

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

- Gespräche / Sitzungen dienen in erster Linie dem Austausch zwischen Berufsleuten / Menschen um bestimmte Ziele zu erreichen, die in persönlichen Austausch besser bearbeitet werden können.
- Das Ziel ist durch die passende Gestaltung des Settings und durch klare Ziele die Fähigkeiten und das Wissen aller Teilnehmenden zu nützen um in vereinbarter Zeit zu Vereinbarungen und Aktionsplänen für nächste Schritte zu kommen.

## Typischer Ablauf



## Stolpersteine

- Abwechslungsreiche, unterschiedliche Arbeitsstil- und Kommunikationstypen aktivierende Gespräche / Sitzungen zu führen.
- Mit anspruchsvollem Verhalten von Teilnehmenden umgehen (Langredner, destruktive Verhalten, Widerstand, Passivität etc.)
- Gespräche / Sitzungen sind zu stark Einweg-Informationen-orientiert

## und...

- Moderationstechniken
- Visualisierung am Flipchart oder ähnlich
- Gruppendynamik / Teambildungsdynamiken (z.B. ING-Konzept: Forming, Storming, Norming, Performing-Phasen)

---

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

- Teammitglieder unterstützen in ihren Projektaufgaben
- Selbstmanagement

## Typischer Ablauf

### Verhandlungsvorbereitung:

- Welches sind unsere grundsätzlichen Anliegen, die vom Verhandlungsergebnis befriedigt werden sollten?

### Situation /Problem/Herausforderung

- Welche Frage ist dir wichtig? Welches Anliegen hast du? Um was geht es?

### Ziel

- Was möchtest du verändern / erreichen?
- Woran siehst du, dass du dein Ziel, deinen gewünschten Schritt erreicht hast?
- Wie würde sich die Erreichung deines Zieles auf deine Zufriedenheit, deine Leistung, deine .... auswirken?

### Lösungssuche

- Welche Ideen / Gedanken hast du schon erwogen?
- An welche Situation, Erfahrung erinnerst du dich, wo du schon ein ähnliches Problem gelöst hast (Freizeit, Familie, Beruf)? Wie hast du das gemacht?
- Wer oder was könnte dich unterstützen? Was würde das bei dir bewirken?

### Erkenntnisse / Nächste Schritte / Massnahmen

- Was wirst du jetzt tun? (Faustregel: Mindestens eine kleine Aktion in den nächsten drei Wochen erproben und die Weiterführung dann entscheiden)

---

## Stolpersteine

- Verkapptes Anordnen im Coachingmantel
- Der Einstellungsmodus in den verschiedenen Gesprächsphasen wird nicht variiert:
- Bei der Lösungssuche wird nicht in die Breite mit Kreativität gesucht, sondern man verharrt in den bestehenden Mustern.
- Es gelingt nicht, so zu verdichten, dass es umsetzbar ist.

## und...

- Den Problemlösungs-Zyklus gibt es in unzähligen Varianten und stellt ein Fundament des strukturierten Arbeitens dar.
- Es lohnt sich, verschiedene Varianten davon und typische Methoden zum Arbeiten in den verschiedenen Phasen zu erkunden.

---

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

- Verhandlungssituationen gut gestalten können
- Beschreibung, wie kleinere oder grössere Verhandlungsprozesse strukturiert werden können
- Beitrag zum Aufbau und zur Pflege einer funktionierenden Arbeitsbeziehung
- Verhandlung als Kunst und weniger als Disziplin propagieren
- Widersprüche auflösen, übergreifende, gemeinsame Anliegen finden; insofern gemeinsame konstruktive Verhandlung im Dienste der Lebensqualitätsverbesserung für alle

---

## Stolpersteine

### in Ablauf:

- Der Verhandlungsverlauf / -prozess («wie») ist genau so wichtig wie der Verhandlungsinhalt («worüber»).
- eine Traktandenliste zur Vorbereitung des Verhandlungsprozesses fehlt
- Entscheidungskriterien als Grundlage für die Beurteilung der Lösungen fehlen
- Keine adäquate Infrastruktur

