

## Material zum Beitrag von Adolf Bartz

### Die Phasen einer Besprechung

PHASE	SITUATION
1. Situationsanalyse/ Problemanalyse	Beginn: Einstieg in einen unübersichtlichen TOP oder ein unübersichtliches Thema
2. Problemdefinition /	Festlegung auf einen enger eingegrenzten Diskussionspunkt; Vereinbarung Zielpräzisierung eines realistischen Ziels für die Sitzung; genaue Formulierung des TOP
3. Bildgestaltung /	Es müssen Lösungsalternativen entwickelt und Lösungsansätze gefunden Ideensammlung werden.
4. Bewertungsphase	Die Bewertungskriterien müssen gefunden und vereinbart werden. Die Vorschläge sind kritisch zu bewerten. Aus verschiedenen Alternativen ist eine auszuwählen.
5. Entscheidungsphase /	Eine abschließende Entscheidung über die gegeneinander abgewogenen Beschluss Lösungsalternativen ist zu treffen.
6. Aktionsplan	Die nach der Besprechung erforderlichen Aktivitäten zur Umsetzung des Beschlusses sind festzulegen.
7. Kontrollplan	Die Termine und Instrumente, um die Einhaltung des Aktionsplans zu kontrollieren, sind zu vereinbaren.

*Nach: Pullig, K.-K. (2013), Konferenzen. In: Buchen, H. / Rolff, H.-G. (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, 3. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz, S. 1106*

## Ablauf: **Projektgruppenbesprechung**

### **1) Regularien: Tagesordnung, Zeitrahmen, erwartete Ergebnisse**

### **2) Berichte: Bericht der Projektleitung, Bericht der Projektmitglieder**

Leitfragen für die Berichte:

- Was hat sich zwischenzeitlich im Projekt ergeben?
- Was wurde von einzelnen Mitgliedern oder in Arbeitsgruppen abgearbeitet?
- Was ist aus Sicht der Betroffenen abgeschlossen?
- Wobei sind Probleme aufgetreten?

### **3) Abarbeiten der Liste offener Punkte (LOP)**

- Kurzer Bericht über Arbeitsstand durch ein Mitglied der zuständigen Arbeitsgruppe
- Sammlung von Bedenken, Anregungen usw. aus der Sicht der anderen Projektmitglieder
- Soll-Ist-Vergleich
- Entscheidung: Findet das Ergebnis der Arbeitsgruppe die Zustimmung der Projektgruppe? Wenn kein Ergebnis erzielt wird, wird Aufgabe an die Arbeitsgruppe zur weiteren Bearbeitung unter Berücksichtigung der Argumente und Anregungen aus der Projektgruppe zurückgegeben, und eine Frist für die Wiedervorlage festgelegt.

Je nach dem Ergebnis kann dann der Punkt aus der LOP gestrichen werden oder er wird mit einem weiteren Termin in der LOP weitergeführt.

### **4) Weitere offene Themen**

Leitfragen:

- Gibt es noch weitere Themen und Punkte, die bearbeitet werden sollten?
- Deuten sich Probleme an, die bearbeitet werden müssen?

Entsprechende Punkte werden dann in die LOP aufgenommen.

### **5) Abschluss**

- Festlegung des Termins u. bereits absehbarer Themen für nächste Projektsitzung
- Vorlesen von Protokoll und LOP (die bereits im Verlauf der Sitzung angefertigt werden sollten, um der Gruppe eine klare Perspektive der weiteren Aufgaben und des Koordinationsbedarfs zu ermöglichen)

(Nach: Bartz, A. (2004), Projektmanagement in Schule. Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsf Fortbildung NRW, Druck Verlag Kettler, Bd. 10, S. 52 ff)

## **Arbeitsgruppenbesprechung**

Ablauf:

- 1) Begrüßung der Gruppenmitglieder und Klärung der Aufgabenstellung für die Arbeitsgruppe
- 2) Ist-Analyse
  - Was ist die Ausgangssituation?
  - Welche Vorarbeiten sind bereits geleistet?
  - Wo sind Probleme aufgetreten?
- 3) Präzisierung des Ziels
  - Operationalisierung des Ziels: Was genau soll das Ergebnis der Arbeit sein?
  - ggf. Festlegung von Teilzielen
- 4) Sammlung von Vorschlägen, Ideen, Lösungsmöglichkeiten
- 5) Bewertung der Ideen
- (6) Entscheidung
  - Was ist das Ergebnis der Arbeitsgruppe?
  - Welche Arbeiten sind noch zu erledigen?
  - Wer übernimmt diese Arbeiten und bis wann sind sie zu erledigen?
  - Gibt es jetzt ein Ergebnis, das der Projektgruppe präsentiert werden kann?  
Wenn nicht: Bis wann liegt ein solches Ergebnis vor?
- (7) Verabredung der nächsten Arbeitsgruppenbesprechung

(Nach: Bartz, A. (2004), Projektmanagement in Schule. Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW, Druck Verlag Kettler, Bd. 10, S. 55 f)

## Das Beauftragungsgespräch

Orientierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Es geht um die Aufgabe ... und diese Aufgabe hat im Rahmen der Weiterentwicklung der Schule und ihrer pädagogischen Arbeit folgende Bedeutsamkeit: ...“</li> <li>▪ Warum soll die beauftragte Person die Aufgabe übernehmen? Worin liegt ihre Eignung?</li> <li>▪ Angestrebtes Gesprächsergebnis klären, z.B. Entscheidung der Auftragnehmerin, ob sie die Aufgabe übernehmen wird oder nicht</li> <li>▪ Zeitrahmen für das Gespräch</li> </ul>
Klärungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erläuterung der Aufgabe und der Erwartungen des Auftraggebers an die Aufgabenwahrnehmung</li> <li>▪ Klärung der Rahmenbedingungen und -vorgaben für die Aufgabenwahrnehmung</li> <li>▪ Klärung von Fragen der beauftragten Person zur Aufgabe</li> </ul>
Veränderungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was bringt die beauftragte Person ein, um die Aufgabe gut wahrnehmen zu können?</li> <li>▪ Was braucht sie, um die Aufgabe gut wahrnehmen zu können?</li> <li>▪ Was kann und will der Auftraggeber dazu als Unterstützung anbieten?</li> </ul>
Abschlussphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ggf. Entscheidung der beauftragten Person, ob sie die Aufgabe übernimmt, oder Absprache über die Frist für die Entscheidung</li> <li>▪ Klären und vereinbaren: Was sind die nächsten Schritte?</li> <li>▪ Gegebenenfalls Vereinbarung eines Termins für ein Folgegespräch</li> </ul>

(Nach: Bartz, A. (2006): Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz, A. u.a. (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung. Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern von Schulleitung, Wolters Kluwer Deutschland Köln, Beitrag 70.11, Arbeitshilfe 70 11 04)

## Das Beratungsgespräch

Orientierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientierung auf der Beziehungsebene: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ positive Beziehung herstellen (Akzeptanz)</li> <li>▪ Selbstinstruktion als Berater/in: "Die Beratung hat zum Ziel, die andere Person dabei zu unterstützen, selbst eine Lösung zu finden"</li> </ul> </li> <li>▪ Orientierung auf der Inhaltsebene: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was ist Thema der Beratung?</li> <li>▪ Was soll nach Abschluss der Beratung das Ergebnis sein?</li> <li>▪ Kontrakt über den Zeitrahmen</li> </ul> </li> </ul>
Klärungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Beratungsnehmer erzählt frei seine (Problem-)Situation.</li> <li>▪ Die beratende Person unterstützt die Klärung durch Sondierungsfragen, die sich auf den Zusammenhang von Person, Rolle und System beziehen.</li> </ul>
Veränderungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sammlung von Lösungsmöglichkeiten für das Problem: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Beratungsnehmer findet selbst neue Lösungen; die beratende Person unterstützt ihn dabei durch lösungsorientierte Fragen (Prozessberatung).</li> <li>- Die beratende Person schlägt Lösungen vor (Expertenberatung).</li> </ul> </li> <li>▪ Bewertung der Lösungsalternativen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Beratungsnehmer bewertet die Lösungsideen und -vorschläge.</li> <li>- Die beratende Person unterstützt ihn dabei und überprüft ggf. die Belastbarkeit der Lösungen (Prozessberatung).</li> </ul> </li> </ul>
Abschlussphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung eines konkreten Handlungsplans (Prozessberatung): "Was nehmen Sie als Ergebnis mit? Was machen Sie mit diesem Ergebnis? Was sind ihre nächsten Schritte?"</li> <li>▪ Kontrakte: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kontrakt, den der Beratungsnehmer mit sich selbst in Anwesenheit der beratenden Person macht: "Ich werde ..."</li> <li>○ Kontrakt über Abschluss der Beratung und ggf. über einen neuen Beratungstermin</li> </ul> </li> </ul>

