Selbstbewusst verhandeln

14. THÜRINGER BETRIEBS-
UND PERSONALRÄTEKONFERENZ

ANNA PIETZKA

MESSE ERFURT AM 23.10.2024

WAS WIR IN DIESEM WORKSHOP VORHABEN

Agenda

Impuls Selbstbewusst verhandeln
Was es im Kern braucht

Austausch zu
Mustern des Gelingens

Selbstreflexion und
Strategien zum Mitnehmen

Aber bevor wir inhaltlich einsteigen, nehmen wir uns einen kleinen Moment zum gegenseitigen Kennenlernen...

WER IST HEUTE IN DER RUNDE?

Ein kurzer Einstieg

© Thüringer Landesamt für Statistik
abgerufen am 10.10.2024 unter
https://statistik.thueringen.de/datenbank/auflistung.asp?auswahl1=r_planungsregion

WER IST DIE DOZENTIN?

Anna Pietzka

Psychologin im betrieblichen Gesundheitsmanagement
Mission seit 10 Jahren: Arbeit gesund gestalten

Freiberufliche Dozentin – mit den Schwerpunkten Kompetenzerleben, Kommunikation, Konflikte und Positive Psychologie

> mehr Infos unter annapietzka.de

SELBSTBEWUSST VERHANDELN:

Was es im Kern braucht

Souveränität im Außen beginnt
mit **innerer Souveränität**.

FRAGE

Wie würden Sie diese Sätze beendet?

„Ich weiß, dass ich …

- in einer Sache kompetent bin, wenn…
- im Verhandeln gut bin, wenn…“

Was sind Ihre spontanen Gedanken?

Die 5 (verzerrten) Kompetenztypen

Perfektionist:in

Expert:in

Solist:in

Naturtalent

Superheld:in

Wenn ich kompetent bin...

mache ich keine Fehler

weiß ich alles zum Thema

schaffe ich es alleine

geht es einfach und schnell

bin ich in allem gut

Perfektionist:in

- Hauptaugenmerk: „*wie*“ etwas getan wird und wie es ausgeht

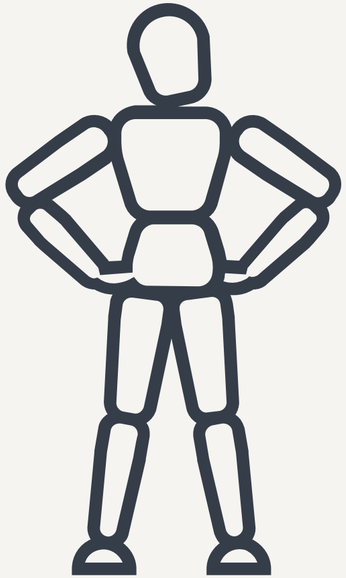
- ein kleiner Fehler in einer ansonsten herausragenden Leistung gleicht Scheitern

Expert:in

- Hauptaugenmerk: „was“ und „wieviel“ weiß und kann ich
- Grundgedanke: Wenn ich fähig bin, weiß ich alles dazu
- kleiner Mangel an Wissen als Gefühl des Scheiterns

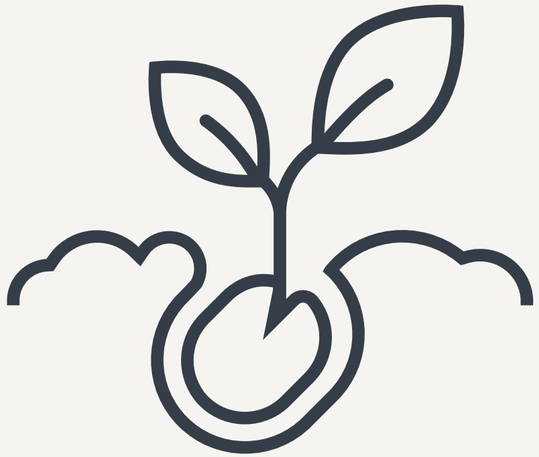
Solist:in

- Hauptaugenmerk: „wer“ vervollständigt die Aufgabe
- Grundgedanke: Wenn ich fähig bin, kann ich es alleine machen
- Hilfe oder Unterstützung als Gefühl des Scheiterns



Naturtalent

- Hauptaugenmerk: "Wie und wann" Erfolg passiert
- Grundgedanke: Wenn ich fähig bin, geht es schnell und leicht
- Anstrengung als Gefühl des Scheiterns



Superheld:in

- Hauptaugenmerk: „wie viele“ Rollen können gleichzeitig jongliert werden

- Grundgedanke: Ich muss in allem kompetent sein und alles problemlos unter einen Hut bringen Rollen können

Die 5 (verzerrten) Kompetenztypen

Perfektionist:in

Expert:in

Solist:in

Naturtalent

Superheld:in

Wenn ich kompetent bin...

mache ich keine Fehler

weiß ich alles zum Thema

schaffe ich es alleine

geht es einfach und schnell

bin ich in allem gut

BLITZLICHT

In welchen (verzerrten) Kompetenztypen haben Sie sich etwas oder sehr wiedererkannt?