### im Inhalt:

- Keine Visualisierung
- Aussagen sind nicht bezüglich der Relevanz für das Ergebnis gewichtet
- Ich versuche, die andere Partei von «meiner» Sichtweise zu überzeugen. Oder die anderen Parteien wollen mir ihre Lösung «verkaufen»
- Wir beziehen nur Positionen und stellen Forderungen
- Handlungsalternativen werden als Drohung eingesetzt
- Die Parteien verhandeln so verschieden, wie sich vorbereitet haben

## Typischer Ablauf

### Verhandlungsvorbereitung:

- Welches sind unsere grundsätzlichen Anliegen, die vom Verhandlungsergebnis befriedigt werden sollten?
- welche Qualität soll das Verhandlungsergebnis haben?

### Verhandlungsprozess:

- Arbeitsbeziehungen gestalten, Rollen klären
- Sichtweisen darlegen und klären
- Interessen inventarisieren und analysieren
- Entscheidungsprozess gestalten
- mehrwertbringende Lösungsansätze entwickeln
- neutrale Kriterien finden, um Interessenkonflikte nachvollziehbar und fair zu lösen
- jeweilige Handlungsalternativen berücksichtigen und gewichten

---

## und...

### Gesprächsregeln:

- Es spricht nur eine Person auf's Mal. Wer spricht wird nicht unterbrochen.
- Jede Partei verfügt über die gleiche Gesprächszeit. Die Zeit wird zielorientiert und nicht grenzenlos gebraucht. Auf Höflichkeit wird Wert gelegt.
- Die Meinung der Anderen wird ernst genommen und respektiert.
- Falls etwas nicht klar ist, frage ich nach
- Es ist hilfreich und nötig, dass wir frei Ideen äussern können
- Störungen im Gesprächsverlauf sprechen wir an und beheben sie gemeinsam

### Grundlagen:

- Es ist transparent, wer woher welche Informationen hat, wie vernetzt ist
- Wir benennen den Unterschied zwischen Position (meine Lösung durchsetzen) und Interessen (gemeinsam eine gute Lösung finden)
- Wir ermitteln die Interessen: wo stimmen diese überein, wo sind Schnittstellen?
- Perspektivenwechsel: Wenn Sie Ihren Nachbarn / eine Expertin wären...?
- Wunderfrage: Wenn wie durch ein Wunder das Problem gelöst wäre, wie wäre die Lösung und wie fühlt sich das an?

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

- Kontakte knüpfen mit noch unbekanntem Menschen um Vertrauen und ein sympathisches Klima zu schaffen
- Zwischenräume (Pausen, Ankommen, etc.) stimmig gestalten können
- Dazugehören dürfen durch persönliches Zeigen
- Interesse am Gegenüber zeigen

## Typischer Ablauf

- Stellen Sie sich vor
- Schaffen Sie ein sinnliches Bild von Ihnen selbst (Beruf, Rolle, Funktion, Arbeitsfeld)
- Erzählen Sie etwas Persönliches (Hobby, Familie, Ferien etc.)
- Sprechen Sie von Ihren Visionen, Ihren Zielen, Ihren Träumen
- Erzählen Sie auch von Ihren Grenzen, Unsicherheiten, Schwächen
- Finden Sie ein „Tauschmittel“
- Bedanken Sie sich für das Gespräch

Nehmen Sie Bezug auf  
Themen / Anliegen Ihres  
Gegenübers

→

## Stolpersteine

Ich rede zu lange von mir oder ich frage andere persönliche Sachen zu offensiv bei fehlendem Rapport (Leute fühlen sich ausgefragt). -> Die Kunst ist die Abwechslung zwischen meinen Äusserungen und denen des Gegenübers.

Es wirkt aufgesetzt, nicht stimmig was ich sage.

Ich möchte mich in erster Linie profilieren, anstatt eine gemeinsame Vertrauens-Basis schaffen zu wollen.

