

## Das Mitarbeitergespräch an Schulen - Chancen und Risiken

Hanns-Eberhard Meixner

Auf die Frage eines neuen, aber bereits seit vielen Monaten an der Schule tätigen Kollegen, wie denn seine Leistungen gesehen und eingeschätzt werden, antwortete die Schulleitung leicht irritiert mit einem kurzen und knappen Hinweis: "Wenn ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden wäre, hätte ich Ihnen das bereits gesagt!" Eine verkürzte Interaktion, die viele Fragen offenlässt, aber großen Raum für Interpretationen öffnet. Diese unbedachte Botschaft kann je nach Temperament des Adressaten recht unterschiedlich gedeutet werden. Das Spektrum der persönlichen Interpretationen und der damit einhergehenden möglichen Missverständnisse werden bei solchen Tür- Angelgesprächen in ihren Konsequenzen meist in der Hektik des Tagesgeschäftes übersehen: „Störe mich nicht, ich habe Wichtigeres zu tun als mich mit dieser Frage zu beschäftigen!“ „Du bist nicht wichtig, macht deine Arbeit!“ Ein Einzelfall? Wollen wir es gemeinsam hoffen! Denn das Feedback- Geben, aber auch das Feedback-Annehmen gehört zum täglichen Geschäft eines Pädagogen im Klassenraum. In dem Mitarbeiter- Gespräch (MG) geht vor allem um das Aussteuern von Selbst- und Fremdbild – sowohl des Kollegen, wie aber auch das der Schulleitung, kurzum: es geht um eine kritische Bestandsaufnahme des gemeinsamen Beziehungsgeflechtes, und es geht um ein individuelles Fördern und Fordern.<sup>1</sup> Insoweit bietet das Mitarbeiter- Gespräch die Chance, dass zwei gleichberechtigte Gesprächspartner über

sich selbst und die Wirkung ihres Verhaltens über diese Interaktion reflektieren können. Das geht natürlich nur, wenn ein Klima der Nähe, der Offenheit, des Vertrauens und des Vertraut- Sein zwischen den beiden Gesprächspartnern angestrebt wird oder bereits besteht. Und eine weitere wichtige Voraussetzung muss gegeben sein: Es dürfen auch Gefühle gezeigt werden! Das ist eine Abkehr von der Devise „Indianer heulen nicht!“ Gefühle gehören zum Leben – und sie sollten in diesem Gespräch auch zugelassen werden. Sie sind die Säule der Empathie und setzen auf die emotionale Intelligenz. Das ist nicht leicht in einem Berufsfeld, in dem täglich gefordert wird, Gefühle unter Kontrolle zu halten. Selbstreflexion hat vor allem etwas mit sozialer Kompetenz zu tun. Soziale Kompetenz wird heute als Baustein einer überzeugenden Führung immer artikulierter eingefordert. Ohne soziale Kompetenz können indes komplexe soziale Systeme nicht funktionieren. Daher liegt die Vermutung nahe, dass soziale Kompetenz in Organisationen schon immer einen wichtigen Part gespielt hat. Offensichtlich hat sich das, was einmal selbstverständlich war, zu einem Mangel entwickelt und muss nun neu artikuliert werden. Soziale Kompetenz wird vor allem auch im MG gefordert und gefördert. Viele Schulleitungen wissen dies und handeln danach. So gesehen, bedarf es eigentlich keines angeordneten Jahresgespräches. Doch die tägliche Routine lässt manche Selbstverständlichkeit in den Hintergrund treten. Daher macht es durchaus Sinn, die Aufmerksamkeit durch die beiden Vorgaben (a) der „Jährlichkeit“ und (b) „formaler Ablauf“ auf dieses Instrument zu lenken. Doch was im Klassenraum so selbstverständlich erscheint, wird im Alltag des Miteinandergehens im Kollegium leicht zur Ausnahme. Allerdings gilt

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch MEIXNER, H.E., Mitarbeitergespräch – Das Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch- Neue Wege der Personalentwicklung und –förderung in der öffentlichen Verwaltung, 3.Auflage Kronach, 2003; derselbe: im Dialog gewinnen - das Mitarbeiter und Jahresgespräch, Köln, Berlin München 2005; Niedersachsen (Hrsg.

IM), Leitfaden - Das Mitarbeiter/ Vorgesetzten - Gespräch (MVG) - ein Instrument der Personalentwicklung.

diese "Sprachlosigkeit" nicht nur im Berufsfeld! Auch Ehepartner leiden nicht selten an „Gesprächsmangel“. Mit wenigen Minuten Austausch im Tagesschnitt - so das Ergebnis einer Umfrage - geben sich viele Paare im Alltag zufrieden. Das geht solange gut, bis der Urlaub oder die Weihnachtszeit naht. Dann schafft die erzwungene Nähe verbunden mit einer Zeit reduzierter Ablenkungen für viel Dynamik. Mitunter gerät dann außer Kontrolle, was ansonsten so „cool“ und „bedacht“ abläuft. Soweit sollte man es nicht kommen lassen. Konflikte lassen sich in kleinen und überschaubaren Portionen besser beherrschen, als aufgestaute und unterdrückte Ärger, der sich seine Bahn sucht. Hier liegt der eigentliche Sinn des Mitarbeitergesprächs. Es soll auf ein Gesprächsanliegen eingegangen werden, das ansonsten in der Hektik des täglichen Miteinanders durch Vordergründiges überlagert wird. Insoweit hat das Mitarbeitergespräch durchaus auch eine karthartische Wirkung. Es sollte an- und ausgesprochen werden, was unausgesprochen eine innere Dynamik auslöst und zu unkontrollierten Entladungen führen kann. Gerade heute aber gewinnt das Mitarbeiter-Gespräch gerade in Bereichen, die durch eine große Leitungs- bzw. Führungsspanne charakterisiert sind, an Bedeutung. Es ist ein Gebot der Fürsorge, auch dort als Schulleitung vermittelnd einzugreifen, wo sich im Beziehungsgeflecht gruppenspezifische Konflikte aufbauen, eine Selbstausbeutung Platz greift und sich persönliche Konflikte auf das berufliche Umfeld auswirken. Jeder Lehrer achtet in seinem Klassenverband auf diese gruppenspezifischen Zeichen, und es ist selbstverständlich, dass die Schulleitung hierauf auch bei den Kolleginnen und Kollegen<sup>2</sup> ein wachsames Auge haben sollte. Aber es geht nicht nur um dieses Krisenmanagement, es geht auch um partnerschaftliche Signale und Impulse, um das gemeinsame Ziel mit vollem Engagement zu erreichen. Wer sich als Schulleitung als erfahrener Partner und Teamplayer versteht, wirkt einer inneren Kündigung entgegen, vermeidet

burnout bei sich und anderen und erhält viele Impulse, um sein Führungsverhalten weiter zu entwickeln.

### **1. Eine praktische Herausforderung an die Schulleitung**

In einem Gymnasium kommt es wiederholt zu Beschwerden über eine Lehrkraft. Hart und unbarmherzig werden von dem Kollegen auch kleinste Fehler und Fehlverhalten der Schülerinnen und Schüler in einer persönlich nicht akzeptablen Weise geahndet. Im Unterricht ist klar definiert, wer das Sagen hat. Widerspruch wird nicht zugelassen. Jeder kennt seinen Platz, jeder weiß, was von ihm verlangt wird. Eine gewisse Verlässlichkeit im System ist erkennbar, und es wird klar und unmissverständlich gesagt, was verlangt wird. In diesem Umfeld können sich Schülerinnen und Schüler kein „Schwächeln“ leisten. Schwächen werden gnadenlos aufgedeckt und insbesondere die etwas Sensibleren sind häufig die Betroffenen. Leichtgewichte und sensiblere Naturen haben in diesem Umfeld keine Chance. Der schroffe Ton verkürzt manche Diskussion. Die Meinungen im Klassenverband über das Klima sind geteilt: Einige kommen mit diesem Unterrichtsstil insgesamt klar, andere drohen hoffnungslos unterzugehen und wiederum andere haben sich mit einem inneren Grollen den Gegebenheiten angepasst.

Die Schulleitung ermahnt den Kollegen immer wieder, mehr Sensibilität für die zwischenmenschlichen Töne zu entwickeln, drängt zu Seminaren, kritisiert das autoritäre Verhalten und droht mit ernsteren Maßnahmen: Der Kollege nimmt dies mit unbewegter Miene zu Kenntnis, und sagt zu, dass er daran arbeiten werde. Doch es ändert sich in seinem Verhalten so gut wie nichts. Bei alledem ist der Kollege ein verlässlicher und kompetenter Pädagoge und die Lernbilanz kann sich sehen lassen. Um das Schlimmste zu vermeiden, hat

<sup>2</sup> Begriffe männlich/ weiblich

die Schulleitung eine Vertrauenslehrerin bestimmt, die ein offenes Ohr für die Probleme im Klassenverbund hat.

Auf diese Weise haben sich Schulleitung und Kollege über Jahre arrangiert. Doch die Beziehung zwischen diesen beiden Menschen ist angespannt, insgesamt unpersönlich. Die Schulleitung hat das Gefühl, dass sie an diesen Menschen nicht heran kommt. Das ändert sich, als der Ruhestand dieses Kollegen ansteht. In einem der letzten Gespräche vor dem Ausscheiden aus dem Berufsleben wird dieser bis zur „Halskrause zugeschnürte“ Mitarbeiter seiner Schulleitung gegenüber gesprächig. Es ist, als sei ein schwere Bürde von diesem Menschen genommen wurde. In diesem Gespräch erfährt die Leitung, dass dieser Mitarbeiter in frühen Jahren den Tod der Eltern und Geschwister hat miterleben müssen. Ohne Nestwärme wurde er von einer Stelle zu einer anderen verschoben und schon bald war für ihn klar: Wer Gefühle zeigt, der hat bereits verloren. Wer sich nicht den Respekt der anderen erkämpft, wird zum Spielball. Seine Erfahrungen gipfelten in der Überzeugung: „Das Leben ist hart und nur Härte gegen sich selbst und andere lassen einem Überleben. Man kann entweder Gewinner oder Verlierer sein. Dazwischen gibt es keine Zwischentöne!“ Und so setzte diese Lehrkraft alles daran, immer der Gewinner zu sein.

In diesen wenigen Stunden kurz vor dem Ausscheiden wurde aufgearbeitet, was bislang unausgesprochen blieb. Vieles wurde der Schulleitung jetzt verständlicher und manches hätte sie wohl auf Grund dieses Hintergrundes anders geregelt.

Sicherlich gehört dieser Fall nicht zum Alltäglichen im Führungsfeld einer Schulleitung. Doch was im Großen zählt, zeigt sich auch im Kleinen. Nur lassen sich bei den kleineren, weniger dramatischen Beispielen die Konturen nicht so klar und abgegrenzt aufzeigen. Wenden wir uns daher einer kurzen Analyse dieses Falles zu:

1. Wir können unterstellen, dass bei der Lösung der täglichen Probleme es zwischen diesen beiden Menschen Kommunikationsbarrieren gegeben hat: Wahrscheinlich nahm der Kollege unkommentiert die Kritik seiner Schulleitung hin. Er orientierte sich an den Machtkoordinaten und auf Grund seiner Philosophie nahm der Kollege hin, was aus seiner Einstellung heraus nicht zu diskutieren ist. Auf der anderen Seite stand eine Schulleitung, die an diesem „Betonkopf“ verzweifelte. Irgendwann kam dann die Resignation: „Der wird sich nie ändern und rausschmeißen kann ich ihn auch nicht!“

2. Neben dieser sachlichen Ebene ist in dieser Beziehung auch viel emotionaler Sprengstoff enthalten. Sicherlich hatten beide Gesprächspartner im Verlauf ihrer Zusammenarbeit viel Energie aufzuwenden, um sachlich zu bleiben und nicht „zu explodieren“. Das hat wahrscheinlich große Energien gebunden - auf beiden Seiten.

3. Die Fremdwahrnehmung tat ein Übriges: Vielleicht sah der Kollege in seiner Schulleitung das Weichei, das in Harmonie herumeiert, statt klar und deutlich den Schülern zu sagen, wo es langgeht und was Sache ist. Denkbar ist, dass sich die Schulleitung als Ritter ohne Schwert mit dieser Situation arrangieren muss. Statt einer großen Lösung, ist ein ständiges Ringen um ein angemessenes Verhalten gegenüber den Schülern angesagt.

4. Kontakt schafft den erforderlichen sozialen Kitt zwischen zwei Menschen. Wo er fehlt, da baut sich Sprachlosigkeit auf. Menschen suchen vor allem den Kontakt mit anderen Menschen, die sie sympathisch finden, mit denen sie viele Gemeinsamkeiten teilen. Dabei gilt: „Kontakt schafft Sympathie.“ Doch so unterschiedliche Naturen, wie sie in diesem Beispiel beschrieben wurden, meiden eher den gemeinsamen Kontakt, beschränken ihn auf das absolute Muss. Das drückt sich bis hin zur Körpersprache bei zufälligen Begegnungen oder bei angesetzten Meetings aus. Und weil dies so ist, entfremden sich die beiden eher, als dass sie im Team zusammenwachsen. Und gerade hieraus ergeben sich weitere Irritationen.

5. Fehlender Kontakt auf der einen Seite und häufige Kontakte mit anderen auf der anderen Seite, führen nicht selten zu einer Wagenburg – Mentalität. Wer sich ausgegrenzt fühlt, schottet sich meist ab, wird als „eigenartige“ abgestempelt und begünstigt und verstärkt so das Urteil der anderen über sich. Nicht selten führt dies zu einer Ausgrenzung entweder als Marginalfigur (deklariertes Sonderling), oder es bildet sich im Kollegium eine Die- Gruppe, die in Widerstand und Abgrenzung zu der Wir- Gruppe steht.

6. Gerade Führungskräfte wissen, dass sie mit steigender Hierarchieebene einsamer werden. Viele suchen dann einen Gesprächspartner und Vertrauten in ihrem Bereich, mit dem sie sich austauschen können und gegebenenfalls auch ihren aufgestauten Frust abladen können. Aber hier muss man sich deutlich vor falschen Freunden schützen. Solche falschen Berater sind zum Beispiel die Schleimer: ein Schleimer ist ein Mensch, der dir das sagt, was er hinter deinem Rücken nicht mehr wiederholen wird.

Aus dieser Analyse leitet sich eine Aufforderung ab. Denn Klagen und Beklagen genügt nicht. Denn wer sich einer Situation hilflos (weil Ritter ohne Schwert) ausgeliefert sieht, baut ein enormes Stresspotenzial auf: Wie könnten diese Herausforderung, wenn nicht gelöst, so doch zumindest entschärft werden? Kann hierbei das MG eine Hilfe sein?

1. Da Kontakt Sympathie schafft, und dieser Kontakt zumindest einmal jährlich abgefordert wird, besteht in jedem Fall die Chance, dass man sich nicht gegenseitig aus dem Wege geht. Die zeitliche Vorgabe und die Ablaufregelungen dieses besonderen Gesprächs (z.B. Einstimmung, Vorbereitung, gemeinsame Abstimmung etc.) können eine weitere Hilfe sein.

2. Ziel des MG ist es, mehr über einen Menschen zu erfahren. Dieses Hintergrundwissen fehlte in dieser Beziehung. Jeder Arzt weiß, dass es zunächst einmal auf die Diagnose ankommt, erst dann kann die Therapie folgen. Es wäre eine falsche Hoffnung, wollte man in

einem ersten Gespräch die harte Schale des Kollegen aufbrechen. Das kann weder gewollt sein, noch wäre es ein realistisches Ziel. Alles hat seine Zeit und hier deutet sich eine lange Wegstrecke an. Aber auf diesem Weg gibt es eine Reihe von Meilensteinen. Dazu gehören, Nachhaltigkeit, Gelassenheit und Ausdauer – Eigenschaften, die in einem Beziehungsgespräch gefordert sind.

3. Entscheidend ist die Einstellung zu diesem Gespräch: Anders als im täglichen Miteinander geht es hier um den Kollegen als Partner. Nicht was er tut, ist hier die entscheidende Frage, sondern warum er so und nicht anders handelt. Aber auch das Umfeld, in dem sich dieser Mensch bewegt, etwa welche Hobbys er pflegt, welche Umgebung ihn prägt, wie er die täglichen Dinge in seinem privaten Bereich organisiert kann viele Aufschlüsse geben. Denn die Kolleginnen und Kollegen nehmen auch ihren privaten Bereich mit in den Schulunterricht. Dieses Umfeld aufzudecken, schafft Verstehen und Verständnis.

4. Die Einstellung: „Ich will etwas über den Kollegen erfahren, was mir bislang entgangen ist!“ wirkt sich auch auf die selektive Wahrnehmung aus. Häufig hört man das, was man zu hören erwartet und was man hören will. Wird die Wahrnehmung auf Entdeckerreise geschickt, so werden viele erstaunt sein, was sie bisher alles übersehen und überhört haben. Wer indes von der Einstellung geprägt ist: „Was ist das für ein Ekel“, wird sich in seiner Auffassung schon bald auch in diesem Gespräch bestätigt sehen. Mit dieser Einstellung verfängt man sich im Netz der sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

5. Den Standpunkt des anderen, seine Bezüge und Besonderheiten erkennen, bedeutet Verstehen und Verständnis. Das schafft Akzeptanz, wenn auch nicht Toleranz. Das gilt auch in Umkehrung. In diesem Beispiel fühlte sich die Schulleitung auf dem absolut richtigen Weg. Aber denkbar ist, dass sich gerade in einer extremen Ausrichtung die Dinge deutlicher und konturierter betrachten lassen. Daher ist es ein interessanter Weg, diesen Mitarbeiter zu ermuntern, aufzuzeigen, wie der

Führungsstil der Schulleitung auf ihn wirkt. „Was erfahre ich als Führungskraft in diesem Gespräch, was mich in der Wahrnehmung meiner Aufgaben als Führung weiterbringt?“ In dieser Ausrichtung liegt für die Schulleitung ein besonderer Reiz des MGs.

