

René Laxy

Das systemische Mitarbeitergespräch

**Fragetechniken für Führungskräfte – Klarheit schaffen,
Lösungen fördern, Wirkung erzielen**

*„Ein Weiser gibt nicht die richtigen Antworten,
sondern er stellt die richtigen Fragen.“*

Claude Lévi-Strauss (1908–2009, Kulturphilosoph)



Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 8 |
| Mind Map | 8 |
| Bevor Sie mit dem Lesen beginnen | 11 |
| | |
| 1 Das Fundament | 12 |
| 1.1 Warum systemische Fragen heute Führungsqualität sind | 12 |
| 1.2 Die 10 häufigsten Fragen in Mitarbeitergesprächen | 19 |
| 1.3 Systemisch denken und handeln in der Praxis | 21 |
| 1.4 Grenzen im Einsatz von systemischen Fragen in Mitarbeiter- gesprächen | 25 |
| 1.5 Die innere Haltung zur Nutzung systemischer Fragen | 28 |
| 1.6 Mini-Übungen zur eigenen Haltung & Selbstcoaching | 31 |
| | |
| 2 Toolbox: Die 12 wirksamsten Fragetypen | 36 |
| 2.1 Fragen zum Problemverständnis | 40 |
| 2.2 Konkretisierungsfragen | 45 |
| 2.3 Fragen zu Unterschieden | 50 |
| 2.4 Skalierungsfragen | 54 |
| 2.5 Zirkuläre Fragen | 61 |
| 2.6 Ziel- und lösungsorientierte Fragen | 65 |
| 2.7 Ressourcenorientierte Fragen | 70 |
| 2.8 Fragen zu Ausnahmen | 74 |
| 2.9 Hypothetische Fragen | 79 |
| 2.10 Wunderfragen | 84 |
| 2.11 Den Ball zurückspielen durch Gegenfragen | 90 |
| 2.12 Praxistransferfragen | 96 |

3 Gesprächsanlässe..... 102

| | | |
|------|---|-----|
| 3.1 | Bewerbungsgespräch..... | 103 |
| 3.2 | One-on-One/1:1-Gespräch/Jour fixe | 107 |
| 3.3 | Feedback geben..... | 114 |
| 3.4 | Delegationsgespräch..... | 120 |
| 3.5 | Zielvereinbarungsgespräch/Mitarbeiterjahresgespräch | 125 |
| 3.6 | Förderung von Eigenverantwortung..... | 131 |
| 3.7 | Konflikt zwischen Teammitgliedern | 138 |
| 3.8 | Leistungsverschlechterung eines Teammitglieds | 145 |
| 3.9 | Arbeitsüberlastung/Burnout-Anzeichen..... | 155 |
| 3.10 | Change-/Veränderungsgespräch | 161 |

4 Herausfordernde Situationen in Mitarbeitergesprächen.....168

| | | |
|-----|--|-----|
| 4.1 | Ablenken vom eigentlichen Thema..... | 169 |
| 4.2 | Herunterspielen von Problemen..... | 173 |
| 4.3 | Unsachliche Argumente | 175 |
| 4.4 | Schweigen oder Blockadehaltung..... | 178 |
| 4.5 | „Ja, aber ...“-Reaktionen | 182 |
| 4.6 | Emotionale Reaktionen..... | 186 |
| 4.7 | Frustration und Demotivation | 191 |
| 4.8 | Verzerrte Selbstwahrnehmung..... | 195 |
| 4.9 | Vorwürfe und Anklagen gegen die Führungskraft..... | 199 |

| | | |
|--|---|-----|
| | Übersicht aller Praxis-Beispiele | 202 |
| | Abschließende Worte des Autors | 204 |
| | Zusätzliche Ressourcen und Literaturhinweise..... | 206 |
| | Stichwortverzeichnis..... | 208 |

Die Download-Ressourcen

5 Transfer & Zukunft

| | |
|-----|--|
| 5.1 | So schaffen Sie es, systemische Fragen souverän in der Praxis anzuwenden |
| 5.2 | Übungen |
| 5.3 | Wie kann KI Sie bei Ihren Mitarbeitergesprächen unterstützen? |
| 5.4 | Transfer-Scorecard für Führungskräfte |



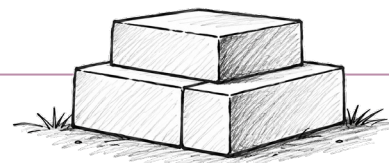
Kapitel 5 exklusiv
in den Download-
Ressourcen

6 Weitere Download-Ressourcen

- ▶ GRPI Fragenkatalog
- ▶ GRPI Praxisbeispiel
- ▶ 2 weitere Übungen zur eigenen Haltung und zum Selbstcoaching
- ▶ Grafischer Überblick zu allen systemischen Fragetechniken
- ▶ Über 300 Beispielfragen zu den einzelnen Fragetechniken
- ▶ Ausführliche Praxisbeispiele zu allen Fragetechniken
- ▶ Checkliste für Skalierungsfragen
- ▶ Checkliste: Delegation von großen Aufgaben – Vorbereitungsbogen
- ▶ Checkliste: Ablauf zur Delegation von großen Aufgaben

Einleitung

Mind Map



Warum systemische Fragen heute Führungsqualität sind

1. Das Fundament

Die 10 häufigsten Fragen einer Führungskraft in Mitarbeitergesprächen

Systemisch denken und handeln in der Praxis

Grenzen im Einsatz von systemischen Fragen in Mitarbeitergesprächen

Die innere Haltung zur Nutzung systemischer Fragen

Mini-Übungen zur eigenen Haltung & Selbstcoaching

Konkretisierungsfragen

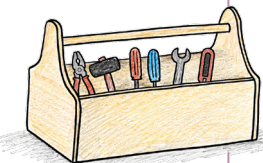
Fragen zum Problemverständnis

Fragen zu Unterschieden

Skalierungsfragen

Zirkuläre Fragen

2. Toolbox: Die 12 wirksamsten Fragetypen



Praxistransferfragen

Den Ball zurückspielen durch Gegenfragen

Wunderfragen

Fragen zu Ausnahmen

Hypothetische Fragen

Ressourcenorientierte Fragen

Ziel- und lösungsorientierte Fragen

3. Gesprächsanlässe

Bewerbungsgespräch

One-on-One

Feedback geben

Delegationsgespräch

Zielvereinbarungsgespräch

Förderung von Eigenverantwortung

Konflikt zwischen Teammitgliedern



Das systemische Mitarbeitergespräch

5. Transfer & Zukunft



In den Download-Ressourcen zu finden

So schaffen Sie es, systemische Fragen souverän in der Praxis anzuwenden

Übungen

Wie kann KI Sie bei Ihren Mitarbeitergesprächen unterstützen?

