

D 2.30

Kommunikation und Gesprächsführung

Dienstgespräche führen (Teil 2) – Werkzeugkasten zur Vorbereitung

Dr. Helmut Lungershausen, Schulleitungsberater und Coach



© RAABE 2025

© fizkes / iStock / GettyimagesPlus

Dienstliche Gespräche sind mehr als bloßer Austausch – sie sind ein zentraler Bestandteil professioneller Kommunikation im schulischen Alltag. Doch wie wird ein solches Gespräch vorbereitet, souverän geführt und ziel führend abgeschlossen? Teil 2 der Beitragsreihe liefert praxisnahe Einblicke und erprobte Strategien, wie Sie auch in herausfordernden Situationen den Überblick behalten, Haltung bewahren und Klarheit schaffen. Entdecken Sie das SEER-Prinzip, planen Sie mit dem Golden Circle und bereiten Sie sich auf typische Stolperfallen vor – für Gespräche, die wirken.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:

Schulleitungen, Schulleitungsteams

Schlüsselbegriffe:

Gesprächsstrategien, SEER-Prinzip, Golden Circle Kommunikation

Ansatzfeld:

Feedback-, Kritik- und Jahresgespräche; Eltern-
gespräche

Inhaltsverzeichnis

1. Vorüberlegungen zu dienstlichen Gesprächen	3
1.1 Das SEER-Prinzip	3
1.2 Rollenklärung	4
1.3 Inhaltliche Positionen	5
1.4 Gesprächsbeistand	6
1.5 Das Setting	7
2. Gesprächsplanung mit dem Golden Circle	9
2.1 Mit WHY beginnen	9
2.2 Mit HOW fortfahren	10
2.3 Mit WHAT abschließen	11
3. Vier „knifflige“ Probleme	11
3.1 Sache und Haltung trennen	11
3.2 Protokollieren: ja oder nein?	12
3.3 Vertraulichkeit als Problem	12
3.4 Eskalation bremsen	13

1. Vorüberlegungen zu dienstlichen Gesprächen

Dienstliche Gespräche haben einen völlig anderen Charakter als private Plaudereien, Tür- und Angel-Gespräche oder Small Talk mit Kolleginnen und Kollegen. Das bedeutet, dass bei einem dienstlichen Gespräch bestimmte Anforderungen zu berücksichtigen sind. Diese sind im SEER-Prinzip fasst.

1.1 Das SEER-Prinzip

Beim SEER-Prinzip handelt es sich um die vier Grundprinzipien, die bei allen dienstlichen Gesprächen zu beachten sind:

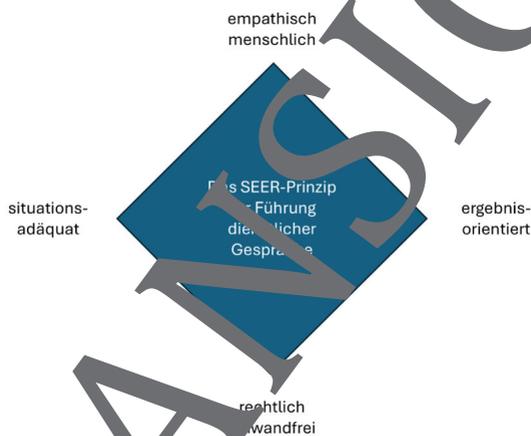


Abb. 1: Das SEER-Prinzip

© eigene Darstellung

Situationsadäquat bedeutet, dass die Gesprächsführung und das Setting auf den konkreten Anlass bezogen sind. Für alle dienstlichen Gespräche gilt, dass

- den Beteiligten bewusst sein muss, um was es geht,
- diese Gespräche in der Schule geführt werden, Störungen möglichst ausgeschlossen werden,
- ein Bemühen um Sachlichkeit erkennbar ist.

Empathisch/menschlich bedeutet, dass herabwürdigende, verächtliche oder beleidigende Elemente ausgeschlossen werden. Vorherrschend sollte eine Sprache der Einfühlsamkeit sein. In dienstlichen Gesprächen können zwar nicht immer die Prinzipien der „Gewaltfreien Kommunikation“ (Rosenberg 2016) berücksichtigt werden. Dennoch sind diese Prinzipien eine gute Orien-

tierungshilfe. Das wechselseitige Verstehen sollte ein Leitgedanke für das Gespräch sein.

Ergebnisorientiert bedeutet, dass zu Beginn des Gesprächs geklärt wird, um was es geht und was ein mögliches Ziel oder Ergebnis des Gesprächs sein kann. Dieses Ziel sollte entsprechend verfolgt werden.

Rechtlich einwandfrei bedeutet, dass bei dienstlichen Gesprächen auf die Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften geachtet wird, sodass der Verlauf und das Ergebnis nicht zum Gegenstand einer Anfechtung oder Klage werden können.

1.2 Rollenklärung

Dienstliche Gespräche werden nicht von Privatpersonen geführt, sondern sie finden zwischen Bediensteten von meistens unterschiedlichen Status statt. Daran sind gewisse Rollenerwartungen geknüpft. Es ist daher wichtig, vor Beginn des Gesprächs die Rollen bewusst zu machen und zu klären.

Eine solche Rollenklärung ist besonders wichtig, wenn es zu Rollenkonflikten kommen kann. Dies ist immer der Fall, wenn es um eine dienstliche Beziehung geht, in der weitere Verbindungen gibt, in denen die Beteiligten andere Rollen innehaben. Das ist oft in kleinen Kollegien, so, in denen man sich gut kennt, untereinander befreundet ist und per „Du“ verkehrt.

Dazu ein Beispiel:

Beispiel
<p>Kollege M. ist ein Skatbruder der Runde „Karo As“, in der auch sein Schulleiter mitspielt. Als der Schulleiter mit M. ein Kritikgespräch aus dienstlichem Anlass führen muss, stellt er zu Beginn klar: „Damit uns das beiden bewusst ist: Hier und jetzt sprechen wir nicht als Skatbrüder miteinander. Dieser Aspekt muss ausgeklammert werden. Es geht um ein dienstliches Gespräch zwischen mir und dir als dein Schulleiter. Auch wenn dabei etwas für dich Unannehmes zur Sprache kommt, hoffe ich, dass es uns gelingt, auf beiden Ebenen auseinanderzuhalten.“</p>

Eine solche Rollenklärung zu Beginn des Gesprächs weist unangemessene Erwartungen zurück, wie etwa das Problem auf der „Kumpel-Ebene“ lösen zu können.

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