6. In dem MG tritt die Leitung als Coach auf. Der Coach richtet nicht, der Coach sieht die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und sucht mit ihm gemeinsam nach dem für ihn besten Weg. Die Schulleitung als Coach und Berater sieht nicht nur die vordergründigen Organisationsziele, sie forscht und arbeitet vor allem an den Maßanzug für den Mitarbeiter. Mitunter deckt sich der nicht mit den unmittelbaren Zielen der Organisation. Der Coach weiß aber auch, dass die Lösung eines persönlichen Problems nicht von außen kommt, sondern dass die Lösung der Betreffende selbst finden muss. Aufgabe des Coachs ist es daher, den Tunnelblick des anderen zu überwinden und ihm weitere Lösungsfelder zu erschließen.

## 2. Braucht das Kollegium ein Mitarbeiter- Gespräch mit der Schulleitung?

Es wird im Kollegium - übrigens gleichermaßen auch in Wirtschaft und Verwaltung - zu viel übereinander und zu wenig miteinander gesprochen. Das hat viele Ursachen. Häufig dominiert die Hektik des Tagesgeschäftes und lässt nur wenig Raum, um grundsätzliche Aspekte der Arbeit sowie persönliche Belange des Arbeitsumfeldes zu thematisieren und mit den Kolleginnen und Kollegen zu kommunizieren. „Es fehlt die Zeit!“, so hört man oft als Entschuldigung. Allerdings ist der Hinweis „Ich habe keine Zeit“ bei genauem Hinsehen ein Weichmacher - Argument. Diesem Argument fehlt es an Offenheit und Klarheit. Richtiger wäre der Hinweis: „Für mich sind andere Termine wichtiger! Ich habe andere Prioritäten gesetzt!“

In einer vernetzten Organisation gewinnt die Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation an Bedeutung. An dieser Stelle setzen die Überlegungen zu einem formalisierten und institutionalisierten Dialog ein. Der Stellenwert und die Bedeutung der Kommunikation im Führungsfeld sind heute weitgehend unstrittig. Lee Iaccoca bringt es auf eine schlüssige, wenngleich auch etwas stark zugespitzte Formel:

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“

Insgesamt hat sich das Kommunikationsverhalten in Wirtschaft und Verwaltung in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert.

Was früher ohne weitergehende Erklärungen und Erläuterungen funktionierte, bedarf heute eines erheblichen kommunikativen Aufwandes. An die Stelle einer aufgesetzten Autorität ist der Anspruch getreten, Anweisungen und Gebote auf ihre Zweckmäßigkeit und Berechtigung hin zu hinterfragen. Viele Berufsgruppen müssen daher mehr denn je neben ihren „Taten“ auch durch Worte überzeugen.

Damit haben sich auch die Anforderungen an die Schulleitung grundlegend verändert. Eine Antwort hierauf ist ein Mehr an Kommunikation, statt Anweisen steht heute das Überzeugen. Kommunikation und Interaktion sind mehr denn je gefordert. Das Mitarbeitergespräch als formalisierte Vorgabe ist somit auch eine Antwort auf ein geändertes Führungsfeld.

Nicht jede Lehrkraft lässt sich für die formalisierte und verordnete Art eines Gespräches spontan begeistern. Die einen sehen in dem Mitarbeitergespräch einen Vorgang, der sich täglich im Miteinander von Schulleitung und Kollegium wiederholt. Aus dieser Perspektive scheint es keinen Handlungsbedarf für ein Mitarbeiter- Gespräch zu geben. In diesem Sinne ist dann auch häufig von einem vermeidbaren Aktionismus die Rede. Die Sicht der Schulleitung könnte sein: „Es wäre schlimm um uns bestellt“, so ein häufig genanntes Abwehrargument, „wenn wir dieses

Jahresgespräch tatsächlich brauchen! Schließlich sprechen wir täglich miteinander, zumindest aber steht bei Bedarf jedem Kollegen meine Tür offen. Wir kennen daher unser Team und unsere Teamspieler, und wir wissen, wo der Schuh drückt! Was also soll dieser überflüssige Formalismus an zusätzlichen Erkenntnissen bringen?! Es wird ohnehin schon zu viel zerredet. Dem gilt es, Einhalt zu gebieten! Im Übrigen: Wo soll ich als Schulleitung die Zeit hernehmen, um all diese Gespräche in dem vorgegebenen Zeitfenster zu führen?“ Und wie sieht es bei den skeptischen Kolleginnen und Kollegen aus? „Natürlich gibt es Einiges zu klären. Meist wird man ja ohnehin vor vollendete Tatsachen gestellt mit dem Hinweis: `Sie sind doch einverstanden...´ Auch wartet man auf Abstimmungen und Rückfragen häufig viel zu lange. Finden Rücksprachen endlich statt, dann dominiert das Tagesgeschäft und der grundsätzliche Klärungsbedarf bleibt auf der Strecke. Anerkennung und unterstützende Ermunterung? Das wäre schön! Das ist offensichtlich ein Luxus, den sich Schulleitungen nicht leisten können. Das ist nun mal so. Daran lässt sich kaum etwas ändern, zumal der ernsthafte Wille fehlt, auf diesem sensiblen Feld tatsächlich etwas verändern zu wollen. Das würde auch Vieles infrage stellen und die Machtkoordinaten verändern. Außerdem würde es Offenheit und Vertrauen voraussetzen. Wer kann schon offen sagen, was ihn bewegt? Das ist doch viel zu riskant!“

Soviel zu den Kritikern dieses neuen und doch alten Weges. Aber es gibt auch andere Meinungen zu diesem interessanten Kommunikationsfeld: Die Befürworter eines Mitarbeitergesprächs betonen eher die Sprachlosigkeit im schulischen Umfeld. Sie beklagen, dass mehr übereinander, als miteinander gesprochen wird. Sie empfinden die täglichen Sprachbarrieren als hinderlich für ihre Arbeit und hoffen auf ein offeneres Miteinander. Sie sehen daher folgerichtig in dem Instrument des Mitarbeitergesprächs einen Weg, um die Gesprächskultur im Kollegium zu verbessern. „Denn“, so ihre kritische Selbstreflexion, „was wissen wir eigentlich von den Menschen, mit denen

wir täglich zusammen sind und zusammenarbeiten?“ Stimmen Selbstbild (Wie sehe ich mich? Wie werde ich in meinen Führungsstil wahrgenommen bzw. wie wirkt mein Verhalten auf andere?) und Fremdbild (Wie sieht mich mein Gegenüber?) tatsächlich überein? Wer sich auf diesen Erkundungsweg begibt, erfährt viel über seine Kolleginnen und Kollegen, weit mehr allerdings über sich selbst, sofern man die Zeichen richtig zu deuten versteht.

Wir sollten daher mehr miteinander als übereinander reden! Die Verdichtung der Arbeit und schwierige pädagogische Herausforderungen lassen viele zu Einzelkämpfern werden. Trotz aller Bekenntnisse zur Teamarbeit wird das Miteinander insgesamt rauer und manches Wort, das wichtig wäre, kommt nicht zur rechten Zeit und/ oder verliert seine Wirkung in der Hektik und in den Stress des Tagesgeschäftes. Dies ist ein gefährlicher Nährboden für Kommunikations- und Sprachbarrieren. Diese Sprachlosigkeit wird von vielen Kolleginnen und Kollegen als drückend erlebt. Sie fühlen sich mit ihren Stress und den täglichen Herausforderungen nicht selten allein gelassen. Daraus erklärt es sich, dass heute soziale Kompetenz vornehmlicher in allen gesellschaftlichen Bereichen eingefordert wird. Was früher weitgehend als Selbstläufer über Weihnachtsfeiern, dem Beförderungsumtrunk und anderen die Kommunikation förderlichen gesellschaftlichen Events funktionierte, wird nunmehr deutlicher thematisiert. Wer Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen will, ist daher mehr denn je gefordert, Offenheit und eine Vertrauenskultur zu schaffen. Beides ist nicht zum Nulltarif zu haben. In diesem Sinne sind dann auch die Bekanntmachungen der Kultusministerien zur Durchführung eines Mitarbeitergesprächs an staatlichen Schulen zu sehen.

### 3. Erlasse und Dienstvereinbarungen zum jährlichen Mitarbeitergespräch: Die strategischen Vorgaben

Das Mitarbeiter Gespräch als Führungsinstrument wird häufig über Erlasse und/ oder Dienstvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung festgelegt. Der Aufbau dieser Erlasse bzw. dieser Dienstvereinbarungen folgt meist einem einheitlichen Standard:

Ein Erlass zur Durchführung des Mitarbeitergesprächs an staatlichen Schulen geht auf die folgenden fünf Punkte ein<sup>3</sup>:

- (1) Allgemeines: Anliegen des Gesprächs, Einbettung dieses Instrumentes in das Führungssystem der Verwaltung
- (2) Durchführung des Mitarbeitergesprächs: Formale Aspekte: Anlässe des Gesprächs etwa in einem regelmäßigen Turnus und/ oder anlassbezogen etwa bei einer befristeten Beschäftigung, als Rückkehrgespräch nach Beurlaubung; wer mit wem das Gespräch führen soll (Zuständigkeiten)
- (3) Inhalt des Mitarbeitergesprächs: Generalklausel: es soll über alles gesprochen werden, was für die Gesprächspartner von Bedeutung ist. Inhaltlich kann sich dies auf die Bereiche Zusammenarbeit und Führung, dienstliche Verwendung, Arbeitsbedingungen, weitere Verwendungen und berufliche Perspektiven erstrecken
- (4) Dokumentation des Mitarbeitergesprächs: Beide Gesprächspartner unterzeichnen ein Protokoll. Diese Niederschrift ist in der Regel nur einsehbar für die beiden Betroffenen. Vertraulichkeit wird vereinbart. Eine Weitergabe der Gesprächsinhalte an Dritte ist nur im gegenseitigen Einverständnis möglich.
- (5) Inkrafttreten, Außerkraft treten

Eine Dienstvereinbarung „Rahmenrichtlinie Mitarbeiter/innen- Gespräch“ geht von folgender Gliederung<sup>4</sup> aus

#### Einleitung

<sup>3</sup> Bayerische Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, Erlass von 16. Mai 2014 KWMBL NR 11/ 2014 ff.

- (1) Vereinbarung von Maßnahmen für konkrete Arbeitsziele und –schwerpunkte
- (2) Gesprächsführung: Wie sollte das Gespräch vorbereitet, strukturiert und nachbereitet werden.
- (3) Die Gesprächsthemen: Arbeitssituation, Zufriedenheit mit der Arbeit, Kooperationen im Team, Entwicklungsziele
- (4) Vor- und Nachbereitung des Gesprächs: Wie gewinne ich das Team für dieses Gespräch? Welche Verbesserungen lassen sich für die nächsten Gespräche aus den Erfahrungen ableiten?

#### Anlagen:

- a) Formular für die Vereinbarung von Maßnahmen für konkrete Arbeitsziele und Schwerpunkte
- b) Kopiervorlagen - vorbereitende Fragen
- c) Leitfaden für die Gesprächsführung

Verwaltungsübergreifend wird das Mitarbeitergespräch als Baustein einer neuen Führungskultur und der Personalentwicklung bindend für alle Institutionen der Landesregierung gesehen. „Das Mitarbeitergespräch“, so im Erlass von 16. Mai 2014<sup>5</sup> „an den staatlichen Schulen dient der Intensivierung des Dialogs zwischen der Schulleitung und den Lehrkräften sowie den weiteren an den Schulen tätigen Personen. Es stellt- unabhängig von laufenden dienstlichen Geschehen und von aktuellen Anlässen- die individuelle Leistungssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Führungsverhalten der Vorgesetzten in den Mittelpunkt der Betrachtung und führt in der Regel zu einer gemeinsamen Vereinbarung über Ziele. Diese können sich auf die Unterrichtsarbeit, auf unterrichtliche Vorgaben, schulbezogene Aktivitäten und auf die eigene berufliche Qualifikation beziehen.“<sup>6</sup>

Mit diesem Gespräch soll die Schulleitung die Interessen und das Leistungsvermögen der Mitarbeiterin und des Mitarbeiter besser kennenlernen und hieraus Rückschlüsse zu einer

<sup>4</sup> Stadtverwaltung Rheine, Rahmenleitlinie Mitarbeiter/innen-Gespräch vom 11.03.2014.

<sup>5</sup> Erlass von 16. Mai 2014<sup>5</sup> KWMBL NR 11/ 2014 ff.

<sup>6</sup> ebenda

weiteren Verbesserung ziehen. Das Gespräch aber baut auf Interaktion, was auch bedeutet, dass nicht nur der Mitarbeiter in das Gespräch hineingeht mit der Frage: „Was erfahre ich heute, was mich weiter bringt?“, sondern die Führungskraft muss sich gleichermaßen dieselbe Frage stellen: „Was erfahre ich als Führungskraft, um meine Führungskompetenz zu verbessern?“ Letztendlich geht es bei dem Mitarbeitergespräch um eine Weiterentwicklung der Führungskultur und der Personalentwicklung. Das Mitarbeitergespräch verlangt daher von der Führungskraft, „sich über Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hinblick auf die gegenwärtige und mögliche zukünftige Aufgabenstellung und damit verbundene Anforderungen Gedanken zu machen, sich mit dem eigenen Führungsverhalten und der Arbeitssituation des eigenen Verantwortungsbereiches auseinanderzusetzen.“<sup>7</sup> Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfordert es eine Selbstreflexion über ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Mut und Offenheit, auch Dinge anzusprechen, die nicht immer dem Harmoniebedürfnis folgen. Daher heißt es in einer Dienstvereinbarung: „Das Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen- Gespräch lebt von der Gegenseitigkeit. Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis liegt bei beiden Gesprächspartnern. Sie bringen sich aktiv in das Gespräch ein und äußern ihre Vorstellungen, Ideen und Wünsche. Es ist ein persönlicher Dialog, und es erfordert von beiden Gesprächsbeteiligten ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf diese Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.“<sup>8</sup> Nicht immer gelingt es, anzusprechen, was einem beschäftigt. Ernst Jünger auf seinem 100. Geburtstag gefragt, was er denn den anderen Menschen aus seinen Lebenserfahrungen mit auf den Weg geben könne, lehnte Ratschläge kategorisch ab. Aber er bedankte sich bei all denen, die ihm im Leben das gesagt haben, woran er gewachsen ist. Das waren aber meist keine Freunde und Bekannte aus dem engeren Kreis, sondern eher

die, die sehr kritisch zu ihm standen. Sie hatten den Mut, auch das anzusprechen, was das Harmoniebedürfnis der vielen Freunde zudeckt.<sup>9</sup> Aus formaler Sicht gelten bei dem Führungsinstrument des jährlichen Mitarbeitergesprächs die Prinzipien der Unmittelbarkeit im Führungsfeld und der Jährlichkeit. Das Prinzip der Unmittelbarkeit besagt, dass die Personen, die unmittelbar täglich in einem Unterstellungsverhältnis miteinander zu tun haben, dieses Gespräch führen. In der Verwaltung ist diese Zuordnung meist durch eine klar gegliederte Hierarchie von Sachgebieten, Teams, Abteilungen, Fachbereichen und Dezernaten vorgegeben. Im schulischen Bereich fehlt es an dieser Eindeutigkeit und an dieser organisatorischen Untergliederung. Zwar gibt es in Gymnasien sowohl Koordinatoren für Fächer, als auch Koordinatoren für die Unter-, Mittel- und Oberstufe. Hier bieten sich einige Varianten, um das jährliche Mitarbeitergespräch auf eine breitere personelle Basis zu stellen. Während in der Verwaltung diese Zuordnung durch Unterstellungsverhältnisse mit klar definierten Kompetenzen geregelt sind, ist dies bei den im schulischen Bereich üblichen Kollegialorganen und projektbezogenen temporären Zuordnungen weniger eindeutig geregelt. Das führt letztendlich dazu, dass ausschließlich die Schulleitung mit allen an der Schule Tätigen das Mitarbeitergespräch führt. Im eigentlichen Sinne eines Mitarbeiter- Gesprächs können somit nur ganz bestimmte Aspekte thematisiert werden. Ferner ist zu bedenken, dass durch die große Leitungsspanne es der Schulleitung an vielen Gymnasien kaum möglich ist, dieses Gespräch jährlich mit jedem der an der Schule Tätigen zu führen. Daher gibt beispielsweise der oben aufgeführte Erlass des Kultusministeriums als Turnus vor, das Mitarbeiter Gespräch jeweils im Zeitraum zwischen zwei periodischen Beurteilungen zu führen. Ferner ist ein Mitarbeiter Gespräch Kultusbereich dieses Landes zu führen

<sup>7</sup> Rheine S. 2

<sup>8</sup> ebenda S.4

<sup>9</sup> [www.ernst-juenger.org/2012/05/zum-100-geburtstag-von-ernst-juenger-zdf.html](http://www.ernst-juenger.org/2012/05/zum-100-geburtstag-von-ernst-juenger-zdf.html)



- a) spätestens zwei Jahre nach Ende der Probezeit, wenn bis dahin noch keine periodische Beurteilung stattgefunden hat.
- b) spätestens zwei Jahre nach der letztmaligen periodischen Beurteilung.

Bei dieser Aufzählung bleibt offen, dass der Schulleitung neben den Kolleginnen und Kollegen auch die Servicekräfte zugeordnet sind. Das sind im unmittelbaren Bereich der Schulleitung das Sekretariat, der Facility Service bis hin zu den weiteren Hilfskräften. Gerade hier aber lässt sich in der Praxis ausmachen, dass hohe Motivationspotenziale schon nach wenigen Jahren in die innere Kündigung führen. Die Erfahrung zeigt, dass gerade hier das Mitarbeitergespräch eine besonders motivierende Funktion haben kann. Das wird von Schulleitungen häufig übersehen. Dahinter steht eine grundsätzliche Herausforderung. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Funktionen wollen als Teil des Kollegiums wahrgenommen und in die Schulpolitik eingebunden werden.

