



## Inhaltsverzeichnis

<b>Die acht Rollen einer Führungskraft</b>	<b>2</b>
<b>Rolleninventur</b>	<b>6</b>
<b>Werte vs. Ziele</b>	<b>7</b>
<b>Werte-Reflexion</b>	<b>8</b>
<b>Aus Werten Ziele entwickeln</b>	<b>11</b>
<b>Eine neue Führungsaufgabe: Checkliste für die ersten 100 Tage</b>	<b>12</b>
<b>Zehn praktische Tipps für erfolgreiche Selbstorganisation</b>	<b>16</b>
<b>Das Riemann-Thomann-Modell</b>	<b>18</b>
<b>Das Mitarbeitergespräch</b>	<b>22</b>
<b>Führen durch Fragen</b>	<b>26</b>
<b>Kollegiale Beratung mit der Team-OASIS</b>	<b>30</b>
<b>Spiegelungsübung: Du als mein*e Chef*in</b>	<b>32</b>
<b>Mein Entwicklungsplan</b>	<b>33</b>
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>35</b>

## Die acht Rollen einer Führungskraft

Als Führungskraft bewegen Sie sich in unterschiedlichen Rollen. An jeder dieser Rollen sind spezifische Erwartungen geknüpft. Für ein erfolgreiches Handeln ist es für Sie wichtig zu erkennen, in welcher Rolle Sie sich gerade befinden, welche Rolle im Moment gefragt ist und welches Verhalten wann sinnvoll ist. Dies bedeutet eine hohe Anforderung an Ihre Flexibilität im Rollenverhalten. Nicht selten treten Führungsprobleme gerade dann auf, wenn keine Rollenklarheit für Sie als Führungskraft oder für Ihre Mitarbeiter besteht.

### Die Rollen und ihre Aufgaben:

#### 1. Die Vorgesetzte und ihre Aufgaben

Als Vorgesetzte leiten Sie Ihre Mitarbeiter. Sie sind verantwortlich für das Arbeitsergebnis und die Leistungen in Ihrem Bereich. Das Vereinbaren von Zielen und Aufgaben gehört genauso zu Ihren Aufgaben wie die Kontrolle über die geleistete Arbeit. Wenn nötig, ergreifen Sie disziplinarische Maßnahmen. Als Ansprechpartnerin für Ihre Mitarbeiter sind Sie sowohl mit fachlichen als auch mit persönlichen Problemen konfrontiert. Als Vorgesetzte stellen Sie die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern sicher, indem Sie über alle wichtigen Dinge informieren. Ihre Kommunikation ist klar und eindeutig.

#### 2. Der Fachmann und seine Aufgaben

Als Fachmann und Experte bringen Sie Ihr Fachwissen und Ihre Fachkompetenz zur Problemlösung und zur Verbesserung der Abläufe ein. Sie stellen Ihr Wissen und Ihre Erfahrung den Mitarbeitern zur Verfügung, um ihnen ein selbstständiges und kompetentes Arbeiten zu ermöglichen. Durch Ihre Erfahrung vermitteln Sie Sicherheit und Routine. Sie sorgen für Effizienz und Effektivität. Ihre Kommunikation ist vornehmlich ziel- und lösungsorientiert.

#### 3. Die Mitarbeiterin und ihre Aufgaben

Sofern Sie nicht Inhaber eines Unternehmens sind, haben Sie in der Regel Vorgesetzte, von denen Sie geführt werden. In Ihrer Funktion als Mitarbeiterin haben Sie vereinbarte Ziele in Rücksprache mit Ihrer Führungskraft zu erfüllen. Sie erledigen Ihre Aufgaben möglichst termingerecht und halten sich an die rechtlichen und fachlichen Vorgaben aus Ihrem Arbeitsvertrag und Ihrer Stellenbeschreibung. Als Mitarbeiterin tragen Sie zum effizienten Ablauf der Organisation bei und unterstützen Ihre Führungskraft, die Ziele der Organisation zu erreichen.

#### 4. Der Kollege und seine Aufgaben

Als Kollege sind Sie laut Wikipedia „Amts- oder Berufsgenosse“. Wir meinen damit in erster Linie die Ebene „Genosse“. Mit Kollegen und Kolleginnen sind somit alle gemeint, die auf Ihrer Ebene agieren, also Führungskräfte Ihrer Hierarchiestufe. Der Kreis Ihrer Kollegen

bietet Ihnen die Möglichkeit, offen über eigene Frustrationen, Fragen, Einschätzungen und über Probleme mit Mitarbeiterinnen zu sprechen.

Als Führungskraft wird – je weiter Sie auf der Karriereleiter aufsteigen – die Luft immer dünner. Im Grunde sind es neben Coaches einzig Kollegen Ihrer Ebene, mit denen Sie sich auf Augenhöhe austauschen können. Nur wer Ihre Herausforderungen wirklich kennt, kann sich mit Ihnen darüber auch austauschen.

## **5. Der Coach und seine Aufgaben**

Als Coach richten Sie Ihren Fokus auf die individuelle Entwicklung Ihrer Mitarbeiter. Hierbei geht es darum, die Mitarbeiter zu begleiten, um innerhalb festgesetzter Rahmenbedingungen Ziele zu erreichen. Als Coach setzen Sie die Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter frei, damit diese ihre eigene Leistung selbststeuernd steigern können. Dabei motivieren Sie zu Eigenverantwortung und zu Veränderung im Verhalten und Kompetenz. Ihre Kommunikation enthält viele Fragen, die dem Mitarbeiter bei der Entfaltung persönlicher Ressourcen helfen. Sie fördern und fordern, beraten, reflektieren und geben Feedback.

## **6. Die Moderatorin und seine Aufgaben**

Als Moderatorin begleiten Sie Teams. Sie fördern das Teamerleben und die Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit dem Team. Sie helfen Ihren Mitarbeitern bei der Problemlösung und der Ideenfindung. Dabei bleiben Sie, so weit es möglich ist, überparteilich. Sie nutzen Kommunikationsmethoden und Techniken, etwa zur Moderation und zur Förderung der Teamentwicklung, die die Teamleistung steigern. Sie ermöglichen Beteiligung, vermitteln bei Kommunikationsstörungen und managen Konflikte.

## **7. Die Unternehmerin und ihre Aufgaben**

Als Unternehmerin – oder etwa auch als Geschäftsführerin und als Amtsleiterin – haben Sie die gesamte Organisation im Blickfeld. Sie geben Visionen und Mission vor und sind maßgeblich für die Kultur Ihrer Organisation verantwortlich. Sie steuern die Geschäftsprozesse und sind für die Personalplanung verantwortlich. Durch Marktbeobachtung und die Ausrichtung an aktuelle und zukünftige Anforderungen sichern Sie das Bestehen Ihrer Organisation. Sie leiten gegebenenfalls Veränderungsprozesse ein. Eine Ihrer besonders wichtigen Aufgaben ist es, Ihre Organisation nach außen zu vertreten.

## **8. Der Prozessbegleiter und seine Aufgaben**

Agile Prozesse zeichnen sich durch eine hohe Dynamik aus. Damit der Prozess zielgerichtet verläuft und aus Dynamik nicht Chaos wird, sind Führungskräfte als Prozessbegleiter gefragt, insbesondere bei Change-Prozessen und beim agilen Arbeiten. Der Prozessbegleiter ist sozusagen die Seele und der Hüter des Prozesses. Unter anderem steht er hierfür:

- Er trägt Verantwortung für den Prozess und dessen korrekte Umsetzung und Implementation.
- Er ist ein Vermittler und Unterstützer – gewissermaßen ein Facilitator.
- Er beseitigt organisatorische Hindernisse.
- Er sorgt für Kommunikationsfluss und Interaktionen zwischen allen Beteiligten.
- Er schützt das Team vor unberechtigten Einmischungen in den Prozess.

Sie sehen, der Prozessbegleiter ist ab und an auch Coach und Moderator, aber eben immer bezogen auf den Prozess – mit all seinen Veränderungen und Überraschungen.

## **Der bewusste Umgang mit Rollen:**

Ihre individuelle Persönlichkeit prägt Ihren Umgang mit den verschiedenen Rollen. Ihr Selbstmanagement wirkt sich auf alle Rollen aus und hat somit eine herausragende Bedeutung. Gelingt es Ihnen, sich immer wieder klarzumachen, welche Rolle nötig ist und in welcher Rolle Sie sich befinden, dann verhindern Sie Konflikte.