(Nach: König, E. / Söll, F. (2005), Coaching durch Schulleiterinnen und Schulleiter ist ein Angebot zur Beratung und Unterstützung im Schulalltag. In: Bartz, A. u.a. (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung. Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern von Schulleitung, Wolters Kluwer Deutschland Köln, Beitrag 75.40)

## Ablauf: **Das Meilensteingespräch**

### **1) Präsentation des Projektstandes durch die Projektleitung**

- Projektziel:
  - Was ist Hauptziel des Projektes?
  - Was ist das Ziel der mit diesem Meilenstein abgeschlossenen Projektphase?
  - An welchen beobachtbaren Ergebnissen wird die Erreichung der Ziele gemessen?
- Bisher durchgeführte Maßnahmen:
  - Was wurde getan?
  - Wer war daran beteiligt?
- Ist-Soll-Vergleich
  - Wie weit sind die Ziele erreicht?
  - Wie weit sind Terminplanung und Ressourcenplanung eingehalten?
  - Wo sind Abweichungen aufgetreten?
- Analyse von Soll-Ist-Abweichungen
  - Was sind Ursachen für die Abweichungen?
  - Welche Folgerungen für das weitere Vorgehen können daraus gezogen werden?
- Geplante Maßnahmen
  - Welche weiteren Schritte sind vorgesehen?
  - Welche flankierenden Maßnahmen sind bei Soll-Ist-Abweichungen vorgesehen?
  - Sind Abänderungen des Projektauftrags oder der Projektplanung erforderlich?
  - Sind zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen erforderlich?
- Risiken und Chancen des Projektes
  - Welche Risiken zeichnen sich für das weitere Vorgehen ab?
  - Gibt es Hinweise auf bessere Lösungsmöglichkeiten im Blick auf die Erreichung der Projektziele?

### **2) Diskussion des Ist-Soll-Vergleichs**

- Wo könnte aus Sicht des Auftraggebers bzw. anderer am Meilensteingespräch Beteiligter Probleme auftreten?
- Gibt es andere (möglicherweise effizientere, zeit- und kostengünstigere) Lösungen?

- Welche flankierenden Maßnahmen können zur Sicherung des Projektes durchgeführt werden?

### **3) Kontrakte**

In dieser Phase sind mögliche Vereinbarungen mit dem Auftraggeber zu treffen im Hinblick auf

- mögliche Abänderungen des Projektauftrags,
- mögliche Abänderungen der Projektplanung,
- zusätzlichen Unterstützungsbedarf,
- den nächsten Meilensteintermin.

(Nach: Bartz, A. (2004), Projektmanagement in Schule. Landesinstitut für Schule (Hrsg.), Schulleitungsfortbildung NRW, Druck Verlag Kettler, Bd. 10, S. 57 ff)

