



Karin Kiesele

Überraschend anders fragen

Praxishandbuch für
professionelle Kommunikation

Karin Kiesele

Überraschend anders fragen

Praxishandbuch für professionelle Kommunikation



www.junfermann.de



blogweise.junfermann.de



www.facebook.com/junfermann



twitter.com/junfermann



www.youtube.com/user/Junfermann



www.instagram.com/junfermannverlag

KARIN KIESELE

ÜBERRASCHEND ANDERS FRAGEN

PRAXISHANDBUCH FÜR PROFESSIONELLE KOMMUNIKATION

Junfermann Verlag
Paderborn
2022



Copyright	© Junfermann Verlag, Paderborn 2022
Coverfoto	mrPliskin – iStock
Illustrationen	Lydia Neuschmelting
Grafiken	Asli Karabenli
Covergestaltung / Reihentwurf	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn
Satz & Layout	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek	Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
--	---

ISBN 978-3-7495-0361-2

Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:

ISBN 978-3-7495-0359-9 (EPUB), 978-3-7495-0357-5 (Print),

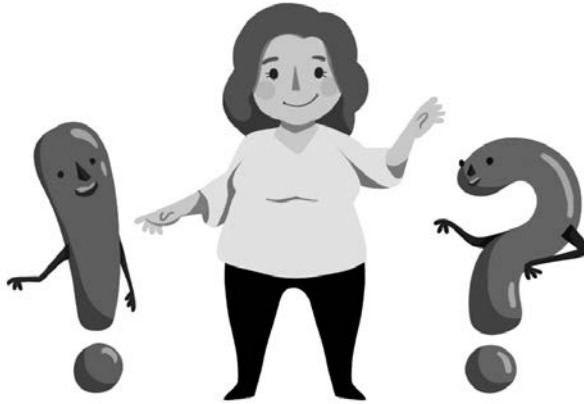
ISBN 978-3-7495-0360-5 (EPUB für Kindle).

Inhalt

Vorwort: Wer nicht fragt, bleibt dumm ... (und einsam).....	9
1. Warum fragen wir?	13
1.1 Die Fragen vor den Fragen oder: Was soll oder könnte das Ergebnis meiner Fragen sein?	13
1.2 Welche Ziele verfolgen meine Fragen? Oder: Warum will ich was wissen?	15
1.2.1 Das Konzept „persönlicher Zielpool“	16
1.2.2 Die Welt unserer persönlichen Ziele in Fragesituationen	17
1.2.3 Was ist mein persönlicher Zielpool? (nach Stahl 2017)	18
1.2.4 Grade der Zielbewusstheit:.....	20
1.3 Übergeordnete Ziele in Gesprächen	22
1.4 Wie wichtig ist es für uns, bestimmte Ziele zu erreichen?	24
1.5 Den eigenen Zielpool im Gespräch bestimmen.....	26
2. Wesentliches zu Weltbild, Motivation und Wesen der Fragenden	29
2.1 Wie fragen Sie bislang im beruflichen Kontext?	29
2.2 Das geheime Leben der Fragen – Sender-Empfänger-Modell reloaded....	34
2.3 Watzlawicks Axiome der Kommunikation	38
2.4 Die Landkarte ist nicht das Gebiet – Konstruktivismus und Systemischer Ansatz	41
2.5 Beim Fragen ist alles eine Frage der inneren Haltung.....	43
2.6 Das Mindset der Fragenden	49
2.7 Persönliche Motivation bei Fragen und Antworten.....	51
2.8 Wie Sie Ihr Gegenüber motiviert abholen können? Geben Sie ihm Orientierung!.....	56
2.9 Haltung und berufliche Rolle des Fragenden.....	58
2.9.1 Warum sind Rollen wichtig?.....	58
2.9.2 Zwei Rollenprofile: Sherlock Holmes und / oder Columbo?.....	60
2.10 Fragen aus dem Bauch heraus.....	63
2.11 Verständnisorientiertes vs. machtorientiertes Statusverhalten in Gesprächen	67
2.11.1 Hochstatus – Tiefstatus – Gleichstatus	67
2.11.2 Wofür ist das Wissen um Statusvorgänge nützlich?	70

