



beratung | coaching | training

FÜHRUNGSKRAFT

Die Kunst der Doppelfunktion

GESPRÄCHSLEITER

Inhouse & Offenes Seminar: 2 Tage

Die Aufgaben einer Führungskraft sind klar definiert und lassen sich gekürzt zusammenfassen:

- * führen – fordern – fördern
- * Strukturen schaffen
- * Halt & Orientierung
- * Unternehmensziel erfüllen
- * Umsetzung delegieren und kontrollieren
- * Prozesse einleiten

Die Aufgaben des Gesprächsleiters oder „Moderators“ in Meetings und Besprechungen sind:

- * Ziel des Meetings festlegen
- * Diskussionsprozess steuern
- * Klärung offener/verschwommener Fragen
- * Wirksamkeit & Umsetzungsperformance
- * Meeting-Effizienz gewährleisten
- * Zusammenfassung + Pointierung der Inhalte
- * Emotionen herausnehmen
- * Maßnahmen-Katalog (gesamt + eigene) zur Zielerreichung

– um nur einige, wenige zu nennen. Und das mit einer absoluten NEUTRALITÄT !

Dieser „Spagat“ der Doppelfunktion – einerseits Führungskraft und Vorgesetzter – andererseits UNPARTEIISCHER LEITER der Besprechung – zu sein, erfordert ein hohes Maß an Erfahrung und ist eine enorme Herausforderung für Führungskräfte.

Ziel einer Besprechung : konkretes Thema & konkretes Ergebnis

Hier passiert oft der erste Fehler. Sowohl das Thema, als auch die Ziel-Formulierung des Meetings sind zu „schwammig“, zu allgemein ausgerichtet.

Die Wirksamkeit eines kompetenten „Gesprächsleiters“ erkennt man daran, dass die **Ziel-Formulierung konkret das Ergebnis dieses einen Meetings beschreibt!**

WIRKSAME Meetings bedeuten:

- ein Miteinander
- gut investierte Zeit
- Aufgabenverteilung
- Arbeit an dem gemeinsamen Ziel

Weitere Eckpfeiler für eine kompetente Gesprächsleitung sind z.B.:

- Auswahl der Meeting-Teilnehmer
- Niemand darf „Verlierer“ sein
- Vorgabe eines Leitfadens – einer Struktur – der Arbeitsschritte – eines Zeitmanagements
- Weiterführende Fragen & bereichsübergreifendes Denken fördern
- Fokussierung auf das Ergebnis
- Wiederholung und Zusammenfassung von Teilergebnissen
- Steuerung des Prozesses, hohe Konzentrationsfähigkeit
- Inhalte in eine verwendbare Form bringen
- Zielfokussiert bleiben – Klarheit schaffen
- Gewährleistung konstruktiver Gespräche, Kreativität, neuer Perspektiven

Kl-beratung | coaching | training fokussiert sich in diesem Seminar darauf, Ihnen für die „Kunst der Doppelfunktion“ ein größtmögliches Rüstzeug anzubieten, damit die Meetings noch zielsicherer geführt werden.

**„Wir tragen keine Eulen nach Athen“ – wir tragen sie in Ihr Unternehmen.
„erkennen – begreifen – benennen – klug handeln“ –
Attribute, die der Weisheit der Eule zugesprochen werden.**



Typische Meetings, in denen die Qualität Ihrer „Doppelfunktion“ gefordert ist:

- Projekt Kick-Off: gemeinsame Aufgabenpakete schnüren / Zeitplan definieren
- Neue(r) MitarbeiterIn: Integration ins Team forcieren / Einschulung optimieren
- Umverteilung von Aufgaben innerhalb eines Teams
- Entscheidungsvielfalt + Entscheidungsfindung
sammeln von unterschiedlichen Ideen, gemeinsame Auswahl aus mehreren Optionen
- Implementierung des Prozesses
- Reflexion nach Abschluss eines Projektes:
Was war gut? Welche Lernerfahrungen gibt es?
- Verbesserung der Zusammenarbeit von zwei Bereichen/Abteilungen:
Klarheit über mögliche Zweigleisigkeit – Reibungsverluste – Informationsdefizite –
nötige Handlungsschritte zur Lösung
- Stress & Spannungen im Team durch unveränderbare Gegebenheiten (z.B. Raumproblem)
- Teamreflexion: Analyse der Zusammenarbeit:
was läuft gut/bestens/soll bleiben? was läuft weniger gut? Wo gibt Verbesserungspotential?

Egal um welche Art von Besprechung es sich handelt, in der Funktion des GesprächsLeiters ist die perfekte Vorbereitung der Schlüssel zum Erfolg. Unterschiedliche Interessen, Charaktere, Mentalitäten müssen unter einen „Hut“ gebracht werden. Die Führungskraft ist für die MitarbeiterInnen plötzlich in einer neuen, ungewohnten Rolle. Wie werden sie reagieren? Wie führt man in dieser Rolle?

Voraussetzung für das Gelingen nachhaltiger und wirksamer Besprechungen:

- Einladung und Agenda: inhaltliche Vorbereitung der Besprechung
- Persönliche Vorbereitung: sich der Rolle + Aufgaben des GesprächsLeiters bewusst sein
 - Organisation des Meetings (Ort, Unterlagen, Ambiente, Ablauf, Zeit, Teilnehmer)
 - Einstieg in das Meeting – Vertrauen, positive Stimmung aufbauen
 - Gestaltung des Briefings, der Einstiegsfrage, der Ziel-Formulierung
 - Leitfaden erstellen = Anker um bei Diskussionen auf das Ziel zurück zu kommen
 - Arbeiten mit richtigen Fragen – Fragenkatalog
 - Selbstverständnis als GesprächsLeiter
 - Neutralität zur Sache / zu den Personen – keine Interpretationen + Bewertungen
- Gesprächsstruktur von Meetings: ziel- und lösungsorientiert
- Tools für unterschiedliche Themenfelder: Einbindung unterschiedlicher Sichtweisen & Perspektiven
- Kreativität fördern: Limbisches Hirn „ansprechen“
- Gesprächs-Steuerung:
 - Gespür für Dynamiken
 - positiver Dreh bei Einwänden oder Störungen
 - Einbeziehung aller Teilnehmer – Bremsen von Vielrednern
- Gesprächsfluss aufrechterhalten: Teilnehmer aktiv einbinden, weiterführende Fragen stellen
- Dokumentation des Erarbeiteten: Verbindlichkeit erzeugen, konkrete Vereinbarungen
- Abschlusspräsentation + Feedback

Die Verantwortung als Führungskraft – Die Verantwortung als Gesprächsleiter

Die Kommunikation in Besprechungen und Diskussionsrunden strukturiert, wirksam und nachhaltig führen. Mit Empathie und Klarheit in der Sprache Verhandlungen steuern. Auf „hilfreiche Grundlagen“ aus der systemisch-lösungsorientierten Führungsarbeit zurück greifen. Das und einiges mehr sind wesentliche Faktoren, die für das Gelingen von Gesprächen notwendig sind.

Die Verantwortung der Führungskraft in der Rolle des Gesprächsleiters ist noch um ein Wesentliches höher.

** Im Vordergrund stehen die Meeting-Teilnehmer*

– der Gesprächsleiter verhält sich neutral

** Das Team entwickelt die Schritte zur Ziel-Erreichung*

– der Gesprächsleiter strukturiert, moderiert, stellt Fragen, dokumentiert.

** Das Team bestimmt das Ergebnis*

– der Gesprächsleiter bestimmt Zeit, Raum, Organisation, Ablauf etc.



Seminar-Inhalt „Die Kunst der Doppelfunktion“ – Modul 1 Gesprächsführung im Meeting – als Gesprächsleiter

- Grundstruktur der Gesprächsführung: „4-Z“ „3-Z“
- Kriterien für wohlgeformte Ziele, Zielerarbeitung und -vereinbarung
- Übungen: Findung des klaren – konkreten – wohlgeformten Zieles
- Gesprächsstruktur für Meetings – Führungs-Achtsamkeit in der Gesprächsleitung
- Systemmatrix – welche Faktoren sind zu beachten
- Fragetechniken und Fragetypen
 - Ziel- und Lösungsfragen, Ressourcen-, Verschlimmerungs-, Skalierungsfragen, Zirkuläre Fragen, Fragen aus der Zukunft, Konjunktiv-Fragen etc.
- Rollendifferenzierung: Führungskraft als Gesprächsleiter
 - Innere Haltung, Distanz zum Thema und den Personen, Respekt, Wertschätzung, Vertrauen zum Ausdruck bringen, Selbstreflexion, Einbindung aller, Protokollführung
- Spezielle Interventionsmethoden für die Arbeit mit mehreren Personen
- Umgang mit Einwänden / schlechten Nachrichten / Widerständen
 - Grundregeln für den Gesprächsleiter
 - Emotionen erkennen / sachliche Fokussierung
 - Vom Auseinanderdriften zur Kooperation
- Arbeit mit Emotionen – Auflösung von Blockaden
 - „Angriffe“ konstruktiv umwandeln / „Schweiger“ zum Reden motivieren / „Vielredner“ zum Pausieren bringen / „Machtmenschen“ ins Team integrieren
- Gruppensettings (Fallbeispiele) trainieren

Seminar-Inhalt „Die Kunst der Doppelfunktion“ – Modul 2 Tools und Methoden für den Gesprächsleiter

- **Time-Line**
gemeinsamen Zeitplan erstellen – unter Berücksichtigung von Komplexitäten, Abhängigkeiten, Machbarkeiten, Zeitvorgaben, Abläufen etc.
Time-Line schafft Verbindlichkeiten !
- **Entscheidungs-Matrix**
Entscheidungsvielfalt erhöhen und das größere Auswahlverfahren zur Entscheidungsfindung nutzen.
Meinungsvielfalt als Ressource erkennen und nutzen
- **Aufgabenverteilung**
Sichtbarkeit durch Moderationskarten erwirken
- **Vermittlung negativer Informationen**
„Sprache schafft Kooperationen“ Arbeitsfähigkeit herstellen
Positives Klima erzeugen: Ressourcen und bisher Erreichtes stehen im Vordergrund
Sinn und Nutzen erarbeiten, Widerstände bearbeitbar machen
Fakten darstellen: klare Sprache, weder beschönigen noch leugnen
- **Reframing** = Sicht verändern = Umdeuten
Herausarbeitung des Positiven bei Unveränderbarem (z.B. Raumplatzprobleme)
Orientierung und Halt geben, es „annehmbarer“ machen
Negative Emotionen reduzieren
- **Moderationstechnik** für die Analyse von Veränderungsprozessen
(was läuft gut / was gehört verbessert)
- **Systembrett**
Optische Darstellung einer Teamdynamik
Analyse der Beziehungsqualität
Ableitung von Handlungsschritten

Wenn Menschen etwas sehen oder hören, interpretieren sie dies unmittelbar in ihrem Kopf:
Sie ordnen es ein – bewerten – und entscheiden unbewusst, welche Botschaft sie aus den angebotenen Inhalten heraushören oder -lesen. Es entsteht die ganz eigene, subjektive Wahrheit!
Emotionen kommen ins Spiel, das Meeting wird zum Marktplatz der Eitelkeiten oder erweist sich als reine Zeitverschwendung.

Unsere Überzeugung

- Perfekte Besprechungs-Agenda
- Führung des Meetings durch einen Gesprächsleiter
- Wissen um die dos & don'ts als Leiter der Besprechung
- Sprache als wichtigster Schlüssel zum anderen Menschen
- Humor als Waffe gegen Konflikte

sind der Schlüssel zum Erfolg um schneller einen Konsens in Meetings zu finden. Zum Wohle des Unternehmens und der MitarbeiterInnen.

Zielgruppen:

- Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte, Abteilungsleiter
- Coaches + Berater

Seminar-Methoden: Die Kunst der Doppelfunktion – Führungskraft & Gesprächsleiter

1. Modulare, prozessorientierte Aufbereitung der Thematik

mit fortlaufender Erfolgskontrolle. Die Trainings orientieren sich an Beispielen aus dem Berufsalltag der TeilnehmerInnen/des Unternehmens. Fokus liegt auf sofortiger Anwendung und Umsetzung.

2. „Learning by doing“ steht im Vordergrund

Neben Einführungs- und Reflexionsphasen werden laufend Wahrnehmungskanäle stimuliert. Arbeit in Gruppen- und Einzelsettings, sofortige, individuelle Rückmeldungen, ständiges ÜBEN

3. „Accelerated Learning“ = 70% Training – 30% Theorie

Hintergrundwissen umgehend mittels Übungen umsetzen um das Erlernte zu festigen und in den Alltag zu integrieren

4. Methodenspektrum

Kurze, interaktive Inhaltsvorträge werden mit Beispielen aus der Praxis aufgelockert, verständlich gemacht und so in die Praxis integriert. Gemeinsam werden Fallbeispiele beleuchtet und alternative Lösungsansätze gefunden. Gruppen- und Plenumsarbeiten, diverse systemische Arbeitssettings, Kreativitätstechniken, Rollen-Spiele, Feedback- und Selbstreflexions-Runden – auf Wunsch auch Arbeit mit Video

Investition: Inhouse-Seminar

2 Tage: Gesamt EUR 3.200,- zzgl. 20% Ust

Im Inhouse-Seminar enthalten sind::

Kostenlose Erstbesprechung im Umfang von 2 Stunden, Unterlagen für alle TeilnehmerInnen, Vorbereitung zum Seminar unter Einbeziehung der unternehmensspezifischen Anforderungen, Vor- und Nachbesprechung, Flipchart-Protokoll per Mail an alle TeilnehmerInnen.

Ab 12 Personen mit einem 2. Trainer zu EUR 1.600,- zzgl. 20% UST pro Tag.

Reisekosten und ev. Nächtigungen werden separat in Rechnung gestellt.

Investition: Offenes Seminar (mind. 12 Personen)

2 Tage zu EUR 590,- zzgl. 20% UST pro Pers.

Trainerin:

Veronika Kolb-Leitner, MSc.



Geschäftsführung von kl-beratung | coaching | training e.U.

Zertifizierte akkreditierte Trainerin (CCT), Systemischer- und Reteaming Coach (PCO)

Lehrtrainerin und Lehrcoach, Ausbildungsleiterin, Supervisorin

Geprüfte Unternehmensberaterin (CCM)

Seit 20 Jahren im Bereich Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung tätig. Trainerin für Gesprächsführung. Autor zahlreicher Fachpublikationen.

Die Haltung von kl-beratung | coaching | training = „state of the art“

Sämtliche neuen Entwicklungen werden beobachtet und in unsere Konzepte integriert.

Kooperationen (z.B. mit Syst) und ständige Weiterbildung garantieren unser Know-how.



beratung | coaching | training e.U.

Veronika Kolb-Leitner, MSc.

Häusern 18 | 4893 Zell am Moos | Austria

Tel: +43 (0)6234 200 21 | Mob: +43 (0)664 124 99 55
office@kl-beratung.com | www.kl-beratung.com

