



## **IPOS-Juli-Impuls 2015**

Das „Z.I.E.L Konzept“ von Susanne Spieß  
So strukturieren Sie komplexe Gespräche konstruktiv,  
ziel- und nutzenorientiert.

In einem meiner letzten Seminare zum „Erfolgreichen Führen vom BEM-Gesprächen“ (BEM = Betriebliches Eingliederungs-Management) fragte ein Teilnehmender „Gibt es für diesen Gesprächsablauf auch eine Eselsbrücke?“ Für diesen Wunsch habe ich das „Z.I.E.L. Konzept“ entwickelt, welches ich Ihnen hiermit gerne auch für Ihre komplexen Gespräche zur Verfügung stelle.

Im Folgenden finden Sie

- Beschreibung des Konzeptes samt Zeitangaben für die einzelnen Gesprächs-Phasen (bezogen auf ein ca. 1-stündiges Gespräch),
- für den Erfolg wesentliche Gesprächstechniken,
- passende innere Haltung für ein gutes Gelingen,
- Anwendungsmöglichkeiten des Z.I.E.L.Konzeptes für Ihren Führungsalltag.

## **Z.I.E.L. Konzept (Susanne Spieß)**

### **Z**uhören und Verstehen der

Problemzusammenhänge, Einschränkungen, Leistungspotentiale,  
Ressourcen .... (Ca. 15 - 20 Minuten).

### **I**deen finden und Konkretisieren

wie der angestrebte Zustand erreicht werden kann. (Ca. 15 - 20 Minuten).

### **E**rgebnisse alltagstauglich machen,

so dass diese in die Arbeitsorganisation und das gesamte Team integriert  
werden können. (Ca. 15 – 20 Minuten).

### **L**ösungen verbindlich vereinbaren

und damit die Umsetzung sichern. (Ca. 5 – 10 Minuten).

Erfahrungsgemäß verweilen Gesprächsführende in der Regel oft knapp in der Z-Phase,  
nennen ein bis zwei Lösungsmöglichkeiten und sagen dann deren Umsetzung zu.

Das wesentliche Potential für den langfristigen Erfolg eines Gesprächs liegt jedoch

- in einer intensiven, fundierten Sondierung der Ausgangslage
- einer anschließenden komplexen Erfassung des Lösungs- und Umsetzungsraumes, sowie
- einer konkret-verbindlichen Umsetzungsvereinbarung.

## Gesprächstechniken für die einzelnen Phasen

In der „Z“- und „I“-Phase sind vor allem folgende Gesprächstechniken wichtig, die Sie vermutlich unter dem Begriff „Aktives Zuhören“ kennen:

Offene Fragen stellen:

- Beispiele: Welche Zusammenhänge sehen Sie zwischen Ihrer Erkrankung und der Arbeit? Was genau sehen Sie daran als Problem? Was ist daran für Sie besonders problematisch? Welche Vorschläge haben Sie um ... zu erreichen?

Auf das Gesagte eingehen, durch

- weitere Nachfragen: „Wie meinen Sie das genau?“
- inhaltliches Wiederholen: Habe ich Sie richtig verstanden, der wichtigste Punkt ist für Sie .....?
- die Stimmung des/der Gesprächspartners/in aufnehmende Äußerungen: hm, oh je ...ach, das ist ja ärgerlich, das ist bestimmt anstrengend ...

### In der „E“-Phase ist es wesentlich systemische Fragen zu stellen

- „Was meinen Sie, was würden Ihre Kollegen/innen von diesem Vorschlag halten?“
- „Was könnte das für Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team haben?“
- „Was ist noch zu bedenken, damit ... gut in den Arbeitsalltag integriert werden kann?“

Ergänzt durch die bereits oben beschriebenen Techniken.

### In der „L“-Phase ist es bedeutend

konkret und präzise nachzufragen:

- Bis wann genau können/werden Sie dies umsetzen? Bis zum z.B. 02.08.15
- Wie genau werden die Ergebnisse übermittelt. Z.B. per Mail.

Genaues Hinhören auf Zwischentöne z.B. Zweifel, Unsicherheit, Ausweichen.

- Falls Sie solche Zwischentöne feststellen sollten, setzen Sie Nachfragen ein: Kann es sein, dass Sie unsicher sind bzgl. des Erfolges? Falls ja, was könnte Sie sicherer machen? ....

### Wichtig:

Fragen Sie bitte in jeder Phase mit Fingerspitzengefühl, Klarheit, Verständnis, Respekt und Interesse so lange nach bis Sie den Eindruck haben das Wesentliche erfasst zu haben!

Oft vermuten wir viel zu schnell, wir hätten alles genau verstanden. Dabei haben wir uns tatsächlich nur in unseren eigenen Vermutungs-Zusammenhängen verfangen.

## Wesentlich für ein gutes Gelingen: Die innere Haltung

Eine offene, interessierte, konstruktive innere Haltung gegenüber

- dem/der Gesprächspartner/in und
- dem Gesprächsthema

sowie eine kritisch-optimistische Win-Win-Haltung

- im Hinblick auf das Gesprächsergebnis

sind die Voraussetzung für den Erfolg des Gesprächs.

## Anwendung im Führungsalltag

Das Z.I.E.L.Konzept ist bei

- „BEM-Gesprächen“  
(hier ist ergänzend zum beschriebenen Z.I.E.L Konzept zusätzlich das professionelle, konstruktive, moderierende Einbeziehen verschiedener Gesprächspartner/Experten (Personalrat, Schwerbehindertenvertreter .. sowie das komplexe Know-How zu Zusammenhängen im BEM und zum Thema „Gesundheit – Arbeit“ wichtig).
- „Präventionsgesprächen“ (Sie vermuten eine aktuelle Überlastung Ihres/r Mitarbeiter/in).
- bei jeder Art von „Problem-Gesprächen“ wie z.B. ein Problem im Ablauf ist aufgetaucht, ...
- „Veränderungsgesprächen“: z.B. ein/e Mitarbeitende/r wünscht eine Veränderung (zeitlich/inhaltlich ...)

anwendbar.

Ich wünsche Ihnen gute Gespräche mit dem „Z.I.E.L.Konzept“!

Im August macht unser IPOS-Monats-Impuls Sommerpause.

Den nächsten Impuls gibt es wieder im September.

Beste Grüße und einen schönen Sommer

Ihre Dipl. Psych. Susanne Spieß  
Institutsleiterin