Transfer-Scorecard für Führungskräfte

4. Herausfordernde Situationen in Mitarbeitergesprächen



Vorwürfe und Anklagen gegen die Führungskraft

Verzerrte Selbstwahrnehmung

Frustration und Demotivation

Emotionale Reaktionen

„Ja, aber ...“-Reaktionen

Schweigen oder Blockadehaltung

Unsachliche Argumente

Herunterspielen von Problemen

Ablenken vom eigentlichen Thema

Veränderungsgespräch

Arbeitsüberlastung

Leistungsverschlechterung eines Teammitglieds

Bevor Sie mit dem Lesen beginnen,

bitte ich Sie, sich einen Moment Zeit zu nehmen – auch wenn es nur zwei Minuten sind – und sich kurz Gedanken über folgende Fragen zu machen:

- ▶ Was würden Sie nach dem Lesen dieses Buches gern anders machen bzw. besser können?
- ▶ Welche Führungs-Situationen würden Sie mit systemischen Fragen gern wirkungsvoller gestalten?

Bitte lesen Sie erst weiter, wenn Sie sich die beiden Fragen beantwortet haben. Vielleicht schreiben Sie sich die Antworten auf. Zum Ende dieses Buches kommen wir auf Ihre Antworten noch einmal zurück.

1

Das Fundament

1.1 Warum systemische Fragen heute Führungsqualität sind

„Ein System versteht man erst dann, wenn man versucht, es zu ändern.“

Kurt Lewin, 1890–1947, deutsch-US-amerikanischer Psychologe

Als ich den Arbeitstitel dieses Buches befreundeten Führungskräften zeigte, reichten die Reaktionen von „Kannst du das Wort systemisch nicht durch systematisch ersetzen?“ bis zu „Also das Wort systemisch stört – kannst du das nicht weglassen?“

Beides gut gemeint – aber nein, kann ich nicht. Denn genau darum geht es: Wie Sie als Führungskraft durch systemisches Denken und systemische Fragen mehr Wirkung erzielen, Mitarbeitende zu mehr Selbstständigkeit führen und Gespräche nachhaltiger gestalten.

Vom linearen Denken zum systemischen Verstehen

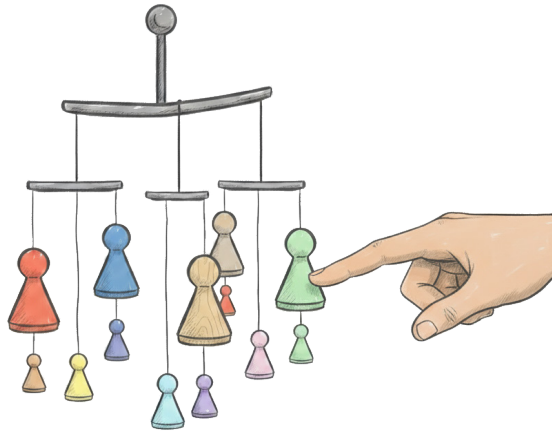
Viele Führungskräfte handeln noch immer nach dem vertrauten Muster: Wenn ich X tue, passiert Y. Das funktioniert bei Maschinen hervorragend. Doch Organisationen sind keine Maschinen.

Stellen Sie sich ein Mobile vor – eines dieser filigranen Kunstwerke, die an der Decke hängen. Berühren Sie ein Element, bewegt sich das gesamte Mobile. Mal sanft, mal heftig. Mal vorhersehbar, mal überraschend. Und immer sucht das System eine neue Balance. Genau so funktionieren Organisationen. Sie sind Netzwerke aus Beziehungen, Erwartungen, Rollen und unausgesprochenen Regeln. Jede Veränderung, die Sie anstoßen, wirkt auf alle anderen Teile. Das erklärt, warum

der direkte Weg – „Ich ändere einfach dieses eine Element“ – so oft scheitert:

- ▶ Ein neues Bonussystem soll Teamarbeit fördern – löst aber Konkurrenz aus.
- ▶ Ein gut gemeintes Feedbackgespräch soll motivieren – führt aber zu Rückzug.

Aktuelle Studien bestätigen: Die Komplexität in Organisationen nimmt zu. In diesem Umfeld reicht lineares Ursache-Wirkungs-Denken nicht mehr aus.



Was systemisches Denken anders macht

Systemisches Denken hilft Ihnen, komplexe Situationen und Probleme nicht isoliert zu betrachten, sondern den dynamischen Gesamtzusammenhang zu sehen und die Wechselwirkungen zwischen Menschen, Strukturen und Kommunikation zu beleuchten.

Wie bei einem Mobile:
Jede Veränderung wirkt sich auf die anderen Elemente aus

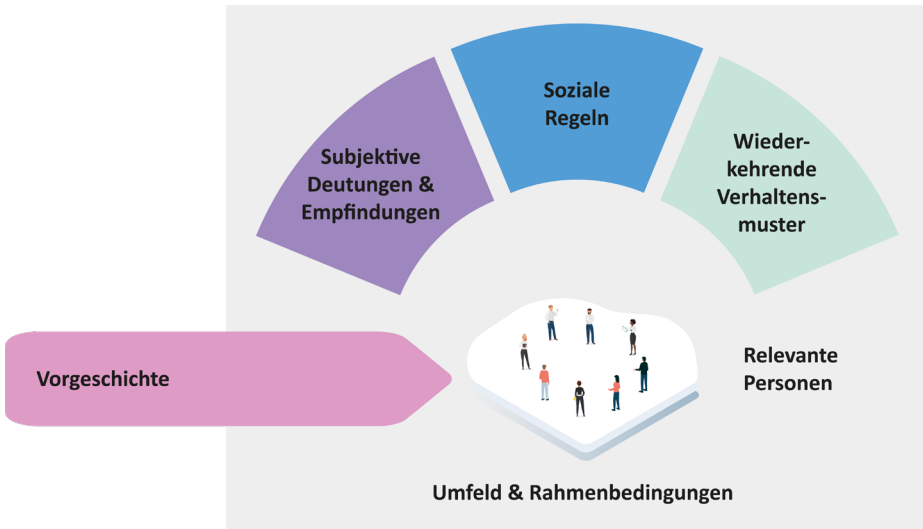
Ein konkretes Beispiel: Ihr Team reagiert ablehnend auf die Einführung einer neuen Software. Die naheliegende Interpretation: Widerstand, mangelnde Veränderungsbereitschaft, vielleicht sogar Bequemlichkeit.

Mit einer systemischen Betrachtungsweise würden Sie überlegen, welche Bedeutung die verschiedenen Elemente des Systems für die konkrete Situation haben:

- ▶ die relevanten Personen oder Personengruppen und ihre subjektiven Deutungen und Empfindungen zu dieser Situation,
- ▶ soziale Regeln, die festlegen, was man tun soll, darf oder nicht darf,
- ▶ wiederkehrende Verhaltensmuster,
- ▶ das Umfeld und die Rahmenbedingungen sowie
- ▶ die Vorgeschichte.

Etwas konkreter formuliert, würden Sie z.B. fragen:

- ▶ Verfolgen alle dieselben Ziele? Vielleicht wissen Ihre Mitarbeitenden gar nicht, warum die Veränderung sinnvoll ist.
- ▶ Welche Erfahrungen mit früheren Veränderungen prägen diese Reaktion? Das letzte Change-Projekt wurde nach drei Monaten sang- und klanglos abgebrochen – das Team hat gelernt: „Wenn wir abwarten, geht das Thema vorbei.“



- ▶ Welche unausgesprochenen Ängste gibt es? Befürchtet jemand, überflüssig zu werden oder mit der neuen Technologie nicht zurechtzukommen?
- ▶ Welche Ressourcen fehlen? Vielleicht ist die Ablehnung kein Unwille, sondern ein Signal: „Wir sind überlastet.“

Sehen Sie den Unterschied? Systemisches Denken lenkt den Blick von einzelnen Personen und ihrem Verhalten hin auf das gesamte System, in dem dieses Verhalten Sinn ergibt.

Elemente des Coachings für die Führungspraxis nutzen

Führungskräfte die Elemente des Coachings für ihre Führungspraxis nutzen, erzielen bessere Ergebnisse – das belegen Forschung und Praxis gleichermaßen.

Googles „Project Oxygen“ (2010) zeigte: Die wichtigste Führungsqualität ist nicht Fachwissen – sondern die Fähigkeit zu coachen. Eine Studie von Romão et al. aus dem Jahr 2022 (Romão et al. 2022) wies nach: Führungskräfte mit Coaching-Kompetenzen steigern die Mitarbeiterzufriedenheit und senken die Wechselabsicht signifikant.

Natürlich gehört es weiterhin zu Ihrer Rolle als Führungskraft, Mitarbeitenden bei der Lösung von Problemen zu helfen. Das heißt aber nicht, dass Sie das Problem für sie lösen müssen. Ein erheblicher Unterschied.

Die Macht systemischer Fragen

Systemische Fragen stammen aus dem Coaching und sind das zentrale Werkzeug in systemischen Mitarbeitergesprächen. Während gewöhnliche Fragen meist nach Fakten („Was ist passiert?“) oder Meinungen („Was denkst du darüber?“) suchen, erfüllen systemische Fragen zwei zentrale Funktionen:

- ▶ **Erkenntnis fördern:** Sie erkunden, wie bestimmte Personen oder Gruppen auf Basis ihrer unterschiedlichen Wahrnehmungen miteinander interagieren. Dadurch helfen sie sowohl Ihnen als Führungskraft als auch Ihren Mitarbeitenden, komplexe Situationen besser zu verstehen, Zusammenhänge zu erkennen und tiefere, oft überraschende Informationen über Probleme und deren Ursachen zu gewinnen.
- ▶ **Veränderung bewirken:** Sie lösen eine Wirkung aus, indem sie Ihre Mitarbeitenden dazu anregen, die Perspektive zu erweitern, ein neues Bild bzw. mögliche eigene Lösungen zu entwickeln und aus dieser Erkenntnis heraus Veränderungen anzustoßen.

Systemische Fragen könnten beispielsweise lauten: „Wie beeinflusst das, was passiert ist, die Zusammenarbeit im Team?“ Oder: „Wie würden neutrale Beobachtende die Situation beschreiben?“ Solche Fragen brauchen meist etwas Zeit zur Beantwortung, aber genau dadurch entsteht Wirkung.

Klassisches vs. systemisches Mitarbeitergespräch

Betrachten Sie zwei Gesprächsverläufe zur selben Ausgangssituation. Achten Sie dabei besonders darauf, welche Kommunikationsmethoden die Führungskraft im zweiten Beispiel einsetzt – und was diese bewirken.

Situation: Mitarbeiter Adrian wirkt niedergeschlagen nach einem schwierigen Gespräch mit der IT-Abteilung über CRM-Anforderungen. Die Schultern hängen, der Blick geht nach unten.

1. Klassisches Gespräch



Führungskraft

„O. k. – erzähl mal, wie ist das gestrige Gespräch mit der IT-Abteilung gelaufen?“



Mitarbeiter

„Ehrlich gesagt, nicht so gut. Ich hatte gehofft, dass sie unsere Anforderungen für das neue CRM-System direkt umsetzen, aber das war wohl zu optimistisch.“



Führungskraft

„Hm, das ist natürlich ärgerlich. Hast du denn klar rübergebracht, wie wichtig die Anforderungen für uns sind?“



Mitarbeiter

„Ja, auf jeden Fall. Aber die meinten nur, dass das technisch nicht so einfach machbar ist. Sie haben ziemlich viele Bedenken geäußert.“



Führungskraft

„Immer das Gleiche mit der IT. Die sehen einfach nicht die Auswirkungen auf das Business. Dann schick die Präsentation doch bitte noch mal an Herrn Biedekamp, den IT-Leiter und schreibe, dass wir die Anforderungen bis Ende des Monats benötigen. Wenn der Druck von oben kommt, bewegt sich oft mehr.“



Mitarbeiter

„Hm, vielleicht ... Aber ich habe eigentlich den Eindruck, dass es kein Prioritätsproblem ist, sondern dass sie es wirklich für nicht machbar halten.“



Führungskraft

„Wie die das lösen, ist nicht unser Problem. Wir brauchen die Anforderungen bis Ende des Monats. Dann müssen die sich wohl mal zusammensetzen und überlegen, wie sie das technisch hinkriegen. Setze am besten auch mich und die Geschäftsführung in Kopie.“



Mitarbeiter

„Das wird wieder zu Stress führen. Aber o. k. – die E-Mail geht morgen raus.“

2. Beispiel: Die Führungskraft nutzt aktives Zuhören und systemische Fragen zur Lösungsfindung



Führungskraft

„O. k. – erzähl mal, wie ist das gestrige Gespräch mit der IT-Abteilung gelaufen?“



Mitarbeiter

„Ehrlich gesagt, nicht so gut. Ich hatte gehofft, dass sie unsere Anforderungen für das neue CRM-System direkt umsetzen, aber das war wohl zu optimistisch.“



Führungskraft

„Du wirkst enttäuscht darüber, dass deine Erwartungen nicht erfüllt wurden. Ist das so?“



Mitarbeiter

„Ja, genau. Ich hatte klare Punkte vorbereitet, aber die IT meinte, dass das technisch nicht so einfach machbar ist. Sie haben ziemlich viele Bedenken geäußert.“



Führungskraft

„Das klingt frustrierend. Was war für dich denn die größte Schwierigkeit in der Situation?“



Mitarbeiter

„Ich hatte das Gefühl, dass meine Argumente nicht richtig ernst genommen wurden. Die IT hat immer nur betont, was alles problematisch ist.“



Führungskraft

„Gab es trotzdem einen Moment, in dem du gemerkt hast, dass ihr in die gleiche Richtung denkt?“



Mitarbeiter

„Hm ... Eigentlich schon, als ich angesprochen habe, dass wir eine bessere Schnittstelle zu anderen Systemen brauchen. Da waren sie zumindest interessiert.“



Führungskraft

„Spannend. Woran liegt es deiner Meinung nach, dass es da besser funktioniert hat?“



Mitarbeiter

„Vielleicht, weil ich da nicht sofort eine fertige Lösung vorschlagen habe, sondern eher beschrieben habe, wo das Problem liegt.“



Führungskraft

„Das klingt sinnvoll. Wie könntest du dieses Element für ein weiteres Gespräch nutzen?“



Mitarbeiter

„Vielleicht sollte ich weniger mit fertigen Anforderungen kommen und mehr nach Lösungsmöglichkeiten fragen – und vorher die IT fragen, was für sie machbar erscheint.“



Führungskraft

„Das klingt nach einem durchdachten Plan. Wie geht's dir jetzt mit der Situation?“



Mitarbeiter

„Viel klarer. Ich sehe jetzt, was ich anders machen kann, statt mich nur über das Gespräch zu ärgern.“

Der Unterschied ist deutlich: In Beispiel 2 entwickelt Adrian selbst eine Lösung – aus eigenem Antrieb. Die FK setzt dabei die systemische Frage nach Ausnahmen ein: „Gab es trotzdem einen Moment, in dem ihr in die gleiche Richtung gedacht habt?“ Diese Frage öffnet den Blick für funktionierende Muster, die in der Problemtrance völlig übersehen wurden.

Praktische Effekte systemischer Gesprächsführung

- ▶ Sie gewinnen einen ganzheitlichen Blick: Systemische Fragen machen die Vernetzung im System sichtbar – bevor Sie in den Lösungsmodus springen.
- ▶ Sie gewinnen Zeit zurück: „Aber systemische Gespräche dauern doch länger!“ Diesen Einwand höre ich oft in Seminaren. Und ja, tatsächlich benötigen systemische Mitarbeitergespräche meist mehr Zeit. Investieren Sie heute 20 Minuten, sparen Sie aber in den nächsten sechs Monaten zehn Gespräche à zehn Minuten. Mitarbeitende, die eigene Lösungswege entwickeln, kommen beim nächsten Problem ohne Sie aus.
- ▶ Sie stärken Eigenständigkeit: Systemische Fragen überlassen den Mitarbeitenden die Entscheidung für das weitere Vorgehen und damit die Verantwortung für die Lösung.
- ▶ Sie machen versteckte Potenziale sichtbar: In schwierigen Situationen verfallen Menschen in einen Tunnelblick. Ihre Aufgabe: Ressourcen wieder sichtbar machen.
- ▶ Sie fördern Selbstreflexion: Fragen wie „Wie sieht das aus der Perspektive des Teams aus?“ zwingen – im positiven Sinne – zu einem Perspektivwechsel, der Denkmuster nachhaltig verändert.
- ▶ Sie steigern intrinsische Motivation: Wenn Sie fragen „Was brauchst du, um deine Ziele zu erreichen?“, signalisieren Sie: „Deine Bedürfnisse sind mir wichtig.“ Mitarbeitende, die sich gesehen fühlen, engagieren sich mehr. Nicht, weil Sie es als Führungskraft einfordern, sondern weil die Mitarbeitenden es wollen.

Warum unser Gehirn gar nicht anders kann, als auf Fragen zu reagieren

Das Faszinierende an Fragen: Unser Gehirn kann gar nicht anders, als auf eine gestellte Frage zu reagieren. Sie erzeugt eine kognitive Lücke und unser Denken beginnt sofort, diese Lücke zu schließen. Dazu kommt der Zeigarnik-Effekt: Offene Denkprozesse erzeugen eine Spannung, die erst endet, wenn die Frage beantwortet ist. Eine klug formulierte Frage wirkt deshalb nachhaltiger und veränderungskräftiger als jede Anweisung. Sie pflanzt einen Gedanken, der von selbst weiterwächst.

Mehr als nur eine Gesprächstechnik

Systemische Fragen sind weit mehr als Gesprächstechniken. Sie sind ein Führungsinstrument, das Denken, Handeln und Kultur prägt. Wer diesen Ansatz verfolgt, investiert nicht nur in die individuelle Entwicklung seiner Mitarbeitenden, sondern auch in die Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit und letztlich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

2

Toolbox: Die 12 wirksamsten Fragetypen

„Wenn du eine weise Antwort verlangst, musst du vernünftig fragen.“

Johann Wolfgang von Goethe, 1749–1832, Dichter

Sie haben in Kapitel 1 das Fundament gelegt: systemisches Denken, die Kraft der inneren Haltung, erste Übungen zur Vertiefung. Jetzt wird es konkret. Jetzt bekommen Sie die Werkzeuge in die Hand.

Fragen sind im systemischen Mitarbeitergespräch kein beiläufiges Kommunikationsmittel. Sie sind das zentrale Führungsinstrument.

Dieses Kapitel ist Ihre persönliche Toolbox der 12 wirksamsten systemischen Fragetypen – jeder mit seiner eigenen Funktion, Wirkung und seinem idealen Einsatzbereich. Manche helfen, Probleme wirklich zu durchdringen und verborgene Dynamiken sichtbar zu machen. Andere öffnen Lösungsräume, aktivieren Ressourcen oder ermöglichen Perspektivwechsel, die neue Handlungsmöglichkeiten zum Vorschein bringen.

Zwei Arten, die Welt zu befragen: Wirklichkeit oder Möglichkeit?

Nicht alle systemischen Fragen sind gleich. Es gibt zwei übergeordnete Kategorien:

- ▶ Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion helfen, zu verstehen, wie jemand die Situation jetzt sieht, erlebt und erklärt. Fokus: Gegenwart und Vergangenheit.
- ▶ Fragen zur Möglichkeitskonstruktion eröffnen neue Perspektiven, erweitern Handlungsspielräume und stoßen Entwicklung an. Fokus: Zukunft und Veränderung.

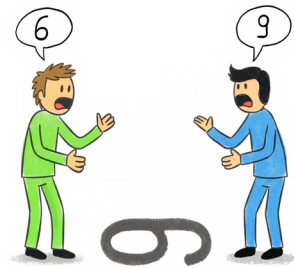
Fragen zur Erfassung der Wirklichkeitskonstruktion

Die systemische Gesprächsführung basiert auf einer Erkenntnis, die auf den ersten Blick überraschend klingt: Jeder Mensch nimmt die Welt anders wahr und „konstruiert“ sich seine eigene, subjektive Wirklichkeit.

Was für Sie eine sachliche Diskussion war, kann für Ihren Mitarbeitenden eine bedrohliche Situation gewesen sein. Beide Wahrnehmungen sind wahr – für die jeweilige Person.

Fragen zur Erfassung der Wirklichkeitskonstruktion haben eine doppelte Wirkung:

- ▶ **Sie schaffen Klarheit für Sie als Führungskraft**
Ohne ein gemeinsames Verständnis der subjektiven Wirklichkeit entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitenden Lösungen, die an der Realität vorbeigehen.
- ▶ **Sie schaffen Klarheit für den Mitarbeitenden selbst**
Hier liegt die oft unterschätzte Kraft dieser Fragen. Häufig gewinnen Mitarbeitende beim Beantworten selbst Erkenntnisse über die Situation, die ihnen vorher nicht bewusst waren.



Jeder Mensch nimmt die Welt anders wahr und „konstruiert“ sich seine eigene, subjektive Wirklichkeit

Fragen zur Erfassung der Möglichkeitskonstruktion

Diese Fragen weiten den Blickwinkel: Sie helfen, neue Perspektiven zu entdecken, bisher ungesehene Handlungsoptionen zu erkennen und die oft eingeschränkte, problemfixierte Wirklichkeitskonstruktion der Mitarbeitenden zu lösen.

Warum diese Unterscheidung für Sie als Führungskraft hilfreich ist

Manche Menschen sind tief in der Problemanalyse gefangen: Sie kreisen, grübeln, können nicht loslassen. Hier braucht es Fragen zur Möglichkeitskonstruktion, um den Blick zu weiten. Andere springen vorschnell zu Lösungen, ohne das Problem wirklich durchdrungen zu haben. Hier braucht es zunächst Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion. Die Kunst liegt darin, flexibel zwischen beiden Kategorien zu wechseln, je nachdem, was der Moment und was die Person braucht.



Übersicht der
12 wirksamsten
Fragetypen als
Download

Effektive systemische Gespräche folgen oft dieser Choreografie:

- ▶ Erst verstehen (Wirklichkeit erfassen und Klarheit schaffen)
- ▶ Dann entwickeln (Möglichkeiten öffnen, Lösungsräume erschließen)
- ▶ Manchmal auch zurück zum Verstehen (weitere wichtige Aspekte erfassen, die zunächst verborgen waren)
- ▶ Dann wieder nach vorne zu Möglichkeiten (konkrete nächste Schritte entwickeln)

Übersicht: Die 12 Fragetypen

| Frageart | Kategorie | Beispielhafte Frage |
|-------------------------------|----------------------------|--|
| Fragen zum Problemverständnis | Wirklichkeit | Woran machst du fest, dass die Zusammenarbeit im Team nicht funktioniert? |
| Konkretisierungsfragen | Wirklichkeit | Du sagst, die Kommunikation läuft schlecht. Was genau meinst du damit? Bitte gib mir ein konkretes Beispiel. |
| Fragen zu Unterschieden | Wirklichkeit | Wann treten die Spannungen stärker auf und wann weniger? Was ist in diesen Momenten jeweils anders? |
| Skalierungsfragen | Wirklichkeit & Möglichkeit | <p>Wirklichkeitskonstruktion: Wenn du die Intensität des Konflikts mit deinem Kollegen auf einer Skala von 0 bis 10 einschätzen müsstest – wobei 10 das Maximum ist: Wo stehst du aktuell?</p> <p>Möglichkeitkonstruktion: Angenommen der Konflikt würde sich um einen Punkt entschärfen. Was wäre dann minimal anders? Woran würden du und dein Kollege das merken?</p> |
| Zirkuläre Fragen | Wirklichkeit & Möglichkeit | <p>Wirklichkeitskonstruktion: Wie würde dein Kollege diese Situation beschreiben, wenn ich ihn jetzt fragen würde?</p> <p>Möglichkeitkonstruktion: Wenn eine außenstehende Person deine Situation betrachtet, was meinst du, würde sie als wichtigste Stellschraube erkennen?</p> |
| Gegenfragen | Wirklichkeit & Möglichkeit | <p>Wirklichkeitskonstruktion: Was ist deine eigene Einschätzung dazu?</p> <p>Möglichkeitkonstruktion: Was ist aus deiner Sicht der nächste Schritt?</p> |

| Frageart | Kategorie | Beispielhafte Frage |
|-------------------------------------|-------------|--|
| Ziel- und lösungsorientierte Fragen | Möglichkeit | Wie müsste eine Lösung aussehen, die für dich passend ist? Was wäre dein Wunschscenario? |
| Ressourcenorientierte Fragen | Möglichkeit | Wie bist du in früheren Situationen mit solchen Herausforderungen umgegangen? Was hat dir damals geholfen? |
| Fragen nach Ausnahmen | Möglichkeit | Gab es in letzter Zeit Momente, in denen die Zusammenarbeit besser lief? Was war da anders? |
| Hypothetische Fragen | Möglichkeit | Mal angenommen, du könntest eine Sache im Team frei verändern, um die Kommunikation zu verbessern: Welche wäre das? |
| Wunderfragen | Möglichkeit | Angenommen, über Nacht geschieht ein Wunder und das Problem ist gelöst. Woran würdest du morgen früh als Erstes merken, dass etwas anders ist? |
| Praxistransferfragen | Möglichkeit | Was ist der erste konkrete Schritt, den du diese Woche noch umsetzen kannst? |



2.5 Zirkuläre Fragen



„Urteile nie über einen anderen, bevor du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gelaufen bist“

Alte Weisheit der Native Americans

Oft fällt es uns schwer, uns in andere hineinzusetzen. Wir bleiben in unserer Perspektive gefangen und gerade in Konflikten verhindert genau das die Lösung.

Eine Mitarbeiterin sagt:



Mitarbeiterin

„Ich habe das Gefühl, dass das Team nicht auf meine Ideen hört.“

Sie könnten fragen: „Warum meinst du, ist das so?“ Aber es gibt einen eleganten Weg:



Führungskraft

„Wenn ich jemanden aus dem Team fragen würde, wie er deine Beiträge in Meetings wahrnimmt – was würde er sagen?“



Mitarbeiterin

„Wahrscheinlich würde er sagen, dass ich meine Ideen oft nur kurz anreiße und dann nicht weiter ausführe. Und dass ich schnell nachgebe, wenn jemand Bedenken äußert.“

Plötzlich wird klar: Das Team hört durchaus, aber die Mitarbeiterin signalisiert unbewusst, dass sie ihre Ideen selbst nicht für wichtig hält.

Zirkuläre Fragen laden ein, die Perspektive zu wechseln. Von der eigenen Sicht zur vermuteten Sicht einer anderen Person. Im Grundaufbau fragen Sie: „Was würde Person X über Situation Y sagen?“ Der Name „zirkulär“ kommt daher, dass die Frage im Kreis um das System herumgeht – statt linear auf eine Person fokussiert zu bleiben.

Zwei zentrale Vorteile:

1. Die Fragen regen zum Nachdenken an und führen zu fundierteren Antworten als direkte Fragen.
2. Ihr Gegenüber entwickelt mehr Verständnis für andere Perspektiven. Das allein löst oft festgefahrene Situationen und deckt blinde Flecken auf.



Für welche Situationen zirkuläre Fragen hilfreich sind

Diese Fragen sind Ihr Werkzeug, wenn Mitarbeitende in ihrer eigenen Wahrnehmung gefangen sind („Alle sind gegen mich“), wenn Konflikte bestehen und Sie verstehen wollen, wie die andere Seite die Situation sieht, oder wenn jemand nicht versteht, wie er auf andere wirkt. Auch bei Fehlern eignen sie sich hervorragend: Sie führen Mitarbeitende selbst zur Einsicht, ohne direktes Feedback zu geben.



Typische Wirkung

Zirkuläre Fragen verschieben den Fokus von „Ich und mein Problem“ zu „Ich im Beziehungsgeflecht mit anderen“. Weil die Frage nicht direkt konfrontativ ist („Was machst du falsch?“), sondern über eine dritte Person geht („Was würde X sagen?“), sinkt der Rechtfertigungsdruck. Das erreicht oft mehr Einsicht als direktes Feedback.



So funktioniert's

1. **Die relevante Perspektive auswählen:** Wessen Sichtweise könnte besonders wertvoll sein?
 - ▶ Die der Konfliktpartei?
 - ▶ Die eines unbeteiligten Kollegen?
 - ▶ Die des Teams als Ganzes?
 - ▶ Ihre eigene als Führungskraft?

Faustregel: Jemanden wählen, der nah genug am Geschehen ist, aber einen anderen Blickwinkel hat.
2. **Die zirkuläre Frage stellen:** Leiten Sie die Frage gegebenenfalls ein: „Um die Situation besser zu verstehen, ist es hilfreich, die Situation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Was denkst du, wie Maria die aktuelle Situation zwischen euch beiden wahrnimmt?“

Wichtig: Geben Sie Zeit zum Nachdenken. Menschen müssen innerlich in die andere Perspektive „schlüpfen“.

Wenn die Antwort ausweicht („Keine Ahnung“): Geben Sie Hilfestellung: „Ja, du kannst nicht wissen, was Maria denkt. Aber wenn du dich einmal in Maria hineinversetzt – was würdest du denn vermuten, wie Maria die Situation wahrnimmt?“

3. Die Antwort vertiefen:

- ▶ „Und was würde sie als Grund dafür nennen?“
- ▶ „Woran würde sie das festmachen?“
- ▶ „Was denkst du, wie sich ihr Verhalten verändert hat, nachdem [Ereignis]?“

Warum das wirkt: Sie machen Wechselwirkungen sichtbar.

4. Weitere Perspektiven einbringen (optional):

Wenn mehrere Personen relevant sind, fragen Sie nach verschiedenen Sichtweisen:

- ▶ „Und wenn ich jetzt Person Y fragen würde, würde die das genauso sehen wie Person X? Oder anders?“
- ▶ „Was glaubst du, wie die anderen Teammitglieder die Zusammenarbeit zwischen euch sehen?“

Warum das wirkt: Verschiedene Perspektiven zeigen: Es gibt nicht DIE eine Wahrheit. Ein Blick von außen bringt oft neue Einsichten.

5. Rückbezug zur eigenen Perspektive:

Kehren Sie zur eigenen Sicht zurück:

- ▶ „Nachdem du jetzt überlegt hast, wie das Team das sehen würde, wie siehst du es jetzt selbst?“

Warum das wichtig ist: Der Perspektivwechsel soll die eigene Sicht ergänzen und erweitern, nicht ersetzen.

6. Erkenntnisse sichern und in Handlungen übersetzen:

Zusammenfassen und konkrete Schritte ableiten:

- ▶ „Wenn ich das richtig verstehe: Aus Marias Sicht könnte es so wirken, als würdest du [Verhalten]. Siehst du das auch so?“
- ▶ Dann: „Was könntest du tun, damit diese Wirkung nicht entsteht?“



Beispiel: Konflikt mit Kollegen eskaliert



Mitarbeiter

„Ich habe gerade Stress mit dem Schulze aus dem Vertrieb. Letzte Woche hat er im Meeting stolz wie Bolle einen riesigen Deal verkündet – dabei haben wir das Produkt noch gar nicht fertig entwickelt. Da ist mir die Hutschnur gerissen, und ich hab diesem Heißluftgebläse vor allen gesagt, er soll erst mal eine Grundlagenschulung zu unseren Produkten machen. Jetzt hat er sich bei seinem Chef beschwert.“



Führungskraft

„Deinen Ärger kann ich verstehen. Unabhängig davon: Was meinst du denn, wie das für den Schulze in dem Moment übergekommen ist? Versetze dich mal in seine Lage. Ein wenig kennst du ihn ja mittlerweile.“



Mitarbeiter

„Wie meinst du das? Na – ich hoffe er lernt etwas daraus und das restliche Vertriebsteam ebenfalls.“



Führungskraft

„Ich stelle die Frage anders: Was meinst du, wie es für Schulze war, vor der versammelten Vertriebsmannschaft zurechtgewiesen zu werden?“



Mitarbeiter

„Na ja, schön war das wahrscheinlich nicht. Und Heißluftgebläse hab ich wohl nicht nur gedacht, sondern auch laut gesagt.“



Vollständiger Dialog
als Download



Fallstricke: Das sollten Sie vermeiden

- ▶ **Die vermutete Perspektive nie als Wahrheit behandeln:** „Michael würde sagen, ich bin ungeduldig“ ist eine Vermutung, keine Tatsache. Besser nachfragen: „Interessant, dass du denkst, Michael würde das so sehen. Was sagt dir das?“
- ▶ **Suggestive Formulierungen vermeiden:** „Würde dein Kollege nicht auch sagen, dass du manchmal zu dominant bist?“ ist eine verdeckte Bewertung. Besser offen fragen: „Wie würde dein Kollege dein Auftreten in Meetings beschreiben?“



Reflexionsfrage für Ihre Praxis

Denken Sie an ein Teammitglied, das aktuell in seiner Sichtweise feststeckt – sei es in einem Konflikt, bei einer Zusammenarbeit oder in der Selbstwahrnehmung. In wessen Perspektive könnte es wertvoll sein, sich hineinzusetzen (Kollege, Teammitglied, Sie selbst)? Welche zirkuläre Frage würden Sie stellen? Und was erhoffen Sie sich von dem Perspektivwechsel?



Weitere Beispiele
für zirkuläre Fragen
als Download

3

Gesprächsanlässe

Sie haben zwölf systemische Fragetechniken kennengelernt. Jetzt wird Theorie zur Praxis.

Dieses Kapitel liefert Ihnen praxiserprobte Orientierung für realitätsnahe Gesprächssituationen: vom Feedbackgespräch bis zur Konfliktlösung. Mit Entscheidungsbäumen für kritische Momente, Beispieldialogen und Mini-Checkpoints zur Erfolgsmessung.

Die Dialoge sind keine starren Muster, sondern Impulse. Jede Situation ist einzigartig. Keine fertigen Lösungen, sondern Inspiration, wie Sie systemische Fragen geschickt einsetzen können.

Lassen Sie sich inspirieren und finden Sie Ihren eigenen Weg.

3.3 Feedback geben

a. Anlass & Ziel

Feedbackgespräche, positiv wie negativ, geben Mitarbeitenden Rückmeldung zu Verhalten oder Leistung damit sie sich weiterentwickeln können.

Der klassische Fehler: Sie senden Feedback. Der Mitarbeiter empfängt. Ein Monolog. Ergebnis: Rechtfertigung, Widerstand oder stilles Nicken ohne echte Veränderung.

Ziel systemischer Fragen: Feedback wird zum Dialog. Der Mitarbeiter reflektiert, erkennt Wirkungen und entwickelt eigene Lösungen. Nicht: „Ich sage dir, was falsch war.“ Sondern: „Was denkst du, wie der Kunde die Situation erlebt hat?“

b. Gesprächsvorbereitung

1. Konkrete Beispiele sammeln: Nicht „Du kommst in letzter Zeit dauernd zu spät“, sondern „Du bist zu den letzten vier Teambesprechungen drei Mal zu spät gekommen“.
2. Wirkung beschreiben: Welche Auswirkungen hatte das Verhalten auf Team, Kunden oder Projekte?
3. Ziele definieren: Was soll sich ändern? Woran erkennen Sie Fortschritt?
4. Erwartungen prüfen: Wie klar haben Sie Erwartungen und Regeln kommuniziert? Kennt der Mitarbeitende Ihren Anspruch?
5. Einwände vorbereiten: Wie könnte die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter reagieren und wie gehen Sie damit um?

c. Kernfragen-Sets

Klassisch: Die WWW-Methode

In der Führungspraxis hat sich zum Feedbackgeben die WWW-Methode bewährt. Sie steht für:

1. **Wahrnehmung schildern** (bewertungsfrei, sachlich, Ich-Botschaft): „Niklas, mir ist aufgefallen, dass du an drei von zehn Tagen zu spät kamst. Gab es einen Grund dafür?“

2. **Wirkung aufzeigen** (auf Aussage eingehen, dann Konsequenzen benennen):
„Ich verstehe, dass spätes Einschlafen das Aufstehen erschwert. Problematisch ist: Deine Kollegen müssen das Telefonaufkommen allein stemmen und geraten unter Druck. Kunden warten länger, das sorgt für Unzufriedenheit. Kannst du das nachvollziehen?“
3. **Wunsch formulieren** (Erwartung klar benennen):
„Dann sei bitte pünktlich zum Arbeitsstart erreichbar. Das ist wichtig für Team und Kunden. O. k?“

Wirksamer: Die systemische WIRK-Methode

Drei entscheidende Veränderungen machen Feedback deutlich wirksamer:

1. Statt die Wirkung lediglich mitzuteilen, fragen Sie mit einer zirkulären Frage nach dem Impact, also der (Aus-)Wirkung.
2. Statt den Wunsch vorzugeben, fragen Sie mit einer Praxistransferfrage nach einer konkreten Vereinbarung für die Zukunft.
3. Ergänzen Sie das Feedback durch die Frage nach dem konkreten nächsten Schritt, um aus einem vagen Vorsatz eine konkrete Handlung werden zu lassen.

Dadurch ergibt sich die WIRK-Methode:

- ▶ **Wahrnehmung schildern**
- ▶ **Impact erfragen**
- ▶ **Regelung vereinbaren**
- ▶ **Konkreten nächsten Schritt planen**

Für das oben angeführte Beispiel ergibt sich damit folgender Gesprächsverlauf:

- ▶ **W – Wahrnehmung schildern**
„Niklas, in den letzten zwei Wochen ist mir aufgefallen, dass du von insgesamt zehn Arbeitstagen drei Mal zu spät gekommen. Gab es einen speziellen Grund dafür?“
- ▶ **I – Impact erfragen**
„Was denkst du, wie deine Kollegen das bewerten, wenn du erst später startest und sie das Telefonaufkommen allein stemmen müssen?“

► **R – Regelung vereinbaren**

„Welche Vereinbarung können wir treffen, damit du künftig pünktlich zum Arbeitsstart erreichbar bist?“

► **K – Konkreten nächsten Schritt planen**

„Jetzt die Frage: Was wirst du zukünftig anders machen?“

Ich hoffe, Sie merken den entscheidenden Unterschied?

- Statt dass Sie die Wirkung → erschließt sich der Mitarbeiter mitteilen sie selbst.
- Statt dass Sie die Lösung → entwickelt der Mitarbeiter vorgeben sie selbst

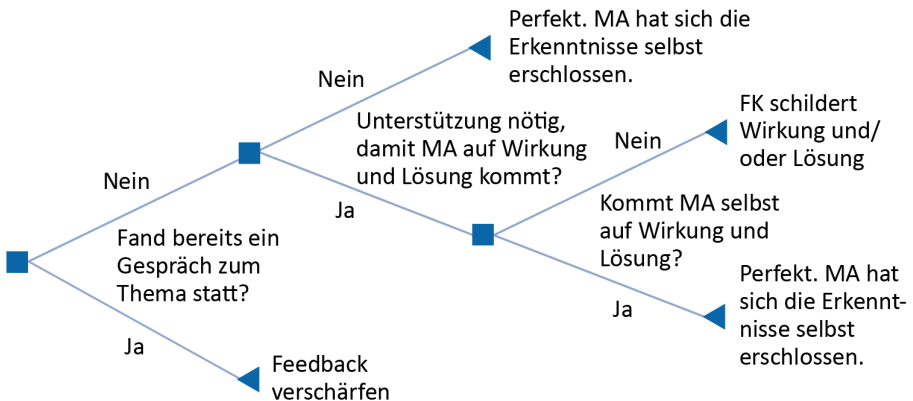
Zudem wird die Vereinbarung direkt in eine konkrete Handlung übersetzt.

Ergebnis: Höhere Akzeptanz. Stärkere Umsetzung. Nachhaltigere Veränderung.

Natürlich können Sie noch weitere Praxistransferfragen nutzen, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter das Feedback tatsächlich auch so umsetzt, z.B. mit der Skalierungsfrage: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 10 das Maximum ist: Wie zuversichtlich bist du, dass du das umsetzt?“

Wenn Sie das Gefühl haben, dass der Mitarbeitende selbst gemerkt hat, dass etwas schiefgegangen ist, verzichten Sie sogar darauf, Ihre eigene Wahrnehmung zu schildern und fragen Sie im ersten Schritt: „Wie hast du die Situation gerade selbst empfunden?“

d. Entscheidungsbaum



WENN bereits ein Gespräch zum gleichen Thema stattfand: Feedback verschärfen

1. Gründe für Nicht-Umsetzung klären:

- ▶ Konkretisierung: „Was genau hat dich daran gehindert?“
- ▶ Ausnahmen: „Gab es Momente, wo es klappte? Was war da anders?“

2. Dann unterscheiden:

- ▶ WENN Verständnisproblem, DANN Erwartung nochmals klar formulieren + schriftlich festhalten
- ▶ WENN fehlende Einsicht, DANN das „Warum“ nochmals erklären + Wirkung verdeutlichen
- ▶ WENN Umsetzungsschwierigkeiten, DANN realistische Schritte gemeinsam erarbeiten + Follow-up in 2 bis 3 Monaten
- ▶ WENN danach weiterhin keine Veränderung, DANN im nächsten Gespräch Konsequenzen aufzeigen (Ermahnung/Abmahnung)

WENN Mitarbeitende nicht selbst auf Wirkung/Lösung kommen

1. Hilfestellung anbieten:

„Versetze dich einmal in deine Kollegen: Die kämpfen mit dem hohen Telefonaufkommen und müssen deinen Part mit übernehmen. Was denkst du, geht in ihnen vor?“

2. Falls weiterhin keine Erkenntnis:

Wechsel zur klassischen WWW-Methode: Sie schildern Wirkung und benennen Erwartung.

e. Beispiel: Unverbindliche Kundentelefonate



Führungskraft

„Mir ist in deinem Telefonat aufgefallen, dass du gesagt hast: „Dazu müsste ich noch mal Rücksprache halten“ und im weiteren Gesprächsverlauf „Ich würde mich dann wieder bei Ihnen melden.“ Wenn du der Kunde am anderen Ende gewesen wärest, wie wären diese Sätze bei dir angekommen?“



Mitarbeiterin

„Wahrscheinlich wenig konkret. Ich wüsste nicht, ob und wann was passiert.“



Führungskraft

„Wie könntest du die Sätze verbindlicher formulieren?“



Mitarbeiterin

„Ich könnte sagen: „Dazu halte ich Rücksprache“ und „Ich melde mich bis Ende der Woche bei Ihnen.“



Führungskraft

„Genau. Probiere das beim nächsten Gespräch aus.“

Warum das funktioniert: So ist die Mitarbeiterin selbst auf die Lösung gekommen, was automatisch einen stärkeren Lerneffekt auslöst, als hätten Sie ihr die Lösung vorgegeben.

f. Vereinbarungen & Nachverfolgung

- ▶ Schriftlich festhalten – Was | Bis wann | Woran erkennbar
 - Was konkret? „Pünktlich zum Arbeitsstart (8:00 Uhr) erreichbar sein“
 - Bis wann? „Ab sofort“
 - Woran erkennbar? „Keine Verspätungen in den nächsten 4 Wochen“
- ▶ Follow-up vereinbaren: „Lass uns am 15. um 10 Uhr noch mal kurz sprechen.“
- ▶ Verhalten beobachten und dokumentieren: Beobachten Sie das Verhalten in den Wochen nach dem Gespräch gezielt und notieren Sie sich Ihre Beobachtungen. Verbessert sich das Verhalten? Bleiben Verspätungen aus? Zeigen sich Fortschritte?

Warum das wichtig ist:

- Sie können beim Follow-up konkret nachfragen: „Mir ist aufgefallen, dass ...“
- Bei ausbleibendem Fortschritt haben Sie eine dokumentierte Grundlage für weitere Schritte (z.B. Ermahnung, Abmahnung).
- ▶ Kleine Fortschritte verstärken: „Mir ist aufgefallen, dass du diese Woche jeden Tag pünktlich warst. Sehr gut!“ – Positives Feedback auf kleine Erfolge fördert die Motivation zur Veränderung. Der Mitarbeiter merkt: Es wird wahrgenommen. Es lohnt sich.

g. Do & Don't

| Do | Don't |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ich- statt Du-Botschaften: Statt „Du bist ...“ oder „Du hast ...“ erzählen Sie, wie es Ihnen in der entsprechenden Situation ergangen ist: „In dem Telefonat gerade ist mir aufgefallen, dass ...“ ▶ Nur auf eigene Beobachtungen beziehen: Sätze wie „Von deinen Teammitgliedern wurde an mich herangetragen, dass du ...“ schüren Teamkonflikte – außer die Kollegin oder der Kollege äußert es selbst. ▶ Praxistransfer sichern: „Was nimmst du aus dem Gespräch für dich mit?“ verhindert Verpuffen. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kritisches Feedback vermeiden: Sie wollen niemanden vor den Kopf stoßen, doch so können Mitarbeitende nicht aus Fehlern lernen und zeigen das Verhalten immer wieder. Fehlende Konsequenzen haben Signalwirkung aufs Team und senken die Motivation aller. ▶ Bei vagen Antworten stehen bleiben: „Ich werde dran arbeiten“ ohne Konkretisierung ist wertlos. ▶ Ironie einsetzen: „Na, schön dass du auch mal vorbeischaust! Die anderen haben schon eine Stunde gearbeitet, aber kein Problem.“ entfaltet keine Wirkung und wirkt oft destruktiv. |

h. Mini-Checkpoint: Wie messe ich in 14 Tagen den Fortschritt bei dem Mitarbeitenden?

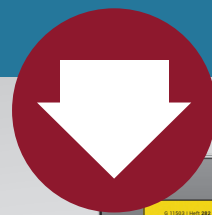
- ▶ „Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 10 die beste Ausprägung ist: Wie gut gelingt dir das neue Verhalten aktuell?“
 Folgefragen:
 - „Woran machst du das fest? Was hat sich konkret verändert?“
 - „Wann war es schon besser – was war da anders?“
 - „Was ist dein nächster Schritt, um von 6 auf 7 zu kommen?“

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen