

Menschen machen Schule – Verstehen und Verständigen

- **Rechtliche Grundlagen**
- **Praxis der Gesprächsführung**
- **Praxis der Argumentation**
- **Gesprächsmuster**
- **Kritik**



Vortrag auf der Personalversammlung des
Personalrat Hauptschulen bei der Bezirksregierung Köln

Kontakt: lpr.hs@bezreg-koeln.nrw.de
Homepage: www.personalrat-hauptschule-koeln.de

05. Oktober 2026

Referent: Uwe Riemer-Becker
Kontakt und Fortbildungsangebot für Schulen: becker.beratung@gmx.de

Wohlwollender Umgang ist Pflicht

Allgemeine Dienstordnung

§ 1 Aufgabe der Dienstordnung

- (2) Sie setzt ein **kollegiales und vertrauensvolles Zusammenwirken** aller Beteiligten voraus. Innerschulische Konflikte sind zunächst mit dem Ziel der Verständigung unter den Beteiligten zu erörtern.

§ 3 Allgemeine Rechte und Pflichten

- (2) Zu den beamtenrechtlichen Pflichten gehört es, ... **Vorgesetzte zu beraten und zu unterstützen** (§ 58 LBG) sowie gegebenenfalls Bedenken gegen die Rechtmäßigkeit dienstlicher Anordnungen geltend zu machen (§ 59 LBG).

Anspruch auf „Schutz“

Allgemeine Dienstordnung

§ 3 Allgemeine Rechte und Pflichten

- 3) Im Rahmen ihres Dienst- und Treueverhältnisses haben beamtete Lehrer und Lehrerinnen gegenüber dem Dienstherrn **insbesondere Anspruch auf Fürsorge und auf Schutz bei der Ausübung ihrer dienstlichen Tätigkeit** (§ 85 LBG).
- (4) Für Lehrer und Lehrerinnen im Angestelltenverhältnis gelten die allgemeinen Rechte und Pflichten entsprechend (§ 3 TV-L).

Glaubwürdigkeit

Positive Autorität

- als Person authentisch und klar sein
- in der Sache und ihrer Vermittlung kompetent sein
- formale Hierarchiebefugnisse zurückstellen

Förderung

- der Bereitschaft zu Zusammenarbeit
- des Sinns für Wirklichkeit
- des Sinns für Verantwortung

Gesprächsstile

Zufriedenheitsstil	Wohlfühlen	Arbeit
Aufgabenstil	Wohlfühlen	Arbeit
Laisser-faire Stil	Wohlfühlen	Wohlfühlen
Integrationsstil	Wohlfühlen	Arbeit

Unterstützende Struktur und Fragen

Beobachtung:

- Was ist wertfrei betrachtet geschehen?
- Was wurde gesagt und getan?
- Was haben Sie konkret beobachtet?

Gefühle

- Wie geht es Ihnen mit dem Gehörten (Gesagten, Beobachteten...)?
- Wie fühlen Sie sich dabei?
- Was löst das bei Ihnen aus?

Bedürfnisse

- Was genau ist Ihnen wichtig?
- Geht es Ihnen um ...?
- Was soll sich dabei für Sie erfüllen?

Bitten:

- Worum möchten Sie genau bitten?
- Wie stellen Sie sich den nächsten Schritt vor?
- In welcher Form kann ich Sie konkret unterstützen?

Methodik für Berufsgespräche

Ziel ist eine verbindliche Vereinbarung
Methode ist Kooperation und Konsens

1) Kontaktaufnahme:

- Für offenes und freundliches Klima sorgen: Begrüßung, Umgebung etc.

2) Kontraktphase:

- Abstimmen eines gemeinsamen Plans für das Gespräch:
 - Zeitrahmen festlegen (pro Thema)
 - Themen des Gesprächs festlegen
 - Vorgehensweise festlegen
- ↳ In allen Punkten Einverständnis herstellen

3) Argumentationsphase:

- Entwicklung von Ideen
- Austausch von Argumenten, Vorschlägen, Dissensen etc.
- (↳ vor einem Gespräch die eigenen Ziele für sich selbst präzisieren)

4) Beschlussphase:

- Entscheidungen zusammenfassen, formulieren, wie sie von allen Beteiligten nachvollzogen und getragen werden
- Konsens herstellen
- Auftrag und Zeitrahmen festlegen

5) Abschlussphase:

- Klima, Dank für anvertraute Zeit und Beiträge

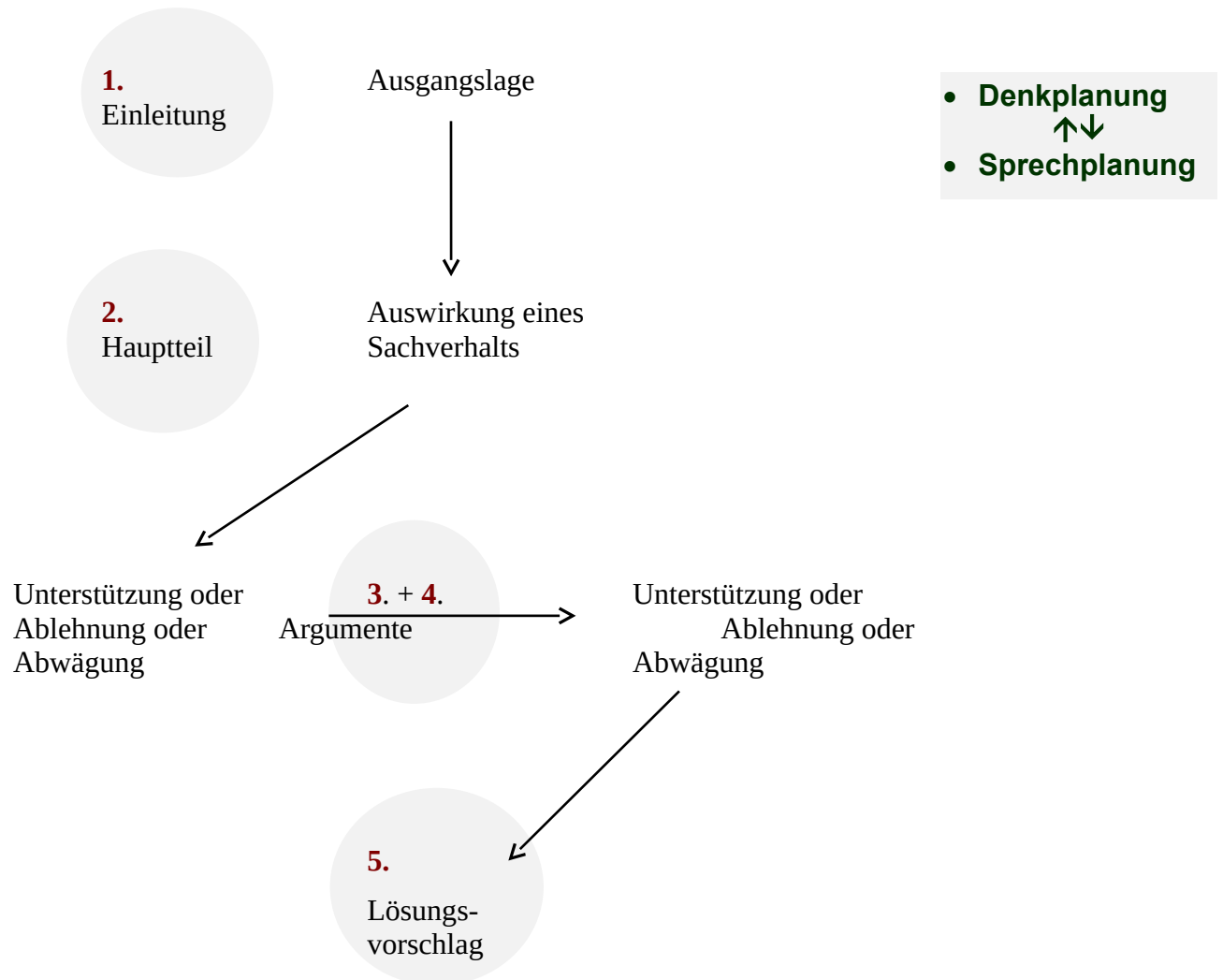


Wichtig ist der Schutz vor Angriffen und Zumutungen durch

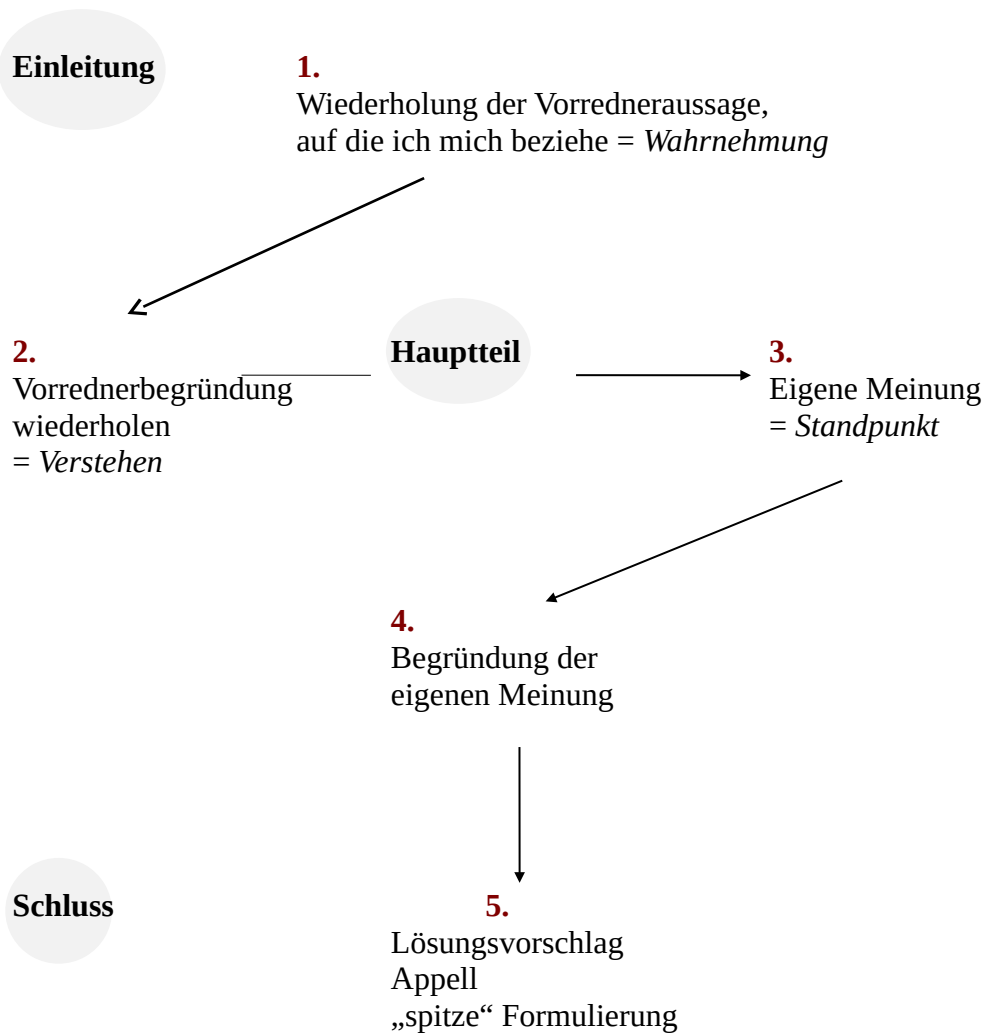
- Einhalten der vereinbarten Zeit oder neue Zeitvereinbarung
- das Kennen der eigenen Ziele (und Beweggründe)
- einheitliche Linie der Beteiligten einer Seite
- Heranziehen externer Kriterien
- Präzise und konkret Sprache im Indikativ
- keine Rechtfertigungen (auch mal Schweigen)
- das Kennen der eigenen Zumutbarkeitsgrenzen
- Alternativen zum Scheitern
- Bedenkzeit bei Überfällen

Das Fünf-Schritt-Modell der Argumentation

Um im Hauptteil einer Rede nicht weitschweifig zu werden, hilft es, sich auf die zwei wichtigsten Argumente zu beschränken:



5-Schritt-Diskussionmodell der Argumentation



Beziehungsgrundmuster im Gespräch

Die Kommunikationswissenschaft kennt vier verschiedene Grundmuster, die die Beziehungsgestaltung in Gesprächen prägen:

- **Grundmuster „Macht“: bestimmen und unterordnen**

Eltern - Kind-, Lehrer – Schüler-, oder Chef – Mitarbeiter – Beziehungen sind häufig von diesem Muster geprägt. Macht kann jedoch sehr unterschiedlich ausgeübt werden, je nachdem, welcher „Führungsstil“ (z.B. autoritär oder demokratisch) angewandt wird

Das Grundmuster Macht kann auch Gespräche prägen, in denen die Gesprächspartner an sich gleichgestellt sind (z.B. Lehrer – Eltern). In solchen Gesprächen *fühlt* sich einer der Beteiligten über- oder unterlegen.

- **Grundmuster „Konkurrenz“: Rivalität und Aggression**

Hier geht es darum herauszufinden, wer der Stärkere (Klügere, Erfahrenere...) ist. Aggressivität ist das vorherrschende Gefühl. Es offenbart sich in Beleidigungen und Unterstellungen oder sehr subtil in verdeckten verbalen „Spitzen“, die den anderen herabsetzen.

- **Grundmuster „Partnerschaft“: auf einer Ebene, wertschätzend**

Die Gesprächspartner sind oder fühlen sich gleichberechtigt. Auch wenn sie nicht einer Meinung sind, respektieren sie sich gegenseitig. Sie können einander zuhören und sind bei Konflikten an einer gemeinsamen Lösung interessiert.

- **Grundmuster „Werbung“: Verführung**

Dieses Grundmuster findet sich meist bei gegengeschlechtlichen Gesprächspartnern. Die Kommunikation enthält eine manchmal unbewusst erotische Komponente. Der werbende Gesprächsstil äußert sich hauptsächlich auf der nonverbalen Ebene.

Für Berufsgespräche ist es hilfreich und wichtig, dass alle einander „auf gleicher Augenhöhe“ begegnen. Vermeiden Sie alles, was belehrend oder moralisierend klingt! Lassen Sie sich aber auch nicht von dominantem Verhalten einschüchtern, sondern beziehen Sie Position und bleiben Sie sachlich.

(Quelle: Carolin Sponheuer, Kommunikationstrainerin und Supervisorin, carolinsponheuer@t-online.de)

Wie gehe ich mit Anschuldigungen und Kritik um?

Wenn Anschuldigungen Sie unvorbereitet „zwischen Tür und Angel“ treffen, entscheiden Sie zunächst, ob Sie das Gespräch jetzt führen wollen und können oder ob Sie lieber einen Termin vereinbaren möchten.

(„Das was Sie da vorbringen, ist viel zu wichtig, um es zwischen Tür und Angel zu besprechen, lassen Sie uns einen Termin vereinbaren.“ „Ich kann Ihnen jetzt nicht richtig zuhören, weil...)

Sorgen Sie dafür, das es kein „Publikum“ gibt und suchen Sie einen ruhigen Raum oder zumindest eine ruhige Ecke auf.

Lassen Sie Ihren Gesprächspartner Dampf ablassen und hören Sie einfach nur zu.

Wenn Sie zu früh versuchen, den anderen zu unterbrechen, verschenken Sie unnötig Energie. Greifen Sie erst ein, wenn der andere anfängt, sich mehrfach zu wiederholen oder längere Pausen einlegt.

Fangen Sie nicht sofort an, sich zu rechtfertigen, sondern fragen Sie nach, was Ihr Gesprächspartner genau meint . Bitten Sie ihn, konkrete Situationen zu benennen, in denen Sie sich aus seiner Sicht falsch verhalten haben.

Wiederholen Sie sinngemäß (und ohne Polemik!), was Sie verstanden haben.

Erklären Sie erst jetzt, wie Sie die Situation sehen. Wenn Sie tatsächlich einen Fehler gemacht haben, geben Sie das freimütig zu (ich bin froh, dass Sie mich/uns darauf aufmerksam gemacht haben...) Vielleicht gibt es auch etwas zu erklären oder richtig zustellen (Da hat es offenbar ein Missverständnis gegeben, lassen Sie mich das richtig stellen...) Möglicherweise müssen Sie sich auch abgrenzen (Das sehe ich anders als Sie...)

Wenn ihr Gesprächspartner unfair wird und Sie persönlich angreift, sollten Sie nicht darauf „einsteigen“, sondern den anderen auffordern, wieder auf die Sachebene zurückzukehren. Ist das nicht möglich, brechen Sie das Gespräch ab und bieten an, zu einem anderen Zeitpunkt einen neuen Versuch zu unternehmen.

Versuchen Sie eine Lösung zu finden. Fragen Sie Ihren Gesprächspartner, was er von Ihnen erwartet. Lässt sich der Konflikt nicht lösen, schlagen Sie vor jemand anderen hinzuzuziehen, der vermitteln kann.

(Quelle: Carolin Sponheuer, Kommunikationstrainerin und Supervisorin, carolinsponheuer@t-online.de)