## und...

Beobachten Sie die anwesenden Personen. Wer interessiert Sie? Wer steht vielleicht auch abseits? Wer scheint auch nicht so recht zu wissen, wie er Kontakt zu den anderen bekommen soll? Wer hält sich auch krampfhaft an seinem Glas fest? Wen finden Sie sympathisch?

Eine Frage, die Sie quasi immer und überall stellen können: "Was (welches Thema, welches Seminar) interessiert Sie hier am meisten?".

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

- In einer ersten Phase werden Personen beurteilt und erst in einer zweiten Phase die Inhalte.
- Projektleiterinnen und Projektleiter sind immer wieder damit konfrontiert, dass sie Erkenntnisse, Resultate etc. präsentieren müssen.
- Präsentationen erfolgen oft in Form von Kurzreferaten.
- Für Kurzreferate gilt es, die Grundlagen der Rhetorik gebührend zu beachten.

## Typischer Ablauf

- Begrüssung, Einleitung, Zielsetzung klären: Was will ich (informieren, überzeugen, zur Handlung auffordern?)
- Botschaft / Erkenntnisse / Nutzen aufzeigen
- Austausch mit Publikum vorbereiten (Fragen / Miniübung etc.)
- Zusammenfassen, Weiteres Vorgehen, Abschluss

### Beobachtungsmerkmale:

- Ausstrahlung / Mimik / Gestik / Augenkontakt
- Wortflüssigkeit / Pausen
- Impact auf Zuhörende
- Informationsgehalt / Argumentation
- Anschaulichkeit / Beispiele / Überzeugungsmittel

## Stolpersteine

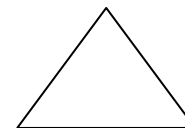
- Vorbereitung
- mangelhafter / übersteigter Mitteleinsatz
- Manuskripte statt Stichworte
- Überforderung (zeitlich, fachlich, methodisch) des Zielpublikums
- Keine / ungenügende / übertriebene Visualisierung
- Überforderung mit der Technologie

## und...

Um Ermüdung und Langeweile zu verhindern, lege ich neben den zu vermittelnden Daten/Fakten die Kernbotschaften fest, die ich überbringen will.

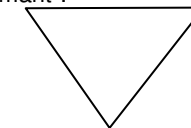
Ob kritisches oder wohlwollendes Publikum: Wie kann ich mein Publikum am besten durch die Beweislage meiner Aussage begleiten? Grundmuster sind:

„Pyramide“:



- Die Kernbotschaft kommt am Anfang als Feststellung oder Frage
- Dann kommen drei unabhängige Argumente, die meine Kernbotschaft untermauern und schliessen mit der Antwort (darum ...).
- Eher bei wohlwollendem Publikum.

„Diamant“:



- Ich bringe am Anfang drei Argumente / Fakten zu einer Fragestellung, die aufeinander aufbauen (1. Situation, 2. Problem, 3. Lösung).
- Zum Schluss kommt meine Kernbotschaft als Antwort auf die Fragestellung.
- Eher bei kritischem Publikum.

---

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

Es geht darum, durch die Leitung, Strukturierung und Visualisierung von Kommunikationsprozessen:

- Bewusstsein und Akzeptanz für verschiedene Positionen zu wecken
- Abweichungen (Probleme) zu klären
- Entscheidungen vorzubereiten
- Zu planen und gemeinsam zu erarbeiten (Werkstatt)
- Gemeinsam zu lernen, Wissenstransfer zu ermöglichen
- Basis für Meinungsbildung zu schaffen

---

## Stolpersteine

- Wenn Material wie Flipchart, Moderationskarten und Moderationsstifte nicht vorhanden sind, Gefahr den Überblick über Komplexität zu verlieren
- Zeitaufwändige Methode
- Muss klar und doch wertschätzend geführt werden um zu guten Ergebnissen zu kommen
- Fehlende Regeln über Entscheidungskompetenzen bezüglich Lösungsauswahl
- Fehlende Kompetenzregelung für den Arbeitsschritt (ist es das entscheidungsbefugte Gremium, das die Frage(n) behandelt?)
- Schlechte Fragen (rhetorische, geschlossene, peinliche, offensichtliche, suggestiv)

## Typischer Ablauf

### Vorbereitung:

- Passende Fragen, Themenbandbreite und Ränder der Thematik auffinden
- Material: Pinwand, Flipchart, Moderationskarten und –Stifte, Visualisierungen.