## Das Feedbackgespräch

Orientierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erläuterung, auf welche Ebene und welche Aspekte sich das Feedback bezieht</li> <li>▪ Feedback als Angebot: Der Feedbacknehmer entscheidet, ob er das Feedback zum jetzigen Zeitpunkt oder ggf. zu einem anderen Zeitpunkt oder gar nicht anhören will. Wie er das positive oder das kritische Feedback nutzt, liegt in seiner Entscheidung.</li> <li>▪ Zeitrahmen für das Gespräch</li> </ul>
Klärungsphase	<p>Die gesprächsführende Person äußert das Feedback und orientiert sich dabei an den folgenden Feedbackregeln: Das Feedback soll sein</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ offen: Das heißt im Regelfall verbal. Nonverbale Signale haben den Nachteil der Mehrdeutigkeit.</li> <li>▪ beschreibend: Das steht im Gegensatz zu erklärend und interpretierend und verpflichtet zur Konkretisierung bewertender Aussagen.</li> <li>▪ konkret: Das steht im Gegensatz zu allgemein.</li> <li>▪ angemessen: Die Bedürfnisse der beteiligten Personen müssen in rechter Weise berücksichtigt werden.</li> <li>▪ brauchbar: Es muss sich auf Verhaltensweisen beziehen, die die Empfängerin bzw. der Empfänger zu ändern fähig ist.</li> <li>▪ willkommen: Das steht im Gegensatz zu aufgezwungen.</li> <li>▪ zur rechten Zeit: Normalerweise ist Feedback umso wirksamer, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist.</li> <li>▪ im eigenen Namen: Die Feedback-Geberin bzw. der Feedback-Geber handelt nicht stellvertretend für andere.</li> <li>▪ ein Angebot: Die Empfängerin bzw. der Empfänger entscheidet selbst, was sie bzw. er aufnehmen und annehmen will.</li> </ul> <p>Folgende Schritte der Reaktion sind denkbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quittieren: Welches sind die wichtigsten Punkte, die ich aufgenommen habe?</li> <li>▪ Einblick geben: Wie geht es mir damit? Was war mir bekannt?</li> <li>▪ Prioritäten setzen: Welche Punkte beschäftigen mich besonders? Was will ich bei mir besonders gut überprüfen?</li> </ul>
Veränderungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Feedbackgeberin kann das Feedback mit Anregungen (aus der Expertenrolle) verbinden, wie der Feedbacknehmer positive Aspekte beibehalten und weiter entwickeln oder bei kritischem Feedback seine Arbeit verbessern kann.</li> <li>▪ Der Feedbacknehmer kann in der Reaktion auf das Feedback um entsprechende Anregungen bitten.</li> <li>▪ Die Veränderungsphase kann aber auch entfallen, wenn der Feedbacknehmer Zeit braucht, um zu klären, ob, wie und ggf. mit welcher Unterstützung er das Feedback für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität seiner Arbeit und seines Verhaltens nutzen will.</li> </ul>
Abschlussphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückblick auf das Gespräch: Wie geht es mir / uns mit dem erreichten Gesprächsergebnis? Hat der Feedbacknehmer mehr Klarheit darüber, wie die Feedbackgeberin sein Verhalten, seine Leistung, seine Leistungsfähigkeit, persönlichen Ressourcen und Kompetenzen einschätzt?</li> <li>▪ Ggf. Absprache eines weiteren Feedbackgesprächs auf Wunsch der Feedbacknehmerin</li> </ul>



(Nach: Bartz, A. (2006), Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz, A. u.a. (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung. Köln, Beitrag 70.11, Arbeitshilfe 70 11 08)

