zur Sprache kommen. Sie soll konkret formuliert werden.
- Einer möglichen emotionalen Reaktion soll Raum gelassen werden. Falls sich die betroffene Person mit der kritischen Qualifikation nicht einverstanden zeigt, ruhig und sachlich bleiben. Die betroffene Person kann Verständnisfragen stellen, doch Rechtfertigungen oder fragwürdige Ausreden sind unangebracht und bergen die Gefahr, sich in einer unproduktiven Diskussion zu verlieren.
- Auch bei bedeutenden Kritikpunkten werden die Gesamtleistung der betroffenen Person bzw. Aspekte mit guten Leistungen gewürdigt.
- Im Verlauf des Gesprächs erläutert und begründet die Führung, welche Erwartungen sie konkret hat, welche Entwicklungsschritte nötig sind bzw. welche Vorfälle und Verhaltensweisen auf keinen Fall mehr vorkommen dürfen. Es wird die Zeitdauer einer intensiven Beobachtung bestimmt (je nach Fall drei, sechs oder zwölf Monate) und es wird angesprochen, welche weiteren Szenarien am Ende dieser Zeitdauer grundsätzlich möglich sind. Sinnvoll ist, bereits jetzt einige weitere Gespräche sowie eine Schlussbesprechung am Ende der Bewährungszeit zu planen.
- Das vorbereitete, schriftliche Dokument (MAB-Formular, Aktennotiz) wird von den Anwesenden unterzeichnet. Sollte sich die betroffene Person weigern, so hält die Führung das auf den entsprechenden Papieren fest und lässt dies von der anwesenden Zweitperson gegenzeichnen.
- Falls die betroffene Person den Verbesserungsbedarf nicht einsieht, ein zusätzliches Gespräch anbieten (z.B. eine Woche später).