



- bid willkommen

Psychologie der Gesprächsführung

Gelnhausen

02. - 03.03.2023

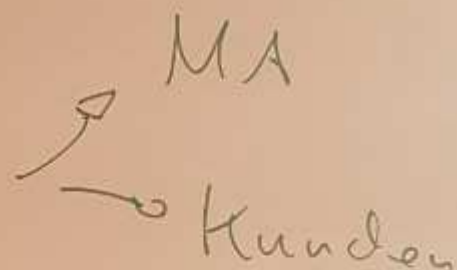
Michael  
DAHL

# Agenda

- Psychologische Grundannahmen
- Sach- und Beziehungsebene
- Gesprächsebenen erkennen und wechseln
- Umgang mit kritischen Situationen
- Konfliktgespräche
- Diskurs mit Gruppen

# Wünsche

☐ Kritische Situationen



→ auch zwischen Ebenen

→ Perspektivenwechsel

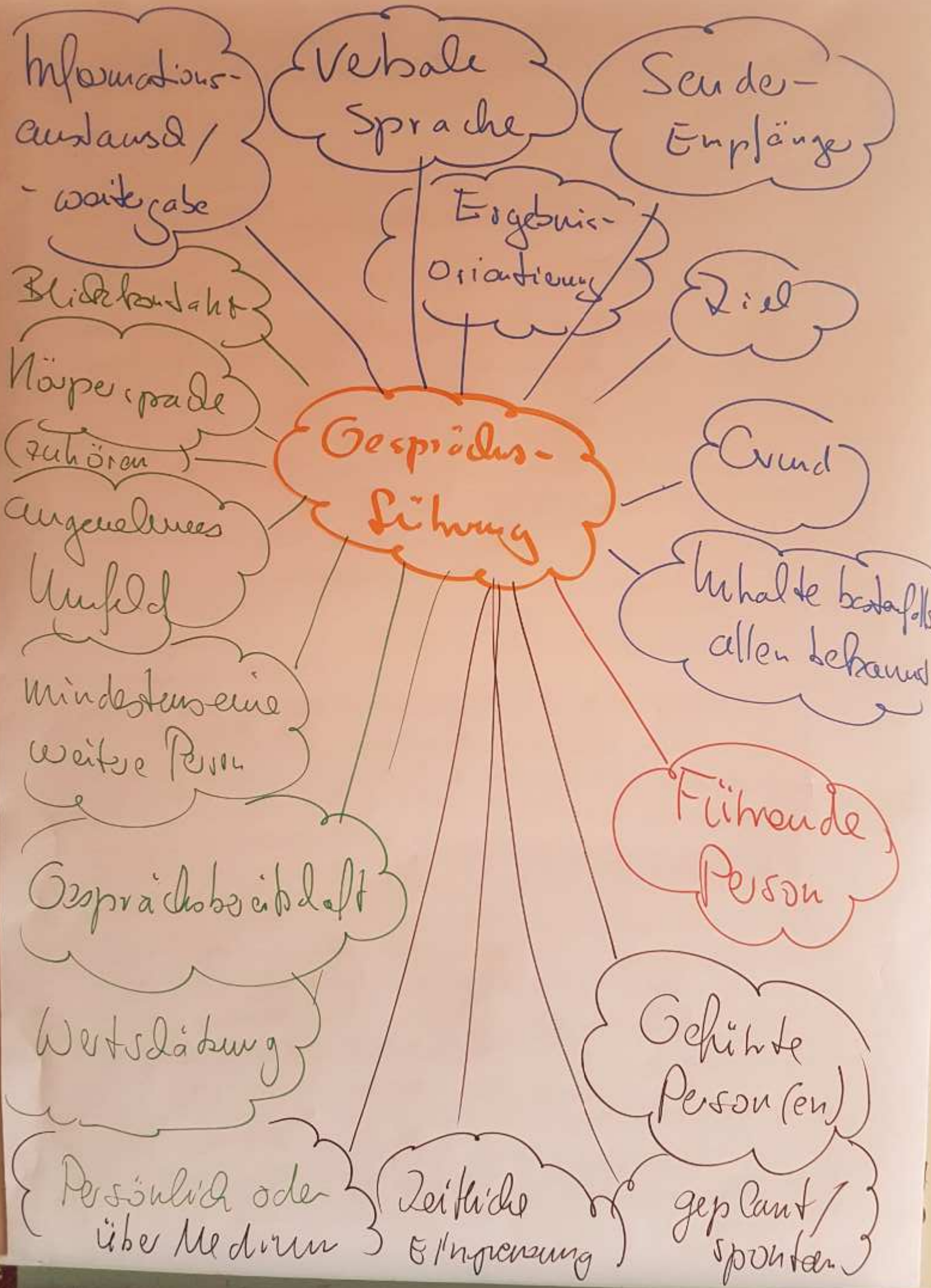
☐ Gespräche noch besser hören

☐ Gruppendiskussion

☐ Leute mitnehmen

☐ Sad - ⊕ Beziehungsebene

☐ Umgang Regionalpolitik



Verbale Sprache

Sende-Empfänge

Ergebnis-Orientierung

Ziel

Gesprächs-führung

Grund

Inhalte betrafen allen Teilnehmenden

Führende Person

Geführte Person(en)

geplant/spontan

zeitliche & räumliche Begrenzung

persönlich oder über Medien

Wertschätzung

Gesprächsabsicht

Mindestens eine weitere Person

Umfeld

angenehmes

Zuhören

Körpersprache

Blickkontakt

Informations-austausch / -weitergabe

Gesprächsebenen **(+5)** Trichter

Wahrhaftigkeit  
Gewaltfreie Ebene

**(+4)**

Mente • in / Coach  
→ verlassen des Gesprächs

**(+3)**

Reflektierte bewusste Handlung → Verantwortlichkeit

**(+2)**

Inhaltliche Ebene  
→ sachlich, analytisch, lösungsorientiert

Sprache

**(+1)**

Gesprächsbeitrags  
→ Süden des Gesprächs

Körpersprache

Illusionen  
Gewaltesebenen  
Entfreundung  
Dysfunktion

**(-1)**

passive Gewalt  
→ Ängste, Sorgen, Fairheit, Desinteresse

**(-2)**

aktive Gewalt  
→ Aggression, Wut, Scham

**(-3)**

pro-aktive Gewalt  
→ Einschüchtern, Mobbing

50%

100% - behindert

Diskriminierung, Bestrafung  
Manipulation, Falockausleger

**(-4)**

(+4) <sup>(+5)</sup> Trichter des  
Mentoren-Ebene

(+3) Führungsebene



(+2) Lösungsebene



(+1) Gemeinschaftsebene



(-1) Chaos-Ebene



(-2) Kriegebene



(-3) Sabotage Ebene



(-4) Deutliche Pathologie

# Fragestellungen

4 Gruppen:

- (A) Trickste - ⊕ Mentorenebene
- (B) Führung - ⊕ Lösungsebene
- (C) Gemeinschaft - ⊕ Chaosbene
- (D) Krieg - ⊕ Sabotageebene

① Woraan herkent man in gesprek deze Ebene:

• Floskelen

• Wörte

• Körperpröde:

Mimik, Gesicht, Blick,  
Haltung, Stand/Sitz,

HLang der Wörte (para-Verbal)

② Wie ändert sich die Stimmung in Gespräch?

③ Was könnte der Grund für das Verhalten sein?

④ Wie steht es um Intelligenz & Sachkompetenz?  
④ Socialkompetenz beim Gesprächsteilnehmer

⑤ Was möchte er auslösen → funktional ("Hilferuf")  
→ dysfunktional (EGG)

⑥ Was könnte man als Gesprächsführung tun, um die Ebene zu verlassen?

⑦ Wie erkennt die Gesprächspartner auf welcher Ebene man sich befindet?



# ① Mentor

- Zugewandt
- Souverän
- Strahlt Ruhe und Vertrauen aus
- hält Blickkontakt
- Positive wertschätzende Kommunikation
- Empathisch
- Spricht ruhig und überlegt

## Trickster

- (versucht) zu manipulieren
- stellt Fragen
- das Licht unter den Scheffel stellen
- nicht auf Augenhöhe
- sozial weniger integriert
- kein Blickkontakt
- stellt keine echte Verbindung her
- unruhige Gesprächsführung
- Zwischenfragen um Gespräch zu lenken
- provokant

2

# Mentor

- Positiv
- Motiviert

## Tridese

- Irritation
- Anregend

3

- Befördert das Positive

- Sachorientiert
- Ergebnis ist das Ziel

Lösungsprozesse sollen angestoßen werden

4

- hohe Sachkompetenz
- hat einen Werkzeugkoffer
- hohe Sozialkompetenz

- hoch intelligent
- wenig sozial integriert
- wenig Sozialkompetenz

5

- Positive Weiterentwicklung und Selbstwirksamkeit
- Verhaltensänderung
- Selbstreflexion des Mentors selbst

- Änderung des Prozesses
- Verhaltensänderung beim Gegenüber

6

- Gibt Führung ab
- Anteil bewusst drei Ebenen

- Nutzt bewusst alle Ebenen zur Zielerreichung

7

- Ichfühle mich geführt

- nur, wenn man sich selbst auf ähnliche Ebene befindet

# Führungsebene (+3)

1) Floskeln, Wörter / Körpersprache

- Höflich: Darf ich.....
- Gemeinsame Lösung finden
- Nachfragend
- Interessiert
- Ernsthaftigkeit
- aufrechte Haltung
- Blickkontakt
- freundliches Auftreten
- zugewandt
- Offen

2) Veränderung Stimmung?

~~Individuelle Merkmale~~

- Aufmerksamkeit, fühlt sich ernstgenommen, Sicherheit, fühlt sich gelassen

3) Grund f. das Verhalten?

- Wichtig, angenommen, Empathie

4) Intelligenz  
+++

Sachkompetenz

- erörtert objektiv
- Ziele festlegen
- Vorbild sein
- Messbare Ergebnisse
- Umsetzungs kompetenz

Sozialkompetenz

- Beziehungsaufbau zu MA
- Werte / Verhalten von MA beeinflussen
- Kritikfähigkeit
- Lob, Anerkennung
- Loyalität
- Flexibilität

5) Was möchte er ~~erlösen~~  
auslösen?

~~Intelligenz~~  
Intelligenz  
Gesprächsführung

Was könnte man tun, um die Ebene zu verlassen?

Sich auf die Ebene des Gesprächspartners zu begeben um Augenhöhe zu signalisieren (herzustellen)

Erkennung Gesprächspartner auf welcher Ebene man selbst ist?

Körpersprache, Mimik, Gestik

# Lösungsebene

(+2)

- 1) Sachlich, authentisch  
Zielstrebig
- 2) Fokussierung des Zieles und nicht  
der Blick auf das Problem
- 3) - Weil man optimistisch ist  
- Akzeptanz  
- Selbstwirksamkeit  
- Zukunftsorientiert + ist
- 4) Hohes Maß an Fachkompetenz  
Ausgeprägte Sachkompetenz  
Lösungsorientiert und zielgerichtet
- 5) Klare Rollenverteilung  
Projektorientierung  
Transparenz
- 6) aktiv zu hören, Lösungen aufzeigen
- 7) ~~Sprache~~ Körpersprache, Selbstreflexion

# +1 Gemeinschaftsebene

## I. Gesprächsmerkmale

- " Schön, dass du da bist... "
- " Schön, dass es geklappt hat... "
- " Bist du gut angekommen? " - (" Geht's dir gut? " (je nach Kontext))
- Körperhaltung: locker, offen, direkter Blickkontakt, entspannt
- Stimme: hoch, ruhig

## II. Stimmungsentwicklung

- vom offenen Gespräch -1 →
- zu Hilflosigkeit (Angst) ←
- vom offenen Gespräch +2 →
- zu Brainstorming, Ideenaustausch ←

## III. Grund

Enttäuschung, Frustration,  
andere Erwartungshaltung  
Begeisterung, Motivation,  
sich verstanden fühlen

- ## IV. Sozialkompetenz : notwendige Basis
- Intelligenz : aktiv einbringen  
Sachkompetenz : besonders gefordert

## V. Zielsetzung

- Funktional: Gesprächsbasis schaffen
- Dysfunktional: —

## VI. Lenkung des Gespräches

- wertschätzende Kommunikation, motivieren, aktiv zuhören

## VII. Gesprächsebene von außen erkennen

- Aufmerksamkeit, Ebenen-Verständnis

# 1) Chaosebene

## I. Gesprächsmerkmale

- "Aber das haben wir doch immer schon so gemacht..."
- "Aber das hat doch immer schon gut funktioniert..."
- verschränkte Arme, Blicke zuwerfen, Steifheit, Wegducken
- Stimme: hektisch, zitternd

## II. Stimmungsentwicklung

- von Hilflosigkeit zu Verzweiflung (-2) ↓
- von Hilflosigkeit zu Erleichterung / Optimismus (+1) ↑



## III. Grund

- sich unverstanden fühlen, sich nicht unterstützt fühlen
- sich verstanden fühlen, sich unterstützt fühlen

- ## IV. Sozialkompetenz : reduziert, Ich-bezogen
- Intelligenz : nicht betroffen
- Sachkompetenz : wird überlagert von Gefühlen

## V. Zielsetzung

- Funktional: Denkanstöße geben
- Dysfunktional: Distanz schaffen, Verantwortung abgeben

## VI. Lenkung des Gesprächs

- aktives Zuhören, Verständnis, Lösungen aufzeigen, Zeit geben
- Verbindlichkeit / Sicherheit geben

## VII. Gesprächsebene von außen erkennen

- Aufmerksamkeit und Ebenen-Verständnis

# 1) Woran erkenne ich die Ebene

- Jetzt geht's aber los
- Hast Du das gerade wirklich gesagt
- Nein, W-Fragen (nicht Sachebene)
- Dann kannst Du das aber selbst machen
- verschränkte Arme, heftiges Gestikulieren, Schritt nach vorne (in Raum des Anderen eindringen)
- Fixieren, feste Gesichtszüge

# 2) Wie ändert sich die Stimmung

- es knistert, angespannt, konfrontativ, unangenehm, Druck, Streß, respektlos gegen andere

# 3) Grund des Verhaltens

- Angst, Überforderung, Trigger (Erinnerungen)
- Sackgasse, ertappt in Würde/Ehre gekränkt, verletzt, unverstanden fühlen, Affekt (Hirn aus)

# 4) Intelligenz

- gering, Handeln im Affekt

# 5) Ziel

- will raus aus Situation
- Selbstschutz

# 6) Wie kann Ebene verlassen werden

- Pause, Umfeld wechseln, aus Situation rausholen + Neustart
- Ausweg aufzeigen, Respektvoller Umgang
- Emotionen des Anderen anerkennen + versuchen Gründe zu erfahren

# 7) Körpersprache, Stimmlage, ruhig, (Sachebene) Empathie



# 1) Woran erkenne ich die Ebene?

- Aha / Das ist aber spannend / spooky / so so / Na dann sag mal was es so wichtiges gibt / Meinst Du? überheblich / Lächeln / kontrolliert emotional, Pokerface,

# 2) Stimmungsänderung

- unangenehm / kalt / distanziert / Katze / Maus Spiel / unehrlich / destruktiv / verunsichernd / Respektlos / überheblich

# 3) Grund des Verhaltens

- Kränkung / Falsches Selbstbild / destruktiver Spaß / Unzufriedenheit / Machtbedürfnis

# 4) Intelligenz

- hoch, Strategie, einfühlsam (-)

# 5) Was will er?

- Verunsicherung gegenseitig / Schwächung Macht / Kontrolle / Zerstörung / Genug-tuung, Ebenverschiebung

# 6) Was kann ich tun um Ebene zu verlassen?

- im Gespräch abhaken / sich nicht auf die Schippe nehmen  
- Versuch / Überzeugung von anderen MA  
- Mentar / Trickster werden wenn man es kann

# 7) Wie erkenne ich auf welcher Ebene ich bin?

- auf allen Ebenen (interlekt / emotional)

# Führungsebene (+3)

1) Floskeln, Wörter / Körpersprache

- Höflich: Darf ich .....
- Gemeinsame Lösung finden
- Nachfragend
- Interessiert
- Ernsthaftigkeit
- aufrechte Haltung
- Blickkontakt
- freundliches Auftreten
- zugewandt
- Offen

2) Veränderung Stimmung?

~~Individuelle Prozesse~~

- Aufmerksamkeit, fühlt sich ernstgenommen, Sicherheit, fühlt sich gelassen

3) Grund f. das Verhalten?

- Wichtig, angenommen, Empathie

4) Intelligenz  
++

Sachkompetenz

- erörtert objektiv
- Ziele festlegen
- Vorbild sein
- Messbare Ergebnisse
- Umsetzungs kompetenz

Sozial Kompetenz

- Beziehungsaufbau zu MA
- Werte / Verhalten von MA beeinflussen
- Kritikfähigkeit
- Lob, Anerkennung
- Loyalität
- Konfliktfähigkeit



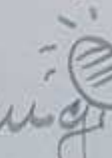
5) ~~Was möchte er~~  
auslösen?

~~...~~  
Gesprächsführung übernehmen

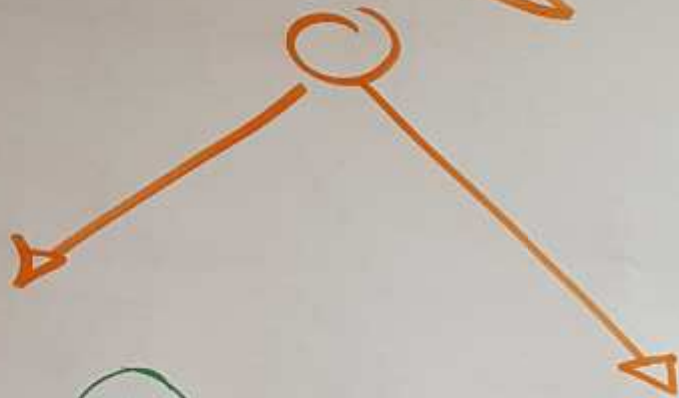
# Ebenen und Fähigkeiten

<u>Ebene</u>	<u>IQ</u>	<u>EQ</u>	<u>Kernbotschaft</u>
Mentor	✓✓	✓✓	
Führung	✓	✓	reflektieren/ bewundern
Lösung	✓	✗	Ich erkläre Dir → ernst
Gemeinschaft	✗	✓	Ich hab Dich lieb → lächeln

• stille •

Chaos	✗	✗	Ich Angst 
Kriegs	✗	✗	Ich Wut 
Sabotage	☹	☹	Ich Verunsicherung 

# Führung



① Mensch



heiß &  
liebevoll

höflich



Dämonen

Vergangenheit

②

Funktion/  
Rolle



sachliche  
Ernsthaftigkeit

Zukunft

Prozess

Schnittstelle

# Paraphrasieren

In der Situation

Emotionen  
benennen

Mit eigenen, anderen  
Worten wiedergeben

 Zusammenfassungen

Wunsch herausfinden

→ Wir

Nach der Situation

An Situation  
erinnern (Schilderung)

Emotionen  
benennen

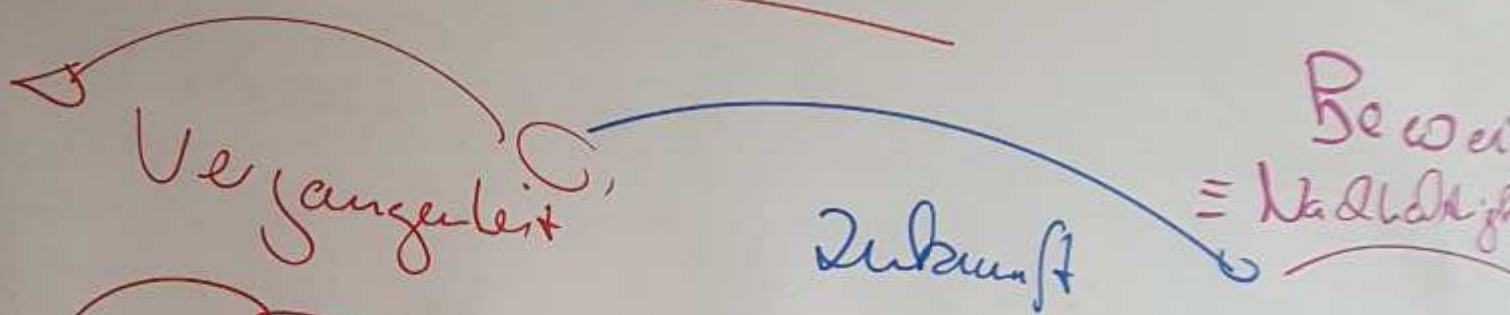
Mit eigenen  
Worten wiedergeben

Zusammenfassungen

Bedürfnis herausfinden

→ Wir

# Konfliktlösung



Schuld?

Lösung

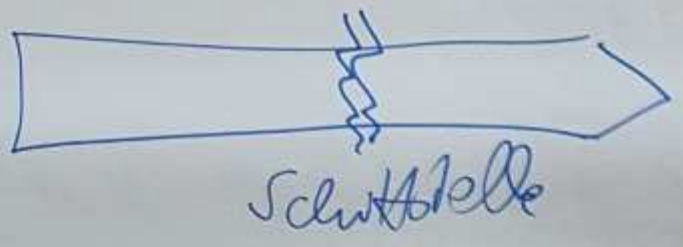
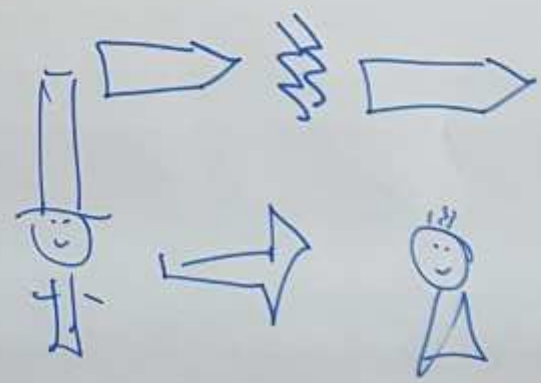
⇒ anders?

⇒ Prozess

⇒ Schnittstelle

Zustand Mensch

Gegensatz



# Fotoprotokoll

methoform.de

→ Kunden

→ Unterlagen

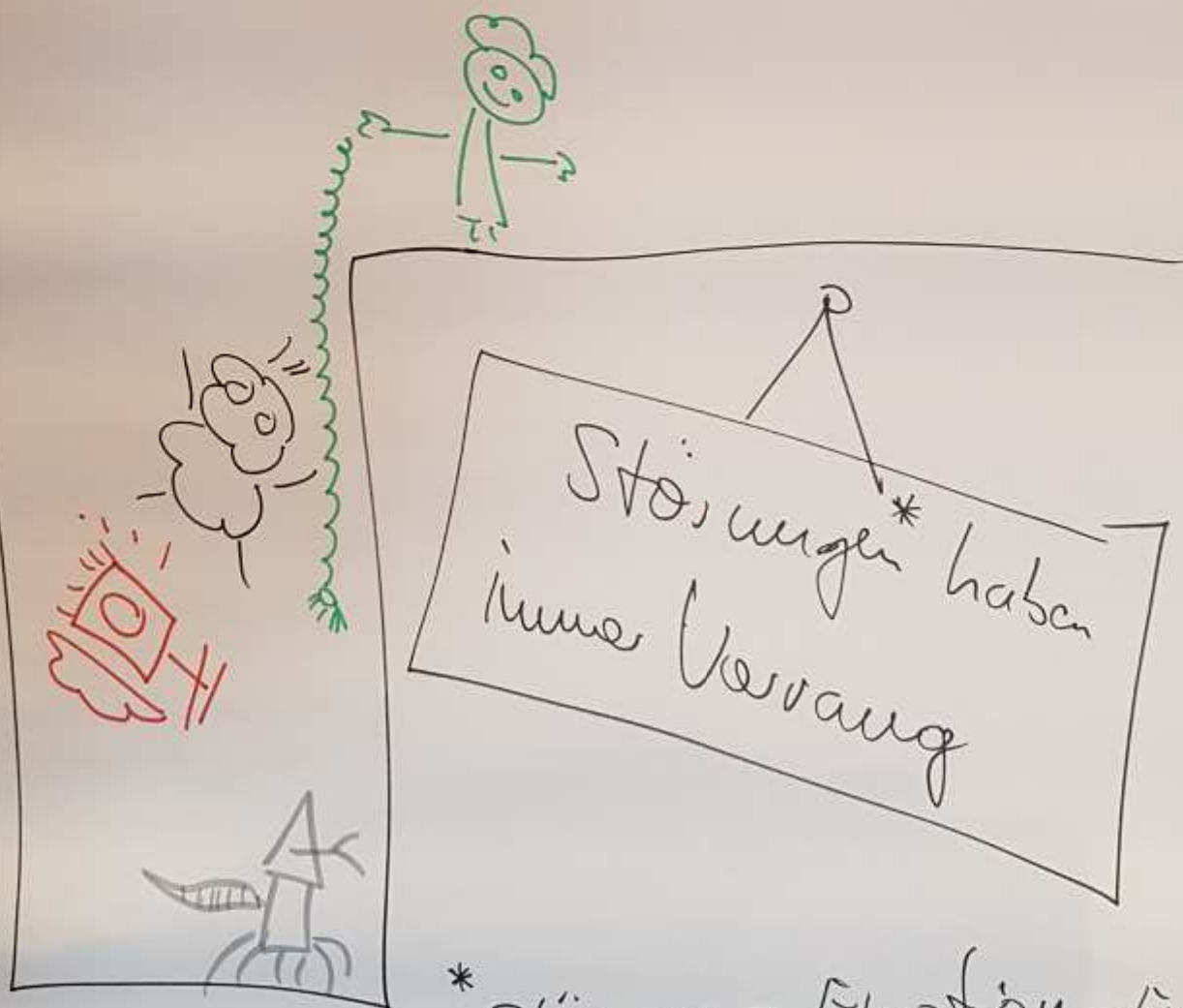
→ 2023\_03\_02 - Führung

+1

-1

-2

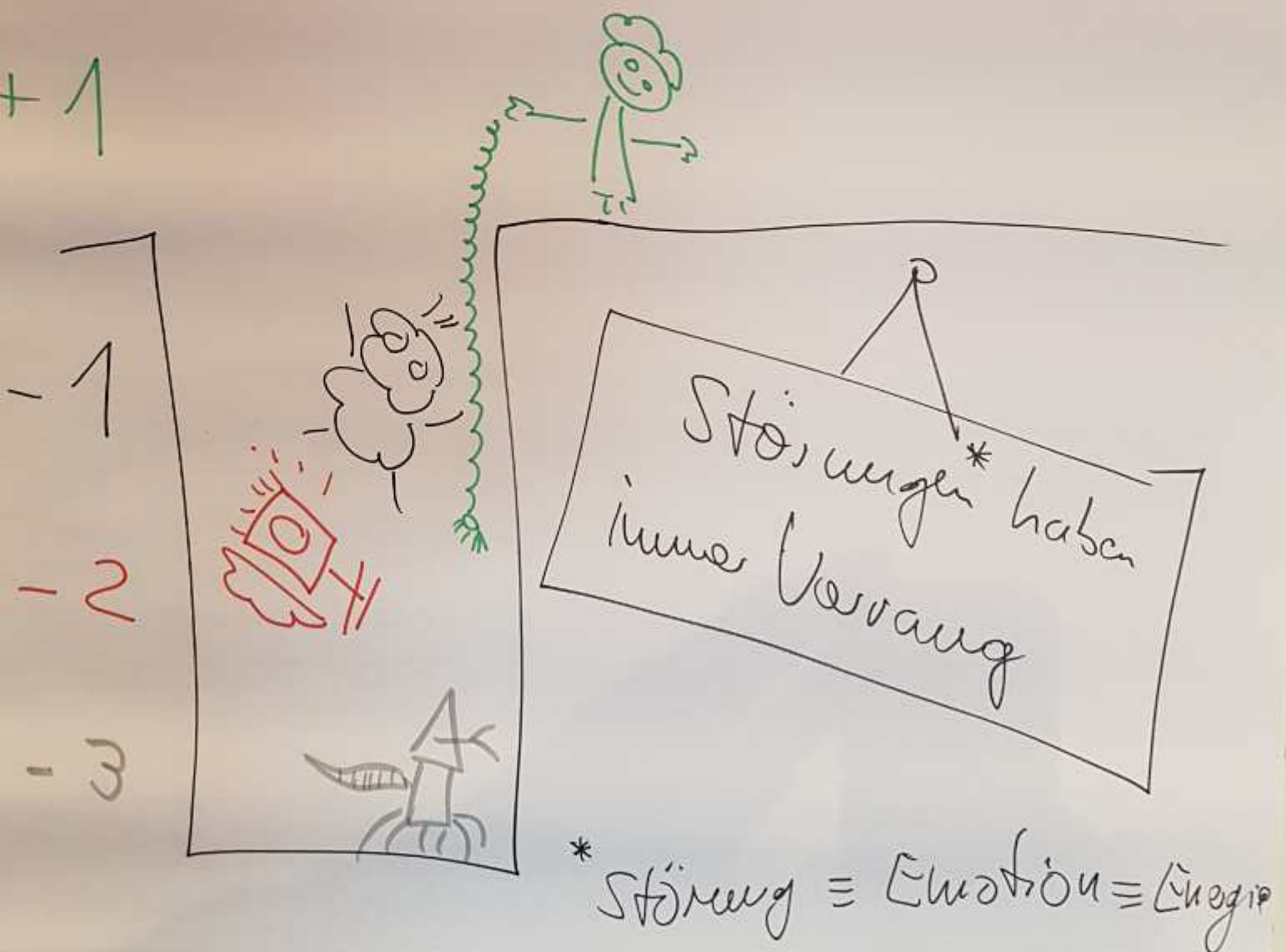
-3



\* Störung  $\equiv$  Emotion  $\equiv$  Energie



# Die diskursive Moderation



Wenn wir die Arbeitslast nicht in den Griff bekommen, gibt es uns in spätestens einem Jahr nicht mehr, als Team

- müssen Überstunden ⊕ Wochenendauslastung ⊕ Urlaube angerechnet bzw. gestrichen werden

basierend auf dem was nicht

+	+	+	-	↑	-	-
			•	•	•	•

die Hilfe

Was läuft  
alles schief?

Fehlende  
IV anwesenheit

Work-Life-  
Balance

Fehlende  
Struktur

Zu viel  
Bürokratie

Ich arbeite mehr  
als andere

Zu komplizierte  
Prozesse

Viele  
Krankheiten

Fehlende  
Priorisierung

Ich fühle mich  
nicht wertgeschätzt

Man bleibt alle  
an mir hängen

Wir haben zu  
wenige MA

Schlechte Stimmung  
im Team

Ständig neue  
Aufgaben

Fehlende  
Kommunikation

Sichtbar wird  
ausgenutzt

Zu wenig  
Fort- & Weiterbildung

Was läuft  
alles schief 2022

Stimmung

Work-Life-  
Balance

Ich arbeite mehr  
als andere

Ich fühle mich  
nicht wertgeschätzt

Man bleibt alle  
an mir hängen

Schlechte Stimmung  
im Team

Situation wird  
ausgeartet

Organisatorisches

Zu komplizierten  
Prozessen

Zu viel  
Bürokratie

Fehlende  
Transparenz

Fehlende  
Struktur

Fehlende  
Priorisierung

Fehlende  
Kommunikation

Rahmen-  
bedingungen

Wir haben zu  
wenige MA

Ständig neue  
Aufgaben

Viele  
Kranke

Qualifizierung

Zu wenig  
Fort- & Weiterbildungen

Was läuft  
alles schief?

Stimmung



Work-Life-  
Balance

Ich arbeite mehr  
als andere

Ich fühle mich  
nicht wertgeschätzt

Man bleibt all-  
zu oft hängen

Schlechte Stimmung  
im Team

Situation wird  
ausgenutzt



Organisati-  
onelles

Zu komplizierte  
Prozesse

Zu viel  
Bürokratie

Fehlende  
Transparenz

Fehlende  
Struktur

Fehlende  
Priorisierung

Fehlende  
Kommunikation



Rahmen-  
bedingungen

Wird es zu  
wenig MA

Ständig neue  
Aufgaben

Viele  
Mängel

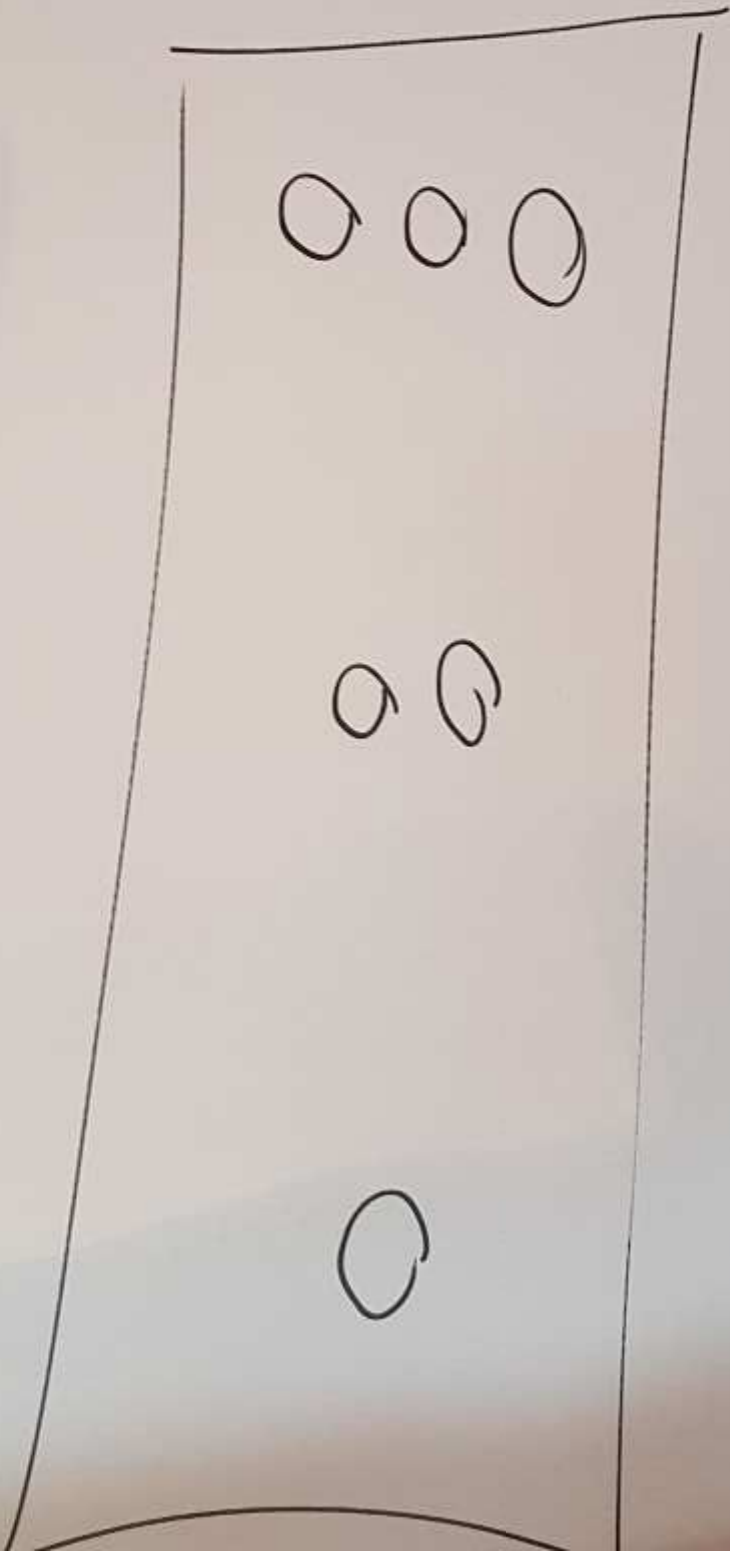


Qualifizierung

Zu wenig  
Fortbildung

# Principles

typical



Lösungsidee externe Fortbildung

Transparenz Orga

Zwischenmenschliches

Ideenkasten

Fortbildung / Training  
(Einzel -> Resilienz)  
(Gruppe -> Teambuilding)

Anlass für Misstrauen erklären  
transparent?

Soziale Veranstaltungen

Ideenkasten

Teambuilding-Maßnahme

Angebot durch FK zur/bei Priorisierung

gemeinsame Unternehmungen

Gesundheitsförderung  
(Angebote Fitness, etc.)

Transparenz über individuelle Fähigkeiten/ Belastung herstellen

~~Wichtig~~ Probleme innerhalb des Teams / Konflikte durch Gespräche auflösen

Transparenz bei der Aufgabenverteilung

Wertschätzung artikulieren FK / Team

regelmäßige, kurze Teambeurteilungen (klein)

Übersicht der Aufgaben/ Bereiche der MA, um Transparenz zu schaffen

Erfassung der aufkommenden Arbeit + faire Aufteilung auf MA

# Lösungsideen

Team  
Entwicklung

QM

Teambesprechung

Verschlan-  
kung  
der Prozesse

regelmäßige  
Dienstbesprechungen

Prozesse  
beschreiben

externe Unterstützung  
der Arbeitsorganisation

Forum  
fachl. Austausch

Prozesse  
optimieren

feste  
Meetingstrukturen  
entwickeln / festlegen

Kommunikations-  
wege festlegen

gemeinsame  
Zielplanungs-  
prozesse

Offenheit  
MA in Prozessen  
einbeziehen

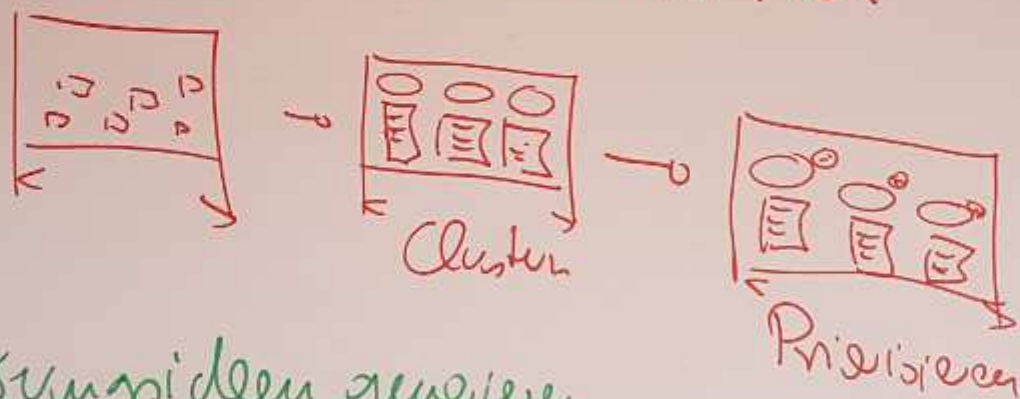


# Diskursive Moderation

- ① Provokative Aussage /  
Neutrale Aussage

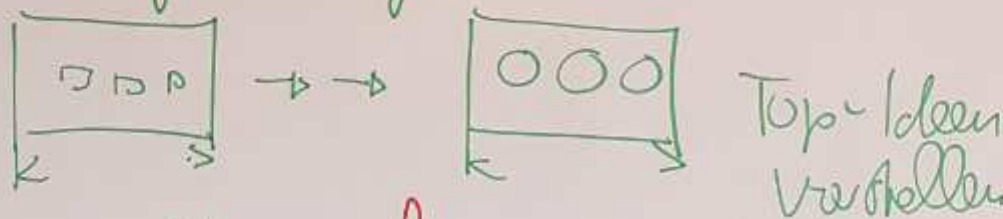
- ② Bewertung
- |    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| ++ | + | - | - |
|    |   |   |   |

- ③ Was macht es Problematisch



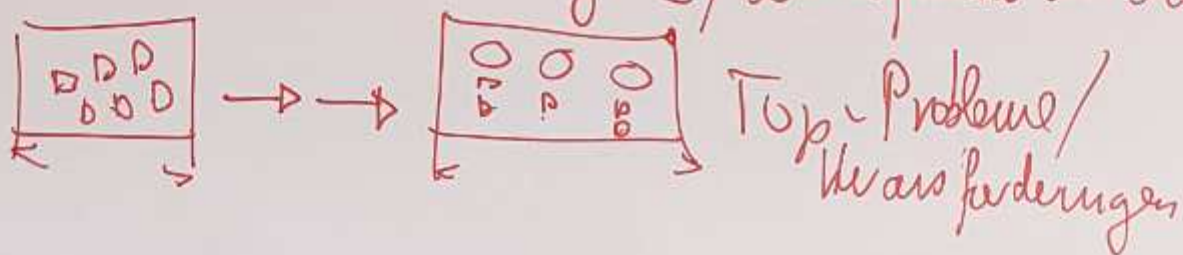
Zusatzfrage

- ④ Lösungsideen generieren



Kostenfrage

- ⑤ Was macht es schwierig 2 / Worauf müssen wir achten?



Know-how

2

(Wo)her  
Power

9

Ressourcen

4

QM-System  
intern als Vorgabe  
im Hintergrund

Aufgabenverteilung/  
Rollenfestlegung

finanzielle Mittel

Schulung  
Mitarbeiter  
(Piclun)

mangelnde  
Partizipation der  
Prozessbeteiligten

Kein Geld für  
externe Berater

Es fehlt das  
Know-how, um  
Prozesse zu  
analysieren

Führungskraft  
blockiert

Zeit- / feld-  
Ressourcen  
fehlen

MA  
sperrten sich

Zu viele Prozesse  
die zu beschreiben  
sind

erhöhter  
Zeitaufwand

Man muss  
sich Zeit  
nehmen

regelmäßige,  
kurze Team-  
besprechungen  
(klein)

Transparenz  
bei der  
Aufgabenverteilung

gemeinsame  
Unternehmungen

erhöhter  
Zeitaufwand  
Hoher Zeitaufwand  
zu langwierige  
Diskussionen  
→ kein Fokus auf Ergebnisse

Zeit

MA fühlen sich  
kontrolliert.  
MA fühlen sich  
kontrolliert  
"Kontrolle"  
Kontrolle

Kontrolle

relevante Personen  
nehmen nicht  
teil  
Gruppenbildung -  
"immer dieselben"

Teilnehmer-  
kreis

"gezwungene"  
Atmosphäre  
grundsätzliche  
Ablehnung

Motivation

Erwartungen werden  
nicht erfüllt

Enttäuschung  
Frustration

... schon wieder?  
- was gibt es noch zu  
besprechen? - habe doch  
mein System - mir ist alles klar

(Mehr-)  
Aufwand

zu hoher  
Aufwand im  
Hintergrund

Privatzeit

Zeit

regelmäßige,  
kurze Team-  
besprechungen  
(klein)

Zeit  
●●●●

Transparenz  
bei der  
Aufgabenverteilung

Kontrolle  
●●●●

gemeinsame  
Unternehmungen

Teilnehmer-  
kreis ●●●

Feste zeit-  
pläne  
etablieren

Abprache mit  
Gremien und  
Mitarbeiter

Transparenz  
Nachvollziehbarkeit

Anreize

Time Management

Vorb. = keine Kon-  
sultationen um Ober-  
zu schützen

Umfragen / ...  
Anreiz fehlen  
Abfrage Inter. z.B. 50% A2 / 50% F2

festen Rahmen-  
bedingungen

separate  
Controllinginstanz  
etablieren

Organisation  
durch das Team

festen vorher  
geplanten Zeitrahmen  
setzen

Art der  
Auswertung

Regeln für kurze  
Meetings festlegen

Keine Zahlen  
nicht MA (Personen)  
berufen / anonymisiert  
(Personengruppen zusammenfassen)

keine "Strafe"  
Absurtheit

Akzeptanz

bewusst Zeit nehmen,  
dies fest einplanen  
Terminblock - regelmäßig

# Rahmen- festlegung ⑥

Budget-  
planung

Mittel frühzeitig  
im Haushalt anstellen

ausgearbeitetes Konzept  
als Grundlage für  
Finanzierungs-Verhandlungen  
von Personal/Finanz-Ressourcen

# Motivation ⑨

Mitarbeiter durch  
Gespräche und Schulungen  
die Ängste nehmen

Prozessanalyse  
durch geschulte  
Mitarbeiter

Den Nutzen  
ausdrücken

MA von  
Beginn an einbinden  
und mitnehmen

Blockaden  
prioritär lösen

# Orga

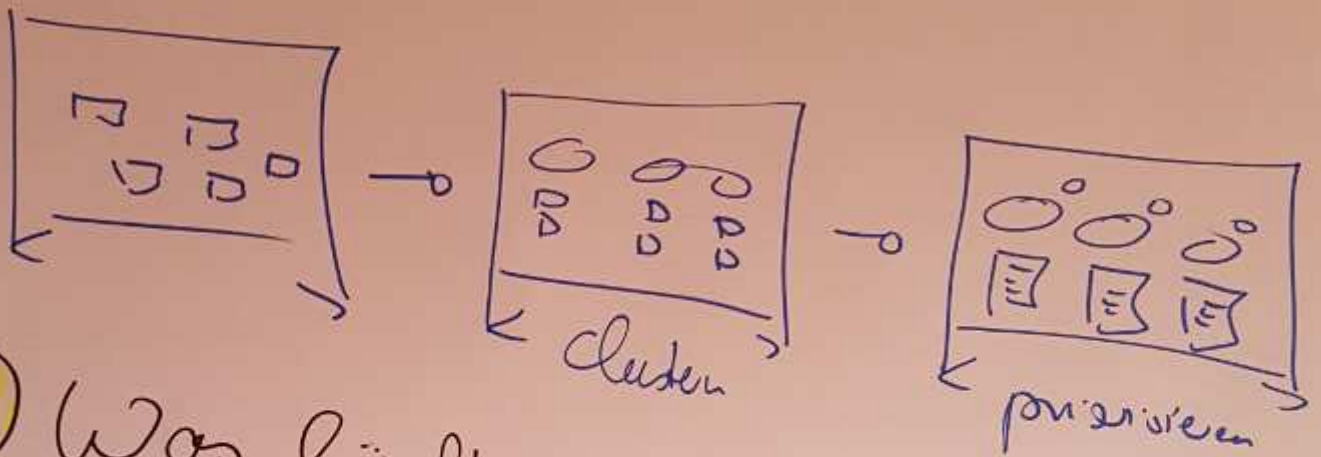
Arbeitsgruppen  
festlegen

Festlegung Projekt-  
leitung

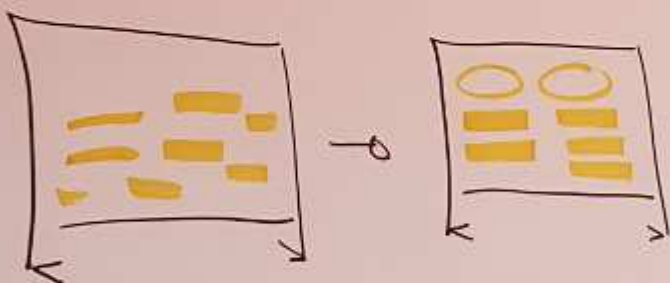
Rollen nach  
Fähigkeiten  
verteilen

Rollenerwartungen  
klären

6) Wie bekommen wir es trotzdem hin?



7) Was läuft gut und sollte nicht verändert werden?



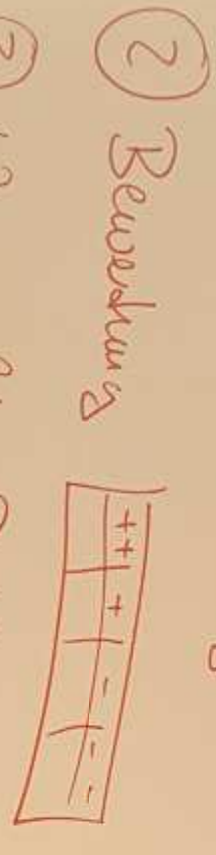
8) Planen eines/mehrerer Projekte / oder eines Programms (aus mehreren Projekten)



# Dispersive Moderation

1 Provokative Aussage /

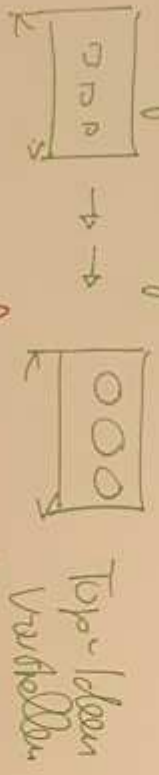
Neutrale Aussage



3 Was macht das Problematisierend



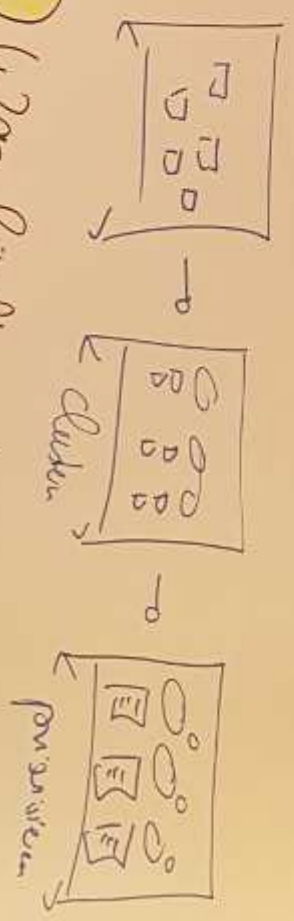
4 Lösungsideen generieren



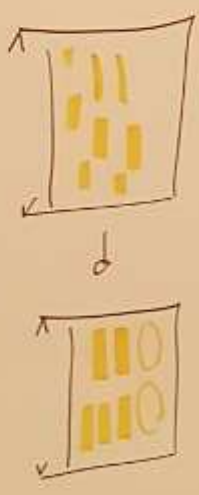
5 Was macht es schwierig? / Woraufhinweis wird es sein?



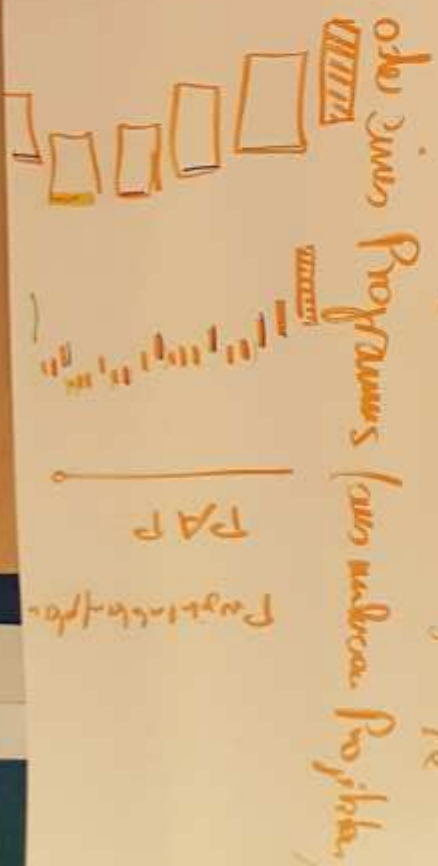
6 Wie bekommen wir es trotzdem hin?



7 Was läuft gut und sollte nicht verändert werden?



8 Proben eines / mehrerer Projekts / oder eines Programms / aus mehreren Projekten



Arbeits-  
bedingungen

Erweiterter  
Gleitzeitrahmen

Arbeiten im Homeoffice

hybride  
Teammeetings

E-Rechnung

Personal

Grundsätze  
Veränderungsberiktheit  
vorhanden

Wenig  
Krankheitsfälle

Motivierte Mitarbeiter  
nicht ausbremsen.

Life-Work-  
Balance

Informationsfluss-  
austausch

Politik

pol. Unterstützung  
aus Dezernaten  
bei guter Begründung



regelmäßige,  
kurze Team-  
besprechungen  
(klein)

Zeit  
●●●●

feste  
Rahmen-  
bedingungen

guter fachl.  
Output

fachlicher  
Output

Eigenverantwortung &  
Selbständigkeit

Freiheit  
Individualität

Rahmen, in welchem  
sich die MA  
selbst organisieren

Individualität /  
Flexibilität  
●●●●

Transparenz  
bei der  
Aufgabenverteilung

Kontrolle  
●●●●

Transparenz  
Nachvollziehbarkeit

Art der  
Auswertung

Unterstützung über  
starre ~~Weg~~ Strukturen  
hinaus

über  
Tellerand schauen

Teamgedanke  
●●●●

Spitzenleute haben  
weiter die Möglichk.  
Spitzenleitung  
bestimmen

Individuen  
jeder MA  
individuelle Leist.  
Arbeitszufrieden-  
heit behalten

individuelle  
Spielräume

Flexibilität

gemeinsame  
Unternehmungen

Teilnehmer-  
kreis ●●●●

Akzeptanz

Anreize

„Feierabend“  
=  
Feierabend  
Trennung

Beruf / Privates  
Work / Life  
Balance

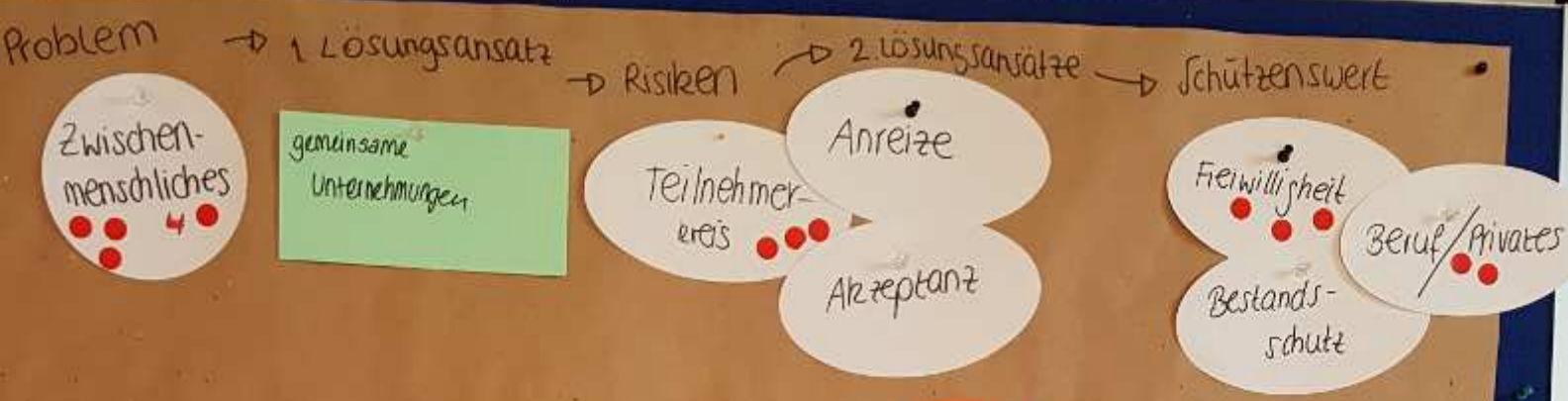
Beruf / Privates  
●●●●

g.U.  
sind vorhanden

Bestands-  
schutz

Freiwilligkeit  
bestehen bleibt

Freiwilligkeit  
●●●●



PROJEKT AUSFLUG **ZIEL**

- Benennung Verantwortliche
- Programm
- Ort
- Termin
- Zeit
- Kosten
- Teilnehmer
- Einladung
- Abgleich
- Durchführung

Akzeptanz & Anreize schaffen  
 Teilnehmerkreis offen halten, Anreize schaffen  
 } Verbindung zum Privaten berücksichtigen  
 Akzeptanz  
 } Teilnehmerkreis offen halten  
 Freiwilligkeit  
 > ERGEBNIS des Prozesses

Personalmanagement

- aus Businessplan inkl. Ressourcen
- IT System als Vorgabe im Hintergrund
- Blockaden prioritär lösen

Politik  
Mittel im Haushalt frühzeitig einstellen

Rahmenfestlegung

MA einbinden

Rollenklärung klären (gegenseitig)

Gesprächsumriss festlegen

Rollen-/Aufgabenverteilung

Schulung MA

Prozess beschreiben

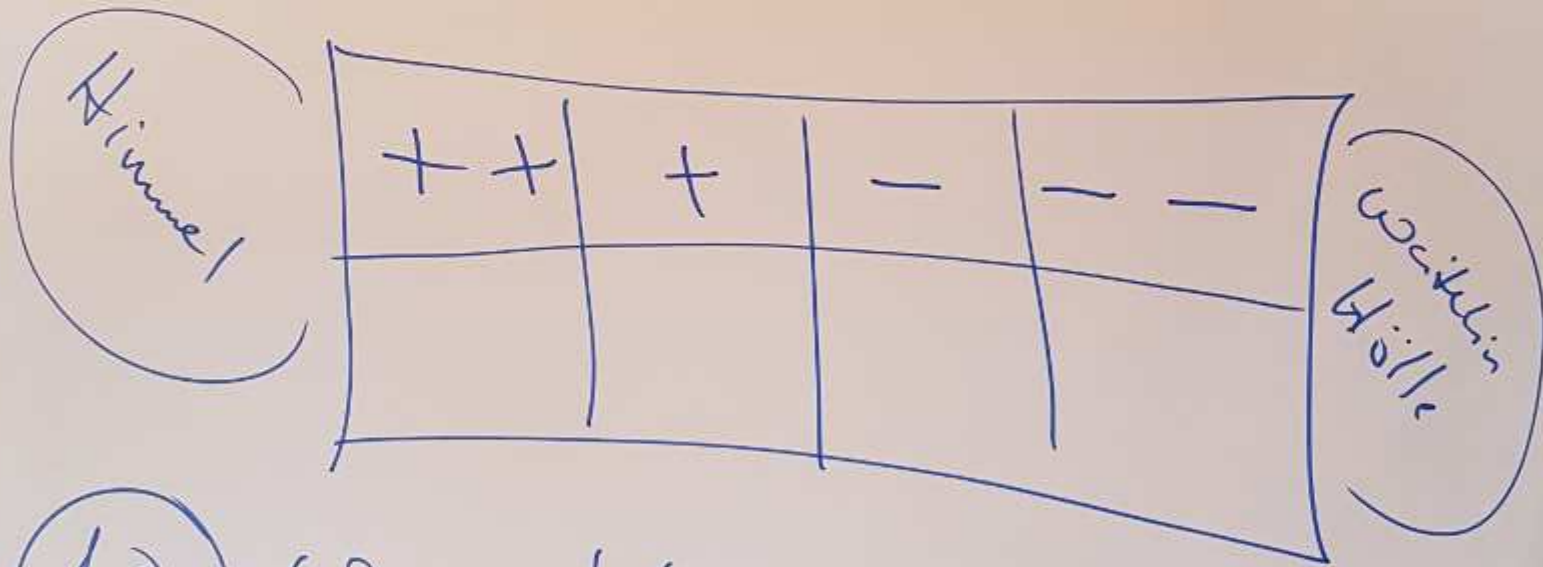
Prozess optimieren

Evaluierung! Ziel erreichen

# 9 Abschluss

Wie geht es damit,

wenn wir dies so umsetzen?



10 Worum haben wir noch nicht  
gedacht? / Worum  
liegt's?

