

# Inhalt

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>9</b>
1.1 Der Aufbau des Buches .....	11
1.2 Die Entstehung des Buches .....	13
1.3 Die Zielgruppe des Buches .....	13
<b>2 Führung und systemisches Denken .....</b>	<b>15</b>
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
<b>3 Die Basistechniken .....</b>	<b>66</b>
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 Dramadreieck .....	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	<b>Bausteine der Gesprächsführung .....</b>	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: Handlungssentscheidung .....	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
 <b>5 Formate und Verläufe von Gesprächen .....</b>	 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
 <b>6 Umgang mit herausfordernden Situationen .....</b>	 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
<b>Dank .....</b>	364
<b>Literatur .....</b>	365
<b>Verzeichnis der Übungen und Tipps .....</b>	370
<b>Hinweis zum Download-Material .....</b>	374
<b>Die Autoren und Autorin .....</b>	375