

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

Leipzig

02.02.2026 - 04.02.2026

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





1

**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 kontakt@MichaelBaar.de  
web www.MichaelBaar.de



2

# Feedback geben

- mein Ziel: hilfreiches Seminar für Sie
- dafür lade ich zum Feedback ein
- lobend und kritisierend: beides ist in Ordnung
- falls kein Feedback: ich entscheide, wie ich das bewerte und damit umgehe
- und zwar: im Sinne meines Ziels
- **ICH GEBE** fehlendem Feedback die **BEDEUTUNG**:  
„Bitte genau so fortfahren!“



3



4

## Werte und Motivatoren - Arbeit mit den moving motivators



5

## Werte im Wandel

### Generation X (1965–1980)

- Diversity
- globales Denken
- Work-Life-Balance
- Spaß
- informelles Handeln
- Selbstvertrauen
- Pragmatismus

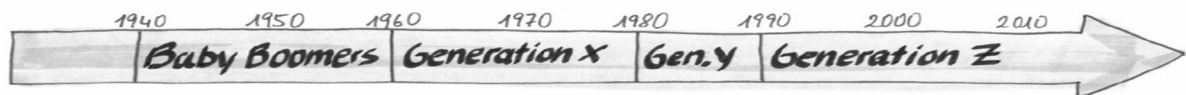
„Arbeiten, um zu leben“

### Generation Z (1991–2010)

- mit dem Internet aufgewachsen
- Vernetzung in Social Media
- Individualisierung, Selbststeuerung, Flexibilität
- globales Denken gewohnt
- schwache Loyalität gegenüber Arbeitgebern
- Kreativität und laterales Denken
- informiert, gebildet, intellektuell anspruchsvoll

„Leben und Arbeiten als fließender Prozess“

Quelle: Vortrag M. Ralf: Wie die Generation Y Prioritäten und Abläufe verändert



### Baby Boomers (1946–1964)

- Wettbewerb
- hart arbeiten
- Erfolg: persönliche Belohnung
- Teamorientierung
- anti-autoritär

„Leben, um zu arbeiten“

### Generation Y (1981–1990)

- Vertrauen, positive Verstärkung
- positive Grundeinstellung: Optimismus
- Diversity
- soziale Verantwortung
- Geld (aber: Work-Life-Balance ist wichtiger!)
- familienzentriert, Teamwork
- technologiebegeistert

„Erst leben, dann arbeiten“

6

# VUCA - VUKA

P

**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity

**V**olatilität

**U**nsicherheit

**K**omplexität

**A**mbiguität - Mehrdeutigkeit

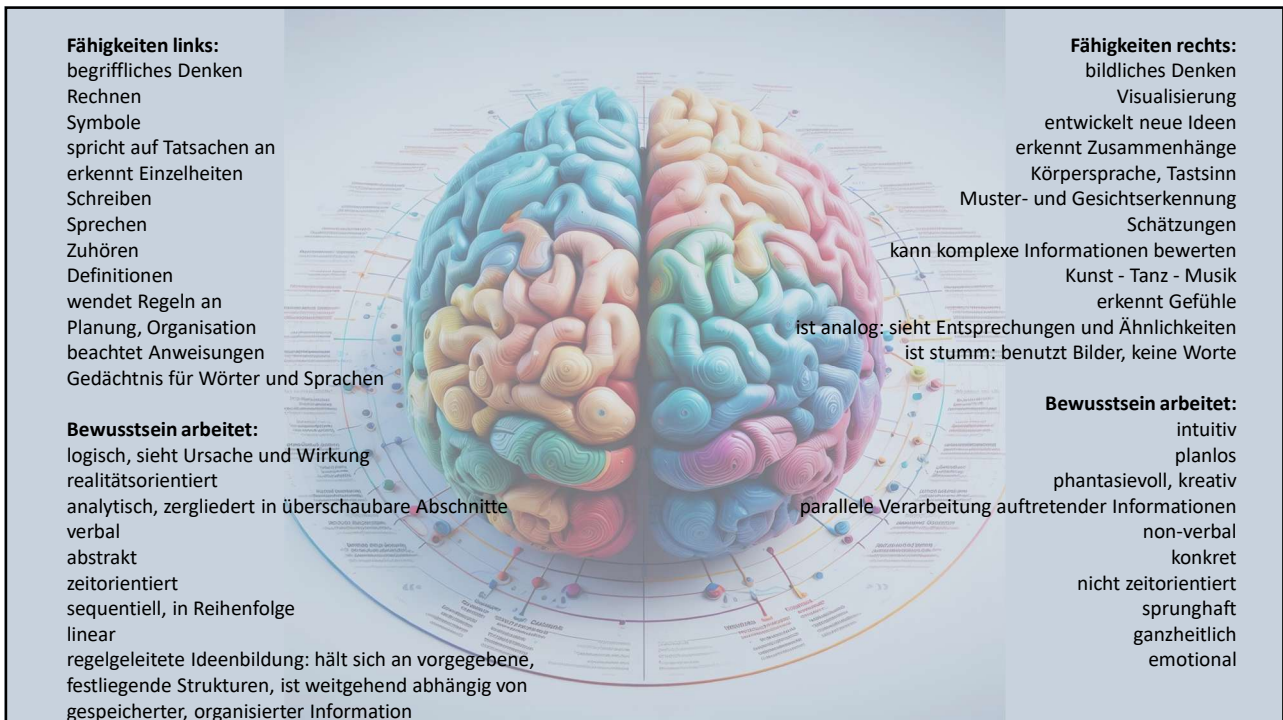
7

**Polarität - Dualität**

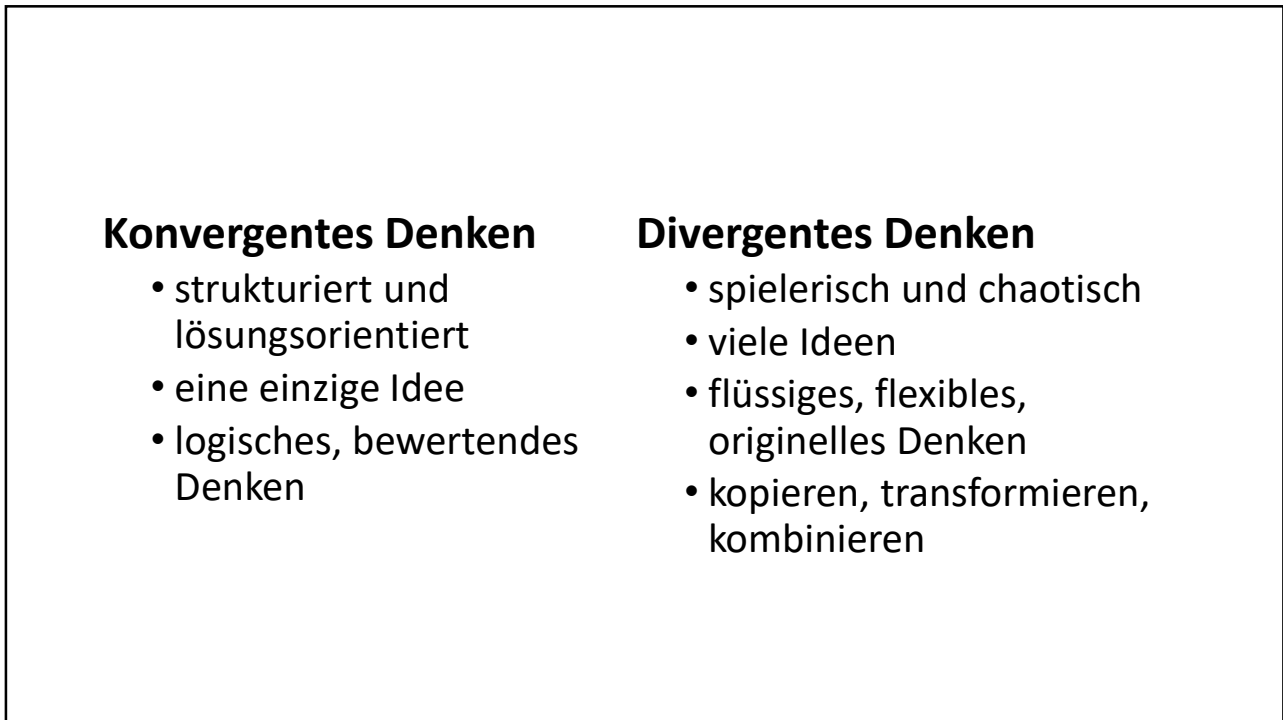
P



8



9



10

## Yin- und Yang-Harmonie im Führungsstil

YIN	YANG
begleitendes Führen, auf persönliches 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 einführendes 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>

11

**WARUM?**  
 oder  
**WOFÜR?**

12

"Es kommt immer darauf an, den Menschen im System und das System im Menschen gleichzeitig zu sehen.,,

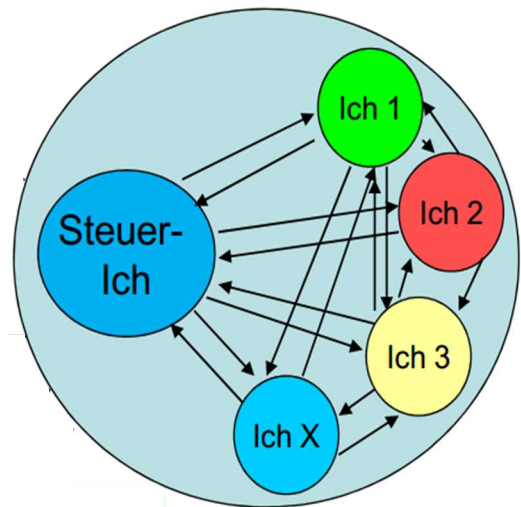
- Helm Stierlin -

13



14

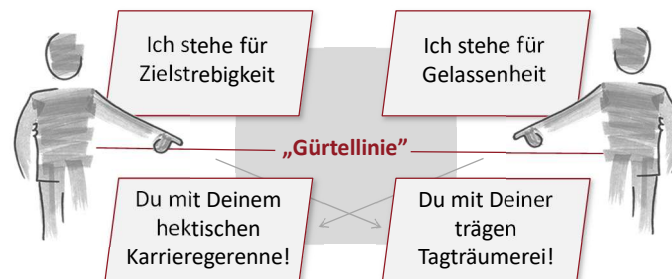
Persönlichkeits**anteile**  
 Facetten der Persönlichkeit  
 innere Stimmen  
 innere Team**mitglieder**  
 innere Antreiber



Quelle: Gunter Schmidt, Milton-Erickson-Institut Heidelberg

15

## Stärken und Schwächen



Die größte Stärke kann auch zur Schwäche werden und umgekehrt. Denken Sie an den Perfektionismus. Übertreiben Sie es mit der Genauigkeit und einem übersteigerten Qualitätsbewusstsein, kann das viel Zeit und Geld kosten.

16

## Stärken und Schwächen

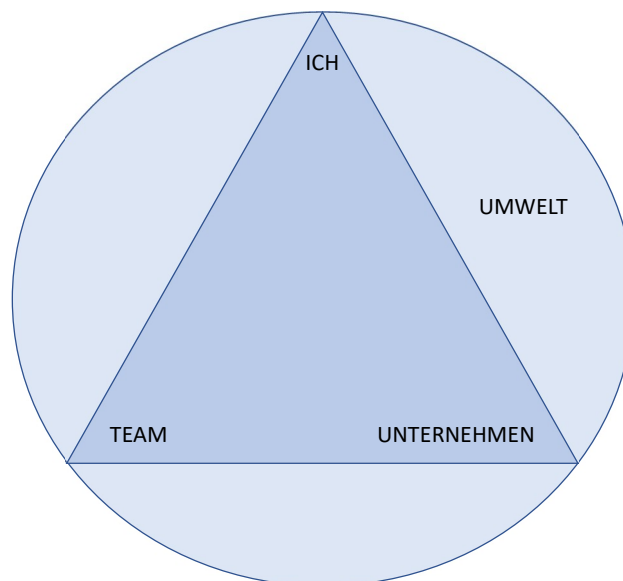
Sich dem eigenen Stärken-Schwächen-Profil bewusst zu sein, ist eine Voraussetzung dafür, seine Stärken auch richtig einzusetzen und zu wissen, in welchen Bereichen die Chancen zur Selbstentwicklung liegen.

*„Sie können auf Schwächen keine Leistung aufbauen.  
Nur auf Stärken können Sie aufbauen.“*

*– Peter F. Drucker –*

Bestleistung kann entstehen, wenn wir uns auf unsere Stärken fokussieren. Schwächen auszugleichen, ergibt eher Mittelmaß.

17



18



19

Wer in mir ist gerade am meisten spürbar?

Wie will ich wahrgenommen werden?

Welchen Beitrag kann ich leisten?

20

**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?

21

**P**

„So tun, als ob...“  
oder  
„Fake it, until you make it!“

22

Der Begriff **Selbstmanagement** bezeichnet die Kompetenz, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung *weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen* zu gestalten.

