Dienstgespräche führen (Teil 1) – Kompetenzen und Grundlagen

Dr. Helmut Lungershausen, Schulleitungsberater und Coach

© Getty Images / E+ / skynesher

© RAABE 2025

Schulleitungsarbeit besteht zu einem großen Teil im Führen von Gesprächen: Da die personellen Befugnisse und der Handlungsspielraum begrenzt sind, müssen Schulleitungen überzeugen und Verständnis schaffen statt anzuordnen. Der erste Teil dieser Reihe vermittelt die Grundlagen gelingender Gesprächsführung und erklärt Ihnen, wie Sie negative Kommunikationsmuster identifizieren und durchbrechen können.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitungen, Schulleitungsteams
Schlüsselbegriffe:	Kommunikation, Führungskompetenz, Emotionale Führung
Einsatzfeld:	Im Kollegium, mit Eltern, mit Ämtern und Behörden, mit Unternehmen und anderen Sponsoren
Thematische Bereiche:	Grundlagen gelingender Gesprächsführung, Kommunikationsmuster erkennen

VORANSICHT

Inhaltsverzeichnis

1. Kommunikation als „weiches“ Führungsinstrument 3
2. Zuhören lernen 4
3. Aufmerksam beobachten 5
4. Perspektive wechseln 6
5. Teufelskreise erkennen 8
6. Im Zweifel rückversichern 9
7. Auf ineffektive Kommunikationsmust[illegible]gieren 9
8. Monkey-Business durchschauen 11
9. Positive Alternativen praktizi[illegible]en 12

Literatur 14

VORANSICHT

© RAABE 2025

1. Kommunikation als „weiches" Führungsinstrument

Die „vier Seiten einer Nachricht" des Hamburger Kommunikationspsychologen Schulz von Thun gehören mittlerweile zum Bildungsgut von [illegible]rienten (Schulz von Thun, 2008). Die Transaktionsanalyse hat Eric Berne durch Bestseller („Spiele der Erwachsenen") in weiten Kreisen bekannt gemacht. Viele Pädagogen orientieren sich an der „Gewaltfreien Kommunikation" nach Rosenberg (2016).

Und Zitate aus dem Grundlagenwerk „Menschliche Kommunikation" von Watzlawick/Beavin/Jackson (1996) sind mittlerweile Allgemeingut geworden, z. B.: „Man kann nicht nicht-kommunizieren." Aber hat die weite Verbreitung dieser Erkenntnisse die menschliche Kommunikation in kritischen Situationen entscheidend verbessert? Zweifel sind erlaubt! Gute bzw. erfolgreiche Gesprächsführung ist eine soziale Kompetenz, die nicht auf kognitive Weise erlernt werden kann. Deshalb liegt die Stärke der oben aufgeführten Erkenntnisse in der Analyse von Kommunikationssituationen.

Anhand der Modelle kann man im Nachhinein sehr gut erklären, warum bestimmte Gespräche erfolgreich verlaufen und andere gescheitert sind. Deshalb sind entsprechende Kenntnisse auf jeden Fall nützlich, denn oft ist es hilfreich, wenn man sich erklären kann, wie problematische oder gescheiterte Kommunikation verlaufen ist. Aber was hilft nun, wenn man unsicher ist, wie ein schwieriges dienstliches Gespräch zu führen ist? Gibt es Möglichkeiten, die Gesprächsführungskompetenz zu verbessern?

Kommunizieren ist genauso wie Dichten, Jonglieren oder Tanzen eine Fähigkeit, die durch die genetische Disposition und durch frühkindliche Sozialisationsfaktoren geprägt wird. Deshalb gibt es Menschen, welche über entsprechende Fähigkeiten verfügen, ohne diese gezielt gelernt zu haben. Dagegen müht sich andere oft vergeblich, ihre Kompetenzen zu verbessern. Ähnliche Beobachtungen lassen sich bei den pädagogischen Kompetenzen von Unterrichtenden machen. Mancher „hat es drauf" und andere lernen es nie richtig. Erfolgreich kommunizieren lernen kann man deshalb nicht durch Buchlektüre, Pauken oder andere kognitive Anstrengungen.

