



Verhandlungsgespräche und schwierige Führungsgespräche

Tobias Isaak, Khalil Naffissa





Agenda

1. Eigene Haltung
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. Harvard-Konzept
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
5. Schwierige Führungsgespräche
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. Kritikgespräch
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. Übungen



Das Verhandlungsgespräch

Verhandeln ist...

- Bestandteil unseres Lebens
- Zentrale Aufgabe der Führungsperson

- Jeder verfolgt eigene Interessen und Ziele
- Deshalb kommt es zu Interessen- und Zielkonflikten, die wir bewältigen müssen



Beispiele



Kurzarbeit



Urlaubsplanung

Situationsbedingt und Funktionsbedingt



Merke:

- **Menschliches Verhalten** ist nicht nur **persönlichkeitsbedingt**, sondern auch **situationsabhängig**. Besonders in **schwierigen Verhandlungssituationen** neigen wir dazu, eine Person schlecht zu machen, obwohl ihr eine Situation gar kein anderes Verhalten erlaubt.
- Gewisse Verhaltensweisen müssen wir weniger der betreffenden Person als vielmehr ihrer bestimmten Funktion zuschreiben.

Beispiele



Situationsbedingt



Funktionsbedingt

Agenda

1. **Eigene Haltung**
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. Harvard-Konzept
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
5. Schwierige Führungsgespräche
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. Kritikgespräch
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. Übungen



1. Eigene Haltung

- ist das wichtigste in der Verhandlung
- Erfolgreiche Verhandlung = Win-win-Situation
- Eigene Ziele zurückstellen
- Interessen des Gegenübers berücksichtigen
- Eigene Interessen miteinbeziehen
- „Ich bin o.k. – du bist o.k.“
- Hauptinteressen wahren



Beispiel: Urlaubsplanung

Harald

- eine sechsmonatige Auszeit.
- drei Kontinente bereisen
- In der wettergünstigen Saison

Maja

- Projektfortschritt gesichert
- das Arbeitsverhältnis fortsetzen

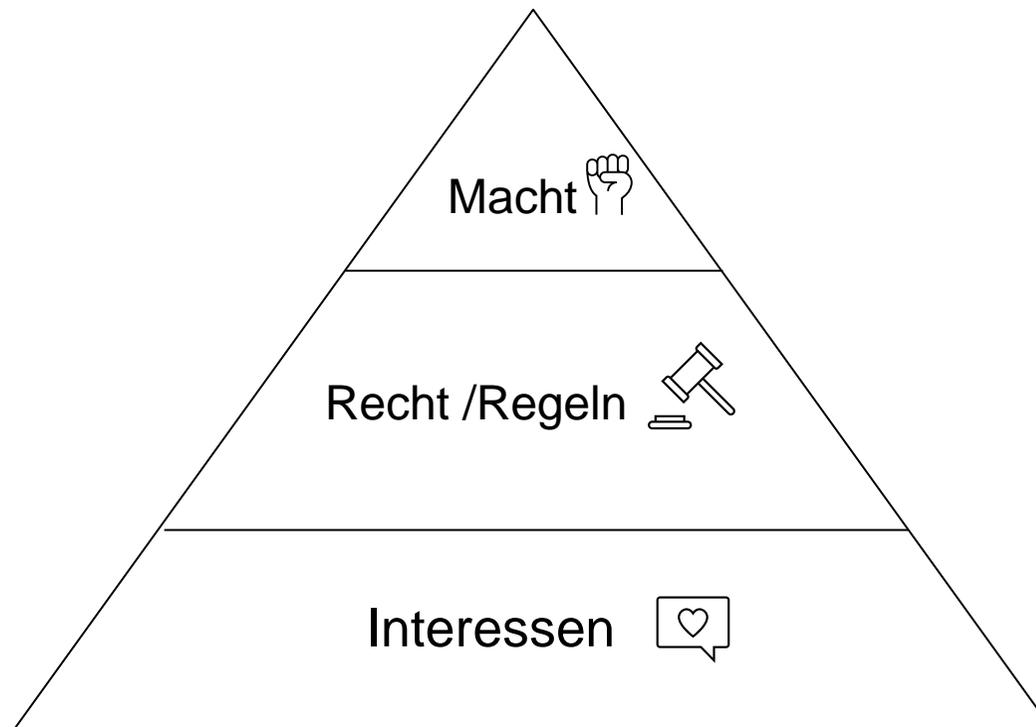


Agenda

1. Eigene Haltung
2. **Win-win-Situationen in der Verhandlung**
3. Harvard-Konzept
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
5. Schwierige Führungsgespräche
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. Kritikgespräch
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. Übungen



