

*-**de* Gesprächsführung *fr* Entretiens *-*

Gespräche sind gleichzeitig eine Folge und eine Notwendigkeit im menschlichen Zusammenleben und -arbeiten. Und so können auch die zahlreichen Führungsaufgaben nur wahrgenommen werden, wenn zahlreiche Gespräche geführt werden. Führen ohne Kommunikation ist nicht möglich und Gespräche richtig zu führen ist eine Schlüsselkompetenz für jede Führungsperson.

Arten von Personalgesprächen

Fontanellaz (2016) unterscheidet zahlreiche Anlässe und Arten von Gesprächen mit Mitarbeitenden. Sich dieser unterschiedlichen Formen und Ziele von Personalgesprächen bewusst zu sein, ermöglicht eine situative Vorbereitung und Rollenklarheit. Beides ist wichtig, damit Gespräche erfolgreich sind.

Im Rahmen der Personalführung werden die folgenden Arten von Gesprächen unterschieden:

- Einstellungs- / Bewerbungsgespräch (vgl. [Rekrutierung neuer Lehrpersonen](#))
- [MAG](#) als Standort- und Perspektivengespräch
- Planungs- und Entwicklungsgespräch
- Qualifikationsgespräch (Leistungsbeurteilung)
- Feedbackgespräch, Anerkennungsgespräch
- Delegationsgespräch
- Beratungsgespräch
- Kritikgespräch
- Konfliktgespräch
- Kündigungsgespräch
- [Austrittsgespräch](#)

Gesprächsführung

Vorbereitung

Ziel bestimmen

Gespräche im beruflichen Umfeld verfolgen meistens ein Ziel. Es ist wichtig, dass man sich über dieses Ziel bewusst ist, resp. bei Zielen, die schwierig zu erreichen sind, sich Teilziele zu setzen. So kann man auch das Gespräch beenden, sobald ein Teilziel erreicht wurde.

Organisatorische Vorbereitung

Hier ist es wichtig, ein möglichst stimulierendes und störungsfreies Umfeld für ein Gespräch zu schaffen und sich bewusst zu sein, dass neben der Sitzordnung auch die Temperatur, Belüftung, und Beleuchtung den Verlauf beeinflussen können.

Zeitpunkt

Hier gilt es insbesondere darauf zu achten, dass sich das Gegenüber nicht überrumpelt fühlt und sich auf die Besprechung vorbereiten kann und gerade wichtige Gespräche sollten am besten vormittags stattfinden, wenn die meisten Personen in einem Leistungshoch sind.

Gesprächsunterlagen

Notizen, Muster und Entwürfe verdeutlichen die Wichtigkeit einer Besprechung. Komplizierte Sachverhalte sollten möglichst mit Hilfe einer Visualisierung aufgezeigt werden, da sie so einprägsamer und schneller erläutert werden können.

Durchführung

Um ein Gespräch steuern zu können, ist es zweckdienlich, dieses in drei Phasen aufzuteilen:

Eröffnungsphase

In dieser Phase ist der Beziehungsaufbau wichtig und mit einfachen Eröffnungsfragen kann die Situation entkrampft werden. Nachdem der persönliche Kontakt hergestellt ist, nennen Sie den Gesprächsgrund und das -ziel.

Kernphase

In dieser Phase wird das Thema vertieft und wenn möglich eine Einigkeit erzielt. Sie sollten dabei der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner die Gelegenheit bieten, die eigene Sichtweise darzustellen und falls möglich kann eine Einigkeit oder zumindest eine Vereinbarung erzielt werden. Die Kernphase ist weniger ritualisiert als die Eröffnungs- und Abschlussphase und offener für individuelle Gestaltungsmöglichkeiten.

Abschlussphase

In dieser Phase ist ein positives Gesprächsklima besonders wichtig, da es entscheidend ist für die weitere Zusammenarbeit. Inhaltlich besteht sie aus den Teilen: Ergebnissicherung, Ausblick und Verabschiedung. Durch Vereinbarungen resp. Massnahmen können die Ergebnisse gezielt gesichert werden. Bei Abschluss können Sie den Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin noch auffordern, Ihre Zusammenfassung zu ergänzen (z.B. mit der Fragen: 'Möchten Sie weitere Aspekte hinzufügen?' oder 'Habe ich etwas Wesentliches vergessen?'). Gut ist bei kontroversen Gesprächen auch, sich für die faire Auseinandersetzung resp. die konstruktive Grundhaltung zu bedanken.



Gut zu wissen: Gesprächsfördernde Techniken

Wertschätzung zeigen

Aus dem Harvard-Konzept stammt das Motto 'Hart in der Sache, aber weich zum Menschen'. Die Haltung zum Gegenüber sollte von Achtung und Akzeptanz geprägt sein. Sie können sich als Führungsperson bewusst machen, dass Ihre Meinung und Verhaltensweisen von denen Ihres/Ihrer Mitarbeitenden abweichen können. Versuchen Sie jedoch, den Standpunkt, die Motive und Bedürfnisse des Gegenübers nachzuvollziehen und wo immer möglich, Lösungen herbeizuführen, die für beide Seiten annehmbar sind.

Mit Ich-Botschaften kommunizieren

Man-Botschaften sollten vermieden werden. Sie wirken unpersönlich und häufig herablassend. Mit Ich-Botschaften formuliert man hingegen eine eigene Sichtweise resp. Reaktion auf eine Verhaltensweise. Das Gegenüber hat damit die Gelegenheit, diesen Eindruck zu korrigieren. Dadurch, dass mit Ich-Botschaften eigene Empfindungen und Emotionen mitgeteilt werden können, entsteht Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern oder den Gesprächspartnerinnen.

Weitere gesprächsfördernde Techniken

- gezieltes Fragen
- aktives Zuhören
- Reformulieren resp. Wiederholen mit eigenen Worten des Gehörten
- Feedback geben
- Verzicht auf negativ besetzte Wörter (z.B. 'schlecht', 'unprofessionell', 'verletzend' etc.)



Gut zu wissen: Nonverbale Kommunikation

Mehrabian hat den Anteil an Informationen über die unterschiedlichen Kanäle untersucht, denn Informationen werden nicht nur über das Verbale transportiert, sondern weiter über den Klang der Stimme und die Mimik resp. Körpersprache und Gestik. Er konnte nachweisen, dass sowohl Stimmklang als auch Mimik einen beträchtlichen – wenn nicht sogar grösseren – Anteil der Information ausmachen, welche vom Empfänger oder von der Empfängerin aufgenommen wird. ([Das Mehrabian Missverständnis](#)). Im Internet gibt es spannende Kurzfilme zu diesem Themengebiet, z.B. [Rudi Rhode: Szenischer Vortrag zur Körpersprache „Der Körper lügt nicht“](#) und [Wenn Nervensägen an unseren Nerven sägen](#).

Gesprächsauswertung

Folgende Leitfragen können hier verwendet werden:

- Habe ich mein Gesprächsziel erreicht?
- Wenn nicht: Woran ist es gescheitert?
- Wie habe ich mich verhalten? Habe ich Wertschätzung entgegengebracht und auf die Bedürfnisse des Gegenübers geachtet?
- Wie war das Gesprächsklima?
- Ist mir in den Phasen eine sinnvolle Strukturierung gelungen?
- Welchen Eindruck habe ich von meiner Gesprächspartnerin, meinem Gesprächspartner?
- Was muss ich bei weiteren Gesprächen beachten?
- Auf welche Bedürfnisse muss ich künftig stärker eingehen?

Weitere Informationen

Das Institut für Weiterbildung und Dienstleistungen bietet Kurse zum Thema Mitarbeitergespräche und Gesprächsführung im Allgemeinen an. Sie finden die aktuellen Ausschreibungen unter dem folgenden Link: <https://www.phbern.ch/weiterbildung/weiterbildungssuche>

Bei Bedarf kann eine Beratung oder ein spezifisches Holangebot zu diesem Führungsthema bei der PHBern angefordert werden. Damit kann spezifisch auf die konkrete Situation an der Schule eingegangen werden. Die Anfrage können Sie per Email oder telefonisch an den folgenden Kontakt richten: [Beratung für Schulleitungen, Behörden und Organisationen](#)

Weiterführende Literatur:

- Fontanellaz E. (2016). *Personalmanagement*. In Hofmann H., Hellmüller P. & Hostettler U. (Hrsg.), *Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxis*. (1. Auflage, S. 46 – 72). Bern, Schweiz: hep.
- Kuhnke, E. (2017). *Körpersprache im Beruf für Dummies - Das Pocketbuch*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH.
- Schulz von Thun, F. u.a. (2003). *Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Simon, W. (2004). *Gabals grosser Methodenkoffer – Grundlagen der Kommunikation*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Rechtliche Grundlagen

Keine Inhalte

Arbeitsunterlagen

FAQ

Keine Inhalte

Überschrift

Kein Inhalt gefunden.

Archiv

Keine Inhalte

Feedback

Haben Ihnen diese Informationen weitergeholfen? Vielen Dank für Ihre Rückmeldung.

Rückmeldung
Ja Teilweise Nein

[themepressdefault:Feedbackformular]

Kontakt

Haben Sie Fragen oder fehlen Ihnen Informationen? Oder haben Sie einen Fehler entdeckt?

Hier wird das Kontakt-Formular angezeigt. Sie können sich aber auch per Tel/Mail bei uns melden: [+41 31 633 83 12](tel:+41316338312) / wpgl@b.e.ch

Kommentar required
Anzahl verfügbare Zeichen: 2000
Kontakt

Ich möchte, dass Sie mich kontaktieren.

Anrede required

Keine

Herr

Frau

Vorname required

Nachname required

Firma/Organisation

Strasse und Hausnr.

PLZ required

Bitte nur Zahlen eintragen

Ort required

E-Mail-Adresse required

Telefon required

Bitte nur Zahlen eintragen.

Datenbearbeitung required

Ich bin damit einverstanden,
dass meine IP-Adresse gespeichert wird und meine Angaben mittels E-Mail an die zuständige Stelle weitergeleitet werden.

[themepressdefault:Kontaktformular]

Themen

Was Sie auch noch interessieren könnte:

[Austrittsgespräch Rekrutierung neuer Lehrpersonen](#)