

## Seminar

### Bürgermeister, Bürgermeisterin als Gemeindeoberhaupt

#### Führungsrolle, Führungshaltung, Teamchef, Teamchef/in

Mit Klarheit in der Führungsrolle Orientierung geben  
Gesprächshaltung für gelingende Beziehungen  
Wie Teams (Gemeindeamt, Gemeindevertretung) ticken und was sie brauchen

## Inhaltsverzeichnis

#### Systemisches Führungsmodell S. 2

Systemisches Modell von Leiten  
Energien des Führens

#### Soziodynamische Rangstruktur von Schindler S. 5

#### Das Teamphasenmodell nach Tuckmann S. 6

#### Überblick über verschiedene Gespräche S. 7

Mitarbeitergespräch  
Orientierungsgespräch  
Kritikgespräch  
Mediation

#### Handwerkszeuge für gelingende Gespräche S. 13

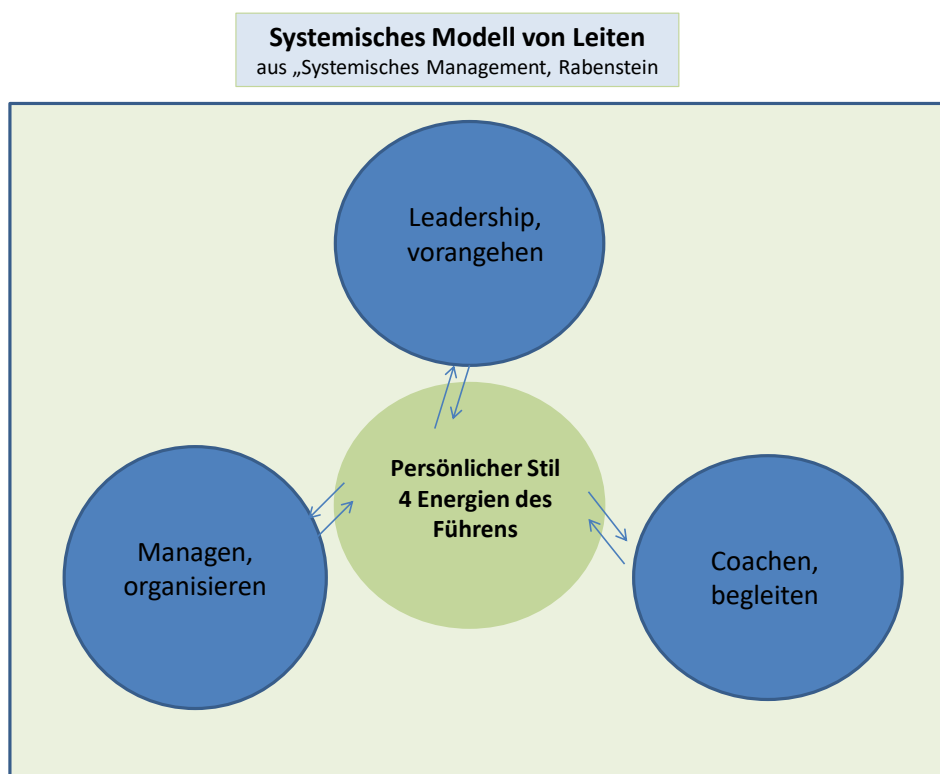
Sich in den anderen hineindenken  
Ich-Botschaften, VW Regel, Zuhören, Fragen  
Argumentation  
Umgang mit Einwänden  
Feedback geben und nehmen

#### Transaktionsanalyse S. 18

## Systemisches Modell von Leiten

### Leadership, Managen, Coachen - persönlicher Stil

Im Mittelpunkt dieses Modells steht die Eigenart der Leitungsperson. Die Person, die Ausstrahlung, die Beziehungsfähigkeit sind die wichtigsten „Methoden“ der Leitungsperson. Sie selbst kann die Anforderungen an eine Führungsfunktion nach innen und nach außen wahrnehmen.



Das systemische Leitungsmodell wendet den Blick vom „Entweder-oder“ zum „Sowohl-als-auch“.

## Leadership

Vorgehen, Visionen und Ziele entwickeln  
Begeistern, Richtung zeigen, Entscheidungs- und Entwicklungsräume eröffnen,  
Kommunikationsstrukturen schaffen

### „Einen Weg weisen“.

Leadership beschreibt die Führungsaufgaben von Leitung.  
Leiter öffnen den Raum, lenken die Aufmerksamkeit und richten die Energien auf Visionen,  
Ideen, Ziele, Strategien und Ressourcen der Umsetzung

## Managen

Organisieren. Als ManagerIn gestaltet die Leitungsperson die Arbeitsabläufe mit. Sie achtet darauf, dass genügend Routine und Innovation in das Prozessmanagement fließen. Sie fällt Entscheidungen und lässt entscheiden. Sie delegiert (rechtzeitig) Aufgaben und dazugehörige Zuständigkeiten, achtet auf das Fließen der Leistungsprozesse und auf Qualitätsstandards.

### „Den Alltag gestalten“

Sie sorgt dafür, dass die Leistungen verschiedener MitarbeiterInnen in Richtung des Kundennutzens fließen – statt einander zu behindern. Sie bietet genügend Unterstützung – oder stellt sie bereit, dass die MitarbeiterInnen gut und professionell arbeiten können.

## Coachen

Begleiten. Als Coach begleitet und unterstützt die Leitungsperson die MitarbeiterInnen beim Finden der eigenen Lösung. Sie achtet auf genügend Zeit zum Kontakt und Austausch mit den MitarbeiterInnen. Bietet persönliche Unterstützung und Beratung – und ermöglicht dies mittels Supervision und Coaching von Außenstehenden.

### „Zur eigenen Lösung begleiten“

MitarbeiterInnen-Gespräche, Fortbildungspläne, Karriereplanung sind Aspekte des Coaching, Instrumente der MitarbeiterInnenführung.  
Lernpartnerschaften oder Mentoring werden von der Leitungsperson angeregt.

## 4 Energien des Führens (Fritz Hendrich)

### Energien ins Spiel bringen und balancieren

Der persönliche Stil der Leitungsperson ist eine Intervention, die Wirkung zeigt. Jede Leitungsperson kann alle 4 Energien nützen. Selbstreflexion darüber, welche Energien ungenützt brach liegen bringt neue Haltungen in den Führungsalltag.

#### **Feuer** **Durchsetzen - leading**

Zielorientierung, Begeisterung, Inspiration, Erfolgswille, Kampf, Bereitschaft zur Zielerreichung, Einsatz, neue Ideen mit Engagement zum Sieg zu verhelfen, Wettbewerbsehrgeiz

#### **Luft** **Gestalten - entwickeln**

Vision, eigenständiges, unkonventionelles Denken, die Bereitschaft zum Ausbrechen aus Mustern und Rastern, Schienen für Fantasie und Kreativität, Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen, Humor und Spaß an der Arbeit miteinander, Abwechslung

#### **Erde** **Verwalten - kontrollieren**

Strategisches Vorgehen, Disziplin, Termin- und Vereinbarungstreue, Einhalten wirtschaftlicher Regulative und Erfordernisse, ständige Erfolgskontrolle, Umsetzungskonsequenz, Sicherheit beachten

#### **Wasser** **Mitgehen – pacing**

Erspüren von Chancen, Empfindsamkeit für die zwischenmenschlichen Aspekte der Teamarbeit, Kontakt und Kommunikation, emotionale Sensitivität, soziale Kompetenz, Hilfsbereitschaft und Unterstützung, Verbundenheit

## Soziodynamische Rangstruktur von Schindler

### Über die Organisation von und die soziale Ordnung in Gruppen

In jeder Gruppe, die nicht durch eine streng vorgegebene Ordnung gekennzeichnet ist (z.B. Aufgabenverteilung bei der Arbeit am Fließband), entwickeln sich bestimmte Funktionen, die diese Gruppenmitglieder übernehmen.

Raoul Schindler spricht dabei von einer Rangdynamik innerhalb einer Gruppe. Er bezeichnet damit Positionen und Funktionen, die in jeder Gruppe von einzelnen GruppenteilnehmerInnen zu bestimmten Zeiten eingenommen werden.

Dabei geht es um folgende 5 Positionen:

#### die Alpha-Position ( $\alpha$ )

$\alpha$  hat die Führungsfunktion, ist InitiatorIn, aktiv, antreibend

#### die Beta-Position ( $\beta$ )

$\beta$  sind BeraterInnen, sachorientiert, können zu allen anderen Beziehungen haben, am meisten zu Alpha

#### die Gamma-Position ( $\gamma$ )

$\gamma$  sind die "normalen" Gruppenmitglieder, identifizieren sich mit der Gruppenleitung

#### die Omega-Position ( $\Omega$ )

$\Omega$  ist das „schwarze Schaf“, der Sündenbock, AußenseiterIn, psychisch betrachtet: die Ängste, Widerstände der Gruppe

#### die G-Position (G)

G kommt von Gegner, ist in erster Linie durch Inhalte gekennzeichnet, z.B. das Thema einer Gruppe, das Ziel, aber auch das Andere, das Fremde außerhalb der Gruppe stehende.