2. Win-win-Situationen in der Verhandlung



Beispiel: Urlaubsplanung

Macht

- Maja nutzt ihre Vorgesetztenposition

Recht oder Regeln

- Maja stützt sich auf die Betriebsvorgaben

Interessen

- Maja sucht mit Harald das klärende Gespräch



Haltung in der Verhandlung und ihre Folgen

	Macht	Vertrauen	Verbindlichkeit
Win-lose-Haltung	✓	⊖	⊖
Win-win-Haltung	⊖	✓	✓

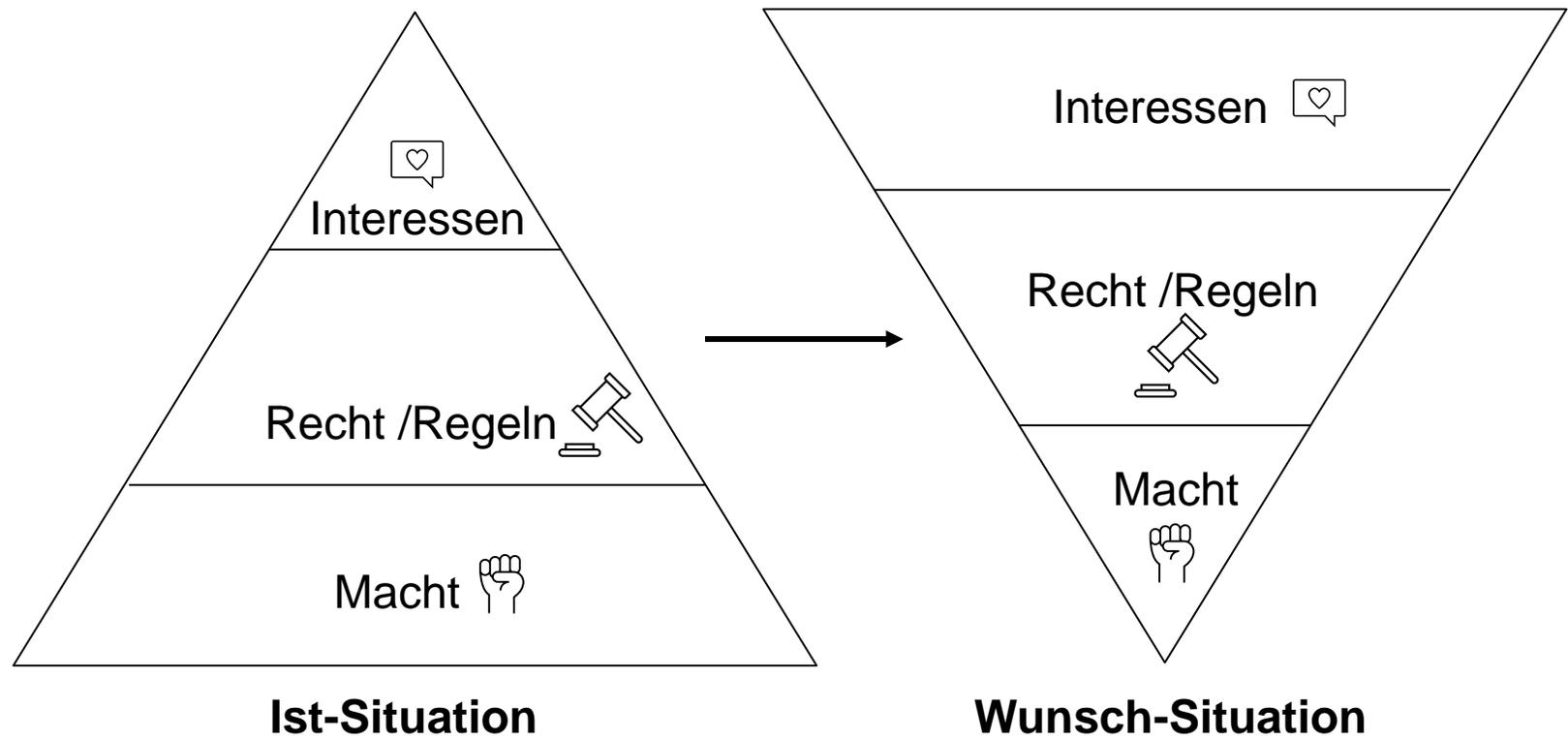
Win-lose-Haltung

- Entscheidung von außen
- Stößt auf Widerstand

Win-win-Haltung

- Faire Auseinandersetzung
- Gegenseitiges Vertrauen
- Betroffene werden Beteiligte

Ist- und Wunsch-Situation bei der Lösungsfindung



Beispiel: Urlaubsplanung

Macht

Maja lehnt die Anfrage ab

- Harald denkt über Kündigung nach
- Vertrauensverhältnis ist getrübt

Recht oder Regeln

Maja stützt sich auf die Betriebsvorgaben

- Haralds Reaktion hängt von Majas Art der Kommunikation ab

Interessen

Maja sucht mit Harald das klärende Gespräch

- Haralds Offenheit hat sich gelohnt
- Maja signalisiert Wertschätzung & Lösungsorientierung

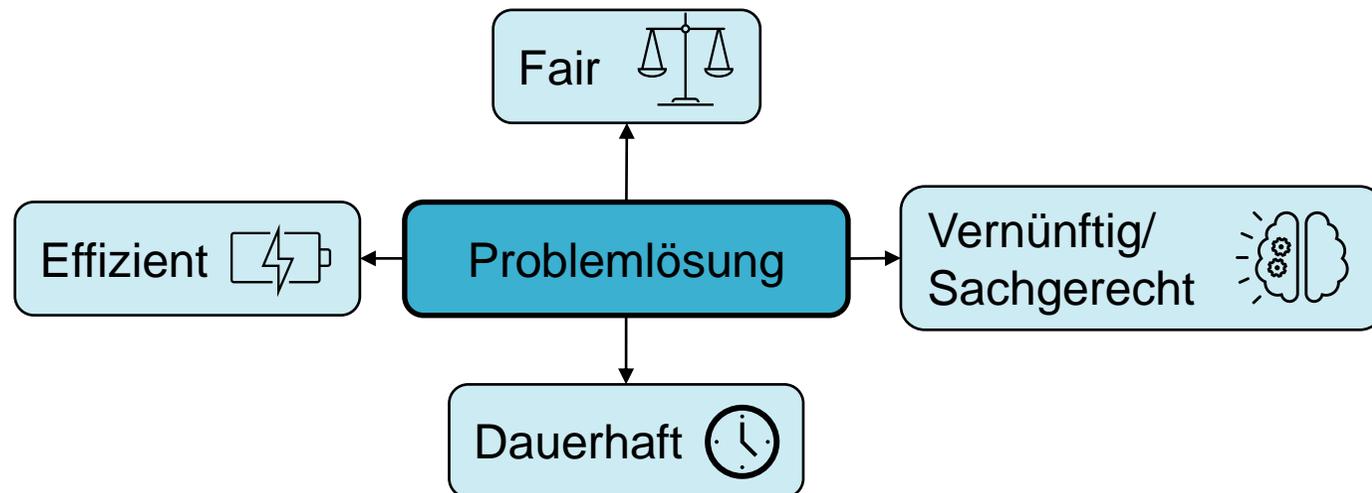


Agenda

1. Eigene Haltung
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. **Harvard-Konzept**
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
5. Schwierige Führungsgespräche
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. Kritikgespräch
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. Übungen



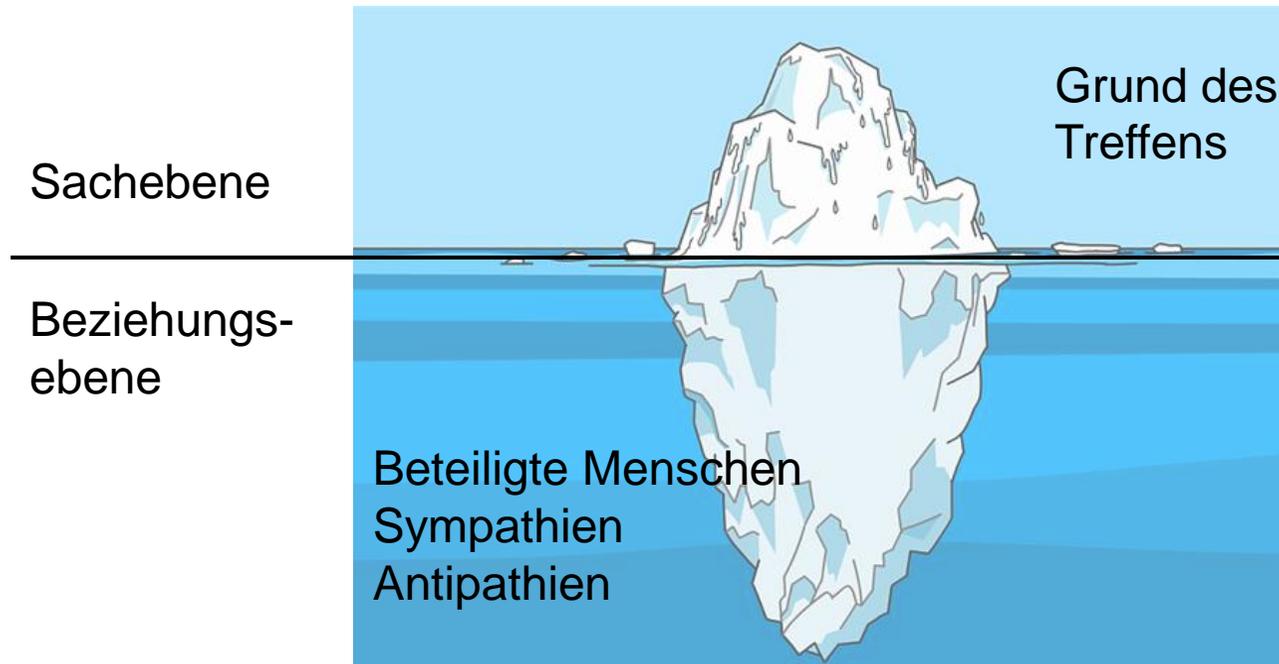
3. Harvard-Konzept



Vier Grundelemente und Aspekte des Harvard-Konzepts

Grundelement	Aspekte
Menschen 	Menschen und Probleme voneinander trennen
Interessen 	Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt stellen
Möglichkeiten 	Alternative Wahlmöglichkeiten entwickeln
Kriterien 	Objektive Entscheidungskriterien beiziehen

Menschen und Probleme voneinander trennen



- Beide Ebenen voneinander getrennt beachten
- Die Sachebene darf die Beziehungsebene nicht negativ beeinflussen

Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt stellen



Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt stellen

- Meist verteidigt jeder seine Positionen
- Interessen
 - stille Beweggründe hinter Positionen
 - Motive, Wünsche & Sorgen
 - Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung und Selbstbestimmung
 - Gemeinsame, neutrale, sich widersprechende Interessen



Beispiel: Urlaubsplanung

Gemeinsames Interesse

- Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses
- Lösungsbereitschaft

Neutrale Interessen

- Harald: Erweiterung der Sprachkenntnisse
- Maja: Stellvertreterreglung gewährleisten

Interessen

- Harald: Reisezeitpunkt aufgrund der bevorzugten Reiseroute
- Maja: Projektfortschritt wahren



Unterscheidung von Positionen und Interessen

- Ist erfolgsbestimmend
- Optimale Ergebnisse: Interessen in Einklang bringen
- Suche nach Interessen ist zentral
 - W-Fragen
 - aktives Zuhören
- Eigene Interessen kennen



Alternative Wahlmöglichkeiten entwickeln

- Brücken zwischen den Interessen bauen
- Suche nach dem „Sowohl-als-auch“
- Interessen der anderen berücksichtigen
- Alternative Lösungsweg finden
- Unterscheiden zwischen
 - Welche Lösungen sind denkbar?
 - Welche Lösungen sind sinnvoll?
- Brainstorming nutzen
- Beurteilungskriterien: Struktur, Personal, Ressourcen



Ergebnisse auf objektiven Entscheidungskriterien aufbauen

- Das Verhandlungsergebnis muss auf Tatsachen beruhen
- Objektive Kriterien
 - machen den Verhandlungsprozess nachvollziehbarer
 - erleichtern die Entscheidungsfindung
- Unwahre Tatsachen
 - machen Ergebnisse unbrauchbar
 - führen zu Missverständnissen



Beispiel: Urlaubsplanung

2 Lösungsvarianten

- 1) Die Reise um sechs Monate verschieben und die Reiseroute entsprechend anpassen
- 2) Die ordentliche Stellvertreterregelung für Harald frühzeitig treffen und ihn in den 2 Monaten vor der Abreise ausschließlich im Projekt einsetzen



Agenda

1. Eigene Haltung
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. Harvard-Konzept
4. **Leitfaden für das Verhandlungsgespräch**
5. Schwierige Führungsgespräche
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. Kritikgespräch
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. Übungen



4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch

Ablauf	Merkmale für das Gespräch
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Die eigene Position, die eigenen Grenzen und den eigenen Handlungsspielraum erkennen • Sich auf eine Win-win-Haltung einstellen • Zielvorstellung und Bedürfnisse des Verhandlungspartners fiktiv einschätzen • Sich mögliche Argumentation und den Handlungsspielraum des Gegenübers vorstellen
Gesprächseinstieg	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht das Problem, sondern Hoffnung auf Lösungsfindung ansprechen

4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch

Ablauf	Merkmale für das Gespräch
Situationsklärung	Beide Seiten legen nacheinander ihre Anliegen, Vorgaben und Hoffnungen dar: <ul style="list-style-type: none"> • Beweggründe zur aktuellen Situation • Zielvorstellungen • Sachliche Ausführungen und Hintergründe • Rahmenbedingungen
Lösungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Interessen auflisten und aufeinander abstimmen <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Interessen • Neutrale Interessen • Sich widersprechende Interessen • Standpunkt der anderen Partei akzeptieren • Gemeinsamen Handlungsspielraum abstecken • Lösungsvarianten besprechen, die die Interessen beider Seiten abdecken • Vorschläge schriftlich festhalten

4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch

Ablauf	Merkmale für das Gespräch
Kontrakt vereinbaren	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsalternativen bewerten • Lösungen bevorzugen, die objektiv, realistisch und praktikabel sind • Ergebnisse evtl. schriftlich festhalten • Weiteres Vorgehen vereinbaren • Evtl. Nachbesprechung festlegen
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch über Verhandlungsgespräch führen (Metakommunikation) • Verabschiedung • Evtl. Nachbearbeitung des Gesprächs

Verhandeln um jeden Preis



10min Pause



Agenda

1. Eigene Haltung
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. Harvard-Konzept
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
- 5. Schwierige Führungsgespräche**
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. Kritikgespräch
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. Übungen



6. Schwierige Führungsgespräche

Viele Führungskräfte haben Schwierigkeiten mit Führungsgesprächen, in denen sie etwas Heikles oder Negatives sagen müssen.



Beatrice



Luzia



Timo



Rolf

Agenda

1. Eigene Haltung
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. Harvard-Konzept
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
5. Schwierige Führungsgespräche
- 6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch**
7. Kritikgespräch
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. Übungen



7. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch

- Kritikgespräch 
- Schlechte-Botschaft-Gespräch 
- Konfliktgespräch 

Professionelle Hilfe anfordern



Merke:

- Nicht-Fachleute stoßen rasch an ihre Grenzen bei besonders heiklen Themen wie **Suchtverhalten, sexuelle Belästigung, psychische Probleme oder Mobbing**. Darum empfiehlt es sich in solchen Fällen frühzeitig **professionelle Hilfe** anzufordern (z.B. den Personaldienst, eine Fachberatung, Fachexperten, offizielle Anlaufstellen etc.)

Gesetzliche Sorgfaltspflicht beachten



Merke:

- Die **gesetzliche Sorgfaltspflicht** (OR Art. 328) des Arbeitgebers **verpflichtet** indes **die Vorgesetzten zu einem Gespräch**. Die Konfrontation mit diesen heiklen Themen ist unumgänglich; ein abgestimmtes Vorgehen und gezielte Maßnahmen erhöhen die Erfolgchancen erheblich.

Agenda

1. Eigene Haltung
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. Harvard-Konzept
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
5. Schwierige Führungsgespräche
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. **Kritikgespräch**
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. Übungen



8. Kritikgespräch

- Fehlverhalten
- mangelhafte Leistungen
- Beanstandung offensichtlicher Mängel
- Ziele
 - Verhaltensänderung
 - Leistungsverbesserung
- Verbindlichkeit
- Ergebnisse in der Personalakte



Objektiv und fair kritisieren

- Balance zwischen Konfrontation & Vertrauen
- Leistungsmangel oder Verhaltensproblem
- Nachvollziehbare Kritik
- Motivation & vertrauensvolle Arbeitsbeziehung
- Leistung & Verhalten trennen
- Kritik und Anerkennung koppeln
- objektive Einschätzung
- faktenbasiert
- Bewusstsein für Vorurteile und Sympathien



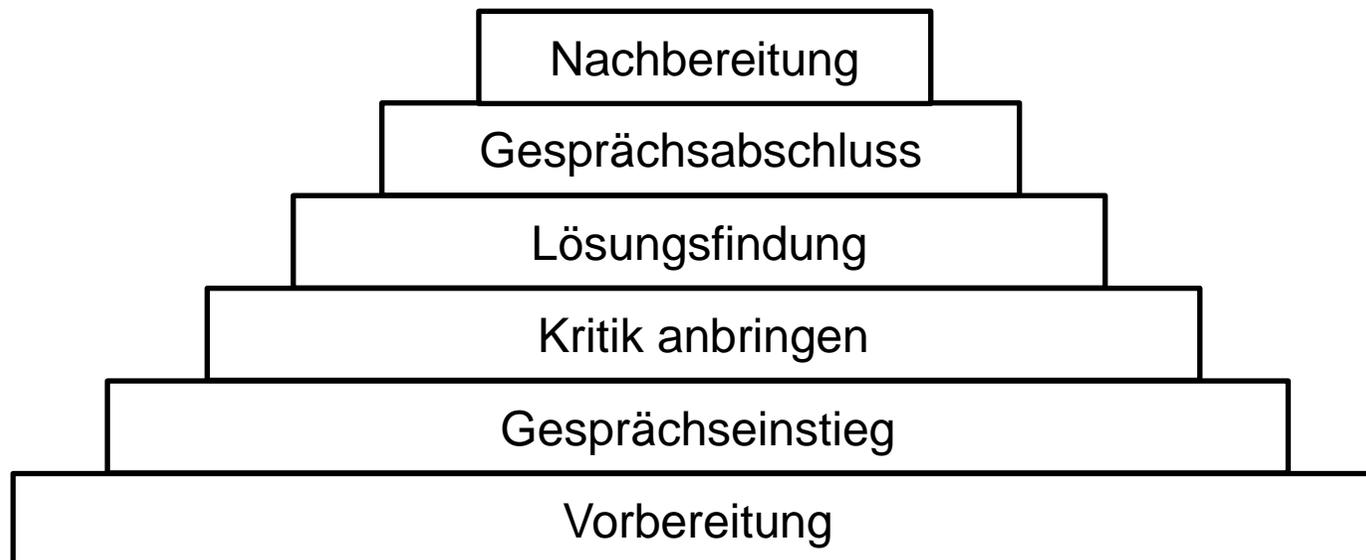
Beispiel für objektive und faire Kritik

Bei ihrer Tätigkeit als Dentalassistentin beherrscht Milla die technischen Geräte **sehr gut** und arbeitet **fachlich einwandfrei**. Im Team und im Kundenkontakt hingegen ist sie in letzter Zeit einige Male **negativ aufgefallen**, weil sie ihr Gegenüber mit ihrer **direkten, ruppigen Ausdrucksart** beleidigt hat. Im Kritikgespräch beanstandet ihre Vorgesetzte Frieda dieses Fehlverhalten anhand von konkreten Vorfällen.

Sie zeigt Milla auch die Folgen davon auf und macht ihre Erwartungen an den Umgang mit Kunden und im Team klar. Frieda nützt das Kritikgespräch aber auch dazu, um Milla für ihre **fachliche und technische Kompetenz** ausdrücklich zu loben.



Leitfaden für das Kritikgespräch



Vorbereitung

- den eigenen **Standpunkt** und das **Ziel** des Kritikgesprächs kennen
- **eigene Anteile** an der aktuellen Situation hinterfragen
- **Fakten**, exemplarische Beispiele zusammenstellen
- Fakten von Interpretationen **trennen**
- sich der **Beurteilungsfallen** bewusst sein
- Evtl. **rechtliche Aspekte** berücksichtigen
- Gespräch **organisieren** (Zeitpunkt, Ort, Thema) und dazu **einladen**



Gesprächseinstieg

- Offene, **wertschätzende Atmosphäre** schaffen
- Grund für das Gespräch **sachlich und knapp** benennen



Kritik anbringen

- **Vorfälle klären**, die Anlass zur Kritik geben
- Kritische Leistung oder kritisches Verhalten **klar benennen**
- Leistung und Verhalten voneinander **trennen**
- Den Mitarbeiter um **seine Sicht** bitten
- nach den **Ursachen** fragen



Lösungsfindung

- **erwartetes** Verhalten, erwartete Leistung formulieren
- Den Mitarbeiter die **nächsten Schritte** und den **Unterstützungsbedarf zur Zielerreichung** definieren lassen
- **Lösungsfokussierte Haltung** und **W-Fragen** zur Unterstützung
- Dem Mitarbeiter die nötige **Unterstützung** zusichern



Gesprächsabschluss

- **Gespräch abrunden**
- Möglichkeit zur Klärung noch **offener Fragen** anbieten
- **Folgetermin** für **Standortbestimmung** vereinbaren
- Evtl. **Metakommunikation** über das Gespräch führen
- **Positiver Abschluss** mit Dank und Ausblick auf die Zukunft



Nachbereitung

- **Administrativ-formelle Abläufe** sicherstellen (Gesprächs- bzw. Aktennotiz)
- **Maßnahmen einleiten**
- Vereinbarungen kontrollieren
- **Selbstreflexion** über Gesprächsführung und -verlauf



Agenda

1. Eigene Haltung
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. Harvard-Konzept
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
5. Schwierige Führungsgespräche
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. Kritikgespräch
8. **Schlechte-Botschaft-Gespräch**
9. Übungen

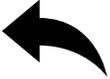


9. Schlechte-Botschaft-Gespräch

- negativer Entscheid mit Folgen
- Nicht diskutierbar
- Anlässe
 - Zurückstufung
 - Versetzung
 - negativer Selektionsentscheid
 - Entlassung
- Kurzes Gespräch
- ggf. Folgegespräch



Typische Reaktionen auf schlechte Botschaften

- Rückzug 
- Abwehr 
- Aggression 



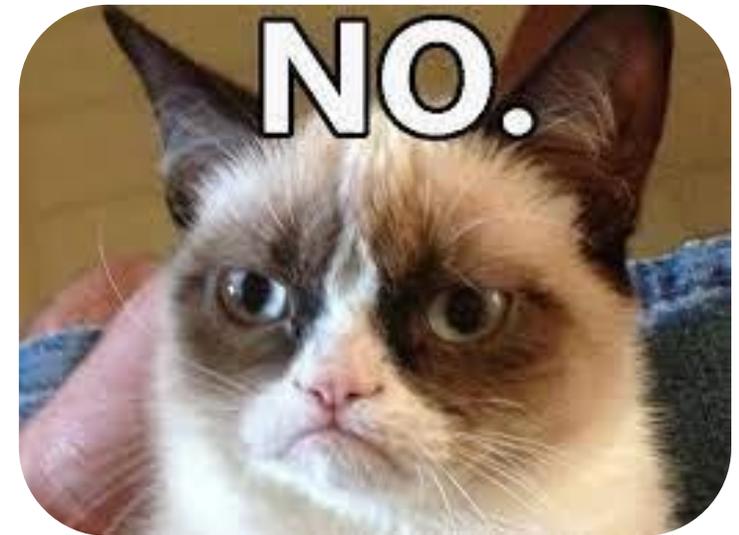
Rückzug

- **Abwesend** sein, nicht mehr zuhören
- **Schweigen**
 - Antworten vermeiden
 - **keine Gefühlsreaktionen** zeigen
- In die **Opferrolle** verfallen



Abwehr

- Sich **weigern**, die Botschaft **anzunehmen**
- Die Botschaft **uminterpretieren**
- Sich **rechtfertigen**, sich in Details verlieren
- Beurteilungen **infrage stellen**: Belege fordern
- **Gefühlsausbrüche**
 - weinen
 - Lachen
 - Trotzen
 - ironisieren



Aggression

- Die Führungskraft **beschimpfen**
- Die Entscheidungsträger **anklagen**
- **Drohungen, Beleidigungen** aussprechen
- Die Führungskraft **angreifen**



<https://www.foto.com/ing-profil-d-lanaromem.com/mage/wermyeblogid-157220850.jpg?img=for-0.8888888888888888&col=we-ty&de=1200>

Fehler im Schlechte-Botschaft-Gespräch

- **Fakten beschönigen** oder bagatellisieren
„Es kann jeden treffen...“, „Sie sind ja noch jung...“
- **Bemitleiden**
„Dass es ausgerechnet dich trifft, ist jammerschade“
- Entscheid **rechtfertigen** oder entschuldigen
„die Vorgaben von oben sprechen gegen Sie...“
- Um den heißen Brei herumreden
- Langfädige Ausführungen

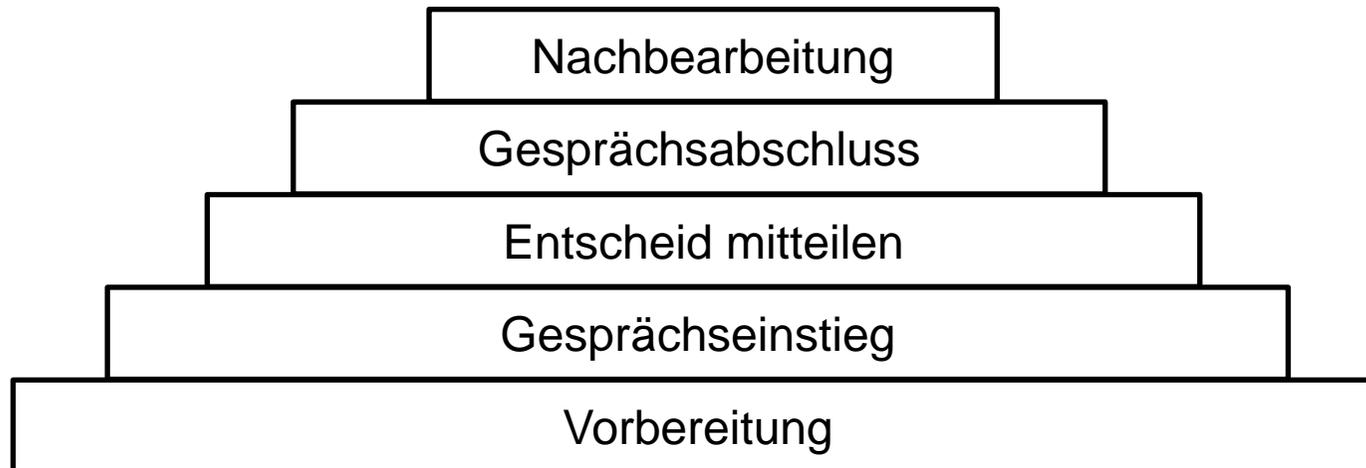


4 wichtige Merkmale für das Schlechte-Botschaft-Gespräch

1. Das Eigentliche und wesentliche voraus
2. Negative Gefühle akzeptieren und zulassen
3. Beruhigung
4. Ausblick in die Zukunft



Leitfaden für das Schlechte-Botschaft-Gespräch



Vorbereitung

- **Entscheidungsgrundlagen** zusammenstellen
 - Fakten
 - exemplarische Beispiele
- Sich der **eigenen Haltung** gegenüber der Entscheidung bewusst werden
- Mögliche **Reaktionen der Betroffenen** überlegen
- **Handlungsvarianten** gedanklich durchspielen
- **Gespräch organisieren** und dazu einladen
 - Zeitpunkt
 - Ort
 - Thema