Nun wird von Führungskräften die Beherrschung effektiver Kommunikation gefordert, weil das ein wichtiges Führungsinstrument sei. Die Leitungsarbeit einer Schule besteht nach Aussagen von Schulleitungen zu ca. 80 Prozent in der Führung von Gesprächen. Das liegt daran, dass die personellen Befugnisse und das Machtpotenzial von Schulleitungen eng begrenzt sind. Schulleitungen müssen überzeugen statt vorgeben, sie müssen Verständnis schaffen statt anzuordnen, sie müssen schlichten oder beschwichtigen statt zu „verdonnern".

© RAABE 2025

VORANSICHT

Für den Umgang mit Kommunikation gibt es keine allgemeingültigen Regeln. Wo der eine mit einem Scherz erfolgreich ist, erntet der andere Entrüstung oder ein Kopfschütteln. Bei manchen kommt ein direktes Wort als „ehrlich" an, andere fühlen sich dadurch brüskiert. Häufig scheitert die Kommunikation, weil sie nicht authentisch ist und aufgesetzt wirkt.
Was kann man tun, um das „weiche" Instrument der Gesprächsführung für sich zu entwickeln? Ich stelle Ihnen dazu fünf Punkte vor. Sie beruhen auf den eigenen (positiven und negativen) Erfahrungen, meinen persönlichen Beobachtungen von Führungspersonen und auf der Auswertung vieler Rollenspielen, die ich im Training mit zukünftigen und erfahrenen Schulleitungsmitgliedern durchgeführt habe.

2. Zuhören lernen

Kennen Sie gute Zuhörer? Menschen, die anderen Zeit schenken, sich selbst zurücknehmen und einfach bereit sind, die Probleme des Gegenübers geduldig aufzunehmen? Sehr viele gibt es davon nicht. Wir wissen aber, dass gutes Zuhören die Basis eines erfolgreichen Gesprächs ist. Durch Zuhören kann ich herausfinden,

- was meinen Gesprächspartner bewegt (**Inhalt**),
- wie hoch der Grad seiner Betroffenheit ist (**Emotion**)
- und was er erwartet oder erhofft (**Intention**).

Therapeutinnen und Therapeuten berichten, dass häufig allein das geduldige Anhören eines Patienten durch zu deutliche Entlastung verhilft.
Sind Schulleiterinnen und Schulleiter gute Zuhörer? In der Regel sind sie durch ihr Führungsamt anders konditioniert: Ständig müssen sie informieren, Entscheidungen treffen, Rat und Auskünfte erteilen – und das alles fast immer unter zeitlichem Druck. Solche Situationen erfordern schnelle Reaktion, zügiges Eingreifen und aktives Handeln, also genau das, was im Widerspruch zum Zuhören steht: sich Zeit nehmen, sich selbst zurückhalten, geduldig „ganz Ohr sein".
Schulleitungsmitglieder müssen sich also bewusst sein, dass es Situationen gibt, bei denen das aktive Handeln und ein schnelles Eingreifen nicht angemessen und sogar kontraproduktiv sind. Gerade in schwierigen Gesprächen kann das richtige Zuhören die Voraussetzung für den Erfolg sein. Doch wie geht das?
In vielen Publikationen wird „aktives Zuhören" gefordert und beschrieben. Häufig entsteht dabei der Eindruck, dass es sich dabei um eine einfach anzuwendende Technik handelt. Dazu werden dann entsprechende Tipps gegeben: Blickkontakt suchen, zustimmend nicken, „aha" oder „mhm" sagen, mit eige-

VORANSICHT

© RAABE 2025

RAAbits Online
@RAABE

Mehr Materialien für Ihren Unterricht mit RAAbits Online

Unterricht abwechslungsreicher, aktueller sowie nach Lehrplan gestalten – und dabei Zeit sparen.
Fertig ausgearbeitet für über 20 verschiedene Fächer, von der Grundschule bis zum Abitur: Mit RAAbits Online stehen redaktionell geprüfte, hochwertige Materialien zur Verfügung, die sofort einsetz- und editierbar sind.

- Zugriff auf bis zu **400 Unterrichtseinheiten** pro Fach
- Didaktisch-methodisch und **fachlich geprüfte Unterrichtseinheiten**
- Materialien als **PDF oder Word** herunterladen und individuell anpassen
- Interaktive und multimediale Lerneinheiten
- Fortlaufend **neues Material** zu aktuellen Themen

Testen Sie RAAbits Online 14 Tage lang kostenlos!
www.raabits.de

RAAbits Online – Das Portal für Unterrichtsmaterialien und Schulorganisation