

## Mitarbeiterführung und erfolgreiches Verhandeln – Modul 3 des Lehrganges "Zertifizierter Bauleiter"

Leipzig

03.02.2025 - 05.02.2025

Referent: **Michael Baar**  
Coaching | Management-Beratung-Coaching-Seminare

Leitung: **Anja Feldmann**  
Bauakademie Sachsen  
Heiterblickstraße 35, 04347 Leipzig  
Tel.: 0341 24557-0  
Fax: 0341 24557-11  
E-Mail: leipzig@bauakademie-sachsen.de

# Agenda

03.02.2025 - Kommunizieren

04.02.2025 - Führen

05.02.2025 - Verhandeln

Führen

**Was bedeutet Führung?**

Führen

Was wäre, wenn es  
keine Führung gäbe?



**GESPERRT**

Abfahrt  
Oberneuland



Führe uns  
nicht in Versuchung.

















## Yin- und Yang-Harmonie im Führungsstil

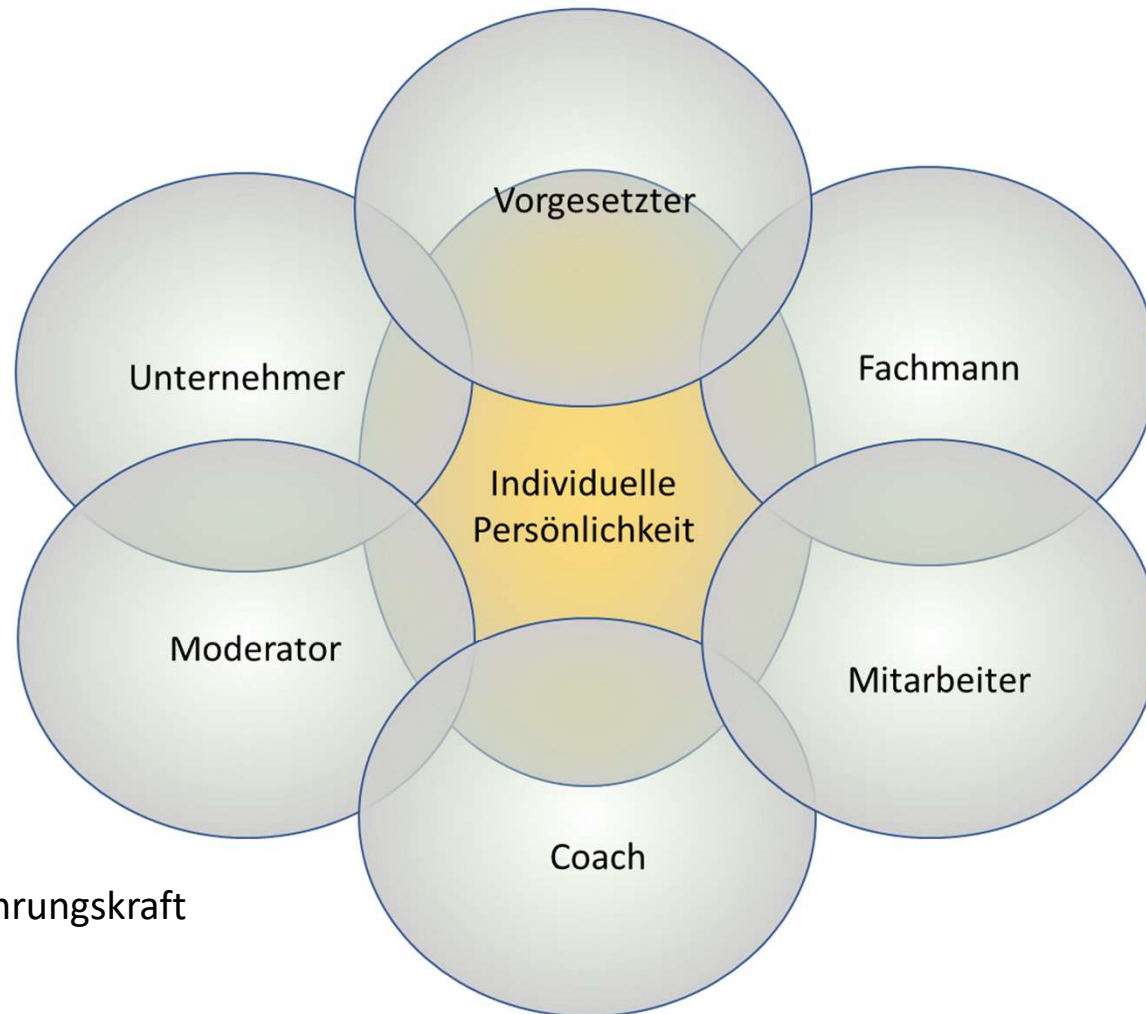
YIN	YANG
begleitendes Führen, auf persönliche und individuelles Gestalten ausgerichtet	Organisieren, Administrieren, zweckgerichtetes Handeln. Auf Sachziele bezogenes Fortschrittdenken
<p><b>Yin-Anteile beziehen sich im Wesentlichen auf die soziale Kompetenz:</b></p> <p>Wärme bewirken                      begleiten, ausgleichen, einbeziehen                      einfühlsam sorgen, visionär denken                      Gruppenziele                      Betriebsklima, Unterhaltungskultur                      Kommunikationsformen                      persönliche, gefühlsmäßige Beiträge                      Teamorientierung                      Motivation als einfühlendes Fördern                      persönliche Werterhaltung und                      Bedürfnisse beachten                      kreative Freiheit, liebevolle Raumgestaltung</p>	<p><b>Der Yang-Anteil richtet sich auf das operationale Tagesgeschehen, auf ein beobachtbares messbares Endergebnis</b></p> <p>Ordnung schaffen                      fordern, kontrollieren, planen                      wachsam lenken, strategisch denken                      Sachziele                      technische Details, Termine                      Argumente und Logik                      Kompetenz und Machtverteilung                      Motivation durch Fordern und Verhandeln                      genaue Zielvorgaben                      schrittweises – lineares – Vorgehen                      zweckmäßige Anordnung</p>