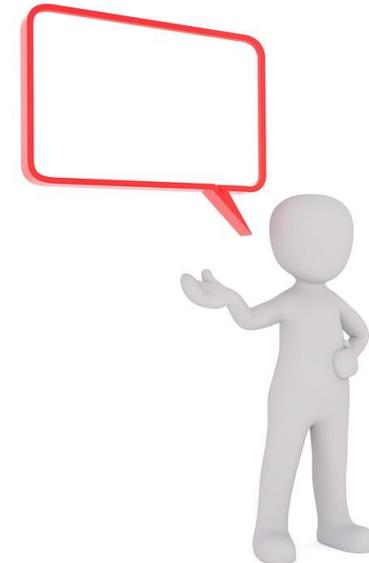
Gesprächseinstieg

- Freundliche, kurze **Begrüßung**
- **zur Sache kommen**, nicht um den heißen Brei herumreden
- Eigene Betroffenheit mitteilen



Entscheid mitteilen

- Entscheid **klar und unmissverständlich** mitteilen
- In den Aussagen **verbindlich** bleiben
- Dem Betroffenen Zeit und Raum für **Reaktionen** lassen
- **Heftige Reaktionen zulassen**,
ohne sich persönlich angegriffen zu fühlen
- **Aktiv zuhören**
- **Gefühle ansprechen**



Gesprächsabschluss

- **Kernaussagen** nochmals kurz und knapp zusammenfassen
- Unterstützung für die **nächsten Schritte** anbieten
- Nächsten Kontakt oder Folgegespräch **verbindlich vereinbaren**
- **Verabschiedung**



Nachbearbeitung

- **Kontakt** zum Betroffenen halten, Folgegespräche führen
- **Maßnahmen zur Umsetzung** des Entscheids einleiten
- **Informationskonzept** erstellen:
Wer muss wann worüber informiert werden?
- Bei Bedarf Supervision oder **Zweitgespräch mit Fachleuten** zur Metakommunikation und Selbstreflexion organisieren



Agenda

1. Eigene Haltung
2. Win-win-Situationen in der Verhandlung
3. Harvard-Konzept
4. Leitfaden für das Verhandlungsgespräch
5. Schwierige Führungsgespräche
6. Anlass für ein schwieriges Führungsgespräch
7. Kritikgespräch
8. Schlechte-Botschaft-Gespräch
9. **Übungen**

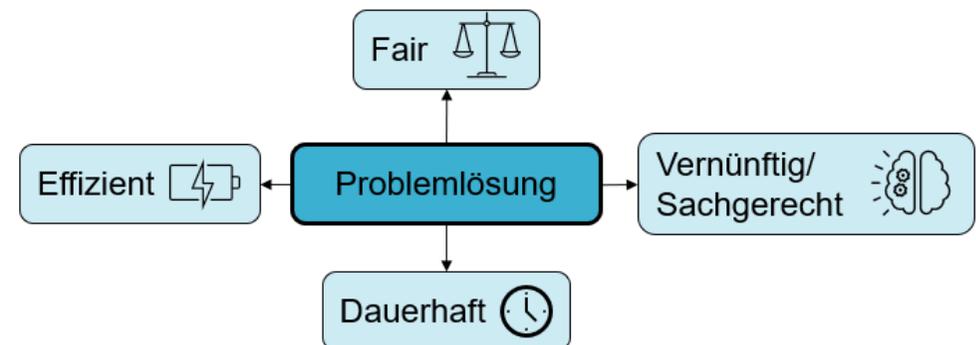


Übung zum Harvard-Konzept



Welche 3 Problemlösungskriterien des Harvard-Konzepts werden in der folgenden Aussage **nicht** erfüllt?

A) Ab sofort werden Projekte erst angegangen, wenn sämtliche Teammitglieder in allen Punkten dieselbe Meinung vertreten.



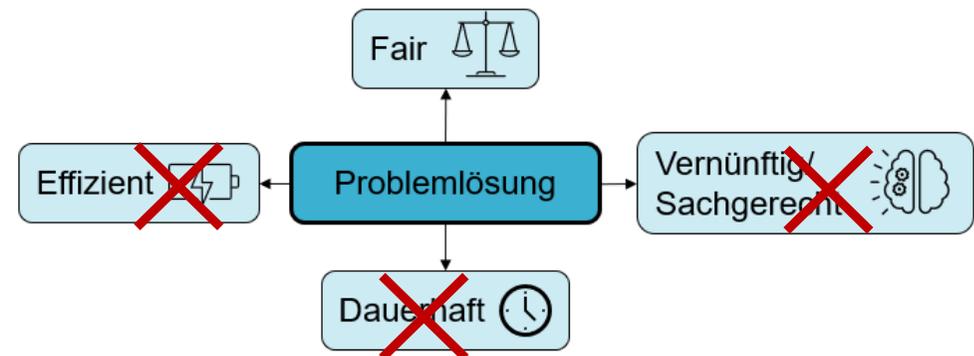
Übung zum Harvard-Konzept

Lösung



Welche 3 Problemlösungskriterien des Harvard-Konzepts werden in der folgenden Aussage **nicht** erfüllt?

A) Ab sofort werden Projekte erst angegangen, wenn sämtliche Teammitglieder in allen Punkten dieselbe Meinung vertreten.

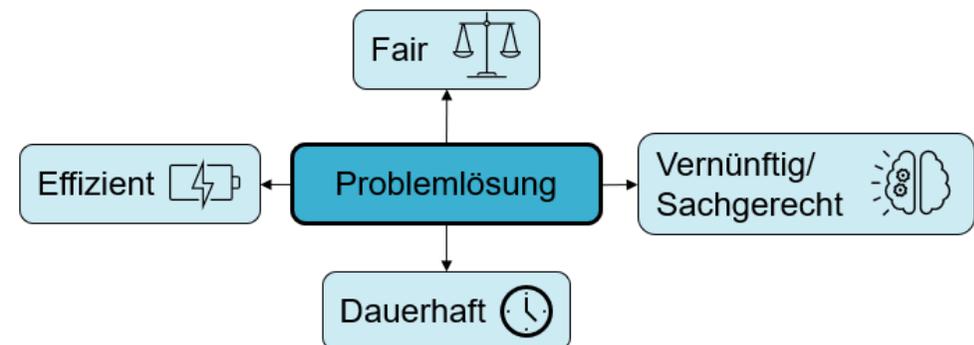


Übung zum Harvard-Konzept



Nennen Sie **mindestens 2 Problemlösungskriterien** des Harvard-Konzepts die in der folgenden Aussage **erfüllt** werden.

B) Für alle Mitarbeiter gilt eine einheitliche Ferientagsregelung: Es sind mindestens drei und maximal zehn Ferientage während der Schulzeit zu beziehen.



