PRAXISLEITFADEN FÜR INHABER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Der Führungs-Werkzeugkasten.

15 Methoden für Gespräche, Meetings und Veränderung – sofort einsetzbar.



Illustrationen: KI-generiert

MILAN BLAGOJEVIĆ
EXECUTIVE COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

SO NUTZEN SIE DEN WERKZEUGKASTEN

Nicht alles auf einmal. Ein Werkzeug pro Woche.

Jedes Werkzeug steht auf einer Seite im selben Raster: wofür es gedacht ist, wie lange es dauert, der Ablauf Schritt für Schritt, Sätze zum Übernehmen und die häufigste Stolperfalle.

Suchen Sie nicht nach dem Methodennamen, sondern nach Ihrer Situation. Die vier Kapitel ordnen die Werkzeuge danach, wann Sie sie brauchen. Am Ende finden Sie einen Plan, mit dem Sie drei Werkzeuge in drei Wochen ausprobieren.

> **Ein Hinweis vorab:** Kein Werkzeug ersetzt die Haltung dahinter. Wer die Fallberatung nutzt, aber eigentlich schon entschieden hat, oder Feedback gibt, ohne zuhören zu wollen, wird enttäuscht. Die Werkzeuge helfen Ihnen, ernst gemeintes Interesse sichtbar zu machen.

SO IST JEDE WERKZEUGSEITE AUFGEBAUT

1 **Wofür und Rahmen**

Welche Situation, welches Ergebnis – und wie viel Zeit und wie viele Personen Sie brauchen.

2 **Ablauf**

Die Schritte in der richtigen Reihenfolge, mit Zeitangaben.

3 **Sätze zum Übernehmen**

Formulierungen, die Sie wörtlich verwenden können, bis Sie eigene gefunden haben.

4 **Stolperfalle und typische Situation**

Der häufigste Fehler und ein Beispiel aus dem Führungsalltag.

ÜBERSICHT

Welches Werkzeug brauchen Sie gerade?

KAPITEL 1 · GESPRÄCHE UNTER VIER AUGEN			
01	**KOALA-Gesprächsleitfaden**	1:1, 20–40 Min.	S. 4
02	**Feedback nach Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch**	1:1, 5 Min.	S. 5
03	**Feedforward**	1:1 oder Team, 10 Min.	S. 6
04	**Aktives Zuhören und Paraphrasieren**	jederzeit, 1:1 oder Gruppe	S. 7
05	**GROW-Modell**	1:1, 30 Min.	S. 8
KAPITEL 2 · MEETINGS UND TEAMARBEIT			
06	**Kollegiale Fallberatung**	4–8 Personen, 60–70 Min.	S. 10
07	**Check-in und Check-out**	Team, 5–10 Min.	S. 11
08	**Konsent-Entscheidung**	Team, 20–30 Min.	S. 12
09	**Delegationsstufen**	Team, 30 Min.	S. 13
10	**Start – Stop – Continue**	Team, 30–45 Min.	S. 14
KAPITEL 3 · VERÄNDERUNG FÜHREN			
11	**Betroffene zu Beteiligten machen**	Team, 60–90 Min.	S. 16
12	**Kraftfeldanalyse**	Team oder allein, 45 Min.	S. 17
13	**Stakeholder-Landkarte**	allein oder Führungskreis, 30 Min.	S. 18
KAPITEL 4 · KONFLIKTE KLÄREN			
14	**Interessen statt Positionen**	2–4 Personen, 45 Min.	S. 20
15	**Vier-Ohren-Modell**	1:1, 10–20 Min.	S. 21



Illustration: KI-generiert

KAPITEL 1

Gespräche unter vier Augen

Feedback geben, Kritik ansprechen, zuhören, Lösungen entwickeln lassen.

01	KOALA-Gesprächsleitfaden	20–40 Min.
02	Feedback nach Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch	5 Min.
03	Feedforward	10 Min.
04	Aktives Zuhören und Paraphrasieren	1:1 oder Gruppe
05	GROW-Modell	30 Min.

