

Lilli Höch-Corona



# Führen mit Gefühl

Teamsitzungen gestalten und Gespräche führen  
mit den Gefühlsmonster<sup>®</sup>-Karten



# Inhaltsübersicht

Einleitung.....	9
Leitlinien .....	13

## **Im Team**

Tool 1: Einstiegsrunde .....	15
Tool 2: Blitzlicht .....	21
Tool 3: <i>Gefühlsmonster</i> -Matrix .....	24
Tool 4: Soziometrische <i>Gefühlsmonster</i> -Fragen.....	29
Tool 5: Skalenfragen .....	33
Tool 6: Abschlussrunde .....	38

## **Einzel**

Tool 7: Gesprächsvorbereitung.....	42
Tool 8: Selbstklärung mit Lösungsfokus.....	47

## **Zu Zweit**

Tool 9: Mitarbeitergespräch.....	53
Tool 10: Mitarbeiter-Feedback-Tool.....	57
Tool 11: Konfliktklärung.....	63

## **Zu Dritt**

Tool 12: Einleitung eines Konfliktklärungsgespräches .....	71
Abschluss.....	82

# Einleitung

In diesem Buch geht es in jedem Kapitel um Gefühle; um erfreuliche, schwierige, unterschiedliche und gemeinsame Gefühle, vergangene und aktuelle, eigene und fremde und um überraschende Gefühle.

Gefühle haben die Tendenz, uns manchmal im unpassenden Moment zu überfallen. Das kann insbesondere bei schwierigen Gefühlen zu Problemen führen. Gespräche über Gefühle helfen, das Erlebte besser zu verarbeiten, Unterschiede und Gemeinsamkeiten deutlich zu machen und neue Wege miteinander zu entwickeln. Die *Gefühlsmonster*-Karten® können diese Gespräche erleichtern.

»Zuhören konnte ich nicht so gut, dazu war ich zu ärgerlich – aber schauen konnte ich noch, und da sah ich, dass es meiner Kollegin auch schlecht ging.« Diese Worte einer Mediationskundin folgten einem meiner ersten Versuche, die *Gefühlsmonster* in der Mediation einzusetzen. In den 15 folgenden Jahren entwickelten sich im Gespräch mit unseren Anwenderinnen und Kollegen viele weitere Techniken, wie sich mit Visualisierungen von Gefühlen Gesprächseinstiege erleichtern, Perspektivwechsel anregen und Gruppenmeinungen sichtbar machen lassen.

Mit diesem Buch möchte ich dazu beizutragen, dass ein Austausch über Gefühle leichter wird und möglichst zu einer dauerhaft verbesserten Basis werden kann.

Dies wird nicht für jeden Menschen so sein, ebenso wie es nicht in jedem Moment eine gute Idee ist, über Gefühle zu sprechen. Die Entscheidung darüber liegt bei Ihnen, liebe Leserinnen und Leser.



Was Sie in diesem Buch finden, ist eine Sammlung von bewährten Tools für die Gruppenarbeit, für das Selbstmanagement, die Einzelberatung und die Konfliktklärung.

Unsere Kommunikation ist komplex – und wir sind alle unterschiedlich. Erfahrungshintergründe bestimmen unser Handeln manchmal mehr, als uns lieb ist, und das, was wir erfahren, ist so unterschiedlich wie die Welt, in der wir aufgewachsen sind und leben.

Ärgerlich zu sein bewirkt den üblichen Tunnelblick, lässt uns gangbare Wege nicht sehen, trennt uns von Menschen, denen wir eigentlich wohl wollen oder mit denen zusammen wir an wichtigen Projekten arbeiten.

Als eine der ersten Ausbilderinnen für Mediation habe ich schnell gemerkt, dass keine noch so gute Technik uns einen Ablaufplan bietet, wie wir schwierige Situationen meistern. Neben all dem, was wir über Techniken und Kommunikation lernen können, sind wir immer auch gefordert, uns als Person mit dem, was uns ausmacht, einzubringen. Gleichzeitig kann uns eine gute Technik auf Ideen für konstruktive Strategien bringen, sodass wir Menschen und Gruppen auf der Basis unseres Wissens, unserer Einfühlung und Erfahrung auf ihrem Weg einen Schritt weiterbringen können.

### **Wie liest man dieses Buch?**

Lassen Sie sich anregen, zunächst diejenigen Tools auszuprobieren, die Sie ansprechen. Die Praxisbeispiele zu Beginn jedes Tools zeigen, worum es in der folgenden Technik geht, und helfen, die weiteren Schritte zu verstehen. Alle Beispiele in diesem Buch sind aus meiner Arbeit und der meiner Kolleg/innen. Sie wurden so verändert, dass sie einerseits nicht auf die beteiligten Personen zurückzuführen sind und andererseits deutlich machen, wozu

das folgende Tool dient. Alle Namen sind frei erfunden. Wenn bei Ihnen die Lust aufkommt, eine Technik auszuprobieren, ist das genau der richtige Einstieg.

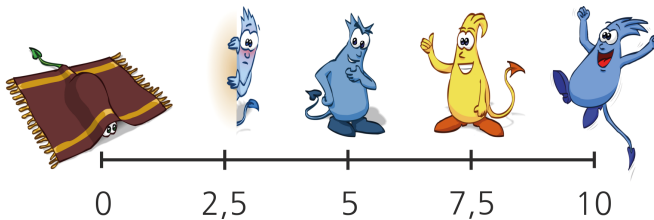
Ich wünsche Ihnen gute Erfahrungen mit den Techniken aus diesem Buch – und viele Ideen für Ihre eigene Arbeit!

# TEAM

## Tool 5: Skalenfragen

### Praxisbeispiel

Heute steht eine Konfliktmoderation im Leitungszirkel an. Dazu wurde extra eine externe Mediatorin beauftragt. Direkt nach der Vorstellung legt die Mediatorin folgende Skala auf den Boden, verbunden mit der Frage: »Wie geht es Ihnen jetzt am Anfang der Moderation?«



Die Karten liegen sehr weit auseinander, sodass die Teilnehmenden tatsächlich ein wenig hin- und herwandern können. Schließlich ergibt sich folgendes Bild: Fast die Hälfte der Gruppe ist verhalten und steht bei dem Monster, das hinter der Wand hervorschaut. Die andere Hälfte steht bei dem nachdenklichen Monster in der Mitte, zwei Personen stehen bei dem gelben Monster. In den Erläuterungen, wieso die Teilnehmenden da stehen, wo sie stehen, wird klar, dass viele müde sind, sich mit dem Konfliktthema weiter zu beschäftigen, da bisherige Versuche fruchtlos waren oder die Situation noch schlimmer gemacht haben. Die zwei

bei dem gelben Monster sind aus demselben Grund froh, dass heute vielleicht anders über den Konflikt gesprochen werden kann. Dadurch, dass die Bedenken ausgesprochen und gehört werden, sind sie für diejenigen, die skeptisch sind, nicht mehr so im Vordergrund. Außerdem hat die Mediatorin nun die Chance, direkt auf die Bedenken einzugehen. Auf dieser Grundlage kann die gemeinsame Arbeit beginnen.



### Anlass

- Im Teamworkshop oder bei der Klausurtagung.
- Wenn Sie die Teilnehmenden aktivieren möchten.
- Wenn Sie einen schnellen Überblick zur Haltung des Teams zu einem bestimmten Thema bekommen möchten.



### Ziel

- Die Teilnehmenden beziehen buchstäblich Stellung zu einem Thema.
- Alle bekommen einen guten Überblick, wer wo steht.



### Zeit

5–10 min (je nach Gruppengröße)



### Material:

1 Set *Gefühlsmonster*-Karten® A4 oder A6

## So funktioniert es

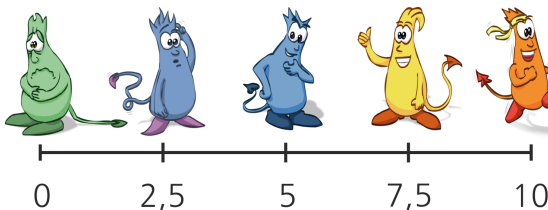


Bebildert mit *Gefühlsmonstern* legen Sie eine Skala auf den Boden: von unangenehmen zu angenehmen Gefühlen. Die Teilnehmenden positionieren sich im Raum dazu.

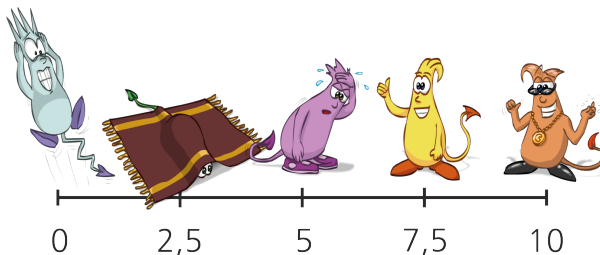
Weisen Sie den Plätzen auf der Skala die *Gefühlsmonster-Karten*® zu, die Sie für die entsprechende Situation für geeignet halten. Sie breiten die Skala auf dem Boden aus. Dann laden Sie die Teilnehmenden ein, von Karte zu Karte zu wandern, bis sie an dem für sie passenden Gefühl angekommen sind. So erfahren die Teilnehmenden den Platzwechsel ganz praktisch.

Hier ein paar Beispiele für Skalen:

- »Wie geht es Ihnen mit der morgigen Veranstaltung?«



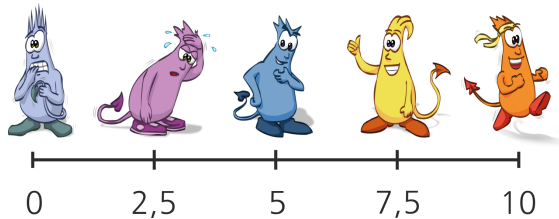
- »Wie geht es Ihnen damit, dass Ihr Team morgen vor dem Vorstand das Projekt präsentieren soll?«





Oder die Frage zum Thema *Konfliktscheu* oder *streitlustig*:

- »Wo würden Sie sich privat, wo beruflich einordnen mit Ihrer Bereitschaft, Konflikte anzugehen oder sich eher zurückzuhalten?«



Oft gibt es hier Aha-Erlebnisse, wenn Teilnehmende merken, dass sich ihr Verhalten privat und beruflich durchaus unterscheidet...



Wenn Sie bei Ihrer Vorbereitung gerade keine Karten zur Hand haben, lassen sich die Skalenfragen auch gut am PC mithilfe des *Gefühlsmonster-Scans* vorbereiten (<http://scan.gefuehlsmonster.de/de>). Sie können hier auf dem blauen Feld die Karten beliebig umsordieren und so ausprobieren, ob Ihre Auswahl für Sie stimmt.

Lassen Sie sich durch diese Beispiele anregen, eigene Skalen für Ihre Themen zu finden! Selbstverständlich kann man, wenn genug Platz ist, auch zu jeder Zahl zwischen 1 und 10 eine Karte auslegen.

## Wirkung

- Da alle aufstehen und sich im Raum positionieren, sind die Teilnehmenden aktiviert. Das ist oft ein erfrischender Auftakt zur Bearbeitung eines Themas.



## Variante: Arbeit am Tisch im Einzelgespräch

Für die Arbeit am Tisch lassen sich Skalen mithilfe der *Gefühlsmonster*-Sticker auf einem DIN-A4- oder DIN-A3-Blatt erstellen. Alternativ können Sie *Gefühlsmonster*-Karten® im Visitenkartenformat verwenden.

## Variante: Fragenvarianten

- »Wie geht es Ihnen mit Projekt XY?«
- »Wie fühlen Sie sich, wenn Sie an das Projekt XY denken?«
- »Wie ist es Ihnen in den letzten vier Wochen mit der Zusammenarbeit im Team ergangen?«
- »Wie ist es Ihnen mit der neuen Software gegangen?«



### **Oder zukunftsgerichtet, um Ressourcen zu entwickeln:**

- »Wie würden Sie sich gerne mit dem Projekt fühlen?«
- »Wie möchten Sie im nächsten Jahr gerne zur Arbeit kommen?«