

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 14

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Gespräche als Führungsinstrument (12 S.)

Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

„faktor arbeitsschutz“ 1/2009 berichtet über Zusammenhänge von Rückenschmerzen mit bestimmten Arbeitsmerkmalen. Die Ergebnisse einer Studie (Unfallkasse Thüringen in Zusammenarbeit mit BAD GmbH, 2006) liefern Hinweise darauf, dass das Arbeitssystem als Ganzes betrachtet werden muss und neben ergonomischen und organisatorischen Faktoren in hohem Maße die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ein Indikator für Rückengesundheit ist. Diese wiederum ergibt sich aus der positiven Verarbeitungsmöglichkeit des Stresserlebens. Alle Indikatoren deuten nun aber darauf hin, dass Entscheidungs- und Gestaltungsräume, Entwicklungsmöglichkeiten und Führungsverhalten der Vorgesetzten Bedingungsfaktoren für Arbeitszufriedenheit sind. Transportiert werden diese arbeitsklimatisch relevanten Faktoren vor allem über das Kommunikationsverhalten gegenüber Mitarbeitern, allen voran das Mitarbeitergespräch. In Gesprächen werden Ziele und Bedürfnisse des Mitarbeiters geklärt, Entwicklungspotenziale aufgedeckt und Perspektiven eröffnet. Gespräche dienen jedoch auch der Korrektur, der Konfliktbewältigung und dem Informationsfluss in beide Richtungen.

A

Grundregeln des klärenden Gesprächs mit Mitarbeitern

Wie halten Sie es mit der Gesprächskultur? Für dienstliche Gespräche gelten, unabhängig vom Gesprächsanlass, bewährte Regeln: Da Mitarbeitergespräche die Motivation beeinflussen, mit der die Kollegen auch in einem wenig hierarchisch gegliederten Lehrerkollegium an die Arbeit gehen, brauchen solche Gespräche eine strategische Ausrichtung, die in Schritten dargestellt werden kann.

Gesprächsbeginn

Die folgenden Hinweise sind keine technische Bastelanleitung, sondern fordern die Verknüpfung von Höflichkeit, Freundlichkeit und Wertschätzung mit der äußeren Ausdrucksform bei der Begegnung zweier Menschen auf Augenhöhe. Machtdemonstration sollte vermieden werden. Solche Spielchen werden leicht durchschaut und sind unwürdig, etwa eine erhöhte Sitzposition, ein wuchtiger Schreibtisch als „Chinesische Mauer“, Warten lassen und Zeitmangel demonstrieren.

Der Rahmen des Gesprächs verleiht ihm den Rang, den Sie dem Mitarbeiter vermitteln wollen:

- Die Wertschätzung lässt sich durch eine optisch angenehme Atmosphäre (aufgeräumter Tisch, Blumenschmuck) zeigen.
- Die Annahme von Telefongesprächen, „Überfälle“ durch die Sekretärin, Unterbrechungen aller Art wirken demoralisierend. Also: Zeit nehmen, konzentrieren!

Begegnung:

- Nicht kommen lassen, sondern entgegengehen.
- In unseren Breiten werden die Hände gedrückt.
- Zu Beginn freundliche Worte finden (z.B. Dank für das Kommen).
- Die Sitzpositionen sind geeignet, eine Atmosphäre der Konfrontation zu vermeiden, etwa über Eck oder leicht versetzt, auf jeden Fall in gleicher Sitzhöhe auf vergleichbarem Sitzmöbel.

Gesprächsführung:

- Sie halten Blickkontakt und drücken mit Ihrer Körpersprache aus, dass Sie sich auf Ihr Gegenüber konzentrieren.
- Sie bemühen sich um eine entspannte Körperhaltung und Stimmlage.
- Sie lassen Ihr Gegenüber aussprechen und gehen auf seine Aussagen ein.

Gesprächsverlauf

Kommen wir zur inhaltlichen Seite: Der Gegenstand des Gesprächs kann vielfältig sein, erlaubt jedoch die zweiseitige Gesprächsrichtung. Folgendes Schema hat sich bewährt.

Schritt 1: Sie nennen **Thema und Ziel**, eventuell in Zusammenhang mit den näheren Umständen der Verabredung, und erwähnen die maximale Dauer des Gesprächs.

Schritt 2: Sie widmen sich zuerst dem **Anliegen** bzw. der **Position des Gesprächspartners** und machen sich gegebenenfalls Notizen.

Schritt 3: Sie stellen **Ihre Sicht der Dinge** dar. Zuerst vergewissern Sie sich, Ihr Gegenüber richtig verstanden zu haben. Dann arbeiten Sie die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede heraus. Auch Sie bestehen in Ihrer Darstellung darauf, zu sprechen, ohne unterbrochen zu werden.

Schritt 4: An dieser Stelle kann es bereits nötig sein, mit **aufkommenden Emotionen** umzugehen, mit dem Ziel des Abbaus negativer Einflüsse auf den weiteren Gesprächsverlauf. Respekt vor Gefühlen schafft Vertrauen; darum sollten sie nicht übergangen, sondern angesprochen werden. Sie dürfen jedoch das Gesprächsziel nicht überlagern, eine Gefahr, die droht, wenn Aggression mit Aggression beantwortet wird. Hier gilt es, an das eingangs benannte Ziel des Gesprächs zu erinnern (Antwort: „Ich kann Ihre Enttäuschung verstehen ...“, „Ich denke, wir haben ein gemeinsames Anliegen ...“).

Schritt 5: Sie arbeiten an einer **Übereinkunft**, in der die Position Ihres Gesprächspartners eine Rolle spielt. Um Gemeinsamkeiten zu finden, ist es erforderlich, die Ursachen für die unterschiedlichen Positionen, möglichst in Übereinstimmung, zu benennen. Lässt sich das Gesprächsziel in Teilen auch durch flexible Handhabung der Meinungsunterschiede nicht erreichen, sollte das Gespräch beendet und – wenn es für beide Seiten wichtig ist – zu einem anderen Zeitpunkt nochmals aufgenommen werden.

Schritt 6: Das Gespräch wird abgeschlossen, indem die **Ergebnisse** gesichert und offene Positionen vertagt werden. Versachlichung erreicht man, wenn man sich auf die Informationsebene zurückzieht (z.B. „Ich werde mich damit befassen ... Inzwischen bitte ich Sie ...“) und einen neuen Gesprächstermin vereinbart. Einigen Sie sich auf eine schriftliche Darstellung der Gesprächsergebnisse, indem Sie die Kopie Ihrer Aufzeichnungen vom Gesprächspartner bestätigen lassen!

Qualitätskriterien eines Gesprächs mit Mitarbeitern

Substanz: Aussagen sollten durch Daten, Fakten und Zahlen untermauert werden. Es ist immer überzeugend, einen Informationsvorsprung zu haben. Den sollte man dem

Mitarbeiter aber auch nicht verschweigen, um ihn vielleicht gegenüber Dritten auflaufen zu lassen. Entscheidungen müssen auch Worst-Case-Szenarien unter Einbeziehung negativer Einflüsse einschließen.

Klarheit: Wenn Sie nicht überreden, sondern überzeugen wollen, sollte Ihr Mitarbeiter die Zusammenhänge erfassen können. Darum verzichten Sie auf die Demonstration von Herrschaftswissen, formulieren verständlich sowie anschaulich (kurze Sätze, Beispiele, wenig Fachchinesisch) und ordnen die Argumente übersichtlich (meist mit dem stärksten endend).

Aktualität und Nutzen: Langeweile überzeugt nicht. Wissen Ihre Zuhörer meist schon vorher, was Sie wieder sagen werden? Sie sollten immer wieder mit neuen Erkenntnissen und Informationen aufwarten. Dazu müssen Sie sich jedoch auf Ihrem täglichen Gang durch die Flut der Informationen Notizen machen und die Verwertbarkeit für verschiedene Anlässe voraussehen. Wichtiger noch als Abwechslung ist für Ihren Mitarbeiter die Erkenntnis von der Nützlichkeit Ihrer Absichten: Stellen Sie recht bald dar, warum sich das Gespräch für ihn lohnt! Bleiben Sie dabei jedoch unaufdringlich!

Entscheidung: Es gibt Gespräche, die auf Entscheidung angelegt sind. Diese dürfen in ihrem Ergebnis nicht missverständlich bleiben. Am besten ist ein klares Ja oder Nein, höflich ausgesprochen und nachvollziehbar begründet. Manchmal jedoch bietet es sich an, Bedingungen zu formulieren, die das Nein als vorläufig kennzeichnen und begründete Hoffnung auf spätere Zustimmung keimen lassen. Ebenso lässt sich auch ein Ja an bestimmte Bedingungen knüpfen. In allen Fällen ist es für die eigene Glaubwürdigkeit wichtig, diese „Bescheide“ wortwörtlich schriftlich festzuhalten und dann auch einzuhalten. Termine müssen sogleich eingetragen werden. Auch ein „Erinnern Sie mich daran!“ darf das Gesetz des Handelns nicht dem Mitarbeiter überlassen.

B Strategien zur Gesprächsführung

Beziehungsebene beachten

Damit es seine Wirkung als Führungsinstrument entfalten kann, darf das Gespräch mit Mitarbeitern nicht nur unter inhaltlichen Aspekten gesehen werden. Oft verborgen hinter der Sachebene, beeinflusst die Beziehungsebene das Gesprächsverhalten beider Seiten. Um dennoch die gesetzten Ziele zu erreichen, muss der Schulleiter diese bewusst machen und das Gespräch unter kommunikativen Gesichtspunkten steuern. Rollenvorstellungen, (Vor-)Urteile, frühere Erfahrungen, Reizwörter, unbewältigte Konflikte, verletzende Kritik und Ungeschicklichkeit bei Fragestellungen können ein Gespräch rasch in die Sackgasse führen. Es ist eine lernbare Kunst, Kritik so zu äußern, dass sie angenommen werden kann, Fragen zu stellen, ohne den Eindruck zu erwecken, ein Verhör zu führen, Probleme und Schwierigkeiten zu benennen, ohne den Mut zu nehmen, Alternativen zu zeigen, die dem anderen die Möglichkeit lassen, mit zu entwickeln, von Aufgaben zu entbinden, ohne jemanden für unfähig zu erklären.

Erfolgreiche Kommunikation

Der Mitarbeiter erwartet, dass seine Leistungen gewürdigt werden. Wenn beide Seiten Verbesserungen wollen, wissen sie auch, dass nicht alles zum Besten steht. Also müssen