

# Feedback und Gesprächstechniken zur Mitnahme in Veränderungen

Kurs: Wohnbereichsleitung



**AGewiS**  
**Gummersbach**  
**06./07. Juli 2020**

**New-Balance-Coaching**  
**Elmar Klebanowski**  
[eklebanowski@gmx.de](mailto:eklebanowski@gmx.de)  
**Tel.: 0163-5541897**



# Inhalte

---

	<b>Seite</b>
<b>Kommunikation</b>	04
<b>Tools zur erfolgreichen Kommunikation:</b>	05
1. Mangelorientierte vs. ressourcenorientierte Haltung	07
2. Ich-Botschaften	09
3. Fakten und Interpretationen trennen	10
4. Ressourcenorientierte Kommunikation	11
5. Fragetechniken (Übersicht)	13
6. Gesprächsleitfaden (für schwierige Gespräche)	17
7. Feedback	20
Tipps zur Kommunikation speziell in Veränderungen	22
<b>Umgang mit Veränderungen und „Widerstand“</b>	23
<b>Literatur</b>	29

## Ziele: Kommunikation ist das Medium in dem Veränderung möglich wird

---

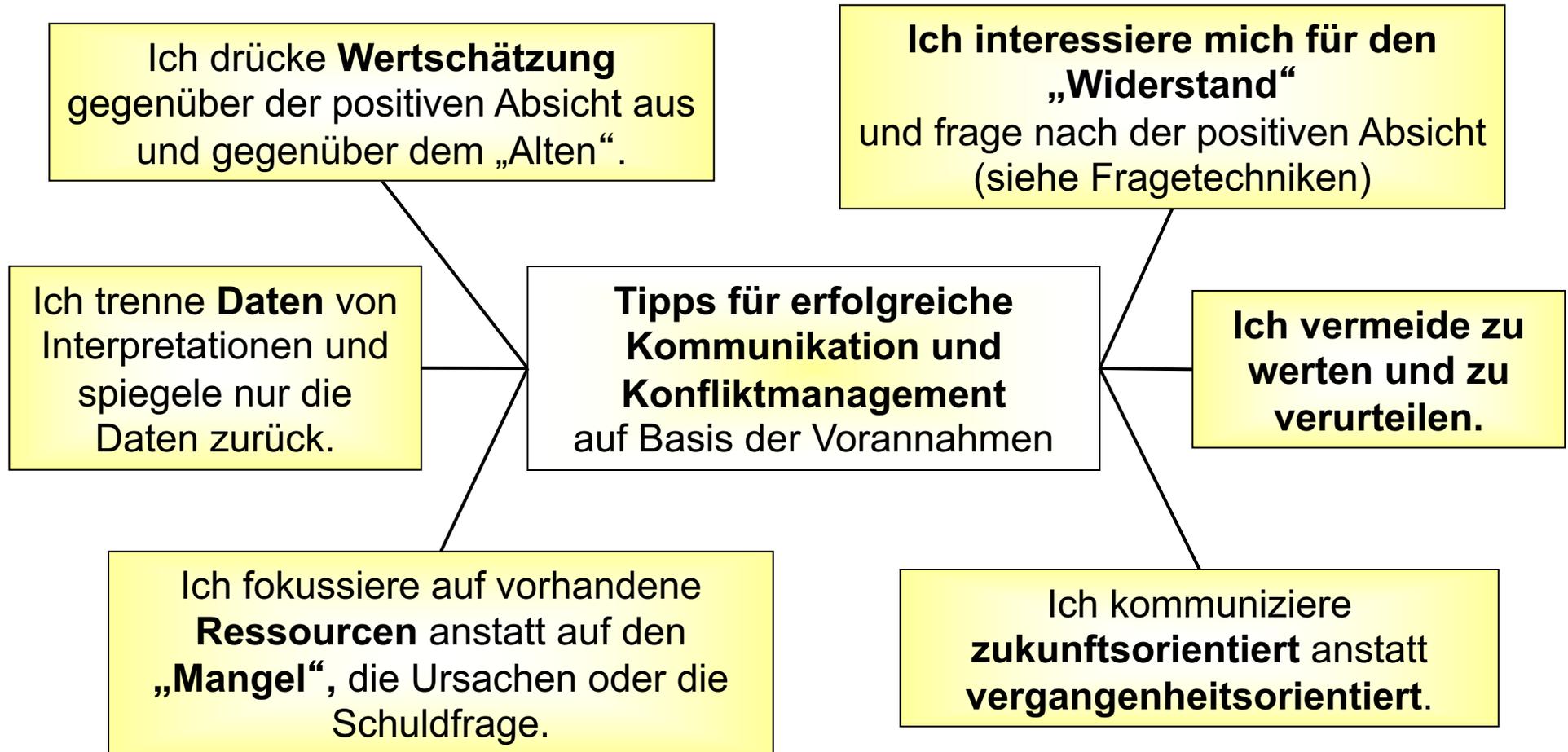
- Kommunikationstechniken kennen lernen um Mitarbeiter in Veränderungen mitnehmen zu können
- Das eigene Kommunikationsverhalten reflektieren und Neues ausprobieren, um „schwierige Gespräche“ in Zukunft noch besser meistern zu können
- Neue Strategien im Umgang mit Gesprächspartnern entwickeln
- Widerstandsverhalten besser verstehen, um es gezielt beeinflussen zu können

# Kommunikation



# Grundlagen der Kommunikation

---



# Tools zur erfolgreichen Kommunikation (auch in Konflikten)

---



# 1. Problemfokussierte vs. lösungsfokussierte Haltung

---

## Gegenüber schildert ein Problem/ Frage

Etwas, was nicht ist oder nicht geht  
Manchmal etwas scheinbar Unlösbares

### Problem-/ mangelfokussierte Haltung

- Die **negativen Aspekte** des „Problems“ und der Mangelzustand des Gegenübers werden fokussiert.
- Ich interessiere mich für das Problem.
- Die **Ursachen** werden analysiert.
- Das Problem nützt nicht, sondern soll einfach „weg“.
- Annahme: Nur wenn ich alle Ursachen kenne und erforsche, finde ich die Lösung des Problems.