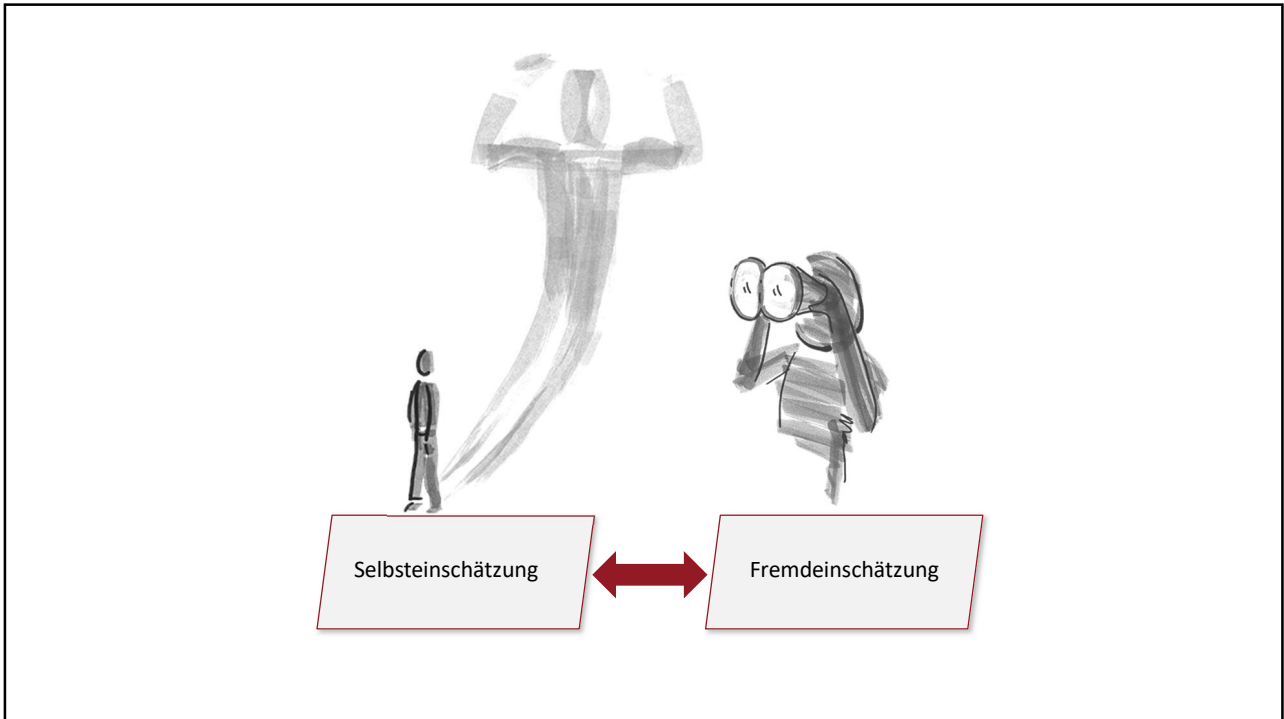
Dazu gehören Teilkompetenzen wie zum Beispiel selbständige Motivation, Zielsetzung, Planung, Zeitmanagement, Organisation, Lernfähigkeit und Erfolgskontrolle durch Feedback.

23

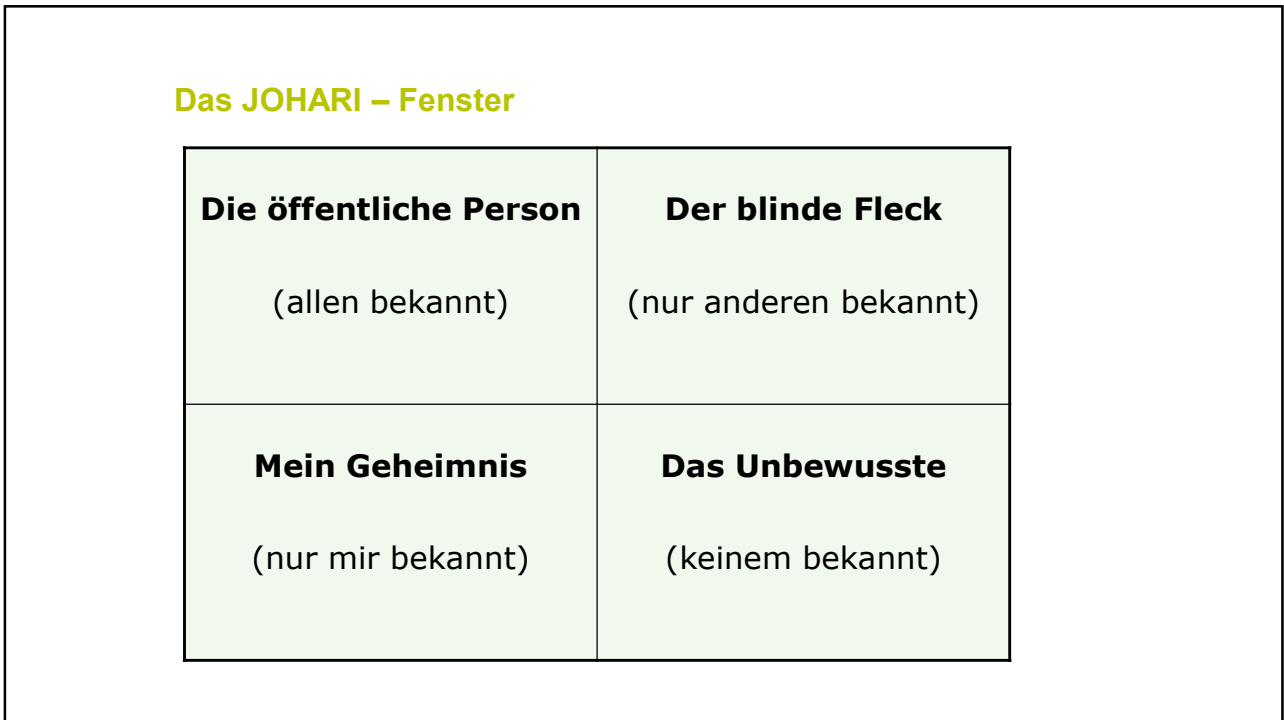
**Beim Selbstmanagement geht es darum, dass Sie**

- sich Ziele setzen können, die nicht nur sinnvoll sind, sondern auch realistisch.
- Aufgaben erkennen und diese den Zielen unterordnen können.
- priorisieren können.
- sich selbst kontrollieren können und konsequent sind.
- einen Plan haben, um Ihre Vorhaben zu erreichen.
- strategisch vorgehen können, um Aufgaben und Vorsätze unter einen Hut zu kriegen.
- sich selbst motivieren können.
- effizient sind.
- geeignete Methoden kennen und bereit sind, kontinuierlich dazuzulernen.

24



25



26



27

	D	I	S	G
Wert für das Team	ergreift die Initiative, Motor	beeinflusst andere, stellt Kontakt her	schafft Beziehungen, arbeitet fleißig	konzentriert sich auf Details
Stärken	zielstrebig, ergebnisorientiert, löst Probleme	enthusiastisch, motiviert andere, setzt sich ein	kann mit anderen gut umgehen, gutes Teammitglied	gründlich, analysiert alle Daten mit Präzision
mögliche Schwächen	unsensibel gegenüber Gefühlen anderer, ungeduldig	impulsiv, konzentriert sich ungern auf Details und Fakten	opfert Ergebnis der Harmonie, initiiert nur ungern	zu vorsichtig, zu gründlich, vergisst darüber Termine
motiviert durch	Resultate, Herausforderungen, Taten	Anerkennung, Zustimmung, gesehen werden	Beziehungen, Anerkennung, Wertschätzung	Qualität, Dinge „richtig“ tun
Zeitmanagement	Fokus: jetzt, kommt sofort zum Thema	Fokus: Zukunft, eilt von einer interessanten Sache zur nächsten	Fokus: Gegenwart, Zeit für persönliche Beziehungen, schadet dabei oft der Aufgabe	Fokus: Vergangenheit, arbeitet langsam um Genauigkeit zu erreichen
Kommunikation	einseitig, kein guter Zuhörer, initiiert Kommunikation	enthusiastisch, mitreißend, oft einseitig, inspiriert andere	in beide Richtungen ein guter Zuhörer	ein guter Zuhörer, besonders, wenn es um die Aufgabe geht
emotionale Reaktion	distanziert, unabhängig	Höhen und Tiefen, begeisterungsfähig	Warm, freundlich	feinfühlig, vorsichtig
Entscheidungsfindung	impulsiv, hat immer das Ziel vor Augen	intuitiv, spontan, schnell, viele Gewinne und Verluste	Beziehungen, langsamer, bespricht sich mit anderen	weicht Entscheidungen aus, gründlich, braucht genaue Informationen
Verhalten unter Druck	beherrschend, autoritär	angreifend	nachgebend	ausweichend
wäre effektiver durch	zuhören	sich eine Denkpause gönnend	die Initiative ergreifen, Veränderungen akzeptieren	die eigenen Vorstellungen anderen mitteilen

28

## Was ist Kommunikation?

Kommunikationsmodell von Claude E. Shannon und Warren Weaver, 40er Jahre



-> Sender codiert Nachricht -> Übertragung über Medium -> Empfänger  
decodiert Info und versteht

Keine Übertragung auf menschliche Kommunikation zulässig!

29

## Grundlagen

- Voraussetzungen für Kommunikation
- Wege, Ebenen und Dimensionen der Kommunikation
- Wer kommuniziert?
- Wer bin ich?
- Wer ist mein Kommunikationspartner?

30

Gesellschaftliche Konventionen und Traditionen sorgen für Stabilität einer sozialen Gemeinschaft:

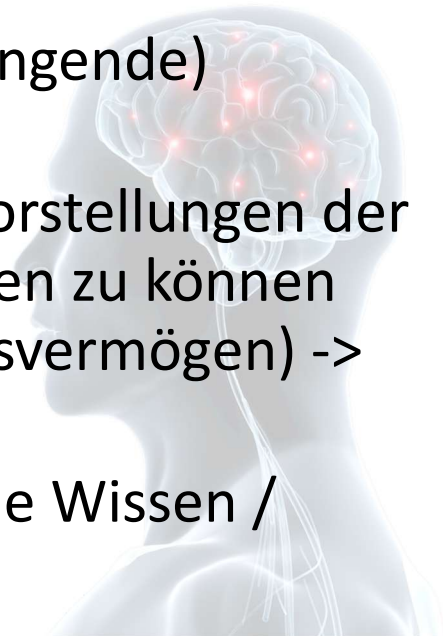
Zahlen, Buchstaben, Symbole, Verkehrsschilder, Geld, Periodensystem, Körpersprache...

Trotzdem handelt es sich bei der Entschlüsselung und Interpretation um autonome Prozesse in „Einzelgehirnen“!

31

Voraussetzungen für (gelingende) Kommunikation:

1. Fähigkeit, sich in die Vorstellungen der anderen hineinversetzen zu können (Empathie, Einfühlungsvermögen) -> Spiegelneurone
2. Bereitschaft, das eigene Wissen / Bedürfnis zu teilen

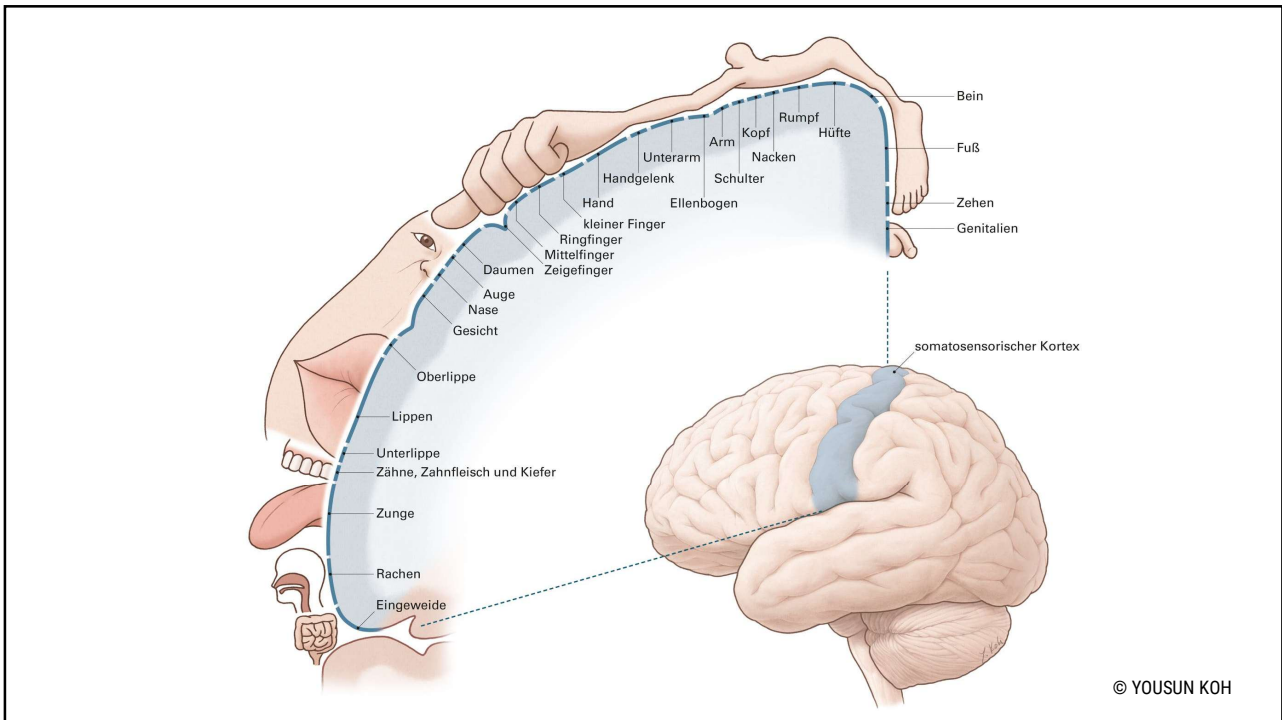


32



„Man kann nicht nicht kommunizieren.“  
Paul Watzlawick, 1921-2007

33



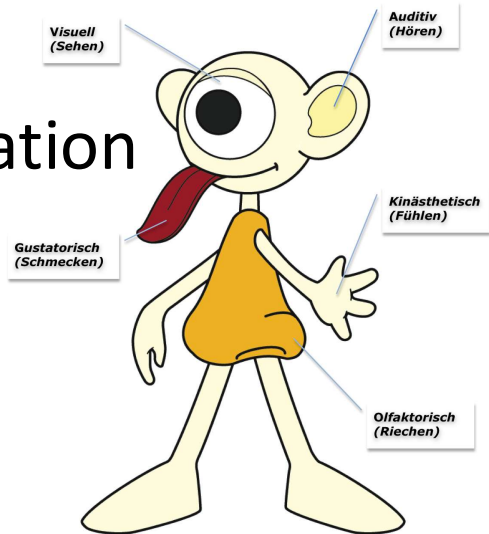
© YOUSUN KOH

34

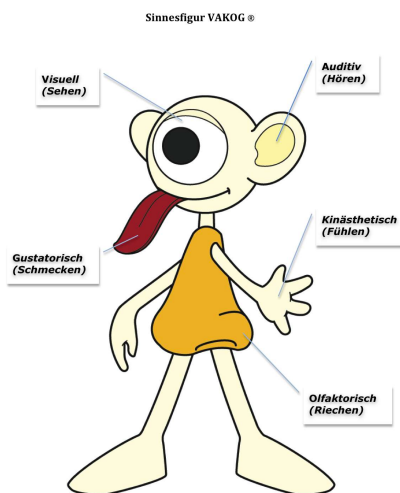
## • Wege der Kommunikation

- Visuell
- Akustisch
- Kinästhetisch
- Olfaktorisch
- Gustatorisch

Sinnesfigur VAKOG ®  
Quelle: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b2/VAKOG.png>



35



© Quelle: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b2/VAKOG.png>

<https://karriereboost.de/gespraechstechniken/welcher-wahrnehmungstyp-bist-du/>

36

**Konstruktivismus:**

Jede Form der Wahrnehmung ist das Resultat von autonomen Konstruktionsprozessen des Gehirns.