Wir hören zwei, drei Stimmen aus der Gruppe.

Kompetenz hilfreich gedacht:

Wenn ich kompetent bin...

mache ich auch mal Fehler

muss ich dennoch nie alles zum Thema wissen

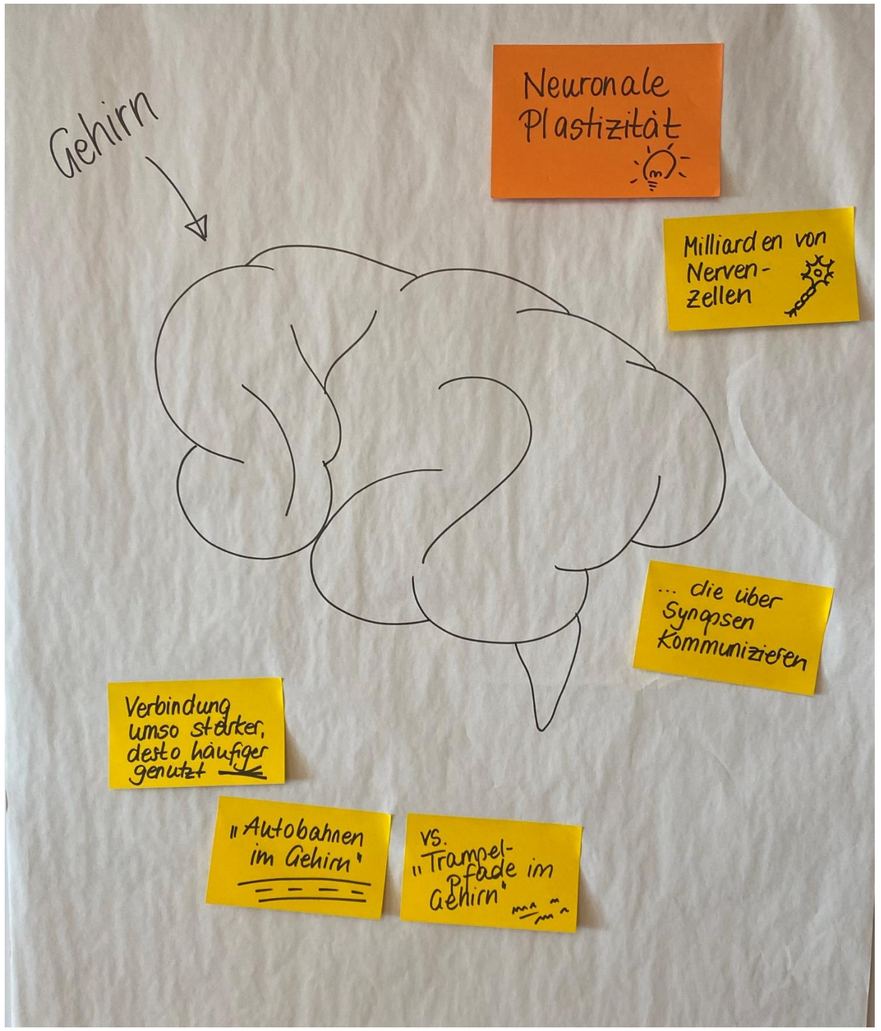
kann ich mir auch Unter-stützung suchen

ist es trotzdem manchmal anstrengend oder aufregend

darf es auch Dinge geben, die ich (noch) nicht kann

FOTOPROTOKOLL

Exkurs: Neue „Autobahnen im Gehirn“ schaffen



SELBSTBEWUSST VERHANDELN:

Muster des Gelingens

AUSTAUSCH

Muster des Gelingens

Erinnern Sie sich an erfolgreiche Verhandlungssituationen und teilen Sie Ihre Erfahrungen:

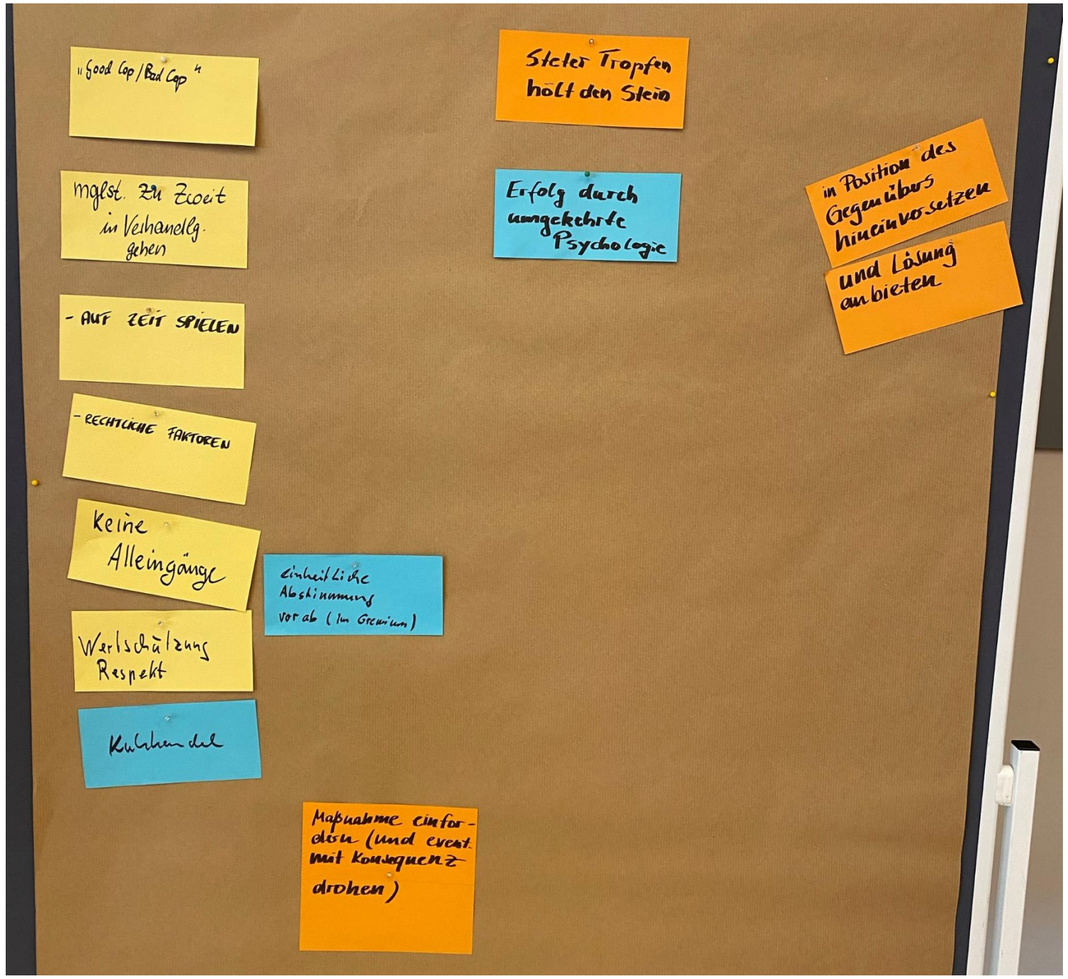
- Welche Strategien haben geholfen?
- Welche Faktoren haben den Erfolg ggf. begünstigt?
- Was könnten wiederkehrende „Schlüssel zum Erfolg“ sein?

Wir bilden Kleingruppen.

Halten Sie 2 der Strategien auf einer Moderationskarte fest.

FOTOPROTOKOLL

Muster des Gelingens



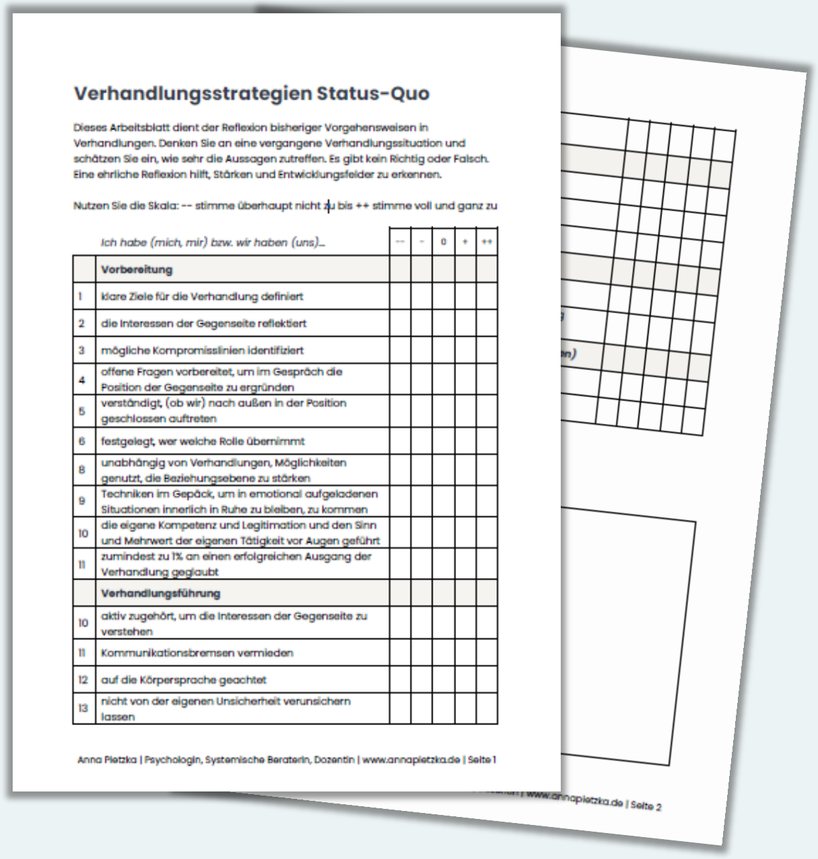
SELBSTBEWUSST VERHANDELN:

Strategien zum Mitnehmen

REFLEXION

Verhandlungsstrategien Status Quo

- Wir gehen gemeinsam das Arbeitsblatt durch
- Es gibt kein Richtig oder Falsch
- Eine ehrliche Reflexion hilft, Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen



Verhandlungsstrategien Status-Quo

Dieses Arbeitsblatt dient der Reflexion bisheriger Vorgehensweisen in Verhandlungen. Denken Sie an eine vergangene Verhandlungssituation und schätzen Sie ein, wie sehr die Aussagen zutreffen. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Eine ehrliche Reflexion hilft, Stärken und Entwicklungsfelder zu erkennen.

Nutzen Sie die Skala: -- stimme überhaupt nicht zu bis ++ stimme voll und ganz zu

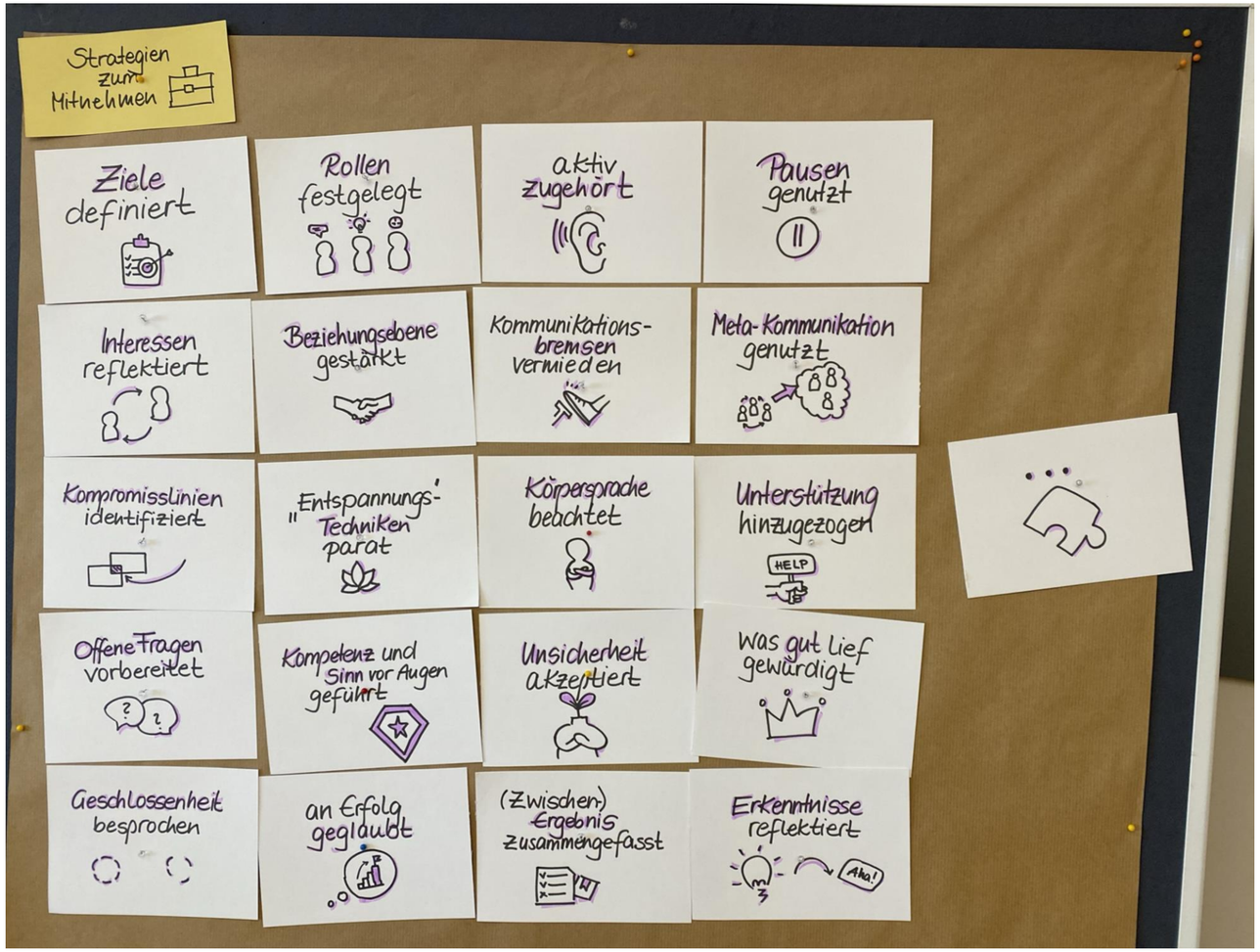
	Ich habe (mich, mir) bzw. wir haben (uns)...	--	-	0	+	++
	Vorbereitung					
1	klare Ziele für die Verhandlung definiert					
2	die Interessen der Gegenseite reflektiert					
3	mögliche Kompromisslinien identifiziert					
4	offene Fragen vorbereitet, um im Gespräch die Position der Gegenseite zu ergründen					
5	verständigt, (ob wir) nach außen in der Position geschlossen auftreten					
6	festgelegt, wer welche Rolle übernimmt					
8	unabhängig von Verhandlungen, Möglichkeiten genutzt, die Beziehungsebene zu stärken					
9	Techniken im Gepäck, um in emotional aufgeladenen Situationen innerlich in Ruhe zu bleiben, zu kommen					
10	die eigene Kompetenz und Legitimation und den Sinn und Mehrwert der eigenen Tätigkeit vor Augen geführt					
11	zumindest zu 1% an einen erfolgreichen Ausgang der Verhandlung geglaubt					
	Verhandlungsführung					
10	aktiv zugehört, um die Interessen der Gegenseite zu verstehen					
11	Kommunikationsbremsen vermieden					
12	auf die Körpersprache geachtet					
13	nicht von der eigenen Unsicherheit verunsichern lassen					

Anna Pietzka | Psychologin, Systemische Beraterin, Dozentin | www.annapietzka.de | Seite 1

www.annapietzka.de | Seite 2

FOTOPROTOKOLL

Strategien zum Mitnehmen



AUSBLICK

> Sie erhalten in den Präsentationsunterlagen Anknüpfungspunkte zu den verschiedenen Strategien

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN
Geschlossenheit besprochen

Reflektieren Sie:

- Welche Vorteile bietet ein geschlossenes Auftreten des Gremiums für die

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN
Kompetenz und Sinn vor Augen

- Oft höre ich „Die Geschäftsführung spricht mit uns nicht auf Augenhöhe". Ich frage mich: Wer entscheidet das? Sie sind auf Augenhöhe. Punkt. Wenn ihr Gegenüber Ihnen durch das Verhalten versucht etwas anderes weiß zu machen, kann das Strategie sein. Bleiben Sie entspannt und selbstbewusst.
- Erinnern Sie sich an Ihre Kompetenz und dass Kompetenz auch bedeutet, nicht alles zu wissen, nicht alles zu können, dass es manchmal nicht oder nur schwer vorangeht, dass sie sich Unterstützung hinzuzuziehen können.
- Haben Sie im Blick, wofür Sie Ihre Arbeit tun.

Leseempfehlung:

Der wahre Wert des Rings aus Jorge Bucays „Komm ich erzähl dir eine Geschichte" – aber auch im Internet zum Nachlesen zu finden

MITNEHMEN
lektieren

Gedankenkreisen

lung und listen Sie

nden Kategorien zu
n und machen Sie sich

Entwicklungs -chance	Einsicht

Mist gebaut
= einfache Fehler, die normalerweise nicht passieren, Vergeben Sie sich. Mist passiert!

Schwächen
= Fehler, die Sie immer wieder machen; können die auslösenden Situationen vermeiden werden oder können Sie sich Unterstützung suchen?

Wachstumschancen
= Fehler, die einen identifizierbaren Grund haben und eine mögliche Lösung → fokussieren Sie sich auf diese!

AUSTAUSCH

Nachdem Sie den Bogen ausgefüllt haben, was geht Ihnen durch den Kopf?

- Wo sind Sie schon gut unterwegs?
- Worauf wollen Sie bei einer nächsten Verhandlungssituation einen Fokus legen?

Tauschen Sie sich mit der Person links von sich aus.

ABSCHLUSS

Bevor wir auseinander gehen: Eine Bitte und eine Frage.

Füllen Sie den Feedbackbogen aus.

Was geht Ihnen gerade durch den Kopf? Was bleibt besonders hängen?

SCHREIBEN SIE MIR

SIE BEWEGT NOCH ETWAS ODER SIE HABEN FRAGEN IM NACHGANG? LASSEN SIE ES MICH WISSEN.

Kontakt

ANNA PIETZKA
Psychologin, Systemische Beraterin, Dozentin
www.annapietzka.de

hallo@annapietzka.de

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Anknüpfungspunkte

Die nachfolgenden Folien dienen als Ergänzung zum Workshop, für all diejenigen, die an einer Strategie anknüpfen möchten. Die Folien beinhalten mögliche hilfreiche Fragestellungen sowie einzelne Literaturempfehlungen und Methoden-Tipps.

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

klare Ziele setzen

- Was sind Ihre Ziele?
- Wie könnten Zwischenziele aussehen?

- Halten Sie Ihre Ziele fest:
  - Was sind Ihre Sachziele?
  - Was sind Ihre Beziehungsziele?
  - Was sind Ihre Prozessziele?

