

### Modul 3

## Unter 4 Augen - Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

### Modul 3

## Unter 4 Augen - Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

27. / 28.11.2017

Personalführung bedeutet, das Engagement und die Fachlichkeit der Mitarbeitenden zur Erreichung der gemeinsamen Ziele zu gewinnen, sie zu entwickeln und langfristig zu erhalten. Hierfür müssen Führungskräfte zielgerichtet kommunizieren und Führungsinstrumente effektiv einsetzen. Eine gelungene Kommunikation mit Mitarbeitenden erzeugt Motivation, schafft Vertrauen und festigt die Arbeitsbeziehungen.

Die Führungskräfte...

- lernen verschiedene Führungsinstrumente kennen und können diese situationsgerecht einsetzen,
- erlernen die Grundlagen wirkungsvoller und zielgerichteter Kommunikation in Gesprächen unter vier Augen und können nützliche Gesprächstechniken anwenden,
- können eigene Anliegen in schwierigen Gesprächssituationen vorwurfsfrei darlegen und erhalten Impulse zu Gestaltung schwieriger Gesprächssituationen.

## Unter 4 Augen - Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

### 1. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Begrüßung, Orientierung, Erwartungen
- Wirkungsvolle Kommunikation als Führungskraft A.I.
- Das Gespräch als Führungsinstrument
- Gesprächstechnik für Führungskräfte und Übungen
- Führungsinstrumente praktisch: Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Kritik und Anerkennung, Delegation, Klärungsgespräch,
- Tagesrückblick

### 2. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Ggf. Anforderungsprofile
- Gesprächstechniken und Übungen
- Mediative Kompetenz für Führungskräfte
- Übungen, Übungen, Übungen...
- Selbst- und Fremdwahrnehmung der kommunikativen Kompetenz
- Transfer und Auswertung

## Kompetenzen der Führungskraft

- verstehen
- beobachten
- richtig fragen
- wahrnehmen
- Schwierigkeiten ansprechen können
- Körpersignale wahrnehmen
- Feedback geben

### Vorbereitung des Gesprächs



Richtige Zeitplanung  
Störungsfreier Raum  
Rechtzeitige Vereinbarung des Gesprächs  
Gesprächsphasen  
Klärung:

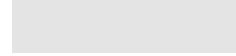
- Worum geht es?
- Was soll besprochen werden?
- Was ist das Ziel?
- Was soll MA hinterher wissen, tun?
- Was möchten Sie wissen?

### Gespräch durchführen



Anerkennungsgespräch  
Rückkehrgespräch  
Fehlzeitengespräch  
Mitarbeitergespräch  
Konfliktgespräch  
Kritikgespräch  
Klärungsgespräch  
Delegationsgespräch  
Auftragserteilung  
...

### Nachbereitung Umsetzung



Umsetzung der Maßnahmen und Vereinbarungen  
Überprüfung der Umsetzung

## Phasen eines Gesprächs mit Mitarbeitern

Einleitung	Themen- definition	Verstehen	Verhandlung	Abschluss
Begrüßung Namen nennen kurzen freundlichen Einstieg	Warum sitzen wir hier? Was ist das Ziel des Gesprächs? Wie sieht der Gesprächsablauf aus?	offene Fragen stellen (aktives) Zuhören gedankliches Mitgehen wiederholen Was ist das Problem? Belastungsquellen welches Thema?	Lösungsalternativen „Welche Ideen haben Sie?“ die Ideen anerkennen „Wie realistisch sind die Ideen?“ eigene Ideen einbringen „Was meinen Sie dazu?“ Wer muss was bis wann mit wem tun?	realistische und ehrliche Vereinbarungen treffen „Sie erledigen das, ich kümmerge mich um...“ Vereinbarungen einhalten nächsten Gesprächstermin verbindlich vereinbaren
<b>Ziel</b>	<b>Ziel</b>	<b>Ziel</b>	<b>Ziel</b>	<b>Ziel</b>
Klima schaffen	Fakten nennen	Thema / Problem herausarbeiten	gemeinsam Problemlösungen suchen „Brücken bauen“	Entscheidungen über nächste Schritte treffen

## Das Anerkennungsgespräch

### Wie spricht man Anerkennung aus?

Benennen Sie Hintergrund und Anlass dieses Gesprächs.

Beschreiben Sie die besondere Leistung bzw. das hervorzuhebende Verhalten der mitarbeitenden Person möglichst konkret.

