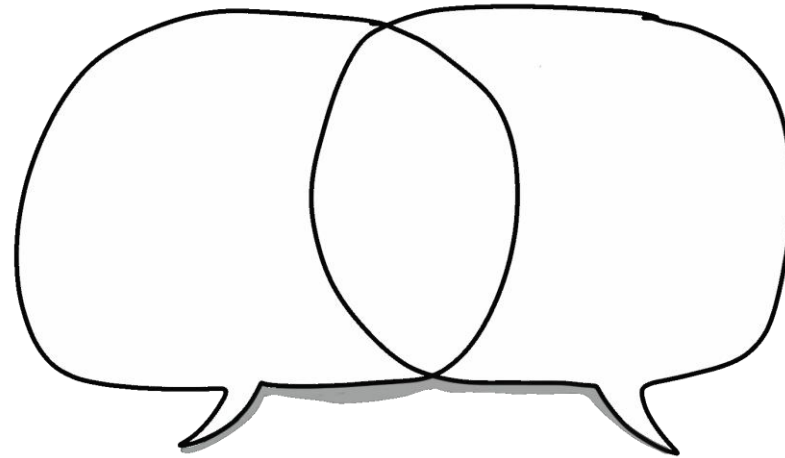


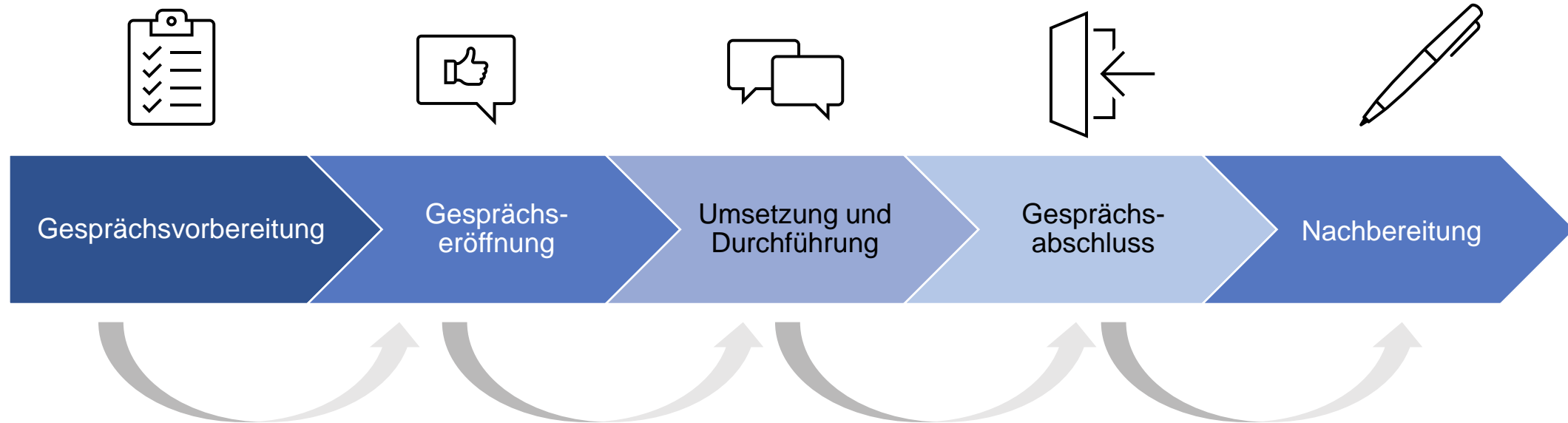


DIGITAL-LOTSSEN-SACHSEN

Leitfaden zur Gesprächsführung mit den Fachbereichen & (O)BM



Phasen der Gesprächsführung





Gesprächsvorbereitung



- **Rahmenbedingungen klären:** Ort, Zeitpunkt, Materialien, Teilnehmeranzahl?
 - Führe ich lieber 1:1 Gespräche oder mit einer Gruppe?
 - Empfehlenswert bei Gruppe: Teilnehmergröße 4-5 Personen
- **Zielgruppe klären:** Wer steht da vor mir/ Welcher Typ Mensch? → DISG Typologie
 - Worauf sollte ich in der Kommunikation mit dieser Person besonders achten? Welche Einwände & Gegenargumente wären zu erwarten?
- **Dokumentation klären:** Wie halte ich die Ergebnisse der Gespräche fest?
- **Inhalt klären:** Welche zentralen Fragen möchte ich stellen? (Hilfsmittel – Arbeitshilfe „Gespräche führen“ in WVLP – Arbeitsphase nach Onlinetag 2 & Fragetechniken)
 - Soll es zentral auch um das Thema „Digitalisierung“ im Allgemeinen gehen? – Zeit?
 - Fragen nach den Wünschen & Zielen („Schmerzpunkte“) der einzelnen Fachbereiche? – Zeit?



Gesprächsvorbereitung



- Die **Ankündigung** zur Durchführung der Gespräche mit angehängter Agenda sollte mind. eine Woche vorher erfolgen, damit sich die Gesprächsteilnehmer auch schon gedanklich vorbereiten können
 - Evtl. Kleine Aufgabe mitgeben: Fragebogen, Skizzieren einer Vision
 - Welchen Begriff wähle ich? – Besprechung, Workshop, etc.
- Bei Unsicherheiten → gerne auch den Gesprächseinstieg für sich nochmal selbst laut durchgehen/ Durchsprechen
 - Einen kleinen Fahrplan sichtbar für sich bereitlegen mit den zeitlichen Angaben

Begrüßung – (2 Min)
Einstieg (5 Min)
Digitalisierung – Einstellung
Frage 1
Frage 2
.....
.....



Gesprächsvorbereitung



- **Grundhaltung im Gespräch:** Auf Augenhöhe bleiben, Digital-Navigator als Prozessbegleiter des Gesprächs, Partnerschaftlichkeit und Akzeptanz
 - Wichtig: Ergebnisoffenheit - Gehe ich neutral in das Gespräch?

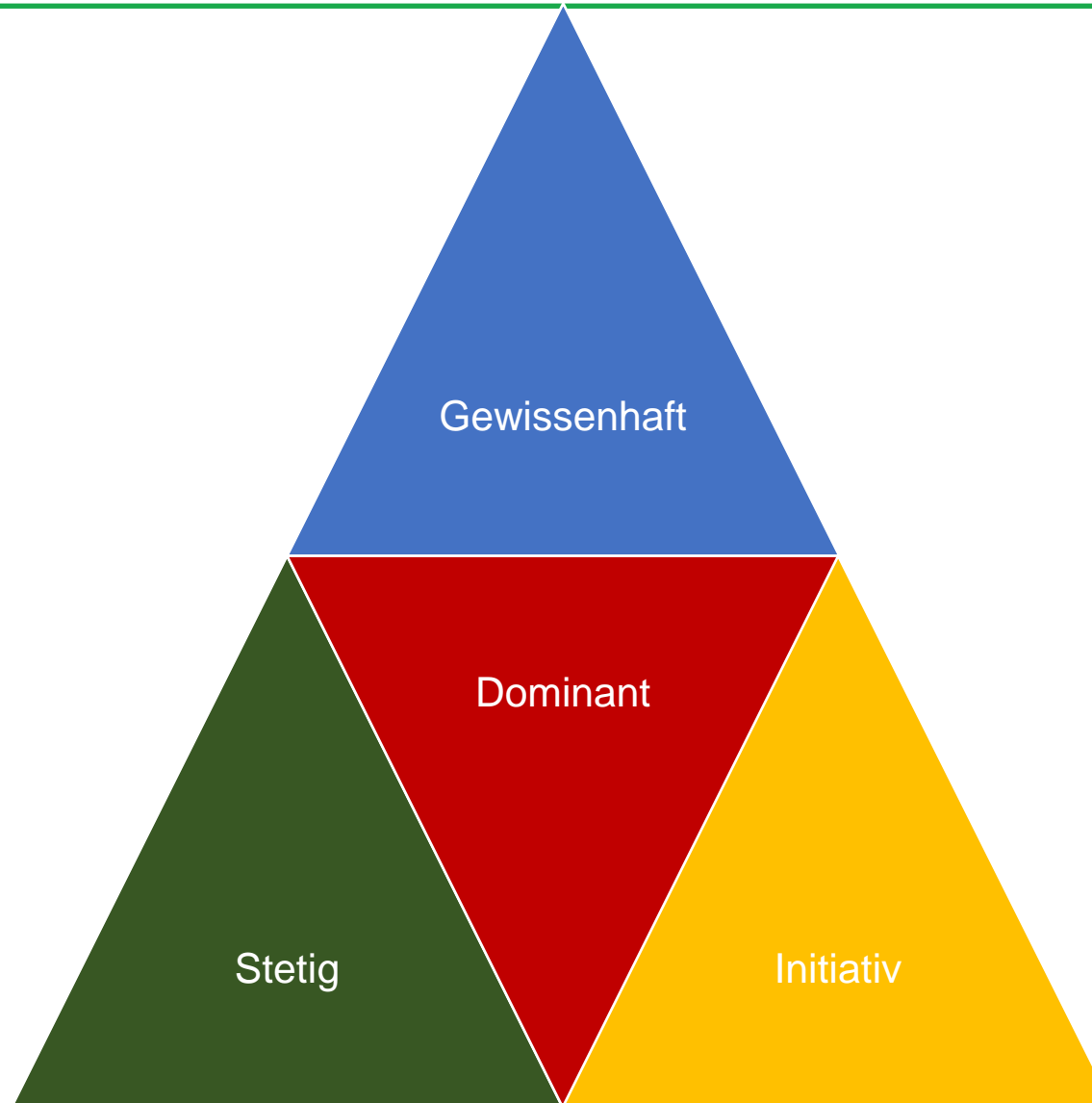
Selbstreflexion – Fragestellungen bezüglich Beziehung zum Gesprächspartner

1. Wann habe ich zuletzt mit dieser Person gut zusammengearbeitet?
2. Wann und in welchen Kontext verstehen wir uns gut?
3. Haben wir schon mal zusammen eine gute Lösung für eine Problematik gefunden?

Selbstreflexion – Fragestellungen bezüglich Neutralität dem Thema gegenüber

4. Habe ich bereits einen „Plan“, „Lösungen“ im Kopf, die ich gerne umgesetzt sehen würde?
5. Bin ich gegenüber meinem Gesprächspartner offen hinsichtlich seiner Einstellung zur „Digitalisierung“?

Zielgruppe klären – DISG Typenlehre nach William Moulton Marston & John G. Geier

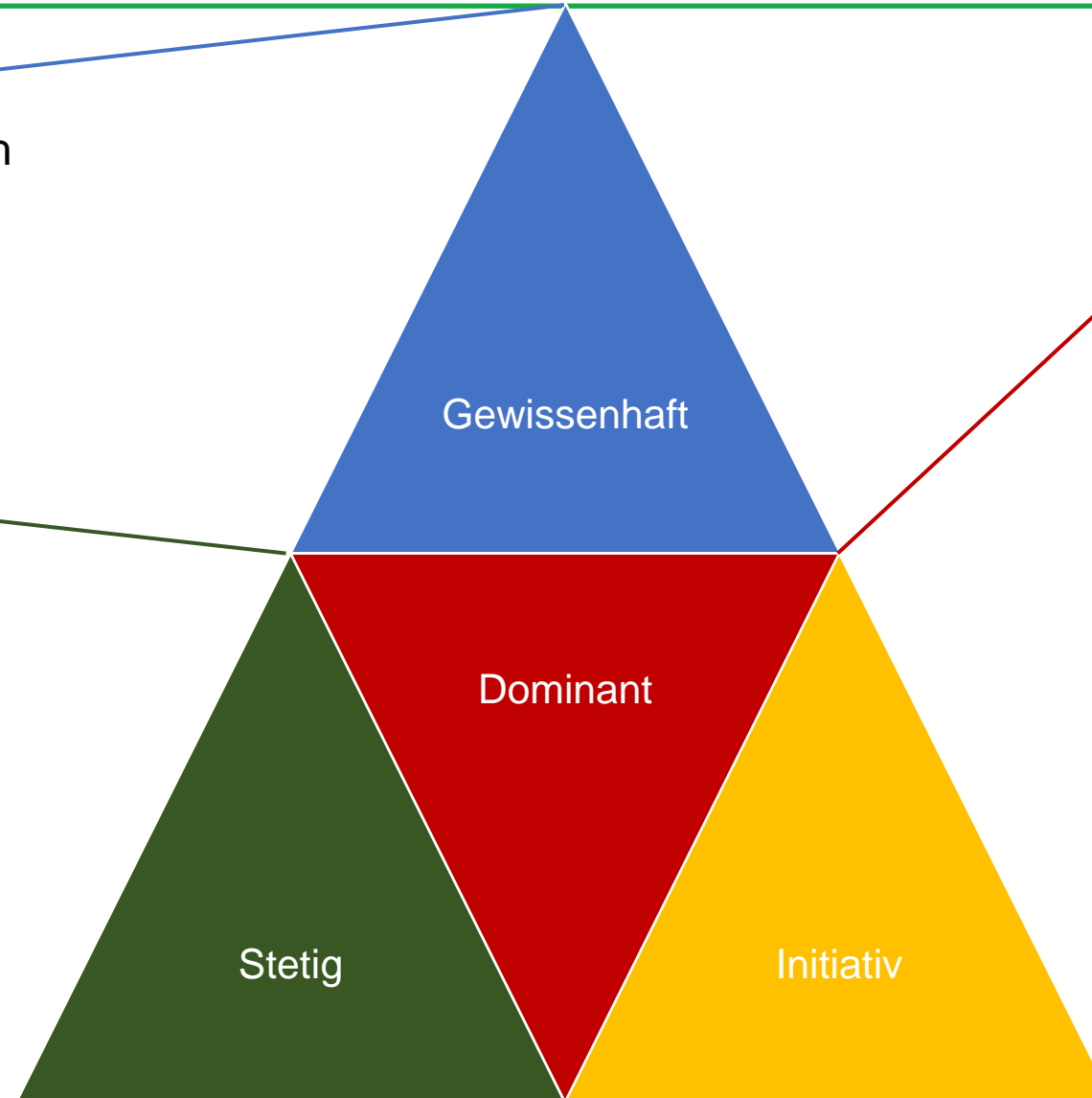


Zielgruppe klären – DISG Typenlehre nach William Moulton Marston & John G. Geier



- Detailorientiert
- Analytisch/ Logisch
- Genau & kritisch
- Distanziert
- gründlich

- Beständig
- Gewohnheitsliebend
- Zuverlässig & einfühlsam
- sicherheitsorientiert



- Zielstrebig
- Kontrollierend
- Beherrschend
- Sachorientiert
- Durchsetzungsfähig

- Kontaktfreudig
- Aufgeschlossen
- Begeisterungsfähig
- Optimistisch & kreativ



- D** Sind sehr von sich und Ihrer Meinung überzeugt - Möglichst sachlich bleiben – kommen weniger klar mit schwammigen Aussagen, möchten in ihren Status wertgeschätzt werden
 - I** Sind sehr aufgeschlossen, sprühen vor Energie → hier darauf achten, dass Sie thematisch nicht zu viel Raum einnehmen/ Persönlichen Nutzen der angestrebten Ziele aufzeigen/ emotionale Maßnahmen als auch sachliche Informationen
 - S** Sind sehr Beziehungsorientiert, lieben Routinen – keine Einzelkämpfer → Empfänglich für ehrlich gemeinte Komplimente, brauchen Orientierung, Persönlich von den Zielen überzeugt sein
 - G** Auch eher sachlich orientiert → empfänglich für Daten & Fakten, Regelungen – Aufgabenorientiert, Perfektionismus im Auge behalten
-
- **WICHTIG!:** Keine Persönlichkeit lässt sich auf eine Typ-Form herunterbrechen! Hauptkritik an Modell: Fehlende wissenschaftlich nachgeprüfte Wirksamkeit / bzw. fehlende Validierung des Modells
 - Vorteil: Einfache und praktische Anwendung und für eine erste grobe Einschätzung kann es ein hilfreiches Werkzeug sein

Aus: Koffke, Sarah (2011): Persönlichkeitstypologien als Grundlage für eine bessere Kommunikation im Change Management-Prozess; In: Deutsches Institut für Bankwirtschaft – Schriftenreihe, Band 7 (12/2011)



- Siehe Ergebnisse Teilnehmerunterlagen

Was kann ich tun, um für einen guten Beziehungsaufbau im Gespräch zu sorgen?



Gesprächs-
eröffnung



- **Einstieg und Beziehungsaufbau**
 - Zufriedenheit erfragen anhand des Cockpits Posters → Skala „Zufriedenheit“ – erstes Zeichen dafür, inwieweit Mitarbeiter mit der jetzigen Situation (Status-Quo) zufrieden sind mit ein paar kurzen Sätzen erklären, warum man sich so verordnet hat
- Erwartungen der TN sammeln
- Evtl. Regeln für die Besprechung aufstellen (Bei Gruppensetting)
- Grund für das gemeinsame Treffen herausstellen
 - Hintergrund und Fakten die zum Gegenstand des Gesprächs gehören transparent machen
 - Gründe für den Nutzen einer Digitalen Agenda – Tag 1 Modul Digitale Agenda Folie 22
- Den Ablauf transparent machen
- Win-Win Situation für die Einbindung der Meinung und Sichtweisen der Fachbereiche nochmal deutlich machen



- Siehe Ergebnisse Teilnehmerunterlagen

Welche Vereinbarungen (Regeln) wären hilfreich für die Umsetzung der Gespräche?



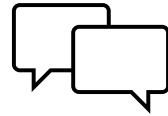
Einstieg

- Folie mit ca. 30 Bedürfnissen teilen – *Mit diesen Bedürfnis starte ich in die Besprechung/ Workshop...*
- Antwortrunde: *Was sollte heute nicht passieren?*
- ODER Kopfstandmethode: *Was können wir heute tun um zu scheitern?* – Jeder klebt ein Post-It
- *Heute hat sich die Besprechung/ Workshop gelohnt wenn,....*

Weitere Beispiele in: <https://www.denkmodell.de/wp-content/uploads/2020/11/denkzettel-CheckinCheckout.pdf> -



Umsetzung und
Durchführung



Grundsätzliches:

- Möglichst offene Fragen stellen! – Fragen die zum Nachdenken & Reflektieren anregen
- Der Redeanteil der Befragten sollte deutlich höher liegen → etwa bei 2/3 des Gesprächs
- Aktiv Zuhören – Durch Zusammenfassungen oder Paraphrasierung (kurze Wiederholung des Gesagten in eigenen Worten), mündliche Bestätigung, Klärende Fragen stellen, auf nonverbale Signale achten usw.
 - Sicherstellen dass man den anderen auch richtig verstanden hat / sich der andere auch verstanden fühlt
- Die Zeit im Blick behalten – am besten eine Uhr in Sichtnähe
 - Sicherstellen, dass Gespräche zielführend stattfinden und nicht ausufern
 - Themenparkplatz platzieren für offene Themen
- Dokumentation der Ergebnisse: Eigene Notizen – 1:1 Gespräch – (Interviewleitfaden)
Moderations- und Workshopmethoden bei Gruppen – Fotoprotokoll der gesammelten Stichpunkte, „Ergebnisse“



- Brainstorming-methode: *Was verbindet ihr/ verbindest du mit Digitalisierung?* – Fachbereiche kleben Post-It auf ein Flipchart / 1:1 Gespräch: Post-Its können auch hier zum Einsatz kommen

Zeitraumen: 10 – 15 Minuten

- Brain-Walking: 3 Flipcharts – 3 Leitthemen/ 1:1 Gespräch – Interview

Leitthema pro Flipchart:

Welche Chancen bietet uns Digitalisierung?

Welche Risiken sehen wir bei diesem Thema?

Was wären die ersten wichtigen Schritte für die Umsetzung?

Pro Leitthema bekommt die Gruppe 5 Minuten Zeit sich über die jeweilige Fragestellung auszutauschen

Die Flipcharts sollten großzügig im Raum verteilt werden, damit Bewegung stattfinden kann

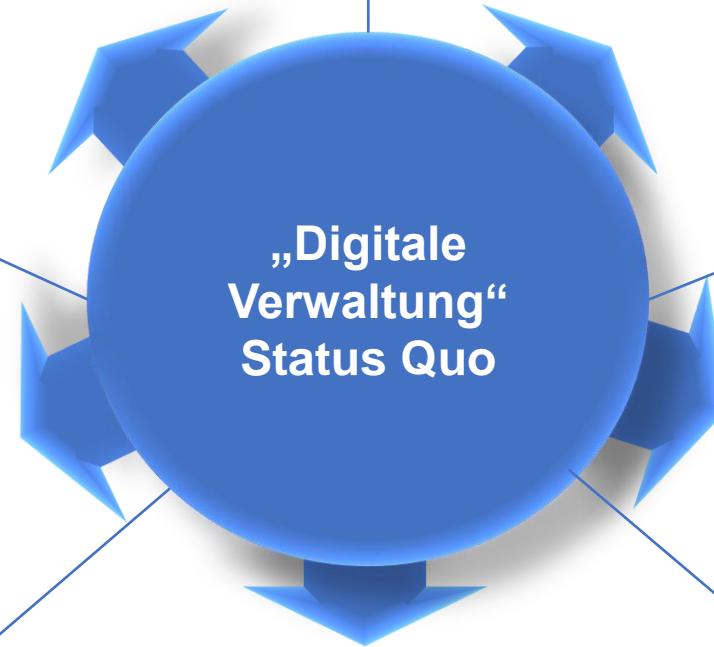
Zeitraumen: 15 – 20 Minuten

Das sollte **mehr gemacht**, verbreitet werden!

Damit sollten wir unbedingt **weitermachen, fortsetzen!**

Vorlage zur Erhebung der Wünsche
& Ziele der einzelnen Fachbereiche

Damit sollten wir **anfangen!**
Das müsste **neu entwickelt werden**



Damit sollten wir sofort **stoppen!**

Das sollten wir **weniger machen!**

Das sollte **mehr gemacht**, verbreitet werden!

Damit sollten wir unbedingt **weitermachen, fortsetzen!**

Fachbereich
C

Damit sollten wir **anfangen!**
Das müsste **neu entwickelt werden**

Damit sollten wir sofort **stoppen!**

Fachbereich
A

Fachbereich
B

Das sollten wir **weniger machen!**

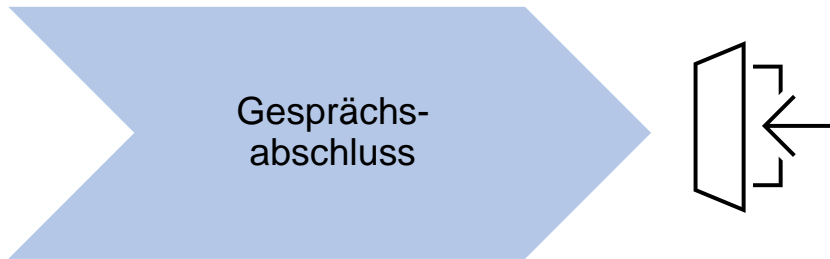
„Digitale
Verwaltung“
Status Quo

Anleitung zur Nutzung der Vorlage für die Erhebung der Wünsche & Ziele

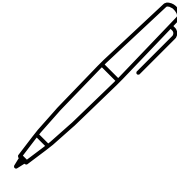


1. Vorlage auf Conceptboard ODER auf Flipchart-Papier übertragen
2. Jeder TN bekommt Post-Its und Stift: Jeder bekommt die Aufgabe, stellvertretend für seinen Fachbereich für jedes Feld seine Gedanken & Ideen zu sammeln und festzuhalten. Wichtig: Pro Aspekt ein Post-It. Anschließend mit ein paar kurzen Sätzen seine Punkte erläutern und auf dem Flipchart in das entsprechende Feld verordnen.
Digital: TN bekommen Zugang zum Conceptboard und können dort ihre Notizen anbringen
Tipp: Verwende für jeden Fachbereich eine andere Farbe
3. Gleiche oder ähnliche Punkte können vom Navigator entsprechend geclustert werden
4. Diskussion: Welche Aspekte bereiten besondere Probleme und sollten priorisiert werden? Markierung der entsprechenden Post-Its. Diese können dann im Nachgang bei der Festschreibung der Digitalen Agenda entsprechende Berücksichtigung finden.
5. Die Ergebnisse werden in Form eines Fotoprotokolls festgehalten – Dies kann den TN im Nachgang per Mail zugeschickt werden
Digital: TN bekommen im Nachgang eine Mail mit dem dazugehörigen Link zum Conceptboard

Zeitraumen: 15 – 20 Minuten



- Zusammenfassung der zentralen Punkte, Erkenntnisse
- Dank aussprechen
- Raum geben für Fragen, Anregungen
- Evtl. Bezug nehmen zum Themenparkplatz – Umgang mit den noch offenen Themen erläutern
- Wie geht es jetzt weiter? – Die Ergebnisse werden mit dem (O)BM gemeinsam diskutiert, in den Prozess zur Erstellung der digitalen Agenda aufgenommen
 - Die Festlegung der konkreten strategischen Ziele erhalten die Gesprächsteilnehmer im Nachgang, bzw. ihre Zustimmung zu den Zielen wird nochmal sichergestellt
- Für evtl. Rückfragen, die sich im Nachgang ergeben, proaktiv als Ansprechperson positionieren
- Abschluss: Kleines Feedback → Blitzlichtrunde – *Das hat mir heute gefallen.../ Für das nächste Mal wünsche ich mir ...*

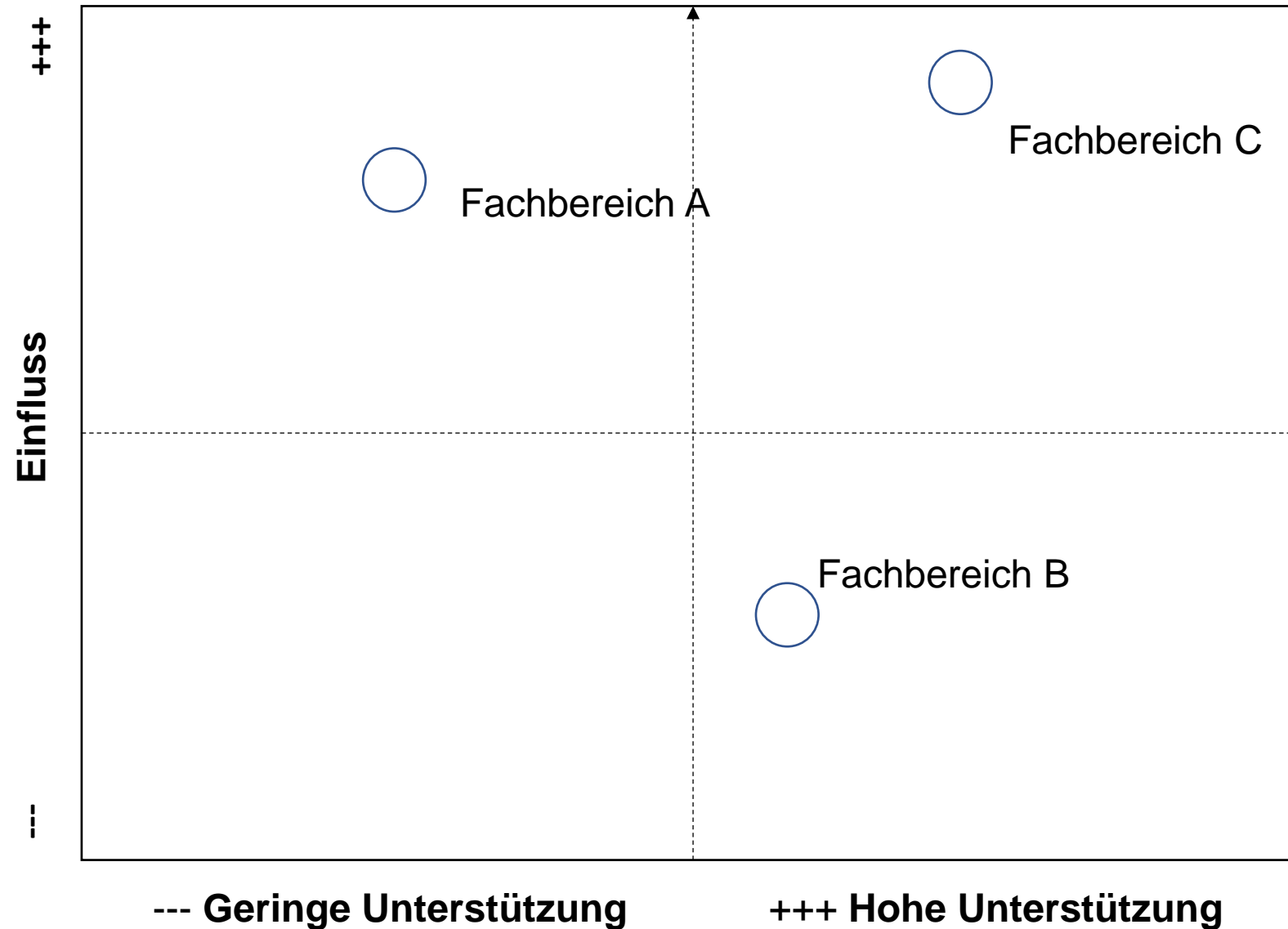


- E-Mail an TN senden mit den Ergebnissen der Besprechung (Fotoprotokoll)
- Die Notizen aus den Gesprächen durchgehen und entsprechend für das Gespräch mit den (O)BM aufbereiten
- Termin mit den (O)BM finden zur Nachbesprechung → Festlegen der strategischen Ziele
- Evtl. Erste Verordnung der Einstellungen der einzelnen Fachbereiche zum Vorhaben der „Digitalen Verwaltung“

Fachbereich	Beobachtungen/ Aussagen	Hypothesen	Veränderungs- unterstützung (--- 0 +++)	Einfluss (--- 0 +++)	Maßnahmen

In Anlehnung an Doppler K. & Voigt B. (2018) Feel the Change! campus

Verordnung Fachbereiche – Grafische Visualisierung



In Anlehnung an Doppler K. & Voigt B. (2018) Feel the Change! campus

Beispiel Kirchberg: Ins Gespräch kommen – Sensibilisierungsworkshop



Ausgangssituation:

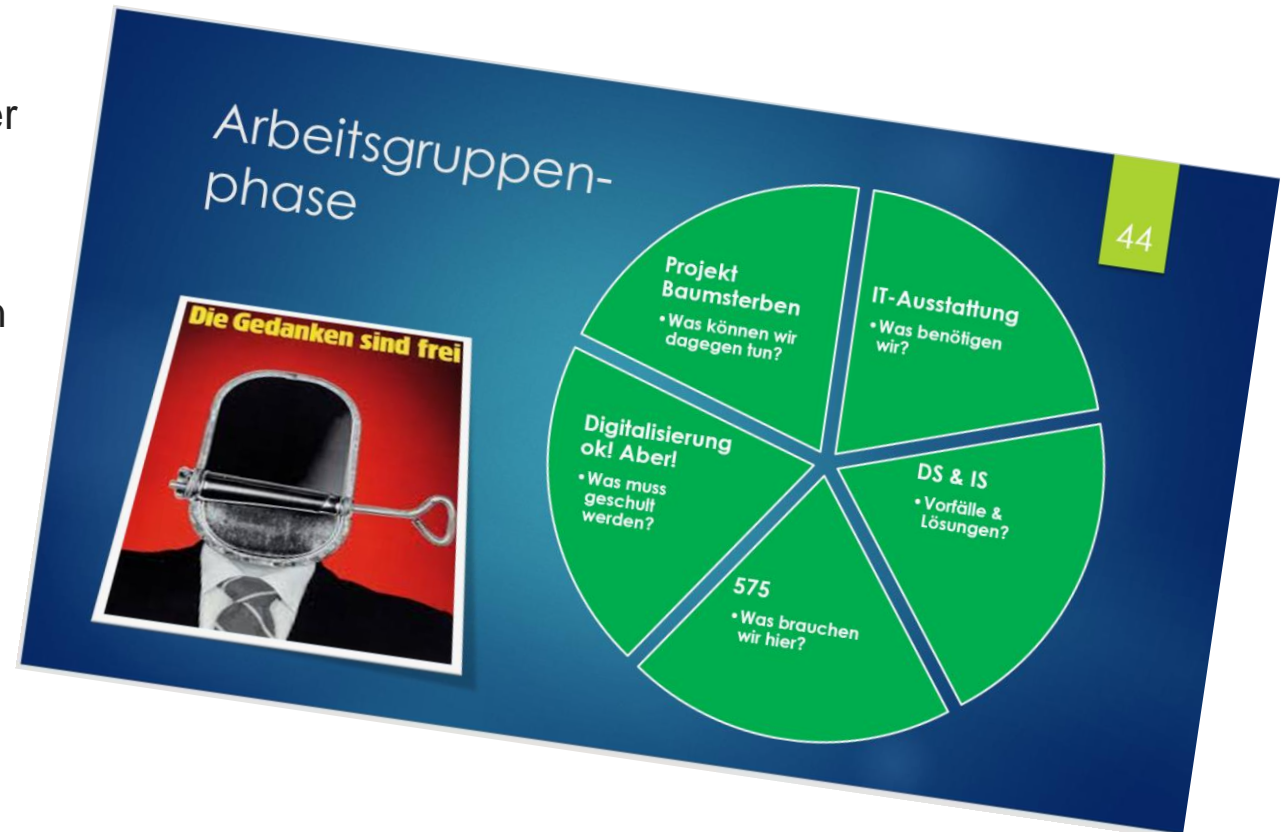
Ein gemeinsames Grundverständnis der Mitarbeiter in der Verwaltung zum Thema *Digitalisierung* schaffen

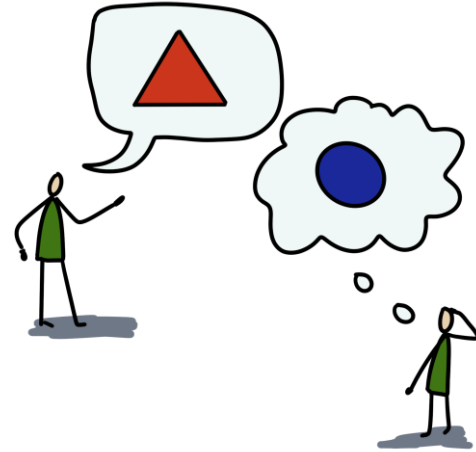
Wie wurde es umgesetzt?

- Beobachtung sowie Gespräche, um Ausgangssituation zu ermitteln.
- Erarbeitung der Workshopthemen, um die Mitarbeitererfahrungen/Ideen zu dokumentieren.
- Workshopdauer 3,5 Stunden
 - 1,5 Stunden Input: Was bedeutet Digitalisierung?
 - 1 Stunde Arbeitsphasen - 5 Themen
 - 1 Stunde Auswertung & Fragerunde

Erkenntnisse & Erfahrungen:

- Mitarbeiter haben ein Gefühl dafür bekommen, was mit Digitalisierung erreicht werden kann/ Thema besprechbar zu machen / Priorisierung von Themen, die angegangen werden sollen / Sensibilisierung zum Thema Datenschutz , Informationssicherheit





Exkurs: Techniken & Werkzeuge zur Gesprächsführung

Folgende Techniken können für das Erstgespräch mit den Fachbereichen, als auch allgemein bei weiteren Gesprächen mit wichtigen Interessensgruppen nützlich sein.



- **Zielorientierte Frage:** Welche Entwicklung Ihres Fachbereichs wäre noch einigermaßen realistisch und trotzdem richtig attraktiv und wünschenswert? Wie stellen Sie sich den idealen Arbeitsplatz vor?
- **Zirkuläre Frage:** Wenn ich ihre Mitarbeiter/ Kollegen fragen würde, welche Probleme momentan existieren, was würden sie sagen?
- **Hypothetische Frage:** Was wäre wenn Geld keine Rolle spielen würde, was wünschen Sie sich an Verbesserungen?
- Wenn Sie etwas verändern könnten, was würden Sie als erstes angehen?
- **Skalierungsfragen:** Von einer Skala 1-10 wie wichtig ist Ihnen das *Thema xyz*? Was muss passieren dass sich diese Bewertung ändert?
- Wie wichtig ist Ihnen das Thema Digitalisierung von einer Skala 1-10? – Warum haben Sie sich nicht schlechter verordnet?
- **Lösungsorientierte Fragen:** Was tun/ unternehmen Sie bereits, um die Herausforderungen in Ihrem Fachbereich anzugehen? Woran würden Sie erkennen, dass wir auf den richtigen Weg sind?
- **Begründungsfragen:** Wie sind Sie zu dieser Überzeugung gelangt? / Auf welche Erfahrungen basiert Ihre Entscheidung/ Meinung?

Kommunikationsmaßnahmen in Abhängigkeit zur Veränderungseinstellung



Fachbereich	„Digitalisierung“ – Positive/ Negative Einstellung (--- o +++)	Mögliche Argumente / Aussagen	Hintergrund	Kommunikationsmaßnahme / Fragetechnik
Kämmerei	-	„Digitalisierung ist zu teuer“	Fehlende Perspektiven	Gedankenexperiment – was wäre, wenn Geld keine Rolle spielt – Hypothetische Frage
Standesamt	-	„Digitalisierung – das ist doch eh schon ein verbranntes Thema ...“	Problemorientierung	Zusammenfassung (Aktives Zuhören) – was müssten wir anders machen als damals? - Lösungsorientierung
Ordnungsamt	- -	„Bei uns läuft alles super!“	Fehlendes Problembewusstsein	Zirkuläre Frage: Wenn ich Ihre Mitarbeiter/ Kollegen fragen würde, Sie meinen also, es gibt nichts was man verbessern könnte (Aktives Zuhören)

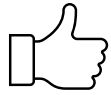
Kommunikationsmaßnahmen in Abhängigkeit zur Veränderungseinstellung



Fachbereich	„Digitalisierung“ – Positive/ Negative Einstellung (--- o +++)	Mögliche Argumente / Aussagen	Hintergrund	Kommunikationsmaßnahme / Fragetechnik
Haupt/ Personalamt	-	„Mit unseren derzeitigen Personalmangel sollen wir nun uns auch noch um „Digitalisierung“ kümmern?“	Verlagerung auf Nachteile der Veränderung – Angst dass es nicht schaffbar sein wird	Würdigung – Rückblick auf vergangene Erfolge / Unterstützungsmöglichkeiten/ Ressourcen eruieren
Hochbauamt	0	„Es wäre schon super, wenn ich auch mal von zu Hause aus, an den Anträgen weiter arbeiten könnte“	Ambivalenz spürbar – Verlagerung auf Vorteile der Veränderung	Umsetzungsplanung steuern Was könnte Ihnen dabei helfen, dieses Vorhaben umzusetzen? Was wären die erforderlichen nächsten Schritte?
Amt für Kinder, Jugend, Familie & Bildung	-	„Digitalisierung ist ein wichtiges Thema aber wir haben es so oft versucht und schaffen es nicht“	Problemorientierung / Fehlende Perspektiven für mögliche Ressourcen	Zuversicht vermitteln - Wenn Sie einmal alles, was Ihnen die Veränderung erleichtern könnte aussprechen, so abwegig es auch sein mag, Was fällt Ihnen ein?



- Gespräche nicht unter Zeitdruck zwischen Tür und Angel führen!
- Vorangegangene Äußerungen nicht relativieren → „Ja-Aber“ Formulierungen vermeiden – Nutzen von „Ja,.... Zugleich....“ oder „Ja....-Und....“
- Generalisierungen und Äußerungen von „immer“ vermeiden → den genauen Zeitrahmen seiner Beobachtungen konkretisieren – „Ich habe wahrgenommen, dass ...“
- Nicht über Positionen diskutieren, sondern über das dahinterliegende Interesse → das dahinterliegende Interesse/ Bedürfnis herausarbeiten
 - Was ist die Motivation/ Logik hinter der Verhandlungsposition → Bsp.: „Ich will weiterhin die Vorgänge ausdrucken und ablegen“ „Ich möchte 3 Tage im Home-Office arbeiten.“



- Vorsicht beim Geben von „Ratschlägen“ – außer man wird danach gefragt!
- Eigene Sichtweisen in der Ich-Form formulieren
- Würdigung im Gespräch vermitteln: Meint hier, den anderen mit seinen Bedürfnissen und Problemen anzuerkennen und sich auf Bemühungen bei Verhaltensänderungen zu konzentrieren
- Aktives Zuhören im Gespräch durch:
 - Paraphrasieren: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe...,“ „Mit anderen Worten“,...
 - Verbalisieren: „Befürchten Sie, dass...? / „Sind Sie unsicher weil...?“



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Digital-Lotsen@ssg-sachsen.de