

Inhalt

1	Einleitung	9
1.1	Der Aufbau des Buches	11
1.2	Die Entstehung des Buches	13
1.3	Die Zielgruppe des Buches	13
2	Führung und systemisches Denken	15
2.1	Was ist Gesprächsführung?	15
2.2	Systemisches Denken	20
2.2.1	Was ist ein System?	20
2.2.2	Was ist Selbstorganisation?	30
2.2.3	Was ist systemisch?	34
2.2.4	Was ist Lösungs- und Ressourcenorientierung?	36
2.2.5	Ein systemisches Menschenbild	41
2.2.6	Die Grundhaltung systemisch-lösungsorientierter Gesprächsführung	44
2.3	Eine systemische Sicht auf Führung	48
2.3.1	Kontextfaktoren von Führung	49
2.3.2	Handlungsfelder, Rollen und Aufgaben von Führung	52
2.3.3	Macht und Beteiligung – Führung zwischen Hierarchie und Augenhöhe	54
2.3.4	Stimmigkeit als Kriterium gelingender Führungskommunikation	59
2.3.5	Gibt es eine systemische Führung?	62
3	Die Basistechniken	66
3.1	Das Gegenüber zum Reden einladen	66
3.1.1	Spiegeln	67
3.1.2	»Was noch?«	67
3.1.3	Pausen und Schweigen	68
3.2	In Kontakt kommen	69
3.2.1	Zuhören	69
3.2.2	Rückmeldung zur Körpersprache geben	74
3.3	Gesprächsbeiträge sammeln, zusammenfassen und ordnen	76
3.3.1	Paraphrasieren	76

3.3.2	Lösungsorientiertes Paraphrasieren	77
3.3.3	Schriftliches Paraphrasieren und Clustern	79
3.3.4	Priorisieren	82
3.3.5	Moderationsmaterialien	84
3.3.6	Brainstorming	86
3.3.7	Mindmaps und Systemlandkarten	88
3.4	Gesprächsbeiträge leisten	91
3.4.1	Ich-Botschaften	91
3.4.2	Du-Botschaften und Killerphrasen	94
3.4.3	Doppeln	98
3.4.4	Metakommunikation	101
3.5	Gewaltfreie Kommunikation	103
3.5.1	Eigene Beobachtungen schildern, ohne zu werten	104
3.5.2	Eigene Gefühle ausdrücken	105
3.5.3	Eigene Bedürfnisse benennen	108
3.5.4	Eine erfüllbare Bitte aussprechen	110
3.5.5	Gewaltfreie Kommunikation als Fragetechnik	112
3.5.6	Feedback geben und Feedback nehmen	113
3.6	Fragetechniken	115
3.6.1	Erlaubnisfragen	115
3.6.2	Skalierungsfragen	116
3.6.3	Fragen nach Ausnahmen	119
3.6.4	Copingfragen	120
3.6.5	Hypothetische Fragen	121
3.6.6	Zirkuläre Fragen	124
3.7	Rollen-, Anliegen- und Auftragsklärung	128
3.7.1	Mögliche Grundhaltungen von Gesprächsbeteiligten	128
3.7.2	Das Dramadreiseck	131
3.7.3	Anliegen- und Auftragsklärung	135
3.7.4	Verwendung der Fragetechniken bei der Anliegen- und Auftragsklärung	142
3.8	Ziele, Zielformulierung und Zielvereinbarung	152
3.8.1	Vollständige und unvollständige Zielformulierungen	153
3.8.2	Individualziele, Teamziele und Organisationsziele	159
3.8.3	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung	160
3.8.4	Gesprächsziele und Handlungsziele	163
3.8.5	Zielvereinbarungen	166
4	Bausteine der Gesprächsführung	168
4.1	Baustein 1: Klärung	172
4.2	Baustein 2: Einladung	192

4.3	Baustein 3: Raumgestaltung	196
4.4	Baustein 4: Begrüßung	198
4.5	Baustein 5: Rahmen und Regeln	201
4.6	Baustein 6: Themen	205
4.7	Baustein 7: Gesprächsziele	212
4.8	Baustein 8: Informationen	220
4.9	Baustein 9: Sichtweisen hören	223
4.10	Baustein 10: Eigene Sichtweise schildern	229
4.11	Baustein 11: Ziele, Interessen und Bedürfnisse	231
4.12	Baustein 12: Handlungsideen	236
4.13	Baustein 13: Handlungsentscheidung	240
4.14	Baustein 14: Handlungsplanung	244
4.15	Baustein 15: Vereinbarungen	248
4.16	Baustein 16: Zusammenfassung und Verabschiedung	249
4.17	Baustein 17: Reflexion	251
4.18	Baustein 18: Umsetzung	255
4.19	Baustein 19: Überwachung und Überprüfung	256
4.20	Baustein 20: Prozesse abschließen	259
4.21	Zeitökonomische und effiziente Gesprächsführung	261
5	Formate und Verläufe von Gesprächen	264
5.1	Teambesprechungen	264
5.2	Wiederkehrende Gesprächstermine effizient und ergebnisorientiert gestalten	269
5.3	Team-Retrospektive/Team-Review	271
5.4	Großgruppen	272
5.5	Jahresgespräche	274
5.6	Zielvereinbarungsgespräche	277
5.7	Beurteilungsgespräche	282
5.8	Feedback- und Kritikgespräche	285
5.9	Konfliktmoderation als konfliktunbeteiligte Person	290
5.10	Konfliktklärung als konfliktbeteiligte Person	299
5.11	Gespräche zu Veränderungsprozessen	305
5.12	Gespräche mit Vorgesetzten	311
6	Umgang mit herausfordernden Situationen	314
6.1	Was kann ich tun, wenn sich das Gespräch im Kreis dreht?	314
6.2	Wie kann ich damit umgehen, wenn die Selbstwahrnehmung von Mitarbeitenden von meiner Einschätzung abweicht?	317
6.3	Wie kann ich angemessen Kritik äußern?	319
6.4	Wie kann ich reagieren, wenn ich kritisiert werde?	321

6.5	Wie kann ich spontane Gespräche professionell führen, wenn keine Zeit für Vorbereitung bleibt?	323
6.6	Wie kann ich damit umgehen, wenn sich in einer Arbeitsbeziehung private und berufsbezogene Aspekte vermischen oder wenn ich zur Führungskraft ehemaliger Kolleginnen und Kollegen werde?	323
6.7	Wie kann ich überzeugend Positionen vertreten, die ich selbst nicht gutheiße?	326
6.8	Wie kann ich reagieren, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen?	329
6.9	Wie kann ich mit eigenen starken Emotionen umgehen?	331
6.10	Wie kann ich mit aggressiven Gesprächspartnerinnen und -partnern umgehen?	332
6.11	Wie kann ich damit umgehen, wenn sich die am Gespräch Beteiligten gegenseitig angreifen?	334
6.12	Wie kann ich auf Zwischenrufe, Beleidigungen und Regelverstöße reagieren?	338
6.13	Wie kann ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen reagieren?	340
6.14	Wie kann ich im Gespräch mit frustrierten oder demotivierten Mitarbeitenden umgehen?	344
6.15	Was kann ich tun, wenn mein Gesprächspartner oder meine Gesprächspartnerin beharrlich schweigt?	346
6.16	Wie kann ich Vielrednerinnen und Vielredner stoppen?	349
6.17	Wie kann ich kulturelle Unterschiede und andere Formen von Diversität in Gesprächen angemessen berücksichtigen?	350
6.18	Wie kann ich diskriminierende Äußerungen und diskriminierendes Verhalten ansprechen?	353
6.19	Was kann ich tun, um von älteren und erfahreneren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektiert zu werden?	360
	Dank	364
	Literatur	365
	Verzeichnis der Übungen und Tipps	370
	Hinweis zum Download-Material	374
	Die Autoren und Autorin	375