Führen Sie ein Beispiel oder einen Fall auf, der diese Leistung illustriert.

Begründen Sie gegenüber dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin, dass diese Leistung keineswegs einfach und selbstverständlich war. Zeigen Sie die bei der Leistungserbringung bewältigten Schwierigkeiten auf.

Zeigen und begründen Sie die Wichtigkeit dieser Leistung für die gemeinsame Aufgabe bzw. die positiven Auswirkungen eines Verhaltens in der Organisation oder im Kollegenkreis.

Bedanken Sie sich für das Engagement und die Leistungsbereitschaft der mitarbeitenden Person.

## Regeln für ein Anerkennungsgespräch

### Anerkennung sollte nicht als indirekte Kritik an anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern benutzt werden.

Aus diesem Grund finden Anerkennungsgespräche auch unter vier Augen statt.

Ausnahmen von diesem Prinzip können dann gemacht werden, wenn die Leistung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin auch von den meisten seiner Kollegen und Kolleginnen als hervorragend anerkannt wird (Modellwirkung) oder wenn es sich um die Leistung einer Gruppe handelt.

Ausnahmen von diesem Prinzip können auch aus Anlass eines Jubiläums oder einer besonderen Ehrung von Mitarbeitern gemacht werden.

Erhält die Führungskraft selbst Anerkennung (Öffentlichkeit, übergeordnete Stellen usw.) sollte er diese an seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergeben, soweit sie zu dieser Leistung beigetragen haben.

Formen der indirekten Anerkennung sind zu vermeiden, z. B. Abstufungen in der Art der Begrüßung oder indem nur einzelne Mitarbeiter zu Besprechungen eingeladen werden, obwohl alle sachlich zum Thema beitragen könnten.

Anerkennung sollte niemals "im Voraus" ausgesprochen werden.

## Auch Handeln beinhaltet Anerkennung

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

### Beispiele

Nehmen Sie Anregungen, auch kritische, ernst. Auch diese können durch Ihr Verhalten anerkannt werden.

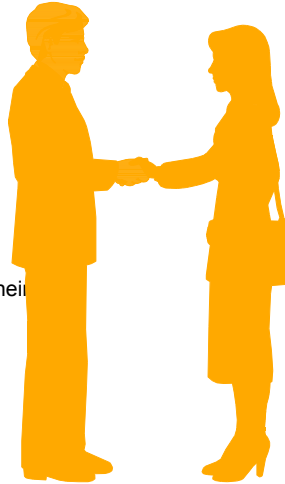
Fördern Sie Initiativen, Anregungen, Kritik.

Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Regieren Sie nicht in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hinein.

Auch eine motivierend ausgesprochene "kritische Würdigung" kann als Anerkennung wirken.

Delegieren Sie verantwortliche Aufgaben und fördern Sie Selbstkontrolle.



Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

## Das Kritikgespräch

### Beim Aussprechen von Kritik sollten Sie folgende Aspekte beachten:

Werden Sie sich klar darüber, welches Verhalten oder welche Leistung Sie verändern wollen.

Kritisieren Sie nur "zum angemessenen Zeitpunkt" - also nicht dann, wenn Sie selbst unmittelbar verärgert sind oder die betroffene Person unter großem Druck steht

Kritik sollte sich auf Veränderung von Verhalten und nicht auf die Persönlichkeit beziehen.

Kritik sollte nachvollziehbar mit Tatsachen, Fakten oder Beobachtbarem begründet sein.

Sprechen Sie Kritik klar und deutlich und ohne Untertöne aus.

Sprechen Sie Kritik unter vier Augen aus.

Kritik sollte sich auf das Wesentliche beschränken.

Versehen Sie Ihre Kritik am Mitarbeiter immer mit Erwartungen, was er anders machen soll.

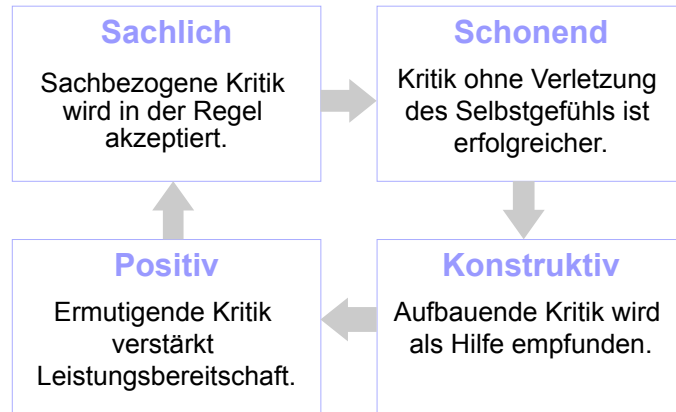
Kritik sollte zukunftsorientiert sein.