KAPITEL 1 · WERKZEUG 01

KOALA-Gesprächsleitfaden

1:1 | 20–40 Min. | vorbereitet

Feedback- und Kritikgespräche in einer festen Reihenfolge führen – damit nichts fehlt und das Gespräch nicht entgleist.

ABLAUF

1. **K – Kontakt** — 3 Min.
   Ankommen lassen, eine ruhige Atmosphäre schaffen. Kurz, ohne Smalltalk-Marathon.
2. **O – Orientierung** — 2 Min.
   Anlass, Ziel und Zeitrahmen des Gesprächs nennen. Ihr Gegenüber soll wissen, worum es geht.
3. **A – Anliegen** — 10 Min.
   Den Sachverhalt schildern (gern nach Werkzeug 2). Dann die Sicht des anderen hören, ohne zu unterbrechen.
4. **L – Lösung** — 10 Min.
   Gemeinsam Lösungen entwickeln. Vereinbarungen so konkret machen, dass sie überprüfbar sind.
5. **A – Abschluss** — 5 Min.
   Ergebnis zusammenfassen, nächsten Termin festlegen, das Gespräch positiv beenden.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Ich möchte heute mit Ihnen über … sprechen. Wir haben 30 Minuten.“

> „Wie sehen Sie das?“

> „Lassen Sie uns festhalten: … bis …“

STOLPERFALLE

Die Orientierung überspringen. Dann rätselt Ihr Gegenüber, worum es geht – und hört nicht mehr zu, sondern verteidigt sich innerlich.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Ein Mitarbeiter hält wiederholt Absprachen nicht ein. Statt das Thema zwischen Tür und Angel anzusprechen, planen Sie 30 Minuten und gehen die fünf Schritte durch.

Feedback nach Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch

1:1 | 5 Min. | zeitnah

Kritik so geben, dass sie ankommt und nicht als Angriff erlebt wird.

ABLAUF

1. **Wahrnehmung** — 1 Min.
   Beschreiben, was Sie konkret gesehen oder gehört haben – ohne Bewertung.
2. **Wirkung** — 1 Min.
   Sagen, was das bei Ihnen oder im Team auslöst. Sprechen Sie in der Ich-Form.
3. **Wunsch** — 1 Min.
   Formulieren, was Sie sich künftig wünschen – konkret und machbar.
4. **Reaktion einholen** — 2 Min.
   Fragen, wie der andere es sieht. Zuhören, bevor Sie weiterreden.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Im Meeting gestern habe ich erlebt, dass …“

> „Das hat bei mir den Eindruck hinterlassen, …“

> „Für die nächste Runde wünsche ich mir … Wie sehen Sie das?“

STOLPERFALLE

Bewertungen, getarnt als Wahrnehmung: „Sie waren unvorbereitet.“ Besser: „Die Zahlen lagen erst nach der Sitzung vor.“

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Eine Projektleiterin unterbricht Kollegen in Abstimmungsrunden häufig. Sie sprechen es direkt nach dem Meeting an – in fünf Minuten, unter vier Augen.

Feedforward

1:1 oder Team | 10 Min.

Nach vorn schauen statt Fehler sezieren. Ideen für die Zukunft sammeln, ohne dass jemand sich rechtfertigen muss.

ABLAUF

1. **Ziel nennen** — 1 Min.
   Die Person nennt ein Verhalten, das sie verbessern will, z. B. „Ich möchte in Meetings klarer auf den Punkt kommen."
2. **Ideen erbitten** — 3 Min.
   Sie fragt eine oder mehrere Personen nach zwei Vorschlägen für die Zukunft. Keine Rückblicke.
3. **Nur danken** — 1 Min.
   Die Person sagt „Danke" – sie kommentiert nicht, diskutiert nicht, verteidigt nichts.
4. **Auswählen** — 5 Min.
   Später in Ruhe entscheiden: Welche Idee probiere ich in den nächsten zwei Wochen aus?

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Ich arbeite gerade daran, … Haben Sie zwei Ideen für mich?"

> „Danke."

> „Welche zwei Dinge könnte ich ab morgen anders machen?"

STOLPERFALLE

Doch wieder über die Vergangenheit reden („Letzte Woche haben Sie …"). Feedforward funktioniert nur, wenn es konsequent in der Zukunft bleibt.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Sie möchten selbst Ihre Meetings straffen. Statt eine Umfrage zu machen, fragen Sie drei Teammitglieder nach je zwei Ideen – und gehen mit gutem Beispiel voran.

Nach Marshall Goldsmith

Aktives Zuhören und Paraphrasieren

jederzeit | 1:1 oder Gruppe

Wenn jemand aufgebracht ist oder sich nicht verstanden fühlt: erst verstehen, dann antworten.

ABLAUF

1. **Zuhören**
   Ausreden lassen. Keine Lösung im Kopf vorbereiten, während der andere noch spricht.

2. **Wiedergeben**
   Mit eigenen Worten zusammenfassen, was Sie verstanden haben – Inhalt und Anliegen.

3. **Nachfragen**
   Offene Fragen stellen, die das Bild vervollständigen: Was genau? Seit wann? Was wäre wichtig?

4. **Bestätigen lassen**
   Erst wenn Ihr Gegenüber „Ja, genau“ sagt, bringen Sie Ihre eigene Sicht ein.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es Ihnen um …“

> „Was ist Ihnen dabei am wichtigsten?“

> „Habe ich etwas Wichtiges übersehen?“

STOLPERFALLE

Paraphrasieren als Technik abspulen („Sie sagen also, Sie sind verärgert“). Wirkt mechanisch. Fassen Sie das Anliegen zusammen, nicht jedes Wort.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Ein Teammitglied kommt aufgebracht aus einem Kundentermin. Statt sofort Ratschläge zu geben, fassen Sie zuerst zusammen, was passiert ist.

Nach Carl Rogers

KAPITEL 1 · WERKZEUG 05

GROW-Modell

1:1 | 30 Min.

Mitarbeitende zu eigenen Lösungen führen, statt Antworten vorzugeben. Stärkt Eigenverantwortung.

ABLAUF

1. **Goal – Ziel** — 5 Min.
   Was wollen Sie bis wann erreichen? Woran merken Sie, dass es geschafft ist?
2. **Reality – Ist** — 10 Min.
   Wo stehen Sie heute? Was haben Sie schon versucht? Was hindert Sie?
3. **Options – Möglichkeiten** — 10 Min.
   Was könnten Sie tun? Was noch? Was würde jemand tun, den Sie dafür schätzen?
4. **Will – nächster Schritt** — 5 Min.
   Was tun Sie als Erstes, bis wann? Wie sicher sind Sie auf einer Skala von 1 bis 10?

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Was genau möchten Sie erreichen?“

> „Welche Möglichkeiten sehen Sie – auch ungewöhnliche?“

> „Was ist Ihr erster Schritt, und bis wann?“

STOLPERFALLE

In Phase Options doch die eigene Lösung präsentieren. Halten Sie Ihre Idee zurück, bis die Person mindestens drei eigene Optionen genannt hat.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Eine Teamleiterin fragt Sie, wie sie mit einem schwierigen Kunden umgehen soll. Statt einer Antwort führen Sie sie in 30 Minuten durch die vier Fragen.

Nach John Whitmore



Illustration: KI-generiert

KAPITEL 2

Meetings und Teamarbeit

Probleme gemeinsam lösen, gut anfangen, klar entscheiden, Zuständigkeiten klären.

06	Kollegiale Fallberatung	60–70 Min.
07	Check-in und Check-out	5–10 Min.
08	Konsent-Entscheidung	20–30 Min.
09	Delegationsstufen	30 Min.
10	Start – Stop – Continue	30–45 Min.

Kollegiale Fallberatung

4–8 Personen | 60–70 Min. | Rollen: Fallgeber, Moderation, Beratende

Ein konkretes Führungsproblem mit Kolleginnen und Kollegen lösen – ohne Berater, ohne Hierarchie.

ABLAUF

1	**Fall schildern** Der Fallgeber stellt Problem und Situation vor und formuliert seine Schlüsselfrage. Die anderen hören zu.	5 Min.
2	**Verständnisfragen** Nur Fragen nach Informationen. Keine Deutungen, keine Bewertungen, keine Ratschläge.	15 Min.
3	**Hypothesen** Die Beratenden äußern Vermutungen, was hinter dem Fall stecken könnte. Der Fallgeber hört nur zu und notiert.	15 Min.
4	**Lösungsvorschläge** Vorschläge sammeln, nicht diskutieren. Wer anderer Meinung ist, bringt einen eigenen Vorschlag.	20 Min.
5	**Stellungnahme** Der Fallgeber sagt, was ihn erreicht hat und was er als Erstes umsetzt – bis wann.	5–10 Min.
6	**Abschluss** Kurze Runde: Was nimmt jede und jeder für die eigene Arbeit mit?	5 Min.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Meine Schlüsselfrage ist: Wie kann ich …?“

> „Meine Hypothese ist …“

> „Mein Vorschlag wäre …“

STOLPERFALLE

Die Fragerunde kippt in Ratschläge („Hast du schon mal versucht …?“). Die Moderation stoppt das freundlich und verweist auf Phase 4.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Im Führungskreis einmal im Monat: Eine Person bringt einen aktuellen Fall mit, die anderen beraten. Nach wenigen Runden sitzt der Ablauf.

Check-in und Check-out

Team | 5–10 Min.

Meetings mit voller Aufmerksamkeit beginnen und mit Klarheit beenden.

ABLAUF

1. **Check-in-Frage stellen** — 1 Min.
   Eine einfache Frage zu Beginn, z. B.: „Was beschäftigt Sie gerade, bevor wir starten?“
2. **Reihum antworten** — 3–5 Min.
   Jede Person antwortet in einem Satz. Keine Kommentare, keine Nachfragen.
3. **Arbeiten**
   Das Meeting läuft wie geplant.
4. **Check-out** — 3 Min.
   Am Ende reihum: „Was nehme ich mit, und was mache ich als Nächstes?“

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Bevor wir starten: ein Satz von jedem – wo stehen Sie gerade?“

> „Zum Abschluss: Was ist Ihr nächster Schritt?“

STOLPERFALLE

Aus dem Check-in wird eine Gesprächsrunde. Halten Sie die Ein-Satz-Regel ein, sonst ist die halbe Stunde weg.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Im wöchentlichen Teammeeting bringen Sie auf diese Weise auch die stillen Mitglieder einmal zu Wort – gleich in den ersten fünf Minuten.

Konsent-Entscheidung

Team | 20–30 Min.

Entscheiden, ohne auf Einstimmigkeit zu warten. Beschlossen ist, wogegen niemand einen begründeten schwerwiegenden Einwand hat.

ABLAUF

1. **Vorschlag vorstellen** — 3 Min.
   Eine Person stellt den Vorschlag vor.
2. **Verständnisfragen** — 5 Min.
   Nur Fragen zum Verstehen, noch keine Meinungen.
3. **Meinungsrunde** — 5 Min.
   Reihum: Wie sehe ich den Vorschlag? Jede Person einmal.
4. **Einwände** — 5 Min.
   Gibt es einen schwerwiegenden Einwand – also einen Grund, warum der Vorschlag schadet?
5. **Anpassen** — 5–10 Min.
   Den Vorschlag so ändern, dass der Einwand gelöst ist.
6. **Beschluss** — 1 Min.
   Keine schwerwiegenden Einwände mehr: Der Vorschlag gilt – mit Termin zur Überprüfung.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Ist das gut genug für jetzt und sicher genug, um es auszuprobieren?“

> „Was genau würde schaden, wenn wir das so machen?“

STOLPERFALLE

Persönliche Vorlieben als Einwand behandeln. Ein Einwand muss begründen, warum der Vorschlag dem gemeinsamen Ziel schadet.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Ihr Team diskutiert seit Wochen über Regeln für Homeoffice-Tage. Mit Konsent kommen Sie in einer Sitzung zu einer Regel auf Probe.

Aus der Soziokratie

KAPITEL 2 · WERKZEUG 09

Delegationsstufen

Team | 30 Min.

Vor jeder Aufgabe klären, wie viel Entscheidung abgegeben wird – bevor es Streit gibt.

ABLAUF

1. **Themen sammeln** — 5 Min.
   Welche Entscheidungen fallen regelmäßig an? Budget, Urlaub, Kundenzusagen, Tools …
2. **Stufen erklären** — 5 Min.
   1 Ich entscheide · 2 Ich erkläre · 3 Ich frage vorher · 4 Wir entscheiden gemeinsam · 5 Ich berate · 6 Sie informieren mich · 7 Sie entscheiden allein.
3. **Stufe festlegen** — 15 Min.
   Pro Thema eine Stufe vereinbaren. Sichtbar festhalten, etwa auf einer Tabelle.
4. **Überprüfen** — 5 Min.
   Nach drei Monaten anschauen: Welche Stufe kann steigen?

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Bei diesem Thema entscheiden Sie – Sie informieren mich danach.“

> „Hier möchte ich vorher gefragt werden.“

STOLPERFALLE

Stufe 7 sagen und Stufe 3 meinen. Wer „Sie entscheiden“ sagt und dann nachträglich korrigiert, verliert Vertrauen.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Ein neues Teammitglied fragt bei jeder Kleinigkeit nach. Mit den Stufen klären Sie in 30 Minuten, was es ab sofort selbst entscheidet.

Angelehnt an das Delegation Board (Management 3.0)

Start – Stop – Continue

Team | 30–45 Min.

Kurze Rückschau nach Projekten oder Quartalen – ohne Schuldfrage.

ABLAUF

1. **Drei Spalten** — 2 Min.
   Start: Was sollten wir neu tun? Stop: Was sollten wir lassen? Continue: Was behalten wir bei?
2. **Sammeln** — 10 Min.
   Jede Person schreibt Punkte auf Karten, still und für sich.
3. **Vorstellen und clustern** — 15 Min.
   Karten aufhängen, Ähnliches zusammenlegen.
4. **Maßnahmen** — 10 Min.
   Höchstens drei Maßnahmen auswählen, jede mit verantwortlicher Person und Termin.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Was sollten wir ab morgen nicht mehr tun?“

> „Wer kümmert sich darum, bis wann?“

STOLPERFALLE

Zu viele Maßnahmen. Wer zehn Dinge beschließt, setzt keines um. Drei sind das Maximum.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Nach einem schwierigen Projekt wollen Sie lernen, ohne Schuldige zu suchen. Die drei Spalten lenken den Blick nach vorn.



Illustration: KI-generiert

KAPITEL 3

Veränderung führen

Menschen beteiligen, Kräfte sichtbar machen, die richtigen Leute einbinden.

11	Betroffene zu Beteiligten machen	60–90 Min.
12	Kraftfeldanalyse	45 Min.
13	Stakeholder-Landkarte	30 Min.

Betroffene zu Beteiligten machen

Team | 60–90 Min. | früh im Prozess

Bei Veränderungen Widerstand in Mitgestaltung verwandeln. Menschen tragen mit, was sie mitgestaltet haben.

ABLAUF

1. **Rahmen klären** — 10 Min.
   Warum die Veränderung kommt. Was steht fest, was ist gestaltbar? Beides offen sagen.
2. **Sorgen sammeln** — 15 Min.
   Jede Person schreibt Bedenken auf Karten. Sie werden vorgelesen, nicht kommentiert.
3. **Gestaltungsfragen** — 30 Min.
   Kleingruppen arbeiten an den gestaltbaren Punkten und an den Sorgen, die sich lösen lassen.
4. **Vereinbaren** — 15 Min.
   Wer macht was bis wann? Wann schauen wir wieder gemeinsam darauf?
5. **Rückmeldung geben** — später
   Was aus den Vorschlägen geworden ist – auch was nicht umgesetzt wird, und warum.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Folgendes steht fest: … Und hier brauche ich Ihre Erfahrung: …“

> „Welche Sorge ist noch nicht ausgesprochen?“

STOLPERFALLE

Scheinbeteiligung: fragen, obwohl schon entschieden ist. Das kostet mehr Vertrauen als gar nicht zu fragen.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Eine neue Software kommt, der Termin steht fest. Gestaltbar sind Schulung, Reihenfolge und Ansprechpersonen – genau daran arbeitet das Team.

Kraftfeldanalyse

Team oder allein | 45 Min.

Sichtbar machen, was eine Veränderung treibt und was sie bremst.

ABLAUF

1. **Ziel in die Mitte** — 5 Min.
   Das Veränderungsziel steht in der Mitte eines großen Blattes.
2. **Treibende Kräfte** — 10 Min.
   Links sammeln: Was spricht dafür, was zieht uns hin?
3. **Bremsende Kräfte** — 10 Min.
   Rechts sammeln: Was hält uns zurück? Gewohnheiten, Sorgen, fehlende Mittel.
4. **Gewichten** — 10 Min.
   Jede Kraft bekommt eine Stärke von 1 bis 5. Pfeile entsprechend dick zeichnen.
5. **Bremse lösen** — 10 Min.
   Die stärkste Bremse zuerst angehen. Bremsen zu lösen wirkt oft mehr als mehr Druck.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Was hält uns gerade am stärksten zurück?“

> „Welche Bremse könnten wir diese Woche lockern?“

STOLPERFALLE

Nur die treibenden Kräfte verstärken – mehr Argumente, mehr Druck. Das erhöht oft den Widerstand.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Ein neuer Prozess wird beschlossen, aber nicht gelebt. Die Analyse zeigt: Die größte Bremse ist fehlende Zeit, nicht fehlender Wille.

Nach Kurt Lewin

Stakeholder-Landkarte

allein oder Führungskreis | 30 Min.

Wissen, wen Sie wann und wie einbinden müssen, damit eine Veränderung gelingt.

ABLAUF

1. **Beteiligte auflisten** — 5 Min.
   Wer ist betroffen, wer entscheidet mit, wer hat Einfluss – auch informell?
2. **Einordnen** — 10 Min.
   Jede Person oder Gruppe auf zwei Achsen: Einfluss (gering bis hoch) und Haltung (dagegen bis dafür).
3. **Ansprache festlegen** — 10 Min.
   Hoher Einfluss und skeptisch: persönlich gewinnen. Hoher Einfluss und dafür: als Fürsprecher nutzen.
4. **Nächste Schritte** — 5 Min.
   Wer spricht mit wem bis wann?

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Wer kann das Vorhaben stoppen, auch ohne formale Macht?“

> „Wen haben wir noch nicht gefragt?“

STOLPERFALLE

Nur die formale Hierarchie einzeichnen. Oft entscheiden informelle Meinungsmacher über Erfolg oder Misserfolg.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Vor einer Umstrukturierung zeichnen Sie die Karte mit Ihrem Führungsteam – und merken, dass eine langjährige Fachkraft wichtiger ist als gedacht.

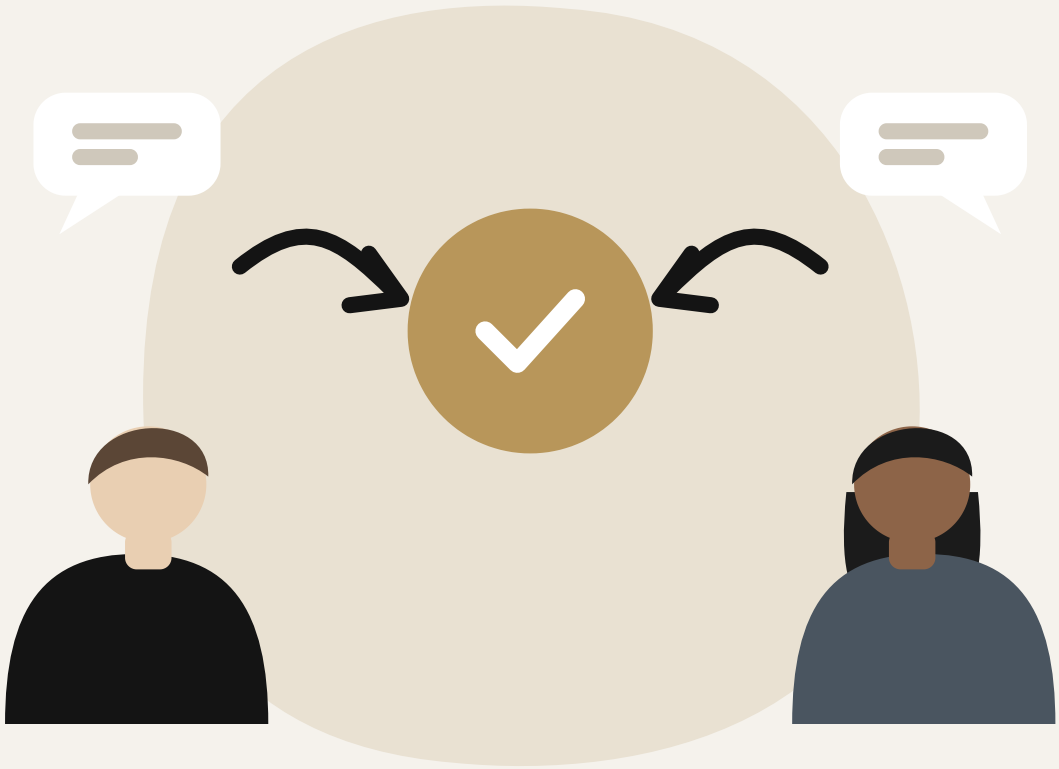


Illustration: KI-generiert

KAPITEL 4

Konflikte klären

Festgefahrene Positionen lösen und Missverständnisse auflösen, bevor sie eskalieren.

14	Interessen statt Positionen	45 Min.
15	Vier-Ohren-Modell	10–20 Min.

Interessen statt Positionen

2–4 Personen | 45 Min.

Festgefahrene Verhandlungen und Zielkonflikte lösen. Hinter jeder Forderung steht ein Interesse.

ABLAUF

1. **Positionen notieren** — 5 Min.
   Was fordert jede Seite? Ohne Kommentar aufschreiben.
2. **Interessen erfragen** — 15 Min.
   Zu jeder Position fragen: Wozu ist Ihnen das wichtig? Was soll damit erreicht werden?
3. **Optionen entwickeln** — 15 Min.
   Lösungen sammeln, die möglichst viele Interessen beider Seiten erfüllen.
4. **Faire Kriterien** — 10 Min.
   Nach welchen Maßstäben entscheiden wir? Kosten, Termine, Regeln, Vergleichswerte.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Wozu ist Ihnen das wichtig?“

> „Was müsste eine Lösung erfüllen, damit Sie zustimmen können?“

STOLPERFALLE

Über Positionen feilschen und sich in der Mitte treffen. Das Ergebnis befriedigt oft keine Seite wirklich.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Zwei Abteilungsleiter streiten um dieselbe Fachkraft. Hinter den Positionen stehen zwei Termine – die sich mit anderer Planung beide halten lassen.

Nach dem Harvard-Konzept (Fisher und Ury)

Vier-Ohren-Modell

1:1 | 10–20 Min.

Missverständnisse auflösen, bevor sie eskalieren. Jede Nachricht hat vier Seiten: Sache, Beziehung, Selbstoffenbarung, Appell.

ABLAUF

1. **Missverständnis erkennen**
   Die Reaktion passt nicht zur Botschaft? Dann wurde wahrscheinlich auf einem anderen Ohr gehört.

2. **Ohr benennen**
   Für sich klären: Habe ich auf der Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- oder Appellseite gehört?

3. **Nachfragen**
   „Wie war das gemeint?“ – und die eigene Deutung offenlegen.

4. **Klar senden**
   Beim eigenen Sprechen bewusst machen, was Sie auf welcher Seite sagen wollen.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Ich habe das als Kritik verstanden – war es so gemeint?“

> „Mir geht es hier nur um die Sache: …“

STOLPERFALLE

Dem anderen unterstellen, er habe „falsch zugehört“. Beide Seiten tragen zur Botschaft bei – Sender und Empfänger.

TYPISCH IN DER FÜHRUNG

Sie fragen: „Ist der Bericht fertig?“ und erleben eine gereizte Antwort. Gehört wurde: „Sie sind zu langsam.“ Ein kurzer Satz klärt das.

Nach Friedemann Schulz von Thun

IHR PLAN

Drei Werkzeuge in drei Wochen

Wählen Sie für jede Woche ein Werkzeug, das zu einer Situation passt, die ohnehin ansteht. Notieren Sie danach in zwei Sätzen, was funktioniert hat.

	WERKZEUG UND ANLASS	WAS HAT FUNKTIONIERT?	WAS MACHE ICH ANDERS?
Woche 1			
Woche 2			
Woche 3			

> **Unser Vorschlag für den Einstieg:** Woche 1 Check-in und Check-out (Werkzeug 07) – klein, sofort sichtbar. Woche 2 Feedback nach Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch (02). Woche 3 Delegationsstufen (09) mit Ihrem Team.

Sie möchten auch erkennen, wann ein „Ja“ im Meeting noch kein Ja ist? Der Leitfaden „Was im Meeting niemand sagt“ zeigt die 7 mimischen Einwandsignale: milanblagojevic.de/einwandsignale

MILAN BLAGOJEVIĆ
EXECUTIVE COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

ÜBER DEN AUTOR

Milan Blagojević

Ich begleite Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte in Phasen von Wachstum und Veränderung – mit Executive Coaching, Organisationsentwicklung und Bewusstseinsanalyse.

18+ Jahre Praxis in Softwareentwicklung, Technik und Organisation. Seit 2017 selbst in Führungsverantwortung für internationale Teams. 2.000+ Coachingstunden, 200+ Trainings.

IHR NÄCHSTER SCHRITT

Welches Gespräch steht bei Ihnen gerade an?

Werkzeuge helfen. Manchmal braucht es vorher einen Blick von außen: auf eine schwierige Entscheidung, ein festgefahrenes Team oder Ihre eigene Rolle. Im vertraulichen Erstgespräch schauen wir uns Ihre Situation an und klären, ob und wie ich Sie unterstützen kann. Kostenlos und unverbindlich.

Vertrauliches Erstgespräch buchen

milanblagojevic.de/buchung

Für Führungsteams: Die Werkzeuge lassen sich als Workshop (Halbtag oder Ganztag, bis 12 Teilnehmende) direkt an Ihren eigenen Fällen üben – milanblagojevic.de/tools-impulse

Methodenquellen: Whitmore, J.: Coaching for Performance (GROW) · Goldsmith, M.: Feedforward · Rogers, C. R.: klientenzentrierte Gesprächsführung · Lewin, K.: Feldtheorie (Kraftfeldanalyse) · Fisher, R. & Ury, W.: Getting to Yes (Harvard-Konzept) · Schulz von Thun, F.: Miteinander reden · Appelo, J.: Management 3.0 (Delegation Board) · Soziokratie (Konsent). Die Darstellungen sind eigene Zusammenfassungen. Illustrationen: KI-generiert. © 2026 Milan Blagojević