Auch die Dauer und die inhaltliche Ausrichtung des Gesprächs wird in den Erlassen bzw. Dienstvereinbarungen zum Mitarbeitergespräch häufig ausgewiesen. Der Zeitrahmen für ein Mitarbeiter-Gespräch ist nach Bedarf zu organisieren. Es soll für dieses Gespräch so viel Zeit eingeplant werden, dass die anstehenden Themen umfassend erörtert werden können. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die ersten Gespräche nach Einführung dieses Führungsinstruments durchaus über eine Stunde hinausgehen können. Meist fallen dann in der Folgezeit für die weiteren Gespräche mit der gleichen Person die Zeitansätze etwas geringer aus. Die Erfahrung zeigt, dass auf eine angemessene Vorbereitungszeit zur Einstimmung und thematischen Orientierung besonders zu achten ist. Auch hat sich bewährt, dass die Inhalte dieses Gespräches etwa ein bis zwei Wochen im Vorfeld miteinander abgestimmt werden sollten. So können

sich beide Gesprächspartner auf dieses Gespräch einstellen und vorbereiten. Als übergeordneter Grundsatz für das Mitarbeitergespräch gilt, dass in diesem Gespräch alles angesprochen werden sollte, was über das tägliche Miteinander hinaus für den Gesprächspartner von Bedeutung ist. Der Erlass weist beispielhaft auf folgende inhaltliche Bereiche:

**„Zusammenarbeit und Führung;** z.B. Beziehung zwischen den Kollegen untereinander sowie zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzten; Analyse, Abstimmung und Erledigung der übertragenen Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Erwartungen an den Vorgesetzten

**Personalentwicklung:** Einsatzmöglichkeiten, berufliche Entwicklung, Fortbildung, Erwartungen an die Schulleitung, weitere Verwendung und berufliche Perspektiven weitere Verwendung und berufliche Perspektiven

**Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen:** äußere Unterrichtsrahmen, Umfeld der Schule, Medienausstattung, Arbeitsmittel

Eine besondere Herausforderung ist die Dokumentation des Mitarbeitergespräches. Das Mitarbeitergespräch ist ein Vieraugengespräch, das auf Gegenseitigkeit und Offenheit baut. Es setzt auf Vertrauen und man darf sich trauen, auch Dinge zu sagen, die einen beschäftigen und die nicht unbedingt auf den ersten Blick in sich schlüssig sein müssen. In einem solchen Dialog können Missverständnisse geklärt, Meinungsverschiedenheiten herausgearbeitet, Standpunkte verdeutlicht werden und der eigene verborgene Bereich wird thematisiert. Warum, so stellen sich viele die Frage, soll dieses Gespräch dokumentiert und von beiden Parteien unterschrieben werden? So heißt es etwa in dem Erlass, dass die wesentlichen Ergebnisse des Mitarbeitergespräches in einer Niederschrift festzuhalten sind, beide Gesprächspartner dieses Protokoll unterzeichnen und jeder eine Ausfertigung dieses Dokumentes erhält.<sup>10</sup> Bei unterschiedlichen

<sup>10</sup> Erlass, ebenda, S.

Auffassungen, so ist weiter geregelt, unterzeichnet die Schulleitung das Protokoll und der Mitarbeiter hält in einer Erklärung fest, warum er seine Unterschrift unter dieses Protokoll nicht setzen will. Dieser Hinweis im Erlass lässt aufhorchen, denn hier wird etwas geregelt, was eigentlich nicht Intention des Mitarbeitergespräches sein kann. In dem Mitarbeitergespräch sollen Brücken gebaut werden und das schließt ein, dass unterschiedliche Sichtweisen kommuniziert werden. Anders als bei einem Zielvereinbarungsgespräch geht es hier an erster Stelle um Verständnis und um Verstehen der Beweggründe des anderen. In einem weiteren Schritt ist hieraus sicherlich abzuleiten, was in der gemeinsamen Zusammenarbeit verbessert werden kann. Beide Gesprächspartner erarbeiten gemeinsam, was der jeweils andere tun kann, um die Zusammenarbeit zu verbessern. So etwas kann man nicht anordnen, so etwas muss wachsen. Je stärker diese Niederschrift formalisiert wird, desto unwahrscheinlicher ist es, dass Vertraulichkeit und Offenheit aufgebaut wird und die eigentlichen Ziele erreicht werden. Letztendlich kann es bei einer Niederschrift nur darum gehen, dass man erinnert wird, was man sich vorgenommen hat, und dass man nachlesen kann, welche Vereinbarung getroffen und welche Aktionen dieser Verabredung folgen sollen. Es ist vergleichbar einer To-do-Liste, in der jeder sein Bestes gibt. Als Rechtfertigungsinstrument indes ist die Dokumentation auf keinen Fall gedacht.

Für viele ist die Dokumentation des Gespräches, wenn sie zu eng mit falschen Erwartungen ausgelegt ist, ein abschreckendes bürokratisches Hindernis: Wie soll man sich öffnen, wenn man befürchten muss, dass ein in entspannter Ambiente entlocktes, vielleicht auch unbedachtes Wort durch eine Dokumentation eine Eigendynamik entwickeln kann? Die Ängste und Befürchtungen sind groß, sie gehen aber an dem Sinn der Dokumentation meist vorbei: Jeder hat schon einmal erlebt, wie erfrischend und anregend Seminare sein können. Viele lassen sich von den vielen Ideen

begeistern und beschließen, die neuen Wege zu erproben. Doch schon bald nach einem so aufbauenden Seminar holt viele die Wirklichkeit ein. Unterstellen wir einmal, sie hätten die Rückschlüsse aus dem Seminar in wenigen Kern- und Handlungssätzen dokumentiert. Wer dieses Dokument nach einem halben Jahr liest, ist meist überrascht, was ihn bewegt hat und was er alles hat bewegen wollen. Das kann ein hilfreicher Schock sein. So sollte man die Dokumentation sehen. Sie ist eine Leitlinie für das Verhalten, ein Navigator und ein Erinnerungsposten.

#### **4. Einstimmung und Vorbereitung der Kolleginnen und Kollegen auf das Mitarbeitergespräch**

Es gibt zahlreiche Gelegenheiten, in denen wir mit der Kraft des Wortes entweder Brücken bauen oder aber Barrieren errichten. Das gilt gleichermaßen auch für das MG. Eine gute Kommunikation ist, folgt man G. Höhler, „Verständigung durch geordnete Auseinandersetzung.“<sup>11</sup> Gerade in diesem sensiblen zwischenmenschlichen Bereich gilt daher auch ein Wort von Napoleon: „Der Zufall will geplant sein.“ Wer sich hieran orientiert, überlässt beim MG möglichst wenig dem Zufall. Das nimmt beide Gesprächspartner gleichermaßen in die Pflicht. Der Kollege ist ebenso wie die Schulleitung gefordert, sich umsichtig auf das Gespräch vorzubereiten (operative Ebene). Einen Unterschied zwischen den beiden Gesprächspartnern gibt es indes: Während sich der Mitarbeiter auf das eine Gespräch mit der Schulleitung vorbereiten sollte, hat sich die Schulleitung auf viele Gespräche - entsprechend der Zahl der direkt zugeordneten Mitarbeiter - vorzubereiten. Für die Schulleitung bedeutet dies eine umsichtige Inhalts-, Termin- und Raumplanung. Das Vorbereiten der jährlichen Gesprächsreihe bedeutet somit mehr als die bloße Addition der Vorbereitungszeit von Einzelgesprächen. Vor allem

<sup>11</sup> Höhler, G.,

aber ist nicht nur der Einzelne, sondern auch das Kollegium auf diese Gespräche einzustimmen (strategische Ebene).

Damit diese Gespräche geordnet ablaufen können, sind somit auf der Ebene der Schulleitung einige Voraussetzungen zu schaffen. Es beginnt mit der Konzeption des Gespräches: Welche Instrumente (Broschüre Mitarbeitergespräch, Qualifizierungsplan) sind bereitzustellen, wie sind die Abläufe zu organisieren (Wer spricht mit wem an welchem Ort?), in welchem Umfang sind Ressourcen (z.B. Qualifizierungsprogramme) bereitzustellen. Dabei geht es nicht nur um Qualifizierungsangebote, sondern es muss eine Hintergrundorganisation aufgebaut werden, die die vielen Anregungen aus diesen Gesprächen aufnimmt und ggf. umsetzt. Wer beispielsweise bei dem MG auf das „Fördern und Entwickeln“ setzt, braucht neben dem training on the job (z.B. Teamteaching, Hospitationen) auch eine entsprechende Seminarkapazität<sup>12</sup>, kurzum die Personalentwicklung ist auf diesen Baustein hin zuzuschneiden. Neben all diesen Fragen ist die Schulleitung bis hin zum Controlling gefordert: „Wie kann der Nutzen des Gespräches erfasst sowie Aufwand und Nutzen optimiert werden?“

#### 4.1 Wie stimme ich das Kollegium auf das Mitarbeiter-Gespräch als Schulleitung ein

Das MG ist somit nicht eine isolierte Größe, die sich auf zwei Interaktionspartner in einer Kommunikationskette beschränkt.

Für die Schulleitung stehen somit zwei Aspekte im Vordergrund. Es geht um die strategische Vorbereitung des Kollegiums auf der einen Seite und auf der anderen Seite die operative Vorbereitung für die Gespräche mit der jeweiligen Kollegin bzw. Kollegen.

Nicht jeder, das wurde bereits weiter oben deutlich, ist von dem Gespräch spontan begeistert. Denn die Idee eines formalisierten Mitarbeitergesprächs erschließt sich nicht jedem direkt. Unstrittig ist dagegen, dass dieses Gespräch viel bewirken kann, wenn auf beiden Seiten der Gesprächspartner der Wille und die Einsicht gegeben ist, dieses Führungsinstrument persönlich zu nutzen. Beide Interaktionspartner müssen sich auf diesen neuen Weg einlassen und bei beiden kommt es auf die Einstellung hierzu an. Bewährt hat sich auf diesem Weg, das Mitarbeitergespräch zum Thema einer Dienstbesprechung zu machen, um die Intentionen und Ziele des Mitarbeitergespräches gemeinsam im Kollegium zu kommunizieren. Dabei könnten folgende Punkte in einer Dienstbesprechung thematisiert werden<sup>13</sup>:

1. TOP: Einstimmung auf den Gesprächszyklus
  - Was wollen wir aus diesem Instrument für unser Team machen?
  - Welche Gesprächsgrundlage (Stichwortliste, Leitsätze der Zusammenarbeit etc.) wollen wir in dem Gespräch zugrunde legen?
  - Wie wollen wir vorgehen?
  - Welche Regeln wollen wir einhalten?
2. TOP: Durchführung und Interaktion im Gespräch
  - Wo sollen die Gespräche geführt werden?
  - Wann sollen die Gespräche beginnen?
  - Wer beginnt, wer folgt?
3. TOP: Kontrolle/ Controlling
  - Was soll dokumentiert werden?
  - Wie soll dokumentiert werden?
  - Was soll mit den Gesprächsnotizen geschehen?
  - Welche Bedeutung haben diese Dokumente?
  - Wann können wir als Team von einem Erfolg des MG sprechen?

<sup>12</sup> vgl. xxx

<sup>13</sup> Meixner, H. E., Im Dialog gewinnen- Brücken bauen im Gespräch, Berlin 2014, S. 55.

- Was soll am Ende herauskommen?
- Wie wollen wir den Erfolg messen?

Unterscheiden muss man in diesem Zusammenhang - und das gilt vor allen Dingen für den TOP 1 - zwischen dem wünschenswerten und dem machbaren. Bei einem Kollegium von 100 und mehr Kolleginnen und Kollegen sowie dem Verwaltungs- und Servicebereich ist es erkennbar, dass dieses Gespräch nicht in einem Jahreszyklus von dem Schulleiter bzw. der Schulleiterin allein geführt werden kann. Rechnet man zur Vorbereitung (90 Min.), Durchführung (60 Min.) und Nachbereitung (30 Min.) des Gesprächs mit einem Zeitaufwand von insgesamt ca. 180 Minuten, dann würde die Schulleitung alleine für dieses Führungsinstrument etwa 20 % ihrer Jahresarbeitszeit hierauf verwenden müssen. Es ist daher durchaus realistischer, den Zyklus auf zwei oder gar drei Jahre auszurichten. Das geht dann aber nicht, ohne dass Prioritäten gesetzt werden. Die heikle Frage stellt sich dann: Mit wem führe ich das Gespräch als erstes, wer sollte folgen. Aber es geht auch um eine weitere grundsätzliche Frage, die zu klären ist: Wie viele Gespräche kann man auf einem hohen Qualitätsniveau innerhalb eines definierten Zeitraums überhaupt führen. In der Verwaltung stellen sich diese Probleme nicht in dieser Schärfe. Zum einen ist hier die Führungs-, Ermunterungs- bzw. Leitungsspanne geringer ausgelegt. Die organisatorische Untergliederung führt dazu, dass wir in der Regel eine Leitungsspanne von maximal 10-15 Personen haben. Auch in der Schule gibt es durchaus Untergliederungen, die man für dieses Mitarbeiter-Gespräch erwägen kann. Hierüber kann man sich in

einer Dienstbesprechung gemeinsam abstimmen und geeignete Wege suchen. Letztlich geht es um ein Feedback- Geben und um ein Feedback- Annehmen mit dem Ziel, mehr über sich selbst zu erfahren, um daran zu wachsen.

Zur Ein- und Abstimmung auf die Jahresgespräche kann es hilfreich sein, sich auf Regeln für den Gesprächsablauf als Kollegium zu besinnen. Solche Regeln sind häufig Selbstverständlichkeiten. Doch von diesen Selbstverständlichkeiten wird viel zu häufig abgewichen. Mit dem Nennen und Herausarbeiten dieser notwendigen Klimafaktoren für das Gespräch ist auch ein weiterer Effekt verbunden. Diese Diskussion führt zu einer Einstimmung. Die herausgearbeiteten Regeln sind das Navigationssystem für das Gespräch. Läuft das Gespräch in eine nicht gewollte Richtung, dann ist es leichter, sich gemeinsam auf die Regeln zu besinnen. Solche Regeln für das Gespräch können wie folgt aussehen:

- Wir wollen ein Höchstmaß an erträglicher Offenheit praktizieren.
- Wir wollen zuhören.
- Wir wollen gemeinsam voneinander lernen.
- Wir wollen nicht einander verletzen.
- Wir konzentrieren uns auf die Sache.
- Wir wollen versuchen, mit Kritik konstruktiv umzugehen.
- Wir wissen, dass wir fehlbar sind.
- Wir wollen aus Fehlern lernen.
- Wir legen die Reihenfolge und den Zeitrahmen gemeinsam fest.
- Wir achten gemeinsam auf einen guten Einstieg in das Gespräch.
- Wir entwickeln gemeinsam die Schwerpunkte für das Gespräch.
- Wir setzen auf Flexibilität und Einsicht im Gespräch und beharren nicht auf Standpunkte um des Standpunktes willen!

- Wir nehmen den Gesprächspartner ernst und verzichten auf Bagatellisieren, Intellektualisieren und verbale Ringkämpfe.
- Wir wissen, dass es nicht um das „Recht - haben – Wollen“ gehen kann.
- Wir suchen gemeinsam nach Lösungen und nicht nach Problemen.
- Wir ermuntern uns zur Offenheit und setzen auf gemeinsames Mitdenken und Mitgestalten.
- Wir vermeiden Monologe und setzen auf Dialoge (das verbale „Ballspiel“).
- Wir erarbeiten, finden und formulieren gemeinsam die Gesprächsergebnisse.

Eine immer wieder diskutierte Frage mit hohem Aufregungspotenzial ist, wie bereits aufgezeigt wurde, die Dokumentation. Er löst bei vielen Betroffenen Vorbehalte und Unsicherheiten aus. Dabei wird die eigentliche Intention der Dokumentation durch Ängste und Vorbehalte überlagert. Die Dokumentation hat vor allem einen Zweck: Beide Gesprächspartner sollen sich über eine „Wahrheit“ verständigen. Die Aufzeichnungen dienen nicht der Rechtfertigung. Sie sind vor allem ein Kompass für die nächsten Monate: Erinnerungsposten, Navigation und Aufforderung zum Handeln. Die sekundäre Wirkung sollte auch nicht übersehen werden: Wer ein Ziel im Auge hat, kann seinen Weg bestimmen und optimieren. Ein verinnerlichtes und in schriftlicher Form dokumentiertes Ziel kann vieles bewegen.

Es spricht daher vieles dafür, wichtige Punkte dieses Gespräches zu dokumentieren. Dabei geht es, das soll noch einmal ausdrücklich betont werden, nicht um das Prinzip des Recht - haben - Wollens. Es geht bei der Dokumentation um das Aussteuern des Verhaltens. Die SOLL - Größe soll erkennbar bleiben. Vor allem die Schulleitung, die ja nicht nur einen einzigen „Kontrakt“ abschließt, sondern entsprechend der Zahl der Mitarbeiter vielseitige Zusagen gibt, unterliegt der Gefahr, dass sich die Inhalte der Einzelgespräche miteinander

vermischen. Dieser Hinweis für sich genommen, spricht bereits für eine Dokumentation. Es gibt aber weitere Vorteile einer Dokumentation: Je exakter und konkreter die Formulierung, desto stärker ist die Handlungsaufforderung.

Dagegen sind die Widerstände gegen eine Dokumentation häufig groß. Die Schriftlichkeit weckt bei den Beteiligten in der Verwaltung kaum positive Assoziationen. Stattdessen löst sie häufig Vermeidungsreaktionen aus. Nur durch eine gemeinsame Absprache kann man diesem tief verankerten Misstrauen begegnen. Wer über den Sinn der Dokumentation nachdenkt, findet verschiedene Varianten einer Dokumentation. Solche Varianten können sein:

- (1) Jeder Gesprächspartner macht sich seine Aufzeichnungen
  - a. während des Gesprächs
  - b. nach dem Gespräch .
- (2) Die Aufzeichnungen werden gemeinsam abgestimmt.
- (3) Die Dokumentation erfolgt auf einem Vordruck durch die Leitungskraft.
- (4) Die Dokumentation erfolgt auf dem Vordruck durch den Mitarbeiter.
- (5) Beide Interaktionspartner halten abwechselnd die besprochenen Punkte auf dem Vordruck fest.

## 4.2 Wie bereite ich mich als Schulleitung auf das Mitarbeiter-Gespräch vor?

Bei einem Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein periodisch, in festgelegten Zyklen stattfindendes Gespräch. Diesem Gespräch liegt ein Instrument (vgl. Leitlinie des Mitarbeitergesprächs, Formular für Gesprächsnotizen) zugrunde. Feststehende Regeln (z.B. Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit, etc.) sollen Einheitlichkeit im Ablauf innerhalb der jeweiligen Bildungseinrichtung und zwischen der Schulleitung und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter garantieren. Ziele, Zeitpunkt,

Zeitdauer (Mindeststrahlen), Häufigkeit Themen und der inhaltliche Rahmen der Gespräche sind festgelegt.

Gegenüber einem informellen Gespräch lassen sich bei der Mitarbeiter Gespräch drei Phasen ausmachen. Es geht um die

- I. Vorbereitungsphase
  - Wie bereite ich mich auf das Gespräch vor?
  - Wann und wo und wie sollte das Gespräch stattfinden? Es kommt auf die Termin und Zeitplanung an!
  - Wie stimme ich mich auf das Gespräch ein? Die Einstellung muss stimmen!
  - Was kann von diesem Gespräch realistisch erwartet werden?
  - Standpunkte erläutern, Missverständnisse klären, für Meinungen werben.
- II. Interaktions- und Durchführungsphase
  - Den Gesprächspartner dort abholen, wo er steht!
  - Auf den Einstieg kommt es an! Was aber folgt dann?
  - Stolpersteine im Gespräch vermeiden!
  - Techniken einer offenen Gesprächskultur entwickeln
  - Techniken des Feedback Gebens und des Feedback Annehmens beachten
  - verbale und non verbale Botschaften aufeinander abstimmen
- III. Nachbereitungsphase
  - Was wollte und was habe ich erreicht?
  - Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg! Daher: Erfolgskriterien im Vorfeld definieren.
  - Dokumentieren und reflektieren

Zur Vorbereitung auf das Gespräch sind drei Aspekte hervorzuheben

- A. die mentale Einstimmung der beiden Gesprächspartner

- B. die formale und inhaltliche Vorbereitung
- C. die Vorbereitung des Gesprächsablaufs



#### 4.2.1 Die mentale Einstimmung

Die mentale Einstimmung auf das Gespräch entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Wer mit der Einstellung in ein solches Gespräch hineingeht, da wird doch nur viel Luft um die Ecke geschaufelt, wird, wenn er das Resümee zu diesem Gespräch zieht, wohl kaum enttäuscht sein. Hier erweist sich die Wirkung einer „sich selbst erfüllende Prophezeiung“. Es geht in diesem Gespräch nicht in erster Linie um Harmonie, um das Übertünchen unangenehmer Wahrheiten, sondern es geht darum, die Dinge beim Namen zu nennen, die einen bedrücken. Daher sollte die Einstellung auf beiden Seiten gleichermaßen darauf ausgerichtet sein:

„Was erfahre ich in dem Gespräch, was mich weiterbringt?“

Viel zu oft herrscht in diesen Gesprächen eine Gewinner– Verlierer– Strategie vor. Dabei ist das „Recht haben wollen“ ein ganz besonderer Stolperstein. „Zuhören können“ statt „Monologisieren“ ist hier gefordert.

Auch wenn es zunächst klar und eindeutig zu sein scheint, können die folgenden Fragen zur Standortbestimmung beitragen:

- Wer ist aus meiner Sicht als Schulleitung der primäre Adressat dieses Gesprächs? Ist es der Kollege, die Schulleitung, oder sollten beide gleichermaßen Feedback geben und annehmen?
- Wer sollte der Nutznießer dieser Interaktion sein? Beide Gesprächspartner sollen gleichermaßen voneinander profitieren. Daher tragen auch beide die Verantwortung für das Gelingen dieses Gespräches.

Die Einstimmung auf das Gespräch könnte wie folgt aussehen:

Perspektive/ Standpunkt Schulleitung

- „Ich werde heute in dem Gespräch mit meinem Kollegen viel über mich und meinen Führungsstil erfahren!“
- „Ich werde heute eine Stärke an meinem Kollegen entdecken, die mir bislang verborgen geblieben ist.“
- „Ich werde meinem Kollegen sagen, wie ich ihn sehe, wie sein Verhalten auf mich wirkt und ich werde auch unangenehme Dinge, die zu sagen sind, beim Namen nennen!“

Perspektive/ Standpunkt Mitarbeiter

- „Ich werde heute die Gelegenheit nutzen, um deutlich zu machen, was in unserem Arbeitsverhältnis verbessert werden kann!“
- „Es interessiert mich, wie meine Schulleitung meine Arbeit und mein Engagement sieht und schätzt!“
- „Ich werde heute meine Schulleitung aus einer neuen Perspektive kennenlernen.“
- „Ich werde erfahren, wo ich stehe, wie meine Stärken und Schwächen von meiner Schulleitung gesehen werden.“

#### 4.2.2 Die formale und inhaltliche Vorbereitung

Zur Vorbereitung des Gespräches lassen sich mehrere Varianten ausmachen. Üblich sind vor allem Stichwortlisten. Insgesamt lassen sich die verschiedenen Ansätze in folgende Kategorien einteilen:

I. Alternative A: Das offene Verfahren: Jeder überlegt, was ihm am Herzen liegt

II. Alternative B: Vorgabe von Orientierungsfragen

a. offene Fragen

b. Stichwortliste

III. Alternative C: Normorientierte Fragen: zum Beispiel werden

1. die Führungs- Leitlinien wird zur Grundlage des Gespräches gemacht
2. die Führungsleitlinie wird durch Einstufung quantifiziert
3. Vorgesetztenfragebogen bzw. Führungsfeedback
4. Leitlinie der Zusammenarbeit mit oder ohne Einstufung
5. Konkretisierung der Beurteilungsmerkmale: Was macht die Qualität des Unterrichts aus? Was ist in diesem Kontext unter Quantität, Belastbarkeit, soziale Kompetenz zu verstehen?

#### I. Das offene Verfahren (Alternative A)

Dieses Verfahren bietet sich in der Einführungsphase des MG an bzw. dann, wenn ein Kollege neu an das Gymnasium kommt. Bei dem offenen Verfahren gelingt es meist in einem ungezwungenen Gespräch, dass sich beide Gesprächspartner öffnen und stärker miteinander ins Gespräch kommen. Das offene Verfahren akzentuiert den Beziehungsaspekt. Gemeinsamkeiten und Ansichten werden herausgearbeitet. Dadurch öffnen sich für den anderen unbekannte Fenster. Das gelingt sehr gut, wenn man dort ansetzt, wo das „Herzensblut“ besonders pocht: So etwas bei dem Hobby, bei einem besonders prägenden Erlebnis (z.B. Urlaub) oder dort, wo der Gesprächspartner zeigen kann, was er besonders gut beherrscht. Werden Gemeinsamkeiten entdeckt, schafft dies meist ein starkes Band der Verständigung.

### Alternative A: Vorbereitungsbogen für das MG

Einstimmung: „Die Hektik des Tagesgeschäftes, Termindruck und die Neigung, unangenehme Dinge vor sich hin zuschieben, führen mitunter dazu, dass grundsätzliche, mitunter weniger dringliche, dennoch aber wichtige personelle, organisatorische und klimatische Angelegenheiten nicht angesprochen werden. Welche Themen und Problemfelder haben sich bei Ihnen in der letzten Zeit angehäuft, über die Sie aus ihrer Sicht sprechen wollen. Zeigen Sie einmal die Themen und Angelegenheiten auf, die Sie gerne mit ihrer Schulleitung ansprechen wollen bzw. unbedingt ansprechen müssten.

- A. Ich hätte gerne einmal in Ruhe gesprochen über: ...
- B. Es sollte unbedingt folgendes geklärt werden: ...
- C. Ich hätte gerne einmal von meiner Schulleitung bzw. von dem Kollegen, der Kollegin erfahren: ...“

#### Vorteile dieser Alternativen:

- a) Anliegen, die dem Kollegen bzw. der Kollegen besonders auf dem Herzen liegen, können thematisiert werden.
- b) Das Gespräch konzentriert sich meist auf die Beziehungsebene.
- c) Dieses Vorgehen schafft Verstehen und damit Verständnis.
- d) Das Ungezwungene des Impulsgesprächs: Es werden keine Punkte abgearbeitet und schafft so eine kathartische Wirkung.
- e) Das Gespräch konzentriert sich auf die eigentlichen Anliegen: Beziehungen und die Zusammenarbeit können situationsgerecht geklärt werden.
- f) Gefühle werden zugelassen und können somit in rationale Bahnen gelenkt werden, bevor sie sich zu einem Dampfkessel verdichten.

#### Nachteile dieser Alternativen:

- a) Dieses Vorgehen setzt bei sensibleren Menschen eine hohe soziale Kompetenz voraus.
- b) Das Gespräch kann aus dem Ruder laufen.

- c) Es wird auf Offenheit gesetzt, die häufig nicht gegeben ist.
- d) Unkontrollierte Gefühle können den Gesprächsverlauf dominieren.
- e) Es werden alte Wunden aufgerissen und verschärft.
- f) Die Ergiebigkeit des Gespräches setzt auf eine Vertrauensbasis, die erarbeitet werden muss und sehr leicht verspielt werden kann.
- g) Es können in der entspannten Gesprächssituation auch ganz persönliche Dinge von einem Partner angesprochen werden, die ihm langfristig zum Nachteil werden.
- h) Ohne ein hohes Maß an Selbstreflexion und Kritikfähigkeit kann der Gesprächsverlauf in einer Sackgasse enden.

#### Anwendungsbereiche:

Grundsätzlich ist die Alternative A in der Einführungsphase als Einstieg in dieses Führungsinstrument bzw. für die ersten Durchgänge besonders geeignet. In den folgenden Jahren verlagert sich der Akzent stärker auf konkrete Fragen der Zusammenarbeit, auf Verhaltens- und Entwicklungsziele.

### II. Vorgabe von Orientierungsfragen (Alternative B)

Wiedererkennen, so eine psychologische Grundformel, gelingt meist besser, als sich zu erinnern. Orientierungsfragen sind eine Hilfe und zeigen dabei den Rahmen auf, welche Fragen im Fokus dieses Gespräches stehen können.

Bezogen auf den Themenschwerpunkt: „Beziehungen klären“ könnten die Fragen wie folgt aussehen:

„Ich möchte gerne über folgende Fragen mit meiner Schulleitung sprechen ... (Der Kollege bzw. die Kollegin sucht sich aus der folgenden Liste die Fragen heraus, die für ihn oder sie besonders relevant sind. In der Regel beschränkt sich die Auswahl dann auf 4 oder 5 Aspekte):

- Fühle ich mich ausreichend informiert?



- Habe ich das Gefühl, dass wir miteinander fair umgehen?
- Welche Erwartungen bezogen auf das Verhalten habe ich an den anderen?
- Wie arbeiten wir auf der Beziehungsebene zusammen?
- Wie komme ich mit der Grundstimmung des anderen zurecht? (zu ernst, zu locker,...)
- Kann ich mich entfalten?
- Werde ich durch Dominanzgesten eingeeengt?
- Kann der andere zuhören?
- Fühle ich mich verstanden?
- Kann ich mich so artikulieren, wie ich mir das vorstelle?
- Wie zufrieden gehe ich an die Arbeit?
- Was erschwert meine Arbeit?
- Wo klappt die Zusammenarbeit gut?
- Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
- Welche Verhaltensweisen des anderen irritieren mich?
- Gibt es Verhaltensweisen des anderen, die mich ärgern?
- Was verunsichert bzw. bestärkt mich in der Arbeit?
- Bin ich damit zufrieden, wie wir in Konfliktsituationen miteinander umgehen?
- Inwieweit erhalte ich von der/dem anderen ausreichend Rückendeckung?
- Wie empfinde ich das Klima der Zusammenarbeit?
- Wie wirkt das Miteinanderumgehen auf mich?
- Fühle ich mich akzeptiert, fühle ich mich anerkannt?
- Kann ich mich auf die Loyalität des anderen verlassen?
- Kann ich dem anderen trauen?
- Fühle ich mich in meiner Selbständigkeit eingeschränkt?
- Fühle ich mich als Mensch akzeptiert?

Eine Verwaltung hebt bei ihrem Vorbereitungsbogen auf den Interaktionsaspekt besonders ab und stellt damit heraus, dass Schulleitung und Kollege bzw. Kollegin gegenseitige Erwartungen haben. In der Vorbereitung wählen auch hier sowohl die Kollegin bzw. der Kollege wie auch die Schulleitung, solche Themen aus, die sie ansprechen wollen. Ein besonderer Reiz kann bereits darin liegen, dass beispielsweise die Schulleitung andere Themen ansprechen will, als der Gesprächspartner. Das setzt bereits zu Beginn des Gesprächs voraus, dass man sich über die Abfolge und den Zeitanteil der Themen einigt. Damit wird deutlich, dass nicht nur die Kollegin bzw. der Kollege oder die Schulleitung über den Inhalte des Gespräches bestimmen, sondern dass beide ihre Erwartungen in dieses Gespräch einbringen können und sollen.

### Mitarbeiter/in

Wie erlebe ich die Führung durch meine/n unmittelbare/n Vorgesetzte/n? Was gefällt mir, was möchte ich anders haben?

Fühle ich mich anerkannt und akzeptiert? Woran merke ich das? Wie äußert mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte Kritik und Anerkennung (angemessen, unangemessen/häufig, selten)?

Verhalte ich mich loyal gegenüber meiner/meinem unmittelbaren Vorgesetzten?

Werden meine Verbesserungsvorschläge aufgenommen?





### Unmittelbare Vorgesetzte

Wie führe ich ihn/sie? Was sagt mir an der Zusammenarbeit zu; was möchte ich anders haben?

Akzeptiere ich den/die Mitarbeiter(in)? Kritisiere/lobe ich sie/ihn zu viel/zu wenig, in angemessener Art und Weise?

Kann ich mich auf seine/ihre Loyalität verlassen?

Greife ich Verbesserungsvorschläge auf, die er/sie entwickelt?

Inwieweit habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner/m unmittelbaren Vorgesetzten zu äußern?	<input type="checkbox"/>	In welcher Form kann ich seitens des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin Kritik an mir zulassen?
Wie selbständig kann ich arbeiten? Habe ich genug Entscheidungsspielraum?	<input type="checkbox"/>	Wie selbständig arbeitet er/sie? Gebe ich genügend Entscheidungsspielraum?
Ist mein/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r ansprechbar (Rat, Hilfe)? Hat er/sie genügend Zeit für mich? Unterstützt er/sie meine Arbeit ausreichend?	<input type="checkbox"/>	Bin ich ansprechbar für Rat und Hilfe? Habe ich genügend Zeit für ihn/sie? Unterstützte ich ihn/sie ausreichend?
Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?	<input type="checkbox"/>	Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
Bin ich damit zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?	<input type="checkbox"/>	Bin ich damit zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?
Welches Verhalten meiner/s unmittelbaren Vorgesetzten bestärkt und freut mich? Welches Verhalten verärgert und verunsichert mich?	<input type="checkbox"/>	Welches Verhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin bestärkt und freut mich? Welches Verhalten verärgert und verunsichert mich?
Wie werde ich von der/dem unmittelbaren Vorgesetzten wahrgenommen?	<input type="checkbox"/>	Wie werde ich von dem/der Mitarbeiter(in) wahrgenommen?
Wie nehme ich die/den unmittelbare/n Vorgesetzte/n wahr?	<input type="checkbox"/>	Wie nehme ich den/die Mitarbeiter/in wahr?

#### Variante: Stichwortlisten

Einige Verwaltungen setzen statt auf Fragen auf Stichworte. Mit den Stichworten werden Impulse gesetzt. Während Fragen immer in eine bestimmte Richtung weisen, sind Stichworte in der Regel wertfrei und ohne lenkenden Hintergrund. Mit dem Stichwort werden Assoziationen freigesetzt, die ein offeneres Gespräch erwarten lassen.

Solche Stichwortlisten bauen auf Assoziationen bei dem Kollegen bzw. der Kollegin, aber auch bei der Schulleitung. Die Stichworte beziehen sich auf unterschiedliche Themenbereiche, die dann je nach Interesse priorisiert werden können. Beide Interaktionspartner entscheiden auch hier zu Beginn des Gesprächs über die Inhalte und Schwerpunkte. Dabei geht es nicht darum, möglichst viele Themen abzuarbeiten, sondern die Themenschwerpunkte anzugehen, die den Betroffenen oder die Betreffende besonders beschäftigen. Themenschwerpunkte sind:

- Themenbereich: Aufgaben, Arbeitsumfeld und Arbeitsziele
- Themenbereich: Kooperation/ Zusammenarbeit/ „Murren an der Front“
- Themenbereich: Personalentwicklung
- Themenbereich: Gesundheitsmanagement

#### Themenbereich: Aufgaben, Arbeitsumfeld und Arbeitsziele

- Arbeitsziele: Erarbeiten und Erläutern der Aufgaben
- Aktuelle Arbeitsschwerpunkte
- Aspekte zur Beschreibung der Quantität der Arbeit
- Aspekte zur Beschreibung der Qualität der Arbeit
- Aufgabenkritik
- Arbeitsabläufe
- Handlungs- und Entscheidungsräume
- Sachmittel
- Arbeitsauslastung

### Themenbereich: Kooperation/ Zusammenarbeit/ „Murren an der Front“

- Vermittlung der Aufgaben
- Wahrnehmung der Aufgaben
- Identifikation mit der Arbeit
- Arbeitsanweisungen
- Delegation
- Zusammenarbeit mit Kollegen und Dritten
- Informationsfluss
- Mitwirken an Entscheidungen
- Kontrolle und Rückmeldungen
- Rückhalt und Unterstützung
- Anerkennung und Kritik
- Führungsverhalten/ Interaktion
- Belastung bei der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld?
- gesundheitsorientierte Führung

- Unterrichtsplanung
- Unterrichtsstil
- Leistungsbewertung und Maßstäbe bei der Notengebung
- Vorbereitung und Organisation des Unterrichts
- Qualität des Unterrichts
- Planen, Vorbereiten und Gestaltung von schulinterner Maßnahmen
- Betreuung und Integration von schwierigen Schülern
- Engagement außerhalb des planmäßigen Unterrichts (z.B. Lerngruppen, Energiebeauftragter)
- besondere erzieherische Leistungen
- Systembetreuung

### Thema: Kooperation in Schule/Schulkonferenz/Elternabende

### Themenbereich: Personalentwicklung

- Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung
- Fortbildungsbedarf/ Fortbildungsbedürfnis
- Verwendungswünsche
- Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung
- Mitarbeit in Projekten
- Themenbereich: Verwaltungsmodernisierung
- Auswirkungen und Veränderungen im jetzigen Arbeitsfeld
- Erwartungen an neue Arbeitsmethoden und Wege

- Zusammenarbeit im Collegium
- Elternarbeit
- Vermittlung des Schulprofils nach außen
- Auftreten nach außen
- Mitwirken an Entscheidungen
- Kontrolle und Rückmeldungen (Elternabende, Konferenzen)
- Information
- Engagement in Gremien
- Anerkennung und Kritik
- Führungsverhalten
- Engagement in der Ausbildung (Z. B. Betreuen von Referendaren)

### Thema: Personalentwicklung (Fördern und Entwickeln)

### Themenbereich: Gesundheit

- Belastungssituationen
- Reaktion auf Belastungssituationen
- unter- oder Überbelastungssituationen
- physische Stressoren
- psychische Stressoren
- Symptome einer Überforderung

- Wünsche und Erwartungen im Rahmen der persönlichen Qualifizierung
- Weiterbildungsbedarf und -wünsche
- Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung
- Sonstige Veränderungswünsche

### Thema: Entwickeln des Schulprofils

- Auswirkungen und Veränderungen im jetzigen Arbeitsfeld
- Befürchtungen

Eine auf die Schule ausgerichtete Stichwortliste könnte wie folgt aussehen:

### Thema: Didaktisch methodische Ebene

- Unterrichtsziele

### 4.2.3 Den Gesprächsablauf planen: Das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt

Bei allen Begegnungen, wie auch bei der Mitarbeiter Gespräch, kommt es auf die ersten Augenblicke des Zusammentreffens an. Diese Augenblicke werden geprägt durch die non verbale Kommunikation, die ersten zehn Worte und den Einsatz der „Türöffner“. Die richtige Weichenstellung an dieser Stelle garantiert den Gesprächserfolg. Das gilt aber auch in Umkehrung: Misslingt der Einstieg durch nonverbale Zeichen oder verbale Äußerungen wie etwa: „Ich habe Sie kommen lassen, da ich mit Ihnen heute ein ernstes Gespräch führen muss!“ dann wird der Ablauf des Gesprächs eher durch Verweigerung und Verkrampfungen geprägt sein.

Wer dem anderen offen und zugewandt entgegen geht, Handschlag und Augenkontakt auf den Adressaten abstimmt, setzt wichtige non-verbale Zeichen der Akzeptanz und macht deutlich, dass für ihn der oder die andere wichtig ist. Vor allem die ersten Worte (z.B. problematisch: „Ich muss heute das Gespräch mit Ihnen führen ...“, „Ich habe diesen Termin festgesetzt, um ...“; besser: „Ich freue mich, dass wir heute uns gemeinsam austauschen zu können!“) entscheiden über den weiteren Gesprächsablauf. Das MG lebt von der Gegenseitigkeit: Was der eine dem anderen sagt, sollte der andere auch dem einen sagen dürfen. Vor allem aber baut das Mitarbeiter- Gespräch auf die Interaktionen. Das Gespräch ist vergleichbar einem Ballspiel. Der Wechsel des Balles entscheidet über die Dynamik und den Ablauf des Gesprächs. Einstiegsmonologe verhindern fast immer einen dynamischen Gesprächsablauf. Das Mitarbeitergespräch sollte ein Gespräch auf der Ebene von gleichberechtigten Interaktionspartnern sein. Gleichheit in der Interaktion (Symmetrie) bedeutet: Fragt die Schulleitung den Kollegen: „Wie fühlen Sie sich bei ihrer Arbeit? Macht ihnen die Arbeit noch Spaß? ...“ müsste es (emotional und ohne Irritationen) auch möglich sein, dass der Kollege die Schulleitung fragt: „Macht Ihnen die Führungsaufgabe noch Spaß? Was ärgert Sie am meisten an typischen Verhaltensweisen von Mitarbeitern?“

Die Grenze wird schnell deutlich, wenn man sich dem Bereich „Fördern und Entwickeln“ nähert. Es ist nicht ausgeschlossen, dass ein Mitarbeiter sehr genau die Qualifikationsdefizite einer Schulleitung einzuschätzen weiß: „Ich habe häufig das Gefühl, dass ihre Anweisungen im zeitlichen Ablauf stärker systematisiert werden könnten. Ich habe sehr viel in dieser Frage von einem Zeitmanagement- Seminar profitiert. Das kann ich Ihnen wirklich empfehlen!“ Denkbare Varianten sind Anti-Stress – Seminare, Seminare zur Verhandlungsführung u. a. m.

Hieraus leiten sich einige Merkposten ab, auf die Sie besonders in der Einstiegsphase, also den ersten Augenblicken des Zusammentreffens, beachten sollten:

- Achten Sie auf die non- verbalen Botschaften wie etwa, die Gestik, die Mimik, den Augenkontakt, die Bewegung im Raum (entgegengehen), die Sitzhaltung, die Anordnung der Stühle, etc.!
- Sorgen Sie für einen logischen und stringenten Ablauf des Gesprächs mit einer ansprechenden Einstiegsphase, einer überzeugenden Hinführung und stellen Sie gemeinsam die Ziele und Inhalte des Gesprächs heraus, achten sie auf eine logische Abfolge der Gesprächsinhalte, motivieren und aktivieren sie sich gemeinsam durch einen rhythmischen Wechsel von Phasen der Spannung und Entspannung und achten Sie auf eine Zusammenfassung!
- Motivieren Sie Ihre Hörer bzw. Gesprächspartner durch Straffheit, Verständlichkeit, Prägnanz, guten Wortbildern, rhetorische Figuren und einer angemessenen Wortwahl!
- Achten Sie auf ein angemessenes Sprachtempo, eine angemessenen Artikulation, der Stimmführung (Lautstärke, Betonung), der Sprachmelodie und der Pausentechnik!

Ein gutes Gespräch ist ein Kunstwerk. Es setzt neben Sensibilität und Fingerspitzengefühl auch einige Techniken der Gesprächsführung voraus. Bei einem MG kommt es vor allem auf die Zwischentöne an, kommt es darauf

an, durch aktives Zuhören den Partner zu öffnen, ihn Mut zu machen, Dinge, die ihn beschäftigen, beherzt anzusprechen. Diese Offenheit setzt Trauen und Vertrauen voraus. Wie aber kann man in einem Gespräch Brücken bauen, statt Barrieren zu errichten? Es gibt Techniken, um einen Menschen zu öffnen, es gibt aber auch Wege der Gesprächsführung, bei denen der Gesprächspartner abschaltet oder gar verblockt.

Die drei inhaltlichen Gestaltungsebenen,

- das Entwickeln von Verhaltenszielen,
- das Fördern und Entwickeln und
- das Klären der Beziehungen

setzen im Gesprächsaufbau und Ablauf jeweils andere Akzente.

Bei den Verhaltenszielen geht es in einem ersten Schritt um eine Klärung von Selbst- und Fremdbild. Dabei sind beide Gesprächspartner im besonderen Maße gefordert. Aus diesem ersten Schritt leiten sich dann die weiteren Schritte ab bis hin zum Festlegen des gemeinsamen Weges und der hierfür erforderlichen Meilensteine.

Bei dem Gestaltungsfeld „Fördern und Entwickeln“ ist vor allem die Teamleitung als Berater gefordert. Charakteristisches Merkmal eines Beraters ist es, dass der Klient im Vordergrund des Gespräches mit seinen Bedürfnissen, Zielen und Eigenschaften steht. Überzeugen steht hier, statt anweisen, befehlen, mahnen oder drohen. Der Berater weiß, dass die Lösung eines Problems nicht von außen kommen kann, die Lösung muss von dem Klienten selbst gefunden werden. Aufgabe des Beraters ist es daher, den Tunnelblick des anderen auf weitere Handlungsfelder zu erweitern, weitere Lösungen zu erarbeiten.

Eine besondere Herausforderung ist das „Beziehungsgespräch“ hier bedarf es der öffnenden Gesprächsführung auf beiden Seiten. ‚Zwischen den Zeilen‘ lesen ist hier die Herausforderung.

Einen gemeinsamen Nenner haben alle diese drei Variationen: Eine gute und fundierte

Vorbereitung und das Beachten von Grundregeln im Gespräch.

Daraus folgt:

- (1) Überlassen Sie nichts dem Zufall! Viele „Überraschungen“, mit denen Sie in einem Gespräch konfrontiert werden, können bei einer umsichtigen Vorbereitung gedanklich vorweggenommen werden. Die Überraschung wird so zu einer kalkulierbaren Größe.
- (2) Je wichtiger das Gespräch für Sie bzw. die Sache ist, desto größer sollte die Sorgfalt und Umsicht sein, mit der Sie das Gespräch vor- und nachbereiten.
- (3) Erweitern Sie systematisch Ihre Handlungskompetenz, indem Sie neue Wege durch kalkulierbare Risiken erproben. Dies setzt eine Fehlerkultur voraus, bei der Fehler die Aufforderung zum Lernen sind.
- (4) Bleiben Sie trotz Ihrer Vorbereitungen offen für Flexibilität und Spontaneität!

## 5. Ein praktischer Fall

Die Schulleitung hat gewechselt und eine neue Schulleiterin übernimmt das Kollegium. Sie hat sich fest vorgenommen, möglichst bald mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Mitarbeiter-Gespräch zu führen. Bei über 100 Voll- und Teilzeit-Kollegen und Kolleginnen setzt dieses Vorhaben auf eine strategische Planung und Vorbereitung sowie auf eine operative Vorbereitung für das einzelne Gespräch.

### 5.1 Die strategische Planung und Vorbereitung des Gesprächszyklus

Aus strategischer Sicht sind eine Reihe von Fragen zu klären. Beispielsweise muss die Schulleiterin eine Entscheidung treffen: „Wie viel Zeit kann und will ich in dieses wichtige Führungsinstrument investieren?“ Bei 30 bis etwa 40 Gesprächen im Jahr und bei einem Aufwand pro Gespräch von ca. 180 Minuten für die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung des Gesprächs, wird die

Schulleitung hierzu wohl etwa 7 % ihrer verfügbaren Arbeitszeit einsetzen müssen. Eine weitere Begrenzung ergibt sich aus der Frage, wie viel Gespräche innerhalb einer Woche ohne Qualitätsverlust geführt werden können. Da es sich bei diesem Gespräch um eine Interaktion handelt, bei der beide Partner gleichermaßen aus dem Feedback profitieren sollen, spricht vieles dafür, sich auf ein oder zwei Gespräche pro Woche zu beschränken. Bei etwa 115 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte die Schulleitung unter Zugrundelegung dieser beiden Parameter den ersten Zyklus erst in etwa zwei bis drei Jahren bewältigen. Das ist sicherlich unbefriedigend, aber letztlich ist dieser Zeitplan ein realistischer Weg. Damit stellt sich die Frage, mit wem und wann die ersten Gespräche in diesem Zyklus geführt werden. Der Schulleitung unmittelbar zugeordnet sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sekretariats, der Verwaltung und des Facility Managements. Eine Schulleitung ist gut beraten, insbesondere in diesem Aufgabenbereich das Mitarbeitergespräch besonders zu pflegen und einzusetzen. Gerade hier kann den Beschäftigten das Gefühl vermittelt werden, dass sie dazu gehören und dass es auf sie besonders ankommt. Denn es ist immer wieder zu beobachten, dass sich die hohe Motivation etwa der Hausmeister sehr schnell bereits in wenigen Jahren verliert. Dagegen zeigt sich: Je stärker diese Mitarbeiter in den allgemeinen Schulbetrieb eingebunden werden, desto mehr identifizieren sie sich mit ihrer Aufgabe. Daher ist es für die Schulleitung besonders wichtig, hier besondere Prioritäten zu setzen. Innere Kündigung, Demotivation und mangelnde Identifikation wirken sich, wenn sie sich auf diesen Arbeitsplätzen ausbreiten, besonders nachteilig auf den Rhythmus des Schulalltags aus. Ein Außenminister hat dies einmal sehr drastisch formuliert: „Fällt ein Botschafter plötzlich aus, finde ich schnell einen Ersatz, aber für einen kompetenten, engagierten und motivierten Hausmeister einen Ersatz zu finden, erweist sich häufig als die bei weitem größere Herausforderung.“ Es spricht daher vieles dafür, in diesem Ser-

vicebereich Prioritäten zu setzen. Bei konsequenter Anwendung sind dann bereits zwölf der insgesamt 40 Gespräche gesetzt. Bei der operativen Planung könnte die Schulleitung

- a) aus ihrer Sicht entsprechend der Wichtigkeit und Dringlichkeit vorgehen, die Gesprächspartner bestimmen und die Termine mit den Kolleginnen und Kollegen abstimmen
- b) lediglich die Termine vorgeben und jeder, der Interesse hat, kann sich in eine Liste eintragen
- c) anlassbezogen (Neuzugänge, im Vorfeld von Beurteilungen, bei kritischen Ereignissen) Termine für dieses Gespräch vorgehen
- d) ein kombiniertes Verfahren wählen, indem sie neben den anlassbezogenen Gesprächen sowie die nach Dringlichkeit und Wichtigkeit ausgewählten Gesprächspartnern einen Teil der Gespräche für Kolleginnen und Kollegen reserviert, die dieses Gespräch aus sich heraus führen wollen

Als Schulleitung und Führungskraft sollte man allen Beschäftigten objektiv, sachlich und vor allem gerecht gegenüberstehen. Sympathie und Antipathie dürfen keinen Platz im Führungsfeld haben. Soweit das ideale Bild. Die Realität sieht anders aus. Sympathie und Antipathie bestimmen unser soziales Geflecht. Sympathie und Antipathie sind aber nicht nur eine Frage der äußeren Attraktivität eines Partners. Es gibt viele weitere Verästelungen. Wer diesen Bonus nicht für sich bei der Leitung verbuchen kann, tut sich mit dieser Ungerechtigkeit schwer. Vor allem Führungskräfte wollen und sollten sich daher frei von Sympathie und Antipathie machen. Wie aber kann man das Ideal „objektiv!“ und „gerecht!“ erreichen? Auf diesem Weg ist besonders ein Führungsgrundsatz zu beachten: „Kontakt schafft Sympathie! Gehen Sie deshalb regelmäßig und vor allem auf alle ihre Teammitglieder gleichermaßen zu!“ Dieser Führungsgrundsatz steht für eine Erkenntnis:

Wir suchen den Kontakt zu Menschen, die wir mögen. Aus diesem Kontakt wächst in der Regel über Verständnis und Verstehen Sympathie. Getragen von dieser Sympathie verstärkt sich der Kontakt und die Interaktion zwischen den Partnern wird intensiver. Wer uns dagegen weniger sympathisch ist, hat geringere Chancen auf Interaktionen: Wir gehen ihn schlichtweg „aus dem Weg!“ Und weil der Kontakt seltener ist, fehlt es an diesen „Sympathiemachern“. Ein Teufelskreis. Daher ist es so wichtig, dass die Schulleitung auch Kolleginnen und Kollegen anspricht, die ihr ansonsten eher aus dem Weg gehen.

Diese wenigen Hinweise weisen auf die Bedeutung einer strategischen Ausrichtung auf die Gesprächsabfolge. Gerade hier darf man es nicht dem Zufall überlassen, wie sich der Gesprächszyklus im Team entwickelt. Durchaus überschaubarer ist die operative Vorbereitung eines Gesprächs.

### 5.2 Die operative Vorbereitung des Gesprächs

Folgender Sachverhalt: Die Schulleiterin hat sich mit Herrn Welke verständigt, das Gespräch in 14 Tagen zu führen. Die Initiative für dieses Gespräch ging von Herr Welke aus. Herr Welke unterrichtet die Fächer Geschichte, Sozialwissenschaften und Politik und ist seit acht Jahren an dieser Schule. Von der Stellvertreterin erfuhr die neue Schulleiterin, dass sich der Studienrat Herr Welke bereits für eine Beförderung zum Oberstudienrat ins Gespräch gebracht hat. Häufiger hat er nachgefragt, wann er mit einer Beförderung zum Oberstudienrat rechnen könne. Seine Beurteilungen weisen ihn als kompetenten und engagierten Lehrer aus. Allerdings gab es in den letzten Jahren häufig ein Problem. Um Naturwissenschaftler für das Gymnasium zu gewinnen, stellte man diesen Interessenten bei Bewährung eine zügige Beförderung zum Oberstudienrat in Aussicht. Dabei hatte dann Herr Welke das Nachsehen und viele jüngere Kolleginnen und Kollegen aus den Naturwis-

senschaften sind an ihm vorbei befördert worden. Herr Welke ist ein hervorragender Pädagoge und versteht es, den Unterricht anregend zu gestalten und die Inhalte gut zu vermitteln. Ärger bei Schülern und Eltern löst allerdings regelmäßig seine Notenumgebung aus. Er schöpft die Notenskala nach unten hin aus, aber herausragende Noten sind bei ihm sehr selten anzutreffen, obgleich der Leistungsstand seiner Kurse im Vergleich zu anderen besonders hoch ausfällt. Seine straffe Unterrichtsführung, gibt wenig Raum für die Schüler, erzielt aber hervorragende Leistungen. Leistungsstarke Schüler kommen mit dieser Unterrichtsgestaltung gut zurecht, andere leiden darunter. Entsprechend häufig sind die Klagen der Eltern. Erkennbar ist auch eine relativ hohe Krankheitsquote von Herrn Welke. Viele Krankmeldungen von Herrn Welke sind auffällig im Anschluss an Wochenenden oder in Wochen mit Feiertagen. Auch fallen die häufigen Krankmeldungen von Herrn Welke bei angesetzten Dienstbesprechungen auf. Meist hält sich Herr Welke nach den größeren Pausen länger im Lehrerzimmer auf und kommt dann häufig verspätet in seine Klasse. Für einige Kollegen ist dies ein Aufreger und Grund zur Beschwerde, da sie sich in ihrem Unterricht durch den Lärm in der benachbarten Klasse gestört sehen.

Im Vorfeld des Gesprächs hat Herr Welke signalisiert, dass im zwei Themen am Herzen liegen: Seine weitere berufliche Entwicklung und die Unterstützung der Schulleitung bei schwierigen Elterngesprächen.

Die Schulleiterin hat im Vorfeld des Gesprächs signalisiert, dass sie über Zusammenarbeit, Aspekte der Personalentwicklung, Unterrichtsgestaltung, Bewertungssysteme, Elternarbeit und Gesundheitsvorsorge sprechen will.