## Das Beschwerdegespräch

<b>Orientierungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientierung auf der Beziehungsebene: positive Beziehung herstellen, die Beschwerde willkommen heißen</li> <li>▪ Orientierung auf der Inhalts- und Zielebene:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist der Beschwerdeanlass? Worum genau geht es?</li> <li>- Was erwarten Sie, das am Ende des Gesprächs erreicht sein soll?</li> </ul> </li> <li>▪ Kontrakt über Zeitrahmen, Vorgehen</li> </ul>
<b>Klärungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Beschwerdeführer erzählt die Situation, auf die sich die Beschwerde bezieht, und macht deutlich, warum ihn eine Entscheidung oder das Verhalten einer Person „beschwert“ hat.</li> <li>▪ Der Gesprächsführer fragt ggf. nach, wenn die Situation und die Wirkungen der Entscheidungen oder Verhaltensweisen nicht klar sind. Er kann zudem im Sinne einer systemischen Diagnose nachfragen: Wer ist sonst von dem Beschwerdeanlass betroffen? Welche Folgen hat der Beschwerdevorfall gehabt oder könnte er haben?</li> <li>▪ Er fragt nach: „Was genau erwarten Sie, dass ich tun soll?“</li> <li>▪ Er nimmt Stellung: Kann ich dieser Erwartung entsprechen oder habe ich Bedenken?</li> </ul>
<b>Veränderungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Beschwerdeführer äußert seine Erwartungen und entwickelt Lösungsideen: „Was würde mir helfen, von der ‚Beschwerung‘ entlastet zu werden? Was kann ich selbst dazu beitragen, wo erwarte ich eine Verhaltensänderung der von der Beschwerde betroffenen Person?“</li> <li>▪ Bewerten der Lösungsideen: Welche der Lösungsideen hält der Beschwerdeführer für geeignet, um der Beschwerde abzuhelpen?</li> <li>▪ Der Beschwerdeführer und die Person, der die Beschwerde vorgetragen wird, klären, zu welchen Beiträgen sie bereit sind, um der Beschwerde abzuhelpen</li> </ul>
<b>Abschlussphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsens-Dissens-Markierung: „Wo sind wir uns einig, was ich und Sie tun werden, um der Beschwerde abzuhelpen? Wo gibt es weiterhin einen Dissens und wie können und wollen wir mit dem Dissens umgehen?“</li> <li>▪ Verabredung der Evaluation und der Verfahrensverpflichtungen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie und wann überprüfen wir, ob die Beschwerde zufriedenstellend bearbeitet ist? Beide Gesprächspartner/innen können sich dabei auch darauf einigen, wechselseitig davon auszugehen, dass der Beschwerde abgeholfen ist, solange nicht die jeweils andere Seite darüber informiert, dass dies aus ihrer Sicht nicht der Fall ist.</li> <li>- Verpflichtung Beschwerdeführers, die Gesprächspartnerin zu informieren, wenn sie sich nicht an die Absprachen hält oder wenn er die von ihm zugesagten Beiträge</li> </ul> </li> </ul>

	<p>ge für die Bearbeitung der Beschwerde nicht leisten kann</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verpflichtung der Person, die die Beschwerde entgegennimmt, den Beschwerdeführer zu informieren, wenn sie die vereinbarten nächsten Schritte nicht wie vorgesehen einhalten und umsetzen kann</li><li>- ggf. Verabredung eines Folgetermins für ein Gespräch darüber, welche Wirkungen die vereinbarten Schritte mit dem Ziel, der Beschwerde abzuhelpen, zur Folge hatten</li></ul>
--	--

(Nach: Bartz, A. (2006), Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz, A. u.a. (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung. Köln, Beitrag 70.11, Arbeitshilfe 70 11 12)

## Das Kritikgespräch

Orientierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anlass für das Gespräch nennen (Vorfall, Beobachtung, Beschwerde o.Ä.)</li> </ul>
Klärungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation erläutern</li> <li>▪ Gründe erläutern, warum das in der Situation gezeigte Verhalten nicht akzeptabel ist</li> <li>▪ Stellungnahme der kritisierten Person</li> <li>▪ Versuch einer gemeinsamen Definition des Kritikatbestands</li> </ul>
Ggf. endet das Kritikgespräch hier mit der Feststellung, dass der Tatbestand geklärt ist und die gesprächsführende Person keinen Anlass für die Kritik mehr sieht.	
Veränderungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Äußerung des Änderungsverlangens (unter Berücksichtigung der Stellungnahme der betroffenen Person)</li> </ul>
Abschlussphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergewisserung, dass der betroffenen Person klar ist, was die bzw. der Vorgesetzte von ihr erwartet</li> <li>▪ Mitteilung von Konsequenzen, wenn sich das kritisierte Verhalten nicht ändert</li> <li>▪ Absprachen zum weiteren Verfahren und Verfahrensverpflichtungen, z.B. Rückmeldung der betroffenen Person, wenn die erwartete Verhaltensänderung auf Schwierigkeiten stößt, oder Vereinbarung eines Beratungsgesprächs, wenn die betroffene Person ihr Verhalten ändern will, aber nicht weiß, wie sie ihr Verhalten ändern kann</li> <li>▪</li> </ul>

(Nach: Bartz, A. (2006), Gespräche mit Lehrkräften führen. In: Bartz, A. u.a. (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung. Köln, Beitrag 70.11, Arbeitshilfe 70 11 03)