Beenden Sie ein Kritikgespräch immer mit einer (schriftlichen) Vereinbarung.

## Kritik – aber wie ?

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn



**Fehler sind dazu da, dass sie gemacht werden.**

## Das Kritikgespräch

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

- ✓ nur individuell kritisieren
- ✓ das sachliche Verhalten tadeln
- ✓ ohne Einsicht keine Besserung
- ✓ unbeherrschte Kritik vermeiden
- ✓ nicht mit Lautstärke argumentieren
- ✓ Fehler sofort korrigieren
- ✓ nichts nachtragen
- ✓ nicht pauschal kritisieren
- ✓ bei wiederholten Fehlern gleicher Art nach wahren Gründen suchen
- ✓ den Weg zum Bessermachen zeigen
- ✓ ggf. Unterstützung anbieten
- ✓ mehr anerkennen – weniger kritisieren

## Das Mitarbeitergespräch

- ➔ Findet in der Regel einmal jährlich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entlang eines Leitfadens statt.
- ➔ Es bietet Mitarbeitern die Gelegenheit...

- zu erfahren, wie der/die Vorgesetzte ihre Leistungen und ihr Verhalten einschätzt,
- zu besprechen, welches Verhalten und welche Leistungen der/die Vorgesetzte von ihnen erwartet,
- die eigene Sicht der eigenen Leistung darstellen zu können,
- Wünsche und Ideen zur weiteren beruflichen Entwicklung einbringen zu können,
- Maßnahmen zur Qualifizierung zu besprechen,
- die eigene Meinung zur Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten zu äußern,
- die Kommunikation und Kooperation mit dem Vorgesetzten zu intensivieren,
- Anerkennung für die geleistete Arbeit zu erhalten.



## 3 Phasen des Mitarbeitergesprächs

- ✓ **Rückblickende Betrachtung**  
 Aufgaben im Zeitraum X
- ✓ **Bilanzierende Betrachtung**  
 Ergebnisse, Einschätzungen, Leistungen und Verhalten des Mitarbeiters  
**Grundlage:** Zielvereinbarung im vergangenen Jahr / Anforderungsprofil / Leistungsbeschreibung  
 Reflexion der Führungsbeziehung
- ✓ **Zukunftsgerichtete Betrachtung**  
 Zielvereinbarung:  
 Entwicklungsziele, Verhaltensziele, Leistungsziele, Qualifizierungsziele, Fachliche Ziele  
 Zielart: Innovationsziele, Optimierungsziele, Erhaltungsziele, Anpassungsziele

## Haltung im Mitarbeitergespräch

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

- **Keine** Monologe  
**sondern** offener Austausch
- **Keine** „Noten“ **sondern**  
Förderung der Stärken
- **Keine** Vorwürfe und Schuldzuweisungen  
**sondern** aus Fehlern lernen und Lösungen erarbeiten



**Ever try, ever fail, no matter. Try again, fail again,  
but better.**

Samuel Beckett

## Zielvereinbarung ist ...

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

gemeinsames Festlegen  
anzustrebender Handlungsweisen  
und Ergebnisse  
für einen bestimmten Zeitraum  
in knapper – in der Regel  
schriftlicher – Form.



### Zielvereinbarung dient ...

der vorausschauenden, systematischen Arbeitsplanung,  
der Verständigung über die erwarteten Ergebnisse,  
der regelmäßigen Überprüfung und ständigen qualitativen  
Weiterentwicklung der Aufgaben des Bereichs,  
der persönlichen Weiterentwicklung des MitarbeiterInnen.



- Ein Ziel wirkt nur dann handlungsauffordernd, wenn mit ihm eine klare Vorstellung des Endzustandes verbunden ist.
- Ein Ziel soll so formuliert sein, dass ich selbst beurteilen kann, ob ich es erreicht habe.
- Mehrere Ziele müssen widerspruchsfrei vereinbar sein.
- Wenn Ziele positiv formuliert sind, wirken sie aktivierend und lösen positive Gefühle aus.
- Ein Ziel sollte legal und umweltverträglich sein.

### Die SMART-Formel

<b>S</b> pezifisch	... konkret und schriftlich formuliert/protokolliert und vereinbart
<b>M</b> essbar	... beobachtbar und überprüfbar, qualitativ und quantitativ
<b>A</b> ktionsorientiert	... aktiv beeinflussbar und unter eigener Kontrolle
<b>R</b> ealistisch	... herausfordernd und selber erreichbar
<b>T</b> erminiert	... terminiert bzw. zeitgebunden formuliert

### Delegieren heißt ...

- ✓ Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen
- ✓ mit klar definierten Zielen und abgegrenzten Verantwortlichkeiten
- ✓ für einen bestimmten definierten Zeitraum
- ✓ zur selbstständigen Erledigung
- ✓ fachlich geeigneten und
- ✓ sozial kompetenten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern

...zu übertragen

Beachten Sie bei der Delegation von Aufgaben folgende Grundregeln

**Bevor Sie eine Tätigkeit selbst machen, fragen Sie sich**

- Was können andere ...
- ✓ genau so gut wie ich?
  - ✓ besser als ich?
  - ✓ billiger als ich?

**Häufig handelt es sich dabei um ...**

- ✓ Routine-Aufgaben
- ✓ Aufgaben, die nicht substantiell zur Stelle gehören
- ✓ Aufgaben, für die ein Mitarbeiter qualifiziert ist
- ✓ Aufgaben, die geeignet sind, die Motivation und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern

Kontrolle

Grundsatz

Nicht Mitarbeiter/  
Mitarbeiterinnen,  
sondern deren  
**Leistung,  
Ergebnisse** und  
**Verhalten**  
kontrollieren



Es gibt drei Arten  
von Aufgabenkontrolle:

**Begleitende**

Kontrolle

**Stichproben-**

Kontrolle

**Ergebnis-**

Kontrolle

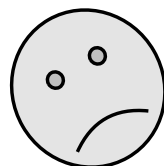
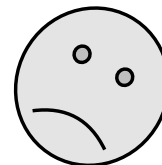


Auf das richtige Maß kommt es an

**Zu viel Kontrolle**

Mitarbeiter ...

- ⊗ fühlen sich beobachtet
- ⊗ erleben starkes Misstrauen
- ⊗ verlieren Motivation und Arbeitsfreude
- ⊗ zeigen keine Initiative mehr
- ⊗ entziehen sich der Kontrolle



**Zu wenig Kontrolle**

Mitarbeiter ...

- ⊗ halten ihre Aufgabe für überflüssig
- ⊗ fühlen sich nicht ernst genommen
- ⊗ verlieren Motivation und Arbeitsfreude
- ⊗ zeigen keine Initiative mehr

## Ergebniskontrolle

Ergebnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kontrollieren heißt regelmäßig prüfen, ob ...

- die Arbeiten, Ergebnisse und das Verhalten noch den vereinbarten Zielen entsprechen,
- Termine eingehalten werden,
- Kostenbudgets und –vorgaben eingehalten werden,
- delegierte Verantwortung und Kompetenzen wahrgenommen oder eingehalten werden,
- Anforderungen der Aufgaben noch den Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen,
- Ziele verändert oder neue Ziele vereinbart werden müssen

## Sechs Prinzipien im Umgang mit Vorgesetzten

- 1** Die Stärken des Vorgesetzten herausfinden und nutzen.
- 2** Gemeinsame Besprechungen gut vorbereiten, die knappe Zeit produktiv und zielorientiert nutzen.
- 3** Nicht auf die Kunst des Gedankenlesens vertrauen, alle relevanten Themen explizit ansprechen.
- 4** Nicht mit Problemen überraschen sondern angemessen und konstant auf dem Laufenden halten, informieren bzw. Ergebnisse mitteilen.
- 5** Verständigung bzw. Vereinbarungen überprüfen (und manchmal konkretisieren) durch „wiederholen und zusammenfassen“
- 6** Gfs. anlassbezogenes konkretes Feedback geben

## Nützliche Gesprächstechniken

### Zielgerichtet Fragen stellen

- offene Fragen
- geschlossene Fragen
- prozesslenkende Fragen
- Kompetenz- und Ressourcen unterstellende Fragen nutzen