**Weil:** eingehende Signale für das Gehirn: elektrische Aktionspotentiale

**Danach:** Wahrnehmung: aus den Aktionspotentialen generierte Bilder, Geräusche, Temperaturen, Geschmack...

**Und dann/gleichzeitig:** weitere Netzwerkaktivierung -> Gefühle, Bedeutungen, Sinn...

37

Anders formuliert: Aus Quantität wird Qualität.

Im Gehirn erfolgt ein Vergleich von eingehenden Nachrichten mit Bekanntem, erst dann entsteht Bedeutung.

Ich (mein Gehirn) entscheide über Sinn des Gesagten, nicht der Sender.

„Sinn und Bedeutung einer Botschaft bestimmt IMMER der Empfänger der Botschaft, NIE der Sender.“ Gunther Schmidt

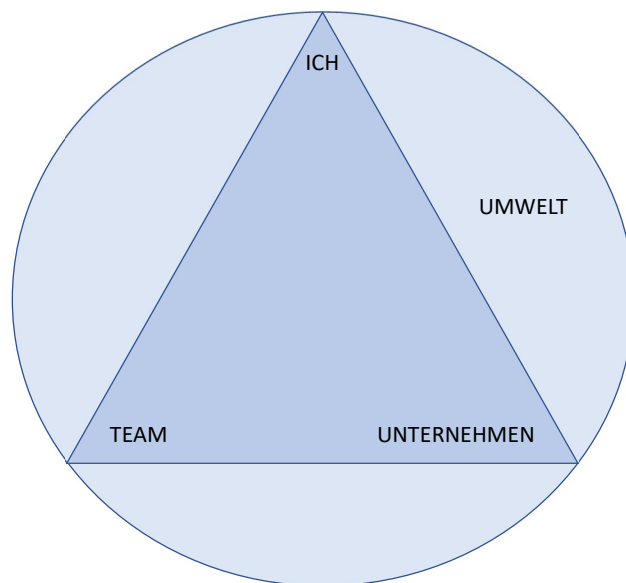
38

-> Sender codiert Nachricht -> Übertragung über Medium -> Empfänger decodiert Info und versteht

## Sinn und Bedeutung einer Botschaft entstehen bei Empfänger

Immer.

39



40



41

...diese High-Power Posen dazu führen, dass der körpereigene Testosteronspiegel innerhalb von zwei Minuten signifikant steigt und der Cortisolspiegel entsprechend schnell sinkt. Umgekehrt reagiert der Körper einer Person, wenn diese für zwei Minuten eine Low-Power Pose einnimmt, in dem er die eigene Körperfläche verkleinert, das Kinn senkt und empfindliche Körperstellen schützt.

...bewusst nach dysfunktionalen Körperhaltungen (Low-Power Posen) durchleuchten um diese anschließend durch funktionale Routinen zu ersetzen.

...Regelmäßige Alltagsroutinen: Yoga oder bewusst Herz-öffnende Positionen

...starken Einfluss auf den Sportler, sowie die Mit- und Gegenspieler: Brust raus, Schultern zurück und der Blick geradeaus richten.

...Nach Niederlagen oder wenn wir uns nicht stark fühlen ... bewusst High-Power Posen einnehmen, um die Niederlage abzuhaken und sich wieder positiv ausrichten.

...Körperhaltungen haben nicht nur Einfluss auf uns selber, sondern zeigen auch unseren Gegenspielern wie es uns geht oder wie wir mit Niederlagen umgehen.

42

“High Power” body language (top row)

vs.

“Low Power” body language (bottom row)

(Images courtesy of Amy Cuddy, Harvard University)

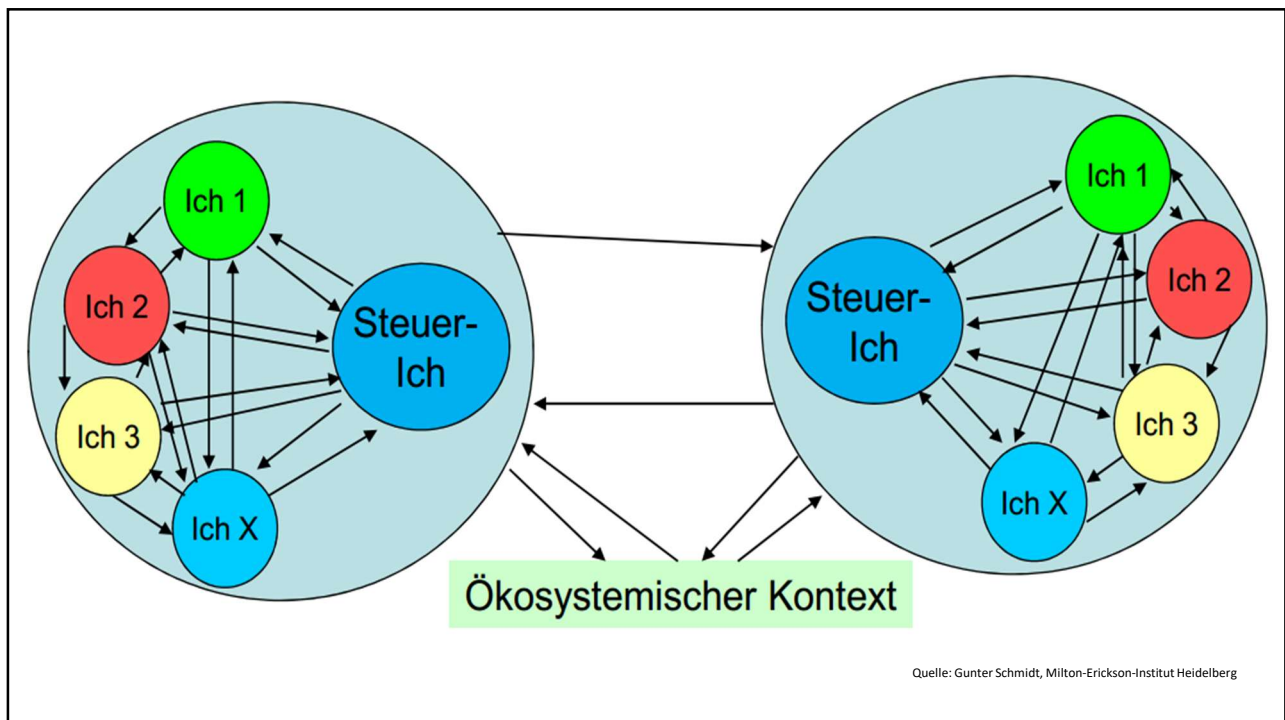


„So tun als ob“  
oder  
„Fake it, until you make it!“

## Antreiber

- Sei stark!
- Beeil Dich!
- Sei perfekt!
- Sei beliebt!
- Streng Dich an!
- Sei vorsichtig!
- Ich kann nicht!

45



46

die krise

die krise ist ein riese  
der in jedem zwerg platz hat  
das ist für einen jeden sehr ärgerlich  
wenn so ein riese in ihm sitzt  
er denkt tagein tagaus  
wie bring ich den riesen bloss hinaus  
ja er denkt ununterbrochen  
an seine krise  
manchmal  
tut er es jahrelang

Ernst Jandel

47



*„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*

48

## Kategorien psychischer Grundbedürfnisse

1. Orientierung, Kontrolle, Autonomie, Selbstbestimmung
2. Bindung, Zugehörigkeit, Liebe, Anerkennung
3. Selbstwertschutz, Selbstwerterhöhung, Kompetenzerleben, Leistungsstreben
4. Lustgewinn, Unlustvermeidung, Wohlbefinden

49

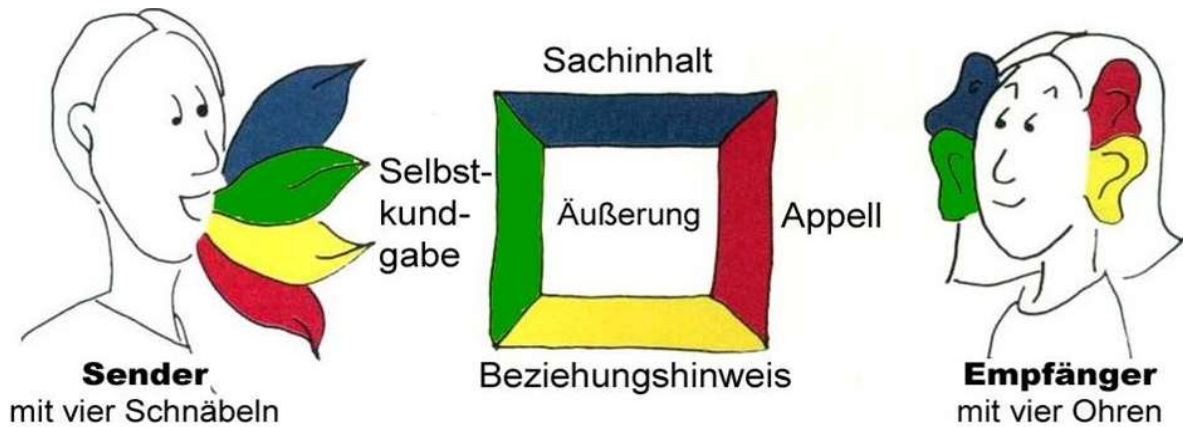
Innerer Antreiber Grundbedürfnis	Stärken einer Person	Kritischer Arbeitsstil unter Stress
<b>Beil dich!</b> Kompetenz & Leistung	sofort Ergebnislieferung, bearbeitet gleichzeitig mehrere Aufgaben, immerzu beschäftigt	hohes Redetempo, unterbricht Personen, verliert Übersicht, Fehler, Handeln ohne genügende Vorbereitung
<b>Sei perfekt!</b> Kompetenz & Leistung	Fehler beseitigend und exakt, sehr vorausschauend, hohe Planungskompetenz, Blick fürs Detail	verzögerte Entscheidungen aufgrund von Details und Fehlersuche, hoher Informationsbedarf/-weitergabe, redet sehr lange
<b>Sei beliebt!</b> Bindung & Anerkennung	gutes Einfühlen in Personen und Stimmungen, Intuition in Gruppendynamik, sucht Harmonie	ständig Sorgen um Andere, wenig Konzentration auf die Sache, Kritik persönlich nehmend, schnell zustimmen ohne Prüfen
<b>Streng dich an!</b> Kompetenz & Leistung	hoher Enthusiasmus, Begeisterung für Neues, kreativ, sehr engagiert, eigene Leistung stets verbessernd	startet immer wieder Neues, ohne Altes zu beenden, verliert eigentliches Ziel aus dem Auge, überfordert sich häufig
<b>Sei stark!</b> Autonomie & Selbstbestimmung	hohes Durchhaltevermögen, sehr belastbar, Ruhe im Notfall, strukturiert logisches Denken, konstruktiv	Programmatisches Agieren, Probleme sich in Neues zu denken, sachorientiert stoisch, Einzelgänger, Probleme mit Komplexität
<b>Sei vorsichtig!</b> Kontrolle & Orientierung	sehr planvoll, strukturiert, Risiken abwägend, vorausschauend, Folgen abschätzen, Blick aufs Ganze	Ergebnisverzögerung, Probleme zu delegieren, Nacharbeiten und -kontrollieren, Feinsteuern, Irritation bei Planänderung
<b>Ich kann nicht!</b> Lustgewinn & Unlustvermeidung	eigenes Wohlbefinden beachtend, vermeidet Überforderung für sich und Andere, nimmt Hilfe positiv an	schnelle Frustration, Resignation und Rückzug bei Überlastung, Hilfslosigkeit, wenig Orientierung für Problembewältigung

50

## Was ist Kommunikation?

### Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun („Kommunikationsquadrat“)

Quelle: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>



51

- **Sachebene**  
Worüber ich dich informiere.
- **Selbstoffenbarung**  
Was ich von mir offenbare.
- **Beziehung**  
Wie ich zu dir stehe, was ich von dir halte.
- **Appell**  
Was ich von dir will.

52

Das **Kommunikationsquadrat** ist das bekannteste Modell von Friedemann Schulz von Thun und inzwischen auch über die Grenzen Deutschlands hinaus verbreitet. Bekannt geworden ist dieses Modell auch als „Vier-Ohren-Modell“ oder „Nachrichtenquadrat“.

Wenn ich als Mensch etwas von mir gebe, bin ich auf vierfache Weise wirksam. Jede meiner Äußerungen enthält, ob ich will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig: eine Sachinformation (worüber ich informiere) – **blau**, eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe) – **grün**, einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) – **gelb**, einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte) – **rot**.

Ausgehend von dieser Erkenntnis hat Schulz von Thun 1981 die vier Seiten einer Äußerung als Quadrat dargestellt. Die Äußerung entstammt dabei den „vier Schnäbeln“ des Senders und trifft auf die „vier Ohren“ des Empfängers. Sowohl Sender als auch Empfänger sind für die Qualität der Kommunikation verantwortlich, wobei die unmissverständliche Kommunikation der Idealfall ist und nicht die Regel.

#### **Die vier Ebenen der Kommunikation**

**1. Auf der Sachebene** des Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund, hier geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte. Dabei gelten drei Kriterien: wahr oder unwahr (zutreffend/nicht zutreffend), relevant oder irrelevant (sind die aufgeführten Sachverhalte für das anstehende Thema von Belang/nicht von Belang?), hinlänglich oder unzureichend (sind die angeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend, oder muss vieles andere zusätzlich bedacht werden?). Die Herausforderung für den Sender besteht auf der Sachebene darin, die Sachverhalte klar und verständlich auszudrücken. Der Empfänger kann auf dem Sachohr entsprechend der drei Kriterien reagieren.

