

## 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](mailto:leipzig@bauakademie-sachsen.de)

Agenda

03.02.2025 - Kommunizieren

04.02.2025 - Führen

05.02.2025 - Verhandeln





*Ein Mensch, der Herr seiner selbst ist und immer kaltblütig handelt, hat einen großen Vorteil gegenüber demjenigen, der ein lebhaftes und leicht entflammbares Wesen hat.*

*Man kann in der Tat sagen, dass die beiden nicht mit den gleichen Waffen kämpfen, denn um bei dieser Art von Arbeit erfolgreich zu sein, muss man eher zuhören als reden, und ein phlegmatisches Temperament, Selbstbeherrschung, absolute Diskretion und eine Geduld haben, die jeder Belastung standhält – sie sind die Garanten des Erfolgs.*

*François de Callières, frz. Diplomat (1645-1717)*

## Verhandeln

Verhandeln ist die Erarbeitung von Lösungen, die Verständigung auf Vorgehensweisen bzw. der Austausch über die Verteilung von Gewinn zwischen verschiedenen Beteiligten,

- die unterschiedliche Interessen haben
- die voneinander abhängig sind
- zwischen denen kein ausgeprägter Machtunterschied vorliegt.

## Verhandeln

Denken, Fühlen und Handeln stehen in Wechselwirkung zueinander. Ändert sich in einem Bereich etwas, wirkt sich das auf andere Bereiche aus.

Wahlmöglichkeiten erhöhen die Flexibilität im Verhalten. Flexibilität ist ein Schlüssel zum Erfolg.

Wenn das, was getan wird, nicht funktioniert, dann tue etwas anderes.

Hinter „fast jedem“ Verhalten steckt eine positive Absicht, auch wenn uns das nicht bewusst ist. Das Verhalten sollte getrennt von der Person selbst betrachtet werden.

## Verhandeln

Wir können nicht „nicht kommunizieren“. Auch Schweigen oder nonverbales Verhalten wie Mimik, Gestik usw. sind eine Art der Kommunikation.

Die Bedeutung der Kommunikation liegt nicht in dem, was gesagt wird, sondern in der Reaktion, die sie hervorruft.

Es gibt kein Versagen, sondern nur Feedback.

Formulierungen sollen so beschrieben sein, dass klar ist, was getan/gewünscht wird (anstatt zu sagen, was nicht getan/gewünscht wird).



*„You don't always control your circumstances,  
but you can always control your response.“*

General James Mattis



*Be polite, be professional,  
but have a plan to kill everybody you meet.  
- James Mattis*

Verhandeln

# Ziel

# WARUM? oder WOFÜR?

Ziel

Was ist unser Ziel als Team, als Bereich, für die Zusammenarbeit etc.?

Wofür? Was ist der Nutzen?

Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?

Welche Meilensteine liegen auf dem Weg zum Ziel?

Bis wann soll das Ziel erreicht sein?

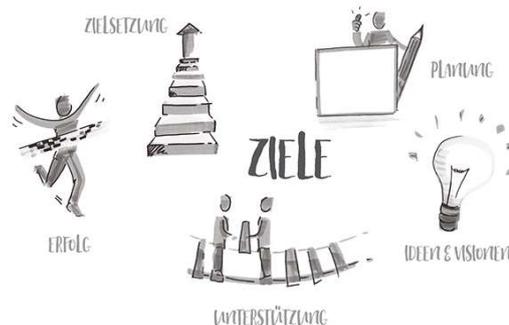
Was ist das Ziel hinter dem Ziel?

# Ziel

Ziele positiv, attraktiv und aktionsorientiert zu formulieren, ist der erste Schritt in Richtung Zielerreichung.

Achten Sie darauf, dass Ihre Ziele für Sie interessant und realistisch sind und konkret den nächsten Schritt enthalten. Silvesterziele haben selten eine lange „Halbwertszeit“.

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**ttaktiv
- **R**ealistisch
- **T**erminiert



# Ziel

1. Formulieren Sie Ihr Ziel positiv, in der Gegenwart ...  
... so, als ob Sie es schon erreicht haben.
2. Präzise und sinnesspezifisch ...  
... stellen Sie sich Ihr Ziel mit allen Sinnen vor.
3. Bestimmen Sie Ihre Zielerkennungskriterien ...  
... woran werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
4. Übernehmen Sie die Verantwortung und halten Sie  
ökologisches Gleichgewicht ...  
... ist das Ziel für Sie ökologisch und wünschenswert?

## Ziel

5. Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?  
... machen Sie eine Liste von allem, was Ihnen helfen kann.
6. Planen Sie Zwischenschritte: 1., 2., 3. Schritt ...  
... priorisieren und terminieren Sie!  
... was hindert Sie, es jetzt schon erreicht zu haben?  
... was haben Sie bereits geschafft?

## Konfliktarten

- Wert- und Zielkonflikte
- Beurteilungskonflikte
- Verteilungskonflikte
- Beziehungskonflikte

## Konfliktbeispiel 1

Durch häufige Krankmeldungen und kurzfristige Planungsänderungen müssen die Teams auf Ihren Baustellen oft neu zusammengestellt werden.

Als Folge leiden die Stimmung und das Betriebsklima erheblich. Zur Zeit herrscht eine sehr schlechte Stimmung.

Wie können Sie als Bauleiter zur Steigerung der Motivation und Verbesserung der Stimmung beitragen?

## Konfliktbeispiel 2

Zwei Mitarbeiter geraten immer wieder in Streit. Ein Zusammenarbeiten wird schwieriger, beide blockieren und behindern sich, der Ton wird lauter.

Die Kollegen sprechen von Mobbing und die Arbeitsergebnisse verschlechtern sich.

Welche Ursachen könnten vorliegen?

## Konfliktursachen

- *Individuelle Wahrnehmungen, abweichende Wertvorstellungen, fehlende Akzeptanz / Toleranz*
- *Begrenzte Ressourcen*
- *Gliederung der Organisation und Hierarchiestrukturen*
- *Rollenkonflikte*
- *Gegenseitige Abhängigkeiten*
- *Unfaire / unrechtmäßige Behandlung*
- *Verschiedene Zielvorstellungen*
- *Fehlende Mittel zum Erreichen eines Ziels*
- *Unterschiedliche Informationen*

## Konfliktbeispiel 1

- *auf gute, kontinuierliche Planung durch den Polier achten*
- *flexiblen Einsatz der Mitarbeiter organisieren*
- *realistische Zielvorgaben vereinbaren*
- *Bonussystem bei Zielerreichung etablieren*
- *kooperativen Führungsstil leben*

## Konfliktbeispiel 2

*Mitarbeiter in räumlich getrennte Arbeitsbereiche einteilen.*

- *Unterschiedsbildung durch Kontextänderung*
- *Verminderung der VAKOG-Reize und daraus folgender automatisierter Reaktionen*

*Konfliktgespräch mit beiden Mitarbeitern gleichzeitig führen:*

- *Hintergründe für persönliche Gefühle und Bedürfnisse bei MAn und BL transparent machen*
- *Wünsche und Forderungen des BL klar formulieren*
- *Absprachen treffen*

## Konfliktbeispiel 2

*Einzelgespräche führen:*

- *Hintergründe für persönliche Gefühle und Bedürfnisse bei MA und BL transparent machen*
- *Wünsche und Forderungen des BL klar formulieren*
- *Verhaltensänderung beim MA motivieren*

*Regelmäßige Teamgespräche führen*

- *Förderung der selbstorganisatorischen Potentiale des Teams*

## Verhandeln

Allgemeine Empfehlungen:

1. Niemals (nicht zu schnell) Nein oder Ja sagen.
2. Sprechen Sie von Vorteilen (allgemein) und Nutzen (individuell).
3. Bieten Sie keinen Kompromiss an, aber planen Sie ihn ein.
4. Minimieren Sie Drohungen (eigene und fremde).
5. Fragen statt Vorwürfe
6. Aktion führt zu Reaktion / Konsequenz
7. Agieren statt reagieren
8. Stop – Look – Go
9. Gesichtsverlust verhindern

## Verhandeln

Wer in mir ist gerade am meisten spürbar?

Wie will ich wahrgenommen werden?

Welchen Beitrag kann ich leisten?

Jede Sekunde unseres Lebens strömt eine immense Menge an Informationen auf unsere Sinne ein. Aufgrund der außerordentlich riesigen Datenmengen war man bisher davon ausgegangen, dass die meisten dieser Informationen schnell verblasen und nur der kleine Teil langfristig gespeichert wird, den unsere Aufmerksamkeit auswählt. Diese Vermutung wird durch zahlreiche Studien gestützt. Ein Team um Prof. Dr. Christof Kuhbandner (Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie an der Universität Regensburg konnte nun im Rahmen eines Experiments nachweisen, dass diese Vermutung falsch ist.

ORIGINAL RESEARCH ARTICLE

Front. Psychol., 20 October 2017 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01859>



## High-Fidelity Visual Long-Term Memory within an Unattended Blink of an Eye

Christof Kuhbandner<sup>1</sup>, Elizabeth A. Rosas-Corona<sup>2</sup> and Philipp Spachtholz<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Psychology, University of Regensburg, Regensburg, Germany

<sup>2</sup>Department of Psychology, University of Munich, Munich, Germany

What is stored in long-term memory from current sensations is a question that has attracted considerable interest. Over time, several prominent theories have consistently proposed that only attended sensory information leaves a durable memory trace whereas unattended information is not stored beyond the current moment, an assumption that seems to be supported by abundant empirical evidence. Here we show, by using a more sensitive memory test than in previous studies, that this is actually not true. Observers viewed a rapid stream of real-world object pictures overlapped by words (presentation duration per stimulus: 500 ms, interstimulus interval: 200 ms), with the instruction to attend to the words

**Menschen scheinen automatisch in sehr schneller Rate detaillierte Kopien der einströmenden Informationen langfristig zu speichern – unabhängig von der aktuellen Aufmerksamkeit, ohne die Absicht etwas zu speichern und ohne überhaupt davon zu wissen.**

Die Ergebnisse der Wissenschaftler sind vor kurzem in der Fachzeitschrift „Frontiers in Psychology“ erschienen (DOI:10.3389/fpsyg.2017.01859).

# Verhandeln

## Brücken bauen:

Bewerten Sie und schätzen Sie ab, worum Sie Ihr Gegenüber bitten können.

Recherchieren Sie die Gründe für den Widerstand und gehen Sie auf dessen Einwände ein.

Überdenken Sie Ihren Vorschlag und überlegen Sie, wie dieser auf den Ideen Ihres Gegenparts aufbauen kann.

Checken Sie die verborgenen Bedürfnisse des anderen ab und versuchen Sie, diese zu befriedigen.

Kooperieren Sie, indem Sie so vorarbeiten, dass Ihr Gegenspieler leichter „ja“ sagen kann.

Erleben Sie die Rolle Ihres Gegenübers: Bedenken Sie z. B., was dessen Kritiker sagen könnten.

# Verhandeln ;-)

## Wie Sie es Schaumschlägern schwer machen

Schlagfertigkeit allein reicht zwar nicht, um ein problematisches Gespräch zu einem befriedigenden Abschluss zu bringen. Wenn aber jemand versucht, Sie mit hochtrabenden Begriffsungeheuern aus dem Konzept zu bringen, dann dürfen Sie ihm durchaus zeigen, dass Sie den Trick durchschaut haben, bevor Sie sich daran machen, Ihren Gegenpart vom Konfrontationskurs abzubringen. Wie das auf die Schnelle geht? Mixen Sie einfach die hier aufgeführten Worte, und Sie erhalten die schönsten, bombastischsten und hirnlosesten Begriffskonstruktionen:

synchrone  
progressive  
qualifizierte  
konzentrierte  
permanente  
integrierte  
strukturierte  
ambivalente  
funktionelle

Übergangs  
Wachstums  
Organisations  
Identifikations  
Interpretations  
Generations  
Führungs  
Aktions  
Fluktuations

tendenz  
struktur  
problematik  
potenz  
konzeption  
flexibilität  
reaktion  
phase  
regression

# Verhandeln

## Aktives Zuhören



## Verhandeln

### Überzeugungskraft:

1. Verständlichkeit
2. Relevanz
3. Logik
4. Präsenz
5. Funktionalität
6. Authentizität

## Verhandeln

Kompetente und effektive Überzeugungskommunikation fußt auf vier Säulen:

1. Sprachliche Werkzeuge: Damit kommen Sie auf den Punkt und bündeln Ihre Überzeugungskraft.
2. Zielklarheit: Motivierende und kraftvolle Ziele helfen bei der Argumentationsarbeit.
3. Überzeugungs-Psychologie: Erkennen und nutzen Sie die Bedürfnisse, Motive und Interessen Ihres Gegenübers.
4. Transparenz, Authentizität und Persönlichkeit: Damit schaffen Sie Vertrauen.

Eigenschaft  
(Vorteil)  
Nutzen



## Harvard-Konzept

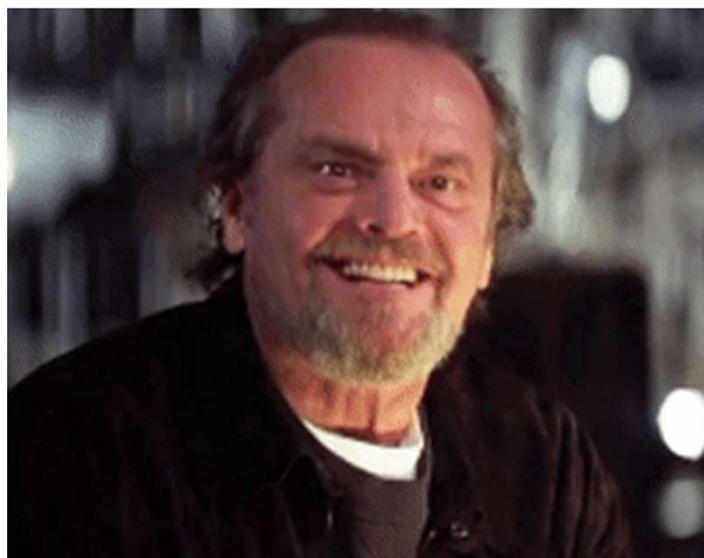
1. Position vs. Sache: Trennung von Person und Inhalt
2. Position vs. Interesse: Fokus auf Interesse
3. Entscheidungen zu beiderseitigem Vorteil entwickeln
4. Berücksichtigung neutraler Entscheidungskriterien

Verhandeln:

Ankereffekt



Aufbauen einer JA-Haltung beim Gegenüber



## Verhandeln

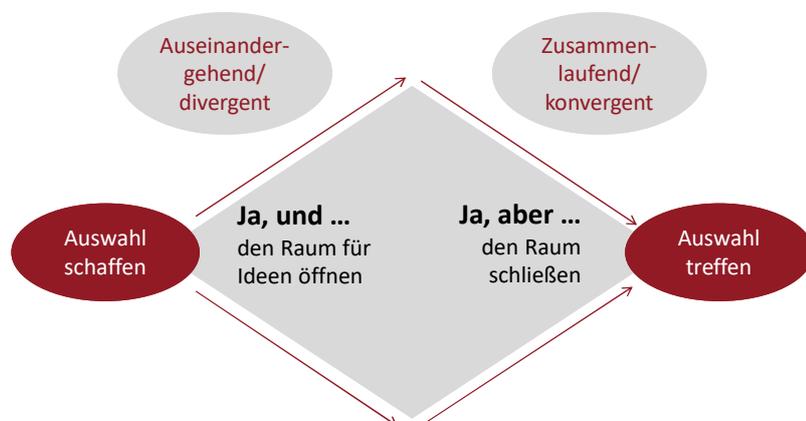
### Taktiken erkennen

1. Der Herzinfarkt
2. Auge um Auge
3. Pauschaltaktik
4. Salamtaktik
5. Die Macht des geschriebenen Wortes

## Verhandeln

„Ja, und ...“

„Ja, aber ...“



## Verhandeln

### **Konvergentes Denken**

- strukturiert & lösungsorientiert
- eine einzige Idee / logisches, bewertendes Denken

### **Divergentes Denken**

- spielerisch & chaotisch
- viele Ideen / flüssiges, flexibles, originelles Denken
- kopieren & transformieren & kombinieren

## Verhandeln

### **OPTIONS-Fragen**

Wie könnten wir an das Thema herangehen?

Welche Möglichkeiten gibt es?

Was könnten wir tun? Was noch?

Was müssten wir tun, um das Problem noch schlimmer zu machen?

Was würden wir tun, wenn wir ganz von vorne anfangen könnten?

# Verhandeln

## OPTIONS-Fragen

### **Ressourcen-Fragen**

Angenommen, das Problem ist gelöst, was hätte dazu beigetragen?

Wie könnten wir das beste Ergebnis erzielen?

Wer könnte zu einer Lösung beitragen?

Welche Ideen oder Lösungsmöglichkeiten wurden bisher nicht weiterverfolgt?

### **Umfeld-Fragen**

Was würde ein Außenstehender dazu sagen?

Wie würden die Stakeholder es sehen?

# Verhandeln

## OPTIONS-Fragen

### **Ergänzende Fragen**

Welche Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten gibt es?

Wie können wir sicherstellen, dass das gleiche Problem nicht wieder auftaucht?

Wenn wir eine Lösung gefunden haben, was könnte daraus entstehen?

Womit wären wir zufrieden?

Welche Lösung spricht uns am meisten an?

# Verhandeln

## Kommunikation nach außen, z. B.:

Position der Transparenz in „Ich-Botschaften“

Klare Definitionen von „was ist fix / was ist verhandelbar“

Ermutigung zum „Brainstorming“ und zum aktiven „Zelebrieren“ von Unterschieden als Kompetenz

Ermutigung zum Erlauben von Unsicherheit, Verwirrung, Angst, Wut etc., dann Übersetzen als Informationen über Bedürfnisse

Wertschätzung von Ambivalenzen, nutzen als Information über Bedürfnisse für die Kooperation

Klare Meta-Kommunikation von Zwickmühlen mit Fokus auf „tit for tat“ mit Auswirkungsperspektive / „Rollen-Perspektive“

Fokus auf „Muster des Gelingens“, sinnstiftende Kohäsions-Werte

Aufbau kontinuierlicher Feedback-Schleifen mit Anerkennung des Überbringens von Unerfreulichem

# Verhandeln

Wie umsetzbar sind die verschiedenen Optionen auf einer Skala von 1 bis 10?

Option 1



Option 2



Option 3



# Verhandeln

## **Selbstmanagement**

*"Menschen brauchen ein Ziel, das eine planlose Existenz in ein zweckgerichtetes und erfreuliches Abenteuer verwandelt.,,*

Mihaly Csikszentmihalyi, Professor für Psychologie an der University of Chicago

Er beschrieb schon 1975 einen Zustand des Glücksgefühls, in den Menschen geraten, wenn sie gänzlich in einer Beschäftigung aufgehen. -> Flow

# Verhandeln

Strukturelemente für eine "FLOW"-Organisation (nach M. Csikszentmihalyi)

1. Vision des gewünschten Gesamtziels, hinter dem man steht, welches als stimmig erlebt wird.
2. Definition kleiner, überschaubarer Unterziele (jeweilige Zwischenschritte zum Gesamtziel, die man mit der aktuell erlebten Kompetenz erreichen kann.) *1. u. 2. stellen den Bereich der für Flow essentiellen Herausforderungen / Anforderungen dar.*
3. Aktivieren der notwendigen, zieldienlichen Fähigkeiten.
4. Aufbau vieler Feedback-Schleifen, die schnelle Information erlauben darüber, ob die jeweiligen Tätigkeiten (z. B. auch Lösungsversuche Fortschritte in die erwünschte Richtung erbracht haben).
5. Intensive Konzentration auf die Prozesse von 2.-4., beschreibbar auch als "Aufgehen in der momentanen Tätigkeit", "Verschmelzen mit der gegenwärtigen Tätigkeit", "Hingabe an die Aufgabe".
6. Dabei ist auch wichtig: a Genießen des Gelingens mit Wertschätzung; b Dann wieder die "Messlatte" für die jeweiligen Anforderungen immer wieder neu definieren, immer auch mal wieder "höher" legen (also nicht nur nach "hoffentlich endlich vorbei" schießen).
7. Sehr unterstützend ist es auch, einen *Zeit-Rahmen zu definieren.*

„Ich rate,  
lieber mehr zu können,  
als man macht,  
als mehr zu machen,  
als man kann.“

Berthold Brecht

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

**Michael Baar** - Heilpraktiker (Psychotherapie)  
Management-Beratung-Coaching-Seminare

Dorfring 5 OT Beucha  
D – 04824 Brandis

fon	+49 34292 479165
fax	+49 34292 479166
mobil	+49 179 3924956
mail	<a href="mailto:kontakt@MichaelBaar.de">kontakt@MichaelBaar.de</a>
web	<a href="http://www.MichaelBaar.de">www.MichaelBaar.de</a>





[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