### Ressourcen-/ lösungsorientierte Haltung

- Die **Ressourcen und Potentiale** des Gegenübers werden fokussiert sowie das, was schon versucht oder erreicht wurde.
- Ich interessiere mich für die **Lösung**.
- Die Situation wird weniger als „Problem“, sondern auch als **Lernchance** betrachtet und mit der **positiven Absicht** gewürdigt.
- Annahme: Eine Problemlösung kann auch ohne Ursachenforschung erfolgen. Die zu starke Fokussierung auf die Ursachen kann das Problem noch verstärken bzw. kann die Person in einen Mangelzustand versetzen.

## 2. Ich-Botschaften

---



### **VERMEIDEN:**

DU-Sätze, Anklagen, Beschuldigungen, Unterstellungen, auf den anderen zeigen, Häufigkeitswörter wie „immer“, „nie“, „nur“ etc.! Denn dadurch unterstellen Sie, dass der andere grundsätzlich etwas nicht kann/ will oder eine „böse“ Absicht verfolgt. Lösen Rechtfertigungen und Widerstand aus!

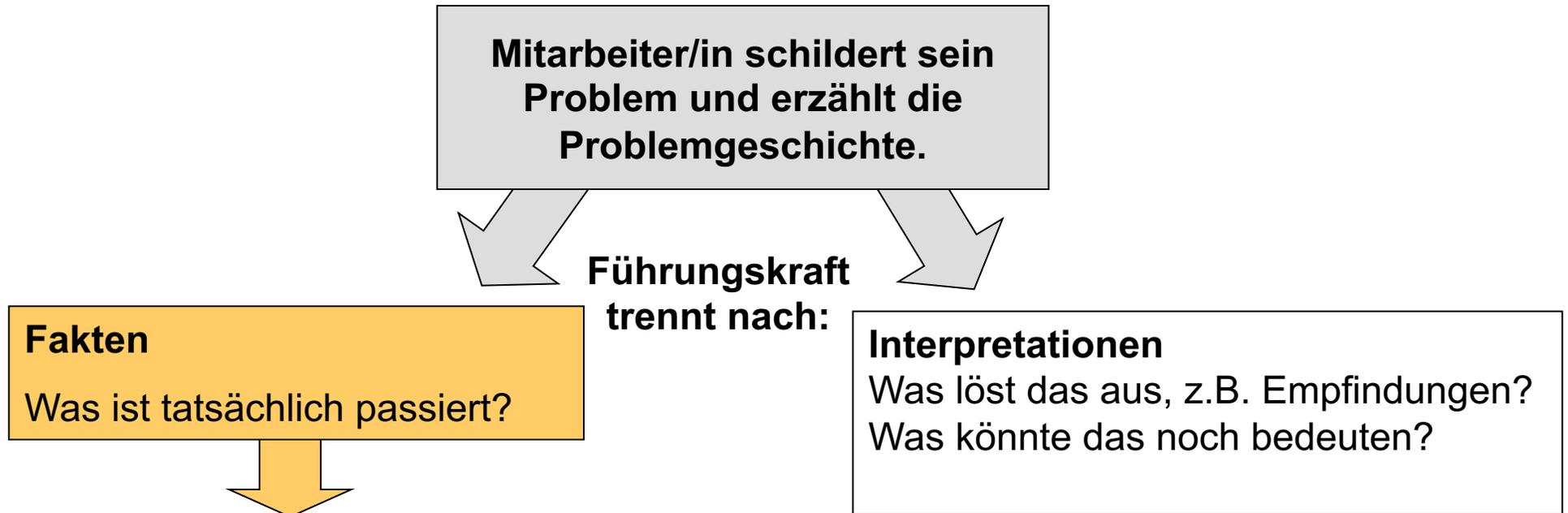
### **BESSER:**

Sätze mit „ICH“ beginnen, sprechen Sie für sich und nicht für andere, relativieren Sie die Aussage mit Wörtern wie „noch mehr“, „noch stärker“, „häufiger“ Denn dadurch signalisieren Sie, dass der andere es grundsätzlich kann, nur noch mehr machen soll.). Der andere reagiert offener und fühlt sich nicht angegriffen!

### 3. Fakten und Interpretationen trennen

---

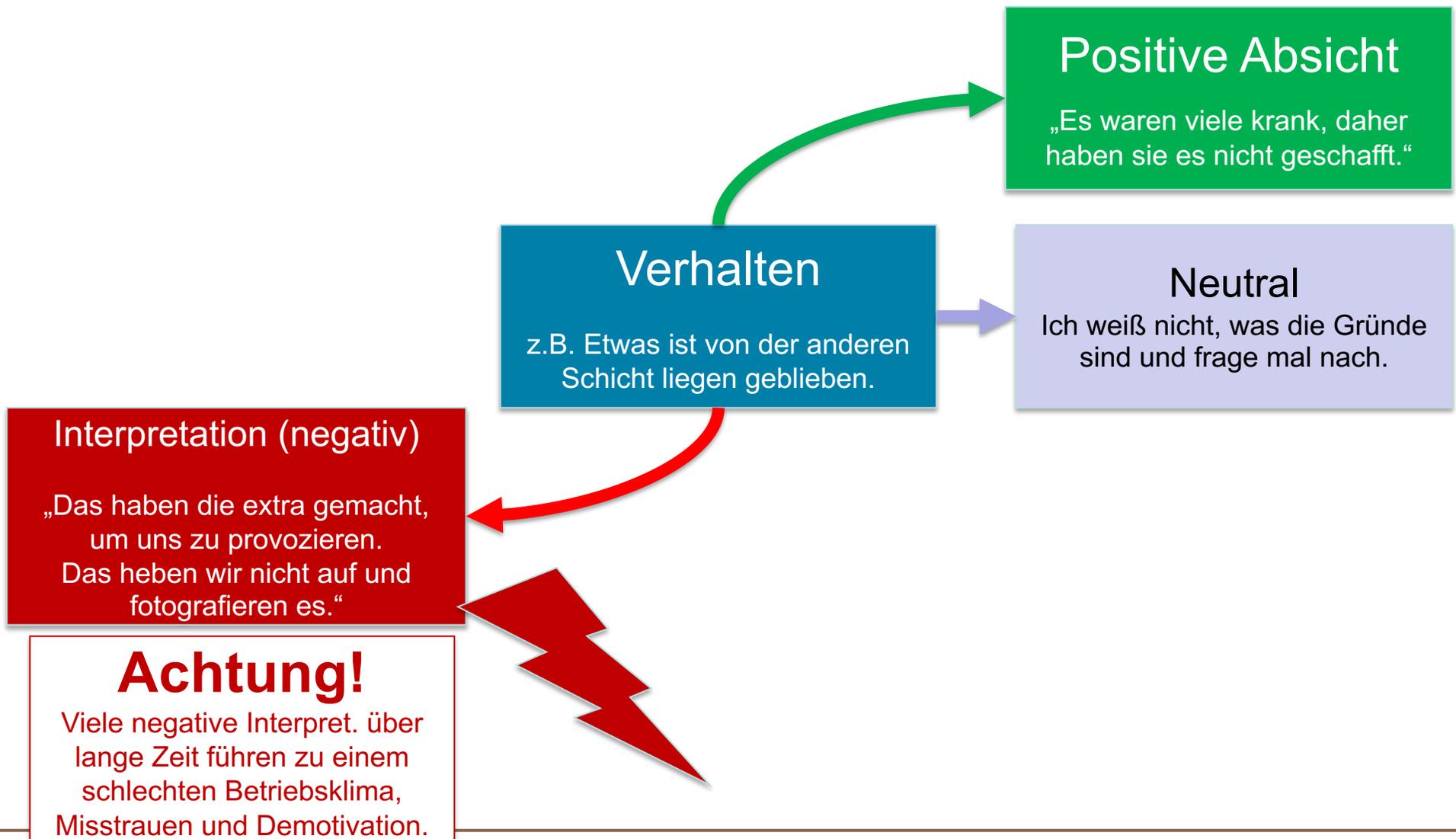
Arbeit mit der Wirklichkeitskonstruktion des Gegenüber



