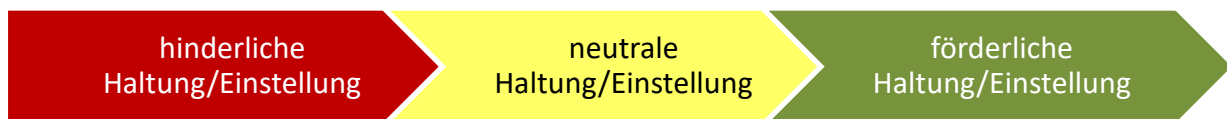


1. Gesprächshaltung – Ein guter Einstieg ins Gespräch
2. Tipps zur Gesprächsführung
  - a. Aktives Zuhören
  - b. Offene Fragen
  - c. Klare Kommunikation
3. MiniMax-Techniken für eine konstruktive Wortwahl
  - a. Sondern?
  - b. Immer!
  - c. Noch nicht!
  - d. Konstruktive W-Fragen
  - e. Angenommen
  - f. Aber!
  - g. Die VW-Regel
4. Ziel- und Lösungsorientierte Fragen
  - a. Motivation
  - b. Ressourcen
  - c. Umsetzung
  - d. Rückfallprophylaxe
5. Feedback geben
6. Effektiv Ziele setzen
  - a. Motto-Ziele
  - b. SMART-Methode
  - c. Skalierung von Zielen
7. Deeskalationstechniken
  - a. HARVARD-Konzept
  - b. Deeskalationsformulierungen
  - c. Umgang mit Provokationen

Die Basis für ein konstruktives Gespräch legen Sie schon, bevor Sie das Jahresgespräch durchführen. Neben einer gründlichen inhaltlichen Vorbereitung beeinflusst auch Ihre Stimmung, mit der Sie in das Gespräch starten, die Gesprächsatmosphäre nachhaltig. Versuchen Sie also, unvoreingenommen in das Gespräch zu gehen. Ihre Gesprächshaltung hat eine große Auswirkung auf das Gelingen des Jahresgespräches, denn sie beeinflusst unbewusst nicht nur Ihre Körperhaltung und Mimik im Gespräch, sondern auch worauf Sie Ihren Aufmerksamkeitsfokus legen (d.h. eher auf die negativen vs. positiven Gesprächsaspekte) und Ihre Interpretation des Gesagten. Daher ist es sinnvoll, die eigene Gesprächshaltung zu überprüfen und ggf. positiv auszurichten.

Stellen Sie sich Ihre Gesprächshaltung als Kontinuum vor:



Im roten Bereich haben Sie kaum Zugriff auf positive Erinnerungen der gelungenen Zusammenarbeit und zeigen Ihrem Gegenüber unbewusst durch Körperhaltung und Mimik, dass Sie nicht motiviert und interessiert sind, gemeinsame Themen zu besprechen und konstruktive Lösungen zu finden. Auch Ihr Gegenüber wird das Gespräch eher als negativ und unkonstruktiv empfinden.

Befinden Sie sich jedoch im grünen Bereich, so sind Sie motivierter, einen konstruktiven Austausch anzustreben, strahlen eine einladende Gesprächshaltung aus und können somit eher ein konstruktives Gespräch führen. Diese Haltung wird sich auch auf Ihre Gesprächspartnerin bzw. Ihren Gesprächspartner übertragen. Somit wirkt sich Ihre Gesprächshaltung sowohl direkt auf das Gespräch selbst und dessen Ergebnisse als auch auf zukünftige Termine aus.

Wie kommen Sie nun vor Beginn des Gesprächs in den grünen Bereich und damit in Richtung einer förderlichen Gesprächshaltung? Dazu können Sie sich vorab die folgenden Fragen stellen:

1. Wann haben Sie zuletzt gut zusammengearbeitet?
2. Wann und in welchen Situationen verstehen Sie sich gut?
3. Haben Sie schon mal gemeinsam eine gute Lösung für ein Problem gefunden?
4. Ändert es etwas, sich über Dinge zu ärgern, die in der Vergangenheit geschehen sind?
5. Stellen Sie sich vor, wie es wäre, wenn Sie sich besser verstünden und wie viel besser die Zusammenarbeit wäre.
6. Trennen Sie Persönliches und Sachliches voneinander? Sie können auch klar ansprechen, wenn persönliche Probleme bestehen und die Frage anschließen, ob eine berufliche und sachliche Zusammenarbeit möglich ist.

In diesem Abschnitt haben wir einige Gesprächstechniken für Sie zusammengefasst, die Sie einerseits im Jahresgespräch nutzen, andererseits natürlich auch in Ihren Arbeitsalltag einbinden können. Wir empfehlen, nicht alle Techniken auf einmal anzuwenden, sondern je nach Gesprächssituation die Passenden auszuwählen.

### Aktives Zuhören

Signalisieren Sie Ihrem Gegenüber verbal und nonverbal Ihre Aufmerksamkeit: Halten Sie **Blickkontakt**; ermuntern Sie durch **freundliche Gesten** zum Weitersprechen; lassen Sie **Gesprächspausen** zu, in denen Ihr Gegenüber nachdenken kann. Überprüfen Sie, ob Sie das Gesagte richtig verstanden haben, indem Sie das Gehörte **in Ihren eigenen Worten wiederholen**: „Habe ich das richtig verstanden, dass...“ oder „Sie meinen also, dass...“. Sprechen Sie geäußerte **Gefühle nicht wertend** an, sondern wie Sie diese wahrnehmen: „Ich habe den Eindruck, dass Sie über XY enttäuscht sind...“. Besonders wenn Gefühle geäußert werden, sollten Sie Ihrem Gegenüber Ihre **Wertschätzung** signalisieren. Dies bedeutet nicht, dass Sie sie/ ihn loben sollen, sondern, dass Sie Ihrem Gegenüber **Respekt** für die Äußerung entgegenbringen und ihre/ seine Sicht der Dinge ernst nehmen.