Zur Vorbereitung auf dieses Gespräch sind aus der Sicht der Schulleitung vor allem fünf formale Punkte zu klären:



Auf die besondere Bedeutung der mentalen Einstimmung zum Gespräch wurde bereits hingewiesen. Beide Interaktionspartner sollten mit einer positiven Einstellung in dieses Gespräch gehen, und darauf bauen, möglichst viel Feedback zu erhalten, um das eigene Verhalten zu verbessern. Bei der Auftrags- und Rollenanalyse geht es um die Frage, wofür die Schulleitung etwa bezogen auf diesen Fall bezahlt wird. Ein großer Konzern bringt die Aufgaben einer Führungskraft auf den Punkt: Eine Führungskraft muss qualitative und quantitative Standards sowie Verhaltensstandards setzen. Eine Führungskraft ist aber auch für die Gesundheit und die dauerhafte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Als Gesundheitsmanager hat die Schulleitung vor allem auf eine gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation hinzuwirken. Die Krankheitstage von Herrn Welke sind Anlass genug, die Beweggründe für das Fernbleiben herauszufinden. Sie können verhaltensbedingt sein, sie können aber auch das Ergebnis einer individuellen Überforderung sein. Wer von einem positiven Menschenbild als Schulleitung geleitet wird, geht zunächst einmal vorurteilsfrei an diese Frage heran. Hier steht die Diagnose vor der Therapie: „Ich will herausfinden, warum der Kollege Welke häufig fehlt.“ Denkbar ist eine krankmachende psychische Überforderung, aber auch ein Regelverstoß ist denkbar: Manche Menschen überfordern sich selbst und hier wäre die Führung gefordert, auf ein gesundes Arbeitsverhalten einzuwirken. Jede Gruppe und vor allem jedes Team gibt sich Regeln. Nur, wenn jedes Mitglied diese Verhaltensstandards einhält, ist auf Dauer ein effizientes und effektives Zusammenwirken möglich. An diese Regeln müssen sich alle Teammitglieder

halten. Selbst der Star einer Fußballmannschaft darf nicht dem Training fern bleiben. Ein heikles Thema ist sicherlich die Notumgebung und Unterrichtsgestaltung von Herrn Welke. Wenn die Schulleiterin auf diesem Gebiet etwas erreichen will, dann muss sie auf einen Grundsatz der Führung bauen: „Die selbst gefundene Lösung ist besser als der vorgedacht Weg!“ Viele Führungskräfte neigen in solch heiklen Situationen dazu, als Vordenker und/ oder Richter aufzutreten. Dann werden Gebote und Verbote bemüht, statt durch eine einführende Fragentechnik den Gesprächspartner zum Nachdenken zu bringen. Kontraproduktiv wären Aussagen wie: „Sie können sich doch nicht darüber wundern, dass sie Ärger mit den Eltern haben. Ihre Notumgebung wird als ungerecht empfunden. Denken Sie mal darüber nach.“ Besser wäre dagegen: „Wie empfinden sie es, wenn die Eltern so erregt auf Sie zukommen. Was geht da in ihnen vor.“ Über die Betroffenheit des Herrn Welke wird dann das Thema angegangen. Dieser Einstieg kann dann zu einer `selbst gefundenen Lösung` führen.

Der Handlungsbedarf der Führung ist bei diesem Gespräch an vielen Stellen erkennbar. Entscheidend aber ist, mit welchem Rollenverständnis die Schulleitung dieses Gespräch sucht: Wer als Richter oder Vordenker antritt, wird es schwer haben, den Leistungsträger zu überzeugen. In seiner Rolle als Coach wird die Führungskraft die Herausforderung anders angehen, als etwa in dem traditionellen Rollenbild eines Schiedsrichters nach dem Motto: „Regelverstöße werden bei mir gnadenlos verfolgt!“

#### Die Schulleitung

- als Schiedsrichter richtet über Regelverstöße.
- als Coach macht sich Sorge um die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters und entwickelt individuelle Hilfen!
- als Aufgabenbewältiger hinterfragt die bestehende Organisation: „Habe ich die Arbeit richtig verteilt?“
- als Vorbild hinterfragt die Sinnhaftigkeit der Regeln und überzeugt den



Mitarbeiter von der Bedeutung der Regeln.

- als Teamchef stimmt die Interessen im Team aufeinander ab und wirkt auf Solidarität hin: „Wir wirkt dieses Verhalten auf die anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?“
- als Gesundheitsmanager achtet auf eine gesunde Arbeit in einem gesunden Arbeitsfeld (z.B. Arbeitsklima im Team) und beobachtet fürsorglich, dass individuelle Über- und Unterforderungen vermieden werden.

Bei einer Adressatenanalyse ist schnell erkennbar, worauf Herr Welke wahrscheinlich den Schwerpunkt des Gespräches legen wird. Aus der Sicht der Schulleitung gibt es sicherlich eine Reihe weiterer Themen, die in diesem Gespräch angesprochen werden sollten.

Die Selbstreflektion stellt die Schulleitung als Gesprächspartner häufig vor besondere Herausforderungen. Während sich bei der Adressatenanalyse die Frage stellt: „Wie finde ich für den Gesprächspartner die richtigen Worte und den richtigen Ton?“, geht es bei der Selbstreflektion um die Einstimmung auf den Gesprächspartner, um die eigenen Vorurteile, um den eigenen wunden Punkt, um eine offene statt selektive Wahrnehmung des anderen.

Bei dem Gesprächsaufbau gilt: Alles hat seine Zeit! Es gibt eine Zeit des Einstiegs in ein Gespräch, eine Zeit der Hinführung auf das Thema, eine Zeit der Interaktionen und eine Zeit der Zusammenfassung und des Ausblicks. Beim Einstieg kommt es darauf an, den Gesprächspartner dort abholen, wo er steht! Gelingt dies, dann kommt man miteinander ins Gespräch. In der Hinführungsphase verschaffen sich beide Gesprächspartner einen Überblick. In dieser Phase zeigt Herr Welke auf, was er gerne in dem Gespräch geklärt haben will und auch die Schulleiterin nennt die Punkte, die aus ihrer Sicht besprochen werden sollten. Gemeinsam werden diese Punkte dann gereiht (Was sprechen wir als erstes an, was folgt dann?) und der vorgesehene Zeitbedarf (Wie viel Zeit planen wir für den Punkt 1 bis n ein?) wird als Orientierungsrahmen festgelegt. Zum Abschluss des Gesprächs stehen neben einer Zusammenfassung auf der Grundlage der Gesprächsnotizen, auch eine Aufforderung zum Handeln.

Nach dem Gespräch können beide Gesprächspartner für sich oder auch gemeinsam den formalen Ablauf noch einmal reflektieren.

Als Orientierungsrahmen können dann folgende Fragen herangezogen werden:

<i>Feedback - Bogen für das MG</i>										
<i>Allgemeine Aspekte und Klima des Gesprächs</i>										
1.	Die Atmosphäre des Gesprächs war	angenehm	3	2	1	0	1	2	3	gespannt
2.	Ich habe das Gespräch als offen und fair erlebt.	trifft	3	2	1	0	1	2	3	trifft nicht zu
2.	Das Gespräch hat mir insgesamt etwas gebracht	gebracht	3	2	1	0	1	2	3	nichts gebracht
3.	Ich habe aus dem Gespräch wichtige Impulse für meine Arbeit	erhalten	3	2	1	0	1	2	3	nicht erhalten
4.	Für mich wichtige Themen wurden angemessen in der verfügbaren Zeit angesprochen		3	2	1	0	1	2	3	nicht angemessen angesprochen
5.	Ich konnte mich frei und ungezwungen in das Gespräch	einbringen	3	2	1	0	1	2	3	nicht einbringen
6.	Es wurde auf mir wichtig angemessen erscheinende Themen	eingegangen	3	2	1	0	1	2	3	zu wenig eingegangen
7.	Die Zeit für das Gespräch wurde	gut genutzt	3	2	1	0	1	2	3	hätte besser genutzt werden können
8.	Das Gespräch hat sich aus meiner Sicht	gelohnt	3	2	1	0	1	2	3	nicht gelohnt
9.	Ich halte die im Gespräch vereinbarten Ziele für erreichbar	realistisch und	3	2	1	0	1	2	3	unrealistisch und nicht erreichbar
10.	Ich habe das Gespräch als gleichberechtigter Gesprächspartner	erlebt	3	2	1	0	1	2	3	nicht erlebt
<i>Ergänzungen für Besonderheiten</i>										

## 6. Worauf sollte ich bei der Vorbereitung, bei der Durchführung und bei der Nachbereitung des Gesprächs achten

Die folgenden 22 Merksätze sind als Anregung für die

- Vorbereitungsphase
- Durchführungsphase
- Nachbereitungsphase

gedacht:

### 6.1 Vorbereitungsphase

1. Planen Sie für wichtige Gespräche genügend Zeit für eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung ein. (3:2:1).

Ein exzellentes Gespräch ist ein Kunstwerk. Es baut auf Inspiration und Transpiration. Wichtige Gespräche sind daher nicht in einem Hau- Ruck- Verfahren, spontan und schon gar nicht mit „Bauchgefühl“ zu erledigen. Ein gutes Gespräch setzt auf eine gute Vorbereitung und überlässt möglichst wenig dem Zufall. Hier ist neben Empathie und Intuition vor allem eine umsichtige und „fleißige“ Vorbereitung gefragt. Dabei gilt als Faustformel: Wenn Sie sechs Zeiteinheiten zur Verfügung haben, dann sollten Sie für ein Gespräch drei Einheiten für die Vorbereitung, zwei Einheiten für die Durchführung des Gesprächs reservieren, und eine Einheit zur Nachbereitung des Gesprächsverlaufes einsetzen.

2. Prüfen Sie die Auftragslage: Was wird in dieser Situation von mir als Schulleitung bei dem „Mitarbeiter- Gespräch“ erwartet und was ist bei diesem Führungsinstrument auf keinem Fall gewollt? (Auftrags- und Rollenanalyse).

Die Intention des Verfahrens liegt auf mehr Kommunikation, mehr Vertrauen, mehr Offenheit mit dem übergeordneten Ziel eines verbesserten Arbeitsklimas. Dieses Gespräch steht unter der Leitidee „Partnerschaft“. Es

soll ein Gespräch auf Augenhöhe sein: Was der eine dem anderen sagt, soll auch der andere dem einen sanktionsfrei sagen können. Die Schulleitung ist hier vor allem als Partner und Coach gefordert. Thematisch werden die Bereiche Verhalten, Entwicklung und Beziehungen angesprochen. Beide Gesprächspartner tragen gemeinsam die Verantwortung für das Gelingen dieses Gesprächs.

3. Zur Vorbereitung auf das Gespräch gehört eine Problem- und Ursachenanalyse. Hieraus leitet sich ab, was in diesem Gespräch einerseits aus der Sicht der Schulleitung, andererseits aus der Sicht des Kollegen bzw. der Kollegin erreicht werden soll.

Ein Ziel der Schulleitung sollte es sein: „Ich will mehr darüber erfahren, wie mein Verhalten auf andere wirkt und wie ich mein Verhalten besser aussteuern kann!“ Schreiben Sie auf, welche Ziele Sie in diesem Gespräch erreichen wollen. Seien Sie realistisch und wägen Sie ab, was machbar ist! (Zielanalyse)

Wer ein Ziel im Auge hat, so heißt es, kann den Weg dorthin bestimmen. Ein gutes Gespräch setzt daher eine Zielanalyse voraus. Fehlen klar und eindeutig formulierte Ziele, dann verpuffen viele Gespräche, eskalieren oder werden zu einem „Rührpudding“: Ohne sich in der Sache zu bewegen, werden immer und immer wieder die gleichen bzw. ähnliche Gesprächsinhalte bewegt. Mark Twain bringt es auf den Punkt:

„Als wir unser Ziel aus dem Auge verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen!“

Sie können Ihre Effizienz deutlich steigern, wenn Sie die Zielfindung nicht nur auf Gedankenarbeit beschränken, sondern sie auch schriftlich fixieren.

Zur Zielanalyse können die folgenden Fragen weitere Aspekte aufzeigen:

- Was wollen Sie durch das Gespräch aktuell bzw. längerfristig erreichen
  - bezogen auf Ihre Person,

- bezogen auf Ihren Interaktionspartner,
- bezogen auf das Team?
- Welche Maßnahmen müssen folgen, damit diese Ziele erreicht werden?
- Was sollte auf keinen Fall in diesem Gespräch passieren?
- Welche Mittel stehen Ihnen, dem Interaktionspartner, dem Team aktuell bzw. mittelfristig zur Verfügung, um die angestrebten Ziele zu erreichen?
- Sind die von Ihnen gesetzten Ziele in sich schlüssig?
- Sind die Ziele realistisch und aufeinander abgestimmt? Haben Sie zu hoch nach den Sternen gegriffen oder können Sie durchaus mehr fordern?
- Welche Teilziele sind abänderbar, welche müssen unbedingt eingehalten werden?
- Mit welchen Hindernissen und Erschwernissen auf dem Weg zur Zielerreichung müssen Sie rechnen?
- Haben Sie Ihre Ziele für das Gespräch so formuliert, dass Sie nach dem Gespräch überprüfen können, ob Sie erfolgreich waren oder nicht?

4. 4. Versetzen Sie sich in die Rolle und in den Standpunkt Ihres Gesprächspartners. Wie würden Sie aus seiner Position heraus argumentieren und wie wird beispielsweise der Gesprächspartner auf Ihre Anregungen, Argumente gegebenenfalls Bedenken reagieren? (Adressatenanalyse)

Hinterfragen Sie die Beweggründe seines Verhaltens und begeben sich auf eine Entdeckungsreise, auch, indem Sie den Gesprächspartner einmal aus einer anderen Blickrichtung kennenlernen.

Eine rhetorische Regel besagt, dass man den Gesprächspartner bzw. die Zuhörer dort abholen soll, wo er steht. Das setzt voraus, dass Sie wissen, wo der andere steht, was ihn bewegt, was er denkt und wie er fühlt. Wer sich in die individuellen Bezüge des Gesprächspartners hineindenkt, erfährt viel über den Standpunkt des anderen, dessen Beweggründe und Einstellungen.

Je besser es gelingt, sich in den anderen in seine Rolle und in seine sozialen und persönlichen Bezüge hineinzusetzen, desto überzeugender und treffender fällt die Interaktion aus: „Man gewinnt immer das rechte Maß zum Handeln, wenn man sich nur selbst in die Lage des anderen versetzt,“ (Indische Weisheit) oder „Das Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen!“ (Henry Ford). Die Intention einer Adressatenanalyse ist das Ausleuchten von Bedürfnissen, gemeinsamen Interessen und Verhaltensweisen.

Auch bei der Adressatenanalyse gilt: erst die Diagnose, dann die Entscheidung über das weitere Vorgehen:

- Versetzen Sie sich in die Rolle Ihres Gesprächspartners! Wie würden Sie aus seiner Position heraus die Dinge bewerten? Wie würden Sie an seiner Stelle reagieren?
- Welchen Kenntnisstand bezogen auf den Gesprächsinhalt hat Ihr Gesprächspartner? Was können Sie voraussetzen? Welche zusätzlichen Hintergrundinformationen könnten für das Gespräch nützlich sein?
- Welche Absichten wird Ihr Gesprächspartner in dem Gespräch verfolgen? Wie stehen diese Absichten zu Ihren Zielen?
- Auf welche Bedürfnisse wird Ihr Gesprächspartner eine Antwort von Ihnen erwarten? Welchen Beitrag können vor allem Sie im sachlich-intellektuellen bzw. im sozio-emotionalen Bereich leisten?
- Wo liegen die Gemeinsamkeiten, wo die Unterschiede? Welche gemeinsamen Lösungen könnten sich im Gespräch abzeichnen?

5. Überprüfen Sie Ihre Einstellung zu dem Gesprächspartner und zu diesem Gespräch (Chance nutzen, statt „Pflichtübung“ abarbeiten) und stellen Sie sich auf Ihren wunden Punkt ein! (Gibt es Gesprächsinhalte, die sie bei diesem Gesprächspartner immer wieder erregen? (Selbstreflektion)

Bei der Selbstreflexion geht es um eine Inventur und Reflektion der eigenen Gefühle und Einstellungen zum Gesprächspartner sowie zur Thematik des Gesprächs. Dabei spielt das „Ein – Ge- Stellt – Sein“ eine wichtige Rolle. Wer beispielsweise von dem anstehenden Gespräch nicht viel hält bzw. kaum eine Verhaltensänderung oder mehr Verständnis erwartet, wird nur schwer den Gesprächspartner von dem Nutzen überzeugen können.

Die Phase der Selbstreflektion dient der Selbstanalyse, sie dient aber auch der mentalen Einstimmung auf das Gespräch. Entscheidend für die Gesprächsstrategie ist es daher, den eigenen wunden Punkt herauszuarbeiten. Dieser wunde Punkt zeigt sich meist dann, wenn es um noch nicht verarbeitete Themen geht. Gleich einer noch nicht abgeheilten Wunde, zuckt man zurück, wenn dieser sensible Bereich berührt wird. Solche wunden Punkte sollte man daher im Gespräch meiden. Das setzt allerdings voraus, dass man im Vorfeld weiß, wo die eigenen empfindlichen Stellen bei einem liegen.

Aspekte der Selbstreflektion können beispielsweise:

- Wie stehe ich zu dem Gesprächsanlass, zu dem Gesprächsinhalt und zu dem Gesprächspartner?
- Welche inneren Barrieren sollte ich überwinden, um mit einer positiven Einstellung das Gespräch führen zu können?
- Was befürchte ich? Was erhoffe ich von dem Gespräch?
- Wo liegt mein wunden Punkt? Wo bin ich verletzlich und wo neige ich zu Überreaktionen? Gibt es Sachverhalte, die ich nicht offen ansprechen kann und/ oder will?
- Bin ich ehrlich mir gegenüber und dem Gesprächspartner?
- Wie überzeugend kann ich die Inhalte vertreten?
- Auf welchem Auge bin ich blind? Gibt es einen Tunnelblick?
- Wofür will ich bei diesem Gespräch die Verantwortung übernehmen?
- Wo und wie können wir gemeinsam trotz möglicher Widerstände Brücken bauen?

- Wie denke ich über meinen Gesprächs- bzw. Interaktionspartner? Akzeptiere ich ihn so, wie er ist?
- Wie weit bin ich bereit, mich ihm gegenüber zu öffnen? Halte ich ihn für einen fairen Menschen? Wo liegen meine Vorbehalte? Lassen sich diese Vorbehalte an konkreten Gegebenheiten festmachen?

6. Prüfen Sie, wo (z. B. neutraler Ort, keine Akten im unmittelbaren Sehfeld, Bewegung im Raum, etc.) und wann bezogen auf den Wochentag (am nächsten Tag sollten beide Gesprächspartner verfügbar sein) und die Tageszeit (Zeitpuffer einplanen) das Gespräch stattfinden sollte? (Situationsanalyse)

In der Situationsanalyse geht es um die Rahmenbedingungen, in denen das Gespräch stattfinden soll. Drei Aspekte stehen dabei im Vordergrund: Wo und wann führe ich das Gespräch und wie kommen wir zu einer Verabredung über das Treffen. Es ist ein Unterschied, ob die Führungskraft den Mitarbeiter zu sich kommen lässt oder, ob sie sich zu ihm begibt. Die Alternative des „Kommen - Lassen“ hat etwas mit Revier und Revierverhalten zu tun.

Der Büroraum einer Führungskraft ist meist mit Emotionen konditioniert. Offensichtlich ist dies keine neue Erkenntnis. In diesem Sinne warnt ein bekanntes Sprichwort: „Gehe nicht zum Fürst, wenn du nicht gerufen wirst!“

Nicht jeder „neutrale“ Raum ist auch schon deshalb geeignet, weil er neutral ist. Ein Mindeststandard sollte gegeben sein. Er sollte ruhig und frei von äußeren Störungen sein. Es ist auf ergonomische Kriterien bis hin zur Bestuhlung zu achten. Entscheidend ist, dass man sich auch in diesem Raum wohl fühlen kann. Das Ambiente muss stimmen.

Der Termin für das Gespräch ist keine Angelegenheit der Beliebigkeit. Eine umsichtige Planung hat viele Vorteile. Dabei spielt die Jahreszeit (z.B. Dezemberfieber, Weihnachts- oder Urlaubsstimmung) ebenso eine Rolle, wie der Wochen- und Tageszyklus. Da in der Regel diese Zyklen bei den Interaktionspartnern unterschiedliche Verläufe aufweisen, ist eine

Terminvereinbarung zwischen gleichberechtigten Partner angezeigt.

Aspekte, die bei der Situationsanalyse zu beachten sind:

- In welcher Umgebung sollte das Gespräch stattfinden? Wählen Sie den Ort für das Gespräch nach psychologischen (z.B. Atmosphäre, Vertrautheit) und physiologischen Gesichtspunkten (z.B. Lärm, Unterbrechungen) aus!
- Prüfen Sie, welche Anordnung der Sitzplätze für den Gesprächsanlass und das Gesprächsziel geeignet ist!
- Planen Sie für sich und für Ihren Gesprächspartner bei der Terminabsprache einen angemessenen Zeitpuffer zur Einstimmung auf dieses Gespräch ein!
- Stimmen Sie gemeinsam ab, welcher Gesprächstermin für das Gespräch günstig ist (z.B. Tageszeit, Wochentag)! Vereinbaren statt Festsetzen!
- Prüfen Sie, welche Tageszeit für Gespräche aufgrund Ihrer Konzentrationskurve und Ihrer Biorhythmus besonders günstig ist!

7. Auf die Einstimmung und auf ihre Erwartungen kommt es an! Gehen Sie positiv an das Gespräch heran: Sie können die Chance nutzen, um über sich und Ihren Gesprächspartner viel Neues zu erfahren. Vor allem aber können Sie Ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung verbessern.

Jeder Mensch hat einen blinden Fleck. Seien Sie offen und dankbar für die Hinweise, die Ihnen weiterhelfen. „Betrachte jemanden, der dir deine Fehler aufzeigt, als einen Menschen, der dir etwas von einem verborgenen Schatz zeigt.“ (Tibetische Weisheit)

Dabei kommt es auf ein aktives Zuhören an! Lassen Sie sich auf die Sicht und den Standpunkt des anderen ein! Den anderen verstehen heißt: Nicht intellektualisieren, nicht bagatelisieren, nicht rechtfertigen, nicht auf einen Standpunkt beharren. Stimmen Sie sich positiv auf das Gespräch ein: „Wir werden gemeinsame interessante und gute Lösung finden!“

8. Auf eine treffende und schlüssige Auswahl der Inhalte kommt es an. (Inhaltsanalyse) Setzen Sie dort Prioritäten, wo ihnen eine Klärung besonders wichtig ist.

Recherchieren Sie mit Umsicht: Was ist Ihnen besonders wichtig? Was sollte geklärt werden? In der Phase des Sich-Schlau-Machens geht es um das Sammeln und Sichten der für das Gespräch erforderlichen Informationen. Die Datensammlung und Sicherung verläuft in drei Phasen: Daten und Fakten, die

- im Vorlauf des Gesprächs beschafft werden,
- im Gespräch erfragt werden,
- im Gespräch abgesichert werden sollen.

Vor jedem Gespräch steht ein Ziel: Sie wollen etwas erfahren und/oder verändern. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Sie informiert sein. Der Auswahl der Inhalte gehen Annahmen und Erklärungsversuche voraus, die Sie sich über den Sachverhalt machen. So können Fragen weiterhelfen wie etwa

- Welche Akzente setzt mein Gesprächspartner?
- Wo setze ich die Akzente?
- Welche Aspekte des Problems betont bzw. blendet mein Gesprächspartner aus?
- Wie bewertet mein Gesprächspartner die Situation bzw. das Problem?
- Wie stehe ich zu diesen Bewertungen?
- Wie sieht der Gesprächspartner das Problem im Kontext?
- Durch welche Inhalte und durch welche Abfolge der Inhalte kann ich auf eine Verständigung hinwirken? (Alles hat seine Zeit!)

9. Auf Kürze und Prägnanz kommt es an! Weniger kann häufig mehr sein! Beschränken Sie sich auf Kerngedanken! (Inhaltsreduktion)

Viele Gespräche ufern aus. Dann heißt es: Das Gespräch ging „vom Hölzchen aufs Stöckchen“. Meist sind die Zusammenhänge sehr

komplex und vielfältig miteinander verzahnt. Es ist daher eine hohe Kunst, sich nicht im Detail zu verlieren, sondern auf den Punkt zu kommen und zielgenau zu landen. Daher gilt es, so konkret und aktuell wie möglich am Problem zu bleiben und vor allem bei Unsicherheiten keine Kronzeugen zu bemühen. Vermeiden Sie daher weitschweifige Darstellungen, beharren sie nicht auf Unwesentliches, meiden sie abschweifende, unnötige und verwirrende Vertiefungen bis hin zu den Kilerphrasen.

## 6.2 Durchführung

10. Gliedern Sie das Gespräch formal und logisch: Achten Sie auf den Einstieg, die Hinführung und einen in sich schlüssigen Abschluss des Gesprächs. (formale Gliederung)

Bei jedem Gespräch kommt es auf die Phase des Einstiegs, die Phase der Hinführung und die sich daran schlüssig aufbauenden Sequenzen an. Zum Abschluss ziehen Sie das Resümee und fordern zu Aktionen auf.

Anregungen zur Gestaltung der Einstiegsphase leiten sich aus den folgenden Fragen ab:

- Wie ist die Stimmung meines Gesprächspartners? Sind Sie eher auf Abwehr oder Kooperation eingestellt?
- Ist mein Gesprächspartner erregt? Wie kann diese Erregung kanalisiert werden?
- Bestehen bei meinen Gesprächspartner Ängste? Wie können die Ängste abgebaut werden?
- Bestimmen Vorurteile das Aufeinandertreffen, die erst einmal angesprochen werden müssen?
- Wie können in der Sache Interessen und Bedürfnisse geweckt werden?
- Wie und mit welchen rhetorischen Stilmitteln kann das Interesse und die Aufmerksamkeit der Gesprächspartner auf die wichtigen Punkte hingelenkt werden?
- Welche Stilmittel bieten sich in der Einstiegsphase bei meinem Gesprächspartner an? Psychophysische Reize? Emotionale Reize? Aufforderungsreize?

Ziel der Hinführungsführungsphase ist es

- Hinführung auf das Thema
- Übersicht geben
- Sicherheit schaffen durch Gliederung und Ordnung
- Orientierung erleichtern
- Merkfähigkeit verbessern

Zur Gestaltung der Hinführungsphase sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Wie setze ich mit meinem Gesprächspartner die gemeinsamen Schwerpunkte für dieses Gespräch?
- Ist es sinnvoll, in der Hinführungsphase mit einem „Brainstorming“ zu beginnen?
- Ist es in diesem Gespräch sinnvoll, die einzelnen Inhalte nach Bedeutung zu priorisieren und ein Zeitbudget vorzugeben?

Ziel der Abschlussphase ist es

- Sichern der Kerngedanken
- Informationsabfrage und -kontrolle
- Zusammenführen der Teilaussagen
- Festigen der wichtigsten Ergebnisse
- Aufzeigen von Hilfen
- Auffordern zum Handeln

Fragen in der Abschlussphase können sein

- Hat der Gesprächspartner in einem angemessenen zeitlichen Rahmen Gelegenheit erhalten, sich zu den Inhalten zu äußern?
- Ist er angemessen zu Wort gekommen?
- Wie und durch welche rhetorischen Mittel kann gesichert werden, dass der Gesprächspartner die Informationen und Botschaften so verstanden hat, wie es beabsichtigt ist?
- Wie können die Ideen und Absichten des Gesprächs bezogen auf den Gesprächspartner zusammengefasst werden, damit möglichst wenig an Informationsverlusten entsteht?

- Ist das Ziel des Gesprächs erreicht? Welche Teilziele sollten in weiteren Gesprächen vertieft werden?
- Ist es sinnvoll und angezeigt, einen weiteren Gesprächstermin zu vereinbaren?

11. Der Einstieg muss stimmen! Auf eine offene und einladende Mimik und Gestik kommt es bei der Begrüßung an! Handschlag und Augenkontakt aufeinander abstimmen!

Entscheidend für den Einstieg in ein Gespräch sind

- die non- verbalen Botschaften
- die ersten zehn Worte
- die dann folgenden Türöffnern

Die Einstiegsphase ist, wie bereits aufgezeigt, entscheidend für den weiteren Ablauf. Das richtige Medikament zum falschen Zeitpunkt verpufft in seiner Wirkung. Nicht anders ist dies im Gespräch: Alles hat seine Zeit. Es kommt auf die richtige Formulierung zum richtigen Zeitpunkt an: Wer mit Humor oder mit einer Anekdote beginnt, lockert die Anspannung, schafft eine freundliche Stimmung und erzielt Aufmerksamkeit und Interesse.

Intentionen des Einstiegs sind

- Interesse für das Thema wecken
- Aufmerksamkeit lenken
- Glaubwürdigkeit herausstellen
- Kompetenz signalisieren
- Sympathie erzeugen

Die ersten Augenblicke einer Begegnung sind entscheidend für den weiteren Verlauf der Kommunikation. Aber auch nach dem Einstieg lenken bewusst und unbewusst eingesetzte Körperzeichen den verbalen Kommunikationsverlauf.

12. Bauen Sie bei der Raumauswahl und bei der Platzzuweisung keine unnötigen Barrieren auf.

Wichtig ist es, dem Gesprächspartner physisch und mental entgegenzukommen. Wer indes wie angewurzelt auf seinem Stuhl hinter der Schreibtischplatte haften bleibt, signalisiert die Bedeutung seiner Position: Die anderen haben sich zu bewegen. Deutlicher kann man dem Gesprächspartner nicht demonstrieren, wie unbedeutend er ist. Besser ist es daher, den anderen entgegen zu gehen. Treffen beide zusammen, dann folgt der Handschlag. Dabei geht es um eine Synchronisation: Handschlag und Augenkontakt sollten verweilend sein. Achten Sie einmal bei den nächsten Gelegenheiten, wie flüchtig diese Augenblicke der Kontaktaufnahme häufig geworden sind: Mitunter hält man einen toten Fisch oder einen Schraubstock in den Händen, während die Augen des Partners sich bereits in den Raum verflüchtigt haben.

Wer über einen Besuchertisch in seinem Arbeitszimmer verfügt, sollte wichtige Gespräche nicht von seiner Schreibtischplatte aus führen. Wer als Statushöherer auf den Statusniedereren zugeht, verschafft sich Achtung, Respekt und Anerkennung. Er signalisiert dem anderen Zuwendung, Bedeutung und vor allem, dass er wichtig genommen wird. Bei alledem kommt es auf die Authentizität an. Das Entgegengehen ist allerdings auch mehr als nur eine Geste. Wer sich von seinem Schreibtisch erhebt und dem anderen entgegengeht, verlässt sein Revier und seinen Standpunkt. Er geht somit sowohl physisch und als auch mental auf den anderen zu.

13. Auf die ersten zehn Worte kommt es an! Auf die Wortwahl achten.

Die Bewegung im Raum bei der Begrüßung entscheidet über die Atmosphäre des Gesprächsverlaufs. Es folgt die Platzwahl und die verbalen Türöffner schließen sich an. Jeder kennt solche Türöffner: „Wie geht es Ihnen!“ (Die Antwort muss heißen „Gut“) Es folgt die Frage „... und den Kindern!“ Kommt widererwarten die Antwort schlecht, dann wird dies mitunter geflissentlich überhört oder mit einem „Ach!“ bedacht, um dann

zur Sache zu kommen. „Sehr bedauerlich! Aber kommen wir zu Sache! Der Anlass unseres Gespräches ist...“ Eröffnungen dieser Qualität sind zu einem Ritual ohne Kraft und Saft verkommen. Daher: Wer die Kraft der Türöffner erleben will, setzt öffnende Fragen ein.

Prüfen Sie selbst: Sind ihre ersten zehn Worte

- zielorientiert oder oberflächlich (z.B. rituell)
- natürlich oder gestelzt
- originell oder floskelhaft
- die Lautstärke ist angemessen oder zu laut bzw. zu leise
- das Sprechtempo ist angemessen oder zu schnell
- das Sprechtempo aktivierend oder monoton

Fahren Sie mit geeigneten Türöffnern fort!

- Gelingt es, den Gesprächspartner dort mental abzuholen, wo er sich befindet'?
- Finden sich verbindende Gemeinsamkeiten oder werden Barrieren durch divergierende Standpunkte errichtet?
- Gehen die Partner auf die Hinweise ein oder Überhören sie die Botschaften?
- Konzentrieren sich die Gesprächspartner aktiv auf die Mitteilungen des anderen?
- Gelingt der Übergang zum Gesprächsziel elegant und aufbauen oder vollzieht er sich abrupt, störend bzw. Barrieren errichtend?

14. Positive Worte sind wirkungsvoller als negative.

Worte haben neben der Sachaussage auch einen emotionalen Kern. Wer das Wort „Mutter“ hört, weiß nicht nur um die Generationenabfolge Bescheid. Weit über 80 Prozent der Bevölkerung empfindet beim Nennen dieses Wortes ein positives Gefühl. Das ist – in Abhebung hierzu - bei dem Wort „Bombe“ anders. Wer 1945 dieses Wort benutzte, löste bei seinen Gesprächspartnern einen Schauer aus. Heute hat das Wort in unseren Breiten an

Emotionalisierung verloren. Denkbar sind freundlicher Assoziationen, wie etwa „Eisbombe“.

Rhetorisch kann man mit diesen Gefühlsassoziationen manipulieren: Als in Köln das Hochwasser viele Menschen anzog, und es zum einem Katastrophen-Tourismus mit der Folge kam, dass die Rettungskräfte bei ihrer Arbeit behindert wurden, sprach die Presse zunächst von „Schaulustigen“. Das bewog offensichtlich immer mehr, sich das „Schauspiel“ aus der Nähe zu betrachten. Dann schaltete man um, sprach von den „Gaffern“. Die Wirkung dieser Wortwahl war erkennbar: Die Zahl der Gaffer reduzierte sich schlagartig. Die Kraft der Worte, lassen die folgenden Beispiele erkennen: Sie haben gesagt

- Sie haben gesagt
- Sie haben behauptet
- Wollen Sie uns einreden
- Abtreibung
- Schwangerschaftsunterbrechung
- Schwangerschaftsabbruch
- Falschfahrer
- Geisterfahrer
- geschieden
- unschuldig geschieden
- eheerfahren
- Schaulustige
- Gaffer

15. Aktivieren Sie Ihre Gesprächsteilnehmer durch rhetorische Fragen, durch Rückfragen, Diskussionen bzw. teilnehmerzentrierte Methoden. Die „selbst gefundene Lösung“ ist besser als der vorgedachte Weg. Vermeiden Sie die Rolle des Besserwissers und des Vordenkers.

Wer fragt, der lenkt. Wer fragt, gibt dem Gesprächspartner aber auch Gelegenheit, seinen eigenen Standpunkt zu reflektieren. Wer fragt, gibt dem Gesprächspartner zudem Raum, sich zu entfalten, sich darzustellen.



Fragen helfen aber auch, ein gemeinsames Ergebnis zu erarbeiten.

Es heißt: Man behält

- 10 % von dem, was man liest,
- 20 % von dem, was man hört,
- 30 % von dem, was man sieht,
- 50 % von dem, was man hört und sieht

Bei einer eher aktiven Informationsaufnahme behält man

- 60 - 80 % von dem, was man selbst sagt
- 70 - 90 % von dem, was man selbst ausführt.

Neu sind diese Erkenntnisse sicherlich nicht, aber sie werden zu wenig beachtet.

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden.

Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.“

Johann Wolfgang von Goethe

„Was Du mir sagst, werde ich vergessen.

Was Du mir zeigst, werde ich erinnern.

Was Du mich tun lässt, werde ich verstehen.

Konfuzius

Wer Fragen stellt,

- gibt dem Gesprächspartner die Möglichkeit, sich zu äußern,
- aktiviert seinen Gesprächspartner,
- muss sich zurücknehmen und hört besser zu,
- verbessert den Haftwert einer Botschaft,
- lenkt die Aufmerksamkeit des Gesprächspartners auf das Wesentliche,
- gibt dem Gesprächspartner das Gefühl, wichtig zu sein und verstanden zu werden,
- aktiviert seinen Gesprächspartner,
- erzieht sich selbst und seinen Gesprächspartner zum Sprechdenken,

- lässt seinem Gesprächspartner Raum, um aufgestaute Emotionen abzubauen,
- kam viel von seinem Gesprächspartner erfahren und ihn so besser einschätzen,
- kommt bei einem Gespräch auf den Punkt,
- baut Widerstände bei sich und seinem Gesprächspartner ab.