**Ggf. werden nur diese an den/die Mitarbeiter/-in zurückgespiegelt.**

Führungskraft kann auch fragen: Glaubst du das (Interpretation) oder weißt du das (Daten)?

# Verhalten und Interpretationen in Teams/ zwischen Abteilungen



## 4. Ressourcenorientiert kommunizieren

---

### **Appreciative Inquiry (Wertschätzendes Interview)**

#### **Appreciative = wertschätzend**

Bei AI geht es um die Wertschätzung des Besten der Menschen, um das Bestätigen von Erfolgen und Stärken. AI identifiziert die „belebenden Faktoren“.

#### **Inquiry = Erkunden**

Es geht darum, die Juwelen (das was in der Organisation gut funktioniert) durch gezielte Fragen zu entdecken und den Erfolg zu wiederholen bzw. auszubreiten.



#### **Grundannahmen:**

1. Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation hat ein ungeahnt großes Potential, das manchmal schon aufblitzt.
2. Organisationen und Menschen entwickeln sich immer in die Richtung dessen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten.

## 4. Ressourcenorientiertes Interview

---

### Arbeitsblatt: Appreciative Inquiry

Zu zweit. A interviewt B. Dann Wechsel und B interviewt A.

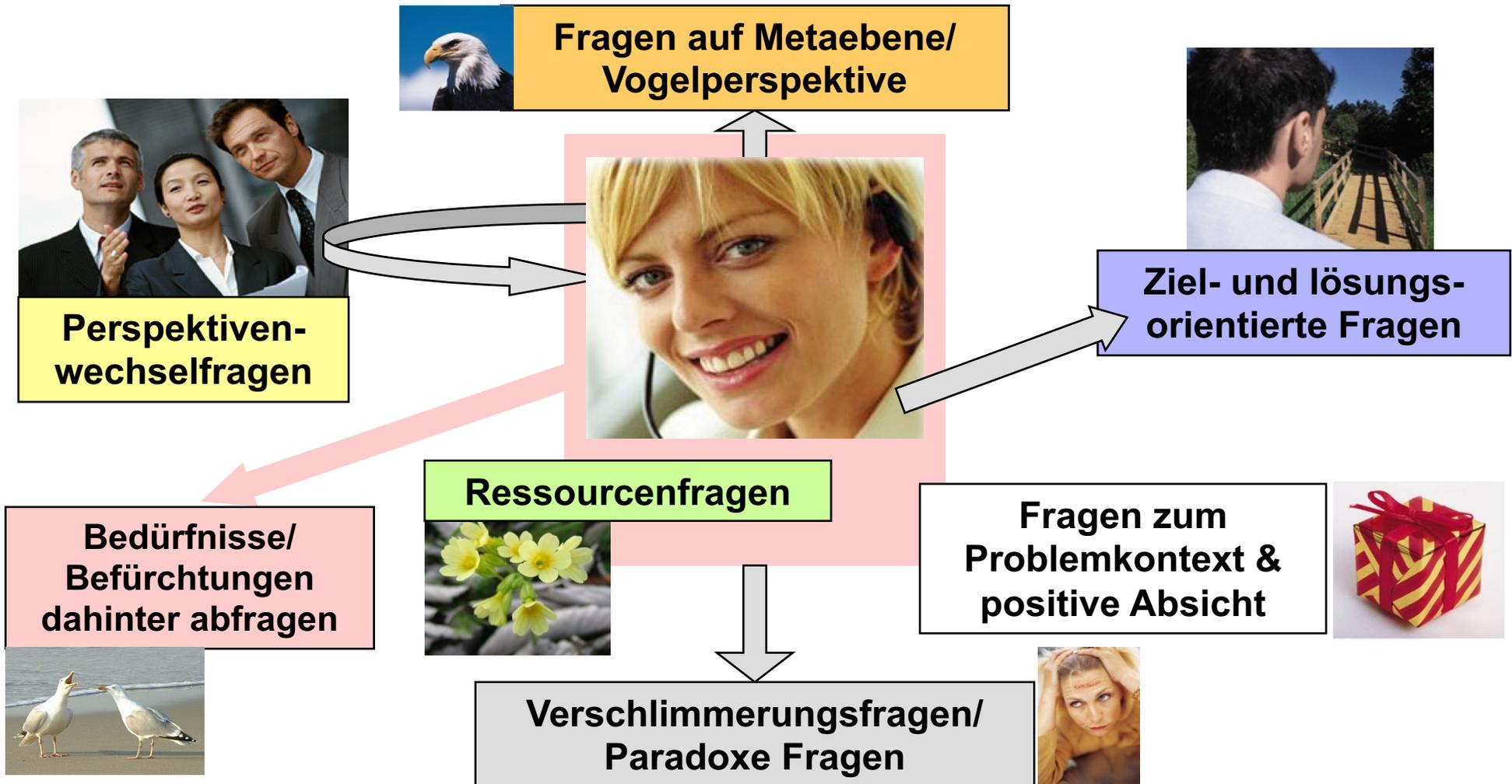
Es ist kein Dialog, sondern ein Interview, d.h. A hört dabei nur zu ohne selbst Kommentare zu geben, zu bewerten oder rückzufragen. Mehr mit einer Haltung von unbefangener Neugierde, Anteilnahme und Staunen stellt der Interviewer seine Fragen.

### Interview-Fragen

1. Erzählen Sie mir bitte von Ihrer **Anfangszeit** bei ... (Einrichtung etc.). Was hat Sie zu der Stelle „Stationsleitung, PDL, Einrichtungsleitung“ hin gezogen? Was hat Sie am Anfang begeistert?
2. Bitte erinnern Sie sich an eine Zeit, die für Sie ein echter **Höhepunkt** war in Ihrer Rolle als Stationsleitung: Was ist da passiert? Welchen Beitrag haben Sie ggf. selbst geleistet?
3. Ohne bescheiden zu sein: Worauf sind Sie stolz? Was schätzen Sie besonders an sich?

# 5. Fragetechniken - Übersicht

Die folgenden Fragetechniken sind hilfreich für schwierige Gesprächssituationen, um mögliche Widerstände aufzulösen und wieder Fluss ins Gespräch zu bringen bzw. neue Impulse zu initiieren. Die Fragen sind lösungs-, ziel- und ressourcenorientiert.



## 5. Fragetechniken (1)

---



### **Ressourcenorientierte Fragen - Interne Ressourcen:**

- Welche Ihrer vielen, schon vorhandenen Fähigkeiten wären hier besonders nützlich?
- Was machen Sie gerne? Auf was sind Sie stolz? Was ist Ihre spezielle Kompetenz?
- Worauf können Sie sich in herausfordernden Situationen immer verlassen?
- Was haben Sie in der Vergangenheit (oder: *in einer ähnlichen Situation*) schon unternommen, was Ihr Problem verringert hat? Wie haben Sie das gemacht?
- Woran erkennen Sie, dass etwas funktioniert?
- Gab es mal eine Zeit, wo das Problem noch nicht aufgetreten ist? Was war da anders?
- Wann ging es Ihnen das letzte Mal ... gut/ hatten Sie Spaß bei ...? Was war da anders als jetzt? Wie können Sie das wieder erreichen?

### **Ressourcenorientierte Fragen - Externe Ressourcen:**

- Wer könnte Ihnen helfen?
- Was würde XY an Ihrer Stelle tun?
- Kennen Sie jemanden, der dies Problem gut angeht? Wie macht er/ sie das?
- Was in Ihrer Umgebung kann Ihnen bei der Lösung helfen?

## 5. Fragetechniken (2)

---

### Fragen zur positiven Absicht:

- Wenn das kein Problem, sondern eine Chance wäre, was kannst du hier lernen?
- Wenn die Situation extra für dich geschaffen worden wäre, um etwas Bestimmtes zu lernen, was wäre das?
- Was versucht das Problem für dich zu tun? Wem nützt das Problem?



### Ziel- und lösungsfokussierte Fragen:

- Stell dir vor es ist... (Zeitpunkt in der Zukunft) und das Problem ist gelöst, was ist dann passiert?
- Was wäre eine Ideallösung? Was wäre ein gutes Ende?
- Wie wüsstest du, dass du ...erreicht hast/ ... Problem gelöst ist?
- Wie würdest du das bemerken, wie andere? Wie würden andere darauf reagieren?



## 5. Fragetechniken (3)

### Perspektivwechselfragen/ Zirkuläres Fragen :

- Wie glaubst du, sehen deine Kollegen/ Mitarbeiter/ dein Vorgesetzter die Situation/ deine Reaktion?
- Was glaubst du, wie sieht Kollege A den Konflikt zwischen Kolleginnen B und C?



### Interessen/ Bedürfnisse hinter dem Problem erfragen:

- Was brauchst du, um ... auf die Person wieder zugehen zu können?
- Welche Befürchtungen hast du, wenn dein Anliegen nicht umgesetzt wird?



### Verschlimmerungsfrage/ paradoxes Fragen:

- Was könnten wir beide tun, um die Situation noch weiter zu verschärfen?
- Wodurch könnten wir sicher erreichen, dass das Problem nicht gelöst wird?
- Was würde im schlimmsten Fall passieren, wenn die Situation weiter eskaliert?
- Was wäre gut daran, wenn es weiter eskaliert?



### Metaebene-Fragen:

- Ich merke wir kommen nicht weiter und ich frage mich, woran das liegt. Was läuft hier ab, was meinst du? Wie geht es dir mit dem Gespräch?



# 6. Gesprächsleitfaden u.a. für schwierige Gespräche

---

## 1. Einstieg: Kontakt herstellen, Ziel klären

## 2. Infos/ Fakten sammeln

Bei Bedarf Fakten zurückspiegeln  
→ *W-Fragen*

## 3. Zusammenhänge verstehen, Ressourcen aktivieren

→ *explorative Fragen*

## 4. Abschluss: Lösung, Vereinbarung

→ *zukunftsorientierte Fragen*

**Gefahr:** Viele Führungskräfte gehen direkt zur Lösung über oder geben dem/ der Mitarbeiter/-in die Lösung vor bzw. einen gut gemeinten Ratschlag! Leider wird die Lösung dann oft nicht umgesetzt.

**Hintergrund** kann sein, dass sie...

- sich unter Zeitdruck fühlen,
- dem Mitarbeiter eine Lösung nicht zutrauen,
- die Geduld nicht haben oder
- keine anderen Kommunikationsmöglichkeiten kennen
- ...

# 6. Gesprächsleitfaden – Fragetechniken (1)

---

## 1. Kontakt, Ziel *Zielfragen*

### Fragen an das Gegenüber:

- Wenn sich dieses Gespräch gelohnt hat..., was ist dann für dich passiert?
- Wenn du dieses Problem gelöst hast, was ist dann passiert? etc.
- Wie wüsstest du, dass du ... (Problem) gelöst hast?

Oder: Das Ziel unseres Gespräches sehe ich in... Mir ist heute wichtig zu klären, ....

## 2. Infos/ Fakten: *W-Fragen*

- Was ist passiert? Welche Beteiligten gab es? Was ist deine Aufgabe/ Rolle?
- Wann ist die Situation/ das Problem zum 1.Mal aufgetreten?
- Wie lange bist du schon bei ... (Institut, Unternehmen, Uni)? etc.
- Was hast du bereits versucht, um die Situation zu verbessern?

## 6. Gesprächsleitfaden – Fragetechniken (2)

---

### 3. Zusammenhänge verstehen, Ressourcen aktivieren:

*explorative Fragen*

#### **Ressourcenfragen:**

- Was hast du in einer ähnlichen Situation gemacht, um das Problem zu lösen?
- Welche deiner Stärken/ Kompetenzen kannst du hier nutzen?
- Kennst du jemanden, der dies Problem gut angeht? Wie macht er/ sie das?

**Nach positiven Ausnahmen fragen:** Wie war es, bevor ... (Problem) da war? Was war da anders? Was hast du anders gemacht?

**Perspektivenwechsel/ Zirkuläre Fragen:** Was glaubst du, wie sieht .... (Kollege, MA, Vorgesetzter etc.) die Situation?

#### **Positive Absicht erfragen:**

- Was nützt/ bringt dir der Konflikt bzw. was bringt es dir, es zu erhalten?
- Wenn du hier etwas bestimmtes lernen solltest, was wäre das?

**Fragen nach Emotionen:** Wie ging es dir in der Situation? Wie hast du dich gefühlt? Was ging in dir vor? Was hat dich ... (wütend) gemacht?

**Verschlimmerungsfrage:** Was wäre gut daran, wenn das Problem noch weiter besteht? (Übertreibung)

**Metaebene:** Ich merke wir kommen nicht weiter und ich frage mich, woran das liegt. Was meinst du? Wie geht es dir mit dem Gespräch?

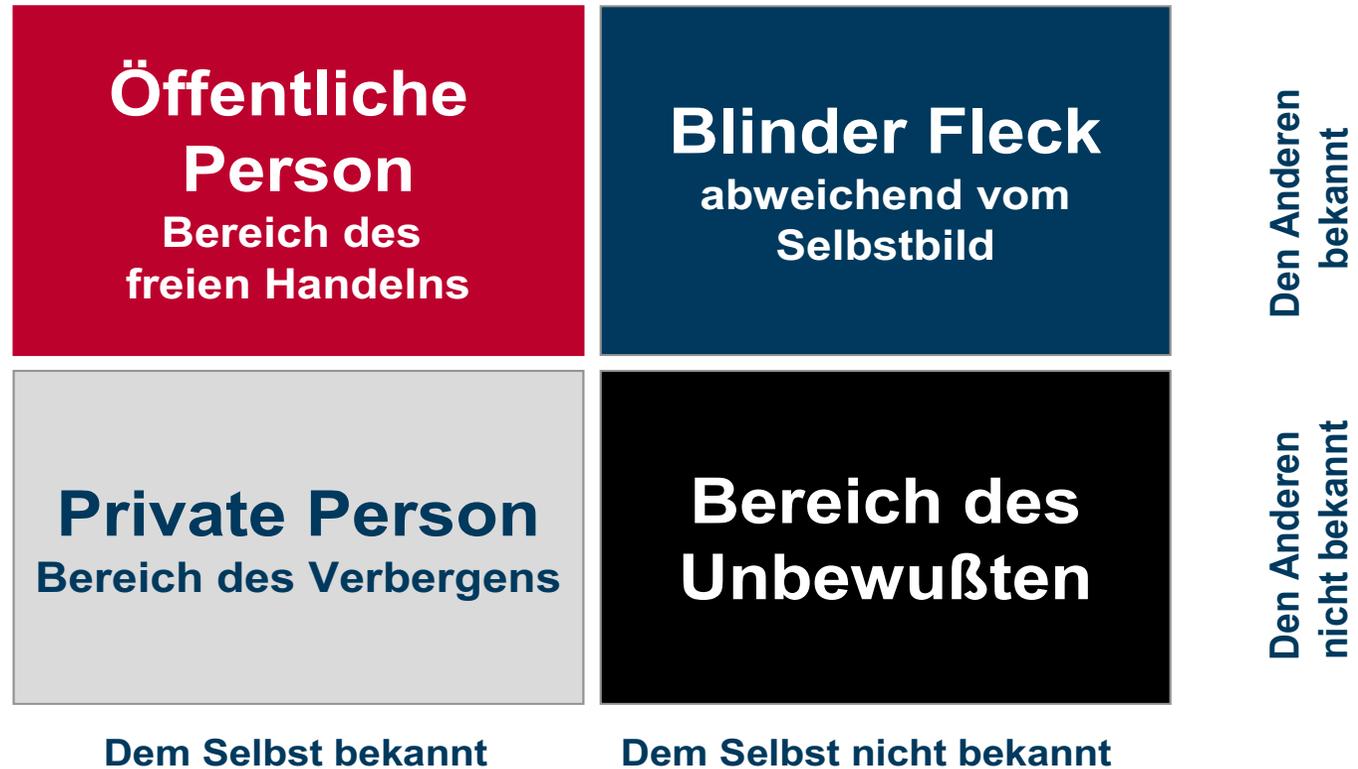
### 4. Abschluss: Lösung, Vereinbarung zukunftsorientierte Fragen

- Was ist dir jetzt klar geworden im Gespräch?
- Was brauchst du, um zu..? Wie kann ich dich unterstützen?
- Wie wüsstest du, dass du ...erreicht hast? Wie würdest du das bemerken, wie andere? Wie würden andere darauf reagieren?
- Was ist jetzt für dich der nächste (kleinste) Schritt?
- Was wirst du tun? (konkret vereinbaren WAS, BIS WANN, WANN 2. Gespräch)

# 7. Nutzen von Feedback

---

## Der Nutzen von Feedback: Johari-Fenster



# 7. Feedbackregeln

---

## Regeln für den Feedbackgeber:

### 1. Wahrnehmung:

- **Konkrete, aktuelle Situation** benennen
- **Verhalten** beschreiben anstatt Eigenschaften einer Person (nicht „Du bist unzuverlässig“)
- **Beschreiben** statt **bewerten** (nicht „Ich finde gut/ schlecht“)
- **Ich-Botschaften** formulieren und von Wahrnehmungen sprechen („Ich habe wahrgenommen/ beobachtet/ hatte den Eindruck, dass du...“)

### 2. Wirkung:

„Dadurch ging es mir/ fühlte ich mich...“

### 3. Wunsch:

„Für die Zukunft wünsche/ erwarte ich/ empfehle ich dir noch mehr/ stärker ... darauf zu achten/ zu tun, (weil) ...“

## Regeln für den Feedbacknehmer:

### 1. Nur Zuhören.

Beobachten, was bei mir passiert, während der andere spricht.

### 2. Nicht rechtfertigen.

Selbst wenn ich meine, dass das Feedback des anderen sachlich „falsch“ sei. Nur wenn ich etwas inhaltlich nicht verstanden haben, kann ich Verständnisfragen stellen.

### 3. Bedanken.

# Tipps zur Kommunikation speziell in Veränderungen

---

**Das bisherige Verhalten/ Arbeitsweise würdigen** in der Abteilung/ Bereich. Denn: Menschen geben in der Regel ihr Bestes. Grundregel, wenn ich etwas verändern will: Menschen denken eine mögliche Veränderung nur an, wenn das, was sie bisher geleistet haben, absolut gewürdigt wird (auch wenn es auch Sicht des Vorgesetzten ggf. nicht optimal war! Beispiel: „Was wirklich hervorragend in Ihrer Abteilung läuft ist..., wo alles unbedingt so bleiben soll wie es ist, ist der Bereich... Beeindruckend war, wie genau alle hier achten auf....“

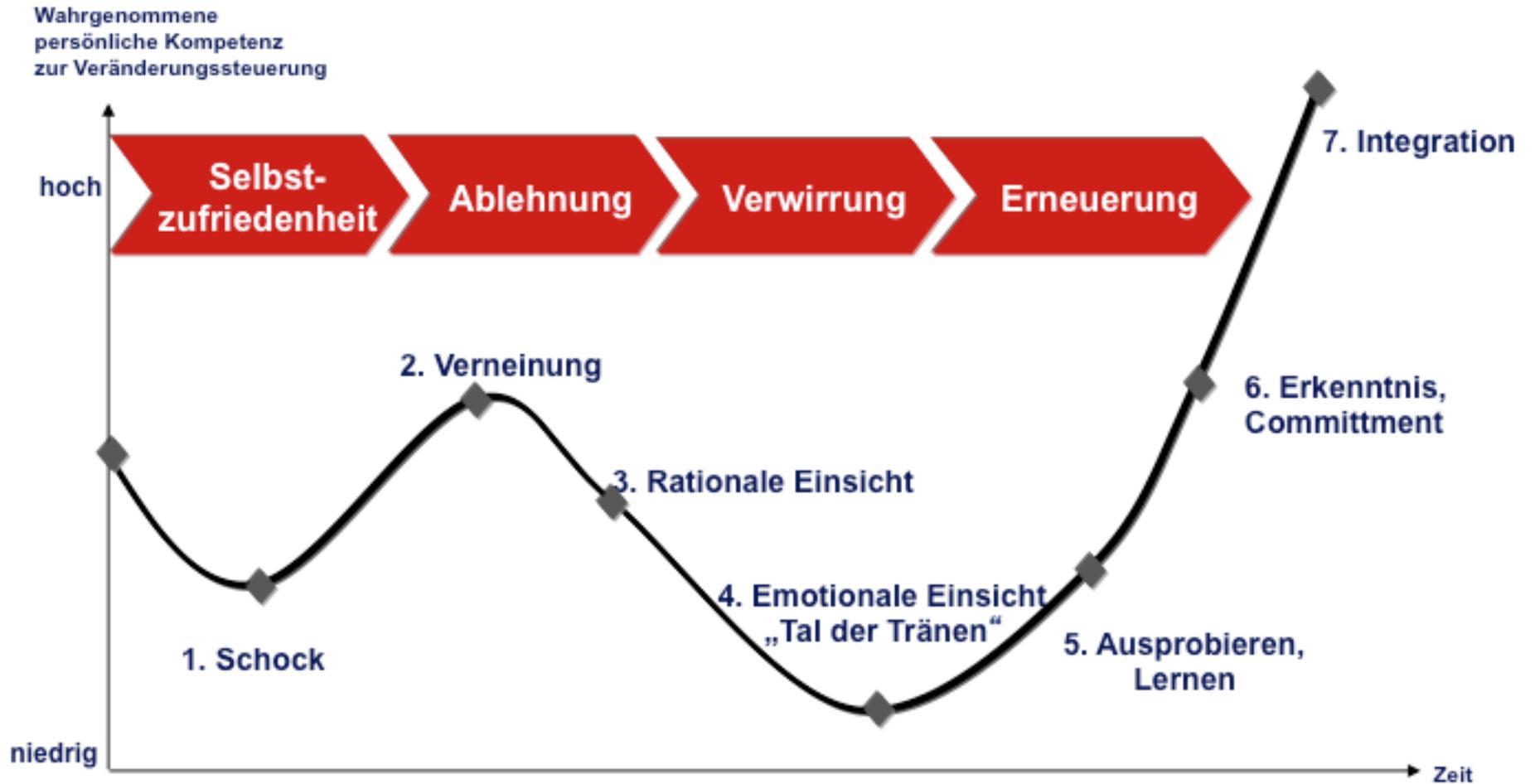
**Möglichen Unmut/ „Widerstände“ des Gegenübers besser vorwegnehmen:** „Ich kann mir vorstellen, dass das für Sie jetzt unangenehm ist, dass da jemand kommt, der/ die ggf. sogar jünger ist und nicht so lange da wie Sie, und dann auch noch Verbesserungsvorschläge hat. Das ist auch keine einfache Situation, selbst für meine Rolle nicht. Ich will es auch gar nicht besser wissen, sondern genau verstehen, wie die Arbeitsweise hier ist und dann mit Ihnen im gemeinsamen Dialog Lösungen für die Zukunft entwickeln...“

