

Alternativen zum Erklären und Abwiegenl - Fragen, die Mitarbeitende in Selbstverantwortung bringen:

- Was brauchst du konkret von mir, um xy zu lösen?
- Welche Risiken und Hindernisse siehst du?
- Welche Annahme steckt dahinter?
- Welche Entscheidung brauchst du von mir?
- Wer kann dir dabei helfen?
- Ich höre Frust heraus, was genau löst diesen aus? Woher kommt der?
- Was wäre eine Alternative?
- Willst du es so oder so machen?
- Was wäre ein erster Schritt? Bis wann? Was braucht es dafür?
- Verstehe ich richtig, dir geht es darum, dass...?
- Was soll das Ziel sein?
- Was brauchst du, um den ersten/nächsten Schritt zu machen?
- Wer ist für was zuständig?
- Wie schaffen wir es, xy bis Freitag zu erreichen?
- Was fehlt dir zur Lösung des Problems?
- Wie würdest du entscheiden?
- Wie geht es dir damit?
- Was genau blockiert dich/die Lösung gerade?
- Wer im Team kann dich unterstützen?
- Was hat dich diese Woche am weitesten gebracht?
- Was ist uns gut gelungen? Wo müssen wir noch nachjustieren?
- Was nimmst du dir konkret vor – für morgen/diese Woche?
- Wie dringend ist es wirklich? Warum ist es (nicht so) wichtig?
- Was passiert, wenn wir xy nicht/anders machen?
- Was fehlt noch?
- Was lief gut? Was nicht? Was müssen wir ändern?
- Welches Ergebnis brauchen wir am Ende des Meetings heute?
- Was ist dir/euch klar? Was ist noch unklar?
- Was kann jeder tun, damit xy besser/Ziel erreicht wird?
- Was genau meinst du? Worum geht es dir?
- Wie hast du eine ähnliche Situation/Aufgabe bewältigt? Wie bist du dabei vorgegangen?
- Was hat dich dazu bewegt, xy zu tun?
- Was würde dir den Umgang mit xy erleichtern?
- Wie belastend ist die Situation für dich von 1-10 (festlegen, was Zahlen bedeuten)?
- Was ist an der momentanen Situation gut?
- Wo siehst du dich in 6 Monaten/5 Jahren? Welche Bedeutung hat das Thema in 6 Monaten/5 Jahren?
- Stell dir vor, das Problem ist gelöst. Woran erkennst du das?
- Was sagen Kollegen dazu? Wie sehen diese das Problem?
- Was genau meinst du damit? Kannst du ein Beispiel geben?

Techniken zur Diskussion & zum Austausch zu spezifischen Themen in Meetings & Workshops, ggf. Notizen zur Ergebnispräsentation verschriftlichen lassen:

- Kleingruppen/Tandemarbeitsphasen
- Murmelgruppen (Austausch mit Sitznachbarn)
- Think-Pair-Share (Denkräume schaffen: allein-Tandem/Kleingruppe-Plenum)
- Skalierungstechniken, Bodenanker zu Fragestellung (z.B. Stimmung, Bedeutsamkeit, Zustimmung zu Entscheidung – 1-10 stellen lassen)
- Galerie-Arbeit &-Walk: Flipcharts mit Fragestellung/Themen – wichtige Botschaften/Ideen werden beim Laufen durch Raum notiert
- Walk and Talk: Tandems/zu dritt – zu Thema rausgehen, diskutieren
- Kopfstandmethode: Was müssten wir tun, damit es noch schlimmer wird? Von hier aus Strategien sammeln, die ans Ziel führen („stattdessen“ zu einzelnen Aspekten notieren)
- Retrospektive: Lief gut-lief doof-Learning/Verbesserungsidee – jeder schreibt 3 Zettel und heftet sie thematisch an Stellwand
- Rollenspiele
- Blitzratschlag: X sucht Rat bei 2-3 Personen oder im Chat schreibt jeder 2 Ideen – 30sek./Person
- Stärken stärken: Das lief gut – 3 Aspekte benennen oder malen – vorstellen ohne Diskussion
- Ideengeschenk: gib mir 2 Ideen & ich geb dir zwei Ideen – Fragestellung reingeben, zentrale Punkte diskutieren & 2-3 Ideen notieren in Tandem oder Kleingruppe
- Worldcafé: rotierende Kleingruppendiskussion mit versch. Thementischen
- Fishbowl (Innenkreis diskutiert, Außenkreis darf sich beteiligen)
- Brainstorming/Brainwriting (Ideen aufschreiben, weitergeben)
- Barcamp (Inhalte/Fokus entsteht vor Ort)
- Zukunftswerkstatt (Kritik-, Fantasie-, Umsetzungsphase)
- Daily Stand-Up: kurzer, regelmäßiger Austausch zu Thema
- SWOT-, Kraftfeldanalyse (Fokus auf Stärken, Schwächen)
- Kollegiale Fallberatung

Techniken zur Diskussion & Abstimmung in Meetings:

- Rot-gelb-grün – Kartenabstimmung
- 1-5: Wie sehr unterstützt du den Vorschlag – Fingermeldung
- Dafür-Enthaltung-Dagegen – Daumenzeig (hoch-nach rechts-runter)
- 5-to-fold – Faust: starker Widerstand, ich gehe nicht mit/1 Finger: Bedenken, aber ich trage Entscheidung mit/2 Finger: Vorbehalte, aber ich trage Entscheidung mit/3 Finger: ich bin dabei/4 Finger: ich unterstütze und bringe mich ein/alle Finger hoch: volle Zustimmung & Übernahme wichtiger Aufgaben denkbar
- Wichtigkeit – 5 Finger: sehr wichtig bis 1 Finger: nicht wichtig für mich
- Dot-Abfrage: jeder erhält 1-3 Klebepunkte und verteilt sie entsprechend der Themen nach Bedeutung
- Konsentabstimmung: Es wird nur gefragt, wer Einwände hat, die es verhindern, Idee mitzutragen – Handzeichen und Erklärung
- Konsensentscheidung: so lange diskutieren, bis alle zustimmen
- Anonyme Abstimmungsmöglichkeiten (Präsenz: z.B. Briefkasten mit Stimmzetteln; digital: z.B. Mentimeter)
- Mehrheitsentscheid: Mehrheit entscheidet, der Rest trägt Entscheidung mit

Beachten Sie unbedingt:

- Meetings sollten nach Möglichkeit nicht länger als 45min. sein
- Zwischen Meetings braucht es kurze Verschnaufpausen (10-15min.)
- Bauen Sie ggf. Bewegungs- Atem-, Lüftungspausen ein
- Meetings brauchen klare Struktur: Agenda, Ziele, Zeitmanagement, Moderation
- Mitarbeitende wollen partizipieren – stellen Sie heraus, was Führung entscheidet und wo Partizipation sinnvoll und erwünscht ist – stecken Sie den Rahmen klar ab
- Bleiben Sie klar: Was Sie entschieden haben, wird ohne Grund nicht wieder anders gemacht!
- Ohne die richtige Haltung klappt es nicht: Seien Sie offen, ehrlich interessiert, stellen Sie Fragen statt zu verurteilen, versuchen Sie zu verstehen – nutzen Sie das aktive Zuhören und paraphrasieren Sie: „Habe ich richtig verstanden, dir geht es um xy?“ „Das macht dich wütend, ist das richtig?“ „Ich verstehe, dass xy für dich schwer ist und gleichzeitig...“ (statt „..., aber“)
- Machen Sie die Spielregeln transparent: Auf Plakat oder als Broschüre oder in einer PP
- Visualisierung & Dokumentation der (Zwischen-)Ergebnisse sind wichtige Elemente, nutzen Sie ggf. eine Maßnahmenspalte (Wer-Was-Bis wann) oder ein Kanbanboard
- Der gemeinsame Einstieg ins Meeting ist wichtig: würdigen Sie Erfolge, Fortschritte, Ereignisse der letzten Zeit öffentlich (Appreciative Inquiry)

Hilfreiche Fragen zur Selbstreflexion und Vorbereitung:

- Wie kann ich auf Vielredner reagieren?
- Wie gehe ich mit Störern um?
- Was tue ich, wenn Einwände kommen?
- Wie reagiere ich auf nonverbale Signale, wie spreche ich dies an?
- Was tue ich, wenn jemand nicht bei der Sache/unkonzentriert/uninteressiert ist?
- Wie reagiere ich auf unvorbereitete Teilnehmende?
- Was tue ich, wenn der TOP „Sonstiges“ für Diskussionen, neue Themen „missbraucht“ wird?

Weiterführende Literatur:

- Alter, U.: Teamidentität, Teamentwicklung und Führung. Wir-Gefühl am Arbeitsplatz ermöglichen – das Potenzial des Teams nutzen. Springer 2016
- Ebner, M./Götz, T.: Positive Leadership an Schulen. In Lehrern & Lernen 49 (2023), S.26-28. Online abrufbar unter: [Positive Leadership an Schulen](#)
- Frei, M. Kuster, C. Koch, F.: Veränderung? Ich bin dabei. Kartenset zur Selbstreflexion bei Veränderungen an Schulen. 1. Auflage. Beltz 2024
- Freimuth, J./Barth, T.: Handbuch Moderation: Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen. Hogrefe Verlag 2014
- Föhr, T.: Moderative Führung. Das Praxisbuch. Methoden und Haltung für Zusammenarbeit im KI-Zeitalter. Managerseminare 2026
- Hermann, M.: Achtsame Führung - Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan für Präsenz und Online zu gesunder Zusammenarbeit und Selbstfürsorge. Managerseminare 2026
- Laxy, R.: Das systemische Mitarbeitergespräch. Managerseminare 2026
- Starker, V.: Stop Bullshit Work. Wie Unternehmen im Zeitalter von Overflow ihre Produktivität retten können. Rossberg Verlag 2026
- Schmidt, T.: Kommunikationstrainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. 9. Auflage. Managerseminare 2014
- Thomann, C.: Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Überarb. und erw. Neuauflage. Rowohlt 2004
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden: 1: Störungen und Klärungen. Rowohlt Taschenbuch; 48. Edition 2010
- Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn. Täuschung. Verstehen. 26. Auflage. Piper Verlag 2000
- Watzlawick, P.: Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch (T. Trunk (Hrsg.): 2., unveränderte Auflage). Hogrefe 2016
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 13., unveränderte Auflage. Hogrefe 2017