- Was sind, bezogen auf die verschiedenen Zielebenen, Ihre Minimal- und Maximalforderungen?

- Welche Priorität haben die verschiedenen Ziele in der Verhandlung?

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Interessen reflektieren

- Was sind geteilte Informationen der Verhandlungspersonen bzw. –Gremien?

- Welche Hintergründe und Bedürfnisse könnten die Gegenseite antreiben?
- Welche gemeinsamen Interessen gibt es, die genutzt werden können?
- Welche verdeckten Interessen könnten die Position der Gegenseite beeinflussen?
- Welche „Nebenschauplätze“ gibt es?

- Welche Einwände für Forderungen könnten kommen? Wie könnten diese im Sinne einer Einwandbehandlung vorgedacht werden?

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Kompromisslinien identifizieren

- Wo liegen die Verhandlungsspielräume, um flexibel auf die Gegenseite zuzugehen?
- Welche Zugeständnisse können gemacht werden, ohne die eigenen Kernziele zu gefährden?
- Welche Kompromisse würden eine Win-Win-Situation für beide Seiten ermöglichen?
- Besprechen Sie als Gremium: Unter welchen Umständen lassen wir uns auf Kompromisse ein?

Mehr erfahren?

> Recherchieren Sie die **„Harvard-Methode“** und den Begriff **„BATNA“**

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

offene Fragen vorbereiten

Zur Inspiration:

- „Welche Kriterien sind für Sie entscheidend, um zu einer guten Lösung zu kommen?“
- Wie weit können wir aus Ihrer Sicht heute in der Entscheidungsfindung kommen?
- Angenommen, wir finden heute keine Einigung: Welche Auswirkungen hätte das für Sie?

Mehr erfahren?

> Recherchieren Sie die **Systemische Fragetechniken**

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Geschlossenheit besprochen

Reflektieren Sie:

- Welche Vorteile bietet ein geschlossenes Auftreten des Gremiums für die Verhandlungsposition?
- Welche Risiken entstehen, wenn Uneinigkeit innerhalb des Gremiums sichtbar wird?
- In welchen Situationen könnte es sinnvoll sein, unterschiedliche Meinungen im Gremium offener zu kommunizieren?
- Wie kann die Geschlossenheit gewahrt werden, ohne individuelle Perspektiven der Mitglieder zu unterdrücken?

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Rollen besprochen

- Welche spezifischen Stärken der Teammitglieder können durch eine klare Rollenverteilung in der Verhandlung genutzt werden? Bedenken Sie auch die Beziehungsebene zwischen den Verhandelnden – vielleicht muss nicht immer die vorsitzende Person eine Verhandlung führen, wenn ein anderes Mitglied einen konstruktiveren Draht zur Gegenseite hat?
- Welche Rollen (z.B. Sprecher, Protokollführer, Beobachter) sind notwendig, um die Verhandlung effektiv zu gestalten?
- Wie kann eine klare Rollenverteilung dazu beitragen, die Verhandlungsdynamik zu kontrollieren und den Überblick zu behalten?
- Welche Abstimmungen im Team sind im Vorfeld wichtig, um während der Verhandlung einheitlich und koordiniert aufzutreten?

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Beziehungsebene stärken

- Was kann im Vorfeld bzw. kontinuierlich getan werden, um Vertrauen und eine gute Beziehung zur Gegenseite aufzubauen?
- Wie kann während der Verhandlung eine wertschätzende und respektvolle Kommunikation gefördert werden, um die Beziehungsebene zu stärken?

Erinnern Sie sich regelmäßig die Person von der Rolle zu trennen – bei sich und bei anderen.

Seien Sie „Hart in der Sache, weich zu den Menschen“

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

„Entspannungs“-Techniken

- Techniken, um in emotional aufgeladenen oder fordernden Situationen innerlich in Ruhe zu bleiben, könnten sein:
  - ein inneres Mantra
  - unauffällige Atemübung
  - Glas Wasser trinken
  - ein vorformulierter Satz, um eine Pause einzufordern

Leseempfehlung:

Das Lotusblütenprinzip: Gelassenheit im Job durch den Abperl-Effekt
von Thomas Augspurger
unter ISBN-13: 978-3448092790

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Kompetenz und Sinn vor Augen

- Oft höre ich „Die Geschäftsführung spricht mit uns nicht auf Augenhöhe“. Ich frage mich: Wer entscheidet das? Sie sind auf Augenhöhe. Punkt. Wenn ihr Gegenüber Ihnen durch das Verhalten versucht etwas anderes weiß zu machen, kann das Strategie sein. Bleiben Sie entspannt und selbstbewusst.

- Erinnern Sie sich an Ihre Kompetenz und dass Kompetenz auch bedeutet, nicht alles zu wissen, nicht alles zu können, dass es manchmal nicht oder nur schwer vorangeht, dass sie sich Unterstützung hinzuzuziehen können.