**2. Für die Selbstkundgabe** gilt: Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich. Jede Äußerung enthält gewollt oder unfreiwillig eine Kostprobe der Persönlichkeit – der Gefühle, Werte, Eigenarten und Bedürfnisse. Dies kann explizit („Ich-Botschaft“) oder implizit geschehen. Während der Sender mit dem Selbstkundgabe-Schnabel implizit oder explizit, bewusst oder unbewusst, Informationen über sich preis gibt, nimmt der Empfänger diese mit dem Selbstkundgabe-Ohr auf: Was ist das für einer? Wie ist er gestimmt? Was ist mit ihm? usw.

**3. Auf der Beziehungsebene** gebe ich zu erkennen, wie ich zum Anderen stehe und was ich von ihm halte. Diese Beziehungshinweise werden durch Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik vermittelt. Der Sender transportiert diese Hinweise implizit oder explizit. Der Empfänger fühlt sich durch die auf dem Beziehungsohr eingehenden Informationen wertgeschätzt oder abgelehnt, missachtet oder geachtet, respektiert oder gedemütigt.

**4. Die Einflussnahme** auf den Empfänger geschieht auf der **Appellseite**. Wenn jemand das Wort ergreift, möchte er in aller Regel etwas erreichen. Er äußert Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsanweisungen. Die Appelle werden offen oder verdeckt gesandt. Mit dem Appell-Ohr fragt sich der Empfänger: Was soll ich jetzt (nicht) machen, denken oder fühlen?

Quelle: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>

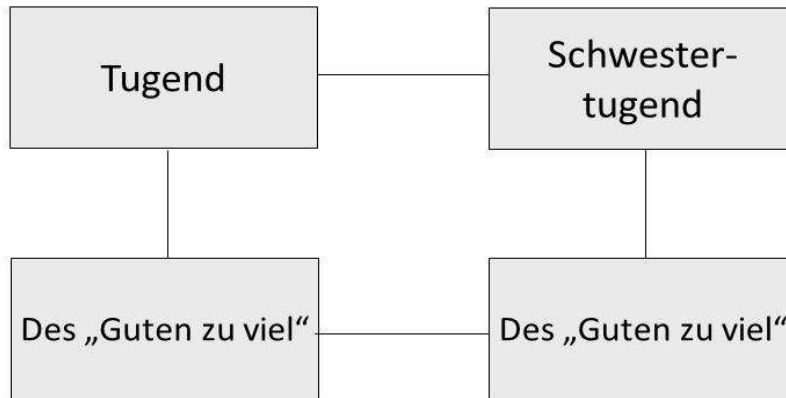
53

## **Wertschätzend kommunizieren**

- **Sachebene**, Sachlich bleiben:  
Ansichten und Wünsche klar und deutlich aussprechen, Nein sagen, ohne zu verletzen, andere Ansichten respektieren, nicht bewerten
- **Selbstkundgabe**, Authentisch sein:  
Schwächen zugeben, Ärger nicht in sich hineinfressen
- **Beziehungsebene**, sich in andere hineinversetzen:  
keine Rivalität und keine Verlierer zulassen, aktiv zuhören, andere ausreden lassen
- **Appellseite**, offen kommunizieren:  
auf den eigenen Sprachstil achten, Ich-Botschaften formulieren, Probleme sofort ansprechen

54

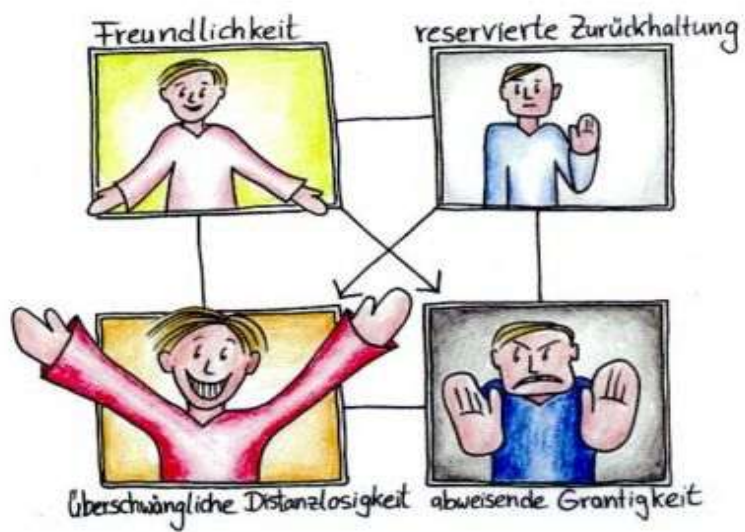
Das Werte- und Entwicklungsquadrat, Friedemann Schulz von Thun



Der Regenbogen als Symbol für eine gelungene Wertesynthese (Schulz von Thun, 2007)

55

Das Werte- und Entwicklungsquadrat, Friedemann Schulz von Thun



56

Daher: Feedback einholen!

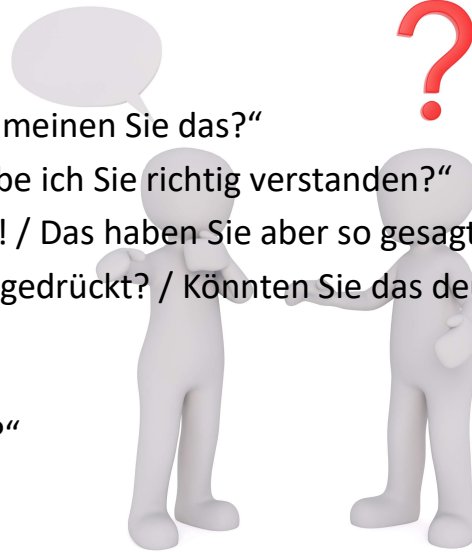
„Wissen Sie, was ich meine? / Wie meinen Sie das?“

„Haben Sie mich verstanden? / Habe ich Sie richtig verstanden?“

„Das habe ich so aber nicht gesagt! / Das haben Sie aber so gesagt!“

„Habe ich mich deutlich genug ausgedrückt? / Könnten Sie das deutlicher formulieren?“

Nicht: „Haben wir uns verstanden?“



**„Wenn Sie einem anderen Feedback geben, dann informieren Sie ihn darüber, wie sein Verhalten von Ihnen (oder anderen) wahrgenommen, verstanden und erlebt wird.“**

( Gellert & Nowak, 2010, S. 55)

## Innere Sammlung und Achtsamkeit

- 1. Erhöhung des Bewusstseins:** Achtsamkeit kann dazu beitragen, das Bewusstsein für die eigenen Gedanken, Gefühle und Reaktionen zu erhöhen. Impulsive Reaktionen oder unerwünschte automatische Prozesse können identifiziert und unterbrochen werden.
- 2. Verbesserung der Kommunikation:** Achtsamkeit kann dazu beitragen, die eigenen Bedürfnisse besser wahrzunehmen und diese auch zu kommunizieren. Dadurch besseres Beziehungserleben.
- 3. Förderung der inneren Ruhe:** Durch Achtsamkeit können Momente innerer Ruhe und Gelassenheit entstehen. Betrachtung aus ruhigerer und gelassenerer Perspektive.
- 4. Verbesserung der Selbstwahrnehmung:** Achtsamkeit kann dazu beitragen, eigene Körpersignale besser zu erkennen. Körperliche Beschwerden werden als weniger belastend wahrgenommen.
- 5. Förderung des Selbstverständnisses:** Achtsamkeit kann dazu beitragen, sich selbst gegenüber eine wohlwollendere Haltung einzunehmen. Kann das Selbstwertgefühl steigern und die Selbstabwertung reduzieren.

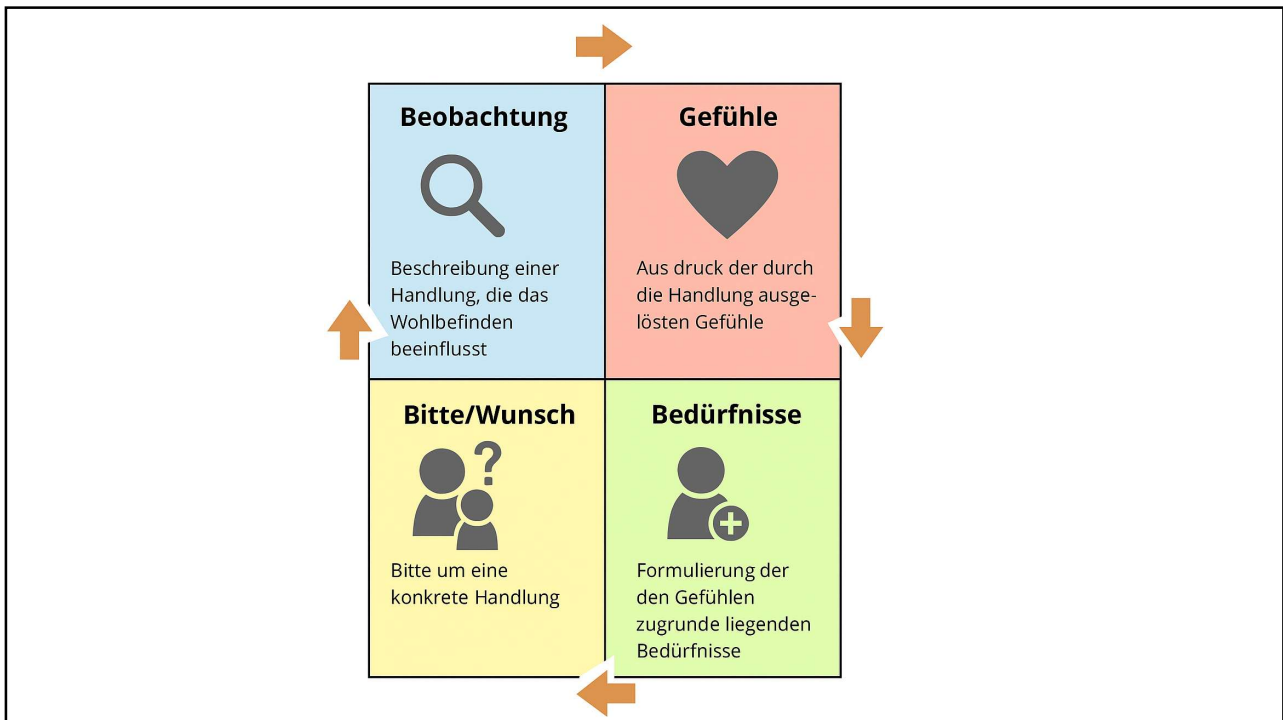
Achtsamkeit und innere Sammlung erfordern regelmäßige Übung.

59

## FOKUS

1. Buchstaben zählen
2. Ohren spitzen
3. Schritte zählen
4. Wörter zählen
5. Sekunden zählen
6. Spiegelverkehrt schreiben
7. Blitzkreuzworträtsel lösen
8. Sätze ergänzen
9. Englisch rückwärts zählen
10. Handlung beschreiben

60



61

## Beobachtungen vs. Bewertungen

1. **Nicht-GFK-Aussage:** „Du hörst mir ja gar nicht zu!“  
**Beobachtung:** „Du tippst auf deinem Handy herum, während ich mit dir spreche.“
2. „Du kommst immer zu spät!“  
 „Wir wollten um 9 Uhr mit der Arbeit beginnen, doch nun ist es 9:30 Uhr.“
3. „Ich habe das Gefühl, du liebst mich nicht mehr.“  
 „Ich erinnere mich daran, dass du mir viele Komplimente gemacht hast zu Beginn unserer Ehe. Ich kann mich an kein Kompliment in den vergangenen zwei Monaten erinnern. Wir haben auch nichts Romantisches unternommen in diesem Zeitraum. Ich bin verunsichert und traurig und frage mich, ob dir unsere Beziehung noch so viel bedeutet wie vor 2 Jahren?“

62

**Objektives Beobachten** - erfordert sachliche und präzise Formulierung

- 1. Beschreibung des Verhaltens:** „Die Person hat das Dokument dreimal gelesen.“
- 2. Beschreibung der Interaktion:** „Die Gruppe diskutierte das Thema für 20 Minuten.“
- 3. Beschreibung der Reaktion:** „Auf die Frage reagierte die Person mit einem Lächeln.“
- 4. Beschreibung der Situation:** „Die Diskussion fand in einem ruhigen Raum statt.“
- 5. Beschreibung der Handlung:** „Die Person hat die Aufgabe innerhalb der vorgegebenen Zeit abgeschlossen.“

Frei von Interpretationen, Meinungen oder Annahmen und Wertungen.

63

Formulierungen für Beobachtungen:

- Ich sehe...
- Ich nehme wahr...
- Ich habe gehört, dass...
- Ich erinnere mich an...
- Mir ist aufgefallen, dass...

64

## 7 Basisemotionen

- Angst
- Ekel
- Freude
- Trauer
- Überraschung
- Verachtung
- Wut / Ärger

65

## 7 Basisemotionen nach Paul Ekman



66

## **Angst**

angstschlotternd, vorsichtig, angespannt, verklemmt, zitternd, eingeschüchtert, besorgt, misstrauisch, nervös, mutlos, feige, zerbrechlich, verletzlich, Panik, phobisch, allein, ängstlich, apathisch, argwöhnisch, beklommen, bekümmert, durcheinander, einsam, elend, entmutigt, erschlagen, erschüttert, furchtsam, geängstigt, gefühllos, gelähmt, kalt, kaputt, leblos, lethargisch, lustlos, miserabel, mutlos, nervös, ohnmächtig, kummervoll, leiderfüllt, lethargisch, schläfrig, schlapp, schwach, schwerfällig, sorgenvoll, teilnahmslos, traurig, unglücklich, verängstigt, verloren, verstört, verunsichert

67

## **Ekel**

Abscheu, angeekelt, scheußlich, Skepsis, sadistisch, unmoralisch, taktlos, widerwertig, schüttelnd, irritiert, alarmiert, Unbehaglichkeit, befremdlich, angespannt, , verstört, widerwillig

68

## Freude

lebenslustig, gesellig, locker, lächelnd, hingerissen, unbeschwert, warmherzig, euphorisch, unternehmungslustig, aktiv, abenteuerlustig, aufgedreht, aufgeweckt, ausgeglichen, ausgeruht, befreit, befriedigt, begeistert, belebt, belustigt, berührt, beruhigt, dankbar, ehrfürchtig, ekstatisch, elektrisiert, energiegeladen, energisch, enthusiastisch, entlastet, entschlossen, entzückt, erfreut, erfrischt, erfüllt, erleichtert, erstaunt, fasziniert, frei, freundschaftlich, friedlich, fröhlich, froh, gelassen, froh, gelassen, gelöst, gespannt, gerührt, gesammelt, getröstet, glücklich, gut gelaunt, harmonisch, heiter, herzlich, hochofren, hoffnungsvoll, inspiriert, interessiert, klar, kraftvoll, hilfsbereit, lebendig, leidenschaftlich, liebevoll, lustig, mitfühlend, motiviert, munter, mutig, neugierig, optimistisch, ruhig, schwungvoll, selbstsicher, selig, souverän, stolz, strahlend, überglücklich, unbekümmert, vergnügt, verliebt, verzaubert, wohlgenut, zufrieden, zuneigend, zutraulich, zversichtlich

69

## Trauer

traurig, enttäuscht, verletzt, depressiv, jammernd, weinerlich, einsam, betrübt, Kummer, frustriert, hoffnungslos, resigniert, verzweifelt, aufgegeben, unglücklich, ausgelaugt, bedrückt, deprimiert, die Nase voll, energielos, ermüdet, erschreckt, gebrochenes Herz, gefühllos, gehemmt, gerädert, gleichgültig, hilflos, lustlos, kummervoll, melancholisch, müde, niedergeschlagen, schläfrig, schwerfällig, still, teilnahmslos, unwohl, unzufrieden, verletzlich, Verschwiegen, verstimmt, verzweifelt, zaghaft, zerbrechlich

70

## **Verachtung**

Hass, abwertend, missmutig, arrogant, selbstverliebt, Abneigung, Ekel, herablassend, Fremdscham, feindsinnig, abgewandt, argwöhnisch, aufgebracht, mürrisch, gemein, gleichgültig, rachsüchtig

71

## **Überraschung**

Schockiert, erschrocken, panisch, Begeisterung, dankbar, erfreut, neugierig, überwältigt, sprachlos, Ohnmacht, verblüfft, Überforderung, beeindruckt, befriedigt, verzaubert, Verwirrung, fasziniert, erleichtert

72

## Wut / Ärger

Neid, sauer, rachsüchtig, böartig, wütend, ärgerlich, Intoleranz, eifersüchtig, kritisch, aggressiv, genervt, aufgewühlt, Zurückweisung, feindselig, alarmiert, angespannt, aufgeregt, aufgewühlt, aus der Fassung, außer mir, beleidigt, bestürzt, blockiert, eifersüchtig, empört, entsetzt, entrüstet, erbost, erregt, fassungslos, frustriert, gekränkt, geladen, genervt, gereizt, gestresst, grollend, hasserfüllt, irritiert, kalt, mürrisch, panisch, rachsüchtig, rasend vor Wut, ruhelos, schockiert, sprachlos, streitlustig, unzufrieden, unglücklich, unter Druck, überlastet, überwältigt, ungeduldig, verbittert, verdrießlich, verdrossen, verletzt, verschwiegen, verspannt, verstimmt, verstört, verzweifelt, wütend, zornig

73

## Gefühle vs. Zuschreibungen oder Pseudo-Gefühle

1. *„Du hörst mir ja gar nicht zu. Du findest mich wohl nicht so wichtig.“*

*„Du tippst auf dem Handy, während ich mit dir rede – jetzt fühle ich mich traurig und frustriert.“*

2. *„Unsere Arbeit ist dir nicht wichtig. Du lässt mich hängen.“*

*„Wir wollten um 9 Uhr mit der Arbeit beginnen, doch nun ist es 9:30 Uhr. Ich fühle mich überfordert und unsicher.“*

3. *„Du liebst mich nicht mehr. Ich bin dir wohl gar nichts mehr wert.“*

*„Ich erinnere mich an keine Komplimente von dir in letzter Zeit. Ich bin traurig und fühle mich einsam.“*

74

Formulierungen für Gefühle:

- Ich fühle mich...
- Mir geht es...
- Ich bin momentan...

75

Schlüssel-Formulierungen für Bedürfnisse:

- Ich brauche...
- Mir ist... wichtig.
- Mir fehlt...
- Ich sehne mich nach...
- Schade, dass ich nicht mehr... erfahre.
- Ich suche nach...

76

## Bedürfnisse 1

### AUTONOMIE

Freiheit, Selbstbestimmung

### KÖRPERLICHE BEDÜRFNISSE

Luft, Wasser, Bewegung, Nahrung, Schlaf, Distanz, Unterkunft, Wärme, Gesundheit, Heilung, Kraft, Lebenserhaltung

### INTEGRITÄT / STIMMIGKEIT MIT SICH SELBST

Authentizität, Einklang, Eindeutigkeit, Übereinstimmung mit eigenen Werten, Identität, Individualität

### SICHERHEIT

Schutz, Übersicht, Klarheit, Abgrenzung, Privatsphäre, Struktur

### ENTSPANNUNG

Erholung, Ausruhen, Spiel, Leichtigkeit, Ruhe

77

## Bedürfnisse 2

### VERBINDUNG

Wertschätzung, Nähe, Zugehörigkeit, Liebe, Intimität/Sexualität, Unterstützung, Ehrlichkeit, Gemeinschaft, Geborgenheit, Respekt, Kontakt, Akzeptanz, Austausch, Offenheit, Vertrauen, Anerkennung, Freundschaft, Achtsamkeit, Aufmerksamkeit, Toleranz, Zusammenarbeit

### GEISTIGE BEDÜRFNISSE

Harmonie, Inspiration, »Ordnung«, (innerer) Friede, Freude, Humor, Abwechslungsreichtum, Ausgewogenheit, Glück, Ästhetik

### ENTWICKLUNG

Beitrag, Wachstum, Anerkennung, Feedback, Rückmeldung, Erfolg im Sinne von Authentizität, Einklang, Eindeutigkeit, Gelingen, Kreativität, Sinn, Bedeutung, Übereinstimmung mit eigenen Werten, Effektivität, Kompetenz, Lernen, Feiern, Identität, Individualität Trauern, Bildung, Engagement

78

## Werte und Motivatoren - Arbeit mit den moving motivators



79

## Bedürfnisse vs. Strategien

1. „Du hörst mir ja gar nicht zu. Ich brauche Handy-freie Redezeit.“ (Pseudo-Bedürfnis, eigentlich eine Strategie)  
„Du tippst auf dem Handy, während ich rede – ich fühle mich verärgert. Es ist mir wichtig, meine Erfahrung mit jemandem zu teilen.“ (Bedürfnis: Austausch, Wertschätzung, Gesehen-Werden)
2. „Unsere Arbeit ist dir nicht wichtig. Ich brauche deine Verlässlichkeit.“ (zugeschriebenes Bedürfnis, hier bereits eine konkrete Strategie, indem ich „deine“ Verlässlichkeit einfordere)  
„Wir wollten um 9 Uhr mit der Arbeit beginnen, doch nun ist es 9:30 Uhr. Ich fühle mich überfordert und unsicher. Ich brauche verlässliche Unterstützung.“ (Bedürfnis: Sicherheit, Unterstützung)
3. „Du liebst mich nicht mehr. Ich brauche aber Liebesworte von dir.“ (Strategie, um mein Bedürfnis nach Liebe mit deinen Liebesworten zu erfüllen)  
„Ich erinnere mich an keine Komplimente von dir in letzter Zeit. Ich bin traurig und verunsichert. Ich brauche Aufmerksamkeit und bewusste Verbundenheit.“ (Bedürfnis: Sicherheit, Liebe)

80

## Schlüssel-Formulierungen für Wünsche & Bitten

- Bitte...
- Würdest du...
- Was hältst du davon...
- Ich wünsche mir...
- Ich frage mich, ob du wohl...

Verbindungsbitte: „Was hast du mich gerade sagen hören?“ oder „Wie geht es dir damit?“

Handlungsbitte: „Wärst du bereit,... für mich... zu tun?“

Mit der Verbindungsbitte soll einfühlsamer Kontakt zu dem Gegenüber aufgebaut werden.

Mit der Handlungsbitte bittet man sein Gegenüber, etwas Bestimmtes für sich zu tun.

81

## Spezifische *Bitten* vs. Forderungen

### 1. „Hör mir gefälligst zu!“

„Du tippst auf dem Handy, während ich rede – ich fühle mich traurig und verärgert. Es ist mir wichtig, meine Erfahrung mit jemandem zu teilen. Würdest du für 5 Minuten dein Handy weglegen und mir zuhören?“

### 2. „Wehe, du bist morgen schon wieder unpünktlich!“

„Unsere Arbeit ist dir nicht wichtig. Du lässt mich hängen..“

„Wir wollten um 9 Uhr mit der Arbeit beginnen, doch nun ist es 9:30 Uhr. Ich fühle mich überfordert und unsicher. Bitte komm pünktlich. Würdest du für morgen so planen, dass ich um 9 Uhr mit dir rechnen kann?“

### 3. „Gib mir die Liebe, die ich brauche!“

„Ich erinnere mich an keine Komplimente von dir in letzter Zeit. Ich bin traurig und fühle mich unsicher. Ich brauche Aufmerksamkeit und bewusste Verbundenheit. Kannst du mir in den nächsten Tagen öfter etwas Schönes sagen – oder dir Zeit für Zweisamkeit mit mir nehmen?“

82

**Beobachtung:** Beschreiben Sie die Situation, die das Gespräch ausgelöst hat, so objektiv wie möglich. Vermeiden Sie es, Ihre Meinung oder Interpretation in die Beschreibung einzubeziehen.

**Gefühle:** Teilen Sie Ihre Gefühle mit, die durch die Situation ausgelöst wurden. Vermeiden Sie es, die Schuld auf andere zu schieben oder zu beschuldigen.

**Bedürfnisse:** Identifizieren Sie Ihre Bedürfnisse, die durch die Situation beeinflusst wurden. Überlegen Sie, welche Bedürfnisse Ihr Mitarbeiter hat und wie Sie diese erfüllen können.

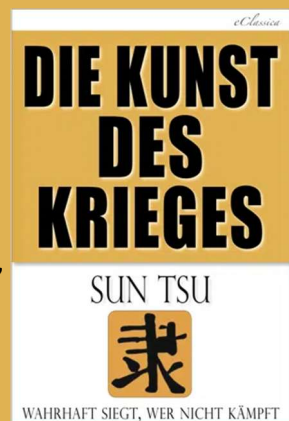
**Bitten:** Formulieren Sie eine Bitte, die auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt ist. Stellen Sie sicher, dass Ihre Bitte klar und konkret ist.

83

*„Kennst du deinen Gegner und dich selbst,  
so brauchst du hundert Schlachten nicht zu fürchten.*

*Kennst du dich, aber nicht den Gegner,  
so wirst du für jeden errungenen Sieg  
eine Niederlage erleiden.*

*Kennst du weder den Gegner noch dich selbst,  
dann verlierst du jede Schlacht.“*



84



# „Konflikt“

vom lateinischen “confligere”

“zusammenschlagen” oder “zusammenprallen”

“conflictus” = “Zusammenstoß, Kampf”

“con-”=“zusammen” + “fligere”=“schlagen”



## **Ebene I (Win-Win)**

Der Konflikt befindet sich noch auf der Sachebene. Eine Einigung mittels Moderation ist noch relativ leicht möglich.

### **Stufe 1: Verhärtung**

Ein Konflikt beginnt immer mit Spannungen, es gibt verschiedene Meinungen, die einander (scheinbar) widersprechen. Auf dieser Stufe geht es noch allein um die Sache und die Meinungsverschiedenheiten werden oft nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen.

### **Stufe 2: Debatte**

Die Konfliktparteien beginnen sich genauer zu überlegen, wie sie das Gegenüber von ihrer Meinung überzeugen können. Es kommt mitunter bereits zum Streit und man beginnt damit in Schwarz und Weiß zu denken. Man selber hat jedenfalls Recht, das Gegenüber liegt falsch und er soll das gefälligst auch einsehen.

### **Stufe 3: Taten statt Worte**

Der Konflikt verschärft sich. Man hört möglicherweise auf, miteinander zu reden – bricht Gespräche ab. Man beginnt, sich zu überlegen, wie man den anderen auf andere Weise dazu bringen könnte sein Unvermögen einzugestehen und setzt Nadelstiche indem man den anderen durch Taten provoziert.

87

## **Ebene II (Win-Lose)**

Der Konflikt ist bereits auf die Beziehungsebene gerutscht. Moderation reicht nicht mehr aus. Mit Mediation oder anderer Prozessbegleitung kann man noch deeskalieren.

### **Stufe 4: Koalitionen**

Man beginnt systematisch andere Menschen aus der Umgebung für die eigene Position zu gewinnen und gegen den Konfliktpartner.

### **Stufe 5: Gesichtsverlust**

Jetzt will man die/den Gegner vernichten – und schreckt dabei auch vor Verleumdungen nicht zurück. Jegliche Moral wird über Bord geworfen.

### **Stufe 6: Drohstrategien**

Um die eigene Macht zu demonstrieren und irgendwie die Kontrolle über die Situation zu behalten, droht man dem Gegenüber und stellt (oftmals unerfüllbare) Forderungen.

88

## Ebene III (Lose-Lose)

Auf Stufe 7 kann man mit Mediation evtl. noch weiterkommen. Danach braucht es auf jeden Fall eine Entscheidung durch eine außenstehende Macht (Schiedsverfahren, Gericht oder auch Chef, z. B. durch Entlassung einer oder beider Streitparteien).

### Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Das Gegenüber wird entmenschlicht und man will ihm möglichst schaden. Solange man selbst nicht allzu sehr unter den eigenen Aktionen leidet, wird das bereits als Gewinn angesehen.

### Stufe 8: Zersplitterung

Jetzt will man die/den Gegner zerstören – nur Schaden reicht nicht mehr aus (z. B. verschärfter Psychoterror, Verleumdung am Arbeitsplatz und in allen anderen Lebensbereichen, Bedrohung der Existenzgrundlage des Gegenübers).

### Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Um die/den Gegner zu vernichten kalkuliert man den eigenen Untergang mit ein – ab jetzt ist alles erlaubt (z. B. man nimmt eine Gefängnisstrafe in Kauf, Verletzungen oder sogar den eigenen Tod – solange man nur den anderen ebenfalls vernichtet).

89

P

## Konfliktursachen

Immer ein Unterschied zwischen IST und SOLL bzgl. eines konkreten Kontextes!

- soziokulturell (Sozialisation -> Religion, Familie, Schule,...)
- Ausbildungen und Erfahrungen
- private und berufliche Umgebung
- Weiterleitung von Informationen (stille Post, zu lange Kommunikationswege)
- persönliche Werte (Beziehungsebene)
- Einschätzung der Informationsgewichtung
- zu viele Informationen
- zu wenige Informationen

90

### Konfliktarten, Beispiele:

- 1. Sachkonflikte:** Diskussion über die beste Vorgehensweise bei einem Projekt. Ein Teammitglied könnte der Meinung sein, dass eine bestimmte Methode effizienter ist, während ein anderes Mitglied eine andere Methode bevorzugt.
- 2. Beziehungskonflikte:** Zwei Kollegen kommen aufgrund persönlicher Differenzen nicht gut miteinander aus, was die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigt.
- 3. Wahrnehmungskonflikte:** Zwei Personen interpretieren dasselbe Ereignis unterschiedlich. Eine Person könnte eine Bemerkung als harmlosen Scherz auffassen, während die andere sie als beleidigend empfindet.
- 4. Rollenkonflikte:** Ein Mitarbeiter in einer Führungsposition versteht seine Rolle so, dass er Entscheidungen trifft, die im besten Interesse des Teams sind, während das Management von ihm erwartet, Entscheidungen zu treffen, die im besten Interesse des Unternehmens sind.
- 5. Zielkonflikte:** Das Management eines Unternehmens möchte den Gewinn maximieren, während die Mitarbeiter eine bessere Work-Life-Balance anstreben.
- 6. Verteilungskonflikte:** In einem Team sind Ressourcen wie Zeit oder Budget begrenzt und jedes Mitglied glaubt, dass seine Aufgaben Priorität haben sollten.

91

### Das JOHARI – Fenster – Joseph Luft, Harry Ingham

<b>Die öffentliche Person</b> (allen bekannt)	<b>Der blinde Fleck</b> (nur anderen bekannt)
<b>Mein Geheimnis</b> (nur mir bekannt)	<b>Das Unbewusste</b> (keinem bekannt)

92

## Aktives Zuhören



93

## Fragetechniken - aktiv zuhören

P

Wer fragt, der führt: zirkuläre Verständnisfragen, offene Fragen, geschlossene Fragen, skalierende Fragen

Zugewandte Körpersprache: Blickkontakt halten, nicken, Rückfragen stellen, Gefühle verbalisieren / spiegeln / paraphrasieren (mit eigenen Worten wiederholen), Wünsche heraushören und formulieren, zusammenfassen, Feedback geben, gegenseitiges Verständnis prüfen

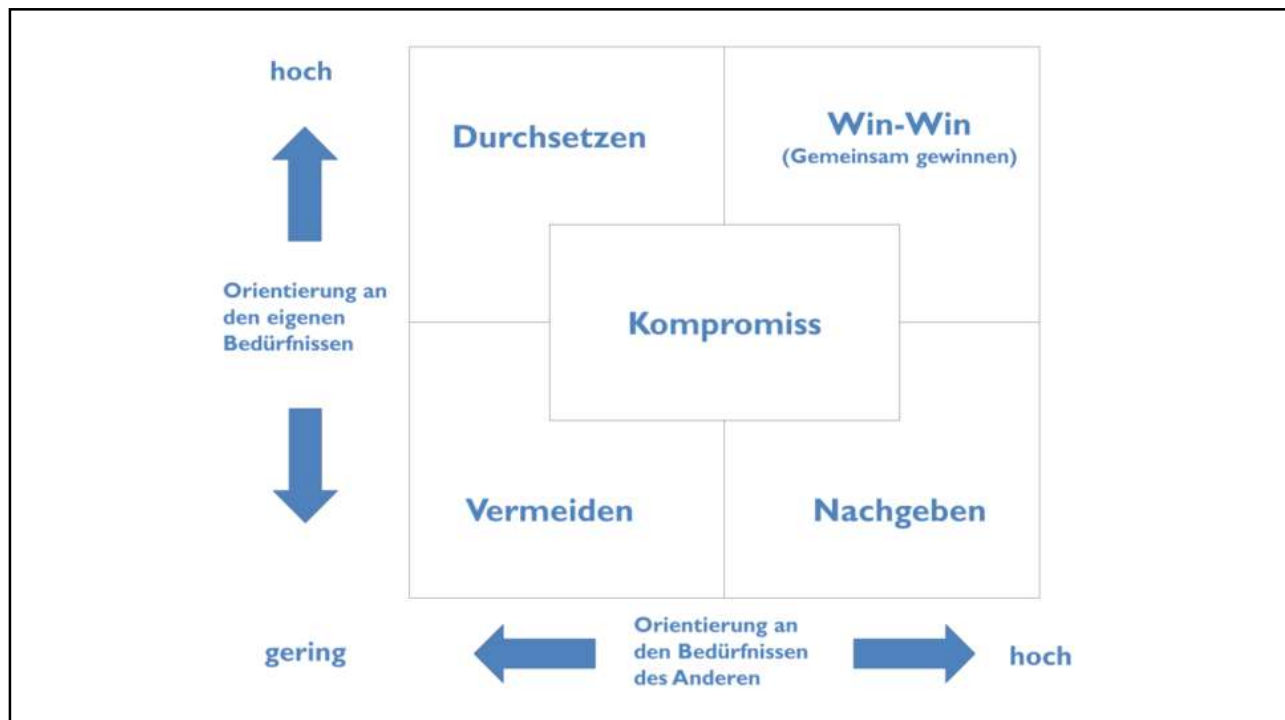
94

**Zuhören:** Hören Sie Ihrem Mitarbeiter aktiv zu und stellen Sie sicher, dass Sie seine Bedürfnisse und Perspektiven verstehen.

**Lösungen:** Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter Lösungen, die auf seinen Bedürfnissen und Ihren Bedürfnissen basieren.

**Vereinbarungen:** Stellen Sie sicher, dass Sie klare Vereinbarungen treffen, die auf den Bedürfnissen beider Seiten basieren.

95



96

### **Konfliktbewältigungsstile**

1. Der **Anpassungsstil** kann effektiv sein, wenn das Thema für Sie nicht so wichtig ist wie für die andere Person, oder wenn Sie glauben, dass Sie im Unrecht sein könnten.
2. Der **Vermeidungsstil** kann effektiv sein, wenn eine Abkühlungsphase hilfreich wäre oder wenn Sie mehr Zeit brauchen, um Ihre Haltung zu dem Konflikt selbst zu überdenken.
3. Der **Kompromisstil** kann effektiv sein, wenn eine schnelle Lösung erforderlich ist und beide Parteien bereit sind, Zugeständnisse zu machen.
4. Der **Wettbewerbsstil** kann effektiv sein, wenn es wichtig ist, dass Ihre Position durchgesetzt wird.
5. Der **Zusammenarbeitsstil** kann effektiv sein, wenn eine Lösung gefunden werden muss, die für beide Parteien optimal ist.

97

### **John Burton - Theorie der Konfliktintervention**

Länger andauernde Konflikte als natürliche Folgen unerfüllter menschlicher **Bedürfnisse** (Identität, Nahrung, Schutz etc.)

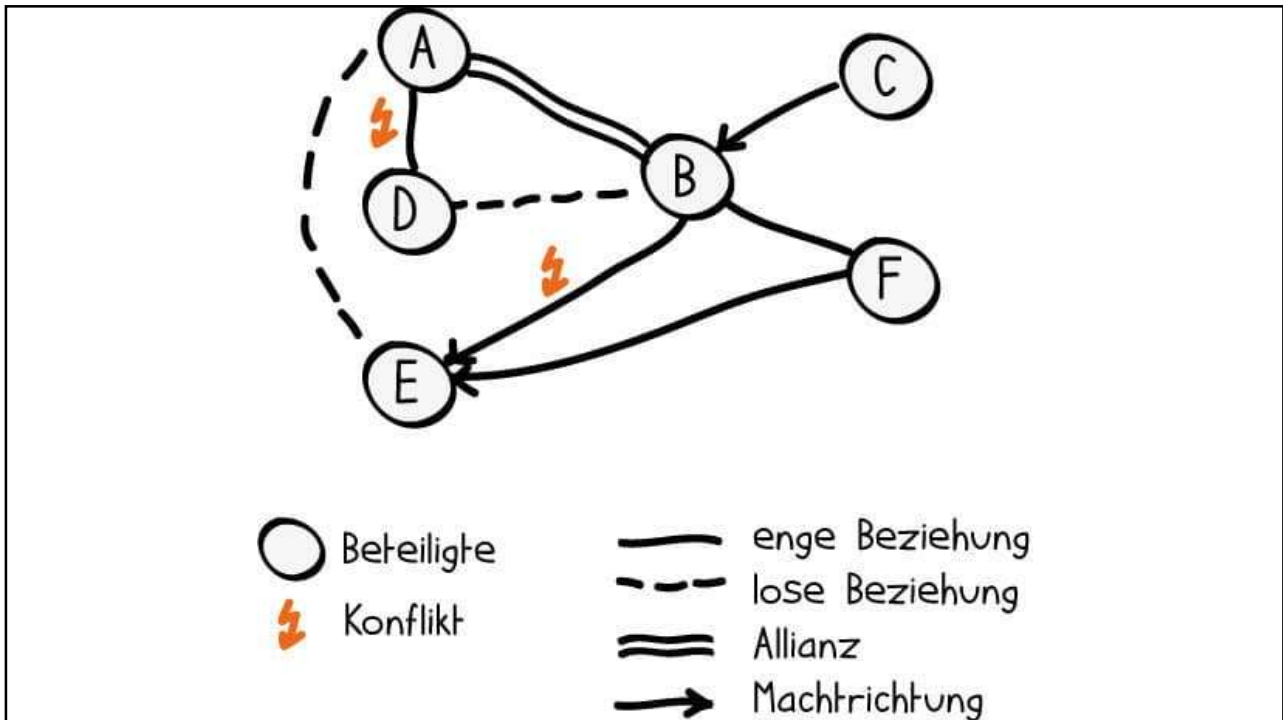
Konfliktmanagement: Fokus auf unterschiedlichen **Interessen** der Konfliktparteien, verhandelbar.

Konfliktintervention: Fokus auf **Grundbedürfnissen**, nicht verhandelbar.

98

Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>eigene Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Ziele klären</li> <li>in Gesprächspartner hineinversetzen (Gefühle, Bedürfnisse und Ziele)</li> <li>Rahmen gestalten (wo, wann, welche Begleitumstände)</li> </ul>
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontakt herstellen, small talk</li> <li>Anlass und Ziel des Gespräches nennen</li> <li>Vorgehensweise abstimmen</li> </ul>
Klärung	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Thema / Konflikt konstruktiv ansprechen, GFK anwenden</b></li> <li><b>auf Gesprächspartner eingehen, offen fragen, aktiv zuhören</b></li> <li><b>verlangsamten Dialog führen, beiderseitiges Verstehen sicherstellen</b></li> </ul>
Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>beiderseitige Bedürfnisse, Wünsche, Bitten äußern</li> <li>Lösungsideen sammeln</li> <li>Vereinbarungen treffen</li> </ul>
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>klären, ob alles Aktuelle zum Thema besprochen wurde</li> <li>das Gespräch reflektierend zusammenfassen</li> <li>positiven Abschluss finden</li> </ul>

99



100

### Mögliche Ursachen für Konflikte:

- *Individuelle Wahrnehmungen oder Einstellungen*
- *Begrenzte Ressourcen*
- *Gliederung der Organisation und Hierarchiestrukturen*
- *Rollenkonflikte*
- *Gegenseitige Abhängigkeiten*
- *Unfaire / unrechtmäßige Behandlung*
- *Fehlende Akzeptanz / Toleranz*
- *Veränderung von Umwelt und Umfeld*
- *Verschiedene Zielvorstellungen*
- *Fehlende Mittel zum Erreichen eines Ziels*
- *Unterschiedliche Informationen*
- *Abweichende Wertvorstellungen*

101

**Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung** - Identifizierung und Umsetzung von Lösungen, anstatt sich auf die Probleme oder die Vergangenheit zu konzentrieren.

- 1. Wertschöpfungspotenzial von Konflikten nutzen:** Konflikte werden als Gelegenheiten gesehen, um Verbesserungen und Innovationen zu fördern.
- 2. Schnelle und konstruktive Konfliktbearbeitung anstreben:** Der Fokus liegt auf der schnellen Identifizierung und Umsetzung von Lösungen.
- 3. Managementebenen einbeziehen:** Konflikte werden zunächst auf den vorhandenen Managementebenen bearbeitet und einer Lösung zugeführt.
- 4. Außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren nutzen:** Wenn auf den Managementebenen keine einvernehmliche Lösung erreicht wird, werden Konfliktlösungsverfahren mit Einbindung externer Streitlöser angewandt.
- 5. Stärken und Ressourcen erkennen:** Im lösungsorientierten Konfliktgespräch werden Wege besprochen, die bewirken sollen, dass sich die Lösungssuchenden ihrer Stärken und Ressourcen bewusst werden.

Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung erfordert positive Einstellung und Offenheit für neue Perspektiven.

102

## Systemisches Konsensuieren

Methode zur Entscheidungsfindung, die darauf abzielt, die Lösung zu finden, die in einer Gruppe **die geringste Ablehnung** erfährt.

1. **Thema definieren bzw. Problem formulieren**
2. **Lösungsvorschläge sammeln**
3. **Bewertung der Vorschläge:** 0 = keine Ablehnung bis 10 = maximale Ablehnung
4. **Ablehnungswerte summieren**
5. **Lösung mit der geringsten Ablehnung auswählen**

Fördert eine kollaborative Entscheidungsfindung und berücksichtigt die Meinungen aller Gruppenmitglieder, wodurch Lösungen gefunden werden, die von der Mehrheit getragen werden können.

103

## Herausforderungen des systemischen Konsensierens

**1. Zeitaufwand:** Der Prozess kann zeitintensiv sein, besonders wenn viele Vorschläge gesammelt und bewertet werden müssen. Es erfordert Geduld und Engagement von allen Beteiligten.

**2. Ehrliche Bewertungen:** Teilnehmer könnten zögern, ihre wahre Meinung zu äußern, besonders wenn sie befürchten, dass ihre Ablehnung negativ aufgenommen wird. Anonymität bei der Bewertung kann hier helfen.