2.12	Wen frage ich? Was ich über mein Gegenüber wissen sollte	72
2.13	Wie möchten Sie gefragt werden?	78
2.14	Fragen und Timing: Zu welchem Zeitpunkt passt welche Frage?	81
2.14.1	Die falsche Frage zur falschen Zeit?	81
2.14.2	Was beim Timing noch eine Rolle spielt.....	83
3.	Fragen und ihre Wirkung.....	87
3.1	Fragen am Zeitstrang entlang.....	87
3.2	Fragen aus der Vogelperspektive	91
3.3	Fragen, die kreative Denkprozesse einleiten	94
3.4	Fragen, die in die Tiefe gehen	96
3.5	Fragen, die den Fokus setzen	99
3.6	Fragen, die das Problem erfassen	102
3.7	Fragen, die zu Lösungen anregen	107
3.8	Die Kunst der Fragepause	108
3.9	Aussagen, Antworten und Fragen, die Sie sich sparen können	112
4.	Wie und was wir fragen können – Fragetypen	117
4.1	Geschlossene und offene Fragen	119
4.2	Alternativfragen.....	122
4.3	Kontrollfragen.....	123
4.4	Gegenfragen	124
4.5	Suggestivfragen.....	125
4.6	Ressourcenorientierte Fragen	126
4.7	VAKOG-Fragen	127
4.8	Systemische Fragetechniken	131
4.8.1	Skalierungsfragen.....	131
4.8.2	Zirkuläre Fragen/ Triadische Fragen	132
4.8.3	Zirkulär-skalierte Frage.....	132
4.8.4	Klassifikationsfragen	133
4.8.5	Prozentfragen	133
4.8.6	Übereinstimmungsfragen	134
4.8.7	Subsystemvergleichsfragen	134
4.8.8	Hypothetische Fragen	135
4.8.9	Fragen nach dem Mehrwert, den die Aufrechterhaltung des Problems bietet.....	135
4.8.10	Verschlimmerungsfragen.....	136
4.8.11	Paradoxe Fragen.....	137

5. Gesprächstechniken	143
5.1 Phasen eines Gesprächs	144
5.2 Aktives Zuhören	146
5.3 Utilisieren	148
5.4 Motivierende und positive Gesprächsführung	149
5.5 Wunderfragen	151
5.6 Paradoxe Interventionen als Fragetechnik	153
5.7 Sokratischer Dialog reloaded.....	154
5.8 Ikigai – Fragen nach bedeutsamen Dingen	157
5.9 Zuhören und dem Fluss des Gesprächs vertrauen	159
Zu guter Letzt	165
Literatur.....	167
Über die Autorin.....	169



Vorwort: Wer nicht fragt, bleibt dumm ... (und einsam)

Journalisten und Lehrende tun es. Therapeuten und Coaches auch. Und auch Ärzte, Verkäufer, Führungskräfte, Politiker, Call-Center-Agents und Friseure kommen ohne Fragen zu fragen nicht aus. Sehr viele Berufe leben davon, Fragen zu stellen, um passende, nützliche, hilfreiche und informative Antworten zu erhalten. Fragen sind der einfachste und beste Weg, Dinge herauszufinden, sich verständlich zu machen und im Idealfall mit anderen Menschen wahrhaftig in Verbindung zu treten. Fragende lenken die Kommunikation und führen durch das Gespräch.

Doch immer wieder machen wir die leidvolle Erfahrung, dass unsere Fragen nicht zum gewünschten Ziel führen. Einige schießen daran vorbei oder darüber hinaus, manche führen in unerwartete Richtungen, und wir sind verwirrt. Ein nicht unerheblicher Teil der Fragen, die wir fragen, entpuppt sich als Blindgänger, sorgt für neue Fragen oder gar für Zündstoff.

Es ist eine Kunst, die passende Frage im richtigen Moment zu stellen, und ich möchte die Leser*innen dabei begleiten, sich in dieser Kunstfertigkeit zu üben. Die Magie, die entsteht, wenn wir die passende Frage im richtigen Moment platzieren, haben vermutlich alle schon gespürt: Zwischen uns und unserem Gegenüber gerät etwas ins Schwingen, Verbindung entsteht, tiefes Verstehen scheint mühelos möglich.

Wenn es zwischen zwei oder mehr Menschen kommunikativ „wuppt“, bringt uns das einander näher und wir gehen bereichert und beschenkt aus diesen Gesprächen heraus.

„Ich habe keine besondere Begabung, sondern bin nur leidenschaftlich neugierig.“ Dieser Ausspruch, der Albert Einstein zugeschrieben wird, bezieht sich auf einen wichtigen Aspekt, der im besten Fall Fragende antreibt: Das Vorhandensein einer generellen Offenheit oder Neugier. Ein grundsätzliches Interesse an anderen und der mehr oder weniger gezielte Drang, Dinge in Erfahrung zu bringen. Der Spot ist stets auf das Gegenüber gerichtet, die Fragenden bleiben scheinbar im Dunkeln. Und doch gewährt die Art und Weise, wie sie Fragen stellen, Einblicke in ihr Seelenleben. Hinter der Auswahl der Fragen stecken eigene Vorstellungen, Wünsche und Gefühle, die im Außen abgeglichen, gestillt oder gesehen werden wollen.

Mein Entschluss, Journalistin zu werden, hat viel mit einer großen Portion Neugier, aber vor allem mit dem ungestillten Bedürfnis nach Beziehung zu tun. Ich war ein ziemlich einsames Kind und spürte sehr früh, dass ich durch Kommunikation aus meiner Isolation heraustreten und Verbindung mit anderen herstellen kann. Das hat mich gerettet.

Seit ich denken kann bin ich gut darin, Kontakte und Beziehungen aufzubauen. Als empathischer Mensch machte ich schon früher intuitiv vieles richtig, blieb aber oft mitten in Gesprächen stecken und wusste nicht weiter. Nach einem gelungenen Start war ich nicht in der Lage, die weiterführenden Fragen richtig zu stellen. Manchmal spürte ich, dass die Tür meines Gegenübers offen stand, es aber meinerseits im Gespräch an Qualität oder Tiefe fehlte, und ich wusste nicht warum. Ich fühlte mich ohnmächtig und war ratlos. Woran mochte es liegen, dass ich nicht weiterkam? Heute weiß ich, dass es mir an Technik und Know-how fehlte. Es lag an meiner Art und Weise, Fragen zu stellen.

Mithilfe von Fragen können Sie Begegnungen und Situationen ermöglichen, strukturieren, gestalten und gelingen lassen. Sie können Menschen zum Erblühen bringen. Intuition ist schön und gut, aber erst Fragetechniken zu kennen und einzusetzen macht uns zu sicheren Fragenden, die ihr Handwerk verstehen.

Aus dem Feedback meiner Gegenüber erfahre ich heute, dass meine Fragen offensichtlich oft überraschend anders sind. Sie dienen als Quelle der Inspiration, sind manchmal unbequem, aber zielführend und stoßen Erkenntnisprozesse an. Sie irritieren, verärgern und wühlen auf oder fördern Antworten zutage, die tief verschüttet waren und neue Einsichten möglich machen. Als Fragende weiß ich jetzt, was ich tue. Und ich fühle mich gut in der Lage, meine Schatzkiste der Fragewörter und

-wendungen zu öffnen, und weiß ihre Wirkmacht einzuschätzen. Das wünsche ich Ihnen auch!

Auch wenn Sie kein Coach sind, sondern aus anderen Gründen Fragen stellen, verspreche ich Ihnen: Mit Ihrem ganz persönlichen Frageschatz wird es kaum mehr verunglückte Interviews, Kundengespräche, Mitarbeitermeetings oder Konfliktgespräche geben. Dafür weihe ich Sie auf den folgenden Seiten in die Geheimnisse dieses Schatzes ein und teile mein Wissen mit Ihnen. Sie können so Ihr Instrumentarium an Fragen zu erweitern und halten damit den Schlüssel zu ergebnisreichen, fokussierten und intensiven Gesprächen in der Hand.

Lange war mir nicht bewusst, dass meine Art, Fragen zu stellen, sehr viel mit meiner eigenen Sicht auf die Welt zu tun hat. Inzwischen weiß ich, wie wichtig es ist, auch mich als Fragende mit meinen ganz eigenen Beweggründen zu hinterfragen. Deshalb geht es im ersten Kapitel zunächst darum, Ihre Oberfläche ein wenig anzukratzen, um einen tieferen Blick auf Ihre Beweggründe zu wagen. Sie erhalten Tipps und Input, um selbst herauszufinden, was möglicherweise in Ihren Fragen noch mitschwingt und weshalb es zu Störungen in der Kommunikation kommen kann.

Ganz nach dem Motto „Sage mir, wie du fragst, und ich sage dir, wer du bist“ geht es im zweiten Kapitel um eine Klärung dessen, inwiefern Ihre Art zu fragen mit Ihnen ganz persönlich zu tun hat. Wir tauchen noch ein wenig tiefer und entdecken gemeinsam Ihr Wesen und das Wesen der Fragen. Wir sprechen darüber, was Ihre innere Haltung und Ihr Weltbild mit Ihrer Art zu fragen und zu kommunizieren zu tun haben.

Im dritten Kapitel finden Sie praxisnahe Beispiele, wie Sie erfolgreich Fragen stellen können, wenn Sie etwas ganz Bestimmtes erfahren möchten. Ob systemisch, lösungsorientiert, hypothetisch oder ganz simpel offen oder geschlossen – das vierte Kapitel spielt eine Etüde auf der Klaviatur der klassischen Fragetypen und -möglichkeiten. Und im fünften Kapitel dreht sich alles um hilfreiche Gesprächstechniken, die dazu beitragen können, dass es in Gesprächen zu mehr Verstehen und Verständnis kommt.

Damit der Nutzen dieses Buches möglichst hoch ist, gibt es in jedem Kapitel Schritt-für-Schritt-Anleitungen, die Sie als Lesende direkt zum Ausprobieren und Umsetzen einladen. Jedes Kapitel schließt zudem mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen und Erkenntnisse ab.

Zusammenfassung

Drei gute Gründe, dieses Buch zu lesen:

- Es leistet Hilfestellung dabei, die richtigen Fragen im richtigen Kontext zum richtigen Zeitpunkt zu stellen.
- Zeile für Zeile bietet es Impulse, Handlungsanleitungen und Antworten für den beruflichen Alltag von Fragenden.
- Wer dieses Buch liest, erfährt eine Menge über sich selbst und lernt sich besser kennen.



1. | Warum fragen wir?

Eigentlich müsste die Frage heißen: Warum fragen wir nicht viel mehr? Fragen zu stellen ist etwas Kraftvolles. Wir geben dem anderen Raum und zeigen ihm, dass er uns wichtig ist und wir an seinen Äußerungen Interesse haben. Wir beziehen durch Fragen selbst Stellung, können uns aber gleichzeitig etwas zurücklehnen und entspannen, während der andere versucht, Antworten zu formulieren. Fragen lenken Gespräche, und sie sorgen für den zwischenmenschlichen Austausch, den die meisten von uns sich so sehr wünschen.

Ich persönlich habe festgestellt, dass in der zwischenmenschlichen Kommunikation für meinen Geschmack viel zu wenige Fragen gestellt werden. Meist wird viel und lang geredet, aber gefragt wird eher spärlich. Im Austausch mit anderen denken wir uns einfach unseren Teil und haken nicht nach, manchmal, weil wir annehmen, schon verstanden zu haben und uns nicht die Mühe machen, unsere Annahmen zu überprüfen. Manchmal haben wir aber auch einfach Angst, mit unseren Fragen eine Diskussion heraufzubeschwören, die eine unangenehme Wendung nehmen könnte.

1.1 Die Fragen vor den Fragen oder: Was soll oder könnte das Ergebnis meiner Fragen sein?

Meist stellen wir unsere Fragen intuitiv, ohne uns vorher bewusst zu machen, auf welche Art von Reaktion sie abzielen. Will ich Türen öffnen oder schließen? Ist es mir wichtig zu provozieren oder möchte ich besänftigen? Will ich mehr über mein Gegenüber in Erfahrung bringen oder ihm gar ein Geheimnis entlocken? Möchte ich andere besser verstehen oder frage ich, um mein Gegenüber zum Nachdenken anzuregen? Will ich im Grunde meinem Ärger Luft machen, Empathie einfordern, Probleme erkennen oder Lösungen finden? Da es eine Menge ganz unterschiedlicher Beweggründe gibt, scheint es mir hilfreich, sich zunächst darüber klar zu werden, welche Absicht hinter den Fragen steckt.

Zehn ziemlich gute Gründe, Fragen zu stellen

Fragen zu stellen ist für mich zur Lebenseinstellung geworden. Was mich antreibt? Meist ist es mein Verlangen, Verbindung aufzubauen und zu verstehen, was die Welt im Innersten zusammenhält. Doch es gibt viele gute Gründe, anderen Menschen Fragen zu stellen.

1. Was meinen Sie dazu?

Fragen vermeiden einen Monolog und fördern den Dialog. Sie bringen andere zum Zuhören, fordern eine Reaktion und aktivieren unser Gegenüber im Gespräch.

2. Was ist Ihnen in diesem Zusammenhang besonders wichtig?

Durch Fragen gelingt es uns, die Wünsche und Bedürfnisse des anderen herauszufinden.

3. Können wir jetzt kurz über einen ganz anderen Aspekt sprechen?

Mithilfe von Fragen steuern wir das Gespräch und können geschickt das Thema wechseln.

4. Wie ist das für Sie?

Mit unseren Fragen können wir mehr über die Gefühlslage unseres Gegenübers erfahren.

5. Wie schätzen Sie die Situation aus Ihrer Sicht ein?

Fragen helfen, Unsicherheiten zu beseitigen oder peinliche Momente zu überbrücken.

6. Was wäre, wenn es keine Regeln / Geldprobleme / Rangordnungen gäbe?

„Mal angenommen, dass ...“-Fragen im Gespräch regen Denkprozesse an und lösen Spannungen. Sie ermöglichen es uns, Vorannahmen, Einwände, Bedenken und Ängste anderer zu verstehen.

7. Wie würde Ihre Argumentation lauten, wenn Sie als Anwalt der Gegenseite engagiert wären?

Durch Fragen können alle Beteiligten neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen. Sie bieten die Möglichkeit, die Perspektive zu wechseln und bestehende Ansichten und Meinungen zu korrigieren.

8. Was genau hat Sie zu Ihrer Entscheidung bewogen?

Fragen bringen Anregungen für neue Argumente und können uns dabei helfen, andere dort abzuholen, wo sie stehen und sie für unsere Sicht der Dinge zu begeistern.

9. Können Sie mir das bitte noch mal genauer erklären?

Durch Fragen können wir Zeit gewinnen, um über eine gute Antwort nachzudenken.

10. Wie haben Sie es geschafft, in so kurzer Zeit so gute Ergebnisse zu erzielen?

Durch Fragen können wir andere wertschätzen und ihnen direkt oder indirekt Lob und Anerkennung zuteilwerden lassen.

Kleine Übung für den Alltag



Schritt 1: Fragen Sie sich selbst: Welche von diesen zehn Fragen stelle ich momentan ausgesprochen selten?

Schritt 2: Nehmen Sie sich vor, diese eine Frage in den kommenden Tagen irgendwo unterzubringen, und beobachten Sie die Reaktion Ihres Gegenübers. Was nehmen Sie wahr? Gefällt Ihnen das Ergebnis, das Sie mit dieser Frage erzielen?

Schritt 3: Probieren Sie die gleiche Frage noch einmal in einer anderen Situation mit einem anderen Menschen aus.

Schritt 4: Entscheiden Sie sich aufgrund Ihrer Feldversuche, ob Sie diese Frage künftig Ihrem Fragenschatz hinzufügen möchten.

1.2 Welche Ziele verfolgen meine Fragen? Oder: Warum will ich was wissen?

Wenn Menschen aufeinandertreffen oder Teil einer Gruppe sind, verfolgen die Einzelnen nur selten ein einziges, klar zu fassendes Ziel. Vielmehr tragen sie jede*r für sich ein Bündel an bewussten, unbewussten und halbunbewussten Absichten mit sich, das sie gern verfolgen und durchsetzen möchten. Stets handelt es sich um eine Mischung aus sachlichen und emotionalen, weniger wichtigen und höchst dringlichen, klar benennbaren, diffus bewussten oder gänzlich unbewussten Zielen. „Zielpool“ nennt der Diplompsychologe Eberhard Stahl dieses komplexe Geflecht aus Zielen, Wünschen, Interessen und Bedürfnissen, das er für die Dynamik in Gruppen verantwortlich macht.

1.2.1 Das Konzept „persönlicher Zielpool“

Bei Menschen, die sich begegnen und miteinander kommunizieren, geht es ähnlich wie im Tierreich zu. Denken wir z. B. an ein kleines Waldstück oder ein Kornfeld: Dort teilen sich Rehe, Würmer, Fliegen, Hasen, Heuschrecken, Ameisen, Eulen, Mäuse und viele andere Tiere den gleichen Lebensraum. Beide Landschaften sind komplexe Systeme mit vielen Subsystemen; sie sind beständig und unterliegen doch einem stetigen Wandel. Ganz unterschiedliche Lebewesen mit unterschiedlichsten Bedürfnissen leben hier zusammen. Teils unterstützen und ergänzen sie sich, andere bedingen sich sogar gegenseitig. Manche nehmen einander gar nicht wahr, andere bekämpfen sich. Jedes einzelne Lebewesen in diesem Biotop verfolgt andere Ziele – es entsteht ein komplexes Netz aus Absichten und Plänen, das sich fortlaufend verändert.

Zurück zu uns Menschen: Die meisten von uns bewegen sich in vielen verschiedenen Lebenswelten, und nicht überall sind unsere Ziele identisch. Die jeweilige Zusammensetzung unserer persönlichen Ziele in Gruppen hängt laut Stahl vor allem von der Machbarkeit und Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung ab. Im Gruppenzielpool fließen unsere Zielvorstellungen mit denen der anderen zusammen. Früher oder später wird es sich zeigen, ob der vorhandene Gruppenzielpool eine eher homogene bzw. heterogene Mischung birgt oder gar eine hohe Explosivität entwickelt.

Was heißt das für uns als Fragende für die verbale und nonverbale Kommunikation?

1. Unser Verhalten im Umgang mit anderen und unsere Vorgehensweise in der Interaktion hängen davon ab, ob in der jeweiligen Situation unser persönlicher Zielpool viele wichtige und dringliche Ziele umfasst.
2. Der persönliche Zielpool aller am Gespräch Beteiligten bleibt über den gesamten Zeitraum dynamisch und kann sich je nach Verlauf der Geschehnisse verändern.
3. Die Art der Ziele, ihre Bedeutsamkeit und Dringlichkeit sowie der Grad der Bewusstheit sind wichtige Parameter.
4. Wir sind umso zufriedener, je besser es uns gelingt, eine möglichst hohe Anzahl unserer Ziele zu erreichen. Unzufrieden werden wir hingegen, wenn wir sehen, dass wir für uns bedeutsame Ziele wahrscheinlich nicht umsetzen können.

1.2.2 Die Welt unserer persönlichen Ziele in Fragesituationen

Sachliches Ziel oder zwischenmenschliches Bedürfnis? Welche Ziele verfolgen wir? Manchmal sind die verschiedenen Zielebenen gar nicht so leicht auseinanderzuhalten, weil sich in uns vieles zusammenknäult und die Enden manchmal verheddert sind.

Sachliche Ziele definieren sich oft aufgrund von Sachzwängen, die sich aus wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Notwendigkeiten ergeben. „Ich muss Geld verdienen“, „Mein Chef hat mir diese Aufgabe kurzfristig zugeteilt, deshalb muss ich das schnell erledigen“, „Ich will die Prüfung bestehen, weil ich das Zertifikat benötige“ ...

Bei persönlichen Zielen, die sich aus dem zwischenmenschlichen Kontakt ergeben, ist die Bandbreite größer, von: „Ich möchte nicht auffallen, damit ich wenig Arbeit aufgehalst bekomme und Zeit für meinen Garten habe“, über: „Das hier ziehe noch stillschweigend ein halbes Jahr lang durch, bevor ich mich ins Ausland absetze“ bis hin zu: „Ich sehe zu, dass ich mich aktiv hier einbringe, weil ich mich vor XY als Expertin profilieren möchte“. Scheinen uns persönliche Ziele nicht erreichbar, neigen wir dazu, uns auf vermeintliche Sachziele an der Oberfläche zu versteifen und ernen damit oft Unverständnis. Unser Scheinziel lautet dann z. B.: „In der Anweisung stand aber, dass wir Überstunden abbauen sollen.“ Oder wir behaupten mit Nachdruck, dass es doch immer so schön heißt, „wir sollen uns umfassend informieren, bevor wir etwas tun“. Die Fragezeichen in den Köpfen der anderen werden umso größer, je fadenscheiniger unsere Scheinzielformulierung anmutet.



Beispielhafter Mix aus persönlichen und sachlichen Zielen