- Haben Sie im Blick, wofür Sie Ihre Arbeit tun.

Leseempfehlung:

Der wahre Wert des Rings aus Jorge Bucays „Komm ich erzähl dir eine Geschichte“ – aber auch im Internet zum Nachlesen zu finden

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

an Erfolg glauben

- Wenn Sie nicht wenigstens zu 1% daran glauben, dass ein positiver Ausgang einer Verhandlung möglich ist, dann wird es auch keinen positiven Ausgang für Sie geben. „Selbsterfüllende Prophezeiung“ nennt sich das in der Psychologie. Bestimmt haben Sie schon davon gehört.

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

aktiv zuhören

- Sie haben das drauf: Blickkontakt, Nicken, offene Fragen, …
- Paraphrasieren Sie: Fassen Sie die Aussagen der Gegenseite in eigenen Worten zusammen, um sicherzustellen, dass Sie das Gesagte korrekt verstanden haben. Damit sich die Gegenseite gehört fühlt, ist Ironie an dieser Stelle Tabu.

Im Alltag hören wir häufig zu – weniger, um die Gegenseite zu verstehen, sondern mehr, um danach unsere Gedanken zu erwidern. Üben Sie in passenden Momenten: wirklich zuzuhören und nicht im Kopf schon eine Antwort zu formulieren.

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Kommunikationsbremsen meiden

- statt Verallgemeinerungen (immer, ständig, nie…) lieber konkrete Situationen benennen (gestern, die letzten 3 Freitage….)
- statt Weichmachern (eigentlich, vielleicht, ein bisschen, …) besser Füllwörter raus und Unklarheit aussprechen (Was mich noch beschäftigt ist…; Bei diesem stimme ich zu…bei jenem bin ich noch unschlüssig…)
- Statt Dozieren (du musst, du sollst…) offene Fragen und Lösungsoptionen (Wie wäre es…? Ich schlage vor…)
- Experimentieren Sie damit, das Wort „Aber“ wegzulassen! Nutzen Sie, wenn passend Formulierungen wie „gleichzeitig“ oder „und wenn“. Auch eine Möglichkeit: trennen Sie Ihre Botschaften inhaltlich und nutzen Sie 2 Sätze (Das finde ich unterstützenswert… Das ist mir dabei wichtig…). Testen Sie, dort, wo möglich: „Ja, und…“ statt „Ja, aber…“.

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Körpersprache beachten

- Achten Sie auf Ihre Körpersprache und nutzen Sie sie. Verschränken Sie nicht die Arme, wenn Sie eigentlich Offenheit signalisieren wollen.

- Beobachten Sie Ihre Stimme. Manchmal passen wir beispielsweise unbewusst unsere Lautstärke oder Geschwindigkeit an, sprechen leise oder schnell aus Unsicherheit. Wenn Sie das bemerken: Brust raus, tief ein und ausatmen und Ihre Körpersprache (Mimik, Gestik, Stimme usw.) etwas „korrigieren“.

- Sie haben Sorge, dass Ihr Körper bzw. Ihre Körpersprache Ihre Unsicherheit verrät? Werfen Sie einen Blick auf den Tipp rechts.

Wenn es sich für Sie stimmig anfühlt, kann Unsicherheit auch verbalisiert werden, z.B.: „Ich spreche ungern vor Gruppen, Sie merken es an meinen Stressflecken – doch dieses Thema ist mir so wichtig, dass ich es mache, Unsicherheit hin oder her. Lassen Sie uns starten.“

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Unsicherheit akzeptieren

Vielleicht gehören Sie zu den Menschen, die Verhandlungen zuweilen herausfordernd finden. Möglicherweise fühlen Sie sich manchmal unsicher. Das ist absolut menschlich und ok. Unsicherheit darf dazugehören. Achten Sie nur darauf, dass Ihnen Ihre Gedanken kein Schnippchen schlagen. Hin und wieder haben wir den Denkfehler der „emotionalen Beweisführung“ verinnerlicht. Das bedeutet: Das eigene Gefühl wird als Beweis für die Richtigkeit einer Annahme herangezogen. Ein Beispiel: „Ich fühle mich total inkompetent, also bin ich wahrscheinlich auch einfach inkompetent.“

Erinnern Sie sich an die Kompetenztypen und daran, Kompetenz hilfreich zu denken: Sie können aufgeregt und unsicher sein, schwitzige Hände oder Herzklopfen haben und trotzdem gleichzeitig kompetent sein.

Leseempfehlung:

50 Sätze, die das Leben leichter machen: Ein Kompass für mehr innere Souveränität
von Karin Kuschik
ISBN-13: 978-3499008368

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Ergebnisse zusammenfassen

- Fassen Sie zusammen oder lassen Sie zusammenfassen: Welche konkreten Punkte wurden während der Verhandlung erreicht? Welche Fragen oder ungeklärten Punkte sind nach der Verhandlung noch vorhanden und bedürfen weiterer Klärung?