## Das Tuckman Phasenmodell (Bruce Tuckman)

Hilft Führungskräften und Teams dabei

- ✓ Teambuilding zu erleichtern und Orientierung zu erhalten,
- ✓ zu verstehen, wie wichtig konstruktiv geführte Konflikte sind,
- ✓ sich gut zu organisieren und nützliche Feedbackmechanismen einzuführen,
- ✓ ideenreich und flexibel an die Arbeit zu gehen sowie
- ✓ offen, hilfsbereit und solidarisch mit Kollegen umzugehen.

### Welche Phasen gibt es?

Das Tuckman Phasenmodell besteht aus vier (bzw. fünf) Phasen:

**Forming:** Die Orientierungsphase, in der sich die Gruppenmitglieder kennen lernen. Vieles ist unklar, die Leistungsfähigkeit eingeschränkt, man ist fixiert auf den Leiter. Fragen wie „Was soll ich tun?“ oder „Wo stehe ich?“ werden gestellt. Führungskräfte sollten in dieser Phase Sicherheit und Orientierung geben, Aufgaben aufzeigen, klare Anweisungen geben und die Arbeitsergebnisse regelmäßig kontrollieren.

**Storming:** Die Nahkampfphase, in der die Ziele zunehmend klarer werden. Es gibt unterschiedliche Auffassungen, eine Rollenverteilung bildet sich heraus, erste Machtkämpfe entstehen. Führungskräfte sollten hier auf die Disziplin achten, zu Konflikten ermutigen, jedoch Angriffe unterbinden. Hier bieten sich bestimmte Kommunikationstechniken an. Außerdem können sie mit ersten vom Team erreichten Erfolgen die Motivation aufrechterhalten.

**Norming:** Die Organisationsphase, in der klare Strukturen und Verabredungen getroffen werden. Wichtige Fragen sind „Wie können wir das Ziel erreichen?“ oder „Wie wollen wir miteinander umgehen?“. Führungskräfte helfen ihren Mitarbeitern am besten, indem sie z.B. Aufgaben übertragen, Wortführer stärker einbinden, Teambesprechungen ansetzen und Erfolge sichtbar machen.

**Performing:** Die Integrationsphase, in der die Selbstorganisation in den Vordergrund tritt. Teams werden kreativer und flexibel im Umgang. Fragen sind „Wer hat was zu tun?“ oder „Wie können wir das Ziel am effektivsten erreichen?“. Führungskräfte sind nun gut beraten, Aufgaben weiter zu übertragen, sich zurückzuziehen und dabei offen für Neuerungen zu sein.

**Die Adjourning Phase** hat unter den Teamphasen einen Sonderstatus. Sie beschreibt Auflösungsprozesse, die beispielsweise beim Abschluss der gemeinsamen Arbeit stattfinden.

## Grober Überblick über verschiedene Gespräche

### MitarbeiterInnengespräche

Das MAG ist eine – meist jährliche - Bilanz über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Es ist einerseits eine Standortbestimmung über Leistung und Haltung, sowie Beziehung und Aufgabe, andererseits eine Möglichkeit Feedback über Leistungsbereiche, Stärken und Schwächen (nicht über Wesensmerkmale und Eigenschaften!) zu erhalten und zu geben. Ein professionell geführtes MAG beinhaltet auch die Definition von Zielen und einen offenen Dialog über Förder- und Entwicklungsmaßnahmen. Es ist kein Kritik-, Gehalts- bzw. Projektplanungsgespräch. Diese Gesprächsinhalte werden vorgelagert. Es dient einer guten Beziehung auf Vertrauensbasis und einer gemeinsamen Ausrichtung.

#### Der nachhaltige Nutzen

##### Für die Organisation

- Tragfähige Beziehungen pflegen, Mitarbeiterbindung, Vertrauenskultur
- Einfluss auf das Was und das Wie etwas geschieht
- Einfluss auf Prioritäten
- Gemeinsam festgelegte Ziele erhöhen das Engagement
- Durch die Absprache von Erwartungen wird Orientierung gegeben
- Durch den Abbau von Unsicherheiten wird Vertrauen vertieft

##### Für die Führungskraft

- Gegenseitiges Verstehen und Vertrauen wird gefördert – das erhöht Lösungsvielfalt
- Gelegenheit für (konstruktive!) Rückmeldung zur eigenen Führungsarbeit
- Hinweise auf Motivation und Eigenständigkeit von MitarbeiterInnen
- Wissen und Erfahrung der MitarbeiterInnen wird mit einbezogen
- Aushandlung der Ziele fördert Stärken und Entwicklungsfelder zu Tage