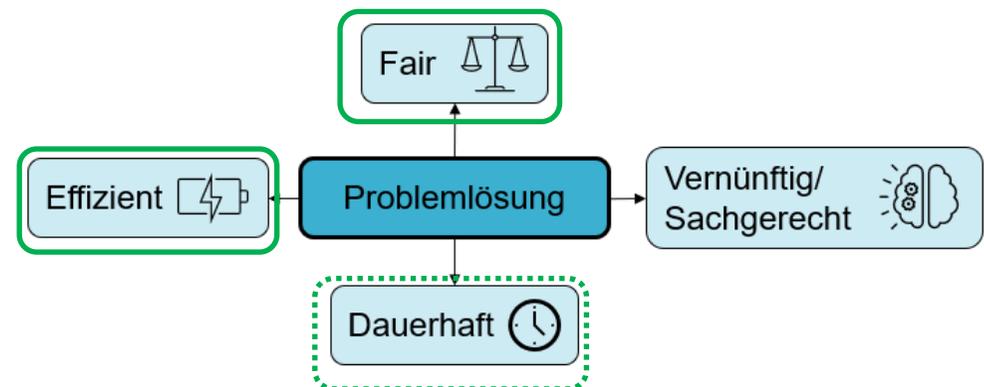
Übung zum Harvard-Konzept

Lösung



Nennen Sie **mindestens 2 Problemlösungskriterien** des Harvard-Konzepts die in der folgenden Aussage **erfüllt** werden.

B) Für alle Mitarbeiter gilt eine einheitliche Ferientagsregelung: Es sind mindestens drei und maximal zehn Ferientage während der Schulzeit zu beziehen.

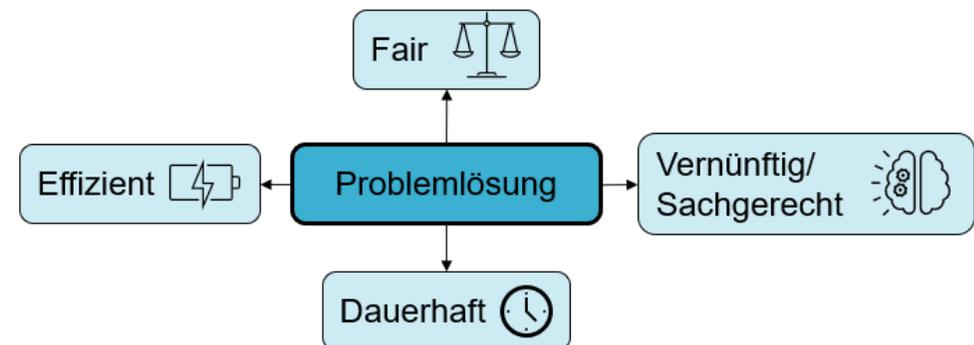




Übung zum Harvard-Konzept

Nennen Sie **mindestens 2 Problemlösungskriterien** des Harvard-Konzepts die in der folgenden Aussage **erfüllt** werden.

C) Das Team zieht in die Büros im ersten Stock um und bekommt im Gegenzug neue Büromöbel und Computer.



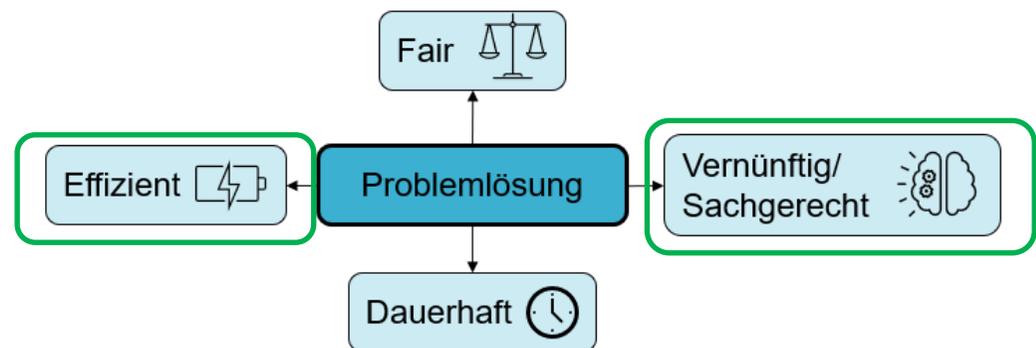
Übung zum Harvard-Konzept

Lösung



Nennen Sie **mindestens 2 Problemlösungskriterien** des Harvard-Konzepts die in der folgenden Aussage **erfüllt** werden.

C) Das Team zieht in die Büros im ersten Stock um und bekommt im Gegenzug neue Büromöbel und Computer.



Übung zur Interessensberücksichtigung



Warum sind Verhandlungsergebnisse dauerhaft, wenn sie auf einer Interessensberücksichtigung beruhen?



Übung zur Interessensberücksichtigung

Lösung



Warum sind Verhandlungsergebnisse dauerhaft, wenn sie auf einer Interessensberücksichtigung beruhen?

Die Berücksichtigung der Interessen setzt voraus, dass beide Verhandlungspartner als **gleichwertige Partner** betrachtet werden. Dies ist die **Basis für Win-Win-Lösungen**. Die Lösungen sind nicht per se, einseitigem Dekret entstanden, sondern sie sind im Rahmen der **gemeinsamen Lösungssuche** gewachsen. Die Beteiligten nehmen am Lösungsfindungsprozess teil und sind **selbst für die Lösung verantwortlich**. Folglich setzen sie sich dafür ein, dass die Lösung auch zum Tragen kommt.



Übung – Die Sichtweise des Anderen

Eine Kollegin ist der Meinung, dass man sich im Verhandlungsgespräch strikt an der eigenen Position und Sichtweise orientieren soll. Sie kann nicht verstehen, warum man sich gedanklich in die Verhandlungspartner versetzen soll.

Nennen Sie **mindestens 2 Vorteile**, die man sich verschafft, wenn man bereit ist, sich in die Verhandlungspartner zu versetzen?



Übung – Die Sichtweise des Anderen

Nennen Sie mindestens 2 Vorteile, die man sich verschafft, wenn man bereit ist, sich in die Verhandlungspartner zu versetzen?

- Der Verhandlungspartner wird fassbar
- Die Argumente des Verhandlungspartners besser nachvollziehen können als Verhandlungsbasis
- Mehr Sachlichkeit und Objektivität durch die Trennung von Menschen & Problemen
- Mögliche Gegenargumente für die eigene Verhandlungsführung nutzen können
- Überprüfung der eigenen Einschätzung und dadurch mehr Sicherheit in der Verhandlung



Lösung

Übung zum schwierigen Führungsgespräch



Warum ist es sinnlos eine schlechte Botschaft zu beschönigen oder zu rechtfertigen?



Übung zum schwierigen Führungsgespräch



Warum ist es sinnlos eine schlechte Botschaft zu beschönigen oder zu rechtfertigen?

Beschönigungen werten eine schlechte Botschaft zusätzlich ab, Rechtfertigungen dienen dazu, sich selbst aus der Verantwortung zu nehmen und stattdessen an die Vernunft des Empfängers zu appellieren. Diese darf von ihm in der betreffenden Situation aber (noch) nicht verlangt werden, da er die Botschaft zuerst emotional verarbeiten muss.



Lösung

Übung – Kritikgespräch



In welcher Situation ist ein Kritikgespräch angebracht und warum?

- 1) Anna hat gegen die IT-Sicherheitsbestimmungen verstoßen und nicht zulässige Software installiert. Der IT-Support meldet dies ihrem Vorgesetzten.
- 2) Hasan hat den Aufwand für das Erstellen des Projektantrags unterschätzt und reicht ihn deshalb um zwei Tage verspätet ein. Seine Vorgesetzte ist darüber ziemlich verärgert.
- 3) In rund zwei Wochen legt Oksana die Prüfung zur Marketingfachfrau ab. Sie steckt mitten in der Prüfungsvorbereitung, ist derzeit sehr angespannt und ungewohnt gereizt. Dieses Verhalten bringt Unruhe ins Team.

Übung – Kritikgespräch



In welcher Situation ist ein Kritikgespräch angebracht und warum?

- 1) Anna hat gegen die IT-Sicherheitsbestimmungen verstoßen und nicht zulässige Software installiert. Der IT-Support meldet dies ihrem Vorgesetzten.
- 2) Hasan hat den Aufwand für das Erstellen des Projektantrags unterschätzt und reicht ihn deshalb um zwei Tage verspätet ein. Seine Vorgesetzte ist darüber ziemlich verärgert.
- 3) In rund zwei Wochen legt Oksana die Prüfung zur Marketingfachfrau ab. Sie steckt mitten in der Prüfungsvorbereitung, ist derzeit sehr angespannt und ungewohnt gereizt. Dieses Verhalten bringt Unruhe ins Team

Lösung

Übung – Schlechte Botschaft Gespräch



Wie lauten die 3 Reaktionsmuster auf schlechte Botschaften?



Übung – Schlechte Botschaft Gespräch



Wie lauten die 3 Reaktionsmuster auf schlechte Botschaften?



Rückzug



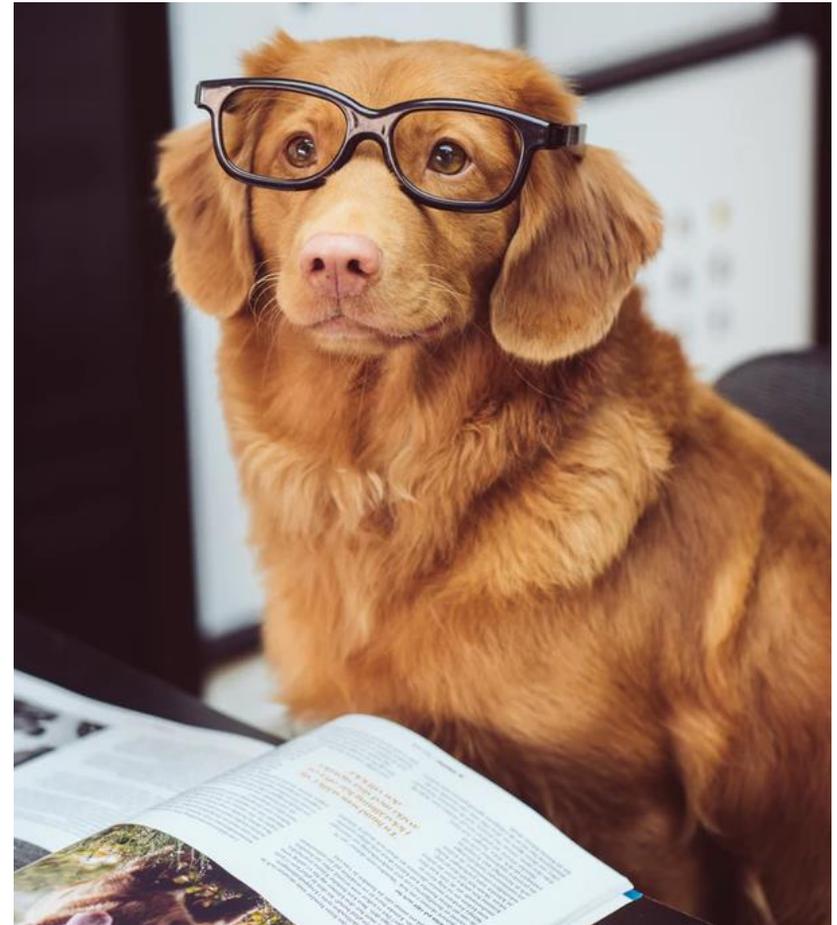
Abwehr



Aggression

Lösung

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit**



Wichtige Schlagwörter in dieser Lektion

- Harvard-Konzept
- Interessen
- Interessenausgleich
- O.k.-Haltung
- Positionen
- Verhandlungsleitfaden
- Win-win-Situation
- Abwehr
- Aggression
- Fehlleistung
- Fehlverhalten
- Kritikgespräch
- Rückzug
- Schlechte-Botschaft-Gespräch

Buchtipp



Kommunikation und Information

Gespräche führen und Informationen präsentieren

- Arbeitsbuch
- 126 Seiten
- Preis: 25,47 € (Print)
- Weitere Informationen [hier](#)

Alle Veranstaltungen auf Ilias

Magazin » IQ Landesnetzwerke » Landesnetzwerk Nordrhein-Westfalen » IQ NRW – OnTOP|NWL - High Potentials » Schule der Kommunikation

Schule der Kommunikation

Aktionen ▾

Die High Potentials Schule der Kommunikation vermittelt die Grundlagen der Kommunikation und die Anwendung der wichtigsten Kommunikationstechniken. Es werden typische Gesprächssituationen einer Führungsperson und deren Handlungsmethoden dargestellt sowie Erfolgskomponenten einer Präsentation vertieft.

Inhalt Info Beitreten

INHALT

- 

01-Basiskompetenz_in_Kommunikation 

pdf 3,1 MB Heute, 16:16 Anzahl Seiten: 66


- 

02-Kommunikationstechniken_einsetzen 

pdf 2,0 MB Heute, 16:16 Anzahl Seiten: 63


- 

03-Wirkungsvolle_Kommunikation 

pdf 3,7 MB Heute, 16:17 Anzahl Seiten: 70



Kalender 

◀ Jan 2022 ▶

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

[iCal](#)

*Klicken Sie auf die Grafik um zur Datenbank zu gelangen

Kontakt



Tobias Isaak
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 78
t.isaak@netzwerk-lippe.de



Khalil Naffissa
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 665
k.naffissa@netzwerk-lippe.de

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

In Kooperation mit: