

Inhaltsverzeichnis

1	Phasen und Kompass als Orientierungshilfen	1
2	Wie Sie mit diesem Buch lernen können	5
3	Paradigmen für Führungsgespräche: Wovon gehen wir aus?	9
3.1	Was ist Führung?	11
3.2	Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär (gegensätzlich)	12
3.3	Pendeln zwischen Ziel- und Mitarbeiterorientierung	14
3.4	Rollenbewusstsein	15
3.4.1	Die Chefin ist aufgabenorientiert	15
3.4.2	Der Coach ist partnerorientiert	15
3.4.3	Die Moderatorin sucht den lösungsorientierten Austausch	16
3.5	Man kann nicht nicht kommunizieren	16
3.6	Kommunikation hat 4 Seiten	17
3.7	Kommunikation hat eine Interpunktion	18
3.8	Menschen haben Grundbedürfnisse	20
3.9	Stärkenorientierung	23
3.10	Auch Hormone kommunizieren	24
3.11	Kommunikation muss authentisch sein	26
3.12	Gibt es auch andere Paradigmen?	27
	Literatur	28
4	Kompass für aufgabenorientierte Phasen	31
4.1	Reifegrad berücksichtigen	32

4.2	Fakten vorlegen	35
4.2.1	Die Kundenreklamation	37
4.2.2	Die Reklamation der Kollegin	37
4.2.3	Da ist ein Verdacht	38
4.2.4	Von Studien und wissenschaftlich belegten Fakten	39
4.3	Auftrag aussprechen	40
4.3.1	Das Verb signalisiert die Verbindlichkeit	40
4.3.2	Und wie läuft das im Land des Konjunktivs?	41
4.3.3	Fragen Sie nur, wenn Sie fragen wollen.	42
4.4	Erwartungen bezüglich dem Ergebnis konkretisieren.	44
4.5	Zusammenhänge aufzeigen.	45
4.6	Folgeprozess festlegen	46
4.7	Zwischenhalt – eine Gesamtsicht auf die bisher in diesem Kapitel ausgeführten Verhaltensweisen	47
4.8	Eine Zwischenbilanz ziehen	49
4.8.1	Aufgaben bis zur Fortsetzung.	52
4.8.2	Anpassung der Zielformulierung	53
4.9	Feedback-Bausteine einsetzen	53
4.9.1	Feedback als Führungsinstrument	53
4.9.2	Bausteine des Feedbacks	55
4.9.3	Vier konkrete Beispiele	59
4.9.4	Kurzfeedback und Standortgespräche	63
4.9.5	Ich-Botschaften? Wozu?	64
4.9.6	Liebe, Hass und Gleichgültigkeit.	67
4.9.7	Reaktionen auf Beanstandungen	68
4.9.8	Sollen Führungskräfte Emotionen zeigen?	68
4.9.9	Eine Feedback-Kultur entwickeln	69
	Literatur	71
5	Der Kompass für partnerorientierte Phasen in Führungsgesprächen	73
5.1	Werden Sie Kooperations-Schnüffler	76
5.2	Verständnis zeigen.	80
5.3	Verschiedene Arten des Zuhörens.	82
5.3.1	Aufnehmendes Zuhören	83
5.3.2	Umschreibendes Zuhören.	86
5.3.3	Aktives Zuhören	90
5.4	Schlussfolgernde Gesprächsführung.	92
5.5	Schlüsselwörter aufnehmen	95

5.6	Non- und paraverbale Signale nutzen	98
5.6.1	Was sind Emotionen?	98
5.6.2	Was ist Resonanz?	100
5.6.3	Auf Markierungen und Veränderungen achten.	101
5.6.4	Auf Inkongruenzen achten	104
5.6.5	Die Gesprächspartnerin kennt die Bedeutung	105
5.6.6	Der Resonanz trauen	107
5.7	Metaphern nutzen	108
5.7.1	Metaphern haben eine irrationale Logik	110
5.7.2	Metaphern konkretisieren.	111
5.7.3	Nach Lösungsansätzen fragen	112
5.7.4	Metaphern konstruieren	114
5.8	Perspektiven wechseln	116
5.9	Nach guten Gründen fragen	121
5.10	Nach Zielen und Nutzen fragen	125
5.10.1	Beachten Sie die Interessen, nicht die Positionen	125
5.10.2	Wozu-Fragen statt Warum-Fragen	128
5.10.3	Ziele haben bestimmte Qualitäten	130
5.11	Ressourcen würdigen	137
5.12	Konkretisierende Fragen	142
5.13	Polarisieren	149
5.13.1	Die Notbremse: Wechseln Sie das Thema	152
	Literatur	154
6	Kompass für symmetrische Phasen	157
6.1	Auf gemeinsame Interessen fokussieren.	159
6.2	Lösungsansätze entwickeln.	159
6.3	Szenarien reflektieren	161
6.4	Vereinbarungen formulieren lassen.	162
	Literatur	162
7	Phasenmodelle für Führungsgespräche	165
7.1	Das Qualifikationsgespräch	168
7.1.1	Die Ausgangslage	168
7.1.2	Die Vorbereitung	168
7.1.3	Die Einstimmung	168
7.1.4	Die Gesprächseröffnung	168
7.1.5	Die Sicht der Mitarbeiterin	169
7.1.6	Die Sicht der Führungskraft	170
7.1.7	Die Spontanverarbeitung	171