### Moderation:

- Einführung / Einstimmung: sachliche / emotionale Konzentration aufs Thema
- Zielsetzung des Arbeitsschrittes (Sitzung, Traktandum): Aufmerksamkeit bündeln, gemeinsames Bild des Abschlusses, Arbeitsfähigkeit erreichen durch Klarheit
- Themen-Auslegeordnung: Verschiedene Themenaspekte sammeln, Definition und Gewichtung der Aspekte des Themas, der Probleme
- Bearbeitung: Lösungsvarianten finden, Lösungswege betrachten / auswählen
- Lösungen veredeln: wenn wir das nun unter dem Blickwinkel anschauen, dass wir mit der Lösung etwas vom gewünschten Zustand / Wert usw. verwirklichen wollen, wo müssten wir die Lösung noch modulieren / optimieren / veredeln?
- Anker: was sind die Bhaltis, Erkenntnisse, Schlüsse der ExponentInnen?
- Abschluss: endgültige Vereinbarungen, Reflexion der Besprechung, Ausblick

---

## und...

- Zuruf-Frage: als Einstimmung, sachlicher Zugang. Der Moderator stellt eine Frage, die einen Rahmen absteckt. Die TN füllen diesen Rahmen mit kurzen Zurufen, die aufgelistet werden. Beispiele: Für wen ist X nützlich? Wo wird Y besonders angewendet? Welche Rahmenbedingungen müssen wir bei Z beachten?
- Themen-Abfrage: Sammeln der Interessen, Fokussierung.  
Die Moderatorin formuliert Fragen z.B.: Welche Aspekte bei xy sind für Sie besonders wichtig? Welche Probleme erleben Sie in Planungsprozessen immer wieder? Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie? Die TN notieren Aspekte, Themen, Gedanken dazu auf Karten, die angepinnt, und dann von der Gruppe geclustert werden.
- Mehr-Punkt-Frage: Handlungsorientierung, Priorisierung.  
Die Ergebnisse aus der Sammel- und Zuordnungsarbeit (Clusters) werden in einem Themenspeicher aufgeführt. Jeder TN erhält z. B. drei bis fünf Punkte, die er zu ausgewählten Themen klebt = Priorisierung u. Festlegung des weiteren Vorgehens.

---

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

Es geht darum, Probleme / Störungen einer Lösung zuzuführen, die in Zukunft funktioniert und nicht darum, die andere Person zu erziehen.

Probleme sind tatsächliche Ver- oder Behinderer, bezogen auf ein Produkt oder eine Dienstleistung.

Ein Problem muss behoben werden sonst ist es kein Problem.

---

## Stolpersteine

### Zeitpunkt im Ablauf:

- Kritik erfolgt ohne dass es vorher eine Korrektur-Einladung gegeben hat
- Kritik erfolgt zu spät, nachdem sich bereits Ärger angestaut hat

### Haltung gegenüber Menschen

- Annahme, wenn ich Kritik äussere, müsse die andere Person automatisch der Kritik entsprechen, also keine Wahl der Entscheidung haben
- Das gleiche gilt, wenn ich Kritik empfangen: dass ich meine, ich müsse mich der Kritik entsprechend anpassen ohne eigene Reflexion
- Kritik wird vor anderen Personen geäussert
- Verletzende Worte
- Trifft es Person, Sache, Verhalten
- Verdeckte Interessen / Widersprüche im Hintergrund

---

## Typischer Ablauf

- **Kritikgespräch anmelden.** „Ich möchte mit Ihnen über ... sprechen“
- **Was stört mich?** (Beobachtbare, feststellbare Situation nennen, nicht Bewertung)
- **Wie siehst du/sehen Sie die Sache? Was ist realistisch machbar für dich/Sie?** (Aktiv zuhören)
- **Was möchte ich?** (Ziele, Perspektive)
- **Was ist zu tun? Wer macht was?** (Auch Nicht-Gelingen und erreichte Zwischenstufen vereinbaren zur Rückmeldung)

---

## und...

### Kritik empfangen

Innere Haltung dabei: Ich höre was du sagst, ich höre auf dich, ich höre auf mich und ich überlege was ich mit deiner Kritik mache: Überdenken / Zurückweisen / Annehmen / Etwas tun

### Aktiv zuhören

Beim aktiven Zuhören wird auch darauf geachtet, WIE die andere Person spricht und sich verhält, denn Gefühle, Hoffnungen und Wünsche werden meist nicht direkt formuliert, sie schwingen in den Äusserungen mit.

Beim Aktiven Zuhören fragen Sie sich: Wie ist meiner Gesprächspartnerin / meinem Gesprächspartner zumute? Was ist an dem was sie/er gerade äussert, so wichtig? Welche Werte, inneren Konflikte, positiven Absichten kann ich erkennen? Dann versuchen Sie knapp in Worte zu fassen, was gefühlsmässig mitschwang.

### Beispiel:

„Jetzt hat er alle Arbeiten pünktlich bekommen und ich habe dafür Überstunden geleistet ohne zu murren und was hat er gesagt? Rein gar nichts!“

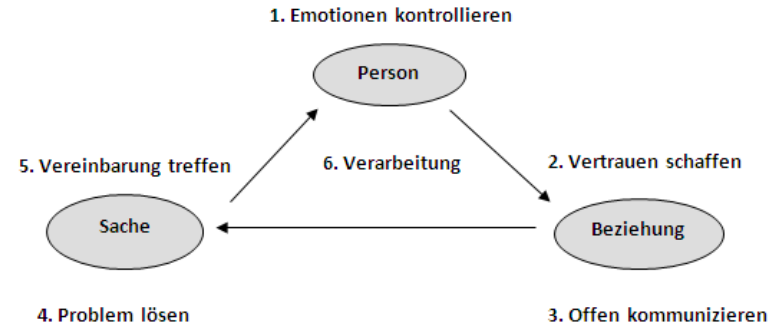
Mögliche Antworten könnten sein: „Sie sind enttäuscht, dass da gar keine Reaktion kam“. Oder: Du bist verbittert, dass deine zusätzliche Arbeit als etwas Selbstverständliches betrachtet wurde“.

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

- Definition Konflikt: wenn zwischen zwei Parteien über Meinungsverschiedenheiten hinaus, die Beziehung gestört ist (Misstrauen, schwarz-weiß – Bilder); dynamische Abwärtsspirale
- Zielsetzung eines Konfliktgespräches ist das Schaffen von (neuem) Vertrauen und Fokussieren auf die Beziehung z.B. durch Nennung der eigenen guten Absicht oder durch das Ansprechen von eigenen Gefühlen o.ä. Dies widerspricht einer sachzielorientierten Gesprächsführung, die wir sonst allgemein als richtig empfinden.
- Ein Konfliktgeschehen berührt uns zutiefst als ganze Menschen. Wir befürchten, die Kontrolle zu verlieren; dies lädt zusätzlich zum Verdrängen ein. Diesem entgegenzuwirken und die eigene Konfliktfähigkeit zu bearbeiten, kann für gute Arbeitsergebnisse und Wohlbefinden als Schlüssel bezeichnet werden.