## **Erfolgreiches Rollenmanagement:**

Ein Beispiel: Eine Führungskraft, die ungern als Vorgesetzter auftritt und sich lieber in der Rolle des Coachs oder Moderators sieht, bekommt spätestens dann Schwierigkeiten, wenn Kontrolle oder sogar eine Abmahnung ansteht. Der betreffende Mitarbeiter oder das Team werden voraussichtlich mit Unverständnis und Vorwürfen reagieren, da sie ein solches Verhalten nicht erwartet haben. Ein erfolgreiches Rollen-Management ermöglicht Ihnen, in jeder Situation die jeweils richtige Führungsrolle zu erkennen und einzunehmen. Auch dieselbe Aufgabe kann unterschiedliches Rollenverhalten verlangen: Sie möchten von Ihren Mitarbeitern eine Stellungnahme zu einem bestimmten Thema. Während ein Mitarbeiter von Ihnen dazu einen fachlichen Input benötigt, braucht ein anderer eine klare Aufforderung und eine genaue Zeitvorgabe. Ein weiterer Mitarbeiter traut sich die Aufgabe nicht zu. Hier ist Ihre fördernde Rolle als Coach gefragt.

## **Feedback und Selbstreflexion**

Voraussetzung für ein gelungenes Rollen-Management ist die Selbstreflexion. Hilfreich ist das regelmäßige Feedback eines Coachs, Supervisors, Trainers, Vorgesetzten, Freundes oder Lebenspartners.

Ihre eigenen blinden Flecke oder unbewusste Teile Ihrer Persönlichkeit können Sie selbst nicht erkennen und brauchen daher ein Gegenüber als „Spiegel“. Gewöhnen Sie sich an, sich auch für eine kritische Äußerung zu bedanken.

## Eine Kultur für Rückmeldungen schaffen

Bedenken Sie, dass Sie als Führungskraft keine ungefilterte Rückmeldung erhalten, auch wenn Sie noch so ein gutes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern haben. Zeigen Sie Ihre Bereitschaft, Feedback zu geben und zu empfangen.

Fragen Sie zum Beispiel nach:

- Wie haben Sie meine Frage genau verstanden?
- Welchen Eindruck habe ich auf Sie in dieser Situation gemacht?
- Was ist Ihnen besonders an mir aufgefallen?
- Wie hat es auf Sie gewirkt?
- Was denken Sie, wie es auf andere gewirkt hat?
- Was hätte ich anders machen können, um den gewünschten Eindruck zu hinterlassen?

Suchen Sie möglichst unterschiedliche Feedbacks, auch wenn diese manchmal unangenehm erscheinen. So können Sie zum Beispiel regelmäßige Besprechungen auch dazu nutzen, im Anschluss in einer kurzen Fragerunde zu erfahren, wie Ihre Mitarbeiter die Sitzung erlebt haben. Die Rückmeldungen bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Wahrnehmung mit der der Mitarbeiter zu vergleichen.

## Rolleninventur

*Die folgenden Fragen können Ihnen helfen, sich über die acht Rollen und Ihren Umgang damit (Ihre Stärken und Schwächen) klarer zu werden:*

In welchen der acht Führungsrollen waren Sie in der Vergangenheit besonders erfolgreich?

---

---

---

---

---

Gibt es Mitarbeiter oder Kollegen, die Sie meist in nur einer oder zwei Rollen ansprechen oder akzeptieren? In welchen?

---

---

---

---

---

Welche Rollen füllen Sie momentan so aus, wie Sie es sich vorstellen und wünschen?

---

---

---

---

---

Welche Rollen möchten Sie gern noch besser ausfüllen? Wie könnten Sie sich in diesen Rollen weiter entwickeln?

---

---

---

---

---

## Werte vs. Ziele

Tief in Ihrem Innern, was wollen Sie wirklich? Wofür soll Ihr Leben gut sein? Welche Qualitäten möchten Sie als Person pflegen? Wie möchten Sie in Ihren Beziehungen mit anderen sein? Werte entsprechen der tiefsten Sehnsucht unseres Herzens, wie wir mit der Welt, anderen Menschen und mit uns selber in Kontakt treten und sein wollen. Sie entsprechen Leitprinzipien, die uns führen und motivieren können, während wir uns durchs Leben bewegen. Ihre Werte drücken aus, was Sie tun wollen, und wie Sie es tun wollen. Sie handeln davon, wie Sie sich verhalten wollen – gegenüber Ihren Freunden, Ihrer Familie, sich selber, Ihrer Umwelt, Ihrer Arbeit, etc.

Werte sind nicht das Gleiche wie Ziele. Bei Werten geht es um einen fortlaufenden Prozess; sie sind wie Richtungen, in die wir uns immer weiter bewegen, während Ziele wie Meilensteine sind, die wir entlang des Weges erreichen wollen. Ein Wert ist wie eine Bewegung in Richtung Westen; ein Ziel ist wie der Fluss, oder der Berg, oder das Tal, die wir überqueren wollen, um in unserer Richtung weiter zu kommen. Ziele können wir erreichen oder „abhaken“, während Werte immer weitergehen. (Egal, wie weit nach Westen Sie gehen, erreichen Sie nie „den Westen“!) Zum Beispiel, wenn Sie ein liebender, fürsorglicher, unterstützender Partner sein wollen, ist das ein Wert – ein fortlaufender Prozess. Wenn Sie aufhören, liebend, fürsorglich und unterstützend zu sein, dann sind Sie nicht mehr ein liebender, fürsorglicher und unterstützender Partner; Sie leben nicht mehr entsprechend diesen Werten. Wenn Sie hingegen heiraten möchten, ist das ein Ziel – es kann „abgehakt“ oder erreicht werden. Wenn Sie geheiratet haben, sind Sie verheiratet – auch wenn Sie dann ihre Partnerin sehr schlecht behandeln sollten. Wenn Sie einen besseren Job möchten, ist das ein Ziel. Wenn Sie ihn dann haben – Ziel erreicht. Aber wenn Sie sich bei der Arbeit voll engagieren möchten, ist das ein Wert – ein fortlaufender Prozess.

## Werte-Reflexion

Was ist Ihnen wirklich wichtig, tief in Ihrem Herzen? Was möchten Sie mit Ihrer Zeit auf diesem Planeten anfangen? Was für ein Mensch möchten Sie sein? Welche persönlichen Stärken oder Qualitäten möchten Sie entwickeln? Der folgende Werte-Fragebogen unterscheidet vier Bereiche:

1. **Arbeit/Ausbildung:** hier geht es um Ihren Arbeitsplatz und Ihren Beruf, um Weiterbildung, Lernen und Entwicklung (auch unbezahlte Arbeit fällt in diesen Bereich).

Wie möchten Sie sein gegenüber Ihren Kunden, Klienten, Kollegen, Angestellten, Vorgesetzten? Welche persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten möchten Sie bei der Arbeit einbringen? Welche persönlichen Qualitäten und Kompetenzen möchten Sie weiterentwickeln?

---

---

---

---

---

2. **Beziehungen:** hier geht es um Intimität, Nähe, Freundschaft, Bindungen in Ihrem Leben: Beziehungen zu einem Partner, zu Kindern, Eltern, Freunden, Kollegen und anderen.

Welche Art von Beziehungen möchten Sie aufbauen? Wie möchten Sie in diesen Beziehungen sein? Welche persönlichen Qualitäten möchten Sie entwickeln? Wie würden Sie Andere behandeln, wenn Sie so wären, wie Sie sein wollen? Wie möchten Sie mit Ihren Kindern umgehen? Was für ein\*e Partner\*in möchten Sie sein? Welche Art von Freundschaften möchten Sie aufbauen?

---

---

---

---

---

3. **Persönliches Wachstum/Gesundheit:** z.B. Spiritualität/Religion, Kreativität, Meditation, Yoga, in der Natur sein, Bewegung, Ernährung, Umgang mit Gesundheitsrisiken wie Rauchen etc.

Welche Aktivitäten würden Sie gern beginnen oder wiederaufnehmen? Welchen Gruppen/Aktivitäten/Menschen würden Sie sich gern anschließen? Welche Veränderungen in Ihrem Lebensstil würden Sie gern vornehmen? Wie möchten Sie sich um Ihren Körper kümmern?

---

---

---

---

---

4. **Freizeit:** hier geht es darum, wie Sie spielen, sich ausruhen, sich stimulieren; Sport, Ihre Hobbies oder andere Aktivitäten für Erholung, Kreativität und Spaß.

Welche Hobbies/Sportarten/Freizeitaktivitäten lieben Sie? Wie entspannen und erholen Sie sich? Wobei haben Sie Spaß und geraten in einen Flow-Zustand? Welche Art von Aktivitäten möchten Sie gern beginnen oder häufiger ausüben?

---

---

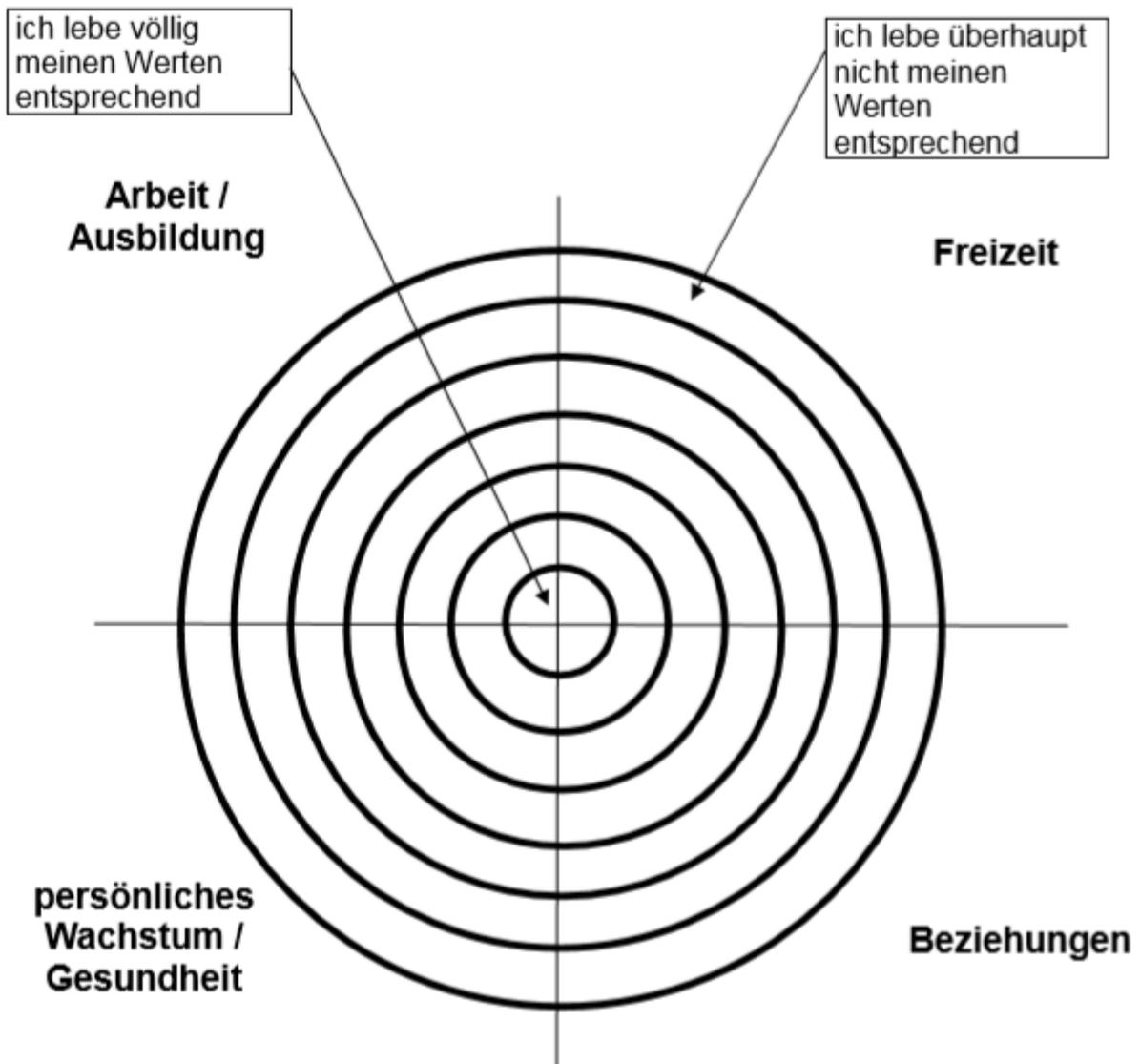
---

---

---

Lesen Sie Ihre Werte durch, und machen Sie dann ein Kreuz in jedem Viertel der Zielscheibe, um darzustellen, wo Sie heute stehen. Ein Kreuz im Schwarzen (in der Mitte der Zielscheibe) heisst, dass Sie in diesem Bereich ganz im Sinne Ihrer Werte leben. Ein Kreuz weit weg vom Schwarzen heisst, dass Sie weit davon entfernt sind, in diesem Bereich entsprechend Ihren Werten zu leben.

Da sie vier Wertebereiche hat, sollten Sie auf der Zielscheibe vier Kreuze setzen.



## Aus Werten Ziele entwickeln

**Fragen Sie sich:** Welche der oben genannten Werte sind für mich die wichtigsten? Welche lebe ich heute aktiv? Welche vernachlässige ich bisher am meisten? Wenn ich noch heute beginnen würde, an einem dieser Werte zu arbeiten (mir entsprechende Ziele setzen, mein Handeln mehr danach ausrichten), mit welchem Wert sollte ich beginnen?

---

Schreiben Sie eine gestufte Serie von Zielen zu diesem Wert auf, beginnen Sie mit ganz kleinen einfachen Zielen, die Sie sofort erreichen können, bis hin zu langfristigen Zielen, die Sie allenfalls erst nach Monaten oder Jahren erreichen können.

- Ein unmittelbares Ziel (etwas Kleines, Einfaches, Leichtes, das ich in den nächsten 24 Stunden tun kann)

---

---

---

- Ein kurzfristiges Ziel (etwas, das ich in den nächsten Tagen und Wochen tun kann)

---

---

---

- Ein mittelfristiges Ziel (etwas, das ich in den nächsten Wochen und Monaten tun kann)

---

---

---

- Ein langfristiges Ziel (etwas, das ich in den nächsten Monaten und Jahren tun kann)

---

---

---

## Eine neue Führungsaufgabe: Checkliste für die ersten 100 Tage

### Der Countdown

Ihr erster Arbeitstag rückt immer näher. Vielleicht haben Sie Gelegenheit, ein Gespräch mit Ihrem ausscheidenden Vorgänger zu vereinbaren. In diesem Gespräch können Sie sehr viel Wissenswertes über Ihre neue Stelle erfahren. Voraussetzung ist, dass Ihr Vorgänger kooperativ ist – aber das sind nach unserer Erfahrung die meisten Menschen. Weil es fast jeden erfreut, nach seiner Einschätzung gefragt zu werden. Vielleicht haben Sie auch schon Gelegenheit, Ihren Einarbeitungsplan einzusehen.

- Sprechen Sie vorab mit Ihrem Vorgänger. Meist können Sie in solch einem Gespräch sehr viel erfahren.
- Achten Sie bei Gesprächen darauf, dass Ihr Redeanteil nur 50 Prozent beträgt, am besten nur 30 Prozent. Das ist übrigens auch eine gute Formel für ein Mitarbeiterinnengespräch.
- Zollen Sie dem Bisherigen Wertschätzung. Vermeiden Sie auf alle Fälle, sich negativ über Ihren Vorgänger zu äußern – auch wenn Ihnen das vielleicht schwerfallen wird.

### Die Startphase

- Legen Sie in der Startphase den Fokus auf den ersten Kontakt mit Ihren Mitarbeiterinnen, auf das Etablieren einer neuen Teamkultur und Ihre Integration in den Führungskreis.
- Vereinbaren Sie möglichst zeitnah Termine für ein Gespräch mit jedem Mitarbeiter. In diesen Gesprächen haben Sie Gelegenheit, jede Mitarbeiterin etwas näher kennenzulernen.
- Was läuft aus deren Sicht gut?
- Was sollte beibehalten werden?
- Wo liegen die Erfolgsfaktoren des Teams?

Wollen Sie einer Sache auf den Grund gehen, stellen Sie offene Fragen. Mit offenen Fragen erhalten Sie in der Regel nicht nur mehr Informationen, sondern bekommen auch einen Einblick in Motive, Bedürfnisse, Meinungen und Ängste Ihres Gegenübers.

## Was Ihre Mitarbeiter wahrscheinlich von Ihnen wissen möchten

- Wie „sieht mich“ mein neuer Chef?
- Wie komme ich bei ihm an?
- Mit welchem Persönlichkeits-Typ habe ich es zu tun?
- Passt er zu unserem Team?
- Wird über gegenseitige Erwartungen konkret gesprochen?
- Wird die „Neue“ unsere Interessen besser nach „oben“ vertreten?
- Wird sich der Informationsfluss verbessern?
- Werden bisherige Leistungen anerkannt und neue Erfolge honoriert?
- Ergeben sich für mich neue Chancen?
- Wird sich für mich, für uns, mehr Freiraum ergeben?
- Was weiß er schon über uns?
- Und von wem?
- Mit wem wird er zuerst den besten Kontakt gewinnen?
- Welche Veränderungen hat die „Neue“ im Kopf?
- Darf der „Neue“ überhaupt Entscheidungen treffen?
- Was wird sich in den nächsten Tagen „tun“, was sich verändern?

Wenn die oder der „Neue“ aus dem Kreis der bisherigen Gruppe kommt, sind besonders die Aspekte wichtig, die das persönliche Verhältnis angehen, ebenso wie bisherige gemeinsame Einschätzungen und Wünsche. Es geht also um folgende Fragen:

- War die Beförderung gerecht oder nur durch „Vitamin B“ möglich?
- Von wem wird sie am meisten beeinflusst?
- Welche „Vorgaben“ hat er von oben bekommen?
- Wie entwickelt sich die Beziehung zum „Vorgänger“?
- Wie wird es mit der bisherigen Lockerheit aussehen?
- Was haben bisherige Freunde und Widersacher zu erwarten?
- Wird er lang ersehnte Teamwünsche tatsächlich anpacken?
- Wird er Rückgrat und Stehvermögen für uns spürbar beweisen?
- Und: Wie wird er sich persönlich verändern?

## Die Zusammenarbeit mit den neuen Mitarbeiterinnen starten

- Machen Sie sich bewusst, wie Ihr Team zusammengesetzt ist. Fragen Sie sich unter anderem: Gibt es Untergruppen? Gibt es ein gemeinsames Teamverständnis? Welche Regeln gibt es im Team?
- Wenn Sie das erste Mal auf Ihr Team treffen, versuchen Sie nicht, sofort alles anders zu machen. Lassen Sie sich erst einmal alles zeigen und erklären, wie es bisher funktioniert hat.
- Schätzen Sie jedes Teammitglied für seine Stärken, die es einbringt. Jeder hat Gefühle und Bedürfnisse. Hierin sind auch die persönlichen Motivatoren zu finden.
- Es lohnt sich, Teammitglieder nicht nur nach ihren fachlichen und sozialen Fähigkeiten einzusetzen, sondern auch entsprechend ihren Interessen. Nicht zuletzt auch aus Gründen der Motivation.
- Durch regelmäßige Teambesprechungen wird sichergestellt, dass das gesamte Team nachhaltig einheitliche Ziele verfolgt.
- In regelmäßigen Teambesprechungen können Meinungsverschiedenheiten und Fragen geklärt werden, bevor diese sich zu Konflikten weiterentwickeln. Teil- und Endergebnisse einer Teambesprechung sollten für alle sichtbar protokolliert werden.
- Akzeptieren Sie Widerstände der Mitarbeiter bei Veränderungen als normales Phänomen. Denn: Ihr Neuanfang ist auch für Ihre Mitarbeiterinnen eine Veränderung.
- Bieten Sie den Mitarbeitern Raum, um ihre Ängste und Hoffnungen zu artikulieren.
- Führen Sie eine regelmäßige und häufige Kommunikation mit Ihren Mitarbeiterinnen.
- Machen Sie nur umsetzbare Versprechungen.

## Die Teamklausur

Ein Teamentwicklungsworkshop trägt zur Klärung von eventuellen Konflikten bei, dient der Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit, fördert Kooperationsbereitschaft und Gemeinschaftsgeist und steigert die Arbeitseffizienz.

Das sind mögliche Themen einer Teamklausur:

- Eine Grundlage für die gemeinsame Zusammenarbeit schaffen
- Die Informations- und Kommunikationskultur klären
- Rollen und Aufgaben der Teammitglieder klären
- Ziele entwickeln
- Mit Konflikten und Beziehungsklärung im Team umgehen

## Ihre Integration in den Führungskreis

Fragen Sie bereits vor Antritt Ihrer neuen Position Ihre eigene Führungskraft, wohin die „Reise gehen soll“. Im Detail könnte das heißen:

- Welches sind die drei wichtigsten Ziele für das erste halbe Jahr?
- Und: Was wurde in den vergangenen zwei Jahren alles unternommen, um diese Ziele zu erreichen?
- Was hat mein Vorgänger gut gemacht?
- Was kann optimiert werden?
- Gibt es Besonderheiten bei meinen Mitarbeitern?
- Hat sich jemand aus dem internen Kreis auf meine Position beworben?
- Woran merken wir beide, dass ich auf dem richtigen Weg bin?
- Woran, dass ich mich auf dem falschen Weg bewege?

## Zehn praktische Tipps für erfolgreiche Selbstorganisation

1. Schätzen Sie bei Ihrer Aktivitäten-Planung und -Priorisierung die Zeitdauer ein, die Sie zur Erledigung voraussichtlich benötigen werden. Dieser Schritt ist unverzichtbar, denn nur so werden Konflikte innerhalb Ihrer Tagesplanung sichtbar. Etwa solcherart, dass Ihnen acht Arbeitsstunden zur Verfügung stehen, für Ihre bisherige Aufgabenplanung aber zwanzig Stunden notwendig wären.
2. Verplanen Sie nicht Ihren ganzen Tag. Sonst stehen Sie schnell wieder "ohne Zeit" da. Teilen Sie stattdessen 60 % der Ihnen zur Verfügung stehenden Zeit für fest verplante Aktivitäten ein, reservieren Sie 20 % als Pufferzeit für unerwartete Aufgaben, und lassen Sie sich den Freiraum von weiteren 20 % für Dinge, die Sie spontan erledigen wollen.
3. Auch wenn es schwer fällt: Starten Sie Ihren Tag mit einer Aufgabe der A-Priorität, und arbeiten Sie sich dann von wichtigen zu weniger wichtigen Dingen vor. Selbst an einem turbulenten Tag, an dem Sie nicht alles, was Sie sich vorgenommen haben, erledigen, haben Sie eines geschafft: Ihre wichtigste und dringendste Aufgabe.
4. Dass jeder Mensch seine ganz persönlichen Leistungshochs und -tiefs am Tag hat, die mehr oder weniger von der Normkurve abweichen, ist jedem sicherlich auch aus eigener Erfahrung bekannt. Doch die Bedeutung dieser Tatsache wird häufig unterschätzt. Passen Sie deshalb Ihren Tagesablauf den Gezeiten Ihrer Energiekurve an. In der Regel ist die Leistungsfähigkeit morgens höher als am Abend. Ein Grund mehr, seinen Tag mit einer Aufgabe der A-Priorität zu beginnen.
5. Für eine neue Aktivität benötigt man jedes Mal etwa bis zu fünfzehn Minuten, um sich zu organisieren und mental darauf einzustellen. Bündeln Sie deshalb ähnliche Aktivitäten wie Telefonate, Korrespondenz oder Kundenpflege, und reservieren Sie dafür klar definierte Zeitblöcke in Ihrer Tagesplanung. Es lohnt sich!
6. Hilfsbereitschaft und Engagement für andere sind hohe Tugenden. Doch sollten Ihre eigenen Aufgaben nicht darunter leiden. Lernen Sie, nein zu sagen, wenn andere Ihre Zeit beanspruchen, obwohl Wichtigeres auf Ihrem Plan steht. Eine klare Absage ist immer noch besser, als einem Kollegen die Erledigung einer Sache zuzusagen, die Sie am Ende wegen Zeitnot nicht schaffen.
7. Kennen Sie den Sägezahn-Effekt? Sie arbeiten vertieft an einer Aufgabe und werden plötzlich durch einen Anruf unterbrochen. Je länger die Störung anhält, umso mehr Zeit benötigen Sie, wieder zu Ihrem alten Gedankenfluss zurückzufinden. Nach und nach fällt das Konzentrationsniveau insgesamt ab. Es ist Zeit für eine „stille Stunde“. Vereinbaren Sie bei der nächsten Bearbeitung einer wichtigen Aufgabe einen Termin mit sich selbst, und blockieren Sie diese Zeit in Ihrer Tagesplanung. Das Telefon umgeleitet, Email-Empfang abgestellt, die Tür geschlossen? Das "Meeting" mit Ihrer Aufgabe kann beginnen.

8. Gemeinsam mit Kollegen oder im Team Entscheidungen fällen: Das ist das Herzstück effektiven Managements. Das klassische Forum für Entscheidungen, das Meeting, kann allerdings zu einem Zeitfresser werden, der seinesgleichen sucht kurz, ein Hort an Ineffizienz. Je nach Funktion innerhalb der Firmenhierarchie verbringen Mitarbeiter bis zu etwa 50 % ihrer Zeit in Meetings, sind aber davon überzeugt, dass mit einem guten Drittel weniger dieselben Ergebnisse zu erzielen seien. Der Schlüssel zur Lösung des Missstands, gültig sowohl für den Leiter des Meetings als auch die Beteiligten, ist eine verbesserte Vorbereitung. Machen Sie mit einfachen Mitteln aus einem langweiligen Zeitfresser eine hochprofitable, motivierende Veranstaltung!
9. Sich selbst und seine Planung im Griff zu haben heißt auch, sich zu kontrollieren. Überprüfen Sie daher immer wieder die Realisierung Ihrer Zeitpläne, indem Sie den geplanten und tatsächlichen Stand einer Aufgabe oder eines Zieles miteinander vergleichen. Fragen Sie sich bei Abweichungen, warum eine Aktivität nicht erledigt wurde. Haben Sie falsch geplant, oder sind Sie gestört worden? Optimieren Sie die Umsetzung Ihrer Aufgaben beim nächsten Mal. Bezüglich der Abweichung sollten Sie sofort agieren. Doch keine Panik: Bei regelmäßigen Kontrollen haben Sie immer genügend Spielraum für durchdachte Reaktionen.
10. Haken Sie am Ende des Tages erledigte Aktivitäten ab. Sie sehen so auf einen Blick, was noch nicht erledigt ist, aber vor allem sehen Sie, was Sie am Tag alles geschafft haben. Grund genug, um entspannt in den Feierabend zu gehen.

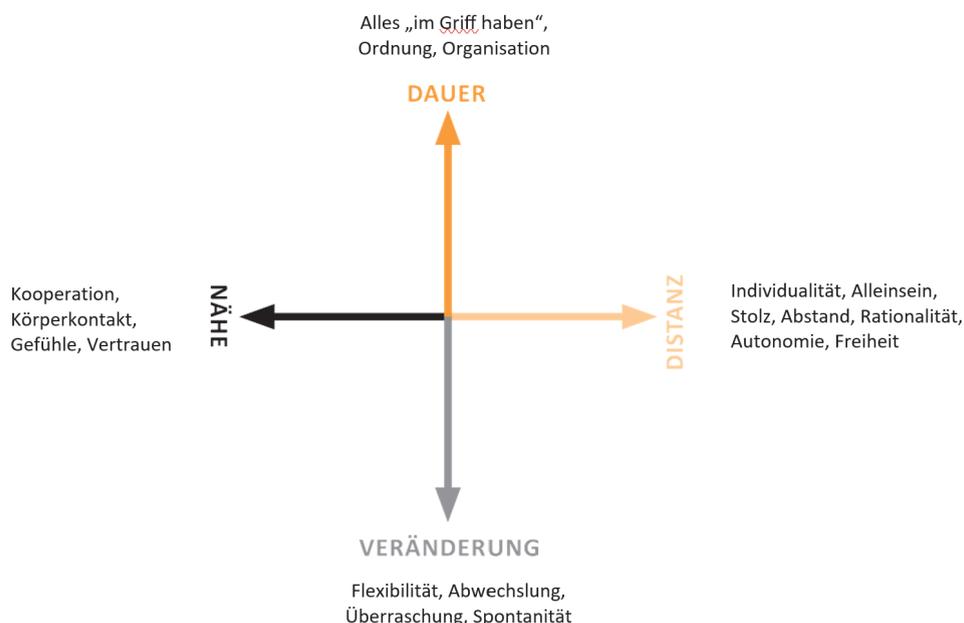
## Das Riemann-Thomann-Modell

Menschliches Verhalten orientiert sich an bestimmten Grundtendenzen. Der Psychoanalytiker Fritz Riemann hat 1961 hierzu vier Grundrichtungen menschlichen Verhaltens identifiziert: Nähe – Distanz, Dauer – Wechsel. Diese vier Pole der Persönlichkeit stammen ursprünglich aus dem im Jahr 1961 erschienenen Werk „Grundformen der Angst“ von Fritz Riemann. Christoph Thomann, ein Schweizer Psychologe, hat 1988 diese Persönlichkeitstypisierung aufgegriffen (Thomann 1998).

### Die vier Grundtendenzen

Die vier Grundausrichtungen lassen sich in ein Koordinatenkreuz einbinden. Die Zeitachse ist die Senkrechte mit den beiden Extremen Dauer und Wechsel. Die Raumachse ist die Waagerechte mit den Extremen von Distanz und Nähe. Raum und Zeit sind also die Kriterien, in denen Menschen sich im Umgang miteinander unterscheiden.

Innerhalb dieses Koordinatensystems lassen sich nun beliebig viele Positionen bestimmen. Jeder Mensch hat dabei einen „bevorzugten“ Platz in diesem System, an dem er sich am wohlsten fühlt. Dieses Modell dient sowohl zur Typisierung für Sie selbst als auch zur besseren Einordnung Ihrer Mitarbeiter und deren situativer Führung (in Verbindung mit den unterschiedlichen Führungsstilen).



## Riemann-Thomann: Fragen zur Bestimmung Ihrer Grundtendenzen

Lesen Sie die folgenden Aussagen und schätzen Sie subjektiv ein, inwieweit die jeweilige Aussage auf Sie zutrifft oder nicht. Vermerken Sie dies, indem Sie hinter jeder Aussage ein „J“ für Ja oder ein „N“ für Nein schreiben.

	Ja	Nein
1. Ich bin ein eher distanzierter Mensch.		
2. Ich lasse lieber alles beim Alten.		
3. Es fällt mir leichter, für andere da zu sein als für mich selbst.		
4. Ich bin kreativ und beweglich.		
5. Ich fühle mich leicht angegriffen.		
6. Ich denke lange nach, bevor ich entscheide.		
7. Ich habe immer ein offenes Ohr für andere.		
8. Ich bevorzuge intensive Gefühle.		
9. Häufig fühle ich mich erschöpft.		
10. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.		
11. Ich kann schlecht Nein sagen, aus Angst, andere zu verlieren.		
12. Ich mag keine Grenzen oder Einschränkungen.		
13. Vieles wird mir oft zu viel.		
14. Ich muss genau sein.		
15. Ich gebe eher nach, als dass ich mich durchsetze.		
16. Ich bin lebendig, charmant und attraktiv.		
17. Argumente sind wichtiger als Emotionen.		
18. Ich erfülle Aufgaben mit Gewissenhaftigkeit.		
19. Ich lasse mich leicht ausnutzen.		
20. Ich neige zu Unpünktlichkeit und Inkonsequenz.		
21. Ich bin oft leicht depressiv.		
22. Ich bin zuverlässig.		
23. Ich kann eine warme, vertrauensvolle Atmosphäre herstellen.		
24. Ich kann schlecht warten oder geduldig sein.		
25. Ich bekomme leicht Angst und fühle mich unsicher.		
26. Ich bereite mich gut auf neue Situationen vor.		
27. Ich brauche andere Menschen.		
28. Ich riskiere es selten, meine Meinung zu sagen.		
29. Ich habe oft ein Gefühl von Unsicherheit.		
30. Ich will einer Sache ganz sicher sein.		
31. Ohne Nähe fühle ich mich allein.		
32. Ich kann eine ganze Gesellschaft unterhalten.		
33. Ich kann Zusammenhänge leicht und tief analysieren.		
34. Ich halte mich an Regeln und erwarte das auch von anderen.		
35. Ich fühle mich eher bedrückt und schwer als leicht und froh.		
36. Ich mag eine erotische Atmosphäre.		

	Ja	Nein
37. Ich habe ein Ohr für Zwischentöne.		
38. Ich bin belastungsfähig.		
39. Manchmal kann ich schlecht unterscheiden, was meins und deins ist.		
40. Ich kann schlecht an einer Sache dranbleiben.		
41. Zu viel Kontakt bedeutet Stress für mich.		
42. Neues und Unklares kann mir Angst machen.		
43. Harmonie ist mir wichtig.		
44. Intensität und Neues ist mir wichtiger als Regelmäßigkeit.		
45. Ich fühle mich sicherer, wenn ich allein bin.		
46. Ordnung, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sind mir wichtig.		
47. Konflikte versuche ich zu vermeiden.		
48. Innovationen geben mir mehr Sinn als Altes.		

## Auswertung

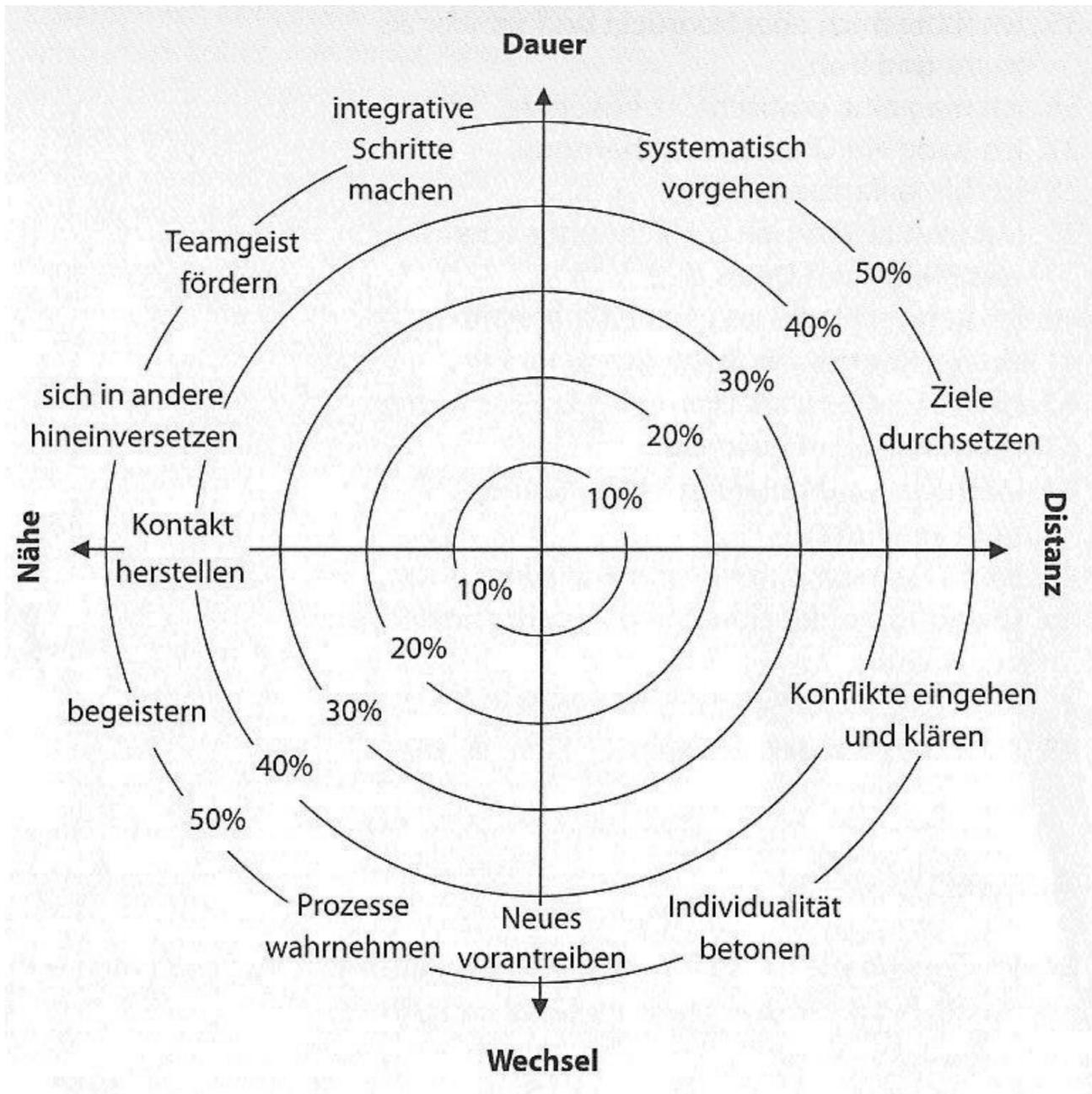
1. Markieren Sie in der folgenden Tabelle in der ersten Zeile, welche der jeweils aufgeführten Fragen Sie mit Ja beantwortet haben.

2. Addieren Sie pro Spalte Ihre „Jas“ und schreiben Sie diese jeweils in die Anzahl-Zeile, z.B.:

- Spalte 1 (Distanz): 5
- Spalte 2 (Dauer): 8
- Spalte 3 (Nähe): 2
- Spalte 4 (Wechsel): 4

3. Berechnen Sie nun die Prozentwerte für jede der vier Typen-Spalten jeweils nach der Formel: Anzahl Ihrer Ja-Antworten in der Spalte geteilt durch 12 mal 100. Sie erhalten so vier Prozentwerte.

	Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3	Spalte 4
<b>Fragen-Nummer</b>	1,5,9,13, 17,21,25, 29,33,37, 41,45	2,6,10,14, 18,22,26, 30,34,38, 42,46	3,7,11,15, 19,23,27, 31,35,39, 43,47	4,8,12,16, 20,24,28, 32,36,40, 44,48
<b>Anzahl</b>	Bei unserem Beispiel: 5 (5:12x100)	Bei unserem Beispiel: 8 (8:12x100)	Bei unserem Beispiel: 2 (2:12x100)	Bei unserem Beispiel: 4 (4:12x100)
<b>Berechnung</b> (Anzahl Ihrer Ja-Antworten / 12)	41,6%	66,6%	16,6%	33,3%
<b>Typ</b>	Distanz	Dauer	Nähe	Wechsel



## Das Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeiterinnengespräch ist ein Instrument der Personalentwicklung und wesentlicher Bestandteil eines kooperativen Führungsstils. Es bietet die Gelegenheit – herausgelöst aus dem alltägliche Arbeitsgeschäft – gemeinsam die jeweiligen Standorte zu bestimmen. Zudem können Sie es nutzen, die zukünftige Zusammenarbeit einvernehmlich zu gestalten, sich über fördernde oder hemmende Aspekte in den Arbeitsbedingungen zu verständigen, Arbeitsziele zu vereinbaren sowie Erwartungen an die berufliche Entwicklung auszutauschen. Die die Motivation und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiterinnen.

### Grundsätze

- Begreifen Sie den kooperativen Umgang mit Ihren Mitarbeiterinnen als wesentlichen Teil Ihrer Führungsaufgabe.
- Fordern Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder dazu auf, konstruktive Kritik Ihnen gegenüber zu äußern.
- Vertrauen wächst dabei nur, wenn sich alle Beteiligten ihrer Verletzlichkeit bewusst werden und lernen, sich gegenseitig zu respektieren.
- Beachten Sie den schmalen Grad zwischen menschlicher Nähe und nötiger Distanz.

### Eine gute Vor- und Nachbereitung ist wichtig

- Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden über die zu besprechenden Themen.
- Wählen Sie einen Raum, der eine gute Gesprächsatmosphäre bietet.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht gestört werden.
- Bereiten Sie sich vor. Machen Sie sich über die aktuelle Situation Ihrer Mitarbeiterin Gedanken.
- Formulieren Sie Ihre Gesprächsziele.
- Fassen Sie die Ergebnisse knapp zusammen und lassen Sie die Gesprächsatmosphäre beurteilen.
- Fertigen Sie über das Gespräch eine Dokumentation an.