### ICH-Aussagen machen

- eigene Anteile ansprechen
- ICH anstatt MAN oder WIR benutzen

### Verständlich formulieren

- klar und prägnant
- dem Gegenüber angemessen

### Aktiv zuhören

- wiederholen und zusammenfassen
- Verständnis klären (Kontrollfragen)
- Wertschätzung fördern

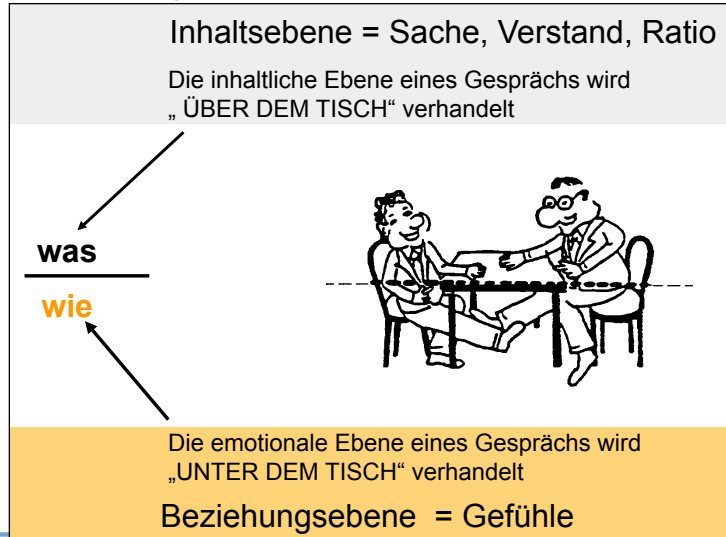
### Hilfreiches Feedback geben

- beschreiben statt werten
- ICH-Aussagen machen
- Einwände und „Killerphrasen“ behandeln

## Das Bermudadreieck der Kommunikation



# Inhalts- und Beziehungsebene



# Modell zwischenmenschlicher Kommunikation oder:

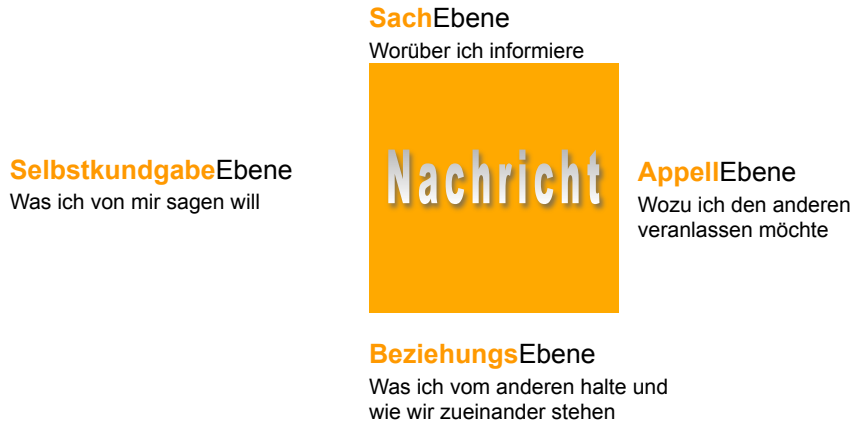
## Die 4 Seiten einer Nachricht

(Friedemann Schulz von Thun)



# Die Anatomie der Nachricht

(Friedemann Schulz von Thun)



# Die Nachricht aus der Sicht des Empfängers



Der Empfänger braucht **4** Ohren

1. Selbstaussage Ohr    2. Beziehung Ohr    3. Sach Ohr    4. Appell Ohr

- Er kann die Botschaften bewusst oder vorbewusst aufnehmen.
- Er kann darauf implizit oder explizit reagieren.

## Relevanz des Modells für Gespräche mit Mitarbeitern

Führungskräftqualifizierung

**BONNER WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

### SachAspekt

Informationen verständlich formulieren/visualisieren

### SelbstaussageAspekt

Möglichst hohe Offenheit bei ICH-Aussagen;  
Kongruenz, sich wesensgemäß und situationsgerecht verhalten



### AppellAspekt

Direktheit bei Appellen und Aufforderungen

### BeziehungsAspekt

Wertschätzung, aktives Zuhören; persönlichen Kontakt herstellen, Pygmalion-Effekt

## Störendes Gesprächsverhalten

Führungskräftqualifizierung

**BONNER WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

### 1. Von sich selbst reden

Sie, da kenne ich.. „Kommt mir bekannt vor, passiert mir laufend... Da ist mir doch letzte Woche...

### 2. Lösungen liefern, Ratschläge erteilen

Ich an Ihrer Stelle würde... Da weiß ich einen guten Vorschlag. Versuchen Sie es doch einmal so.

### 3. Herunterspielen, bagatellisieren, beruhigen

Das ist doch nicht so schlimm. Auf Regen folgt Sonnenschein. Da müssen wir alle mal durch.

### 4. Ausfragen, dirigieren

Wo haben Sie das her? Ist das bei Ihnen immer so? Kommt das öfter vor? Wie ist das passiert?

### 5. Interpretieren, diagnostizieren

Sie schreien, weil Sie sauer sind. Sie wollen sich in den Vordergrund spielen. Sie sind etwas abgespannt.

### 6. Vorwürfe machen, moralisieren, bewerten

Warum haben Sie nicht den Mund aufgemacht? Ganz schlimm, so was. Sie sind auf dem falschen Weg. Finden Sie das etwa in Ordnung?

### 7. Drohen, befehlen

Das würde ich mir aber noch mal gut überlegen. Halten Sie mich jetzt nicht auf! Denken Sie an die Folgen! Zuerst machen Sie mal...



## Das Johari Fenster



## Das 3teilige feed back

- Vorwurfsfreie und konkrete Beschreibung des Verhaltens, der eigenen Wahrnehmung, Mitteilen der eigenen Beobachtung; evtl. ZDF = Zahlen - Daten - Fakten  
**INHALT**
- Beschreibung der Folgen für mich, Wirkung auf mich, meine Gefühle, Wirkung auf / Folgen für den Arbeitsbereich / Mitarbeiter...  
**SELBSTAUSSAGE**
- Verhaltenswunsch, Verhaltenserwartung, Klare Vereinbarung, Folgeschritte vereinbaren, Ausblick  
**APPELL**

Insgesamt Wertschätzend in der **PARTNERAUSSAGE**

## Bitte beachten Sie als Feedbackgeber

- Beziehen Sie Ihr Feedback auf konkretes Erleben.
- Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung möglichst konkret.
- Nennen Sie beobachtbare Beispiele.
- Interpretieren und bewerten Sie nicht.
- Beschreiben Sie die Wirkung auf sich selbst.
- Benennen Sie deutlich Erwartung, Bitten, und Empfehlungen.
- Führen Sie das Gespräch so zeitnah wie möglich.



## Bitte beachten Sie als Feedbacknehmer

- Feedback ist eine Chance für Sie zu lernen und sich weiter zu entwickeln.
- Hören Sie genau zu.
- Verteidigen oder rechtfertigen Sie sich nicht.
- Stellen Sie Verständnisfragen.
- Entscheiden Sie selbst über Konsequenzen
- Nehmen Sie sich Zeit zum Überdenken.
- Bedanken Sie sich für das Feedback.
- Holen Sie mehrere Meinungen ein.

Feedback ermöglicht Ihnen, herauszufinden wie Sie auf andere wirken und hilft Ihnen, eigene Verhaltensweisen zu korrigieren.



## Aktives Zuhören

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**

Lebenshilfe Bonn

Mit dem Begriff „Aktives Zuhören“ werden Verhaltensweisen zusammengefasst, die dem Gesprächspartner Interesse und den Wunsch nach Verstehen seiner Äußerung signalisieren.



### Signale für Interesse und Verstehen

Aufmerksames Zuhören  
Zustimmungslaute „Mm-hm...“  
Offene Fragen „Und was passiert dann?“  
Raum geben für die Gefühle des Anderen  
„Da waren Sie in dem Moment ziemlich wütend...?“  
Umschreiben des Gehörten, um eigenes Verstehen zu prüfen  
Eigene Reaktion auf das Gehörte in der Ich-Form  
Verständnisvolle Kommentare  
„Das kann ich gut verstehen“

### Signale für Desinteresse und Nichtverstehen

Themenwechsel ohne Erklärung  
Sofortige Einwände „Ja, aber ...“  
Abfällige Äußerungen „Ach was!“  
Verneinung der Gefühle des Anderen „Das meinen Sie doch nicht wirklich?“  
Verhaltensinterpretation  
„Sie tun das, weil ...“  
Überredete Ratschläge  
„Sie sollten lieber ...“  
Vorwürfe „Wie können Sie nur ...“  
Abgewandter Blick  
Kopfschütteln

Copyright © 2014 ergon+partner  
Alle Rechte vorbehalten  
www.ergon-partner.de

**ERGO + Partner**  
Organisationsberatung und Supervision

**Rückenwind**  
Beratung  
Supervision  
Coaching

39

## Aktives Zuhören

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**

Lebenshilfe Bonn



### Wiederholung

Durch diese Methode können Sie erkennen lassen, dass Sie das Gesagte nicht nur aufgenommen, sondern auch richtig verstanden haben. Sie können gleichzeitig klären, ob sich in Ihrer Kommunikation Missverständnisse eingeschlichen haben, d.h., Sie überprüfen an der Reaktion Ihres Gegenübers, ob Sie beide dasselbe meinen.

Konkret heißt das, dass Sie sich über einen längeren Zeitraum darauf beschränken, das Gesagte bzw. Gehörte mit Ihren eigenen Worten zu wiederholen.

Sie bestätigen damit also nur die Information.

Hauptvorteile dieser Methode sind:

- Sie werden gezwungen, genau zuzuhören.
- Missverständnisse werden sofort geklärt.
- Ihr gegenüber bekommt das Gefühl, dass Sie sich um ihn bemühen, und dass Sie ihn verstehen wollen.

Copyright © 2014 ergon+partner  
Alle Rechte vorbehalten  
www.ergon-partner.de

**ERGO + Partner**  
Organisationsberatung und Supervision

**Rückenwind**  
Beratung  
Supervision  
Coaching

40



### Zwischen den Zeilen verstehen (Verbalisieren)

Das Verbalisieren ist eine anspruchsvolle Form des aktiven Zuhörens. Es geht darum, dass der Zuhörer das in Worte fasst, was zwischen den Zeilen mitgeteilt worden ist bzw., was nicht mit aller Deutlichkeit gesagt wurde. Sie müssen sich eher bemühen, den Ärger, die Ungeduld, die Enttäuschung über ..., die Misserfolgs-erlebnisse, die Verunsicherung usw. zu verstehen und dann anzusprechen, um mehr Klarheit in das Gespräch zwischen Beiden zu bringen.

## Fragetechnik



Was lässt sich mit Fragen in einem Gespräch erreichen?  
Man kann ...

- das Gespräch in Gang bringen
- das Gespräch neu beleben
- das Gespräch steuern
- das Gegenüber zum Nachdenken bewegen
- festgefahrene Meinungen aufweichen
- Monologe vermeiden
- Dialoge fördern



Wie Sie fragen, hängt davon ab,  
was Sie erreichen wollen.

### Offene Fragen

1

W-Fragen (Warum? Weshalb? Wie?  
Wo? Wann? Wer?)

Diese Fragen nennt man offen, weil  
sie keine spezifische Antworten  
verlangen und man viele  
Informationen bekommt, z.B.:

„Wie können wir vorgehen?“

Welche Vorschläge haben Sie?“

### Aktivierende Fragen

2

Mit diesen Fragen knüpft man an  
die Vorstellungen des  
Gesprächspartners an, z.B.:

„Sie sehen also die  
Hauptschwierigkeit in der  
Erreichbarkeit der Verwaltung?“

„Habe ich Sie richtig verstanden,  
dass ...“



### Entscheidungsfragen

3

Diese Fragen sollen zur Entscheidung  
führen. Es lässt sich damit außerdem die  
Meinung des Gegenüber feststellen,  
z.B.:

„Welchen der beiden Vorschläge  
möchten Sie wahrnehmen?“

### Suggestivfragen

4

Mit Suggestivfragen versucht  
man, dem Anderen die eigene  
Meinung aufzudrängen und eine  
bestimmte Antwort vorzugeben,  
z.B.:

„Sicher befürworten Sie auch,  
dass wir zu einer Lösung  
kommen?“

## Fragetechnik



Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

### Bestätigungsfragen

Diese Fragen möchten die Zustimmung des Gegenüber provozieren und damit eine positive Grundstimmung erzeugen, z.B.:

„Müssen Sie sich auch manchmal überwinden, zu Fuß zu gehen?“

### 4 Kontroll- bzw. Prüffragen

Diese Frageform dient dem Abfragen von gelerntem Stoff, z.B.:

„Welche Frageformen kennen Sie jetzt?“

# 5

## Fragetechnik



Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

### Kluge, offene Fragen

Wie kann ich Ihnen helfen?

