

D 2.32

Kommunikation und Gesprächsführung

Dienstgespräche führen (Teil 3) – Leitfäden und Vorlagen für die Praxis (1)

Dr. Helmut Lungershausen, Schulleitungsberater und Coach



© ljubaphoto / E+ / Gettyimages

Ob informell oder herausfordernd – dienstliche Gespräche gehören zum Führungsalltag in der Schulleitung. Doch wie gelingt es, diese Gespräche strukturiert, zielgerichtet und mit Fingerspitzengefühl zu führen? Teil 3 unserer Reihe bietet Ihnen einen praxisnahen Überblick über die verschiedenen Arten dienstlicher Gespräche – vom Mitarbeiter- über das Zielvereinbarungs- bis hin zum Kritik- oder Konfliktgespräch. Mit klaren Abläufen, hilfreichen Tipps und konkreten Formulierungshilfen gewinnen Sie Sicherheit im Gesprächsverhalten und fördern ein konstruktives Miteinander im Kollegium.

KOMPEENZPROFIL

Zielgruppe:

Schulleitungen, Schulleitungsteams

Schlüsselbegriffe:

Mitarbeitergespräch, Konfliktgespräch, Kritikgespräch, Kommunikation im Kollegium

Einsatzfeld:

Teamentwicklung und Personalführung

Inhaltsverzeichnis

1. Gespräche, die regelmäßig oder periodisch geführt werden	3
1.1 Informations- und Planungsgespräch	3
1.2 Mitarbeiter- oder Jahresgespräch	4
2. Gespräche, die aus personalwirtschaftlichem Anlass geführt werden	
2.1 Personalentwicklungsgespräch	5
2.2 Zielvereinbarungsgespräch	7
2.3 Unterweisungsgespräch	8
2.4 Beratungsgespräch	9
3. Gespräche, die als „schwierig“ gelten und Konfliktpotential in sich bergen	11
3.1 Kritikgespräch	11
3.2 Beschwerdegespräch	13
3.3 Beurteilungsgespräch	15
Literatur	16

1. Gespräche, die regelmäßig oder periodisch geführt werden

1.1 Informations- und Planungsgespräch

1. Anlass	Das Gespräch wird geführt, um Erkenntnisse und Planungen zu gewinnen und Informationslücken zu decken.
2. Ziel	Austausch von Informationen, guter Informationsstand der Beteiligten, Erkenntnisgewinn für Vorhaben
3. Interessenkonstellation	In der Regel besteht ein wechselseitiges Interesse am Austausch. Kontroversen können auftreten, wenn es um die Grundlagen einer Planung geht, die umstritten sind.
4. Setting	Konferenztisch; Wasser und Kaffee
5. Hilfsmittel	Medien zur veranschaulichung der Informationen, Flipchart zum Visualisieren der Ergebnisse und Planungsschritte, Protokollführung
6. Vorgehen	Ergibt sich meistens aus der Sache: nach Vorlage, in der Regel chronologisch oder nach Checkliste
7. Stolpersteine	Gilt als unproblematisches Gespräch, wenn keine wesentlichen Interessengegensätze vorhanden sind oder auftreten.

Informations- und Planungsgespräche gelten als relativ problemlos, weil sie sich weitgehend auf der sachlich-formalen Ebene abspielen. Dennoch müssen diese Gespräche gut vorbereitet werden, damit ein gutes Ergebnis herauskommen kann. Das Ziel des Gesprächs sollte am Anfang vermittelt werden, damit das Vorgehen entsprechend gestaltet werden kann. Ebenso ist es wichtig, zu Beginn zu vereinbaren, wer auf welche Weise die Ergebnisse festhält bzw. protokolliert. Häufig bietet sich bei der Planung die Erstellung eines Flipchart-Protokolls an, das anschließend von allen Teilnehmern fotografiert werden kann.

1.2 Mitarbeiter- oder Jahresgespräch

1. Anlass	Regelmäßig nach Turnus oder jährlich nach Terminvereinbarung
2. Ziel	Feedback zum Verhalten, zu Aufgaben und Leistungsstand, Austausch zur wechselseitigen Wahrnehmung
3. Interessenkonstellation	Vorgesetzte/r möchte sachliche Rückmeldung geben und erhalten, Gesprächspartner/in hat Interesse an möglichst positiver Rückmeldung.
4. Setting	Konferenztisch, Wasser, Kaffee
5. Hilfsmittel	Unterlagen, auf die sich die Aussagen stützen
6. Vorgehen	Besonders kritische Bewertungen oder Einschätzungen sollten besprochen werden können, am Ende Fazit ziehen, evtl. Vereinbarung treffen.
7. Stolpersteine	Keine bei positiv eingeschätzten bzw. bewerteten Kolleginnen und Kollegen. Bei Problemfällen ist mit Widerspruch und Rechtfertigung zu rechnen.

Für das Jahresgespräch lassen sich fünf Phasen festhalten:

1. Die Eröffnungsphase dient dazu, ein positives Gesprächsklima zu schaffen sowie den Inhalt und das mögliche Ziel des Gesprächs zu erläutern.
2. Bei dem Soll-Ist-Vergleich geht es um die Aufgaben und das Verhalten: Inwieweit entsprechen sie den Anforderungen, was ist positiv hervorzuheben, was ist kritisch anzusprechen. Diese Punkte müssen auf jeden Fall mit Fakten/Unterlagen belegbar sein. Bei kritischen Punkten ist es hilfreich, den Unterschied zwischen Person und Handeln zu verdeutlichen: Kritik bezieht sich auf ein bestimmtes Handeln oder einen Sachverhalt, nicht auf die Person selbst. Wenn die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter versucht zu widersprechen oder einzuhaken: freundlich bitten, sich zunächst anzuhören, in der nächsten Phase kann dazu argumentiert werden.

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