### Das Timing

- Das Mitarbeiterinnengespräch sollte mindestens einmal im Jahr stattfinden.
- Legen Sie den Termin für das Gespräch frühzeitig fest, damit sowohl Ihre Mitarbeiterin als auch Sie sich auf das Gespräch sorgfältig vorbereiten können.
- Halten Sie sich mindestens eine Stunde frei.
- Planen Sie Zeit für die Dokumentation des Gesprächs ein.

## Drei Hauptbestandteile des Mitarbeitergesprächs

### 1. Zusammenarbeit

Hier wird die persönliche Seite der Zusammenarbeit und Kooperation thematisiert. Fragen dazu:

- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
- Wo und wann war die Zusammenarbeit besonders konstruktiv?
- Welches Verhalten bestärkt oder verunsichert, freut oder hat verärgert?

### 2. Zielvereinbarungen

Ein Ziel zu setzen bedeutet, ein angestrebtes realistisches Resultat zu definieren. Nur die Zielsetzung im Dialog kann sicherstellen, dass die Ziele wirklich verstanden und akzeptiert sind und dass die Prioritäten richtig eingesetzt und keine Zielkonflikte eingebaut sind.

### 3. Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein fortdauernder Prozess und gehört zu den originären Führungsaufgaben. Ziel ist es, die Entwicklungspotenziale der Mitarbeiterinnen zu erkennen, zu fördern und zu nutzen. Zudem Leistungsdefizite zu erkennen und durch bedarfsorientierte Förderungsmaßnahmen abzubauen. Mit der Berücksichtigung individueller Entwicklungswünsche steigern Sie die Motivation und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiterinnen.

## Hilfreiche Fragen im Mitarbeitergespräch

Rückblick auf das vorangegangene Mitarbeiterinnengespräch

- Welche Arbeitsergebnisse sind erreicht?
- Was ist noch zu erledigen?
- Was ist gut gelaufen?
- Was hat die Arbeit behindert?
- Was ist aus anderen Zielen geworden?

## Fragen über die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und anderen Führungskräften

- Wie werden Sie informiert und in Entscheidungen mit einbezogen?
- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit anderen Kolleginnen und Abteilungen?
- Wo war die Zusammenarbeit positiv?
- Wo hat es Schwierigkeiten und Probleme gegeben?
- Was können Sie tun, um die Zusammenarbeit zu verbessern?
- Sind Form und Häufigkeit der Anerkennung und Kritik angemessen und leistungsfördernd?

## Zusammenarbeit mit der Führungskraft

- Wie war die Zusammenarbeit (Arbeitsklima, Vertrauensbasis, Wertschätzung)?
- Wie sieht die Mitarbeiterin die Unterstützung durch die Führungskraft (Feedback, Delegationsverhalten, Informationsfluss, Durchführung von Erfolgskontrollen)?

## Weitere Fragen

### Einsatz und Entwicklung am Arbeitsplatz

- Wie sehen Sie Ihren Einsatz und Entwicklungsmöglichkeiten?
- Wo sehen Sie Ihre Stärken/Schwächen?
- Haben Sie den Wunsch, andere Aufgaben als bisher zu erledigen?
- Welche konkreten Vorstellungen haben Sie?
- Wie sehen Sie Ihre weitere berufliche Entwicklung?

### Vorschläge über Verbesserung und Innovation

- Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?
- Was behindert Ihre Arbeit?
- Was haben Sie getan, damit Sie sich in Ihrem Arbeitsgebiet wohlfühlen?
- Was sollte geändert und verbessert werden?

### Individuelle Zufriedenheit am Arbeitsplatz

- Womit sind Sie am Arbeitsplatz zufrieden oder unzufrieden?
- Welche Kritik haben Sie? Welche Anregungen können Sie geben?

## Künftige Aufgaben und Ziele

- Welche neuen Aufgaben stehen an?
- Welche neuen Ziele ergeben sich daraus (Leistung, Führung, Verhalten, Produkt, Dienstleistung)?
- Anhand welcher konkret messbaren bzw. nicht messbaren Zielgrößen wird im nächsten Mitarbeitergespräch festgestellt, dass die vereinbarten Ziele erreicht wurden?
- Welche konkreten Vereinbarungen werden zur Unterstützung der Ziele getroffen?

## Hilfreiche (Grund-)Sätze

- Beginnen Sie das Gespräch positiv.
- Betrachten Sie die ehrliche Kritik der Mitarbeiterin als „Freundschaftsdienst“ und bestrafen Sie sie unter keinen Umständen für ihre Offenheit.
- Achten Sie darauf, dass Absprachen in einem mittleren Erreichbarkeitsgrad liegen.
- Vereinbaren Sie nichts, was Sie nicht einhalten können.

## Führen durch Fragen

**Kennen Sie das Gefühl: Sie führen ein Gespräch nach dem nächsten mit schwierigen Mitarbeitern - und nichts passiert? Nutzen Sie diese klugen Fragen, um neue Ideen anzustoßen, Bewegung in Konflikte zu bringen und Menschen dazu zu bewegen, ihr Verhalten zu ändern.**

Eines der wichtigsten Kommunikationswerkzeuge, das Therapeuten und Coaches nutzen, sind systemische Fragen. Auch als Führungskraft können Sie diese einsetzen, um Ihre Mitarbeiter zu unterstützen, eigene Lösungen zu entwickeln.

Systemische Fragen folgen festgelegten Mustern. Sie helfen Ihrem Gesprächspartner, aus Denkmustern auszubrechen und neue Perspektiven zu entwickeln. Systemische Fragen sind hilfreich, um "das Problem hinter einem Problem" aufzudecken, neue Ideen zu entwickeln und Lösungen zu erkennen. So können Sie Ihre Mitarbeiter eher wie ein Coach führen statt nur Kommando und Kontrolle auszuüben

Fast alle systemischen Fragen setzen voraus, dass beide Seiten sich vertrauen und sich auf das Gespräch einlassen. Wenn Sie feststellen, dass Ihr Gesprächspartner ein Gedankenexperiment oder eine hypothetische Frage ablehnt, sollten Sie das akzeptieren und nicht weiter nachbohren.

Es gibt ganze Bücher über systemische Fragen und ihre Untergruppen. Einige sind so kompliziert, dass nur Profis sie sinnvoll nutzen können. Die folgenden Fragen aber eignen sich gut für alle Führungskräfte und typische Führungssituationen.

### 1. Lösungsorientierte Fragen

Mit lösungsorientierten Fragen lenken Sie den Fokus auf Ressourcen, die Ihr Gegenüber möglicherweise überzieht. Diese Fragen sind hilfreich, wenn sich eine Diskussion immer wieder um Hindernisse dreht und warum etwas nicht gehen kann. Lösungsorientierte Fragen können Mitarbeitern auch helfen, sich aus einer Opferrolle zu befreien und ins Handeln zu kommen.

#### Beispiele:

- Welche Möglichkeiten sollten wir unbedingt nutzen?
- An welchen Veränderungen können wir erkennen, dass wir auf dem richtigen Weg sind?
- Wen brauchen wir, um das Projekt zum Erfolg zu führen?
- Welche Schritte müssen wir gehen, um ans Ziel zu kommen?

- Welche Ressourcen sehen Sie, die ich vielleicht übersehen habe?

## 2. Skalierende Fragen

Diese Fragen helfen, weiche Faktoren wie Gefühle, Einschätzungen, Eigenschaften und Zustände auf einer Skala zu bewerten. Zum Beispiel: "Wie zufrieden sind Sie auf einer Skala von 0 bis 10 mit Ihrer Leistung?" Mit skalierenden Fragen lassen sich Situationen gut vergleichen, zum Beispiel: "Hätten Sie Ihre Leistung vor einem Jahr anders bewertet?"

Skalierende Fragen sind auch sehr nützlich, um mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Ziel festzulegen, das sowohl ambitioniert als auch realistisch ist. Ein wichtiger Motivationsfaktor. Fragen Sie: "Auf einer Skala von 1-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Ziel erreichen?" Geben die Menschen einen Wert unter 7 an, sollten Sie vorschlagen, das Ziel anzupassen und etwas kleiner zu machen.

## 3. Paradoxe Fragen

Mit paradoxen Fragen drehen Sie eine Fragestellung um und verkehren sie ins Gegenteil. Sie überzeichnen eine Situation und sorgen so für Verblüffung und Irritation. Dadurch kommt Bewegung in festgefahrene Situationen, zum Beispiel, wenn zwei Mitarbeiter sich festgebissen haben in einem Konflikt und in gegenseitigen Vorwürfen verharren. Paradoxe Fragen sind auch geeignet, um kreative Ideen zu entwickeln.

### Beispiele:

- Wie könnten Sie das Projekt zum Scheitern bringen?
- Was müsste Ihr Kollege tun, damit Sie noch wütender werden?
- Was kann auf keinen Fall klappen?
- Wie ließe sich der Prozess noch schlechter machen?
- Was müssen Sie tun, um auf jeden Fall einen Burn-out zu erleiden?

## 4. Zirkuläre Fragen

Oft fällt es uns schwer, uns in die Situation eines anderen Menschen hineinzusetzen und die Welt durch dessen Brille zu betrachten. Mit zirkulären Fragen können Sie gezielt einen solchen Perspektivwechsel anregen. Das kann zum Beispiel in Konflikten sehr hilfreich sein oder wenn Kollegen nicht nachvollziehen können, warum ein Fehler, den sie machen, für andere große Auswirkungen hat.

Während Anweisungen meist für Trotz sorgen, können zirkuläre Fragen dafür sorgen, dass Menschen schädliches Verhalten fürs Team erkennen und sich freiwillig verändern.

## Beispiele:

- Wie sieht die Situation aus Sicht von Kollege Max Müller aus?
- Wie fühlt sich wohl ein Kunde, wenn er eine Präsentation mit mehreren Rechtschreibfehlern gezeigt bekommt?
- Was würden Sie tun, wenn Sie an meiner Stelle wären?

## 5. Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen zielen auf die Zukunft ab. Sie laden Ihren Gesprächspartner zu einem Gedankenexperiment ein und geben ihm die Möglichkeit, neue Blickwinkel und Lösungsansätze gedanklich durchzuspielen. So können Sie gemeinsam neue Ansätze und kreative Ideen ausloten. Diese Fragen können helfen, wenn es im Gespräch zu einem Stillstand kommt und Ihre Kollegin oder Ihr Kollege keine Lösungsmöglichkeiten sieht. Der Blick in die Zukunft gibt dann oft den entscheidenden Impuls, sich von Barrieren und festgefahrenen Mustern zu befreien ("Das kann ja sowieso nicht klappen, weil...").

## Beispiele:

- Wie würden Sie die Herausforderung angehen, wenn Geld überhaupt keine Rolle spielt?
- Angenommen, Sie würden die Abteilung und Ihre Kollegen gar nicht kennen. Wie würden Sie entscheiden?
- Was würden Sie tun, wenn Sie ganz allein die Entscheidung treffen könnten?
- Welche Ideen kämen Ihnen noch in den Sinn, wenn es keinen Termindruck gäbe?
- Wie sähe Ihre Woche aus, wenn Sie sich plötzlich nicht mehr über Ihren Kollegen aufregen würden?

## 6. Wunderfragen

Wunderfragen ähneln hypothetischen Fragen - sie treiben diese sozusagen auf die Spitze. Ihr Gesprächspartner soll sich durch Wunderfragen von allen Begrenzungen des eigenen Denkens befreien. Wunderfragen regen dazu an, über den bekannten Horizont hinaus zu denken. Sie können in scheinbar ausweglosen Situationen helfen, doch noch einen Weg zu finden.

## Beispiele:

- Was wäre, wenn das Problem plötzlich von heute auf morgen gelöst wäre?
- Angenommen, Sie wachen morgen früh auf und eine gute Fee hätte dafür gesorgt, dass Sie ihr Ziel erreicht haben, was hätte sich konkret geändert?
- Wie würde Ihre Situation in einer perfekten Welt aussehen?

## Kollegiale Beratung mit der Team-OASIS

### 1. Open

Die Fallspender\*in beschreibt die Situation (das Problem):

- Was wäre besser? Was möchtest Du stattdessen?
- Was ist Deine Frage/dein konkretes Anliegen an das Team?

Team-Fragen:

- Was hast Du schon probiert (das erfolgreich war)?
- Woran wirst du merken, dass Du erfolgreich sein wirst?
- Was macht Dich zuversichtlich?
- Wie hast Du ähnliche Situationen in der Vergangenheit gelöst?
- Wer oder was könnte für Dich hilfreich sein?

*Keine versteckten Ratschläge oder Kritik, z.B. „Hast Du schon xy probiert? Warum machst Du das nicht?“*

### 2. Affirm

Fallspender\*in hört zu. Das Team spricht darüber, welche Ressourcen es wahrnimmt

...an der Person:

- Was beeindruckt Euch an der Art, wie Eure Kollegin bisher mit der Situation umgegangen ist? Was hat sie alles gut gemacht? Was sagt das über sie aus? Welche Fähigkeiten zeigen sich da an ihr?

...an der Situation:

- Was funktioniert (schon/noch)?
- Welche Ressourcen nehmen wir wahr?
- Welche Qualitäten erkennen wir in den involvierten Personen

### 3. Suggest

Das Team formuliert mögliche Lösungsideen in Form von Vorschlägen oder Anekdoten, wie sie oder andere mit ähnlichen Situationen umgegangen sind, was sie sich vorstellen könnten etc.

- Was vielleicht funktionieren könnte...
- Was ich schon einmal versucht habe...

*Keine Diskussionen!*

Fallspender\*in notiert Nützliches für sich.

## 4. Inspire

Fallspender\*in teilt mit, was für sie/ihn nützlich und was ihn/sie inspiriert hat für die Konstruktion der eigenen Lösung.

## 5. Stop

Keine Nachberatung nach dem Ende des Reflecting Teams!

## Spiegelungsübung: Du als mein\*e Chef\*in

1. **ca. 2 min** B, C und D betrachten A und die unten stehenden Fragen (Spekulationssphären) still. Haltung: Entspannt, unzensiert, aber wertschätzend.
2. **ca. 8 min** B spekuliert in lockerer Folge den Fragen entlang über A. A hört zu, muss nichts auf sich beziehen und gibt keinen Kommentar. Dann spekulieren C und D.
3. **3 x 10 min** Nun sind B, C und D an der Reihe (Punkte 1. und 2.)
4. **10 min** A, B, C und D tauschen sich über die gemachte Erfahrung bei der Übung aus (innere Vorgänge und Beziehungserleben). Dabei geht es nicht vorrangig darum, Spekulationen zu bestätigen oder zu korrigieren.

### Spekulationssphären:

*(Wichtig: Nicht nur die Sätze ergänzen, sondern die impliziten Bilder/Wahrnehmungen vom Gegenüber und von sich selbst deutlich machen.)*

Wenn Du mein\*e Chef\*in wärst:

- Würdest Du zu einem Arbeitsklima beitragen, dass...
- Herrschte in angespannten/stressigen Situationen eine Atmosphäre...
- Könnte ich mich bei dir verlassen auf...
- Das würde mich in der Zusammenarbeit mit dir manchmal hemmen/blockieren
- Das würde mich in der Zusammenarbeit mit dir unterstützen/mir helfen

## Mein Entwicklungsplan

Name	Datum
Ziel	Zeitlicher Horizont

Was möchte ich lernen bzw. verändern?

Warum möchte ich das erlernen bzw. verändern?

Bis wann möchte ich es gelernt bzw. verändert haben?

Was bin ich bereit zu investieren? Was würde ich in Kauf nehmen, um mein Ziel zu erreichen?

Woran merke ich/merken andere, dass ich meinem Ziel näher komme?

Wenn ich meinem Ziel näher gekommen bin, dann...

Woran merke ich/merken andere, dass ich mein Ziel erreicht habe?

Wenn ich mein Ziel erreicht haben werde, dann...

Welche (inneren und äußeren) Hindernisse können auftreten?

Wenn sich mir diese Hindernisse in den Weg stellen, dann...

Wer oder was könnte mir bei der Umsetzung helfen?

Wie feiere ich es/belohne ich mich, wenn ich mein Ziel erreicht habe?

## Literaturempfehlungen

- Ebner, Markus: Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead.
- Furman, Ben: Lösungsorientiertes Team-Coaching: Eine reteaming Workshop-Anleitung.
- Geisbauer, Wilhelm: Führen mit Neuer Autorität: Stärke entwickeln für sich und das Team.
- Rock, David: Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work.
- Schmid, Bernd: Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung.
- Schmitz, Lilo: Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche: Zielorientiert planen/klar formulieren/erfolgreich Vereinbarungen treffen.