##### Für die MitarbeiterInnen

- Möglichkeit für ein vertrauensvolles Gespräch
- Wertschätzung in Form von Zeit und Aufmerksamkeit
- Auseinandersetzung mit den Zielen der Organisation und des eigenen Bereichs
- Gelegenheit über konstruktive Rückmeldung bezüglich persönlicher Leistungen
- Mitwirkung an der Planung zukünftiger Aufgaben
- Möglichkeit für konstruktive Rückmeldungen an die/den Vorgesetzte/n
- Eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele einbringen

## Orientierungsgespräch

Kurz und knackig einen

- ✓ Persönlichen Eindruck
- ✓ Überblick über wichtige Themen

Stelle in einem ca. 15-Minuten-Gespräch 5 konkrete Fragen an jeden Mitarbeiter:

- ✓ Was läuft aus deiner Sicht in unserer Abteilung gut? Nenne 3 Punkte
- ✓ Wo gibt es aus deiner Sicht in unserer Abteilung Verbesserungsbedarf? Nenne 3 Punkte
- ✓ Was darf aus deiner Sicht in unserer Abteilung keinesfalls passieren?
- ✓ Was erlebst du von mir als Führungskraft unterstützend? Wovon brauchst du mehr/anders?
- ✓ Was ist dein wichtigster Beitrag? Was könntest/wolltest du noch mehr einbringen?

Erstelle eine Matrix-Übersicht! So ergibt sich sehr schnell und aussagekräftig ein Gesamtbild von

- ✓ Das läuft gut – weiter unterstützen
- ✓ Verbesserungsbedarf
- ✓ Ängste
- ✓ Feedback als Führungskraft
- ✓ Talente/Stärken-check der einzelnen Mitarbeiter



## Kritikgespräch

### Vorbereitung

Was ist anzusprechen?

An Hand wovon kann ich das sachlich und konkret beschreiben?

Was ist das Problem/Ursache, was die Auswirkung UND was ist die angestrebte Veränderung?

Welche Veränderung im Verhalten soll eintreten (nicht an der Person)?

Wie kann ich dazu beitragen, dass die Kritik konstruktiv, lösungsorientiert ist?

Was ist Vorgabe UND wo kann ich den Mitarbeiter in die Lösungssuche einbeziehen?

Wie will ich aus dem Gespräch herausgehen?

Was will ich mit dem Gespräch erreichen?

Welche Stärken des/der Mitarbeiters/in kann ich würdigen?

Wie wird sich der/die Mitarbeiter/in fühlen?

Wie wird sich die/der Mitarbeiter/in rechtfertigen – welche Erklärungen kann ich anerkennen, welche möchte ich widerlegen und warum?

### Beziehungsebene beachten

Ich-Botschaften (Beschreibung, Auswirkung, ausgelöstes Gefühl, Appell/Vorschlag/Frage).

Nicht um den heißen Brei reden, sondern direkt zur Sache kommen.

Nur das Verhalten, **nicht die Person**, kritisieren?

Sache und Beziehung trennen.

Verständnis ausdrücken (nur wenn authentisch).

Respekt und Augenhöhe nicht vergessen

### 180° Methode – beide Seiten sehen

Offene Fragen stellen.

Den/die Mitarbeiter/in selbst schildern lassen.

Veränderungsanliegen klar formulieren und begründen oder mit Fragen erarbeiten.

Eigene Position klar machen und Auswirkungen erklären.

Was soll sich wie, bis wann ändern und woran soll man das erkennen?

### Ressourcenanalyse betreiben

Auf welche Erfolge kann man bereits zurückblicken?

Worauf kann man bauen? Wann war das nicht so, sondern besser?

Was sind die speziellen Stärken dieses/r Mitarbeiters/in?

Wie sieht der Idealfall aus und wie kann man diesen erreichen?

### Ziel, bzw. Alternativen und konkrete Schritte vereinbaren

Ziele beschreiben zukünftige Situationen/Prozesse, die erreicht werden sollen.  
konkret formuliert, beachten was realisierbar ist  
Was führt zu diesen Zielen? Welche Etappen sind realistisch?

### Gesprächsende

Weiteres Vorgehen, Schritte, Kontroll-, Abstimmungs- oder Berichtstermine vereinbaren.

### Nachgespräch

Nachdem Kritik trotz aller Bemühungen schwer anzunehmen ist, kann die Beziehungsebene unter so einem Gespräch leiden. Ein Nachgespräch oder auch freundlicher Small Talk kann die Situation wieder entschärfen.

## Mediation (nach Christoph Besemer)

### Definition

Mediation (lat. „Vermittlung“) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien wollen mit Unterstützung einer dritten allparteilichen Person (dem Mediator) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern ist lediglich für die Ausgewogenheit und die Lösungsorientierung im Gespräch verantwortlich.

### Wichtige Merkmale von Mediation

Vermittlung **durch unparteiische/n Dritte/n**  
Einbeziehung aller Konfliktbeteiligten  
Freiwillig/konsensorientiert/selbstbestimmt  
Informell/außergerichtlich

### Voraussetzungen für Mediation

Voraussetzung für eine erfolversprechende Mediation ist die Bereitschaft aller Beteiligten, aktiv an dem Gespräch teilzunehmen und nach einer einvernehmlichen Problemlösung zu suchen.

### Grundregeln für Mediation

Ausreden lassen, Keine Beleidigungen oder Handgreiflichkeiten  
Die MediatorInnen haben die Verantwortung für den Gang des Gesprächs und greifen ein, wenn es erforderlich ist. Weitere Regeln können gemeinsam vereinbart werden.

## Das 6 Stufen Modell der Mediation

### Stufe 1 Eröffnung

Gute Atmosphäre schaffen, Gegenseitige Vorstellung, Ablauf, Regeln, Rolle des Mediators

### Stufe 2 – Standpunktklärung

**Inhalt bzw. Rolle der Mediatorin / des Mediators**

Zuhören (aktiv), Fragen stellen, Gesprächsanteile verteilen

Jede/r Beteiligte erklärt kurz den persönlichen Standpunkt

MediatorInnen fassen kurz die Hauptpunkte zusammen

Überprüfen der Details (Rückfragen)

Identifizieren von gemeinsamen positiven Punkten (Gemeinsamkeiten, Anliegen)

Identifizieren von emotionalen Konfliktpunkten, inhaltlichen Konfliktpunkten

### Stufe 3 – Konflikterhellung

**Ziele und Unterstützung durch den Mediator:**

Beginnen, den Menschen bzw. die Bedürfnisse im Anderen zu sehen

Verschieben des Schwerpunkts von der Vergangenheit auf die Zukunft

Verständnis (nicht Übereinstimmung, Akzeptanz) für die jeweils andere Position aufbauen

Beachtung der Ausgewogenheit und von Details

Fragen stellen zur Würdigung des Problems, Gefühle ansprechen, zusammenfassen, klären

### Stufe 4 – Optionen entwickeln (Verhandlungsphase)

Lösungssuche durch Fragen und konkretisieren. Hinleiten zu mehreren gemeinsamen Ansätzen

Verschiedene Varianten konkret festhalten, dann Einigung auf die momentan passendste

### Stufe 5 – Vereinbarung

Konkrete Formulierung. Möglichst mit zeitlicher Angabe, mit konkreten Handlungsansätzen, mit erkennbaren Veränderungsansätzen (realisierbar!) – mit beiderseitigem Einverständnis

### Stufe 6 – Abschluss

Zusammenfassen der Ergebnisse

Ermutigen, die Vereinbarung einzuhalten (Nutzen formulieren)

Vereinbaren der nächsten Sitzung, Anerkennen der Mitarbeit

## Feedback geben und nehmen

Durch Feedback können wir lernen bzw. lernen ermöglichen.  
Feedback geben ist (fast) immer eine Form von Wertschätzung.  
Gutes konstruktives, kritisches Feedback geben kostet nämlich Zeit und Energie.

### Positives Feedback

Geben Sie positives Feedback so konkret wie möglich – so wirkt es am meisten  
Holen Sie sich AUCH positives Feedback! Nehmen Sie positives Feedback an!  
Nehmen Sie sich zum geben und empfangen von positivem Feedback Zeit

### Feedback allgemein, bzw. kritisches Feedback

#### Feedback geben

Beschreiben Sie das Verhalten Ihres Gegenübers ohne zu interpretieren  
Teilen Sie Ihre eigene Reaktion (Gefühl) und die Auswirkung dieses Verhaltens mit  
Möglichst aktuell Feedback ausdrücken  
Entwickeln Sie Gespür für den rechten Zeitpunkt  
Achten Sie auf die Bedürfnisse der anderen Person  
Überlegen Sie, ob es angemessen und **sinnvoll** ist.

#### Feedback empfangen

Sagen Sie genau, worüber Sie Feedback haben wollen!  
Überprüfen Sie, was Sie gehört bzw. verstanden haben!  
Teilen Sie mit, wie Sie sich fühlen, wie dieses Feedback bei Ihnen ankommt!  
Beschränken Sie Ihre Reaktion nicht auf Verteidigung!  
Nicht NUR oder GLEICH argumentieren, sondern zuerst zuhören, nachfragen und klären!

#### Feedback-Haltung:

„Danke, dass Du mir das gesagt hast. Ich werde es bedenken.“  
Jeder entscheidet selbst, was er mit dem empfangenen Feedback macht.

#### Trennung von Person und Verhalten:

Es macht sogar in der korrekten Feedbackform einen großen Unterschied ob ich sage:

„Ich empfinde dich als ...!“ oder

„Ich empfinde dein Verhalten oder deine Ergebnisse...?“

Bei der ersten Formulierung reagieren die meisten Menschen, indem sie sich entweder schuldig oder angegriffen fühlen. Sie reagieren darauf durch Selbstschwächung oder Gegenwehr. Die Trennung Person/Verhalten ermöglicht das Bewahren der Würde des Menschen bei gleichzeitiger Wertung des Verhaltens.

## Handwerkzeuge für gelingende Gespräche

### Sich in den anderen hineindenken

Meistens reden wir uns an den Gesprächspartner heran. Das, was uns wichtig ist, tragen wir an das DU heran. Besser wäre es, sich vorher in den Gesprächspartner hineinzudenken (d.h. sich zu überlegen, was der andere bei meinen Worten empfindet).

### ICH-Botschaften

- Sachliche Beschreibung der Situation auf Grund von Beobachtung und Beispielen
- Auswirkungen dessen „Das führt dazu, dass...“, „Das kann bewirken, dass..“...
- Eigene Gefühle benennen „Ich empfinde das als...“, „Ich fühle mich dabei, wie...“
- Bedürfnis oder Appell formulieren „Ich wünsche mir...“, „Ich erwarte mir...“

„Man“ oder „wir“ verbirgt die eigene Meinung hinter einem Schutzschild von Allgemeinheiten. Andere werden ungefragt mit einbezogen. Wenn jemand etwas über die eigene Meinung oder die eigenen Gefühle mitteilen will, ist es besser, dies in der ICH-Form zu tun. Du-Botschaften bewirken oft Widerstand und sind so gut zu umgehen.

Teil der Ich-Botschaft: „Ich erwarte, dass Sie pünktlich sind, weil...“  
Du-Botschaft: „Sie sind immer unpünktlich!“

### VW-Regel

Vom Vorwurf zum Wunsch

Formulieren Sie lieber „Ich wünsch mir von Dir, dass Du pünktlich bist“, als „Du bist ein unpünktlicher Mensch“

## Zuhören

### Paraphrasieren oder Spiegeln

bedeutet, mit eigenen Worten kurz wiederzugeben, was der/die andere gesagt hat. Das Paraphrasieren ist das wichtigste Mittel, um dem Gegenüber deutlich zu machen, dass man intensiv zuhört, und um zu überprüfen, ob man wirklich alles richtig verstanden hat. Missverständnisse können dadurch weitgehend vermieden werden.

### Zusammenfassen

Zusammenfassungen zeigen – wie das Paraphrasieren -, dass das Gesagte verstanden worden ist. Sie bieten Gelegenheit, ordnend in das Geschehen einzugreifen, einzelne Gesprächsphasen abzuschließen und den Blickpunkt auf ein neues Thema zu lenken.

### Reframen

Regen zum Perspektivenwechsel an, suchen das Gute am Schlechten.  
Mit Fragen wie „Was hast Du davon, dass...“ „Was würde Dir fehlen, wenn Du ... nicht mehr hättest?“ „Was ist das Gute an dieser Eigenschaft...“  
Es kommen positive Denkmuster in Gang.

### Aktiv Zuhören = Gefühle benennen

bedeutet ein einführendes Zuhören, bei dem man zu verstehen versucht, was die andere Person fühlt und zum Ausdruck bringen möchte. Beim aktiven Zuhören sollen über das Paraphrasieren hinaus die hinter einer Aussage liegenden Gefühle wahrgenommen, angenommen und ausgesprochen werden.

Es signalisiert „Ich habe verstanden, wie´s Dir dabei geht.“  
Es ermutigt zum mehr Erzählen.

## Fragen

### Wann welche Frage passt und wie sie wirkt

Fragen sind ein hilfreiches Mittel, einerseits mehr Information zu bekommen, andererseits Missverständnisse ausräumen zu können.

#### Offene Fragen – vor allem zur Klärung und Öffnung

**W-Fragen: Wer, Was, Wie, Welche, Wozu?**

Diese Fragen ermuntern GesprächspartnerInnen zu sagen, was sie für wichtig halten. Offene Fragen führen zu umfangreichen Informationen bzw. zur Klärung von Hintergründen.

Beispiel: „Was daran stört dich?“

„Wie ist es dazu gekommen?“

„Wann ist dir das zum ersten Mal aufgefallen?“

#### Geschlossene Fragen – bringen Entscheidung oder Einengung

Können nur mit **Ja oder Nein** beantwortet werden. Sie dienen dazu, Gesprächsinhalte zu klären und einzuengen.

Beispiel: „Ist es ihnen recht, wenn wir sie morgen um 10.00 abholen?“

„Ich darf noch einmal zusammenfassen.....hab ich alles richtig verstanden?“

#### Zirkuläre Fragen

Beziehen das Umfeld mit ein.

Sie richten den Blick auf alle Betroffenen, auf Ursachen und Auswirkungen. Diese kann man einsetzen, wenn GesprächspartnerInnen unentschlossen sind.

Beispiel: „Angenommen sie wären in der Situation des Kollegen gewesen, wie hätten sie reagiert?“

#### Alternativfragen

Diese Fragen bieten dem Gesprächspartner die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten und beschleunigen das Gespräch.

„Ist für Dich der erste Lösungsvorschlag sinnvoll, oder der zweite?“

Durch eine Alternativfrage legt man die weitere Richtung fest.

#### Mach den Sack zu Fragen:

Gespräche dauern oft viel zu lange.

Stellen Sie nun geschlossene Fragen, um zum Punkt zu kommen:

„Eine letzte Frage habe ich da noch...“

„Abschließend habe ich noch eine wichtige Frage....?“

## MODELLE WIRKUNGSVOLLER ARGUMENTATION

### Dreisatz zur Entscheidung

#### IST Zustand

1. Was ist?

Ausgehen vom Ist-Zustand, nicht von den noch zu entwickelnden Zielvorstellungen.  
Eventuell kurze Begründung dieses Zustandes.

---

---

---

#### SOLL Zustand

2. Was soll sein?

Darlegen der Zielvorstellung, aber hier nicht stehen bleiben.

---

---

---

#### DER WEG

3. Wie komme ich dorthin?

Wie kann ich das erreichen oder verhindern? Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. Bei der Begründung einer Entscheidung, können hier die Mitarbeiterinnen eingebunden werden.

---

---

---



## Umgang mit Einwänden

**Versuchen Sie sich in die Lage der GesprächspartnerInnen zu versetzen –  
Was beschäftigt sie/ihn momentan?**

- Nehmen Sie Einwände stets ernst
- Fühlen Sie sich durch Einwände nicht persönlich angegriffen
- Würdigen Sie die Bedenken
- Stellen Sie viele Fragen. Je stärker Sie den anderen agieren lassen, umso mehr wird sich sein Selbstwertgefühl steigern und er wird zufrieden sein.
- mit einer **Ja-Aber-Argumentation** gehen Sie automatisch auf emotionalen Konfrontationskurs
  - Sie zwingen GesprächspartnerInnen zu einem Gegenargument und damit dazu, dass sie gegen sie Stellung einnehmen
  - Besser: Direkte Fragen stellen.  
Beschwerde:  
„Sie haben aber behauptet, dass der Krankentransport um 15.00 da ist.“  
**Negativ:** „Ja, aber 15 Minuten Verspätung sind doch nicht viel.“  
**Positiv:** „Ja, manchmal sind 15 Minuten sehr lang. Es tut uns leid, ich werde mich erkundigen was der Grund für die Verspätung war. Ich gebe Ihnen bis heute Abend verlässlich Bescheid.“
- Die **Vorwegnahmetechnik**
  - Wie wissen aus Erfahrung, was Ihr/e GesprächspartnerIn als Haupteinwand sagen wird? Nehmen Sie diesen Einwand gleich zu Beginn des Gesprächs vorweg!  
„Frau Bauer, mir ist vollkommen klar, dass die Situation gestern.....Darf ich ihnen bitte erklären, wie es dazu kam?“
- Verwenden Sie die **Einerseits-Andererseits Formulierung**, um einen Ausgleich zwischen verschiedenen Sichtweisen herzustellen.

## Transaktionsanalyse (Eric Berne)

### Das Eltern ICH – Das EL

Es beinhaltet:

#### **Nährendes Eltern-Ich**

Güte, Besorgnis, Gebote, „will nur dein Bestes“, tröstend, liebevoll, beschwichtigend

#### **Kritisches Eltern-Ich**

Herablassend, kritisierend, Vorwürfe, bewertend (gut/schlecht, richtig/falsch), Verbote, anklagend, streng, seufzend, entscheidet, größter Energiekiller

### Das Erwachsenen Ich – das ER

Es beinhaltet:

#### **Erwachsenen- Ich**

Sachlich, gleichmäßig, ruhig, Logik, partnerschaftlich, entspannt, aufmerksam, interessiert, empathisch, denkt und analysiert

### Das Kindheits Ich – das K

Im K stecken:

#### **Freies Kind Ich**

Unbekümmert, spontan, kreativ, Gefühle werden geweckt und gezeigt, drückt Bedürfnisse aus, „ich will..“, läuft, tanzt, Wünsche, hier sitzt die Urenergie

**Reaktives Kind Ich**(nach Werner Vogelauer) - reagiert ohne etwas zu verändern

- Angepasst                      brav, demütig, unterwürfig, bettelnd, überfordert
- Rebellisch                      wütend, quengelig, bockig, brüllt, launenhaft, fordernder Wille

## Die Grundhaltungen der OK Positionen in der Transaktionsanalyse

### Der OK Corral nach Franklin Ernst

Er hat in einem Koordinatensystem mögliche Grundeinstellungen (life position) eingetragen, die ein Mensch sich und anderen gegenüber einnimmt. Dabei handelt es sich um innere Einstellungen bzw. Wertsysteme, die sich von Geburt an aufgrund von Erfahrungen entwickeln. Die Positionen können in unterschiedlichen Beziehungen und Situationen wechseln. Ernst's System einer zwei x zwei Felder Matrix beinhaltet vier Grundhaltungen:

#### „Ich bin Okay, du bist nicht Okay“ (+/-)

Der Mensch in dieser Position zweifelt nicht an sich, ist von sich überzeugt und traut sich mehr zu als den anderen. Er neigt dazu, die Schuld bei anderen zu suchen. Typische Gedanken sind z.B. „Wenn die nur machen würden, was ich sage...“ oder „Wenn ich nur bessere Mitarbeiter hätte...“ oder „Lasst mich mal machen“. Er neigt dazu, zu viel Verantwortung zu übernehmen. Es fällt ihm sehr schwer, um Hilfe zu bitten, da das für ihn Unterlegenheit und Schwäche bedeutet. Er verhält sich arrogant, überlegen, zupackend, selbstsicher, überheblich, zielstrebig oder helfend.

#### „Ich bin nicht Okay, du bist Okay“ (-/+)

Wer diese Position einnimmt, zweifelt an sich und traut sich weniger zu, als den anderen. Er nimmt leicht Schuld auf sich, leidet an einem Minderwertigkeitsgefühl und hat keine Probleme damit, andere um Rat zu fragen. Er denkt z.B. oft Dinge wie „Wenn ich das nur so gut schaffen würde, wie Herr oder Frau XY!“ oder „Ob ich das wohl hinkriege?“. Er verhält sich eher fragend, unterwürfig, verlegen, schüchtern, gehemmt, zurückhaltend oder abwartend.

#### „Ich bin nicht Okay, du bist nicht Okay“ (-/-)

Diese Haltung fühlt sich am unangenehmsten an. Hier zweifelt man an sich, den anderen, traut niemandem etwas zu. Letztlich ist die Situation sinnlos für einen Menschen mit dieser Einstellung; er kann weder sich noch anderen einen besonderen Wert zumessen. Er findet nicht, dass auf ihn mehr Verlass sei, als auf andere, leidet aber auch nicht unter Minderwertigkeitsgefühlen im üblichen Sinn. Diese Position ist eine verzweifelte Position, die ein gesunder Mensch nur einnimmt, wenn er sich in einer kritischen Situation befindet (z.B. Kündigung, Scheidung, Schlaflosigkeit, oder auch momentane Situationen, in denen „alles schief geht“).

### „Ich bin Okay, du bist Okay“ (+/+)

Ein Mensch in dieser Position bejaht das Leben, sich und andere Menschen. Andere Menschen sind ihm gleich wichtig bzw. gleichwertig und er fühlt sich nicht unterlegen oder überlegen. Auch in kritischen Situationen, in denen er mit dem Verhalten von sich oder von einem anderen Menschen nicht einverstanden ist, wertet er weder sich, noch die anderen ab. Wenn Fehler gemacht wurden, sagt er (sich) z.B. „Richtig! Das habe ich falsch gemacht.“ oder „Wollen Sie es nicht nochmals versuchen?“ oder „Ich möchte mit Ihnen über folgendes sprechen.“ Diese Haltung wird als „Gewinner“-Position bezeichnet, weil sie ermöglicht, dass auch in Krisensituationen beide Seiten als Gewinner hinausgehen. Diese Haltung kann jedoch auch „verkitscht“ und unrealistisch angewandt werden. Unreflektiertes „positiv Thinking“

### Nutzen aus der Betrachtung der OK-Positionen

Mit einiger Übung erkennt man sehr schnell, wenn die Positionen von einer +/+ Position abweicht. In einer schwierigen Gesprächssituation kann man durch eine selbstkritische Betrachtung der Situation und ein geübtes Bewusstsein in eine +/+ Position zurückkehren. Dies gelingt sehr gut, durch Verständnis, Fragen stellen, Interesse zeigen, Ich-Botschaften senden und mit einer wertschätzenden Einstellung.