7.1.8	Das Zwischenfazit	172
7.1.9	Die Annäherung an die Lösung	172
7.1.10	Die Vereinbarung	173
7.1.11	Der Abschluss	173
7.2	Das Laufbahngespräch	173
7.2.1	Die Ausgangslage	173
7.2.2	Die Vorbereitung	174
7.2.3	Die Einstimmung	174
7.2.4	Die Gesprächseröffnung	174
7.2.5	Die aktuelle Befindlichkeit	174
7.2.6	Der Vergleich mit früheren Aussagen	176
7.2.7	Die Zukunftsszenarien	177
7.2.8	Der Vergleich mit früheren Aussagen	177
7.2.9	Die Zukunftsszenarien	178
7.2.10	Die Vereinbarung	178
7.2.11	Der Abschluss	179
7.3	Das Rückkehrgespräch	179
7.3.1	Die Ausgangslage	179
7.3.2	Die Vorbereitung	180
7.3.3	Die Einstimmung	180
7.3.4	Die Gesprächseröffnung	182
7.3.5	Die Befindlichkeit	182
7.3.6	Die Informationen	182
7.3.7	Die Unterstützung	183
7.3.8	Der Abschluss	183
7.4	Das Reklamationsgespräch	183
7.4.1	Die Ausgangslage	183
7.4.2	Die Vorbereitung	183
7.4.3	Die Einstimmung	185
7.4.4	Die Gesprächseröffnung	185
7.4.5	Die Reklamation anhören	185
7.4.6	Die Reklamation einordnen	186
7.4.7	Die Befindlichkeit aussprechen lassen	187
7.4.8	Der Abschluss	187
7.5	Das Beratungsgespräch	188
7.5.1	Die Ausgangslage	188
7.5.2	Die Vorbereitung	188
7.5.3	Die Einstimmung	189
7.5.4	Das Ziel erarbeiten	189

7.5.5	Lösungsansätze erarbeiten	191
7.5.6	Die Vereinbarung	192
7.5.7	Der Abschluss	193
7.6	Das Problemlösungsgespräch	194
7.6.1	Die Ausgangslage	194
7.6.2	Die Vorbereitung	194
7.6.3	Die Einstimmung	196
7.6.4	Die Problemdefinition	196
7.6.5	Die Spontanverarbeitung	196
7.6.6	Das Zwischenfazit	197
7.6.7	Die Annäherung an die Lösung	197
7.6.8	Die Vereinbarung	198
7.6.9	Der Abschluss	198
7.7	Das Fehlzeitengespräch	199
7.7.1	Die Ausgangslage	199
7.7.2	Die Vorbereitung	199
7.7.3	Die Einstimmung	199
7.7.4	Die Problemdefinition	201
7.7.5	Die Spontanverarbeitung	201
7.7.6	Das Zwischenfazit	202
7.7.7	Die Vereinbarung	203
7.7.8	Der Abschluss	203
7.8	Das Massnahmengespräch	203
7.8.1	Die Ausgangslage	203
7.8.2	Die Vorbereitung	204
7.8.3	Die Einstimmung	204
7.8.4	Die Problemdefinition	206
7.8.5	Die Spontanverarbeitung	206
7.8.6	Zwischenfazit	207
7.8.7	Neue Vereinbarung	207
7.8.8	Abschluss	208
7.9	Das Schlechte-Nachricht-Gespräch	208
7.9.1	Die Ausgangslage	208
7.9.2	Die Vorbereitung	208
7.9.3	Die schlechte Nachricht überbringen	209
7.9.4	Die Spontanverarbeitung	209
7.9.5	Wie weiter?	212
7.9.6	Der Folgekontakt ist wichtig und bleibt Chefsache	213
	Literatur	213

8	Besondere Aspekte	215
8.1	Ein Plädoyer für den Small Talk	215
8.2	Informelle Gespräche: Die Nebensachen können zur Hauptsache werden	217
8.3	Die Wirkung des Plaudertons	218
8.4	Prüfen Sie die Option „Gesprächsunterbruch“	220
8.5	Eigentlich ist eigentlich ein Zauberwort	223
8.6	Umgang mit Widerstand	225
8.6.1	Widerstand als Schutzfunktion	225
8.6.2	Die Opferrolle als häufiger Ausdruck von Widerstand	227
8.7	Werden Sie manipuliert – oder manipulieren Sie gar selbst?	234
8.7.1	Was ist Manipulation?	234
8.7.2	Welche Manipulations-Spiele spielen Menschen?	236
8.7.3	Wozu werden diese Spiele gespielt?	239
8.7.4	Wozu lassen wir uns manipulieren?	239
8.8	Ansprechen von persönlichen privaten Problemen	239
8.8.1	Mangelnde Körperhygiene?	240
8.8.2	Suchtverhalten?	241
8.9	Wenn das Selbstbild nicht zum Fremdbild passt	243
8.9.1	Als Führungskraft orientieren Sie sich am Fremdbild	244
8.9.2	Machen Sie einen Unterschied zwischen dem Verhalten und der Person	245
8.9.3	Formulieren Sie realistische Appelle	245
8.9.4	Denken Sie langfristig	246
	Literatur	246