**Rolle:** Wie wurde meine Rolle eingeführt? Wie sehr steht die Leitung dahinter? Wenn dort noch Bedarf ist: Gespräche führen, Dinge nachholen. Sich selbst bei Neueinstieg allen vorstellen, durch die Abteilungen/ Fachbereiche gehen und meine Rolle werben erklären. Erst wenn ein guter Kontakt besteht, kann ich überhaupt über Verbesserungen mit den Betroffenen sprechen.

# Umgang mit Veränderungen, schwierigen Situationen und „Widerstand“

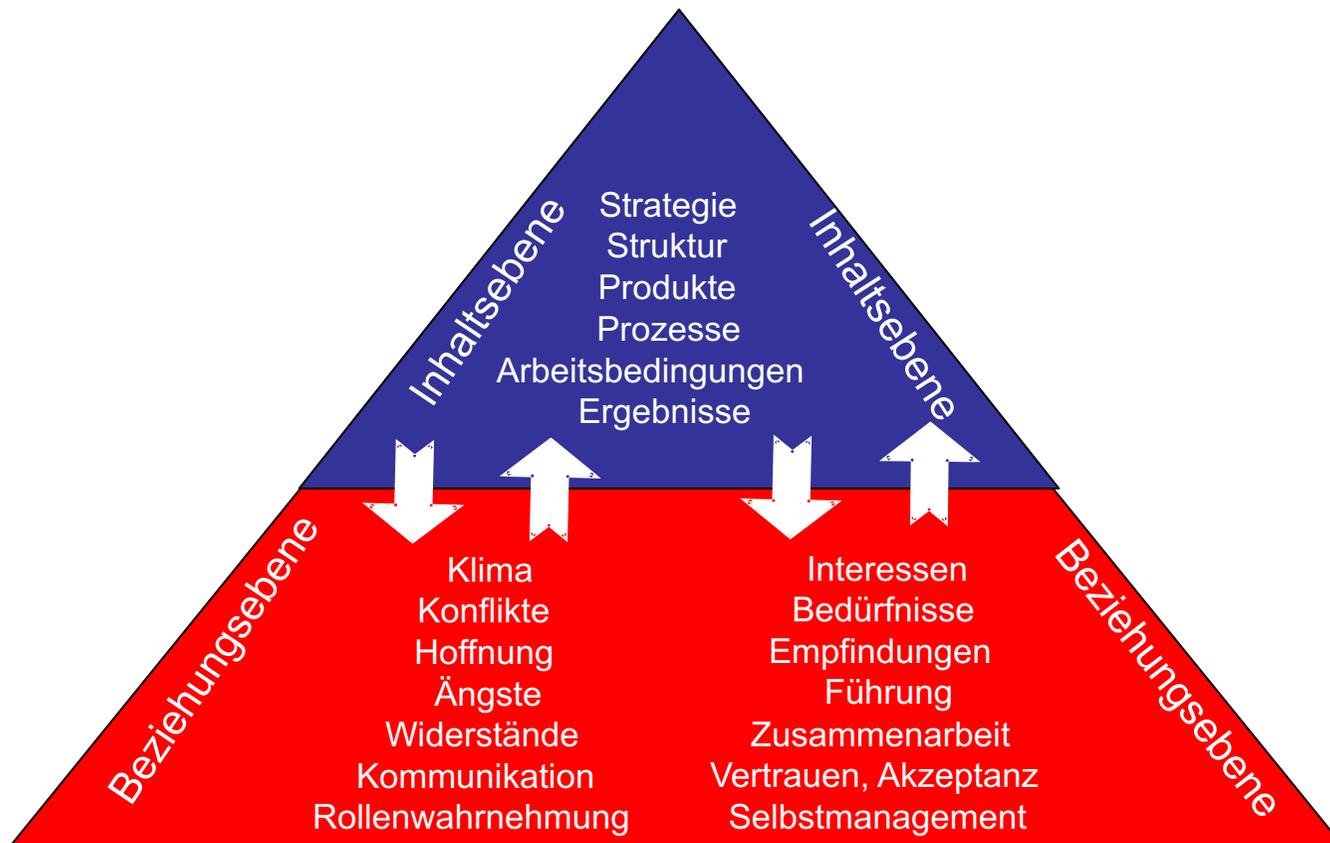


# Typische Phasen von Veränderungen



# Veränderungsmanagement - Blaue und rote Ebene

Veränderungsprojekte werden oft von der sachlich-fachlichen Ebene oder auch vom Projektmanagement her präzise geplant (blaue Ebene). Dabei wird die Beziehungsebene oder emotionale Ebene in Veränderungsprozessen oft vernachlässigt und erst berücksichtigt, wenn starke Widerstände entstehen (rote Ebene).



# Symptome für den Widerstand



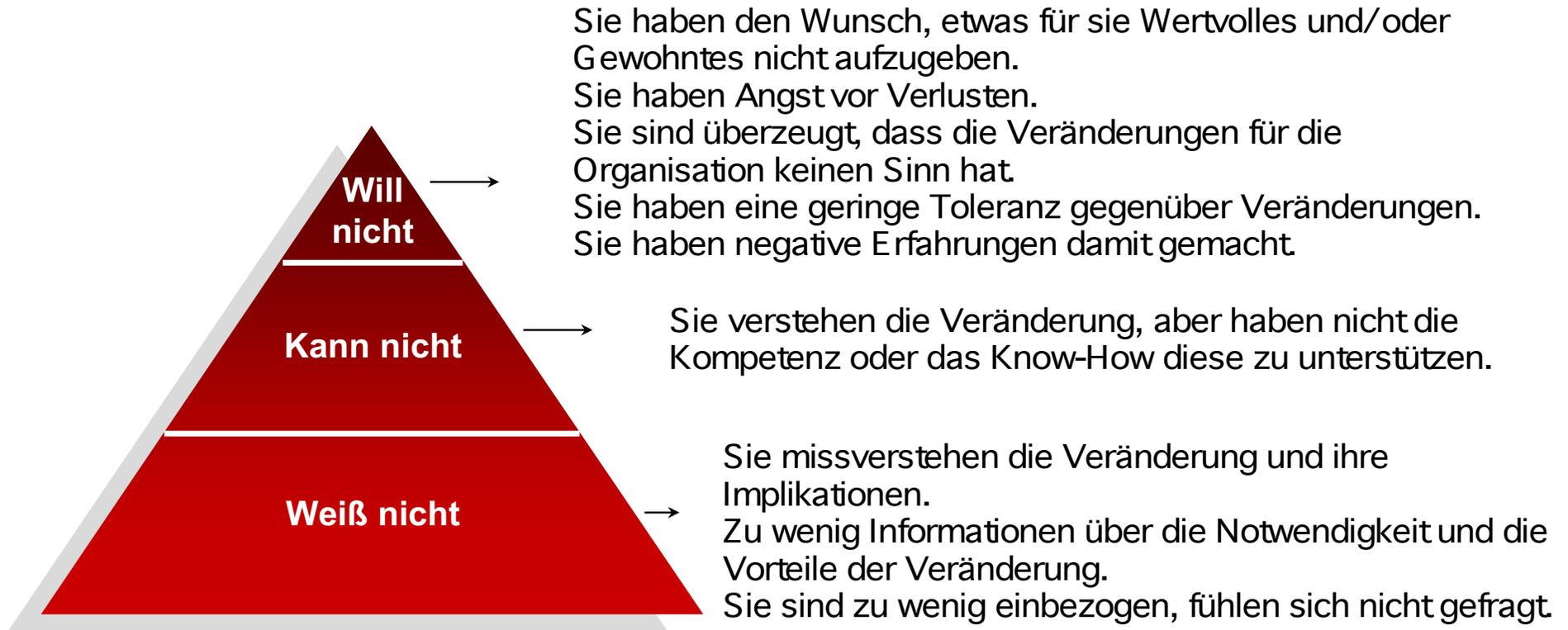
Widerstands- matrix	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
<b>Aktiv</b> (Angriff)	<b>Widerspruch</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Gegenargumentation</li><li>■ Vorwürfe</li><li>■ Drohungen</li><li>■ Polemik</li><li>■ Sturer Formalismus</li></ul>	<b>Aufregung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Unruhe</li><li>■ Streit</li><li>■ Intrigen</li><li>■ Gerüchte</li><li>■ Cliquesbildung</li></ul>
<b>Passiv</b> (Flucht)	<b>Ausweichen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Schweigen</li><li>■ Bagatellisieren</li><li>■ Blödeln</li><li>■ ins Lächerliche ziehen</li><li>■ Unwichtiges debattieren</li></ul>	<b>Lustlosigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Unaufmerksamkeit</li><li>■ Müdigkeit</li><li>■ Fernbleiben</li><li>■ innere Emigration</li><li>■ Krankheit</li></ul>



# Warum leisten Menschen „Widerstand“?

---

Widerstand bedeutet, dass eine Person oder eine Gruppe bewusst oder unbewusst das ablehnt oder unterläuft, was von ihnen erwartet wird. Die Ursachen für Widerstände können zunächst in drei Bereichen liegen. Die Person versteht etwas nicht, kann etwas nicht, will etwas nicht.



# Reframing/ Neudefinition von „Widerstand“

---

Im systemischen Ansatz gibt es genau genommen keinen „Widerstand“ bzw. Symptome, die wir als „Widerstand“ bezeichnen würden werden anders betrachtet und damit oft eher lösbar:

## **Widerstand...**

- ist eine aktuell noch gebundene Energie, die aber für den Prozess genutzt werden kann.
- gibt mir sehr wertvolle Hinweise für die weitere Vorgehensweise.
- kann bedeuten, dass ich/ der Verantwortliche noch nicht genügend informiert oder kommuniziert hat oder etwas wichtiges für den Prozess übersehen hat.
- ist eine spezielle Art zu kommunizieren, dass ich noch etwas brauche oder mir etwas fehlt.
- heißt, dass die Menschen sehr identifiziert sind z.B. mit unserer Organisation oder dem, was wir tun.
- tritt „in dem Moment auf, wenn Angst, anstelle von Wunsch/ Verlangen, das Hauptmotiv für Handlungen wird“ (Hultman, 1998)
- hat jedoch das Potenzial, so genutzt zu werden, dass etwas in Bewegung gebracht wird. In Veränderungsprozessen geht es darum, dieses Potenzial frei zu setzen und zu nutzen.

# Umgang mit Widerstand

---

<b>Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!</b>	Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt. <i>Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!</i>
<b>Widerstand enthält immer eine “verschlüsselte Botschaft”!</b>	Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. <i>Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!</i>
<b>Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!</b>	Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. <i>noch nicht</i> gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. <i>Denkpause einschalten - nochmals über die Bücher gehen!</i>
<b>Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn!</b>	Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen - d.h. zunächst einmal ernst genommen - und sinnvoll kanalisiert werden. 1. Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben) 2. Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen) 3. Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)

# Literaturliste & Kontakt

---

## Kommunikation:

- Schmidt-Tanger & Stahl: Change Talk. Karteikartenbox. Junfermann Verlag.
- Weisbach (2003): Professionelle Gesprächsführung. dtv.
- Haberleitner (2009): Führen, Fördern, Coachen: So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter. *Anmerkung: Dort sind viele der Fragetechniken mit Beispiele dazu aufgeführt.*

## Kontakt:

**Elmar Klebanowski**

**New Balance Coaching**

Sülzer Burg 6

D- 51503 Hoffnungsthal

Mobil 0163-55 41 897

Email: [eklebanowski@gmx.de](mailto:eklebanowski@gmx.de)

Web: [www.new-balance-coaching](http://www.new-balance-coaching)