**3. Komplexität der Themen:** Bei sehr komplexen oder technischen Themen kann es schwierig sein, klare und verständliche Vorschläge zu formulieren und zu bewerten.

**4. Gruppendynamik:** Machtverhältnisse und persönliche Beziehungen innerhalb der Gruppe können den Prozess beeinflussen. Es ist wichtig, eine offene und respektvolle Kommunikationskultur zu fördern.

**5. Konsensfindung:** Es kann herausfordernd sein, eine Lösung zu finden, die wirklich die geringste Ablehnung erfährt, besonders wenn die Gruppe sehr heterogen ist.

**6. Umsetzung:** Selbst wenn eine Lösung gefunden wird, kann die tatsächliche Umsetzung schwierig sein, wenn nicht alle Beteiligten voll dahinterstehen oder wenn es an Ressourcen mangelt.

**7. Veränderungsresistenz:** Manche Teilnehmer könnten resistent gegenüber Veränderungen sein und sich schwer tun, neue Vorschläge zu akzeptieren.

Um diese Herausforderungen zu meistern, ist es wichtig, den Prozess gut zu moderieren, klare Regeln und Erwartungen zu setzen und eine offene, unterstützende Atmosphäre zu schaffen.

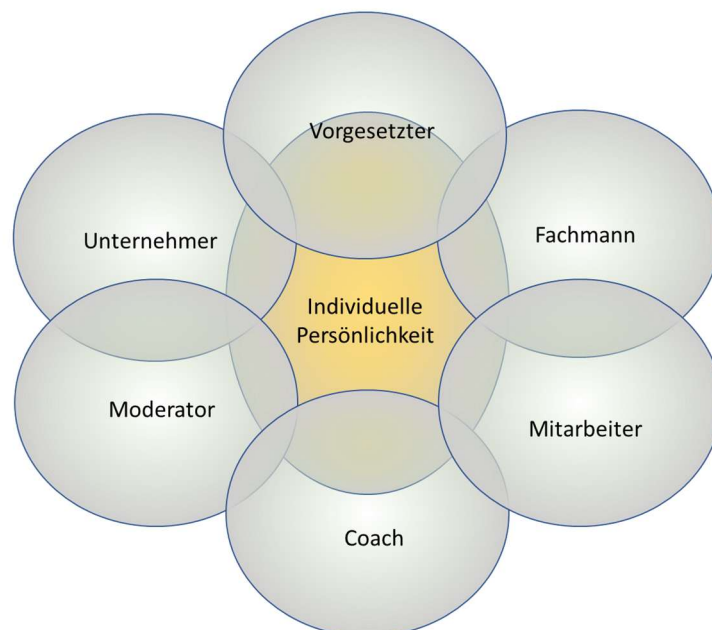
104

# Zehn Kernaussagen „guter Führung“

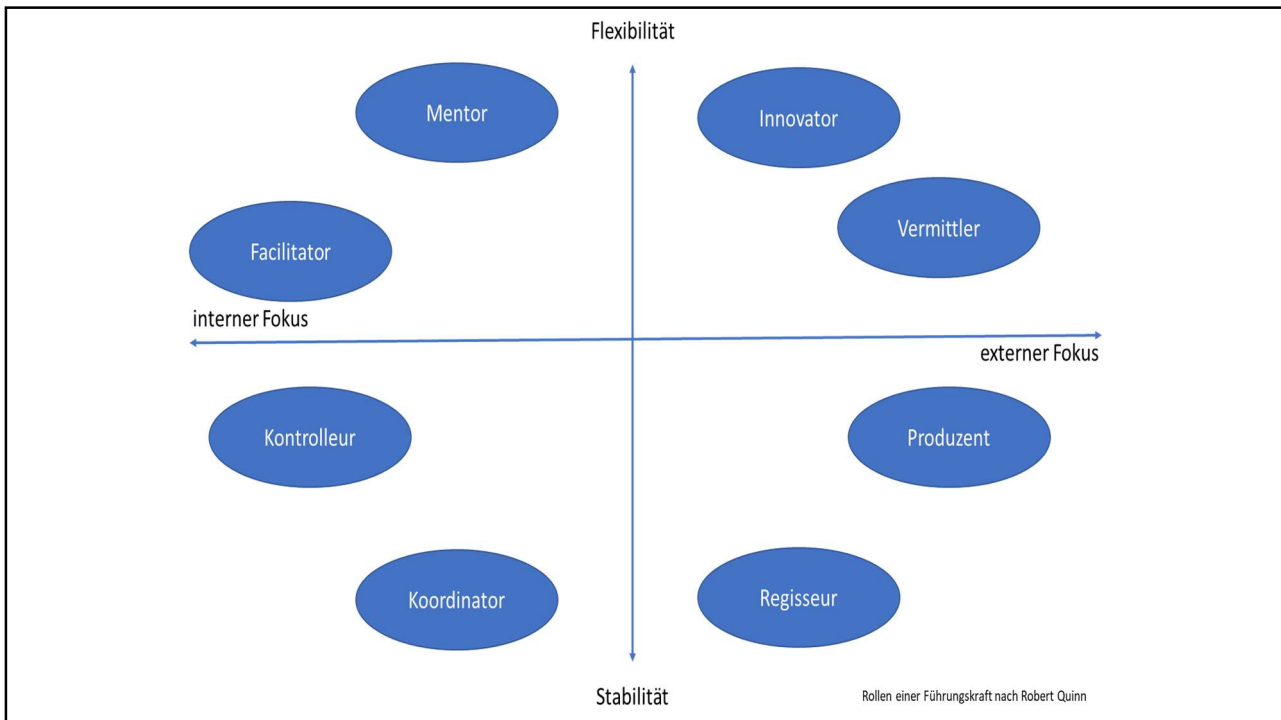
Monitor „Führungskultur im Wandel“

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**.

105



106



107

## 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.

108

## **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.

109

## **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.

110

## **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.

111

## **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.

112

## **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.

113

## **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.

114

## 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.

115

## Die Fragen-Matrix

P



116

# mechanistisch vs. ganzheitlich

117

## 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?

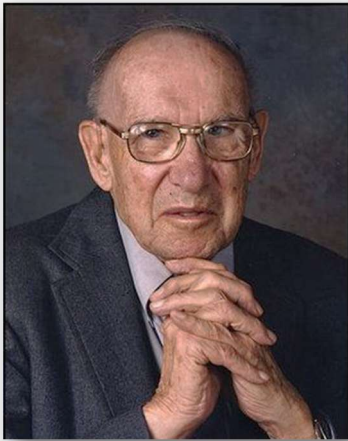
Beobachtungsgabe und Empathie	81 %
Gedankliche Offenheit	61 %
Vor allem Selbstführung	52 %
Einen ethischen Kompass	48 %
Psychologische Kenntnisse	26 %
Rhetorisches Geschick	9 %

## 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 %

118

*„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 vereinbarte Ziele
- Transaktionale Ansätze beruhen auf einem Austausch von Leistung und Honorierung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

119



120



121

## The New Leadership School:

P

### Charismatische Führung – visionär

Zukunftsvision, Inspiration, Vertrauen statt Kontrolle, glaubhaftes Ziel, Überzeugungskraft, erfolgreich bei ideologischer Komponente des Unternehmens oder in einer Krise

### Transformationale Führung – emotional

Emotionalität, Bewunderung, Identifikation, Imitation, Vertrauen statt Kontrolle, Führungskraft als Identifikationsanker

122



123




**Charisma ist lernbar.**

### **Entspannung**

Wer Angst oder Stress ausstrahlt, wird auf andere Menschen nicht charismatisch wirken. Versuchen Sie also zu entspannen und wirken Sie ruhig und gelassen.

124



**Charisma ist lernbar.**

**Selbstbewusstsein**

Seien Sie von dem, was Sie tun, überzeugt und gehen Sie damit selbstbewusst um. Ein selbstbewusstes Auftreten stärkt Ihr Charisma erheblich.

125



**Charisma ist lernbar.**

**Gefühle**

Untersuchungen haben bestätigt, dass Menschen mit einer charismatischen Ausstrahlung ihre Gefühle stärker zeigen als andere Personen.

126



Charisma ist lernbar.

### **Körpersprache**

Wie wichtig Körpersprache ist, um überzeugend zu wirken, ist den meisten bewusst. Dennoch wird die Körpersprache oft aus Desinteresse ignoriert. Achten Sie mehr auf Ihre Körpersprache und setzen Sie sie bei Ihrer Kommunikation bewusst ein.

127



Charisma ist lernbar.

### **Nachdenken**

Denken Sie über das, was Sie sagen wollen, erst einmal genau nach. Erst wenn Sie sicher sind, dass das, was Sie sagen möchten, interessant, hilfreich oder witzig ist, sprechen Sie es aus.

128



**Charisma ist lernbar.**

### **Sprache**

Achten Sie darauf, dass Ihre Sprache nicht monoton klingt, sondern lebendig und authentisch. Variieren Sie Geschwindigkeit, Tonhöhe und Rhythmus.

129



**Charisma ist lernbar.**

### **Blickkontakt**

Schauen Sie Ihrem Gesprächspartner in die Augen, wenn Sie mit ihm reden.

130



**Charisma ist lernbar.**

### **Fester Händedruck**

Begrüßen Sie Ihren Gesprächspartner mit einem festen, aber nicht zu festen Händedruck.

131



**Charisma ist lernbar.**

### **Interesse**

Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie ernsthaft an dem, was er sagt, interessiert sind. Seien Sie konzentriert und aufmerksam.

132

## 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

133

## Charisma – günstige Voraussetzungen

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



134

M<sub>AN</sub>

M<sub>USS</sub>

M<sub>ENSCHEN</sub>

M<sub>ÖGEN</sub>

135

## Führungskompetenzen:

P

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

136

**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 Mitarbeitern und Bauleitung transparent machen*

*Wünsche und Forderungen des Bauleiters klar formulieren*

*Absprachen treffen*

**Einzelgespräche führen.**

*Hintergründe für persönliche Gefühle und Bedürfnisse bei Mitarbeitern und Bauleitung transparent machen*

*Wünsche und Forderungen des Bauleiters klar formulieren*

*Verhaltensänderung beim Mitarbeiter motivieren*

**Regelmäßige Teamgespräche führen**

*Förderung der selbstorganisatorischen Potentiale des Teams*

Es kann vorkommen, dass Sie auch über einen längeren Zeitraum nicht persönlich auf der Baustelle anwesend sein können.

**Was sollten Sie vor Ihrer Abwesenheit organisieren?**

- *Übergabegespräche führen*
- *Stellvertreter benennen und einweisen*
- *Schriftliche Anweisungen hinterlegen*
- *Selbständigkeit des Teams analysieren und Verantwortungen delegieren*
- *Ziele und Zwischenziele benennen*

Ambivalenz zwischen hoch motivierten und kaum zu motivierenden Mitarbeitern.

Großes Mittelfeld.

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

139



**P**

**Intrinsische Motivation**

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

**Extrinsische Motivation**

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

140

## **Intrinsische Motivation**

Kommt von innen – die Motivation ist selbstbestimmt und basiert auf persönlichen Interessen und Werten  
Fokussiert auf die Freude am Prozess statt auf das Endergebnis  
Langfristig anhaltend, da sie durch tief verwurzelte Überzeugungen getragen wird  
Kreativitätsfördernd – ermöglicht unkonventionelles Denken und Handeln  
Unabhängig von äußerem Druck oder Belohnungen

### **Vorteile:**

Erhöhte Ausdauer: Aufgaben werden über einen längeren Zeitraum mit Begeisterung durchgeführt.  
Höhere Qualität: Ergebnisse sind oft besser, da die Person sich mit Leidenschaft einbringt.  
Persönliche Erfüllung: Menschen fühlen sich zufrieden und erfüllt, wenn sie sich mit Herzblut engagieren.  
Kreatives Denken: Fördert innovatives und originelles Handeln.  
Stressreduzierung: Die Arbeit wird als befriedigend empfunden und weniger als Belastung.

### **Nachteile:**

Mangel an Dringlichkeit: Da der Fokus auf persönlicher Erfüllung liegt, kann es passieren, dass weniger drängende Aufgaben hinausgezögert werden.  
Schwierigkeit bei Routineaufgaben: Intrinsisch motivierte Personen könnten wenig Interesse an monotonen oder uninteressanten Aufgaben zeigen.  
Abhängigkeit von persönlicher Leidenschaft: Wenn das Interesse an einer Tätigkeit schwindet, kann die Motivation komplett verloren gehen.

141

## **Extrinsische Motivation**

Kommt von außen – zielt darauf ab, Belohnungen zu erhalten oder negative Konsequenzen zu vermeiden.  
Fokussiert auf das Ergebnis der Handlung, weniger auf den Prozess.  
Kurzfristig wirksam, abhängig von der Größe der Belohnung oder des Drucks.  
Abhängig von externen Faktoren wie Lob, Geld oder Status.  
Häufig zielorientiert – klare Vorgaben oder Erwartungen sind erforderlich.

### **Vorteile:**

Effizienz: Menschen werden dazu motiviert, schnell Ergebnisse zu erzielen.  
Klarheit: Klare Ziele und Belohnungen helfen, die Richtung festzulegen.  
Handlungsorientierung: Hilft dabei, Aufgaben zu erledigen, auch wenn die intrinsische Motivation fehlt.  
Erfolgsorientierung: Belohnungen wirken als Anreiz, sich überdurchschnittlich anzustrengen.  
Teammotivation: Externe Anreize können in Gruppensituationen effektiv eingesetzt werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

### **Nachteile:**

Kurzfristigkeit: Sobald die externe Belohnung entfällt, kann die Motivation stark nachlassen.  
Druckabhängigkeit: Äußerer Druck oder Belohnungen können Stress verursachen und die intrinsische Freude am Tun verringern.  
Abhängigkeit von externen Faktoren: Personen könnten ihre Handlungen mehr an Belohnungen ausrichten als an persönlichen Werten oder langfristigen Zielen.

142

## **Führungskräfte müssen lernen:**

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

143

Voraussetzung für alle Punkte:

**Kommunikative Kompetenz und Kraft**

Fragen stellen: **offene** Fragen

Zuhören: **aktiv** zuhören

144

### Das JOHARI – Fenster

<b>Die öffentliche Person</b> (allen bekannt)	<b>Der blinde Fleck</b> (nur anderen bekannt)
<b>Mein Geheimnis</b> (nur mir bekannt)	<b>Das Unbewusste</b> (keinem bekannt)

145

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?

146

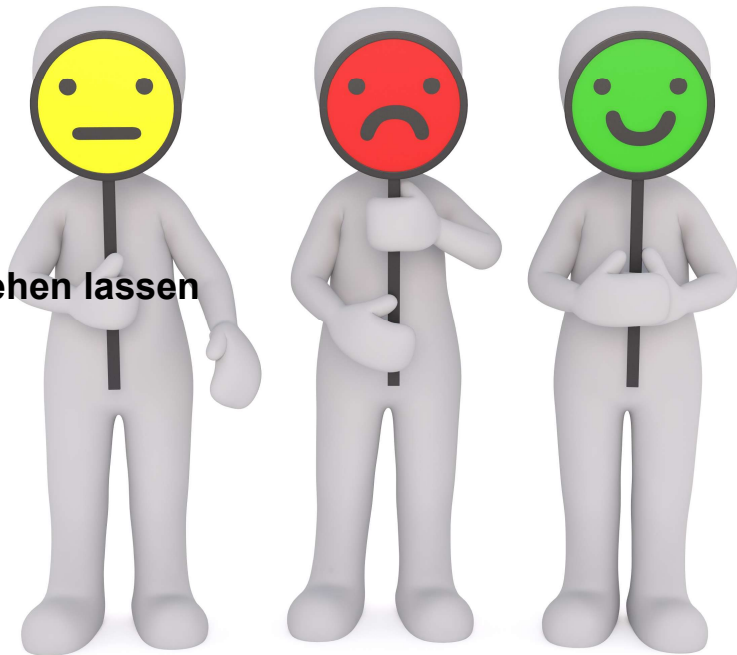
**Empathie schulen**

**Typen mischen**

**Gemeinsamkeit entstehen lassen**

**Zukunft ausmalen**

**Kollektiv bewerten**



147

**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 Experimentierfreude

aktivierender Herausforderung

imaginationfähige 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

148

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

**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

149

## Delegieren P

- **Entlastung** der Führungskraft
- **Freistellung** der Führungskraft und somit Zeit für spezifische Führungsaufgaben
- **Fachkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter werden genutzt**
- **Selbständigkeit** wird gefördert
- Wirkt sich positiv auf den **Teamgeist**, die **Leistungsmotivation** und **Arbeitszufriedenheit** der Mitarbeiter aus.

150

## 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?

Um Probleme bei ihrer Abwesenheit zu vermeiden, ist eine klare und unmissverständliche Formulierung von Arbeitsanweisungen nötig.

### **Inhalte einer delegierenden Arbeitsanweisung:**

- *Was soll delegiert werden?*
- *Wer soll die Aufgabe ausführen?*
- *Wofür? Welches Ziel soll erreicht werden?*
- *Wie soll die Aufgabe erledigt werden?*
- *Womit? Welche Hilfsmittel werden benötigt?*
- *Wann wird die Aufgabe abgeschlossen?*

## Das Pareto - Prinzip

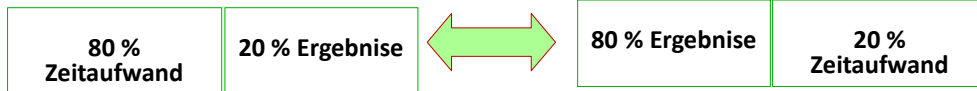


Vilfredo Federico Pareto  
15.07.1848 – 19.08.1923



Schlechtes Zeitmanagement

Erfolgreiches Zeitmanagement



153

**Zeit**

20%

80%

**Ergebnis**

80%

20%

154

Was würdest Du tun, wenn Du aufgrund einer Erkrankung nur noch 2 Stunden pro Tag Zeit zum arbeiten hast?

Was würdest Du tun, wenn Du aufgrund einer Erkrankung nur noch 1 Tag pro Woche Zeit zum Arbeiten hast?

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

155

**WARUM? oder WOFÜR?**

156

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?

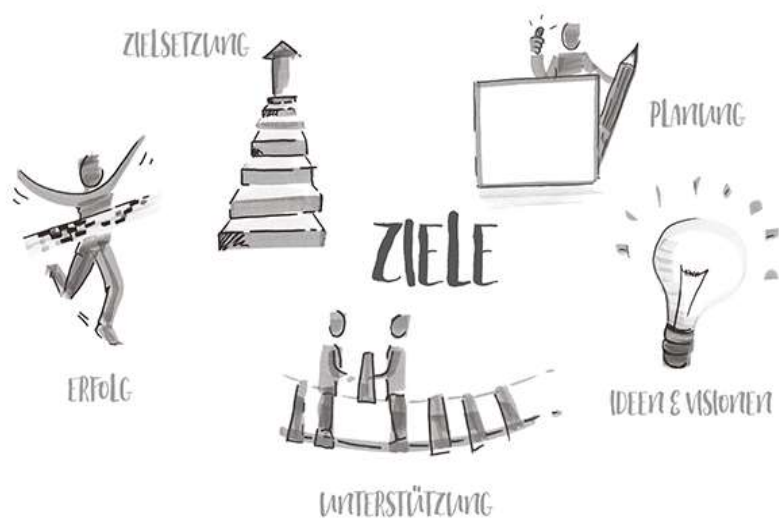
Bis wann soll das Ziel erreicht sein?

Was ist das Ziel hinter dem Ziel?

157

Ziele positiv, attraktiv und aktionsorientiert formulieren  
Ziele müssen interessant und realistisch sein

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



158

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?

159

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?

160



*„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 gleichen Waffen kämpfen, denn um bei dieser Art von Arbeit erfolgreich zu sein, muss man eher zuhören als reden,*

*und ein phlegmatisches Temperament haben, Selbstbeherrschung, absolute Diskretion und eine Geduld, die jeder Belastung standhält – sie sind die Garanten des Erfolgs.“*

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

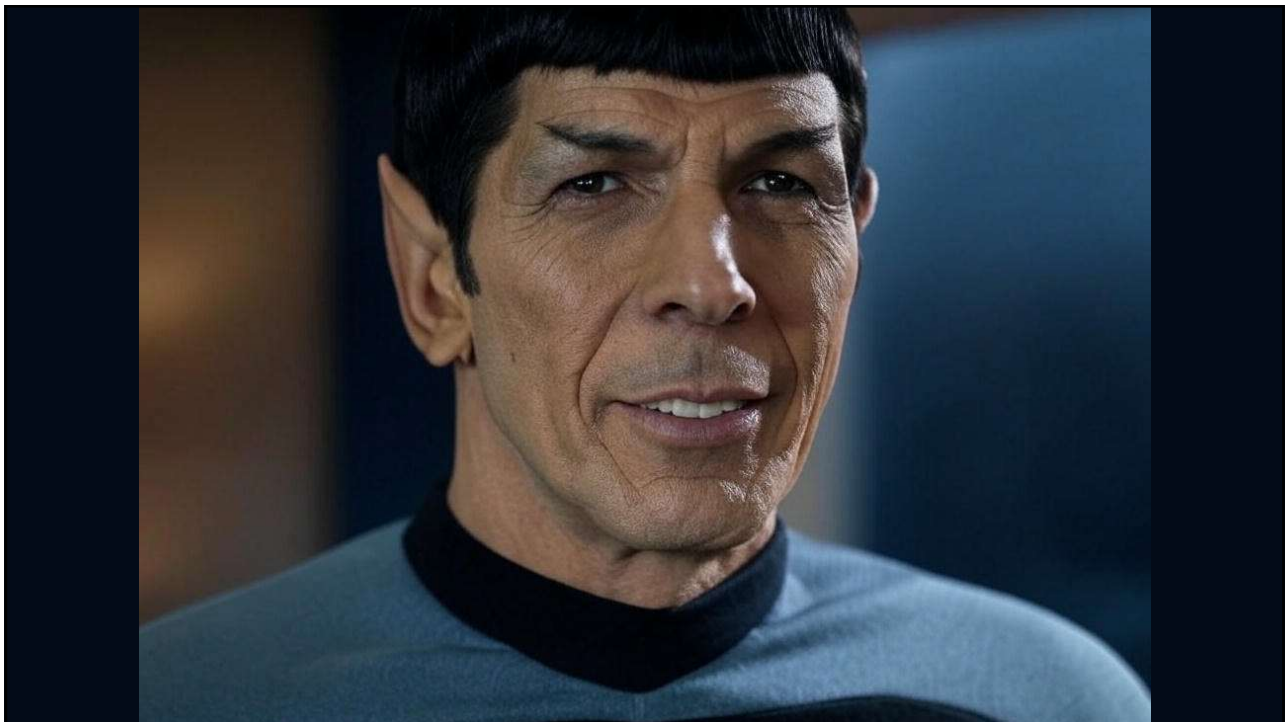
**THE ART OF  
DIPLOMACY**

François de Callières

Edited by  
H.M.A. Keens-Soper  
Karl W. Schweizer



161



162



163

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.

164

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.

165

Wir können nicht „nicht kommunizieren“. Auch Schweigen oder nonverbales Verhalten wie Mimik, Gestik usw. ist 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 wird (anstatt zu sagen, was nicht getan wird).

166

### **Allgemeine Empfehlungen:**

- Niemals (nicht zu schnell) Nein oder Ja sagen.
- „Schwierig“ statt nein und „interessant“ statt ja.
- Sprechen Sie von Vorteilen (allgemein) und Nutzen (individuell).
- Bieten Sie keinen Kompromiss an, aber planen Sie ihn ein.
- Minimieren Sie Drohungen (eigene und fremde).
- Fragen statt Vorwürfe
- Aktion führt zu Reaktion / Konsequenz
- Agieren statt reagieren
- Stop – Look – Go
- Gesichtsverlust verhindern

167

### **Brücken bauen:**

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

Recherchieren Sie die Gründe für den Widerstand Ihres Kontrahenten 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.

168



169

## Überzeugungskraft:

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

170

## Kompetente und effektive Überzeugungskommunikation

1. Sprachlich sicher: auf den Punkt kommen und Überzeugungskraft bündeln
2. Zielklarheit: motivierende und kraftvolle Ziele ersparen Argumentationsarbeit
3. Überzeugungs-Psychologie: die Motive und Interessen des Gegenübers erkennen und nutzen
4. Authentizität und Persönlichkeit: Vertrauen schaffen

171

Eigenschaft  
(Vorteil)  
Nutzen

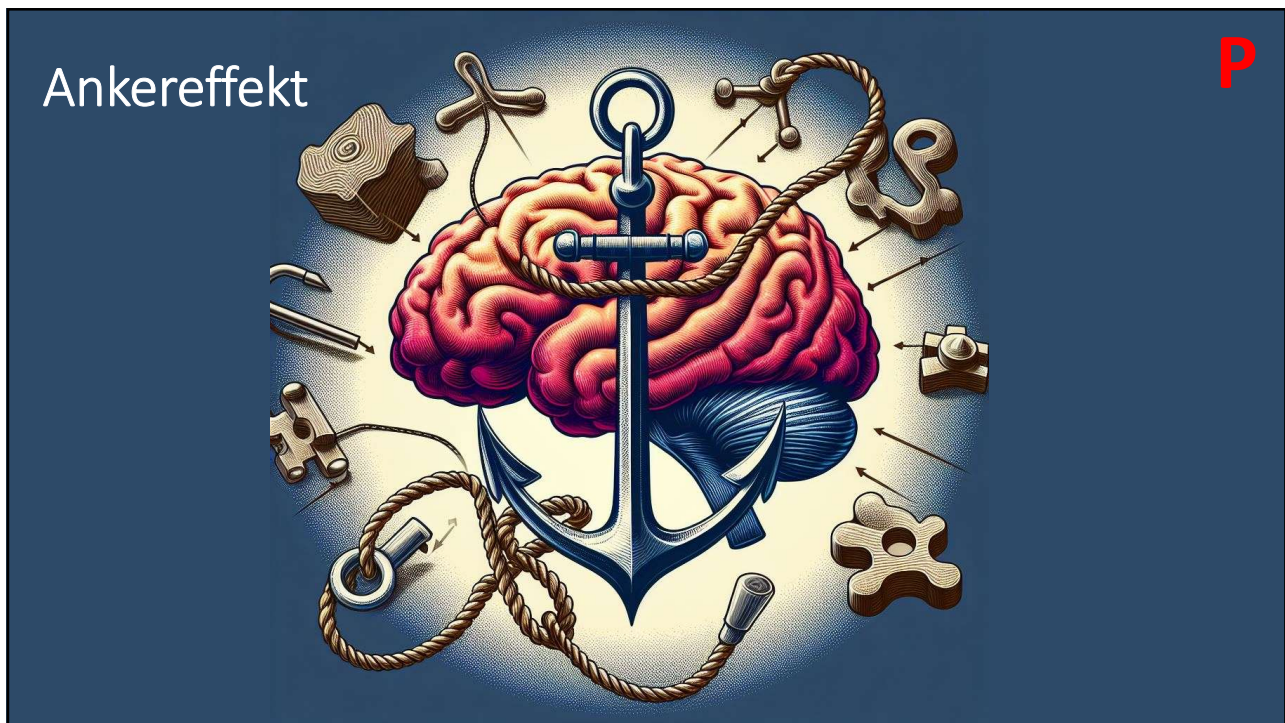


172

## Harvard-Konzept

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

173



174



## Aufbauen einer JA-Haltung

175

### Taktiken erkennen

P

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

176

### 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	Übergangs	tendenz
progressive	Wachstums	struktur
qualifizierte	Organisations	problematik
konzentrierte	Identifikations	potenz
permanente	Interpretations	konzeption
integrierte	Generations	flexibilität
strukturierte	Führungs	reaktion
ambivalente	Aktions	phase
funktionelle	Fluktuations	regression

177

### 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 Auswirkungs-Perspektive / „Rollen-Perspektive“

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

Aufbau kontinuierlicher Feedback-Schleifen mit Anerkennung des Überbringens von Unerfreulichem

178



*„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 1975 einen Zustand des Glücksgefühls, in den Menschen geraten, wenn sie gänzlich in einer Beschäftigung aufgehen -> Flow

179

#### 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“ spielen.
7. Sehr unterstützend ist es auch, einen *Zeit-Rahmen zu definieren.*

180



„So tun, als ob...“

oder

„Fake it, until you make it!“



[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