### Offene Fragen

Den einzigen Weg zu regem Austausch wirklich neuer Informationen bieten offene Fragen. Denn sie lassen viele Antwortmöglichkeiten zu und wollen den Befragten dazu bewegen, von sich aus etwas ausführlicher zu berichten. Sie beginnen mit den bekannten „W“-Frageworten, also mit „wer“, „wie“, „was“, „welche(s)“, „warum“, „wieso“, „wo“, „wohin“, usw. und bieten viele entscheidende Vorteile:

- Sie lassen der Befragten bzw. dem Befragten großen Freiraum bei der Antwort. Erst dadurch tritt wirklich etwas über die Perspektive und Meinung der Befragten bzw. des Befragten zutage.
- Sie können präzise Sachverhalte erfragen und verbindliche Informationen erhalten.
- Sie regen die Befragte bzw. den Befragten zum Nachdenken an und stärken somit die Selbstverantwortlichkeit Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihres Gesprächspartners
- Es entsteht ein Dialog, bei dem sich die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner auf Augenhöhe und nicht einseitig ausgefragt fühlt.



### Respektvolle Kommunikation

Gegenseitiger Respekt in der Kommunikation bringt Gespräche auf Augenhöhe und lässt faire Diskussionen und Auseinandersetzungen zu. Einige konkrete Verhaltensweisen für eine respektvolle Kommunikation sind:

- Zuhören und ausreden lassen
- Die Gesprächspartnerin/ den Gesprächspartner zu Wort kommen lassen
- Auf Gesagtes eingehen
- Sachlich argumentieren, nicht persönlich werden
- Beobachtung und Bewertung trennen
- Fakten und Annahmen klar voneinander trennen und als solche transparent machen
- Beim Thema bleiben
- Bei der Wahrheit bleiben
- Kritik annehmen und dem Gesagten offen begegnen
- Klare Bitten, Erwartungen ausdrücken

### Klare Kommunikation

Möchten Sie Missverständnisse vermeiden und sichergehen, dass Ihre Botschaft ankommt? Kommunizieren Sie klar und konkret.

(1) Klar – also verständlich – kommunizieren, indem Sie

- kurze Sätze bilden,
- nur eine Aussage pro Satz transportieren,
- bekannte und geläufige Wörter benutzen,
- passende Beispiele verwenden
- und auf Floskeln oder Fachjargon verzichten.

(2) Konkret – also präzise – kommunizieren, indem Sie

- exakte Daten, Fakten und Sachverhalte mitteilen,
- Personen benennen statt „man“ zu sagen,
- deutliche Ziele definieren
- und Weichmacher wie „eigentlich“, „vielleicht“, „möglicherweise“, „relativ“ und „eventuell“ vermeiden.

Vergewissern Sie sich bei wichtigen Punkten, ob diese von Ihrem Gegenüber verstanden wurden.

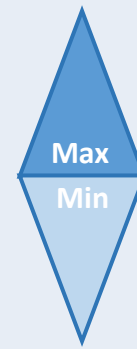


#### Ressourcen orientierte Kommunikation - MINIMAX-Sprachmuster (modifiziert nach Dr. M. Prior)

Bei den MiniMax-Interventionen (Minimale Interventionen mit maximaler Wirkung) handelt es sich um effektive Kommunikationsmuster, die es beiden Gesprächsparteien ermöglichen, sich auf die eigenen Fähigkeiten, Stärken und Potentiale (=Ressourcen) zu konzentrieren. Nachfolgend eine Zusammenfassung der wesentlichen Elemente, die für Ihre Jahresgespräche hilfreich sein können:

#### MiniMax kurz zusammengefasst:

1. **“Sondern”?**  
→ Negative Aussagen positiv umformulieren
2. **“Immer” vermeiden**  
→ Zeitrahmen konkretisieren
3. **“Noch nicht”!**  
→ Entwicklungsmöglichkeiten betonen
4. **Konstruktive W-Fragen**  
→ Lösungen suchen
5. **„Angenommen, Sie würden...“**  
→ Wünschenswerte Alternativen formulieren
6. **“Aber” ersetzen**  
→ Vorangegangenes ergänzen, nicht relativieren
7. **VW-Regel anwenden**  
→ Vorwürfe in Wünsche umformulieren



#### Sondern? Negatives ist leicht gesagt

Für viele Personen ist es einfach zu sagen, was sie nicht möchten oder was ihnen missfällt. Positiv zu sagen, was und wohin man will, fällt vielen sehr schwer. Durch „**sondern...**“ sorgen Sie dafür, dass sich Ihr Gegenüber darüber Gedanken macht, wie denn der gewünschte Zustand sein soll und wie er vielleicht schon war, aber nicht wahrgenommen wurde.

Ein Beispiel:

- Mitarbeiter/in: „Letzte Woche haben wir uns gar nicht so oft angefahren im Büro...“
- Führungskraft: „Sondern was haben Sie gemacht? Wie sind Sie miteinander umgegangen?“
- Mitarbeiter/in: „Wir haben miteinander normal geredet und ich war dadurch nicht mehr so niedergeschlagen und unmotiviert.“

Durch diese Umformulierung wird das Positive herausgestellt und damit oft erst bewusst gesehen.

#### Immer! Ist nicht immer richtig

Menschen benutzen gerade im Zusammenhang mit Problemen, Fehlern und Schwierigkeiten gerne Verallgemeinerungen (Generalisierungen). Die Problematik, die daraus entsteht, ist, dass das Problem riesig und allgegenwärtig erscheint. Man hat „immer“ Kopfschmerzen, ist „immer“ gestresst oder es gibt unter den Kolleginnen und Kollegen „immer“ Streit. Fragen Sie nach, *wann*

das Problem auftritt und *wann* es möglicherweise gar nicht oder nur geringfügig auftritt. Dadurch geben Sie die Möglichkeit, das Problem auf die tatsächliche Größe zu reduzieren.

- „In den letzten Wochen hatten Sie also oft Streit. Wann genau gab es denn Streit und wann nicht?“
- „Zu welchen Zeitpunkten hast Du denn wahrgenommen, dass ich nicht bereit war, XY zu tun und wann hattest Du diesen Eindruck nicht?“

Versuchen Sie auch selbst im Gespräch, das Wort „immer“ zu vermeiden, beispielsweise wenn es um Verbesserungen geht, die Sie sich wünschen.

- „Wenn Sie etwas für mich drucken, ist da immer ein Fehler enthalten.“

Fragen Sie sich selbst, ob es wirklich „immer“ der Fall ist, denn auch für Ihr Gegenüber ist es nicht angenehm und motivierend, wenn die eigene Arbeit „immer“ falsch ist.

#### **Noch nicht! Ist besser als gar nicht**

Geben Sie Problemen, Schwächen und Fehlern in den Mitarbeiteräußerungen eine eindeutige Zuweisung zur Zeitachse. Sprechen Sie über Schwächen oder wahrgenommene Probleme eher in der Vergangenheitsform und kombinieren Sie diese mit „Noch nicht“-Formulierungen. Wenn Sie Fehler, Schwächen und Probleme auf diese Art thematisieren, erzeugen Sie sogleich eine Grundhaltung der Zukunfts- und Lösungsorientierung. Durch Ihre Wortwahl signalisieren Sie, dass Sie Ihrem Gegenüber zutrauen, die Aspekte, die bisher noch nicht so gut geklappt haben, in Zukunft zu schaffen.

- „In der Vergangenheit konnten Sie die Anforderungen noch nicht bewältigen.“
- „Bisher ist es Ihnen noch nicht gelungen ...“
- „Sie haben noch nicht genügend Strategien entwickelt, um den Berg an Arbeit abzuarbeiten.“

#### **Konstruktive W-Fragen**

Fragen Sie weniger „ob ...“, sondern mehr „**Wer** ...?“, „**Wie** ...?“, „**Was** ...?“, „**Wann** ...?“, „**Woran** ...?“, „**Wodurch** ...?“ und „**Welche** ...?“. Zumeist geht es der Führungskraft nicht darum, „ob“ sich der Gesprächspartner schon Gedanken über bestimmte Dinge gemacht hat, sondern „welche“. Es geht auch meistens nicht darum, ob die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter Fortschritte bemerkt hat, sondern welche.

- „Ich wüsste gerne, **wie** Sie Ihrer Meinung nach weitere Schritte in Richtung Verbesserung Ihres XY gehen können.“
- „**Was** wäre denn als ein erster kleiner Lösungsschritt für Sie denkbar?“
- „**Woran** würden Sie denn merken, dass sich die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen verbessert hat?“

#### **Angenommen, Sie würden...**

Zusätzlich zu den zuvor genannten W-Fragen lässt sich das Gespräch auch über Fragen nach zwei oder mehr wünschenswerten Alternativen in eine konstruktive Richtung lenken. Sie können Ihr Gegenüber dadurch auf neue Gedanken bringen und lösungsorientierte Vorschläge unterbreiten, die weniger wahrscheinlich auf Ablehnung stoßen. Sie laden Ihr Gegenüber dazu ein, mögliche Alternativen gedanklich einmal durchzuspielen. Das könnte beispielsweise so aussehen:

- „Angenommen, Sie würden versuchen, eine Strategie zu finden, wie Sie Herausforderung XY überwinden könnten. Würden Sie dabei eher so vorgehen, dass Sie sich Tipps von Frau/ Herr X einholen, wie sie/ er vorgeht, oder würden Sie eher auf Bücher zu diesem Thema zurückgreifen?“

#### **Aber! Und alles ist vom Tisch**

Fragen Sie sich einmal selbst, wie oft Sie das Wort „aber“ im Alltag benutzen und wie oft Sie „aber“ auch hinter ein Lob hängen, um anzusprechen, wie es noch besser gewesen wäre. Leider ist es so, dass das „Aber“ hinter einem Lob vom Lob ablenkt und der Fokus auf das Nachfolgende verschoben wird. Versuchen Sie es durch „und“ oder „gleichzeitig“ zu ersetzen.

- ✘ „Ich habe deinen Text gelesen und finde ihn wirklich gut, aber ich habe dir noch ein paar Markierungen zur Verbesserung eingefügt.“
- ✔ „Ich habe deinen Text gelesen und finde ihn wirklich gut, gleichzeitig habe ich dir noch ein paar Markierungen zur Verbesserung eingefügt.“

#### **Die VW-Regel**

Versuchen Sie, Ihre (Veränderungs-)Anliegen nicht als Vorwürfe an Ihr Gegenüber zu formulieren, sondern als konkrete Wünsche. Vorwürfe bringen gleich mehrere Nachteile mit sich: Zum einen beziehen sie sich auf das Verhalten Ihres Gegenübers in der Vergangenheit, das dieser zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht mehr verändern kann. Zum anderen drücken Sie über Vorwürfe meist implizit aus, dass Sie auch für die Zukunft ein solches schlechtes Vorgehen von Ihrem Gegenüber erwarten. Ihr Gegenüber wird sich durch Vorwürfe wahrscheinlich angegriffen fühlen und weiß überdies auch nicht, was sie/ er zukünftig verändern könnte. Um weiterhin eine gute Beziehung aufrechtzuerhalten und gleichzeitig in eine Haltung der Zukunfts- und Lösungsorientierung zu gelangen, bietet sich daher die Formulierung von Wünschen an.

- ✘ „Ich finde es unerträglich, dass man mit Ihnen keinerlei verbindliche Absprachen treffen kann und sich nicht auf Sie verlassen kann. Durch Ihr Verhalten kommen alle anderen Beteiligten in die Bredouille, die dann kurz vor geplanter Fertigstellung noch einen Teil Ihrer Arbeit mit übernehmen müssen, damit wir es schaffen, den Zeitplan insgesamt einzuhalten.“
- ✔ „Ich wünsche mir, dass Sie sich zukünftig an gemeinsam getroffene Absprachen halten und Ihren Teil der Arbeit fristgerecht fertigstellen, sodass wir insgesamt nicht in zeitliche Bedrängnis kommen. Falls Sie merken sollten, dass es zeitlich knapp werden könnte, wünsche ich mir, dass Sie dies so frühzeitig wie möglich kommunizieren, damit wir gemeinsam nach Lösungen suchen können.“

Ziel- und lösungsorientierte Fragen sind offene Fragen, die darauf abzielen, die/den Gesprächspartner/in zum aktiven Nachdenken anzuregen und selbst den besten Weg für einen Sachverhalt bzw. ein Problem zu finden. Ziel- und lösungsorientierte Fragen können also die **Motivation** zur aktiven Auseinandersetzung mit einem Problem erhöhen, dazu anleiten, eigene **Ressourcen** zu erkennen, die **Planung** von Lösungen vereinfachen und helfen **Herausforderungen** zu identifizieren.

Im Folgenden einige Beispiele für solche speziellen offenen Fragen:

### Fragen, die die Motivation erhöhen

- Woran würden Sie merken, dass das Problem gelöst ist?
- Was wird der größte Unterschied zur jetzigen Situation sein?
- Welche neuen Möglichkeiten ergäben sich für Sie?
- Gibt es eine Vision, die hinter dem Ziel steht?
- Wie überzeugt sind Sie, Ihr Ziel zu erreichen?
- Wie viele Ressourcen werden Sie realistischer Weise investieren?
- Welche Vorteile hätte X? Gibt es auch Nachteile [abwarten] – wie können wir mit diesen umgehen?
- Welchen Nutzen werden andere Personen haben?

### Fragen, die Ressourcen aufdecken

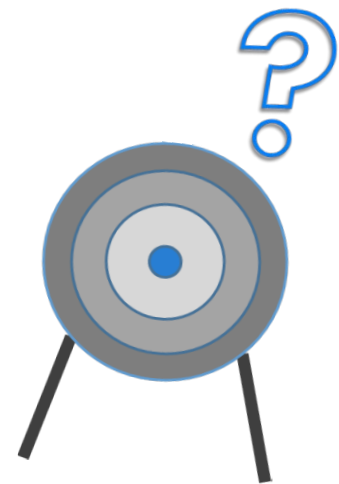
- Gibt es eine Fähigkeit, die Sie neu erlernen wollen?
- Was genau gibt Ihnen die Sicherheit, Ihr Ziel zu erreichen?
- Wer kann Ihnen helfen? Wie?
- Was können Sie persönlich tun, damit sich die Situation verändert/ verbessert? / Was könnte Ihr Beitrag zur Lösung sein?
- Angenommen ich/... würde Ihnen in diesem Punkt entgegenkommen/ wir würden X ändern, was würden Sie im Gegenzug tun/ wären Sie bereit ...?
- Angenommen X wäre in Zukunft so geregelt, wie Sie es sich wünschen. Was würden Sie dann anders machen können?

### Fragen, die die Umsetzungsplanung steuern

- Welche Lösungsversuche gab es bislang? Mit welchem Erfolg?
- Gibt es Lösungsideen, die bislang noch nicht ausprobiert wurden? Welche?
- Für wie praktisch umsetzbar/ anwendbar halten Sie die Lösung/ Vereinbarung?
- Gibt es etwas, dass Sie delegieren/ wir umverteilen könnten?
- Was genau wäre ein erster Schritt? Wann?
- Was müsste passieren/ sich ändern, damit X nicht mehr passiert?

### Fragen, die Hindernisse identifizieren

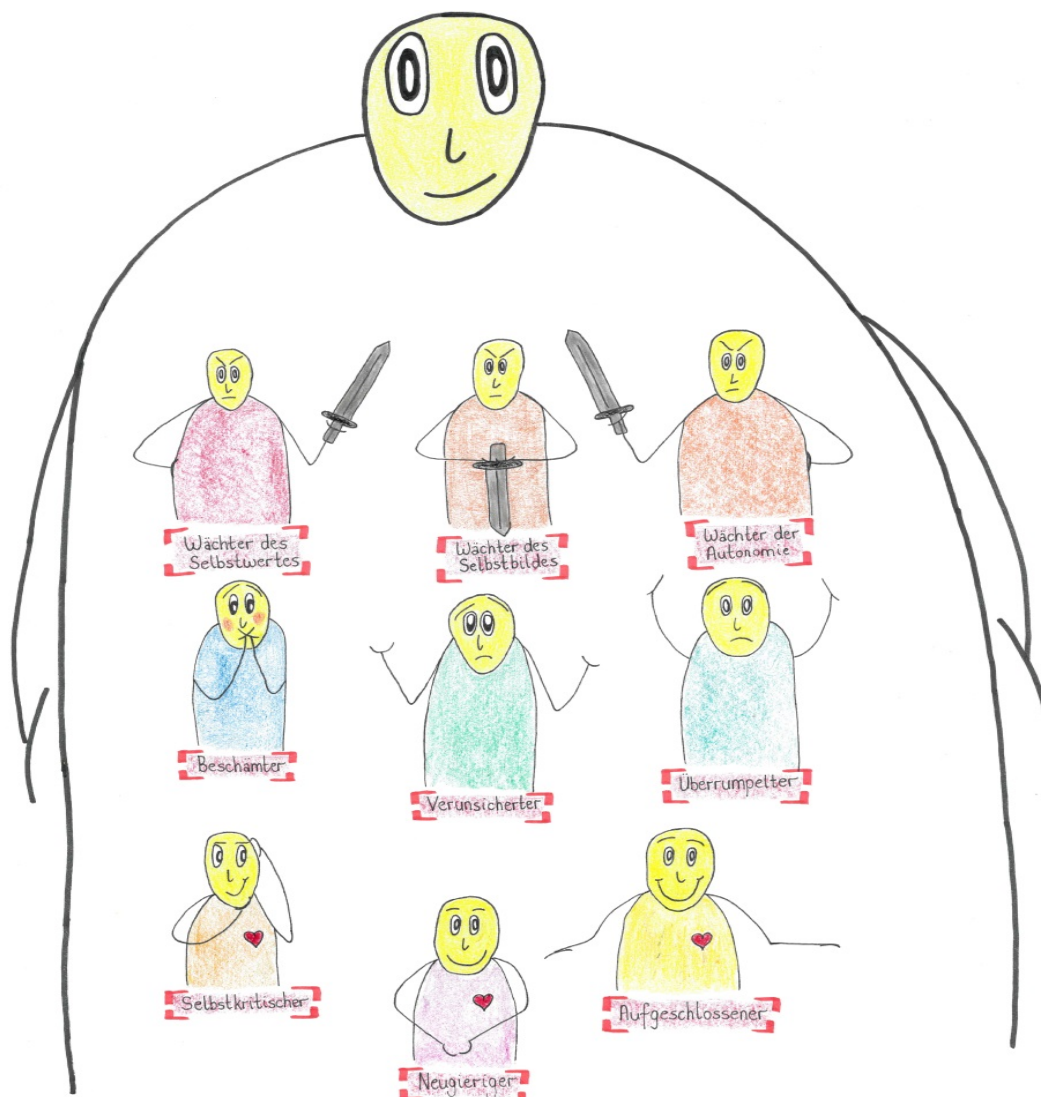
- Was könnte auf dem Weg die größte Herausforderung sein?
- Welche Frage ist noch ungeklärt?
- Welche Ressourcen müssen Sie noch beschaffen?
- Wie werden Sie mit Rückschlägen umgehen?





Ein zentraler Aspekt des Jahresgesprächs besteht darin, die bisherige Arbeit gemeinsam zu reflektieren und zu evaluieren sowie etwaige Verbesserungsmöglichkeiten für die Zukunft zu finden. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, seinem Gegenüber Feedback zu geben.

So bedeutend Rückmeldungen für die Entwicklung neuer Verhaltens- und Lernimpulse sind, so heikel kann Feedback-Geben sein. Damit Feedback möglichst positiv aufgenommen wird und motivationsfördernd wirken kann, sollte es so formuliert sein, dass sich das Gegenüber nicht angegriffen fühlt. Hierbei ist wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass das Innere Team des Feedback-Empfängers aus unterschiedlichen Anteilen aufgebaut ist. Wir haben Ihnen dieses „**Feedback-Empfangskomitee**“ einmal grafisch dargestellt:



Neben Anteilen, die **aufgeschlossen**, **neugierig** und **selbstkritisch** sind (jene Anteile, die man als Feedback-Geber ansprechen möchte), gibt es auch Anteile, die durch ungünstige Formulierungen des Feedbacks **beschämt** (bei Angriff auf den Selbstwert), **verunsichert** (bei Angriff auf das Selbstbild) oder **überrumpelt** (bei Nicht-Achtung der Autonomie) reagieren können. Um diese inneren Anteile zu schützen, stehen abwehrbereite **Wächter** aufseiten des Feedback-Empfängers bereit. Sie verteidigen den **Selbstwert**, das Grundbedürfnis nach einem stabilen **Selbstbild** und die **Autonomie**.

Ihr Ziel als Feedback-Geber ist es, offene Ohren aufseiten der interessierten Anteile vorzufinden und gleichzeitig den verletzlichen Anteilen nicht mehr als nötig zuzumuten. Hierbei ist es hilfreich, sich als Feedback-Geber an bestimmten Regeln zu orientieren.

Zur Veranschaulichung einer guten Vorgehensweise dient der „**Feedback-Burger**“, welcher verdeutlicht, dass beim Feedback-Geben eine Trennung von Beschreibung, Erklärung und Bewertung angebracht ist.



Werden diese Punkte vermischt, so wertet Ihr Gegenüber Ihr Feedback eher als Angriff auf das eigene Selbstbild und reagiert in Folge verunsichert. Im ersten Schritt des Feedbacks sollte dementsprechend zunächst eine sachliche **Beschreibung** der sinnlich feststellbaren Verhaltensmuster erfolgen (z.B. „Mir ist aufgefallen, dass du diese Woche dreimal zu spät zu unseren Team-Besprechungen gekommen bist“).

Um die Autonomie des Gegenübers zu wahren, bietet es sich für den Feedback-Geber nun an, zu fragen, ob der Feedback-Empfänger **Erklärungen zu Ursachen** seines Verhalten nennen möchte oder ob der Feedback-Geber selbst Ideen/ Vermutungen für mögliche Gründe des Verhaltens äußern soll („Ich erkläre mir das so, dass...“, „Ich glaube, das liegt an...“). Hierbei sollten unangemessene Interpretationen vermieden werden, um das Selbstbild des Gegenübers nicht anzugreifen.

Im nächsten Schritt erklären Sie als Feedback-Geber, welche **kurzfristigen Wechselwirkungen** das Verhalten Ihres Gegenübers auslöst (z.B. „Ich habe gemerkt, dass ich durch dein Verhalten das Gefühl hatte, dass ich mich nicht ganz auf dich verlassen kann“). Hiernach können Sie die **langfristigen Konsequenzen** erläutern, die Sie befürchten würden, wenn Ihr Gegenüber sein Verhalten nicht ändert (z.B. „Ich glaube, dass das Team langfristig schlecht darauf reagieren wird“).

Abschließend folgt die **Bewertung** des Verhaltens. Hierbei ist wichtig, dass Sie sich auf Ihre **eigenen Werte** beziehen und diese Ihrem Gegenüber transparent darstellen (z.B. „Ich wünsche mir, dass du bitte ab jetzt pünktlich kommst, weil mir Gerechtigkeit im Team wichtig ist (und die anderen auch pünktlich kommen)“, „Für dich gibt es sicherlich einen guten Grund für dein Handeln, aber weil mir Gerechtigkeit wichtig ist, wünsche ich mir, dass du bitte ab jetzt pünktlich kommst“).

Während des gesamten Feedbacks ist es wichtig, sich stets auf das **Verhalten** der Person statt auf die Identität zu beziehen, damit das Gegenüber nicht in seinem Selbstwert verletzt wird und in Folge beschämt auf Ihr Feedback reagiert. Wenn Sie die hinter Ihrem Feedback stehenden **positiven Absichten betonen**, wird es Ihrem Gegenüber leichter fallen, Ihr Feedback aufgeschlossen und neugierig als gut gemeinte Unterstützung Ihrerseits zu interpretieren und anzunehmen.

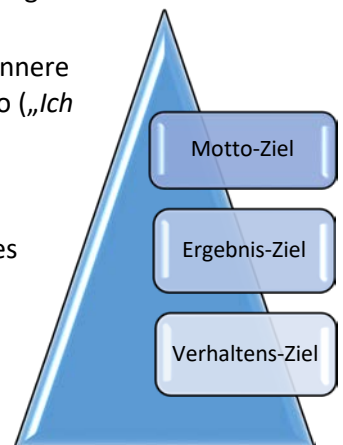
Im Jahresgespräch empfiehlt es sich, gemeinsam Ziele zu formulieren, auf die die/der Mitarbeiter/in die eigene Arbeit und Anstrengungen ausrichten kann. Den ersten Schritt zur Umsetzung und Erreichung von Zielen stellt eine effektive Zielsetzung dar.

### 1. Zielsetzung mit Motto-Zielen

Oftmals können Ziele nicht konkret und kleinschrittig beschrieben werden. Dies ist z.B. der Fall, wenn sich Ziele auf eine längerfristige Zeitspanne beziehen und der Ausgang des Ziels oftmals noch nicht genau vorhergesagt werden kann. Ein solches Ziel könnte z.B. sein, dass Sie Ihre *Arbeitsbelastung reduzieren möchten*.

**Motto-Ziele** liefern Ihnen einen Ansatzpunkt, wie Sie mit der Umsetzung und Definition solcher Ziele verfahren können. Die **Zielpyramide** zeigt Ihnen, wie ein Motto-Ziel mit Ihren Handlungen und Ihrem Verhalten zusammenhängt.

- An der Spitze der Zielpyramide steht das **Motto-Ziel**. Es bezieht sich auf die innere Haltung gegenüber dem Ziel und stellt das Handeln unter ein gewisses Motto („*Ich achte mehr auf mich und meine Belastung an der Arbeit*“).
- In der mittleren Ebene der Pyramide steht das **Ergebnisziel**, welches das Ziel konkretisiert („*Ich mache jeden Mittwoch pünktlich um 12 Uhr Pause*“).
- In der untersten Ebene der Pyramide ist das **Verhaltensziel** zu finden, welches sich auf eine konkrete Handlung bezieht („*Wenn mein Chef mich daran hindern möchte pünktlich zu gehen, dann...*“).



Mit folgenden Fragen können Sie überprüfen, ob Ihr Ziel Eigenschaften eines Motto-Ziels besitzt:

- Steht Ihr Ziel unter einem gewissen Motto/Leitgedanken?
- Können Zwischenergebnisse definiert werden, mit denen Sie sich dem Ziel annähern?
- Gibt es konkrete Handlungen und Verhaltensweisen, mit denen Sie Ihrem Ziel näher kommen?

### 2. Ergebnisziele setzen mit der SMART-Methode

Für Ihre Vereinbarungen im Jahresgespräch, aber auch für persönliche Ziele, bietet sich die **SMART-Methode** an. Mit dieser Methode können Sie einfach überprüfen, ob Ihre Ziele und Vereinbarungen so konkret wie möglich definiert sind.

Dabei stehen die Buchstaben für bestimmte Eigenschaften, die ein gut formuliertes Ziel haben sollte:

- **S** für „Spezifisch“ – Ist das Ziel so konkret wie möglich beschrieben: Was? Wie? Womit?
- **M** für „Messbar“ – Woran ist der Erfolg zu messen?
- **A** für „Attraktiv und Akzeptiert“ – Ist die Erreichung des Ziels ansprechend und erstrebenswert. Hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter das Ziel angenommen, d.h. akzeptiert?
- **R** für „Realistisch“ – Ist das Ziel unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar?
- **T** für „Terminiert“ – Bis wann/ in welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht sein?



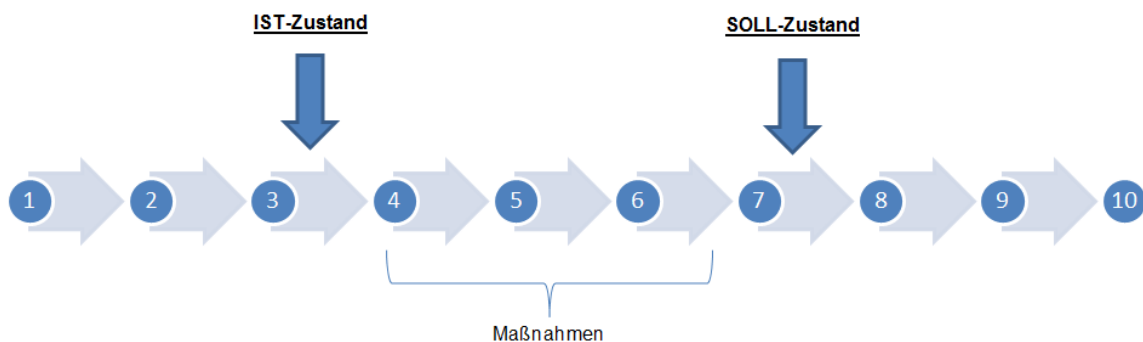
Mit folgenden Fragen können Sie überprüfen, ob Ihr Ziel SMART-Eigenschaften besitzt:

- Beschreibt das Ziel konkrete (**S**), kleinschrittige (**M**) Handlungen?
- Kann ich das Ziel mit meinem vorhandenen Wissen und Kompetenzen erreichen? (**A**)
- Steht mir das Material, das ich zur Zielerreichung benötige, zur Verfügung? (**R**)
- Hat das Ziel einen bestimmten Zeitrahmen und ist dieser ausreichend zur Erreichung? (**T**)

### 3. Skalierung von Zielen

Durch die Visualisierung von Zielen auf einer Skala kann man Ziele messbar machen, die sich in der Realität oft nur schwer objektiv feststellen lassen (z.B. subjektive Empfindungen wie Zufriedenheit, Motivation, Wahrnehmungen, Eindrücke und Gefühle). Darüber hinaus kann man Veränderungen erkennbar machen und definieren, was geschehen muss, um Unterschiede zu erkennen.

Oft orientiert man sich bei der Skalierung von Zielen an einer Abstufung von 1-10, wobei 1 für die schwächste Ausprägung und 10 für die stärkste Ausprägung steht. In dem Beispiel der unteren Skala, entspricht der momentane Zustand einer 3. Der Zustand, der angestrebt werden soll, entspricht einer 7. Unterhalb der Abbildung sind die Maßnahmen als mögliche Zwischenschritte aufgeführt, die zum Fortschritt beitragen sollen, um den gewünschten SOLL-Zustand zu erreichen.



Die Vorteile der Skalierungsfragen sind:

- Veränderungen, Unterschiede & Fortschritte erkennen und konkretisieren
- Anregung zu einer differenzierteren Selbstbeobachtung
- Erkenntnisse über Gefühle & Empfindungen, ohne eine klare Ausformulierung oder Definition

Folgende Fragen geben Ihnen Beispiele für mögliche Skalierungsfragen:

„Stellen Sie sich eine Skala zwischen 1 und 10 vor, wobei 1 den absoluten Tiefpunkt darstellt und 10 den absoluten Höhepunkt bedeutet“

- „Wo auf dieser Skala zwischen 1 und 10 stehen Sie jetzt?“
- „Wo auf dieser Skala möchten Sie idealerweise hin?“
- „Woran würden Sie merken, dass Sie bei 10 angelangt sind?“
- „Was war die beste Zahl, die Sie bezüglich des Themas bisher im Alltag erreicht haben? Was haben Sie da anders gemacht?“
- „Was machen die anderen Beteiligten infolge Ihrer Veränderung anders?“
- „Was können wir tun, sodass Sie auf dieser Skala einen Punkt höher kommen?“

Deeskalation setzt dann ein, wenn Konflikte drohen. Dies muss aber nicht grundsätzlich negativ empfunden werden. Im Chinesischen setzt sich das Wort Konflikt oder Krise aus zwei verschiedenen Zeichen zusammen, die „Gefahr“ und „Chance oder Gelegenheit“ bedeuten. So besteht einerseits die Gefahr, dass ein tiefgreifender Konflikt entsteht, aber auch die Chance ist, diesen zu lösen und damit sogar eine Verbesserung zu bewirken. Mit den folgenden Deeskalationstechniken möchten wir Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, Meinungsverschiedenheiten oder verschiedene Standpunkte nicht in Konflikten enden zu lassen, sondern die Chance auf eine gemeinsame Lösung zu nutzen.

### Das HARVARD-Konzept

Möglicherweise besprechen Sie im Rahmen Ihres Jahresgesprächs Aspekte, die Konfliktpotential in sich tragen. Beispiele hierfür könnten nicht erfüllte Vereinbarungen und Gründe für ihre Nichterfüllung sein, Spannungen im Team bzw. in der Abteilung, gegenseitige Unzufriedenheit mit der jeweiligen Arbeitsweise, etc. Damit Konflikten vorgebeugt und sich einer sachlichen gemeinsamen Problemlösung angenähert werden kann, lassen sich die vier Stufen des HARVARD-Konzepts gut nutzen. Das Konzept beruht auf einem Projekt der gleichnamigen Universität und kann Ihnen dabei helfen, für alle Beteiligten die bestmögliche Lösung zu finden, sodass im Idealfall eine Win-Win-Situation für alle Parteien entsteht. Das Vorgehen ist das Folgende:

#### 1. Personen und Sachen trennen

Bleiben Sie beim Thema und diskutieren Sie sachlich. Das Problem wird nicht dadurch gelöst, dass jemand persönlich kritisiert wird.

*„Das Problem angehen, nicht den Menschen.“*

Beispiel:



- „Sie sind ein ganz unfairer Chef, der meine Arbeit gar nicht richtig würdigt!“



- „Ich sehe momentan eine Diskrepanz zwischen meinen Leistungen und der mir entgegengebrachten Wertschätzung.“

#### 2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Beharren Sie nicht auf Ihren Positionen, sondern versuchen Sie, die Nöte, Wünsche und Sorgen des Gegenübers zu verstehen.

*„Hinter gegensätzlichen Positionen liegen auch gemeinsame Interessen.“*

Beispiel:



- Position: „Ich fordere drei Weiterbildungen im kommenden Jahr.“



- Dahinterliegendes Interesse: „Ich möchte mich weiterentwickeln, damit ich für jetzige und zukünftige Aufgaben noch besser gewappnet bin.“

### 3. Viele Lösungsmöglichkeiten sammeln

Versuchen Sie gemeinsam, weitere kreative Optionen zur Problemlösung zu finden und so für alle Parteien Vorteile zu erreichen.

*„Drohungen helfen nicht. Positive Angebote sind viel effektiver.“*

#### Beispiel:

Gemeinsam verschiedene Möglichkeiten überlegen, wie Leistung Anerkennung finden kann, z.B. über

- neue und interessantere Aufgabenbereiche
- mehr Freiheiten in der Arbeitseinteilung
- mehr Projektarbeit
- ...

### 4. Entscheidung zu beiderseitigem Vorteil treffen (Win-Win)

Wählen Sie die Option unter allen möglichen aus, die objektiv die meisten und besten Vorteile für alle Parteien mit sich bringt.

Beispiel: Ein für beide Seiten vorteilhafter Weg könnte in einer Kombination aus der Übernahme neuer Aufgabenbereiche, verbunden mit einer hochwertigen Schulung, bestehen.

Durch die sachliche Diskussion des Problems werden beide Parteien nicht zu Feinden, sondern zu Partnern, die gemeinsam eine Lösung suchen. Damit können Sie einer weiteren Eskalation des Problems vorbeugen, sodass weiterhin gemeinsame sachliche Gespräche möglich sind.



### Deeskalationsformulierungen

Nachfolgend haben wir einige deeskalierende Formulierungsbeispiele für Sie zusammengetragen. So können Sie ein Gespür dafür bekommen, wie Sie Ihre eigene Sichtweise wertschätzend und in Ich-Botschaften darlegen.



#### 1. Beispiel: Ein/e Mitarbeiter/in ist zu Ihnen gekommen, um ein Problem anzusprechen

- 1.1. „Gut. Lassen Sie uns heute Nachmittag in Ruhe darüber sprechen und das klären.“
- 1.2. „Es ist wirklich gut, dass Sie zu mir gekommen sind, um die Sache anzusprechen.“
- 1.3. „Jetzt verstehe ich Sie. Aus Ihrem Blickwinkel sieht das ja wirklich ganz anders aus.“
- 1.4. „Jetzt, nachdem ich das weiß, gebe ich zu, dass ich das auch geschickter hätte erledigen können.“
- 1.5. „Was können wir tun, damit dies in Zukunft nicht mehr vorkommt?“
- 1.6. „Was soll jetzt ganz konkret anders laufen?“
- 1.7. „Gut, dann mache ich das jetzt so ... und Sie sind für ... zuständig. Ist das so ok für Sie?“



## 2. Beispiel: Sie möchten eine/n Mitarbeiter/in auf etwas ansprechen

- 2.1 „Mir ist aufgefallen, dass ...“ / „Ich habe den Eindruck, dass ...“
- 2.2 „Das bewirkt bei mir, dass ...“ / „Dadurch ...“
- 2.3 „Für mich ...“ / „Ich erlebe das als ..., weil ...“
- 2.4 „Wie sehen Sie die Situation?“ / „Verstehen Sie meine Sichtweise?“
- 2.5 „Wie lösen wir die Situation?“ / „Wie behandeln wir solche Situationen in Zukunft?“

Sollte ein Konflikt entstehen, der nicht durch eine Führungskraft zu schlichten ist, empfiehlt sich der Einsatz externer Berater. Neutrale Ziele müssen erarbeitet, Verständnis für die jeweiligen Blickwinkel gewonnen und zwischen den Parteien vermittelt werden, bis diese wieder neutral miteinander umgehen können. Lässt man diese Möglichkeit verstreichen, bleibt am Ende als Lösung nur die Trennung der Streitparteien. Oft bedeutet dies die Versetzung in eine andere Abteilung.

## Umgang mit Provokation

Provokationen können sowohl in Einzelgesprächen als auch in Gruppensitzungen aufkommen. Nachfolgend möchten wir Ihnen einen möglichen Ablaufplan für eine Reaktion auf eine Provokation vorstellen.

Versuchen Sie erst einmal, die Provokation zu überhören (höchstens zweimal). Sie können auch darauf eingehen und erklären, dass das aus der Perspektive Ihres Gegenübers möglicherweise so sein kann. Sollte dies nicht helfen, können Sie nach den folgenden drei Schritten vorgehen.

### 1. Konflikt entschärfen

Versuchen Sie, die Provokation erst zu verstehen, damit Sie dann darauf antworten können. Dafür können Sie wie beim aktiven Zuhören das Gesagte noch einmal in eigenen Worten wiedergeben: „Habe ich das richtig verstanden, dass...“. Wenn Sie noch eine Stufe weitergehen möchten, dann können Sie die Provokation auch in einen Wunsch verwandeln: „Sie möchten also, dass...“. Damit drehen Sie die Aufmerksamkeit auf das Positive und erzeugen eine Ja-Haltung.

Beispiel: „Das kostet zu viel Zeit!“

Eigene Worte: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass das sehr zeitintensiv ist?“

Wunsch: „Sie möchten also etwas machen, das Zeit spart?“



### 2. Regeln vereinbaren

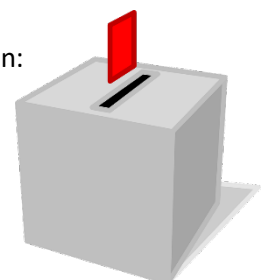
#### 2.1. Einen eigenen Vorschlag unterbreiten

Beschreiben Sie als erstes, was passiert ist. Also beispielsweise, dass Ihr Gegenüber zum vierten Mal die gleiche Frage stellt und Sie darauf geantwortet haben. Sollte Ihr Gegenüber über die genannte Frage noch weiter diskutieren wollen, schlagen Sie vor, dass dies in der Pause oder nach dem Gespräch passieren kann. Fragen Sie, ob das für sie/ ihn in Ordnung ist.

#### 2.2. Wenn der eigene Vorschlag abgelehnt wurde, können Sie Ihr Gegenüber fragen:

„Was schlagen Sie in Anbetracht der Tatsache vor, dass das Gespräch auf eine gewisse Dauer begrenzt ist/ andere wichtige Themen anstehen?“

#### 2.3. Sie können andere Personen im Raum nach Vorschlägen fragen und demokratisch abstimmen lassen.



### 3. Schlagfertig antworten

#### 3.1. „Mit Schalldämpfer“

Zweiselbige Kommentare wie „aha“, „naja“ oder „so, so“ provozieren schnell und können damit die Provokation anstacheln. Sie können Ihrem Gegenüber stattdessen zustimmen und dann wieder zum Thema überleiten:

„Ja (kleine Pause) und (weiter mit dem Thema)“.



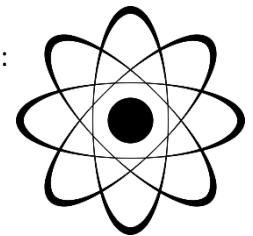
#### 3.2. „Den Ball zurückspielen“

Dadurch bringen Sie die/ den Andere/n in Zugzwang, da sie/ er reagieren muss. „Ihre letzte Aussage irritiert mich“ oder „Das überrascht mich sehr“. Sollte auf Ihre Aussage eingegangen werden, dann entsteht eine Diskussion, sollte aber keine Reaktion vom Gegenüber kommen, so können Sie mit Ihrem Thema fortfahren.



#### 3.3. „Auf eigene Kernbotschaft lenken“

Lenken Sie den Fokus wieder auf das Wichtige. Dafür eignen sich Sätze wie: „Ich stimme Ihnen zu, und es gibt einen weiteren Punkt, der zu beachten ist ...“ oder „Das ist nicht der Normalfall, das sind eher Einzelfälle. In der Regel ist es so, dass...“. Im Anschluss können Sie zu Ihrem Thema übergehen.



#### 3.4. „Negatives ins Positive lenken“

Dies ähnelt den MiniMax-Techniken zur Formulierung „sondern“. Reagieren Sie mit Aussagen wie „Was schlagen Sie stattdessen vor?“ oder „Besser wäre es, wenn...“ und lassen Ihr Gegenüber den Satz weiterführen. Sollte darauf eine Reaktion kommen, können Sie weiterführen mit „Und dazu müssten wir...“ und lassen wieder Ihr Gegenüber den Satz vervollständigen.



### Bei persönlichen Angriffen → Die 4-i-Methode

- **Ignorieren/ Überhören:** Unfairness bzw. Unangemessenheit der Äußerung ignorieren und (Energie) aufs Sachthema zurücklenken.
  - o Bsp. „Totaler Blödsinn, was Sie da von sich geben“. Antwort: „Ihre Aussage zeigt mir, dass Sie Bedenken haben. Welche Argumente haben Sie in der Sache?“
- **Ironisieren:** Geeignet, wenn provokante Sprüche/ Äußerungen mundtot gemacht werden sollen
  - o Bsp. „Vielleicht hätten Sie Ihre Abteilung anders aufbauen sollen.“
  - o Antwort: „Vielen Dank für Ihre Ratschläge“ - Pause - „Zurück zum Thema/ Was haben Sie in der Sache einzuwenden?“
- **Identifizieren:** Feedback geben. Dabei auf Meta-Ebene gehen und „Unfairness/ Regelverstoß“ aktiv ansprechen, dann aber zurück zum Thema lenken.
  - o Antwort: „Sie sind meiner Frage nun wiederholt ausgewichen. Auf dieser Ebene kommen wir nicht weiter.“
- **Isolieren:** Unfairen Angriff durch temporären Abbruch isolieren. Wenn Gespräch zu späterem Zeitpunkt fortgeführt werden soll, dann endgültige Formulierungen vermeiden.