- Wie können die erzielten Ergebnisse dokumentiert werden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten eine einheitliche Auffassung haben?

- Welche nächsten Schritte sind erforderlich, um die Ergebnisse in die Praxis umzusetzen und zukünftige Verhandlungen zu planen? Geben Sie selbst einen Ausblick oder fordern Sie Ihn sich ein.

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Pausen genutzt

- Verhandlungen sind oft intensiv. Sie operieren nicht am offenen Herzen. Also Nutzen Sie Pausen! Beispielsweise um Distanz zu schaffen, emotionale Spannungen abzubauen und sich im Team abzustimmen.
- Ein Innehalten fühlt sich manchmal wie eine Bremse an, kann aber den nötigen Raum schaffen, um anschließend wieder konstruktiver in den Austausch zu kommen.
- Planen Sie ggf. von vornherein regelmäßige Pausen im Gesprächsverlauf sein.

Nutzen Sie auch Pausen innerhalb eines Gesprächs. Halten Sie auch mal Stille aus. Vielleicht denkt Ihr Gegenüber gerade nach?

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Meta-Kommunikation nutzen

- Wenn nötig: Sprechen Sie darüber, wie Sie miteinander sprechen. Als Beispiele:
    - „Ich habe den Eindruck, unser Gespräch droht gerade zu eskalieren. 5 Minuten Pause?“
    - „Ich habe den Eindruck, wir sind in einer Sackgasse gelandet. Ich habe gute Argumente genannt und Sie auch. Ich habe den Eindruck, dass wir uns im Kreis drehen. Wie empfinden Sie es? Wie wollen wir damit umgehen?“

Sie wollen Ihre Ich-Botschaften und Ihre Kommunikation noch weiter voranbringen?

> Recherchieren Sie zum Konzept „Gewaltfreie Kommunikation“

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Unterstützung hinzuziehen

- Nutzen Sie bei Bedarf Expertise aus dem eigenen Gremium.
- Bei besonders schwierigen Verhandlungssituationen kann die Hinzuziehung eines externen Mediators hilfreich sein, um die Kommunikation zu erleichtern und eine neutrale Perspektive zu bieten.
- Egal, ob fachlich oder methodisch, egal, ob vor, während oder nach einer Verhandlung: Ihre Unterstützungsmöglichkeiten sind vielfältig: Netzwerke, Fachverbände, Supervision… Haben Sie keine Scheu Unterstützung zu erfragen bzw. einzuholen.

Eine Verhandlungssituation bekommt eine Konfliktdynamik? Haben Sie die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl im Hinterkopf, um je nach Entwicklung externe Begleitung einzubeziehen.

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Erfolge würdigen

- Welche konkreten Erfolge wurden während der Verhandlung erzielt, die anerkannt und gewürdigt werden sollten?
- Wie kann das Team die positiven Ergebnisse nutzen, um das Vertrauen und die Motivation für zukünftige Verhandlungen zu stärken?
- In welcher Weise können Erfolge kommuniziert werden, um die Leistungen des gesamten Gremiums hervorzuheben?
- Wie kann das Feiern von Erfolgen in den Arbeitsalltag integriert werden, um eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung zu fördern?

Vielleicht starten Sie eine kleine Sammlung von Erfolgen. Diese kann vor künftigen herausfordernden Situationen helfen, Erreichtes vor Augen zu führen.

STRATEGIEN ZUM MITNEHMEN

Erkenntnisse reflektieren

Mit Fehlschlägen umgehen: ein Tool
In 3 Schritten zu weniger Grübeln und Gedankenkreisen

1. Schauen Sie zurück auf die Verhandlung und listen Sie „Fehler“ auf
2. Ordnen Sie sie einer der rechtsstehenden Kategorien zu
3. Identifiziert Sie Entwicklungseinsichten und machen Sie sich das Vorgehen zur Gewohnheit

„Fehlschlag“	Mist gebaut	Schwäche	Entwicklungs-chance	Einsicht

Mist gebaut
= einfache Fehler, die normalerweise nicht passieren, Vergeben Sie sich. Mist passiert!

Schwächen
= Fehler, die Sie immer wieder machen; können die auslösenden Situationen vermeiden werden oder können Sie sich Unterstützung suchen?

Wachstumschancen
= Fehler, die einen identifzierbaren Grund haben und eine mögliche Lösung → fokussieren Sie sich auf diese!

SCHREIBEN SIE MIR

SIE BEWEGT NOCH ETWAS ODER SIE HABEN FRAGEN IM NACHGANG? LASSEN SIE ES MICH WISSEN.

Kontakt

ANNA PIETZKA
Psychologin, Systemische Beraterin, Dozentin
www.annapietzka.de

hallo@annapietzka.de