## Typischer Ablauf

Folgendes Schema gilt, wenn man als Partei im Konflikt engagiert ist und wenn man aufgrund der Führungsfunktion indirekt involviert ist (z.B. Konflikt zwischen MA's):



## Stolpersteine

- Die Führungskraft / Projektleitung erkennt ihre eigenen verhärteten Emotionen nicht und nimmt an, selbst nicht von der Abwärtsdynamik betroffen zu sein. Ein möglicher Effekt davon ist, dass sie sich ausschliesslich sachlich verhält und so das *Gegenüber* weiter brüskiert. Dies lässt den Konflikt weiter eskalieren.
- Wenn die Vertrauensbasis auf Beziehungsebene gewachsen ist, jetzt erst von der Personen-Ebene weggehen und die Konfliktfelder in folgender Reihenfolge beheben:
- in der übergreifenden **Arbeitsorganisation / Projektstruktur** (Instrumente, Kommunikationsgefässe, Berichterstattung, Steuerung) ?
- bei den **Rollen** (Aufträge, Funktionen, Kompetenzen)?
- erst in untergeordneter Linie sollte über das **einzelne Verhalten** in einer konkreten Situation oder über Werte diskutiert werden, schon gar nicht über den Charakter einer Person.
- Zudem: Ziel realistisch setzen: Es geht nicht darum, dass man zusammen in die Ferien kann, sondern man sollte gemeinsam das angestrebte Arbeitsergebnis erbringen. Was ist das Aufgabenziel?

## und...

### Konflikteskalationsstufen (nach Glasl):

1. Verhärtung 2. Debatte, Streit 3. Taten statt Worte, Kontaktabbruch	4. Soziale Ausweitung 5. Planung, Gesichtsverlust 6. Drohstrategien	7. Begrenzte (soziale) Vernichtung, Sabotage 8. Rundumschläge, Zerstörung 9. Gemeinsam in den Abgrund
<b>Sache steht im Mittelpunkt Win-Win - Streben</b>	<b>Beziehung steht im Mittelpunkt Win-Lose - Streben</b>	<b>Person steht im Mittelpunkt Lose-Lose - Folge</b>
→ Selbsthilfe durch Kommunikations-spielregeln	→ Moderation / 3. Partei als Hilfe: Wiederherstellung der direkten Wahrnehmung und Interaktion.	→ 3. Partei mit Machtbefugnis zur Konfliktregelung: Trennung / Verzichte



## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

- Eine Stellvertretungsfunktion passend zum Umfeld und zum Auftrag wirksam geregelt haben; vor, während und nach der Stellvertretung.

## Stolpersteine

### Vorbereitung übers Jahr fehlt:

- Generelle Rollenklärung (Aufgaben, Erwartungen, Abgrenzung) Stellvertretung liegt nicht vor.
- Einführung / Vorbereitung übers Jahr wird nicht durchgeführt ‚on-the-job‘.

### Fehlende Anspruchsgruppenanalyse:

- Fehlende oder falsche Einschätzung des Chefs / der Chefin oder der Kollegin mit der Folge, böse Überraschungen zu erleben, z.B. wenn Kompetenzen überschritten werden. Besser: überlegen wie ich als Stellvertreter/in mit empfindlichen Punkten umgehen kann, bzw. sie umschiffen kann.

### Überlastung während der Stellvertretung:

- die Stellvertretungsaufgabe kommt zusätzlich zur Routineaufgabe dazu.  
Folge: Überlastung, Überforderung, Frustration.

## Übernahme-Gespräch

### Vorbereitung:

- Grundsätzliche Rollenklärung Stellvertretung erfolgt und zu Rate ziehen, notfallmässige Stellvertretungen regeln
- Spezielle momentane Organisations-Situation bedenken
- Klärungspunkte notiert

### Gespräch:

- Arbeitsdossiers besprechen inkl. Kompetenzspielraum. „Normalfall“ / „worst-case“ besprechen
- Sichtweisen beide Seiten darlegen: was ist wichtig / gar nicht passend für Stelleninhaber/in / Stellvertreter/in
- Nächsthöhere Eskalationsstufe / Hierarchie geklärt für den grösseren Fall
- Berichtswesen klären: was wie notieren während Abwesenheit?
- Archivieren klären: was wie archivieren bzw. aufbereiten?
- Kommunikation an die Arbeitspartner klären: an wen / wie / wann?
- kontinuierlich schwierige Situationen besprechen (schwieriges Verhalten MA, Sachthemen, Akzeptanz)
- Vereinbarungen treffen/Massnahmen: wer macht für die Übergabe was

## Rückkehr-Gespräch

### Vorbereitung:

- Prioritäten festlegen für die Übergabe, allenfalls zwei Gespräche mit Abstand

### Gespräch:

- Übergabe der Arbeitsdossiers inkl. Notizen und Archivhinweisen
- Besondere Situationen erläutern inkl. Handlungsmotivation
- (Wie) Fehler und Verbesserungsideen ansprechen (sachlich, Loyalität)?
- Ständige Verbesserung: Rollenklärung anpassen
- Vereinbarungen treffen/Massnahmen: was ist noch zu tun jetzt?  
Insbesondere: braucht es mit dem Team oder anderen Arbeitspartnern eine Auswertung der Stellvertretung?

---

## Zielsetzung / Anwendungsbereiche

- Als Brückenbauer/in zwischen Chef/in und Team bzw. einzelnen Teammitgliedern vermitteln und damit zu konstruktiven Lösungen verhelfen.

---

## Stolpersteine

### Autorisierung fehlt:

- Ich hole nicht die Erlaubnis der Parteien ein, habe kein Recht zu handeln.
- Wenn ich mich selber autorisiere kraft meiner Stellvertreter/in-Rolle, wird sie trotzdem nicht akzeptiert.

### (Scheinbare) eigene Neutralität:

- eine neutrale Position ist nicht wirklich möglich, da ich zur Gruppe gehöre.

### Wertung / Nichtwertung:

- Wertung: wenn ich unausgesprochen eigene Mass-Stäbe zur Lösung anwende ohne dass sie von den Parteien geteilt werden.
- Nichtwertung: wenn ich so tue, als wenn die Chef/in und das Teammitglied über die gleiche Macht / Kompetenzen verfügte. Chefs sind menschlich gleichwertig, verfügen jedoch über andere Ressourcenkraft ihrer Rolle.

---

## Vermittlungs-Gespräch

### Vorbereitung:

- Den Auftrag + Rahmenbedingungen beachten
- Meine Position klären: inwiefern bin ich frei / befangen für diese Vermittlung?
- Ein Gesprächsmandat holen von beiden Seiten, Möglichkeiten / Grenzen

### Gespräch gemeinsam mit beiden Parteien:

- Einführung: Sache nennen um was es geht, meine Rolle/Haltung/Absicht ansprechen und wie ich sie wahrnehme, Vorschlag für Ablauf, genehmigen lassen
- Sichtweisen beide Seiten darlegen lassen, je nach dem Chef/in oder MA zuerst, dabei herauschälen was die Interessen, Anliegen jeder Seite sind
- Beurteilungskriterien für die Lösung gemeinsam finden oder transparent machen: woran muss eine Lösung gemessen werden? Welche Regeln gibt es?
- Welche Lösungen / Alternativen sind möglich? Oder: Wie können die Parteien leben mit unterschiedlichen Ansichten? Unveränderbarem?
- Massnahmen vereinbaren, Kontrollgespräch abmachen, Ergebnisse sichern

### Gespräch nachbereiten für mich:

- Was ist jetzt anders? Was geglückt? Weniger? Wie ist meine Position jetzt?

---

## Rückkehr-Gespräch

### Vorbereitung:

- wie oben, und:
- Mich selber autorisieren: warum handle ich wie?

### Gespräch einzeln mit jeder Partei:

- Analog des obigen Ablaufs, jedoch mit jeder Partei einzeln

### Gespräch nachbereiten für mich:

- Was ist jetzt anders? Was geglückt? Weniger? Wie ist meine Position jetzt?