



***Kommunikation ist
der Atem
der Zwischenmenschlichkeit.***

Sybil Eggarter ist diplomierte Mediatorin für alle Arten von Teams, so auch Großgruppen, zudem ausgebildete Sekundarlehrerin. Kontroversen und Konflikte in unterschiedlichsten Zusammenhängen sowie diversen Branchen bzw. Bereichen, Hindernisse bei Verhandlungen und insgesamt schwierige Ausgangssituationen in Unternehmen oder auch Institutionen brachten sie auf die Idee dieses Führungshandbuches. Dessen Ziel und Zweck ist es, zeit- und praxisnah ergebnisorientierte Lösungen zu finden. 2016 gründete die Kadertrainerin neben ihrer Lehrtätigkeit das Start-up-Unternehmen Sybil Eggarter Communication & Co, das sowohl Führungskräfte als auch Arbeitsteams im privaten wie im öffentlichen Sektor kommunikationsrelevant unterstützt.

INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort

Einleitung

I. **VOM FRAGEN UND ANTWORTEN**

II. **VOM AKTIVEN ZUHÖREN**

Gesprächssteuerung durch Fragetechniken

- A. Lineare Fragen
- B. Strategische Fragen
- C. Zirkuläre Fragen
- D. Reflektive Fragen

Ich-Botschaften als Selbstbehauptung

Senden und Empfangen: Missverständnis

III. **VOM ANWENDEN**

SCHRITT 1: DER THEMENKASTEN

- A. THEMENKASTEN bei hoher Eskalationsgefahr und/oder inhomogenen Arbeitsgruppen und -themen
- B. THEMENKASTEN bei einheitlicher Zielausrichtung, themenorientierten Workshops und/oder homogenen Gruppen
- C. PRAXISBEISPIEL 1: offener Kommunikationsworkshop – Firma A
 - Framing – Firma A
 - EXKURS: Die separat stehende Flipchart
 - Die Stichworttechnik

Weitere Beispiele für interne Kommunikationsworkshops

D. PRAXISBEISPIEL 2: innerbetrieblicher Workshop – Firma B

Framing – Firma B

Abgrenzung und Überleitung zu SCHRITT 2

METHODISCHE ZUSAMMENFASSUNG – SCHRITT

1

SCHRITT 2: DIE INTERESSENS-/BEDÜRFNISKLÄRUNG

A. INTERESSENS-/BEDÜRFNISKLÄRUNG der Firma B zum Thema „Schnittstellenoptimierung“

EXKURS: Die Eisbergproblematik

Die Frage nach dem WAS / Interesse – und
nach dem WARUM / Bedürfnis

Die Kunst der verbalen Transformation im
Dialog

Notwendige Skills – und Überleitung zum
nächsten Thema

B. INTERESSENS-/BEDÜRFNISKLÄRUNG der Firma B zum Thema „Kundenversprechen“

Antworten zum WAS und WARUM am
Beispiel verschiedener Gruppen

Verbaler Transfer durch den Moderator

Überleitung zu SCHRITT 3

METHODISCHE ZUSAMMENFASSUNG – SCHRITT

2

SCHRITT 3: DIE IDEEN- UND OPTIONENSAMMLUNG anhand des

THEMENKASTENS und der INTERESSEN/BEDÜRFNISSE

- A. IDEEN- UND OPTIONENSAMMLUNG der Firma B zum Thema „Schnittstellenoptimierung“
 - Framing für die IDEEN- UND OPTIONENSAMMLUNG – Firma B
- B. VOTING – Auswahl der Optionen – Firma B
 - Überleitung zu SCHRITT 4
 - METHODISCHE ZUSAMMENFASSUNG – SCHRITT 3

SCHRITT 4: ANGEBOTSVERHANDLUNG

- Framing für die Angebotsverhandlung – Firma B
- Angebotsverhandlung – Übersicht
- Überleitung zu SCHRITT 5
- METHODISCHE ZUSAMMENFASSUNG – SCHRITT 4

SCHRITT 5: VEREINBARUNGEN

- A. Angebotslegung zwecks VEREINBARUNGEN in 3 Runden – Firma B
 - Framing für das Legen der Angebote – Firma B – Runde 1
 - EXKURS: Die Fischbowl-Technik
 - Vereinbarungsprotokoll Firma B zu den Angeboten – Runde 1
 - Framing für das Legen der Angebote – Firma B – Runde 2
 - Vereinbarungsprotokoll Firma B zu den Angeboten – Runde 2
 - Vereinbarungsprotokoll Firma B zu den Angeboten – Runde 3

METHODISCHE ZUSAMMENFASSUNG - SCHRITT 5

B. Der Vereinbarungsentwurf

C. Ausblick - wie weiter?

Die zeitliche Abfolge und Dauer der SCHRITTE 1
bis 5

IV. **VOM WERKZEUG**

Looping

Konstruktive Paraphrasierung

Skalierung

BATNA/WATNA - Best / Worst Alternative To a
Negotiated Agreement

BATNA/WATNA anhand eines Praxisbeispiels -
Firma B

Soziometrie

Methodische Umsetzung

TIPPS für die Praxis

Wertebild

Umsetzung am Beispiel Firma B - SCHRITT
2/Kundenversprechen

Konfliktspiel-Bild

- A. Der Riesenmähdrescher
- B. Die offene Schatztruhe
- C. Das Boot fährt auf einen Wasserfall zu
- D. Das Kartenhaus auf Sand
- E. Der Geisterfahrer auf der Autobahn
- F. Die unfair spielende Fußballmannschaft
- G. Die Seilschaft im Dunkeln
- H. Der Rosinenpicker

V. **VON HEIKLEN AUSGANGSSITUATIONEN**

Unternehmensinterne Situationen bzw. Themen

Externe Themen bezüglich Stakeholder

Hypothesen im Kommunikationskontext

A. Fallhypothese

B. Prozesshypothese

VI. **VOM EINFLECHTEN IN BEKANNTE STRUKTUREN**

World-Café

Future Search Conference

Real Time Strategic Change

Open Space

Appreciative Inquiry Summit

Literaturverzeichnis

Dank

GELEITWORT

In diesem Buch finden Sie Anleitungen zu methodisch-didaktischen Kommunikationsformen, die in mehrfacher Hinsicht zweckmäßig, hilfreich und gewinnbringend für Unternehmen und Organisationen sind. Sei es, um Konflikte zu vermeiden und zu lösen. Sei es als Initialzündung sowie Instrument für Reorganisation, Wandel und Neuorientierung. Oder sei es zur Pflege und Optimierung der Kommunikations-, Arbeits- und Unternehmenskultur.

Im Mittelpunkt steht das Modell der **5 Schritte**, das sich in meiner Praxis als Mediatorin und Kadertrainerin in unterschiedlichsten Zusammenhängen bewährt hat. Mit diesem Buch möchte ich die gewonnenen Erfahrungen und das entsprechende Know-how mit Ihnen teilen. Es soll einfach, übersichtlich und praxisnah vermitteln, wann und wie Sie dieses kommunikative Instrumentarium einsetzen können. Damit will ich zu einer für alle Seiten gewinnbringenden internen und externen Kommunikation beitragen.

Richtig eingesetzt lassen sich mit diesen Methoden drohende Schieflagen bereits im Vorfeld aufdecken. Heikle Situationen werden entschärft und negative Entwicklungen abgewendet. Einige Elemente wirken deeskalierend und insgesamt kann mit diesen Instrumenten vielerlei Problemen professionell begegnet werden. Zudem bringen Sie damit frischen Wind ins Haus. Die Motivation bei Management und Mitarbeitern wird mobilisiert und beflügelt.

„Neues schaffen heißt Widerstand leisten“, schreibt Stéphane Hessel, der französische Widerstandskämpfer, KZ-

Überlebende und UN-Diplomat, in seinem Essay „Empört Euch!“. Im vorliegenden Kontext heißt das: Seien Sie als Moderator nicht verunsichert und irritiert, wenn Sie auf Widerstand stoßen. Im Gegenteil: Gehen Sie mit der Herausforderung ein Rendezvous ein. Greifen Sie auf, was die Beteiligten artikulieren, was sie hemmt, stört, behindert oder bedrückt. Denn darin liegt nicht nur der Schlüssel für Problemlösungen, sondern auch Potenzial für nachhaltige positive Veränderungen – erfolgreichen Wandel.

Das Schlusszitat in Stéphane Hessels Manifest hat einen zweiten Teil: *„Widerstand leisten heißt Neues schaffen“* Wenn Sie den Widerstand ins Positive wenden und durch gezielte Kommunikationsstrategien in Zukunftsperspektive und Aufbruchsstimmung transformieren, dann erreichen Sie Ihr Ziel: **Qualitätssicherung & Erfolgssteigerung durch Moderation.**

Es kann zweifellos von Vorteil sein, den strategischen kommunikativen Prozess extern zu vergeben. Nicht nur aufgrund der oft beklagten Betriebsblindheit bietet es sich an, dass ein Kommunikationsprofi die Ausgangssituation von außen analysiert und den Prozess neutral und vertraulich begleitet. Denn mit Fingerspitzengefühl zu agieren und zugleich aufmerksam zu beobachten ist nicht leicht – insbesondere, wenn man selbst in die Situation bzw. Problematik involviert ist. Es zeugt nicht zuletzt von Problembewusstsein und Mut, externe Unterstützung anzunehmen. Gerne stehe ich Ihnen als Kadertrainerin zur Verfügung.

Möchten Sie es aber lieber selbst in die Hand nehmen, soll Ihnen das Buch ein verlässlicher Leitfaden sein. So wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der methodisch-didaktischen Kommunikationskonzepte und freue mich über jeden Erfahrungsaustausch!

Eine so unterhaltsame wie aufschlussreiche Lektüre wünscht
Ihre

Sybil Eggarter

Sybil Eggarter

Communication & Co

www.sybileggarter.com

hello@sybileggarter.com

Hinweis: Aus Gründen der flüssigeren Lesbarkeit und Sprachökonomie werden in diesem Buch personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt (generisches Maskulinum), also z. B. „Teilnehmer“ statt „TeilnehmerInnen“ oder „Teilnehmerinnen und Teilnehmer“. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern ist im Sinne sprachlicher Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen.

EINLEITUNG

In meiner Heimat lautet ein Sprichwort: „Der Neid und der Föhn sind die zwei ältesten Ureinwohner.“ Die Menschen in dieser Gegend sind sehr emsig, fleißig, zielstrebig und leben insgesamt in einer wirtschaftlich stabilen Region. Für erfolgreiche Menschen und vor allem für jene, die es werden wollen, kann die zuvor angesprochene Missgunst, zumindest Skepsis, problematisch sein, weil sich geografisch bedingt viele Menschen untereinander kennen. Hinter vorgehaltener Hand wird spekuliert, diskutiert und nicht selten wenig wertschätzend geurteilt. Das kann einsam machen.

Wir sind sehr schnell im Be- und Verurteilen. Deshalb lohnt sich ein Blick hinter die Kulissen, um Zusammenhänge besser verstehen zu können. Eine berufliche Position mit hoher Verantwortung exponiert einen schnell. Auch dadurch ist die Arbeit an der Spitze anstrengend. Meist sind in leitender Funktion die Gelegenheiten zu einem kommunikativen Austausch mit den Mitarbeitern sehr dünn gesät, und Inselwissen ist leider nach wie vor in vielen Betrieben vorherrschend.

Ein Bekannter von mir hatte vor einigen Jahren die leitende Position eines mittelgroßen Unternehmens übernommen, weil der Chef der Firma plötzlich verstorben war. All dessen Aufgaben gingen somit in seine Verantwortung über. Auf meine Frage hin, wie er sich in seiner neuen Position nach einem Jahr eingelebt habe, antwortete er mir: „Die Arbeit an sich gefällt mir gut, mir fehlt aber die Beziehungsebene. Ganz ehrlich, ich habe mich noch nie so einsam unter so vielen Menschen gefühlt.“ Gemeint waren nicht die täglichen geschäftlichen Kontakte, sondern die

unternehmensinternen Personalangelegenheiten, die ihn in all ihrer Vielfältigkeit unzufrieden werden ließen. Seine Lösung des Problems war, sich aus der Verantwortung zu nehmen und den Job zu wechseln. So ergeht es vielen Führungskräften, die aus der eigenen Riege in entscheidungskompetente Positionen aufrücken.

Prompt kann sich bei vielen Mitarbeitern die Einschätzung des neuen Funktionsträgers als „Primus inter Pares“ ausprägen, neue Positionierungen und Hierarchien setzen sich nur schwer durch. Sobald den Mitarbeitern das Strukturgefüge nicht mehr passt, wird der Job gewechselt, und die vormals gelebte Belegschaftskultur ist Geschichte. Führungskräfte stehen auch oft vor dem Problem der Rekrutierung geeigneter, einsatzbereiter Mitarbeiter, die dazu bereit sind, ihr Potenzial voll zu entwickeln und ihr Bestes zu geben.

Gleichlaufend kämpfen auch junge, dynamische und innovative Unternehmen mit geplanten oder bereits laufenden Veränderungsprozessen, Reorganisationen und Neuausrichtungen. Jedweder Wechsel von Bekanntem zu Unbekanntem stößt bei keinem geringen Teil der Mitarbeiterschaft zunächst auf Vorbehalte, Einwände oder gar Ablehnung. Das betrifft sowohl technische als auch personelle und strukturelle Abläufe. Veränderungen erzeugen Unsicherheiten und Angst. Da es sich dabei überwiegend um emotional besetzte Zweifel und Wertungen handelt, die intersubjektiv nur schwer nachvollziehbar sind, lohnt es sich als personalverantwortliche Führungskraft, hier genauer hinzuschauen.

Unter welchen Voraussetzungen teilen Ihnen Menschen ihre Gedanken mit? Genau dann, wenn sie sich gehört fühlen. Und gehört fühlen sich Menschen wiederum nur dann, wenn sie Vertrauen fassen und infolgedessen Vertrauen schenken.