# Führen

## • Zehn Kernaussagen „guter Führung“ Monitor „Führungskultur im Wandel“

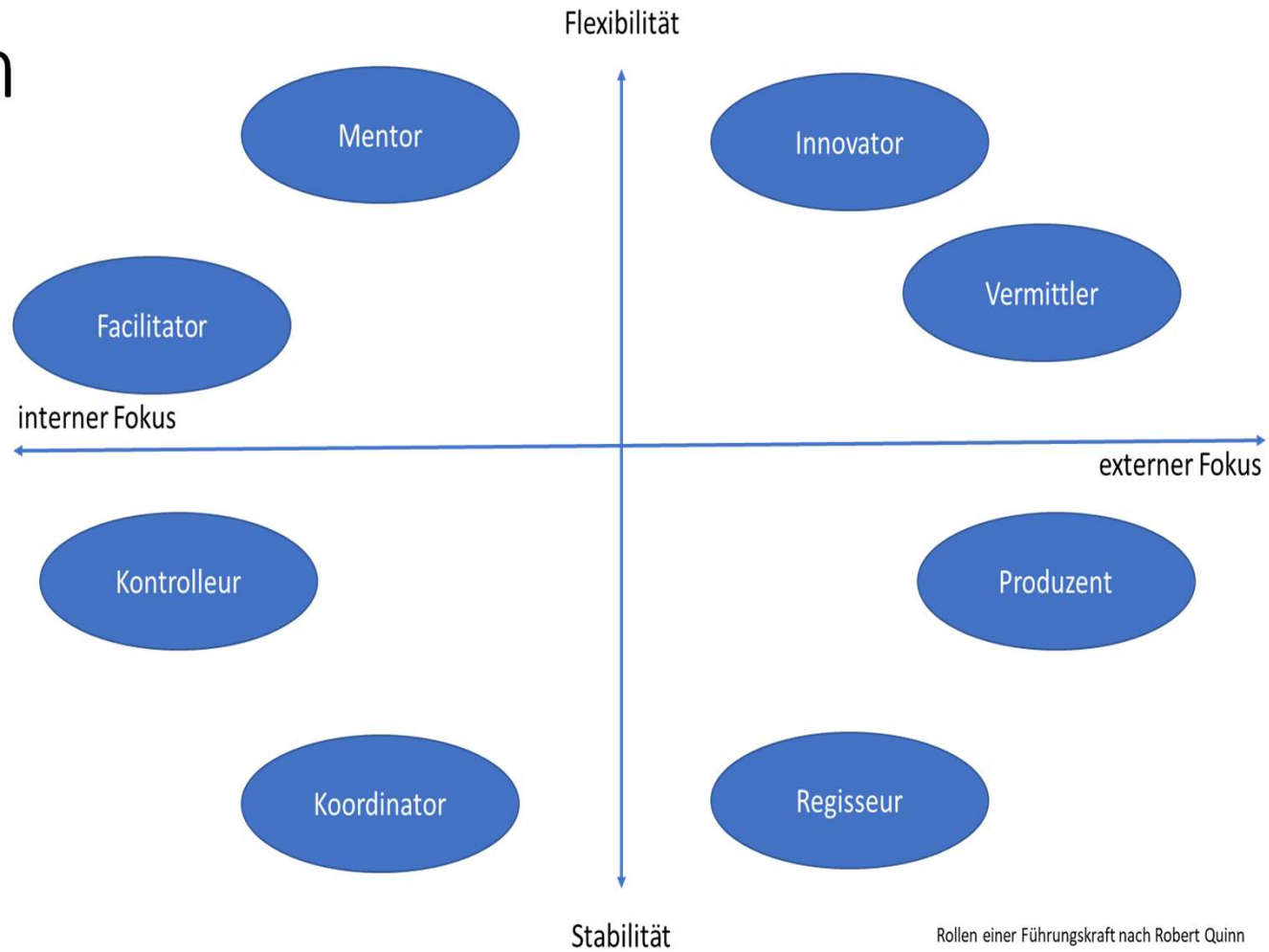
1. **Flexibilität** und **Diversität** sind weitgehend akzeptierte Erfolgsfaktoren.
2. **Prozesskompetenz** ist für alle das aktuell wichtigste Entwicklungsziel.
3. Selbst organisierende **Netzwerke** sind das favorisierte Zukunftsmodell.
4. Hierarchisch steuerndem **Management** wird mehrheitlich eine Absage erteilt.
5. **Kooperationsfähigkeit** hat Vorrang vor alleiniger Renditefixierung.
6. Persönliches **Coaching** ist ein unverzichtbares Werkzeug für Führung.
7. Motivation wird an **Selbstbestimmung** und **Wertschätzung** gekoppelt.
8. **Gesellschaftliche Themen** rücken in den Fokus der Aufmerksamkeit.
9. Führungskräfte wünschen sich Paradigmenwechsel in der **Führungskultur**.
10. Führungskultur wird **kontrovers diskutiert**.

# Führen



Die sechs Rollen einer Führungskraft

# Führen





# Führen

## **Facilitator**

Eine Führungskraft in der Rolle des Facilitators ermuntert zu Teamwork, strebt Konsens an und handelt Kompromisse aus, indem sie Konflikte moderiert. Sie agiert prozessorientiert und unterstützt kollektive Anstrengungen. Ein Facilitator kümmert sich um das Arbeitsklima, moderiert Gruppenentscheidungen und führt diese herbei.

# Führen

## **Mentor**

Eine Führungskraft in der Rolle des Mentors ist sich individueller Bedürfnisse bewusst, hört aktiv zu, lobt, unterstützt legitime Wünsche und versucht, die persönliche Entwicklung des Einzelnen zu unterstützen. Sie kümmert sich durch Fürsorge, Empathie und Verständnis um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei ist die Führungskraft offen, hilfreich, flexibel, loyal und fair. Hohe emotionale Intelligenz zeichnet sie aus.

# Führen

## **Koordinator**

Eine Führungskraft in der Rolle des Koordinators pflegt Strukturen, erstellt Pläne und Prozesse und achtet darauf, dass Regeln und Standards eingehalten werden. Durch ihre Zuverlässigkeit sorgt sie für Kontinuität, erledigt lästigen Papierkram und sorgt für klare Budgetverteilungen. Ihr Erfolgsrezept: Unbeeindruckt von Wahrnehmungsverzerrungen mit Augenmaß und Konstanz Informationen prüfen und die richtigen Schlüsse ziehen.

# Führen

## **Kontrolleur**

Eine Führungskraft in der Rolle des Kontrolleurs sammelt und verteilt detaillierte Informationen, prüft Leistungen, sorgt für Kontinuität und bearbeitet schriftliche Vorgaben. Ein Kontrolleur ist ein guter Analytiker, dem das Lösen logischer Probleme leichtfällt.

# Führen

## **Produzent**

Eine Führungskraft in der Rolle des Produzenten ist aufgaben- und ergebnisorientiert. Sie motiviert Verhalten, das sich direkt in den Ergebnissen niederschlägt, zeigt Verantwortlichkeit und bringt in ihrem gesteckten Rahmen Aufgaben zu Ende.

# Führen

## **Regisseur**

Eine Führungskraft in der Rolle des Regisseurs plant und definiert die Aufgabenteilung, setzt Ziele und formuliert klare Erwartungen. Sie erkennt Probleme und wählt zwischen Alternativen, um diese zu lösen. Dazu erarbeitet sie Strategien und Regeln, bewertet Leistungen und gibt Instruktionen.

# Führen

## **Innovator**

Eine Führungskraft in der Rolle des Innovators ist kreativ und erleichtert Veränderungen. Sie macht neue Perspektiven für die Zukunft aus, bereitet Veränderungen vor und führt diese ein. Dadurch bringt sie frischen Wind ins Team.

# Führen

## **Vermittler**

Eine Führungskraft in der Rolle des Vermittlers ist politisch klug, übt Einfluss nach außen aus, akquiriert Ressourcen und erhält die externe Legitimation des Teams durch die Entwicklung und Pflege eines externen Netzwerks. Als Repräsentant ihres Teams ist hierbei ihr Auftreten wichtig.



# Führen

## Die Fragen-Matrix



Führen

mechanistisch vs. ganzheitlich

# Führen

## Was bedeutet für Sie ganzheitliche Führung?

Werteorientiert führen.	60 %
Ein wertschätzender, vertrauensvoller Umgang.	56 %
Den Anspruch, alle Faktoren von Wirtschaft, Psychologie und Gesellschaft zu beachten.	51 %
Der Mensch muss im Mittelpunkt allen Handelns stehen.	34 %
Die Work-Life-Balance der Mitarbeiter beachten.	28 %
Alles, was über Bilanzen und Vorschriften hinausgeht.	13 %

## Was brauchen Führungskräfte, um ganzheitlich zu führen?

Beobachtungsgabe und Empathie.	81 %
Gedankliche Offenheit.	61 %
Vor allem Selbstführung.	52 %
Einen ethischen Kompass.	48 %
Psychologische Kenntnisse.	26 %
Rhetorisches Geschick.	9 %

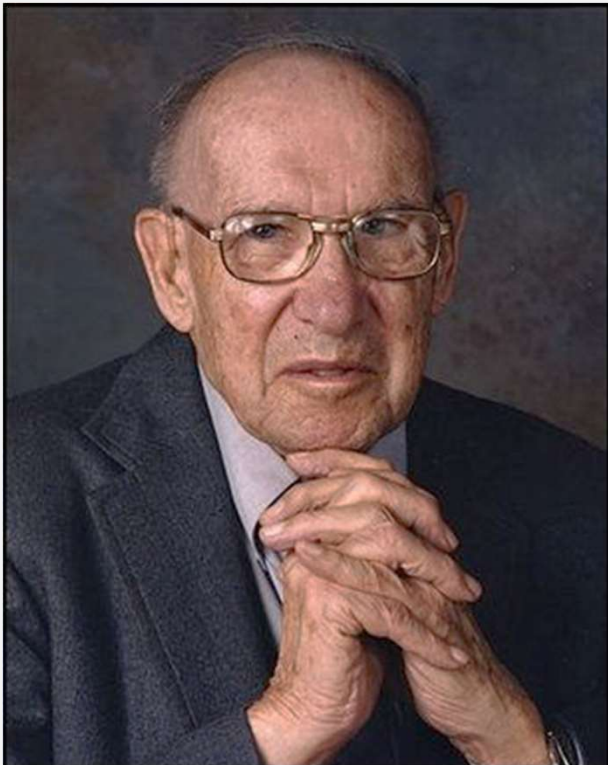
## Wie bewerten Sie ganzheitliche Führung?

Eine valide, Erfolg versprechende Managementmethode.	87 %
Eine nette Idee, die nur zum Teil in die Praxis umzusetzen ist.	12 %
Eher Esoterik als ein tragfähiges Führungskonzept.	1 %

Führen

**ganzheitlich**

*„Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst.“*



Peter F. Drucker

- zieldienliche und motivierende Interaktion mit den Mitarbeitern
- Delegieren der Umsetzungsverantwortung für vereinbare Ziele
- Transaktionale Ansätze beruhen auf einem Austausch von Leistung und Honorierung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

# Dunning-Kruger-Effekt



# Halo-Effekt



shutterstock 208829701, Sergey Nivens

# Führen

The New Leadership School:

Charismatische Führung - visionär

Transformationale Führung - emotional





# Führen

## Charismatische Führung:

### Prototypisches Führungsverhalten

engagiert

entschlossen

sicher

zielorientiert

verbal geschickt

informiert

organisiert

sorgend

### Charisma

leidenschaftlich

hartnäckig

selbstbewusst, potent

visionär

wortgewaltig, expressiv

weiß über jede Einzelheit genau  
Bescheid

hat alles fest im Griff

beschützend, Obhut vermittelnd

### Übertreibung

fanatisch

rücksichtslos

überheblich, dünkelhaft

dogmatisch, totalitär

demagogisch

sieht den Wald vor lauter  
Bäumen nicht

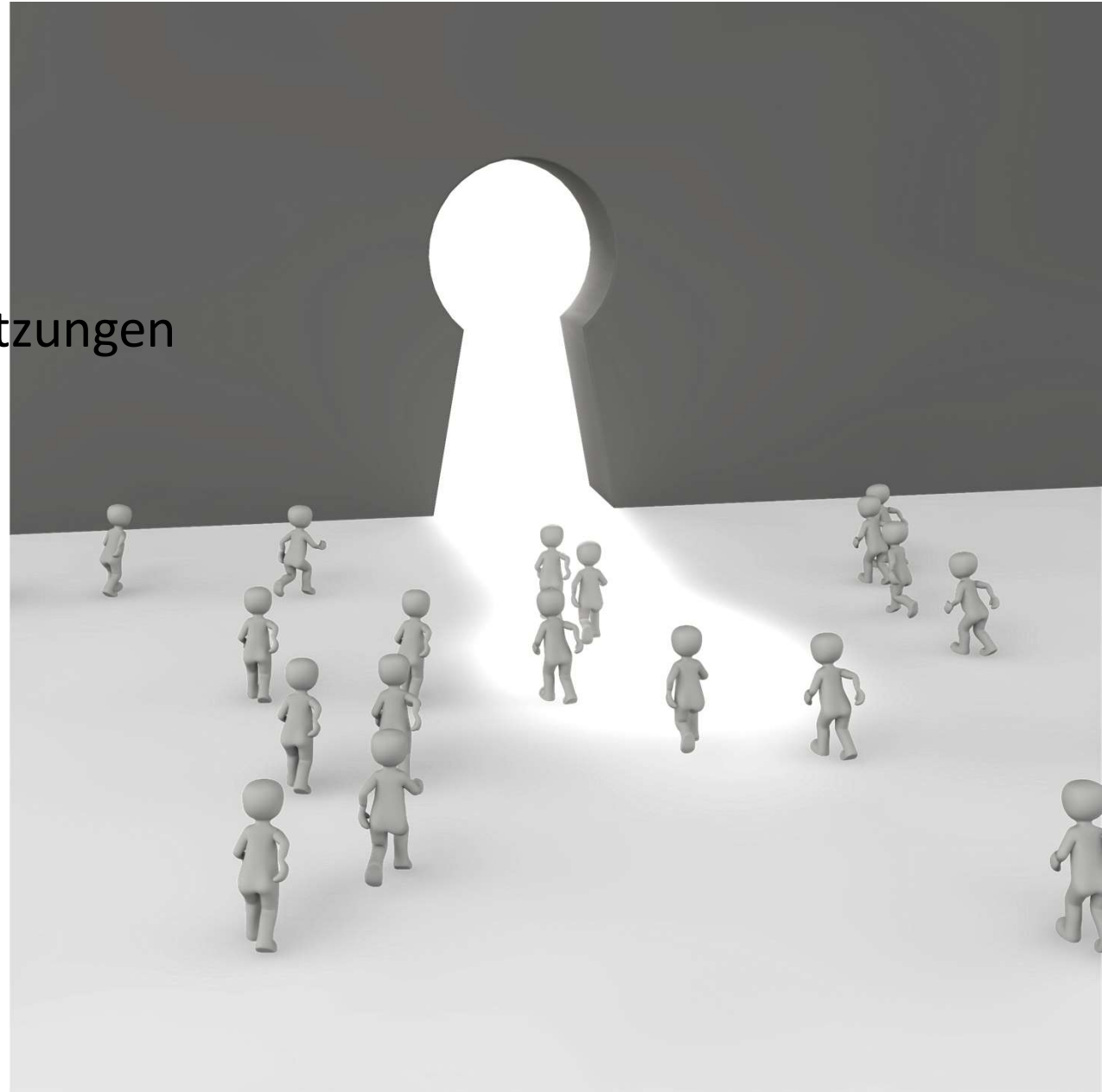
pedantisch, zwanghaft

bemutternd, einengend

# Führen

Charisma – günstige Voraussetzungen

1. Selbstwertgefühl
2. Eigene Wege
3. Empathie
4. Vision
5. Ort
6. Kommunikation



Führen

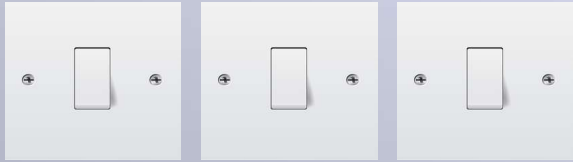
Die vier **M**

**M**AN **M**USS **M**ENSCHEN **M**ÖGEN

# Führen

## Führungskompetenzen:

1. Menschorientierung
2. Kommunikationsfähigkeit
3. Transparenz
4. Durchsetzungs- und Entscheidungsstärke
5. Überzeugungskraft



# Führen

**„Führung kann man nicht nur lernen. Führung sollte man lernen.“**

Prof. Dr. Heike Bruch

Institut für Führung und Personalmanagement Universität St. Gallen

Quelle: ManagerSeminare Dossier „Führen“



# Führen

**„Man muss Mitarbeitern die Arbeit nicht abkaufen, sondern sie emotional mitnehmen, ihnen den Sinn der Arbeit aufzeigen und sie inspirieren.“**

Prof. Dr. Heike Bruch

Institut für Führung und Personalmanagement Universität St. Gallen

Quelle: ManagerSeminare Dossier „Führen“





# Führen

**„Führen heißt, Menschen zu bewegen, sie zu begeistern, ihr Herz zu gewinnen.“**

Werner Katzengruber  
Kommunikations- und Verhaltenstrainer  
Inhaber der KHD – Katzengruber Human Development Group

Quelle: ManagerSeminare Dossier „Führen“



# Führen

**„Wer andere führt, muss in der Lage sein, sich selbst zu beobachten.“**

Prof. Dr. Stephan A. Jansen  
Präsident der Zeppelin University in Friedrichshafen

Quelle: ManagerSeminare Dossier „Führen“



# Führen

Ambivalenz zwischen hoch motivierten und kaum zu motivierenden Mitarbeitern.

Großes Mittelfeld.

Herausforderung: Komplexität der Führungsaufgabe und gleichzeitiger Wunsch nach einfachen Antworten.



### Intrinsische Motivation

Streben z. B. nach Sinn,  
Verantwortung, Stolz, Freude usw.



### Extrinsische Motivation

Motivation z. B. über Geld, Prämien  
oder Präsente.

# Führen

Führungskräfte müssen lernen:

1. Theorie
2. Umgang mit sogenannten „schwierigen“ Mitarbeitern
3. Fragetechniken
4. Aktiv zuhören
5. Selbstreflexionsfähigkeit

# Führen

Voraussetzung für alle Punkte:

**Kommunikative Kompetenz und Kraft**

Fragen stellen: **offene** Fragen.

Zuhören: **aktiv** zuhören.

# Führen

Für gelasseneren Haltung und wirkungsvollere Führung, Reflexionsfragen:

- Was tue ich, um meine Mitarbeiter mitzunehmen?
- Was tue ich, wenn ich merke, dass die Mitarbeiter nicht mitkommen?
- Neige ich dann dazu, Druck auszuüben?
- In welcher Form erfolgt dieser Druck?
- Kann ich bei mir selbst wahrnehmen, dass diesem Druck zunächst ein eigener innerer Druck vorangeht?
- Mit welchen Gedanken setze ich mich selbst unter Druck?
- Was hätte es für Folgen, wenn ich diesen inneren Druck auflösen könnte?
- Wie würde sich mein Verhalten meinen Mitarbeitern gegenüber ändern?

Führen

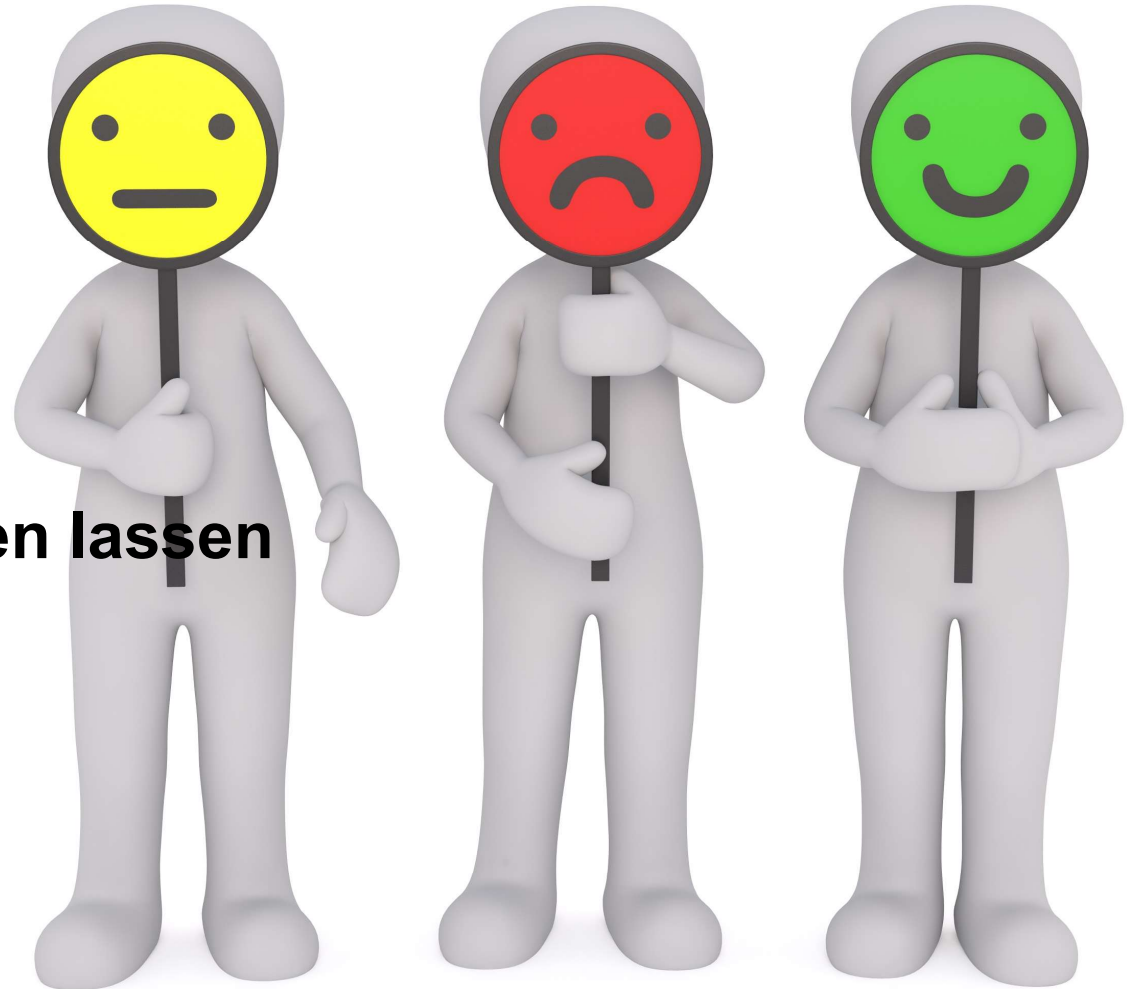
**Empathie schulen**

**Typen mischen**

**Gemeinsamkeit entstehen lassen**

**Zukunft ausmalen**

**Kollektiv bewerten**





## **Führungskräfte als „Orchesterleiter“ oder „Kontext-Architekten“ können aktiv beitragen zu Kontexten von:**

Wertschätzung

Fokussierung auf Erfolgsmuster

Kompetenz-Fokussierung

Zielgestaltung mit optimaler Selbstwirksamkeit der Beteiligten

Ermutigung, Neugier, Forscher-Freude

Förderung von Lernbereitschaft durch achtungsvolle Rückmeldung von „Fehlern“ und Belohnung von Experimentier-Freude

aktivierender Herausforderung

Imaginationsfähige Kommunikation, Zielentwicklung

Konsequente Ich-Botschaften und Bedürfnis-fokussierende Feedback-Kultur

Klarheit in Absprachen, Regeln, Feedback, Kontrolle, Kritik

Kontinuierliche Meta-Reflexion des gewählten Kurses, Zweifler und Querdenker werden ermutigt

Quelle: Dr. Gunther Schmidt

**„Orchesterleiter“ oder „Kontext-Architekten“ können aktiv beitragen zu Kontexten von:**

**intrinsischer Motivation**, Motivation **von innen** heraus, z. B. Spaß, Lust, Freude, Werte...

Deutlich intensiver, stabiler und länger anhaltend als:

Im Gegensatz dazu:

**Extrinsische Motivation**: zusätzliche Motivation **von außen**, z. B. Gehalt, Urlaub, Zielerreichung

Achtung: oft Mischung aus intrinsischer und extrinsischer Motivation

Quelle: Dr. Gunther Schmidt

# Delegieren

1. Fachkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter werden genutzt.
2. Fähigkeiten, Initiative, Selbständigkeit und Kompetenz werden gefördert und entwickelt.
3. Wirkt sich positiv auf die Leistung, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus.
4. Freistellung der Führungskräfte für spezifische Führungsaufgaben, Entlastung von Routinearbeiten.
5. Teamzusammenhalt wird gestärkt

## 6W – Regel

- 1. Was* soll delegiert werden?
- 2. Wer* soll die Aufgabe ausführen?
- 3. Wofür* Welches Ziel soll erreicht werden?
- 4. Wie* soll die Aufgabe erledigt werden?
- 5. Womit* Welche Hilfsmittel werden benötigt?
- 6. Wann* wird die Aufgabe abgeschlossen?

Beispiel: Sie können über einen längeren Zeitraum nicht persönlich auf der Baustelle anwesend sein.

Was sollten Sie vor Ihrer Abwesenheit organisieren?

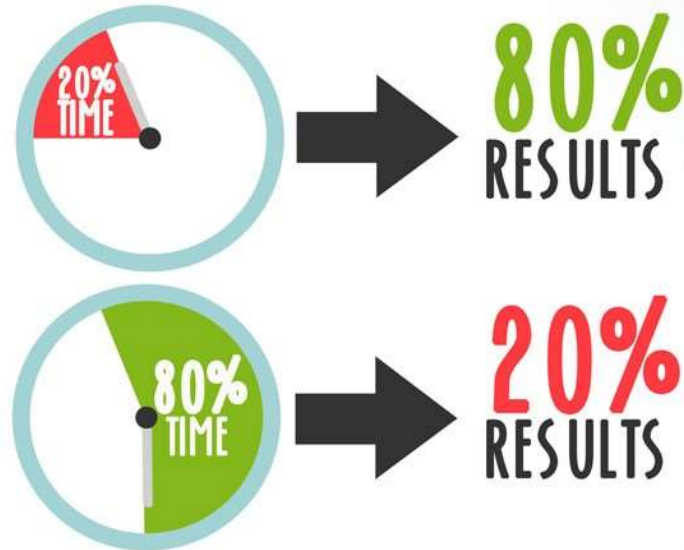
1. Ziele und Zwischenziele benennen.
2. Schriftliche Anweisungen hinterlegen.
3. Stellvertreter benennen und einweisen.
4. Selbständigkeit des Teams analysieren und entsprechend Verantwortungen delegieren.
5. Übergabegespräche führen.

# Das Pareto - Prinzip



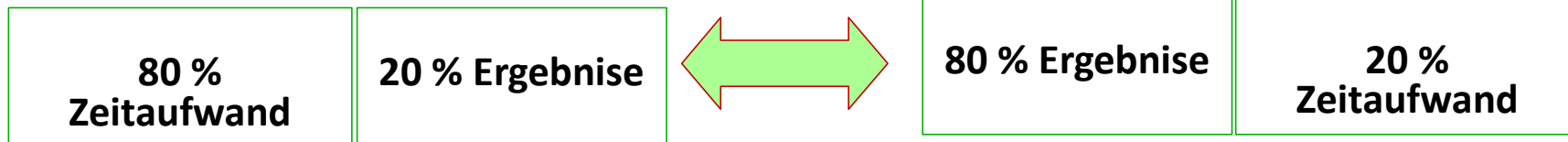
Vilfredo Federico Pareto  
15.07.1848 – 19.08.1923

## PARETO PRINCIPLE



Schlechtes Zeitmanagement

Erfolgreiches Zeitmanagement



**Zeit**

**20%**

**80%**

**Ergebnis**

**80%**

**20%**



Was würdest Du tun, wenn Du aufgrund einer Erkrankung nur noch zwei Stunden pro Tag Zeit zum Arbeiten hast?

Was würdest Du tun, wenn Du aufgrund einer Erkrankung nur noch einen Tag pro Woche Zeit zum Arbeiten hast?

Stell Dir vor, Du müsstest 80 % Deiner Tätigkeiten eliminieren. Welche wären das?



So tun, als ob...:

Welche Seite in mir  
ist in diesem Moment  
am meisten spürbar?

Wie will ich wahrgenommen werden,  
welche Seite von mir soll wahrgenommen  
werden?

**DUDEN**

# Feierabend, der

Wortart: Substantiv, maskulin



[www.bauakademie-sachsen.de](http://www.bauakademie-sachsen.de)

## Standorte Bauakademie Sachsen

### **BAUTZEN**

Edisonstr. 4  
02625 Bautzen  
Tel.: 03591-37 42-0  
Fax: 03591-37 42-31

### **DRESDEN**

Neuländer Str. 29  
01129 Dresden  
Tel.: 0351-7957497-13  
Fax: 0351-7957497-19

### **GLAUCHAU**

Lungwitzer Str. 52  
08371 Glauchau  
Tel.: 03763-50 05-0  
Fax: 03763-50 05-21

### **HOLLEBEN**

Südstr. 4a  
06179 Teutschenthal  
Tel.: 0345-6134-501  
Fax: 0345-6134-555

### **LEIPZIG**

Heiterblickstr. 35  
04347 Leipzig  
Tel.: 0341-245 57-0  
Fax: 0341-245 57-11

### **MAGDEBURG**

Lorenzweg 56  
39128 Magdeburg  
Tel.: 0391-289 65-36  
Fax: 0391-289 65-30