Was muss jetzt getan werden?

Können Sie mir das Geschehene erläutern?

Was für ein Gefühl haben Sie dabei?

Können Sie mir das näher erklären?

Können Sie mir ein paar Gründe nennen, warum es nicht so gegangen ist, wie wir hofften?

Welche Hindernisse oder Ärgernisse erschweren Ihnen die Beteiligung in der Gruppe?

Was können wir (Sie und ich) ändern, damit die Sache besser funktioniert?

Welche Resultate streben wir (Sie und ich) in erster Linie an? Sehen wir das gemeinsam so?



## Grundsätzliche Überlegungen

Statt

nach Problemen,  
nach Erfahrungen  
fragen

Statt

„Was werden Sie tun?“

„Wie werden Sie die Sache  
angehen?“

Statt

„Wo haben Sie  
Schwierigkeiten?“

„Welche Lösungsmöglich-  
keiten sehen Sie?“

Fragen Sie nach den  
Auswirkungen von  
Verhalten, z.B.:

„Wie glauben Sie, wirkt sich  
Ihr Zögern auf den  
Entscheidungsprozess aus?“

## Beispiele für mitarbeiterorientierte Formulierungen

Wie ich verstanden habe, geht es Ihnen vor allem darum, dass...

Wenn ich Ihre Einschätzung noch einmal zusammenfassen darf...

Ich kann Ihren Ärger / Ihre Bedenken verstehen....

Welche Erfahrungen haben Sie mit ... gemacht?

Wie ist Ihre Meinung dazu?

Wie beurteilen Sie ...?

Was denken Sie darüber?

Wie geht es Ihnen mit ...

Ich merke, dass Ihnen diese Vorstellung unbehaglich ist...

## Beispiele für mitarbeiterorientierte Formulierungen

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

Worin sehen Sie das Problem?

Aus Ihren Erfahrungen heraus: Wie könnten wir das Thema am besten angehen?

Wie könnte eine Aufgabe aussehen, in denen Sie diese ... Erfahrungen optimal einsetzen können?

Wie kann ich Sie dabei unterstützen?

Ich höre, dass Ihnen das nicht so leicht fällt...

Aus Ihrer Sicht muss das ... wirken

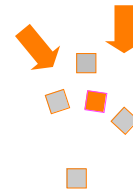
Ich glaube, dass dies eine hohe Herausforderung für Sie bedeutet, aber ich habe volles Zutrauen, dass Sie diese Aufgabe hervorragend bewältigen werden.

## Killerphrasen

Führungskräftequalifizierung

**BONNER  
WERKSTÄTTEN**  
Lebenshilfe Bonn

- So geht das nicht, das ist ja unmöglich.
- In der Theorie ist das ja ganz gut, aber in der Praxis...
- Das ist doch gar nicht machbar.
- Klingt ganz gut, aber...
- Das haben wir schon immer so gemacht.
- Hat sich Ihr Vorschlag schon irgendwo mal bewährt?
- Dafür sind wir gar nicht zuständig.
- Wir haben jetzt doch keine Zeit für langes Palaver.
- Das gehört nicht hierher. Das geht uns nichts an.
- Kommen wir doch endlich zur Sache.
- Das ist schon längst überholt.
- Das lässt sich nicht durchsetzen.
- Das ist viel zu teuer.
- Dazu haben wir (jetzt) keine Zeit.
- Dafür gibt es Experten.
- Haben wir alles schon versucht.
- Wir sollten da erst noch die Entwicklung abwarten.





## Kommunikation gelingt besser, wenn man....

- die Perspektive der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners berücksichtigt
- sich auf die Sprache des/der anderen einstellt
- Inhalte auswählt, die auch für die beteiligte Person wichtig sind
- die Inhalte verständlich aufbereitet
- möglichst mehrere Kommunikationskanäle nutzt
- widerspruchsfreie Informationen sendet (Sprache, Mimik, Gestik)
- Störungen der sachlichen Kommunikation durch Beziehungsprobleme vermeidet oder angemessen aufgreift
- Vorteile einseitiger und zweiseitiger Kommunikation nutzt
- angemessene Rahmenbedingungen schafft

**Gelungene Kommunikation ist klare Kommunikation**