Durch Fragen kann man den Gesprächspartner „öffnen“, durch Fragen kann aber auch der Gesprächspartner verunsichert werden. Das führt dann sehr schnell zu einer Gesprächsbarriere.

16. Visualisieren Sie durch Wortbilder oder durch Visualisierungstechniken.

Die Bedeutung des visualisierten Denkens wird heute in jedem Moderatorentaining besonders hervorgehoben und diese Technik ist Standard in den meisten Workshops. Was für einen Workshop gilt, lässt sich auch auf Gespräche übertragen. Neben Wortbildern sind es aber vor allem die schriftlichen Notizen, die weiterhelfen können. Die angebotenen Hilfsmittel auf diesem Weg sind vielfältig. Sie reichen von einem Blatt Papier, eine Meta – Plan – Tafel über den Hellraumschreiber bis hin zum Flipchart. Die Techniken sind vorhanden, die Fertigkeiten des visualisierten Denkens weit verbreitet. Entscheidend ist daher lediglich eine Transferleistung aller Beteiligten: Was in Workshops gut klappt und akzeptiert ist, sollte nicht von vornherein in anderen Situationen als ungewohnt oder gar „gewöhnungsbedürftig“ ungenutzt bleiben. Greifen Sie daher auf die Chancen der modernen Medien auch bei einem Mitarbeiter- Gespräch zurück.

17. Seien Sie geduldig. Hören Sie aufmerksam und aktiv zu.

Nutzen Sie die Zeit des Argumentierens, um Probleme und Interessen des Gesprächspartners zu erkennen und die eigenen Positionen zu überdenken und zu hinterfragen. Lassen Sie sich auf keine verbalen Ringkämpfe ein!

Gesagtes und Gehörtes sind zweierlei! Häufig wird gehört, was man hören will, und überhört, was eigentlich als wichtige Botschaft gedacht war. Mitunter macht es der Sender dem Empfänger nicht leicht, die Botschaften richtig zu dekodieren. Aktives Zuhören ist eine Kunst.

Die folgenden Hinweise können Ihnen auf diesem Weg weiterhelfen:

- (1) Üben Sie sich in Geduld! Wer innerlich erregt ist, wird nicht immer gleich die Dinge auf den Punkt bringen können. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner Raum, sich im Gespräch zu sammeln und seine Gedanken zu strukturieren. Verwenden Sie nur äußerst sparsam verbale und non-verbale Hinweise und Zeichen wie: "Nun kommen Sie mal endlich zur Sache!"
- (2) Lassen Sie den anderen aussprechen! Fallen Sie dem anderen nicht ins Wort. Schaffen Sie eine kurze Pause, wenn der Gesprächspartner seinen Beitrag beendet hat. Diese Pause darf allerdings nicht zu lang ausfallen, da dies ansonsten zu Irritationen bis hin zu einem aggressiven Verhalten führen kann. Die Toleranzgrenze der Pause liegt bei 1,8 bis 2,2 sec.
- (3) Knüpfen Sie dort an, wo der andere steht! Machen Sie keine Gedankensprünge! Knüpfen Sie immer dort an, wo der andere seine Botschaft abgeschlossen hat:
  - a. Sie finden also ...
  - b. Sie sind also der Meinung ...
  - c. Sie vertreten also die Ansicht...
  - d. Habe ich Sie da richtig verstanden.
- (4) Kommt es bei Ihnen im Gespräch zu Assoziationen, die dem Gespräch eine ganz andere Richtung geben, dann lassen Sie das Ihren Gesprächspartner auch wissen: "Ihr Hinweis bringt mich auf einen ganz neuen Gedanken."
- (5) Ermuntern Sie den Gesprächspartner, sich mitzuteilen! Zeigen Sie Interesse, und vermeiden Sie unnötige Kritik.

Bringen Sie Ihren Gesprächspartner nicht unnötig in Verteidigungspositionen. Geben Sie ihm Zeichen, dass Sie ihn verstanden haben. Zeigen Sie Interesse an der Sache und an seinen Mitteilungen durch Hinweise wie:

- a. "Ist ja interessant!"
  - b. „Ja! Wirklich!“
  - c. "Können Sie mir in dieser Sache auch einen Hinweis geben?"
- (6) Achten Sie aber gerade hier auf Authentizität. Ihr Gesprächspartner durchschaut sehr schnell gespieltes Interesse. Zeigen Sie Ihr Interesse auch, indem Sie offen und bewertungsneutral nachfragen.
  - (7) Vermeiden Sie verbale Ringkämpfe! Es kommt nicht nur darauf an, wer Recht hat. Ihr Gesprächspartner möchte akzeptiert werden, so wie er ist, und er möchte wichtig sein. Das sollte nicht in einer Manipulation ausarten. Entscheidend ist, dass dieses Gespräch Sie und Ihren Gesprächspartner ein Stück weiterbringt.
  - (8) Motivieren Sie sich zum Zuhören! Finden Sie heraus, was Ihren Gesprächspartner an diesem Thema so fasziniert. Versetzen Sie sich in seine Rolle, und erleben Sie mit, was und wie es ihn bewegt! Hören Sie zwischen den Zeilen! Differenzieren Sie zwischen Worten und Gefühlen.
  - (9) Kontrollieren Sie Ihr Temperament! Je stärker Sie mit Ihrem Herzen im Thema stehen, desto engagierter werden Sie argumentieren. Gerade dann sollten Sie Ihr Temperament zügeln. Ärgern Sie sich nicht! Lassen Sie sich nicht durch unbedachte Worte oder eine falsche Wortwahl provozieren. Wenn die Wogen im Dialog immer höher schlagen, sollten Sie sich dadurch nicht anstecken lassen. Gewinnen Sie die sachliche Distanz, indem Sie das bisher Gesagte zusammenfassen, ggf. eine Definition, sachliche Erläuterung geben und/ oder von dem Gesprächs-

partner erbitten. So lässt sich die Gehirnhälfte der Emotionen beruhigen und die andere, die sachlich, aktivieren.

- (10) Halten Sie sich mit vorschnellen Bewertungen zurück! Hören Sie zu, und unterstellen Sie, dass jeder Mensch sein Bestes versucht. Fehler und Pannen haben meist Gründe, die es lohnt zu erforschen.
- (11) Hören Sie genau zu! Gespräche sind Dialoge und keine Monologe. Arbeiten Sie darauf hin, dass die Informationsdichte pro Aussage überschaubar bleibt. Zu viele Gedanken in einer Aussage führen zwangsläufig zu einer selektiven Wahrnehmung: Es wird nur noch das herausgenommen, was einem aktuell wichtig erscheint. Dabei kommt es meist zu Informationsverlusten. Greifen Sie daher jeweils die von Ihnen wahrgenommenen Kernsachen noch einmal auf.
- (12) Mitunter ist es hilfreich, wenn Sie die Aspekte Ihres Gesprächspartners, die aus ihm herausprudeln, mit "Hausnummern" versehen: " Sie sind also der Meinung, dass wir ers-tens... zweitens... drittens... Zum ersten Punkt denke..."
- (13) Hören Sie analytisch zu! Legen Sie nicht einzelne Worte auf die Goldwaage. Es kommt auf den Sinnzusammenhang an. Sie haben sicherlich schon erlebt, dass Ihre Worte nicht ausgereicht haben, Ihre Erlebnisse bzw. Begeisterung einem Dritten in dieser Tiefe zu vermitteln. Geben Sie daher auch Ihrem Gesprächspartner die Chance, dass er im Dialog die treffenden Worte findet.
- (14) Streiten Sie nicht um Prestige! Achten Sie auf einen auf das Ziel hin ausgerichteten Dialog. Nehmen Sie Ihren Gesprächspartner so, wie er ist. Lassen Sie sich von der Sache leiten. Vermeiden Sie verbale Posen und Domi-

nanzgesten. Antworten Sie auf Überheblichkeit und Arroganz mit Sachlichkeit.

- (15) Geben und nehmen Sie in einem ausgewogenen Verhältnis! Vermeiden Sie alles, was auf ein Aushorchen des Gesprächspartners hinausläuft. Mitunter kann es wichtig und richtig sein, Ihrem Gesprächspartner klar werden zu lassen, wo die Gefahren seines Mitteilungsbedürfnisses liegen.

18. Vermeiden Sie eine zu hohe Informationsdichte.

Häufig kann man beobachten: Ohne Punkt und Komma werden im rasanten Tempo die offenen Punkte der Rücksprache und die vielen sich einstellenden Assoziationen abgearbeitet. Der eine kann bei diesem Tempo mithalten, der andere bleibt auf der Strecke liegen und hakt die Fülle der Inhalte mit einem resignierten Kopfnicken ab.

Gut ist es daher, wenn sich die Gesprächspartner während eines Informationsgespräches Notizen machen. Allein das Schreiben des anderen bewirkt, dass sich die Informationsabgabe auf ein erträgliches Maß reduziert. Viele Führungskräfte mögen das nicht. Denn es hält, wie sie meinen, den zügigen Ablauf auf. Tatsächlich aber wird das Gehörte auf diese Weise verarbeitet.

Je höher die Dichte der Information, desto mehr greift das, was als selektive Wahrnehmung bezeichnet wird: Um der Flut der Reize Herr zu werden und um sich vor Überreizung zu schützen, wählen Menschen aus der Reizfülle das aus, was sie verkraften und verarbeiten können - und nicht selten, was sie verarbeiten wollen. Auch in einem Gespräch gilt es, die Rhythmik zu beachten. Neben Phasen der Spannung und Phasen der Entspannung sollten Pausen so eingebaut werden, dass ein Abstand vom unmittelbaren Geschehen möglich ist. Dabei geht es nicht um das unkonzentrierte Abschweifen. Lohnende Pausen setzen auf ein aktives Pausenmanagement. Wer sich über 45 Minuten hinaus konzentriert

muss, gleitet mit seinen Gedanken zwangsläufig ab.

Daher:

- Vermeiden Sie die Anhäufung mehrerer Gedanken in einer Erwiderung!
- Achten Sie auf die Informationsdichte Ihrer Aussagen!
- Geben Sie Raum für das innerliche Verarbeiten des Gesagten!
- Bauen Sie auf die kleinen und größeren lohnenden Arbeitspausen!
- Die richtige Portionierung orientiert sich an der Aufnahmefähigkeit ihres Gesprächspartners! Lockern Sie Ihre Aussage durch plakative Beispiele auf.
- Achten sie auf die Rhythmik: Bauen sie auf das rhythmische Grundmuster von Spannung und Entspannung.

19. Appelle an das Gefühl sind wirkungsvoll. Aber: „Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand.“ Unterscheiden Sie zwischen der rationalen und emotionalen Ebene!

Es gibt faire und weniger faire Appelle an das Gefühl. Die folgenden Appelle tendieren zu den eher unfairen Methoden, denn sie verhindern eine sachliche Auseinandersetzung:

- „Von Ihnen hätte ich das nicht erwartet!“
- „Ein anständiger Mensch tut so etwas nicht!“
- „Ich hätte von Ihnen mehr Loyalität erwartet!“
- „Bei der hohen Zahl an Arbeitslosen erwarte ich von Ihnen mehr Engagement!“

Wichtig ist es, bei Gesprächen zwischen Missverständnissen, Standpunkten und Meinungsverschiedenheiten zu unterscheiden. Gegenüber den Missverständnissen und den unterschiedlichen Standpunkten haben Meinungsverschiedenheiten häufig eine andere Qualität. Während man Standpunkte und Missverständnisse in der Regel klären kann, erweisen sich Meinungsverschiedenheiten häufig als sehr hartnäckig.

Daher folgt: Wo sich fest gefügte Meinungen ausmachen lassen, sollte man sich nur dann auf eine Auseinandersetzung einlassen, wenn einem die Machtmittel gegeben sind.

Auch hier gilt, wie bereits aufgezeigt: „Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand!“

Die Rückschlüsse aus diesen Beispielen liegen auf der Hand:

- Unterscheiden Sie zwischen Standpunkten, Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten.
- Prüfen Sie bei Meinungsverschiedenheiten, welche Seite die stärkeren Machtmittel in diesem Fall besitzt.
- Wägen Sie ab, ob der Einsatz sich lohnt.
- Wenn Sie bei Meinungsverschiedenheiten antreten müssen, sollten Sie auf Geduld und einen langen Atem setzen.
- Falls Sie die Machtmittel besitzen: Denken Sie daran: Man sieht sich häufig mehr als einmal!

20. Halten Sie fest, wer was wann zu tun hat!

In dem Gespräch werden viele Ideen geboren und Absichten formuliert. Zum Abschluss des Gesprächs ist daher wichtig, die wichtigsten Absprachen und Gesprächsnotizen noch einmal kurz zusammenzufassen und festzulegen, wer was übernimmt. Statt der offenen Formulierung: „Dann lassen wir uns das alles noch einmal durch den Kopf gehen und stimmen uns in den nächsten Tagen ab!“ steht: „Herr X, ich schlage vor, sie klären 1., 2. und 3. Ich werde dafür sorgen, dass die Unterstützung durch 1., 2., 3. und 4. erfolgt. Wir sollten uns daher in der nächsten Woche am Dienstag um 15.00 Uhr über das weitere Vorgehen abstimmen. Geht der Termin in Ordnung?“ „Nein!“ „Welchen anderen Termin schlagen Sie vor?“ ...

Nicht immer sind die Dinge so leicht zu ordnen, wie etwa bei einem Informationsgespräch. Bei einem Kritikgespräch liegen die

Dinge mitunter anders. Hier kann die Abschlussphase genutzt werden, die hohen Wellen von Wechselbädern in ein ausgewogenes und abklärendes Licht zu stellen. Denn wer den Kern eines lieb gewordenen Vorurteils trifft, weiß, dass mit der Nähe zum Zielpunkt die Widerstände deutlich zunehmen.

21. Beenden Sie das Gespräch mit einer Perspektive, einer Aufforderung zum Handeln.

In der Rhetorik gilt: Der Anfang und das Ende einer Rede muss stimmen. Behalten wird, was am Anfang und am Ende gesagt wird. Seit Generationen - vor allem im alten Rom - galt es daher als eherner Grundsatz: Am Ende eines Vortrages, eines Gespräches soll der Drang ausgelöst werden, etwas Konkretes zu tun.

Auch bei Kritikgesprächen ist es wichtig, noch einmal die Beweggründe der einen und die Beweggründe der anderen Seite aufzuzeigen, die gemeinsamen und die abweichenden Bewertungen herauszustellen.

### 6.3 Nachbereitung des Gesprächs

22. Nehmen Sie sich die Zeit, das Gespräch noch einmal auf sich wirken zu lassen! Ziehen Sie aus dem Soll (Zielphase) und dem Ist (das Erreichte/ Kontrollphase) Rückschlüsse für künftige Gespräche

Eine lernende Verwaltung setzt auf ein ständiges Überprüfen von SOLL (vgl. Zielanalyse) und dem erreichten IST. Wer sich dieser Nachbesinnung stellt und nicht von einem Gespräch zum nächsten hastet, wodurch die Eindrücke überlagert werden, lernt viel für sich und verbessert seine rhetorische Kompetenz. Daher sollten Sie für jedes Gespräch einen

Zeitpuffer einplanen, um das Angestrebte mit dem tatsächlich Erreichten unmittelbar nach dem Gespräch abzugleichen. Dies ist der Schlüssel zu einer Erfolgsstrategie.

Zur Nachbereitung des Gesprächs könnten beispielsweise Fragen stehen wie etwa:

- Wie war die Atmosphäre des Gesprächs?
- Wie waren die Gesprächsanteile auf beiden Seiten verteilt? Kam der Gesprächspartner angemessen zu Wort?
- Trafen die in der Vorbereitung formulierten Ziele den Kern des Problems?
- Ergeben sich Rückschlüsse bei der Zielanalyse für künftige Gespräche?
- Gab es während des Gesprächs einen wunden Punkt, auf dem ich mich nicht im Vorfeld eingestellt hatte?
- Gelang es, den Gesprächspartner im Einstieg dort abzuholen, wo er stand?
- Ist das Gespräch auf der sachlichen Ebene verlaufen?
- Gab es Themenbereiche, bei denen sich Widerstände aufbauten?
- Wo zeigten sich Übereinstimmungen in der Argumentation?
- Sind beide Gesprächspartner beim Thema geblieben?
- Welche weiteren Aspekte, die nicht unmittelbar zum Gesprächsgegenstand gehörten, wurden angesprochen?
- Gab es in dem Gespräch Phasen, die ich als unangenehm empfand?
- Was habe ich erfahren, was mich persönlich weiterbringt?
- Hatte das Gespräch einen Vorteil für meinen Gesprächspartner?
- Bin ich insgesamt mit dem Gesprächsverlauf zufrieden?
- Wie wird das Gespräch bei dem Gesprächspartner angekommen sein?
- Was müsste jetzt nach diesem Gespräch als nächstes folgen?

<i>Soll - Ist Vergleich des Gesprächsablaufes</i>			
	trifft zu	trifft nicht zu	
Der Redeanteil im Gespräch war gleichmäßig auf beide Partner verteilt	1	2 3 4 5 6 7	
Die Inhalte des Gesprächs konzentrierten sich auf die Person des Mitarbeiters	1	2 3 4 5 6 7	
Ich habe viel über meinen Führungsstil bzw. Mein Arbeitsverhalten erfahren	1	2 3 4 5 6 7	
Das Gespräch baute auf gleichberechtigten Interaktionen	1	2 3 4 5 6 7	
Beide Partner konnten sich angemessen in das Gespräch einbringen	1	2 3 4 5 6 7	

Vgl. hierzu auch

Meixner, H.E., Im Dialog gewinnen - Brücken bauen im Gespräch, Berlin 2016, ISBN 978- 3- 7375- 2818- 4

Meixner, H. E., Erfolgsfaktor Meeting- Die regelmäßige Dienst- und Teambe-  
sprechung, Berlin 2015, ISBN 978- 3- 7375- 2620 - 3

Bodomi