

# Die Interact- Toolbox für Führungskräfte

Kooperative Stadtentwicklung  
in der Praxis





# Gemeinsam Verbesserungen erreichen



Praxisorientierte Techniken, Ideen und Vorschläge, die Sie, Ihr Team und Ihre Partnerinnen und Partner nutzen können, um eine bessere Arbeitsweise zu erzielen.

In der Verbesserung Ihrer eigenen Leistung und Ihrer Beziehungen mit anderen liegt der Schlüssel zur Veränderung Ihrer Art zu arbeiten. Daraus entstehen Vorteile für die Organisation, Ihre Partner/innen, Ihre Kundinnen und Kunden, für die Nutzer/innen Ihrer Dienstleistungen. Um Zusammenarbeit und Projektarbeit erfolgreich zu gestalten ist es notwendig, lösungsorientiert anstatt problemorientiert zu handeln. Machen Sie sich bewusst, welche innere Einstellung und welches Verhalten jedem Menschen, der mit Ihnen arbeitet, das Gefühl vermittelt, einen Beitrag geleistet zu haben.

Fragen Sie sich: Wie läuft es momentan? Was muss sich in der gegenwärtigen Situation ändern, damit es besser funktioniert? Verbesserung erfordert Veränderung – von Ihnen und von jenen, die mit Ihnen arbeiten. Welche Veränderungen werden das sein? Gemeinsam neue Fähigkeiten erwerben? Engagement und eine positive Einstellung zeigen? Sich gegenseitig ermutigen und den Beitrag des anderen respektieren?

Nutzen Sie diese Toolbox zum **Selbstmanagement Ihrer persönlichen Leistung** und verbessern **Sie Ihre Beziehungen** zu Kolleginnen und Kollegen und Ihren Partnerinnen und Partnern.



## Die Moderationsmethode

Die Toolbox setzt auf Moderation als Methode. Sie bietet Ihnen eine Reihe von praktischen Hilfen – die Tools – als Leitfaden für Denken und Handeln in unterschiedlichen Situationen. Zu moderieren bzw. den Weg zur Veränderung zu erleichtern, bedeutet, sich in bestimmter Art und Weise zu benehmen. Dabei geht es um die Beziehungen zwischen Menschen. Es ist eine bestimmte Form zu kommunizieren, sich auf andere zu beziehen und mit anderen gemeinsam die Leistung der Einzelnen und des Teams zu verbessern.

Es geht darum, Durchbrüche zu erzielen. Es geht darum, Ergebnisse zu liefern, die für alle Beteiligten von Bedeutung sind – für Kundinnen und Kunden, Kolleginnen und Kollegen, Chefs, Partner/innen, und nicht zuletzt für Sie selbst.

Moderation kann eingesetzt werden, um Besprechungen und Fortbildungen effektiver zu machen. Denn sie zielt auf das volle Engagement jedes Teammitglieds dafür, Anteil zu nehmen, Klarheit und Zielgerichtetheit in Initiativen einzubringen, um die Leistung zu verbessern.

Die Kernaufgaben der **Moderation**:

- Stellen Sie sicher, dass jede/r Beteiligte weiß, wie die Besprechung / Veranstaltung / der Workshop ablaufen wird.
- Geben Sie Hilfestellung zum Überwinden von Streit oder Konflikt.
- Sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmer/innen auf die Tagesordnung konzentriert bleiben oder sich über eine Änderung einigen.
- Ermutigen Sie durch einfühlsame Fragen auch zurückhaltendere Teilnehmer/innen zur Diskussion beizutragen.
- Greifen Sie nicht in die inhaltliche Debatte ein. Bleiben Sie auf das Geschehen konzentriert und ermöglichen Sie so allen Beteiligten mit ihrem jeweils unterschiedlichen persönlichen Stil, sich einzubringen.

Wichtig ist, sich bewusst zu machen, dass die beste Lösung nicht diejenige ist, die von außen aufgedrängt wird. Das Team muss ermutigt werden, eine Lösung zu finden, die ihm in seiner ganz spezifischen Situation ermöglicht, bessere Arbeit zu leisten. Sie werden daher einen Teil der Zeit dafür verwenden, das Team zu aktivieren, um Klarheit zu finden und einen weiteren Teil, das Team zu **coachen**, damit jedes Mitglied sein Bestes gibt.

Als Führungskraft müssen Sie darauf vorbereitet sein, neue Möglichkeiten zu erkunden und neue Herangehensweisen an die Arbeit zu finden. Oft sind Sie gefordert, Ihre eigenen Annahmen kritisch zu hinterfragen, um alte Denkmuster zu überwinden. Das ist keine leichte Aufgabe, da man seinen eigenen Verhaltensweisen gegenüber oft blind ist. Doch sowohl Sie selbst als auch Ihre Kolleginnen und Kollegen wie auch Ihre Partner/innen werden erkennen, dass tatsächlich etwas bewegt werden kann, wenn dort etwas verändert wird, wo Sie direkten Einfluss nehmen können.

Nur wenn Sie lernen, sich selbst und andere darin zu unterstützen, Ihre Einstellungen und gewohnten Handlungsweisen zu ändern (und nicht nur ihre Fertigkeiten), können Sie ein Arbeitsklima schaffen, das kontinuierliche Verbesserungen möglich macht. Nutzen Sie diese Toolbox und erschließen Sie sich und Ihrem Team völlig neue Möglichkeiten. Erkunden Sie, wie Sie dadurch besser arbeiten können, auch wenn Sie vielen äußeren Zwängen unterliegen.



## Die Toolbox anwenden

Auf folgenden Seiten werden zwei Arten von Moderationshilfen beschrieben.

- **Tools zur Schaffung von Klarheit** - Hier finden Sie einige wichtige Ideen und praktische Wegweiser, die Ihnen und Ihrem Team dabei helfen, lösungsorientiert zu arbeiten und gute Entscheidungen zu treffen. Will man komplexe und schwierige Situationen in den Griff bekommen, erfordert es vom Team, sich zu einigen: auf Prioritäten, auf gemeinsame Ziele und gemein-

same Methoden, darauf, wie man an Probleme herangeht und wie man zu Entscheidungen kommt. Die beschriebenen Tools sind so aufgebaut, dass sie sowohl in Teambesprechungen als auch bei Fortbildungen eingesetzt werden können. So haben alle Teammitglieder eine bessere Chance, ihren eigenen Beitrag zu verstehen und die Hindernisse für eine bessere Leistung zu beseitigen.

■ **Tools für das Coachen** – Hier finden Sie wichtige Ideen und praktische Wegweiser, die Sie anwenden können, um die einzelnen Gruppenmitglieder in persönliche und gemeinsame Veränderungsprozesse zu involvieren. Ihr Ziel wird es sein, die Einzelnen dazu zu ermutigen, eigene Fähigkeiten und Selbstvertrauen zu entwickeln, um selbst die Verantwortung für die eigene Leistung zu übernehmen. Diese Werkzeuge können Sie in allen Gesprächen und Besprechungen einsetzen, bei denen Sie versuchen, Veränderungen herbeizuführen. Sie können Ihnen dabei helfen, bessere Beziehungen innerhalb des Teams aufzubauen. Damit wird die Arbeit konstruktiver und die Zuversicht wächst. Dies hilft, um das Potenzial des Teams frei zu setzen.

Alle Tools setzen voraus, dass Sie bereit sind, persönlich Verantwortung zu übernehmen und sich selbst zu ändern, ehe Sie dies von anderen erwarten. Suchen Sie sich doch eine Freundin, einen Freund oder einen Coach, die / den Sie regelmäßig treffen. Testen Sie gemeinsam Ihre Ideen und holen Sie sich ein unvoreingenommenes Feedback.

**Immer wenn Sie einen Teil der Toolbox** bei einer Besprechung **eingesetzt haben**, versuchen Sie darüber nachzudenken, was gut lief und was Sie und die Gruppe noch verbessern können. Finden Sie auch heraus, welche Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen es Ihnen unmöglich machten, Ihr Ziel zu erreichen.

Es ist wichtig, Frustrationen und Fehlschläge als Chancen des Lernens zu erkennen. Konzentrieren Sie sich auf die gewünschten Lösungen und haben Sie eine positive Einstellung den Anstrengungen gegenüber, die Sie zur Verbesserung unternehmen. Jede noch so kleine Verbesserung bringt Sie voran und hilft dabei, der bestmöglichen Leistung näher zu kommen.

Überlegen Sie beispielsweise, wie gut Sie schon jetzt eine bestimmte Arbeit bewältigen (auf einer Skala von 1 bis 10). Fragen Sie dann sich selbst und Ihr Team, welche Schritte nötig wären, um sich um einen Punkt zu verbessern.

Versuchen Sie, so klar wie möglich auszusprechen, was zu tun ist und konzentrieren Sie Ihre Gespräche und Besprechungen genau darauf.



# 10 Hilfsmittel für mehr Klarheit

Manchmal wird Ihr Team Unterstützung dabei brauchen, effektiver zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen und sich gegenseitig zu unterstützen, während jede/r Einzelne an den jeweils eigenen persönlichen Zielen arbeitet. Mit den folgenden praktischen Hilfsmitteln können Sie gemeinsam mit Ihrem Team die Kommunikation verbessern, Möglichkeiten und Prioritäten klar darstellen, Probleme gemeinsam lösen und bessere Entscheidungen treffen. Sie können damit alle einbeziehen, um neues Wissen zu erarbeiten und neue Einstellungen, Fertigkeiten und Gewohnheiten zu entwickeln, die nötig sind, um die gemeinsame Leistung zu verbessern.

- 1 > Wenn Sie Probleme bewältigen möchten – anstatt Probleme zu analysieren
- 2 > Wenn das Team vorschnelle Schlüsse zieht
- 3 > Wenn sich andere nicht öffnen wollen oder defensiv sind
- 4 > Wenn Menschen die Konsequenzen ihres Handelns nicht bedenken
- 5 > Wenn Sie sich über Optionen oder Alternativen klar werden müssen
- 6 > Wenn der Weg nach vorne blockiert erscheint
- 7 > Wenn Prioritäten erkannt werden müssen
- 8 > Wenn Zeit und Energie fokussiert werden müssen
- 9 > Wenn Sie unterschiedliche Auffassungen erkennen müssen
- 10 > Wenn Sie zwischen gleichwertigen Alternativen entscheiden müssen



# 1

## Wenn Sie Probleme bewältigen möchten – anstatt Probleme zu analysieren

### *Lösungsorientiert arbeiten mit dem CLEAR-Ansatz*

#### **In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?**

Wenn jeder im Team ein klares Bild davon hat, was in Zukunft erforderlich ist und Sie die Aufmerksamkeit aller darauf lenken wollen, wie jede/r einen Beitrag dazu leisten kann.

#### **Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?**

- Führt zu Beziehungen im Team, die Anerkennung und Unterstützung schaffen.
- Der Blick ist auf Aktionen gerichtet, die zum gewünschten Ziel führen.

#### **Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?**

- Legen Sie einen Schwerpunkt für Ihr Vorgehen fest.
- Finden Sie heraus, wie eine ideale Lösung aussehen könnte und wie sich alle dabei fühlen würden. Wie verhalten sich die Teammitglieder?

Wenden Sie dann den **CLEAR** Ansatz an und konzentrieren Sie sich auf

**C**ontributions / Beiträge – Was können Sie tatsächlich tun, um die gewünschten Ziele zu erreichen?

**L**inks / Beziehungen – Was können Sie tun, um andere zu unterstützen, und was können andere tun, um Ihnen zu helfen, das Ziel zu erreichen?

**E**xpectations / Erwartungen – Wie sieht ein gutes Ergebnis für Sie und Ihr Team aus, welches Gefühl wäre damit verbunden?

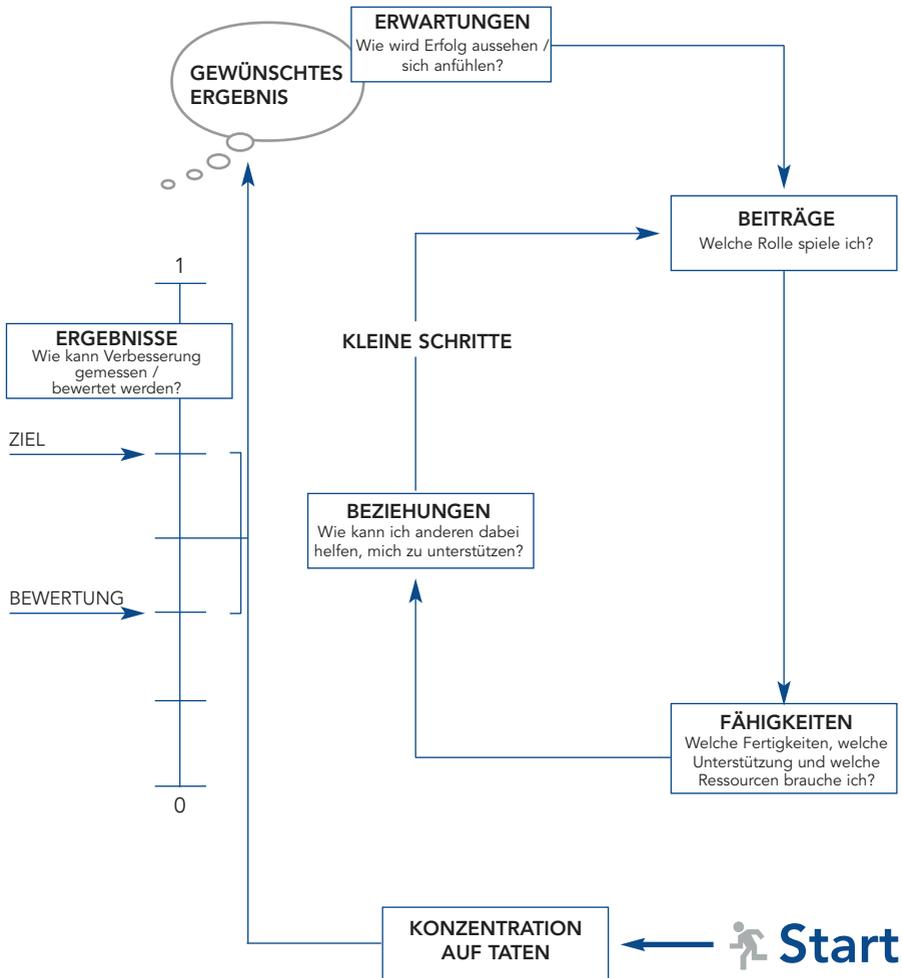
**A**ilities / Fähigkeiten – Welches Wissen, welche Fähigkeiten, Einstellungen und Gewohnheiten müssen Sie entwickeln?

**R**esults / Ergebnisse – Wie werden Sie Ihr Verhalten ändern, den Erfolg messen und den Fortschritt überwachen?

#### **Wie kann es angewendet werden?**

- Konzentrieren Sie sich auf jene Lösungen, die Sie bevorzugen.
- Schenken Sie Beziehungen Beachtung.
- Nutzen Sie, was verfügbar ist.
- Erkunden Sie verschiedene Möglichkeiten gemeinsam mit anderen.
- Bleiben Sie bei den positiven Gedanken.
- Bringen Sie Ideen, Emotionen und Bedürfnissen Wertschätzung entgegen.
- Konzentrieren Sie sich auf das, was funktioniert.
- Wenden Sie CLEAR Gespräche an.

- Finden Sie Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze.
- Respektieren Sie alle Beiträge.



## Einige Referenzen

*The Solutions Focus : The simple way to positive change* - Paul Jackson and Mark McKergow. Nicholas Brealey, 2002.

# 2

## Wenn das Team vorschnelle Schlüsse zieht

### Die Deduktionsleiter nutzen

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Die Teammitglieder ziehen vorschnelle Schlüsse, ohne die Sachlage wirklich sorgfältig genug durchzudenken.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Schlussfolgerungen werden kreativer und produktiver.
- Es bietet Ihnen die Möglichkeit, klärende Fragen zu stellen und Ihren Ansatz besser zu erläutern.

#### Wie kann es angewendet werden?

Die hier dargestellte Leiter erklärt, wie der Verstand arbeitet. Sie kann helfen, wenn Probleme an die Grenzen normaler Problemlösungsgespräche führen. Um einen Standpunkt zu unterstützen, sollten sie damit beginnen zu erklären, was Sie beobachtet haben oder welche Fakten Sie ausgewählt haben. Arbeiten Sie sich dann die Leiter hinauf. Wenn Sie bei anderen nachfragen wollen, arbeiten Sie sich die Leiter hinab.



#### Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

Probieren Sie es einfach aus. Beginnen Sie damit, anderen zuzuhören und stellen Sie dann Fragen zur Klärung, indem Sie das Gespräch die Leiter hinunter entwickeln.

## Versuchen Sie es damit!

Um Annahmen zu testen und Illusionen zu durchdringen, könnten Sie zum Beispiel diese Fragen stellen:

- Was hat Sie zu dieser Ansicht gebracht?
- Können Sie mir die Schritte Ihrer Argumentation aufzeigen?
- Können Sie mir ein Beispiel nennen?
- So habe ich das gesehen - und Sie?

Um einen Konsens zu finden oder zu einem gemeinsamen Standpunkt innerhalb des Teams zu gelangen, fragen Sie:

- Auf welche Daten können wir uns hier denn einigen?
- Was bedeutet das für uns als Gruppe?
- Was könnte das für die Art und Weise unserer Zusammenarbeit bedeuten?
- Von welchen Annahmen gehen wir aus?
- Welche Schlüsse können wir daraus ziehen?

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Möchte man die Beziehungen innerhalb einer Gruppe verbessern, dann muss jede/r Einzelne bereit sein, ihre / seine Meinung zu sagen und den Weg dahin zu erklären. Jede/r muss auch den anderen zuhören. Dazu ist eine Balance zwischen dem Vorbringen Ihrer eigenen Ansichten und der Erforschung der Ansichten der anderen nötig.

## Einige Referenzen

*The Fifth Discipline* – Peter Senge – Century, 1990.

*Leaning into the Future: Changing the Way People Change Organizations* - George Binney and Colin Williams. Nicholas Brealey, 1997.

## Verbindung zu anderen Tools

Die linke Spalte offen legen (Tool Nr. 3)

# 3

## Wenn sich andere nicht öffnen wollen oder defensiv sind

### *Die linke Spalte offen legen*

#### **In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?**

Wenn Teammitglieder unterschiedliche Signale aussenden, wenn kontroverse Themen diskutiert werden oder wenn es um etwas geht, bei dem das Gefühl entsteht, man könne es gar nicht diskutieren.

#### **Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?**

- Sie können mit eigenen Emotionen besser umgehen.
- Sie können Beziehungen verbessern.
- Sie können Vertrauen und ehrlichen Umgang miteinander schaffen.

#### **Wie kann es angewendet werden?**

Um anderen Menschen Ideen und Bedürfnisse zu verdeutlichen,

- machen Sie Ihren Denkprozess transparent;
- folgen Sie der Deduktionsleiter nach oben;
- testen Sie Ihre Schlussfolgerungen und Annahmen ganz offen, indem Sie andere ermuntern, Alternativen aufzuzeigen oder Lücken in Ihren Schlussfolgerungen zu finden.

#### **Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?**

Bitte Sie die Teammitglieder, sich in ein schwieriges Gespräch zurückzusetzen, bei dem sie am Ende frustriert waren. Lassen Sie sie erzählen, wer was gesagt hat (in der rechten Spalte) und was sie nicht aussprechen konnten (in der linken Spalte). Laden Sie die Teammitglieder dazu ein, zu erklären, warum sie so gefühlt haben und warum sie darüber nicht mit den anderen sprechen konnten.

Fragen Sie im weiteren Verlauf dieser Reflexion:

- Welche Bewertungen oder Beurteilungen haben Sie über andere Personen getroffen?
- Stützen sich die Bewertungen auf gesicherte Informationen oder auf ungültige Annahmen?
- Wann haben Sie voreilige Schlüsse gezogen oder etwas hineininterpretiert?
- Was aus der linken Spalte hätten Sie Ihrem Gegenüber auch mitteilen können?

## Versuchen Sie es damit!

Um anderen dabei zu helfen, Ihre eigene Meinung zu sagen, wenden Sie Tool Nr. 2 an und ...

- Bitten Sie andere ihre Ansichten zu erklären und darzulegen, wie sie zu ihren Schlussfolgerungen kamen.
- Führen Sie die anderen langsam die Deduktionsleiter hinunter, um Daten zu erhalten und sie so zu interpretieren, dass zwischen Ihnen und den anderen Einigkeit besteht.
- Seien Sie bestimmt in Ihrer Ausdrucksweise.
- Vergleichen Sie Ihre Annahmen mit denen anderer.
- Seien Sie sich Ihrer Annahmen bewusst, aber legen Sie sie nicht offen.

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Wenn Menschen sich nicht sicher genug fühlen, um ihre linke Spalte offen zu legen, bilden sich oft "giftige Rückstände". Wenn das passiert, wird der Inhalt der linken Spalte letztendlich auf andere Menschen abgeladen und vergiftet so Beziehungen. Versuchen Sie nicht, Probleme einfach zu "vergraben", denn diese werden irgendwann doch "durchsickern".

Am besten versucht man, diese giftigen Rückstände zu "recyclen", indem man ausreichend Informationen aus der linken Spalte preisgibt und dadurch wieder eine gute Arbeitsatmosphäre schafft.

## Einige Referenzen

*The Fifth Discipline Fieldbook* – Peter Senge. Nicholas Brealey, 1994.

*Mastering the Art of Creative Collaboration* - Robert Hargrove. McGraw-Hill, 1998.

## Verbindung zu anderen Tools

Die Deduktionsleiter nutzen (Tool Nr. 2)

# 4

## Wenn Menschen die Konsequenzen ihres Handelns nicht bedenken

### Vermeiden Sie Notlösungen

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie sich vor der Falle "Notlösung" schützen wollen, die oft nur in den Teufelskreis des Krisenmanagements führt.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Gründlich über unbeabsichtigte Konsequenzen der eigenen Handlungen nach zu denken, kann Ihnen langfristig Vorteile bringen.
- Wenn Sie sich nur mit den Symptomen befassen, stellen Sie sicher, dass das Problem immer wieder und wieder auftaucht.

#### Wie kann es angewendet werden?

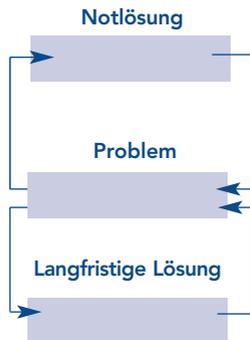
- Verwenden Sie das folgende Diagramm und beginnen Sie bei Schritt Nr. 1.
- Erkennen Sie unbeabsichtigte Nebenwirkungen einer Notlösung.
- Wie würde eine längerfristige Lösung aussehen, mit der das Problem effektiv bewältigt werden kann?

*"Geben Sie einem Mann einen Fisch und Sie ernähren ihn für einen Tag. Bringen Sie ihm das Fischen bei und Sie ernähren ihn sein ganzes Leben lang".*

2 - Ihre Problemlösung war:

1 - Das Problem war:

4 - Eine langfristig tragfähigere Lösung wäre:



3 - Ich wusste, dass das Problem nicht gelöst war. Unbeabsichtigte Nebenwirkungen oder Konsequenzen der Notlösung:

-----

-----

Mögliche Nebenwirkungen oder Konsequenzen der langfristigen Lösung:

-----

-----

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Vergessen Sie nicht, dass dieses Diagramm nur eine Perspektive darstellt. Man könnte auch andere Perspektiven berücksichtigen, die sich auf andere Umstände, Annahmen, Ergebnisse beziehen oder das Problem nur einfach anders definieren.

Der wirkliche Vorteil dieser Methode ist, dass eine umfassende und tiefgehende Diskussion entsteht, die im Team verschiedene Wertesysteme und Denkweisen offen legt.

Halten Sie Ausschau nach Verhaltensmustern und jenen Dingen, die Sie davon abhalten zu verstehen, was tatsächlich erforderlich ist, um eine langfristig tragfähige Lösung zu finden.

## Einige Referenzen

*The Fifth Discipline Fieldbook* – Peter Senge. Nicholas Brealey, 1994.

## Verbindung zu anderen Tools

Lösungsorientiert arbeiten mit dem CLEAR Ansatz (Tool Nr. 1)

# 5

## Wenn Sie sich über Optionen oder Alternativen klar werden müssen

### *Die sechs Hüte des Denkens verwenden*

#### **In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?**

Dieser Ansatz hilft Gruppen dabei, die verschiedenen Rollen zu erkennen, die erforderlich sind, um effektiver zusammenzuarbeiten und Verbesserungsmöglichkeiten zu finden.

#### **Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?**

- Sie entwickeln eine gemeinsame Sprache, eine Art Kurzschrift, die das tatsächliche oder gewünschte Verhalten der Beteiligten beschreibt.
- Es ermöglicht den Beteiligten, die Rolle des "Advocatus Diaboli" zu spielen oder verschiedene andere Standpunkte einzunehmen, ohne ihre jeweils eigene Position zu schwächen.
- Es ermöglicht den Beteiligten, die Richtung einer Diskussion zu verändern, wenn die Gefahr besteht, sich im Thema "zu verlieren".
- Sie können damit unangemessenes Verhalten in Frage stellen oder Ihre eigene Ansicht dazu gut vermitteln.

#### **Wie kann es angewendet werden?**

Vergeben Sie die folgenden Rollen an Teammitglieder während ein bestimmtes Thema diskutiert wird. Dadurch wird eine Diskussion aus ganz verschiedenen Gesichtspunkten angeregt, neue Optionen und alternative Vorgehensweisen werden gefunden.

- Weißer Hut – diese Rolle befasst sich mit Fakten und Informationen.
- Roter Hut – diese Rolle befasst sich mit Gefühlen, Intuition, Ahnungen, Emotionen.
- Schwarzer Hut – diese Rolle mahnt zur Vorsicht, beurteilt kritisch, zeigt Probleme auf.
- Gelber Hut – diese Rolle steht für Optimismus und eine positive Sicht der Dinge; sie sucht nach Lösungen.
- Grüner Hut – diese Rolle steht für kreatives Denken, neue Ideen, Alternativen und Möglichkeiten.
- Blauer Hut – diese Rolle steuert den Prozess, setzt die Tagesordnung, schlägt den nächsten Schritt vor, überlegt, welcher Hut als nächstes gebraucht wird.

## Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

Indem man die Teammitglieder verschiedene Hüte tragen lässt, ermöglicht man es ihnen, zu jedem Zeitpunkt während der Diskussion die passende Rolle zu spielen. Die Hüte lassen sich auch einsetzen, wenn Sie unangemessene Denk- oder Verhaltensweisen aufzeigen möchten und wieder auf eine effektivere Vorgehensweise überleiten möchten.

Zwei oder mehr Menschen können gleichzeitig denselben Hut tragen. Sie könnten auch verschiedene Hüte tragen, aber dies auf positive Art und Weise kombinieren – indem sie dabei anerkennen, welchen Wert der Beitrag der anderen Person hat: Eine findet Ideen durch Intuition, die andere stützt sie durch Fakten und die dritte Person durchleuchtet sie nach möglichen Problemen.

## Versuchen Sie es damit!

Der Ansatz erlaubt es, die Richtung einer Diskussion in einer Art und Weise zu verändern, die von allen verstanden und akzeptiert wird. Sagen Sie z.B. "Ich glaube, hier brauchen wir einen grünen Hut für unsere Gedanken" oder "Setzen wir uns alle doch mal eine Minute lang einen gelben Hut auf und schauen wir, was herauskommt".

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Es ist wichtig, dass alle Beteiligten den Sinn und Zweck der sechs Hüte des Denkens genau verstehen.

Mit etwas Fingerspitzengefühl ermöglichen Sie es dabei den Teammitgliedern, "hart" im Umgang mit dem Problem, aber gleichzeitig "nachgiebig" im Umgang mit den anderen Beteiligten zu sein.

## Einige Referenzen

*The Six Thinking Hats* - Edward de Bono. Penguin, 2004 (2. Auflage).

## Verbindung zu anderen Tools

Die Deduktionsleiter nutzen (Tool Nr. 2)

Die linke Spalte offen legen (Tool Nr. 3)

# 6

## Wenn der Weg nach vorne blockiert erscheint

### Die Kraftfeldanalyse anwenden

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie vorankommen müssen und der Weg nach vorne blockiert erscheint. Das Verständnis für Ihr Potenzial und für die Dinge, die den Weg blockieren, kann wertvolle Einsichten vermitteln.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Sie erkennen Möglichkeiten der Veränderung und positive Vorgehensweisen.
- Gespräche über verschiedene Möglichkeiten anzuregen, kann Kreativität entfalten und die Diskussion auf mögliche Lösungen fokussieren.

#### Wie kann es angewendet werden?

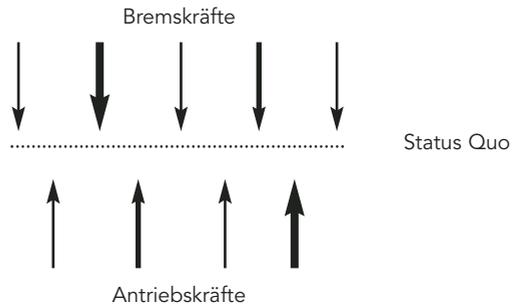
Entscheiden Sie sich für ein Ziel.

Zeichnen Sie am oberen Rand eines Flipcharts eine durchgehende Linie und schreiben Sie darauf das Ziel auf.

Ziehen Sie quer über die Mitte des Flipcharts eine gestrichelte Linie (die den Status Quo kennzeichnet).

Finden Sie durch Brainstorming heraus, welche Kräfte die Bewegung zum Ziel hin fördern (Antriebskräfte). Vermerken Sie diese Ideen auf Pfeilen (wie unten dargestellt). Stärkere Kräfte werden mit dickeren oder längeren Pfeilen symbolisiert.

Finden Sie durch Brainstorming heraus, welche Kräfte die Bewegung zum Ziel hin hemmen (Bremskräfte). Vermerken Sie diese Ideen auf Pfeilen (wie unten dargestellt):



Führen Sie 3 und 4 zusammen, sodass sich die Pfeile an der Status Quo-Linie gegenüberstehen.

Nach der Analyse des Kraftfeldes entwickeln Sie Optionen und Strategien, wie die Bremskräfte reduziert oder beseitigt und wie die Antriebskräfte gestärkt werden können.

Beginnen Sie mit Aktionen, die schnelle Ergebnisse bringen können – doch versuchen Sie dabei gleichzeitig, die Fallstricke der im Tool Nr. 4 beschriebenen Notlösungen zu vermeiden.

### **Welche Erfahrungen gibt es damit?**

Die Kraftfeldanalyse ist sehr nützlich, wenn der Weg nach vorne blockiert ist. Sie hilft dabei, mit der gedanklichen Auseinandersetzung über mögliche nützliche Aktionen zu beginnen: Welche Handlungen würden die Antriebskräfte verstärken, welche die Bremskräfte minimieren?

Sie suchen dabei so genannte "Win-Win"-Lösungen. Man muss nicht immer auf etwas verzichten, nur um etwas anderes zu erhalten. Eine derartige, vorteilhafte Situation lässt sich oft erreichen, indem man etwas Fantasie über mögliche Lösungen entwickelt. Dabei ist es wichtig, die möglichen Auswirkungen dieser Lösungen zu erforschen. Dazu untersucht man die sich gegenüberstehenden Kräfte in den zu erwartenden bzw. möglichen Kombinationen.

So müssen Sie zum Beispiel eventuell das Engagement, das Sie brauchen um etwas durchzusetzen, gegenüber den Gefühlen und Überzeugungen anderer abwägen.

### **Verbindungen zu anderen Tools**

- Vermeiden Sie Notlösungen (Tool Nr. 4)
- Die sechs Hüte des Denkens verwenden (Tool Nr. 5)

# 7

## Wenn Prioritäten erkannt werden müssen

### SWOT-Analyse und Prioritäten-Matrix

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie Ihre begrenzten Ressourcen darauf konzentrieren wollen, was wirklich wichtig ist, um Ihr Ziel zu erreichen. Mithilfe der SWOT-Analyse können Sie die Realisierbarkeit eines Vorschlags prüfen. Die Prioritäten-Matrix hilft Ihnen dabei zu entscheiden, wo Sie Ihre Zeit und Anstrengungen am besten investieren.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Sie können Konsens und Einsatz des Teams für das, was vordringlich zu tun ist, erreichen. Sie erreichen Konsens darüber, warum es zu tun ist.
- Sie stellen sicher, dass Ihre investierte Zeit, Energie und andere Ressourcen ein optimales Ergebnis bringen.
- Sie konzentrieren die Vorgehensweise auf gemeinsame Ziele.

#### Wie wenden Sie die SWOT-Analyse an?

Die SWOT-Analyse ist ein Diagnose-Werkzeug, um den aktuellen Stand eines Projektes, den Zustand einer Abteilung oder einer ganzen Institution aus einer Reihe unterschiedlicher Perspektiven zu beleuchten.

Zeichnen Sie ein Matrix wie unten dargestellt auf. Tragen Sie Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) ein, die mit dem festgelegten Ziel verbunden sind.

#### Stärken

-
-
-

#### Schwächen

-
-
-

#### Chancen

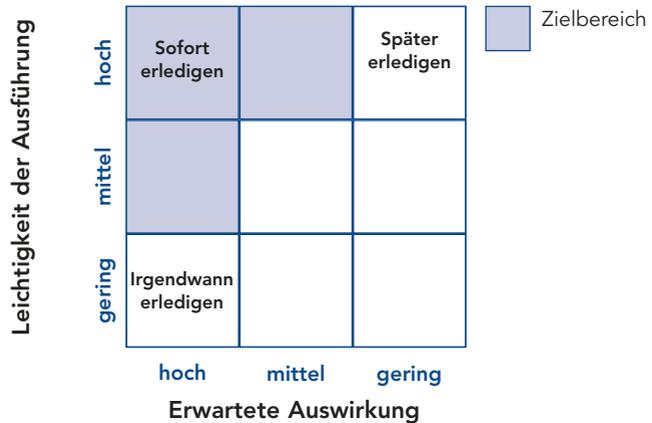
-
-
-

#### Risiken

-
-
-

## Wie wenden Sie die Prioritäten-Matrix an?

Finden Sie zuerst heraus, was Sie unternehmen müssen, um Ihre Stärken zu maximieren und Ihre Schwächen zu minimieren. Zeichnen Sie dann Ihre Erkenntnisse in eine Matrix ein (wie unten gezeigt). Dies wird es Ihnen erleichtern, jene Maßnahmen zu wählen, die wahrscheinlich unter Einsatz der geringsten Mittel den größten Erfolg haben werden.



## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Indem Sie diese beiden Werkzeuge kombiniert nutzen, können Sie Ihre Auswahl vordringlicher Aktivitäten in Hinblick auf die Ziele, die Sie erreichen möchten, rechtfertigen.

Es ist unerlässlich, dass diejenigen, die Arbeiten erledigen sollen, tatsächlich verstehen, warum diese Arbeiten so wichtig sind. Auch beider Analyse zur Beurteilung der Priorität sollen jene Personen beteiligt werden, die die Arbeit erledigen müssen.

## Verbindung zu anderen Tools

Coaching-Stile (Tool Nr. 12)

# 8

## Wenn Zeit und Energie fokussiert werden müssen

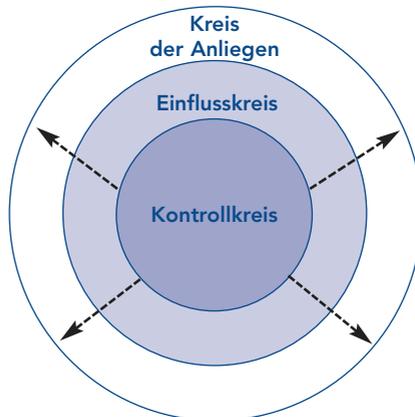
### Einflusskreise nutzen

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie pro-aktiv entscheiden müssen, worauf Sie Ihre begrenzte Zeit und Energie konzentrieren sollen. Wir alle machen uns über vieles Gedanken. Wir müssen uns aber auf jene Bereiche konzentrieren, über die wir eine gewisse Kontrolle oder auf die wir einen gewissen Einfluss haben.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Pro-aktive und effektive Personen / Teams konzentrieren ihre Anstrengungen auf Dinge, die sie beeinflussen können.
- Dadurch wird ihre Energie positiv. Sie können die Zuversicht entwickeln, die sie brauchen, um allmählich immer mehr Bereiche zu beeinflussen, um die sie besorgt sind.
- Reaktive Personen befassen sich mit jenen Themen, die sich im Kreis ihrer Anliegen befinden.



#### Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

- Listen Sie im äußeren Kreis Ihre Anliegen auf, über die Sie keinen Einfluss zu haben glauben. Diese Probleme müssen Sie verstehen, akzeptieren und hinter sich lassen.
- Listen Sie im inneren Kreis alle Anliegen auf, über die Sie direkt Kontrolle haben. Dies sind jene Probleme, in die Ihr eigenes Verhalten einfließt.
- Listen Sie im mittleren Kreis alle Anliegen auf, von denen Sie glauben, sie indirekt beeinflussen zu können. Diese Probleme gehen auch auf das Verhalten anderer Menschen zurück.

## Wie wenden Sie das Schema der Einflusskreise an?

Wie können Sie Ihre Energie fokussieren? Dazu hilft es, ...

- sich erstens mit jenen Anliegen zu befassen, die in Ihrem Kontrollkreis liegen;
- zweitens, andere Menschen dazu zu bewegen, sich mit den Themen zu befassen, die in Ihrem Einflusskreis liegen;
- drittens, nach Möglichkeiten zu suchen, die Grenzen Ihres Kontroll- bzw. Einflusskreises zu erweitern.

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Denken Sie daran: Wenn Sie nur auf Gegebenheiten reagieren, die Sie nicht kontrollieren können, dann kontrollieren diese Gegebenheiten Sie.

Es ist besser, wenn Sie Ihre Energie dort auf Verbesserungen konzentrieren, wo Sie etwas verändern können. Sonst verschwenden Sie wertvolle Zeit damit, sich um das zu sorgen, worauf Sie keinen Einfluss haben.

Pro-aktiv zu sein bedeutet nicht, unsensibel oder rücksichtslos zu sein. Seien Sie klug, orientieren Sie sich an die Realität und halten Sie an Ihren Werten fest. So werden Sie mehr Sicherheit darüber haben, was nötig ist.

## Einige Referenzen

*The Seven Habits of Highly Successful People* - Stephen Covey. Simon & Schuster, 1994.

## Verbindung zu anderen Tools

Lösungsorientiert arbeiten mit dem CLEAR-Ansatz (Tool Nr. 1)

# 9

## Wenn Sie unterschiedliche Auffassungen erkennen müssen

### Das Werte-Diagramm zeichnen

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

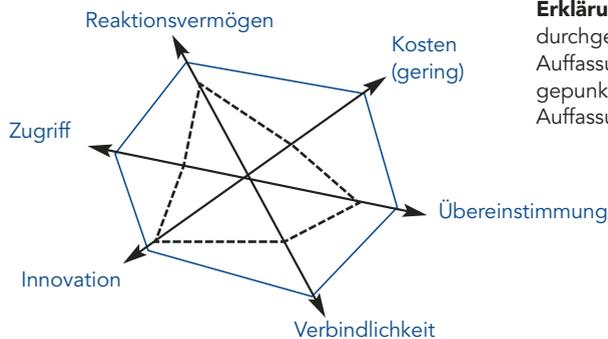
Mit diesem einfachen Werkzeug können Sie den Fortschritt bewerten, den Sie dabei erzielen, wenn Sie die Sichtweise bestimmter Personen verändern wollen.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

Ein rascher Vergleich unterschiedlicher Sichtweisen verschiedener Personen oder Gruppen ist möglich.

#### Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

- Wählen Sie sechs Attribute, die mit einer geplanten Veränderung in Verbindung stehen. Bitten Sie die Teilnehmer/innen darum, die Veränderung je nach Attribut auf einer Skala von 0 bis 10 zu bewerten.
- Zeichnen Sie danach die Ergebnisse in Form eines Netz-Diagramms auf. Dessen Form spiegelt ein Profil wider. Sie können daran erkennen, wo die individuellen Auffassungen voneinander abweichen. Sie können die Diagramme auch so kombinieren, dass man die unterschiedlichen Auffassungen von Personengruppen erkennen kann. Dieses Tool lässt sich einfach handhaben und gibt Ihnen einen Überblick über verschiedene Auffassungen zu einem bestimmten Zeitpunkt.



#### Erklärung:

durchgezogene Linie =  
Auffassung Anbieter/in  
gepunktete Linie =  
Auffassung Nutzer/in

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Das Ergebnis ist eine gute Grundlage für eine fokussierte Diskussion. Sie können mithilfe der Deduktionsleiter (Tool Nr. 2) die Unterschiede sowie die dahinter liegenden Bedeutungen und Schlussfolgerungen, die daraus gezogen werden, beleuchten.

Der CLEAR-Ansatz (Tool Nr. 1) hilft Ihnen zu entscheiden, welche Maßnahme letztendlich ergriffen werden soll.

## Wie kann es angewendet werden?

Die obige Matrix ist ein Beispiel, das die unterschiedliche Auffassung über die Qualität von Dienstleistungen von Anbietern und Nutzern darstellt. Die Abweichungen in der Beurteilung zeigen auf, wo angesetzt werden muss, um eine Anpassung zu erzielen und den Wert der Dienstleistung zu erhöhen.

## Einige Referenzen

*The Shape Shifters* - John Mariotti. John Wiley & sons, 1997.

# 10

## Wenn Sie zwischen gleichwertigen Alternativen entscheiden müssen

### Zum Umgang mit einem Dilemma

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie sich in einer Situation befinden, bei der beide Perspektiven gleichwertig sind und Sie sich nicht leicht für eine entscheiden können.

#### Wie kann es angewendet werden?

Wenn es keinen Konsens darüber gibt, welche die bessere von zwei Positionen ist und Sie eine "Sowohl/Als auch-Lösung" suchen wollen, anstatt eine "Entweder/Oder-Entscheidung" treffen zu müssen.

Positive Punkte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	POSITION (A) D. H. KOSTEN REDUZIEREN	POSITION (B) D. H. QUALITÄT VERBESSERN
Negative Punkte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

#### Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

Stellen Sie die unterschiedlichen Positionen als A und B klar dar. Dann erarbeiten Sie in einem Brainstorming die positiven und negativen Punkte für jede Position. Suchen Sie nach Vorgehensweisen, durch die Sie die positiven Punkte auf beiden Seiten kombinieren können und einige der negativen Punkte auf beiden Seiten reduzieren oder eliminieren können.

So erzielen Sie eine "Win-Win"-Lösung.

## Versuchen Sie es damit!

Zeichnen Sie eine wie oben gezeigte Matrix auf ein Flipchart und bitten Sie alle Beteiligten, möglichst viele positive und negative Punkte zu nennen. Bedenken Sie dabei, dass ein Punkt, der auf einer Seite positiv ist, auf der anderen Seite sehr wohl negativ sein kann – und schreiben Sie beide Seiten auf.

## Einige Referenzen

***Seven Habits of Highly Effective People*** - Stephen Covey. Simon & Schuster, 1994.

## Verbindung zu anderen Tools

"Win-Win"-Lösung (Tool Nr. 17)

Barrieren überwinden (Tool Nr. 18)

# 10 Tools um zu Coachen

Um die Leistung zu verbessern, müssen Sie gute Beziehungen zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pflegen. Das ist oft Aufgabe der Team-Leitung. Sie kann jedoch auch von einer "außenstehenden" Person übernommen werden, der die Teammitglieder vertrauen und der gegenüber sie sich öffnen. Möchte man echte und dauerhafte Leistungsverbesserungen erzielen, dann ist es entscheidend, dass die Teammitglieder selbst diese Verbesserungen auch wollen. Ebenso muss an allem gearbeitet werden, was die einzelnen Teammitglieder daran hindert, dieses Ziel auch zu erreichen. Genau daran muss das Lernen ansetzen.

Drei Fragen gilt es zu klären:

- Wie sehen Ihre Leistungsziele aus?
- Was müssen Sie lernen, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie erkennen Sie, wann Sie die Ziele erreicht haben oder welche Fortschritte Sie dabei schon erzielt haben?

11> Wenn Sie herausfinden müssen, was andere denken

12> Wenn Sie zwischen "Wollen" und "Können" unterscheiden müssen

13> Wenn Sie anderen aufmerksamer zuhören müssen

14> Wenn Sie andere motivieren müssen

15> Wenn Sie sich selbst in einem Konflikt wiederfinden

16> Wenn Sie das Beste aus Ihrer Zeit machen müssen

17> Wenn Sie mehr als nur faule Kompromisse brauchen

18> Wenn Sie auf Widerstand stoßen

19> Wenn Sie Ihr Team zu Höchstleistungen bringen wollen

20> Wenn Sie andere ermächtigen wollen, um in Ihrem Sinne handeln zu können



# 11

## Wenn Sie herausfinden müssen, was andere denken

---

### *Feedback geben und erhalten*

#### **In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?**

Es gibt viele formale Gelegenheiten, Feedback zu geben und danach zu handeln. Dazu zählen z. B. Personalgespräche, Beurteilungen, Gesamtbewertungen, Teambesprechungen, Projektnachbesprechungen und Coaching-Sitzungen.

Darüber hinaus bieten sich noch weitere Gelegenheiten für Feedback – wann immer Sie Personen treffen, deren Meinung Ihnen wichtig ist. Dieses Hilfsmittel ist nützlich, wenn Sie mit Kolleginnen und Kollegen über Leistung sprechen oder wenn Sie begonnen haben, Dinge zu verändern und wissen möchten, ob es Auswirkungen hat – positive wie auch negative.

#### **Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?**

- Sie erkennen Ihre Stärken und Schwächen.
- Sie bauen Beziehungen zu anderen auf, aus denen Sie lernen können.
- Sie zeigen, dass Sie zuhören und sich verbessern wollen.
- Sie lernen, zwischen dem Verhalten einer Person und der Person selbst zu unterscheiden.

#### **Wie kann es angewendet werden?**

Akzeptieren Sie, dass jedes Feedback wertvoll ist. Seien Sie so mutig und fragen Sie andere nach deren Feedback, bevor Sie Ihr eigenes Feedback geben. Sehen Sie es als eine Möglichkeit, Neues zu lernen.

#### **Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?**

- Hören Sie in jeder Situation gut zu und bleiben Sie aufmerksam.
- Bitten Sie andere, ihre Gedanken zu erklären.
- Gehen Sie nicht in die Defensive – sehen Sie das Feedback als Information an, die in bester Absicht gegeben wurde.
- Feedback erhalten und geben ist nicht einfach. Sie müssen es üben.

#### **Versuchen Sie es damit!**

Zwei Aspekte sind wichtig – Feedback erhalten und Feedback geben. Sie müssen das Feedback wirklich hören wollen und es auf positive Art und Weise akzeptieren (gehen Sie immer davon aus, dass Sie daraus etwas

lernen können). Hören Sie aufmerksam zu, fragen Sie am Ende nach, ob Sie alles richtig verstanden haben. Werten Sie die Bedeutung des Feedbacks erst später aus.

Ein Feedback geben funktioniert am besten, wenn das Feedback ...

- gut beschreibt – es basiert auf beobachtbarem Verhalten;
- spezifisch ist – es bezieht sich auf tatsächliches Verhalten und reale Ereignisse;
- in der echten Absicht gegeben wird, die andere Person zu unterstützen. Am besten ist, man wurde zuvor darum gebeten;
- als "Ich ... " an "Du" gegeben wird.

Werden Sie sich klar darüber, ob Ihr Feedback eine Motivation sein soll. Denn dann müssen Sie es so formulieren, dass es die andere Person ermutigt und ihre Zuversicht stärkt. Ansonsten sollte Ihr Feedback eine Hilfe dazu sein, dass andere daraus lernen und ihre eigene Leistung verbessern können.

### **Welche Erfahrungen gibt es damit?**

Das erste Mal um Feedback zu bitten kann unangenehm sein. Doch Sie werden profitieren, wenn Sie den ersten Schritt tun.

Suchen Sie sich eine/n "Partner/in" oder einen "Coach". Treffen Sie sich regelmäßig, um Ihre Ideen zu testen und ein unparteiisches Feedback zu bekommen.

Es sollte eine Person sein, von der Sie gerne zu bestimmten Themen, Ihren Verhaltensweisen, Gefühlen und Reaktionen mit einem Feedback konfrontieren werden – und umgekehrt.

### **Verbindung zu anderen Tools**

Aktives Zuhören (Tool Nr. 13)

Barrieren überwinden (Tool Nr. 18)

# Wenn Sie zwischen "Wollen" und "Können" unterscheiden müssen

## Coaching-Stile

### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie sicherstellen wollen, dass Ihr Coaching-Stil zur Situation bzw. zur Bereitschaft für die vorhandene Aufgabe von jenen Personen passt, die Sie coachen.

### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

Passen Sie Ihren Management- oder Führungsstil an die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter/innen zur Weiterentwicklung an.

### Wie kann es angewendet werden?

Wenn es nicht richtig vorwärts geht und geklärt werden muss, wie die Führungskraft richtungsweisend und unterstützend tätig werden kann. Hüten Sie sich jedoch vor der Versuchung, Ratschläge zu erteilen. Bleiben Sie offen für die Anliegen der anderen und hören Sie aufmerksam zu. Vergessen Sie nicht, dass die Ursachen für viele Probleme im System liegen und nicht bei einzelnen Personen. Gehen Sie behutsam und anerkennend mit jenen Menschen um, die Fortschritt für das Vorhaben erreichen, wenn das System selbst versagt.

Oft ist man der Meinung, das einzige Ziel sei es, dass alles klappt – auch wenn die Aussichten dafür schlecht stehen. Das ist schon richtig, doch Leistungsverbesserungen ergeben sich meist erst dann, wenn das Selbstvertrauen gewachsen ist und die Beziehungen im Team stimmen.

Gute Beziehungen im Arbeitsteam sollte man aber nicht verwechseln mit guten Beziehungen im Privatleben. Es geht darum, die Teammitglieder so zu unterstützen, dass sie ihre eigenen Ziele festlegen und effektiv auf sie hinarbeiten können.

### Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

- Nehmen Sie sich genügend Zeit und hören Sie der betroffenen Person (der Person die Sie coachen) aktiv zu.
- Lassen Sie die Menschen spüren, dass es Ihnen tatsächlich um Unterstützung und nicht um Disziplinierung geht.
- Werten Sie nicht sofort. Versuchen Sie erst einmal, mit den Gegebenheiten zurecht zu kommen, um zu verstehen, was möglich ist.

## Versuchen Sie es damit!

Klären Sie die aktuelle Position des Personals, das Sie coachen wollen. Ist eine betroffene Person neu in der Abteilung oder sehr nervös, wird auf sie wahrscheinlich zutreffen, dass sie **"kaum fähig" / "kaum willens"** zu einem Beitrag für die Leistung der Gruppe ist. Beginnt jemand enthusiastisch, wird diese Person dagegen **"kaum fähig" sein / "sehr wollen"**. Eine gut ausgebildete und erfahrene Person, die schon lange in der Praxis steht, der es aber an Enthusiasmus fehlt, zeigt sich eher als **"sehr fähig" / "kaum willens"**. Dagegen wird eine gut ausgebildete Fachkraft, die vorankommen möchte, sowohl **"sehr fähig" / "sehr willens"** sein.

Probieren Sie die folgenden Strategien aus, um mit Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihrem Gesprächspartner den richtigen Ansatz zu finden.

**LENKEN** – Ist jemand kaum willens und kaum fähig, geben Sie klare und eindeutige Anweisungen, stellen Sie Verständnisfragen und finden Sie heraus, was zur Motivation beiträgt. Stellen Sie keine Vermutungen an und seien Sie bereit, Unterstützung zu geben.

**FÜHREN** – Ist jemand sehr fähig, doch kaum willens, unterstützen Sie diese Person dabei, das Ziel alleine zu erreichen. Konzentrieren Sie sich darauf, Zuversicht aufzubauen und das Selbstwertgefühl zu steigern.

**MOTIVIEREN** – Hat jemand begrenzte Fähigkeiten und gleichzeitig ein hohes Maß an Ehrgeiz, sollten Sie darauf achten, dass neue Fertigkeiten gut vermittelt und geübt werden. Wirken Sie einem überhöhten Selbstvertrauen entgegen.

**DELEGIEREN** – Ist jemand sowohl willens, als auch fähig, geben Sie dieser Person mehr Verantwortung. Lassen Sie sie selbst entscheiden, wann sie Ihre Unterstützung braucht; behandeln Sie diese Person nicht wie ein Kind.

## Einige Referenzen

*Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership* - Kenneth Blanchard and Patricia Zigarmi. William Morrow, 1999.

## Verbindungen zu anderen Tools

Lösungsorientiert arbeiten mit dem CLEAR-Ansatz (Tool Nr. 1)

# 13

## Wenn Sie anderen aufmerksamer zuhören müssen

### Aktives Zuhören

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wann und wo immer Sie über Gespräche eine Verbindung zu anderen aufbauen möchten.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Es zeigt, dass Sie andere respektieren und schätzen.
- Es ermutigt andere, sie selbst zu sein und ihre eigenen Ansichten offener und ehrlicher darzulegen.
- Es kann Zeit sparen, weil die Gesprächspartner/innen leichter eine gemeinsame Basis finden, auf der man eine Einigung erzielen kann.
- Es hilft Ihnen, sich darauf zu konzentrieren, den Standpunkt der Gesprächspartnerin / des Partners zu verstehen, ehe Sie Ihre eigene Meinung äußern.

#### Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

- Reden Sie nicht selbst
- Erkennen Sie, dass das Zuhören schwierig ist
- Bereiten Sie sich auf das Zuhören vor: Sehen Sie die sprechende Person an
- Lassen Sie sich nicht ablenken
- Seien Sie interessiert
- Bleiben Sie offen
- Prüfen Sie und fragen Sie immer wieder nach, ob Sie alles richtig verstanden haben
- Achten Sie auf nonverbale Signale
- Versetzen Sie sich in die Lage der anderen Person
- Argumentieren Sie nicht – das hält Sie vom Zuhören ab
- Reden Sie nicht selbst

#### Wie kann es angewendet werden?

- Hören Sie ausdauernd zu und unterbrechen Sie so wenig wie möglich.
- Hören Sie zu, indem Sie auf Ansichten achten, die Ihren eigenen Ansichten ähnlich sind. Achten Sie nicht nur auf Unterschiede.
- Hören Sie auf Details, damit Sie ein genaues Feedback geben können und nicht, um zuzustimmen oder zu widersprechen.

## Versuchen Sie es damit!

- Erkennen Sie an, dass aktives Zuhören harte Arbeit ist. Je öfter Sie es praktizieren, desto leichter fällt es Ihnen.
- Hören Sie zu, als hinge Ihr Leben davon ab.
- Hören Sie aufmerksam zu, damit Sie angemessen reagieren und nicht nur beipflichten oder widersprechen können.

Sagen Sie Folgendes:

- „So wie ich Ihre Aussage verstehe, ist ...“
- „Meinen Sie das so, dass ...“
- „Das ist sehr interessant, sprechen Sie weiter ...“
- „Ausgehend von Ihrem letzten Punkt ...“

und...

- sehen Sie die Person, mit der Sie sprechen, an – guter Augenkontakt ist wichtig.
- Signalisieren Sie mit einem Kopfnicken Ihre Zustimmung. Nutzen Sie Ihren Ausdruck, lächeln Sie zum Beispiel.
- Schaffen Sie eine bequeme Umgebung für wichtige Diskussionen, achten Sie z.B. auf gute Sitzgelegenheiten.

und ganz wichtig...

- Hören Sie gerne zu.
- Glauben Sie daran, dass Ihr Gegenüber etwas Nützliches zu erzählen hat.

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Beim aktiven Zuhören geht es ebenso um den Einsatz Ihrer Augen wie um den Einsatz Ihrer Ohren.

Finden Sie Situationen, in denen Sie üben können, ohne dass Ihre Gesprächspartner/innen ein befremdliches Gefühl deswegen haben.

Wenden Sie dieses Werkzeug an und Sie werden sehen, wie groß der Unterschied ist.

## Einige Referenzen

*People Skills* - Roger Bolton. Simon & Schuster, 1986.

## Wenn Sie andere motivieren müssen

### Gefühle als Antriebsfeder nutzen

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie herausfinden möchten, was die Mitarbeiter/innen in Ihrem Team antreibt und wie Sie diese Information anwenden können, um deren Verhalten zu beeinflussen.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Es ist ein Werkzeug, mit dem man auf einfache Art und Weise Wissen über die Präferenzen von Menschen gewinnen kann.
- Es hat eine hohe Gültigkeit, weil die meisten Menschen den Sinn und Zweck verstehen.
- Es stellt eine klare Sprache zur Verfügung, mit der man Präferenzen im Verhalten diskutieren kann.

#### Kurzbeschreibung dieses Tools

Die Antriebsfedern beschreiben fünf verschiedene Verhaltensmuster, die von einem selbst auferlegten, inneren Druck ausgelöst werden. Die meisten von uns verwenden eine oder zwei dieser Kategorien häufiger als die anderen.

Die fünf Antriebsfedern:

**Sei perfekt** – als wenn Perfektion wichtig wäre.

**Beeile dich** – als wenn die Geschwindigkeit wichtig wäre.

**Sei stark** – als wenn ein Gefühl des Unbehagens wichtig wäre.

**Mach' es den Leuten recht** – als wenn Zustimmung wichtig wäre.

**Versuche es mit aller Kraft** – als ob besondere Anstrengung wichtig wäre.

**Sei perfekt** – Diese Menschen streben nach Perfektion. Sie halten vielleicht deshalb Termine nicht ein, weil sie der Meinung sind, die Zeit reiche nicht aus, um das von ihnen selbst gewünschte Ergebnis zu liefern. Ihre Stärke liegt in der Beachtung von Details.

**Beeile dich** – Diese Menschen versuchen, eine Aufgabe so schnell wie möglich zu erledigen. Sie kommen also häufig zu Besprechungen zu spät, weil sie gerade noch das Telefon abnehmen mussten, sie eben eine E-Mail bekommen haben oder ein wichtiges Gespräch noch unbedingt zu Ende bringen mussten. Sie sind wertvoll, wenn die Zeit drängt.

**Sei stark** – Diese Menschen tragen die ganze Welt auf ihren Schultern. Sie glauben, man dürfe keine Gefühle zeigen und arbeiten sehr hart daran, sich selbst jederzeit unter Kontrolle zu haben. Das ist in stressigen Situationen sehr wertvoll. Sie müssen sich selbst zugestehen, verletzlich zu sein.

**Mach' es den Leuten recht** – Diese Menschen wollen bei allen beliebt sein und tendieren dazu, Konflikte zu vermeiden. Es fällt ihnen nicht leicht, „mit einer Aufgabe voranzukommen“ – sie brauchen dazu ein Publikum. Ihre Stärke liegt darin, dass sie viele Mühen auf sich nehmen, um verschiedene Personen zusammenzubringen. Sie müssen sich selbst zugestehen, eine Aufgabe zu erledigen und dann die Ergebnisse für sich selbst sprechen zu lassen.

**Versuche es mit aller Kraft** – Diese Menschen schätzen harte Arbeit hoch. Sie fahren damit fort, etwas zu bearbeiten – denn es auf einfache Weise beenden zu können, würde nahe legen, dass sie es wohl nicht mit genug Einsatz versucht haben. Sie sind sehr wertvoll, wenn es um Beharrlichkeit und Unverwüstlichkeit geht. Sie können davon profitieren, wenn sie sich selbst erlauben loszulassen und gelegentlich etwas früher nach Hause zu gehen.

## Wie kann es angewendet werden?

Wenn Sie in Situationen sind, wo es gilt, ein Ergebnis zu verbessern, sollten Sie folgende Fragen in Betracht ziehen:

- Welche Verhaltensweise brauche ich?
- Welche Antriebsfeder könnte hinter diesem Verhalten stecken?
- Ist dieses Verhalten hilfreich oder nicht?
- Finden Sie es hilfreich genug, um es zu fördern?
- Wenn Sie es nicht hilfreich finden, wie gehen Sie damit um?
- Ist es ein Verhaltensmuster, das Sie schwierig finden?
- Es kann notwendig sein, die verschiedenen Arbeitsstile, über die Sie in der Zusammenarbeit mit anderen verfügen, immer wieder zu üben.

## Einige Referenzen

***Games People Play: the psychology of human relationships*** - Eric Berne. Penguin, 2004.

# 15

## Wenn Sie sich selbst in einem Konflikt wiederfinden

### Analyse des Drama-Dreiecks

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie einen Schritt Abstand nehmen wollen, wahrnehmen wollen, was vor sich geht und nicht unangemessen intervenieren möchten. Also immer dann, wenn Sie sehen, dass zwei andere Menschen oder Sie selbst offensichtlich in einem Konflikt stehen.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Es hilft Ihnen, nicht "verprügelt" zu werden.
- Es hilft Ihnen, die anderen nicht "zur Schnecke" zu machen.
- Sie geben damit anderen die Möglichkeit, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

#### Kurzbeschreibung dieses Tools

Das Drama-Dreieck beschreibt, was häufig geschieht, wenn eine Person zwei andere bei einem Streit beobachtet und dann versucht, zwischen beiden zu vermitteln.

Oft stellen sich dann die ursprünglichen Protagonisten gegen die dritte Person, die den Konflikt auflösen wollte. Die helfende Person wird zum Opfer. Damit sich daraus ein Drama entwickelt, werden die Rollen getauscht.

Diese Situation kann sich einstellen, wenn sich ein negatives Muster entwickelt. Dabei wird eine negative Spirale aus Argumenten und Schuldzuweisungen ausgelöst, während die Rollen von Verfolger, Opfer und Helfer unbewusst getauscht werden.



## Wie kann es angewendet werden?

- Beobachten Sie andere dabei, wenn sie versuchen, in einem Konflikt zu vermitteln. Was passiert diesen Personen?
- Nehmen Sie wahr, wenn die Streitenden den Konflikt angebracht finden. Versuchen Sie nicht, jemanden aus einer solchen Situation zu retten.
- Überlegen Sie es sich gut, ehe Sie tatsächlich versuchen, jemandem bei einem Konflikt zu Hilfe zu kommen. Vergewissern Sie sich, dass Ihre Hilfe auch wirklich nötig ist.

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Die Leiterin eines Teams, in dem eine gute Atmosphäre herrschte, beobachtete zwei ihrer Mitarbeiter, wie sie "offensichtlich" stritten. Sie versuchte den Konflikt aufzulösen, anstatt die Auseinandersetzung einige Momente lang zu beobachten und dabei festzustellen, dass die beiden mit ihren Gefühlen und ihrem Ärger selbst sehr gut umgehen konnten. Sofort nachdem sie eingriff, um die Lage zu beruhigen, wendeten sich die beiden Personen gegen sie und sagten: „Was wollen Sie eigentlich?“ „Wir haben die Sache selbst im Griff, danke“.

Die Teamleiterin war von dieser Reaktion anfangs sehr überrascht. Daraufhin dachte sie über ihr Eingreifen nach und darüber, was vielleicht eine angemessenere Reaktion gewesen wäre.

Eine solche Situation kann entstehen, wenn die Person, die zu vermitteln versucht, sich für das vermeintliche Opfer einsetzt. Dann wird sie leicht selbst zur Zielscheibe des Verfolgers. Lassen Sie andere Menschen für sich selbst sprechen. Wenn sie sich freiwillig in die Operrolle begeben – akzeptieren Sie dies.

## Einige Referenzen

Das „**Drama Triangle**“ wurde von Stephen Karpman entwickelt und hat seinen Ursprung in der von Eric Berne veröffentlichten Arbeit "Transactional Analysis".

Karpman, S. (1968). Fairy Tales and Script Drama Analysis. Transactional Analysis Bulletin, Vol. 7, Nr. 26, S. 39-43.  
<http://www.itya-net.org/TAJNet/articles/karpman01.html>

## Wenn Sie das Beste aus Ihrer Zeit machen müssen

### *Die Zeit-Management-Matrix anwenden*

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie das Gefühl haben, Sie drehen sich nur noch im Kreis und Sie müssen Ihre Zeit effektiver planen. Dies geschieht oft, wenn Sie unter Druck stehen und innerhalb einer begrenzten Zeit einen "Berg" abarbeiten möchten.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Es hilft Ihnen, Ihre Aufgaben zu kategorisieren.
- Es trägt dazu bei, sinnvolle Prioritäten zu setzen.
- Es zeigt Ihnen, was Sie delegieren können.

#### Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

Zeit ist ein begrenztes Gut. Wenn der Druck steigt, hat man nie genug davon.

Diese Matrix mit vier Feldern hilft Ihnen dabei, Arbeitsziele mit Aufgaben in Verbindung zu bringen, die eingestuft werden als:

- **Dringend** – Dinge, die bald erledigt werden müssen.
- **Wichtig** – Dinge, die wirklich etwas verändern.

Die Arbeit wird dann in folgende vier Kategorien eingeteilt:

Arbeiten, die ...

- dringend und unwichtig sind. Diese sollten Sie **delegieren**;
- weder dringend noch wichtig sind. Diese sollten Sie **fallen lassen**;
- wichtig, aber nicht dringend sind. Legen Sie einen **späteren Zeitpunkt** dafür fest;
- dringend und wichtig sind. Diese sollten Sie **sofort erledigen**.

## Wie kann es angewendet werden?

Erstens, nutzen Sie das Werkzeug als Planungshilfe. Gehen Sie die einzelnen Aufgaben durch und kategorisieren Sie diese wie im Modell gezeigt. Tragen Sie jede Aufgabe in eines der Felder ein und organisieren Sie Ihre Zeit und Ihre Ressourcen entsprechend.

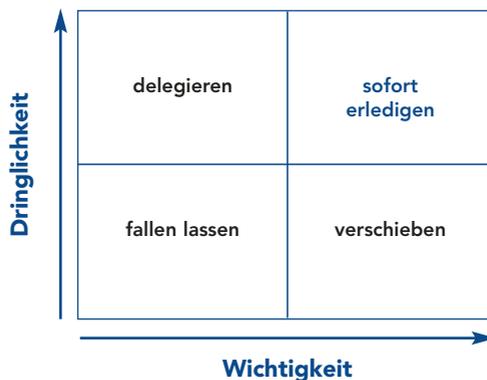
Nutzen Sie es zweitens in einer stärker reaktiven Weise; wenn Sie auf sehr spezifische Aufgaben stoßen oder etwas unerwartet an Sie herangetragen wird. Mit dem Modell können Sie entscheiden, ob eine Aufgabe **sofort** erledigt werden sollte oder ob sie in eine der anderen Kategorien fällt.

Der eigentliche Sinn und Zweck dieses Modells ist es, bei der Frage, wann eine Aufgabe zu erledigen ist, mehr Disziplin in Ihre eigenen Gedanken zu bringen. Es kann dazu führen, dass Sie mehr Klarheit darüber suchen, was wirklich wichtig und was nur dringend ist.

Das Modell kann Ihnen auch dabei helfen, schon dann mehr Fragen zu stellen, wenn Ihnen eine Aufgabe übergeben wird. Sie können damit herausfinden, wie wichtig diese Aufgabe ist und warum sie bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt sein muss.

Einige Menschen nutzen das unten gezeigte Diagramm für alle ihre Tages- und Wochenaufgaben. Andere verwenden es eher, indem sie es vor ihrem geistigen Auge behalten und die Aufgaben gedanklich in die verschiedenen Kategorien einteilen.

## Wenden Sie die Methode so an, wie Sie am besten für Sie passt!



# 17

## Wenn Sie mehr als nur faule Kompromisse brauchen

### "Win-Win"-Lösungen

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

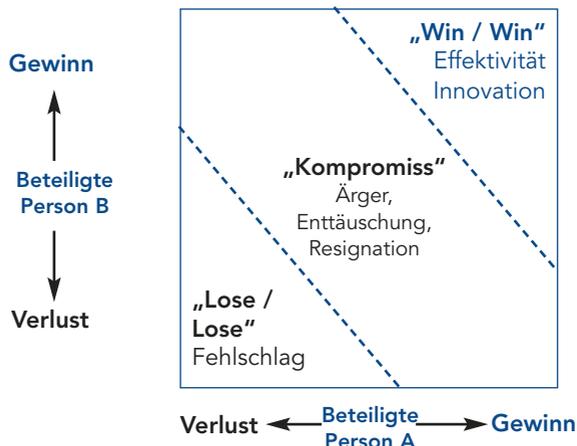
Wenn es Differenzen gibt, Interessenskonflikte und mangelnde Übereinstimmung; wenn diese Differenzen Fortschritt behindern oder die Unterstützung für die Umsetzung von Veränderungen schwächen; wenn Innovation notwendig ist.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Ein Win-Win-Ergebnis ist für alle Beteiligten befriedigend. Jede/r spürt, dass die Veränderung sinnvoll und konstruktiv ist.
- Es gibt für alle Beteiligten (Individuen / Gruppen) Vorteile, doch diese können unterschiedlich groß sein.
- Da niemand verliert, werden Ärger, Enttäuschung, Widerstand und Resignation vermieden.
- Es wird mehr Enthusiasmus und Engagement möglich sein, als dies durch eine Konfliktlösung per Kompromiss möglich wäre.

#### Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

Das Diagramm verdeutlicht die Beziehungen zwischen den verschiedenen Lösungen, die Gewinn oder Verlust (Sieg/Niederlage) bedeuten. Das Tool schlägt Ihnen vor, nach Win-Win-Lösungen zu streben, da diese effektiver sind als andere Lösungen.



## Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?

- Finden Sie heraus, wer ein berechtigtes Interesse an der Materie hat und beteiligen Sie diese Personen frühzeitig.
- Überlegen Sie, welche Meinung Sie zu dem Thema haben und legen Sie diese so offen wie möglich dar.
- Hören Sie den anderen aufmerksam zu und prüfen Sie, ob Sie richtig verstanden haben, damit Differenzen sichtbar werden können.
- Forschen Sie nach Absichten, Erwartungen, Hoffnungen und Ängsten.
- Fordern Sie alle Beteiligten auf, den Nutzen, den sie sich erwarten, zu beschreiben.
- Achten Sie darauf, wo Konflikte bestehen.
- Überprüfen Sie Ihre vorgefasste Meinung. Stellen Sie sicher, dass alle verstehen, was wichtig ist.
- Wenn Konflikte bestehen bleiben, suchen Sie nach kreativen Lösungen. Diese könnten beinhalten, dass sich Besitzstände, Absichten, Dimensionen, Reihenfolge, Geschwindigkeit, Wege oder Dauer ändern.

## Versuchen Sie es damit!

Dieses Tool erfordert, dass Sie zuhören, offen und kreativ sind! Je öfter Sie es anwenden, desto einfacher wird es.

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Stellen Sie immer wieder Verständnisfragen. Konzentrieren Sie sich auf den Nutzen. Seien Sie für Alternativen offen. Holen Sie sich die Zustimmung der anderen und übersehen Sie dabei nicht, dass die verschiedenen Beteiligten dafür unterschiedliche Gründe haben können.

## Einige Referenzen

***The Seven Habits of Highly Successful People*** - Stephen Covey. Simon & Schuster, 1994.

***The Answer to How is Yes*** - Peter Block. Berrett Kohler, 2003.

## Wenn Sie auf Widerstand stoßen

### Barrieren überwinden

#### In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?

Wenn Sie lernen und verstehen müssen, wie Sie mit Widerstand gegenüber Veränderungen umgehen, oder wenn Sie mit anderen ins Gespräch kommen möchten.

#### Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?

- Sie erkennen Widerstände.
- Sie lernen, mit Widerstand umzugehen oder ihn zu überwinden.
- Sie lernen, Ihre Ideen anderen effektiver zu verdeutlichen.

#### Kurzbeschreibung dieses Tools

Widerstand ist ein vorhersehbares und natürliches Verhalten und ist oft Teil des Lernprozesses. Widerstand gründet meist auf dem Wunsch, die Kontrolle über sich selbst zu behalten und nicht verletzbar zu sein. Dies führt zu defensiven Verhaltensmustern.

In vielen Organisationen ist es von zentraler Bedeutung, Kontrolle aufrecht zu erhalten. Keine Kontrolle zu haben, ist oft mit einem unangenehmen Gefühl verbunden.

Wenn man sich verletzbar fühlt, weiß man, dass andere einem leicht weh tun können. Dieses Gefühl mag niemand.

Vereinfacht gesagt entsteht Widerstand, wenn Menschen vor schwierigen Entscheidungen stehen, so zum Beispiel:

- Wie gehe ich mit schlechter Leistung um?
- Die politische Situation ist vielleicht ungünstig – was kann ich tun, damit ich als Manager/in keinen Staub aufwirble?
- Wie verhalte ich mich, wenn die Dienstleistungen der Organisation nicht mehr dem Standard entsprechen und dies viele entmutigt?
- Was tue ich, wenn ein Entwicklungsprojekt mit negativem Ergebnis endet?

#### Arten von Widerstand:

- "Ich brauche mehr Details."
- "Ich brauche mehr Informationen."
- "Ich habe nicht die Zeit dazu."
- "Das ist nicht umsetzbar."

- Ärger oder persönlicher Angriff
- Schweigen
- Fügsamkeit
- Drängen nach Lösungen

Nicht alle Arten von defensivem Verhalten sind gleich Widerstand. Unterschiedliche Meinungen liegen oft in der Natur der Sache.

## Wie kann das Tool angewendet werden?

Vier Schritte stehen Ihnen zur Verfügung:

- Sie erkennen, dass Sie es mit Widerständen zu tun haben, wenn Sie auf versteckte Hinweise achten, besonders nicht-verbaler Art, wie etwa Fingerbewegungen, Stimmlage, etc.
- Hören Sie auf Ihre innere Stimme und Sie erkennen den Unterschied zwischen Meinungsunterschied und Widerstand. Der Körper wehrt sich gegen befremdliche Ideen auf dieselbe Art und Weise, wie er sich gegen Viren wehrt. Er aktiviert Verteidigungsmechanismen, die so lange wirken, bis der „Eindringling“ ausgeschaltet ist.
- Lassen Sie Ihre Gesprächspartner/innen auf ruhige und neutrale Art und Weise wissen, dass Sie glauben, auf Widerstand zu stoßen.
- Seien Sie dann ruhig und geben Sie Ihren Gesprächspartner/innen Gelegenheit, dazu Stellung zu nehmen.

## Einige Referenzen

**Flawless Consulting** - Peter Block. Jossey-Bass, 2000.

## Wenn Sie Ihr Team zu Höchstleistungen bringen wollen

### *Stellen Sie Hochleistungsteams zusammen*

#### **In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?**

Wenn Sie prüfen wollen, ob ein Team "gesund" ist – Ihre Gruppe, Ihr Projektteam oder Ihre Einsatzgruppe – und Sie eine Leistungssteigerung erreichen wollen.

#### **Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?**

- Dies ist eine einfache und klare Methode, um die Effektivität im Team zu messen und zu bewerten.
- Sie ist für die Teammitglieder leicht zu verstehen und nachzuvollziehen.
- Sie hilft dabei, deutlich effektivere Teams zu schaffen.

#### **Kurzbeschreibung dieses Tools**

Hochleistungsteams setzen sich meist aus ganz gewöhnlichen Menschen zusammen, die aber Außergewöhnliches leisten.

Dieses Werkzeug hilft dabei, die Verschiedenartigkeit und die Stärken, die innerhalb des Teams bestehen, auf bestmögliche Art und Weise zu verbinden.

#### **Wie kann es angewendet werden?**

Verwenden Sie die folgende Liste und fragen Sie Ihr Team: "Was fehlt noch?". Diskutieren Sie dann die Antworten und entwickeln Sie Umsetzungspläne, um die Leistung zu steigern.

- Alle Teammitglieder wissen, welchen Zweck und welche Ziele das Team hat.
- Alle Mitglieder haben eine gemeinsame Vision oder arbeiten in dieselbe Richtung.
- Die Teammitglieder arbeiten eng zusammen und die Moral ist hoch.
- Das Team hat die erforderlichen Kompetenzen, um die Leistung zu steigern.
- Alle Verbesserungen werden anhand klarer allgemeiner Ziele und individueller Zielvereinbarungen gemessen.
- Die Beiträge jeder/s Einzelnen werden anerkannt und andere Standpunkte werden akzeptiert.
- Alle Teammitglieder handeln verantwortlich im Rahmen der Organisation.
- Das Team reagiert immer auf laufende Veränderungen, die auf die Arbeit Einfluss nehmen könnten.

- Die Teammitglieder sind motiviert, sie haben Spaß an der Arbeit und überwinden Rückschläge.
- Jeder kann sich offen und ehrlich äußern, ohne sich vor Kritik fürchten zu müssen.
- Jeder ist dazu ermuntert, die Standpunkte der anderen zu hinterfragen.
- Alle Teammitglieder werden unterstützt, um Routinen zu beseitigen, die der Leistungssteigerung im Wege stehen.

### Welche Erfahrungen gibt es damit?

Es ist ratsam, die Umsetzungspläne in regelmäßigen Abständen heranzuziehen.

Überprüfen Sie Fortschritte und Verbesserungen. Feiern Sie Erfolge und drücken Sie Ihre Anerkennung für gute Arbeit und Initiativen der anderen aus.

Geben Sie Ihre besten Erfahrungen und Tipps an andere Teams weiter.

### Einige Referenzen

**Teams at the Top** - Jon Katzenbach. HBS, 1998.

## Wenn Sie andere ermächtigen wollen, um in Ihrem Sinne handeln zu können

---

### *Delegieren*

#### **In welcher Situation ist dieses Tool eine Hilfe?**

Wenn Sie eine Einigung darüber herbeiführen möchten, wer die Verpflichtung übernehmen soll und für die Aufgaben verantwortlich ist, die zum Erreichen der Schlüsselziele zu erledigen sind.

#### **Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?**

- Gibt der Führungskraft mehr verfügbare Zeit, die sie in strategische Entwicklungen investieren kann.
- Erhöht die Effektivität durch klar fokussierte Aktivitäten.
- Trägt dazu bei, Kompetenz und Vertrauen beim Personal zu entwickeln.
- Das Personal lernt, wie es Verantwortung übernehmen und für Ergebnisse einstehen kann.
- Unterstützt Teammitglieder, Führungsfähigkeiten und Selbstmanagement zu erlernen.

#### **Wie beginnen Sie damit zu arbeiten?**

Als Führungskraft müssen Sie bereit sein

- offen für die Meinungen und Ideen Ihrer Kolleginnen und Kollegen zu sein, auch wenn Sie selbst nicht unbedingt derselben Meinung sind;
- unterschiedliche Ergebnisse und Fehler zu akzeptieren;
- Beherrschung zu üben und nicht die Kontrolle zu verlieren;
- aktiv zuzuhören und zu versuchen, andere zu verstehen.

#### **Wie kann es angewendet werden?**

- Hören Sie ausdauernd zu und unterbrechen Sie so wenig wie möglich.
- Hören Sie zu, indem Sie auf Ansichten achten, die Ihren eigenen Ansichten ähnlich sind. Achten Sie nicht nur auf Unterschiede.
- Hören Sie auf Details, damit Sie ein genaues Feedback geben können und nicht, um zuzustimmen oder zu widersprechen.

## Versuchen Sie es damit!

Um sicherzugehen, dass Sie erfolgreich delegieren, achten Sie auf Folgendes:

- klar definierte und akzeptierte Handlungsrichtlinien;
- zugewiesene Aufgaben und Ziele mit einer klaren Beschreibung, besonders über das erwartete Ergebnis;
- Ziele, die messbar und überprüfbar sind;
- klare Kommunikation und Flexibilität, um mit ständigem Wandel umgehen zu können;
- objektives Feedback und ein System zur Leistungsüberprüfung, die regelmäßig angewandt werden.

## Welche Erfahrungen gibt es damit?

Es ist sorgfältig darauf zu achten, dass das Team oder einzelne Mitglieder nicht überlastet werden.

- Delegieren Sie nicht nur solche Aufgaben, die Sie selbst nicht gerne erledigen.
- Vergessen Sie nicht, Ihr Team ständig zu unterstützen und weiter zu entwickeln.
- Betrachten Sie Delegieren nicht als persönliche Schwäche. Es braucht ein hohes Maß an Vertrauen und Selbstvertrauen.
- Glauben Sie nicht, dass Delegieren Ihr Recht sei – machen Sie es zu einer gemeinsamen Entscheidung, die für beide beteiligte Seiten einen klaren Nutzen hat.
- Bevorzugen Sie keine Teammitglieder und seien Sie bei der Festlegung der Ziele weder inkonsequent noch unbedacht.

## Querverweis auf andere Tools

Aktives Zuhören (Tool Nr. 13)

Die linke Spalte offen legen (Tool Nr. 3)

Die Deduktionsleiter nutzen (Tool Nr. 2)

Lösungsorientiert Arbeiten mit dem CLEAR-Ansatz (Tool Nr. 1)