



Bdla – Bauleitergespräche 13. – 14.01. 2006

Wenn's mal wieder laut wird ... Strategien zur Konfliktbewältigung

Folie
Nr.

Text

1 Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich, Sie zu dem Thema:
„Wenn's mal wieder laut wird ...“, begrüßen zu können.

Gemeint ist nicht die Stimmung hier im Saal, sondern auf Ihren diversen
„Baustellen“

Unter Baustelle verstehe ich nicht nur ein Projekt auf der Mutter Erde, sondern
durchaus auch all die anderen „Baustellen“ in Ihrem übrigen Alltag.

Ich bedanke mich bei dem Veranstalter, dass er diese Thematik aufgegriffen hat
und mir die Gelegenheit damit gibt, Ihnen nicht nur Bekanntes sondern auch
neues Gedankengut zu präsentieren und dieses Gut für Sie ein wenig zu ordnen.



2 Was erwartet Sie in dieser Stunde?

1. 45 Minuten Vortrag

Ich werde Ihnen einen Auszug aus über 200 Stunden Mediatorenausbildung und ca. 4 Jahren Mediatorentätigkeit präsentieren. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich nicht alle Facetten der Kommunikation in der Kürze beleuchten kann, sondern wirklich nur die wichtigsten Aspekte herauspicke. Wenn ich Sie zum Schluss neugierig gemacht habe, besuchen Sie doch ein Tagesseminar zu diesem Themenkreis.

Diesen Vortrag habe ich Ihnen wie folgt untergliedert und erzähle Ihnen:

2. Ein paar kurze Worte zu meiner Berufserfahrung
3. Warum wird es laut auf der Baustelle.
 - wie sollte ich damit umgehen
 - Hintergründe, Ursachen, Beteiligte

Ich möchte mich heute mit Ihnen darauf einigen, dass mit Lautwerden nicht das Baumaschinengetöse gemeint ist, sondern die zwischenmenschlichen Beziehungen, die durchaus auch leise und trotzdem grausam ablaufen können.

4. Grundsätzliches zur Kommunikation
 - Bedürfnisse und Gefühle.

Das sind sicher auch für Sie keine Geheimnisse, aber vielleicht sehen Sie nachher die eine oder andere Situation Ihres Lebens noch einmal von einer anderen Seite.

5. Effizientes Verhandeln
 - nicht nur um Positionen, sondern für eine Win-Win-Lösung kämpfen

Hier betritt der eine oder andere von Ihnen sicher Neuland
Ich bin sehr gespannt auf Ihre Reaktion.

6. Wenn nichts mehr geht ...
 - Ein Ausweg

Ich möchte Ihnen in diesem Teil, nur ganz kurz und mit Sicherheit einen eigenen Vortrag wert, einen Hinweis zur Wirtschaftsmediation geben.

7. 15 Minuten Diskussion



3 **Wolf Braune**

30 Jahre Erfahrung im GaLaBau:

- als Unternehmer und damit auch als Bauleiter
- als Vorstandsmitglied des Berufsstandes (FGL Berlin Brandenburg)
- als Dozent, Ausbilder und Prüfer
- als Vorsitzender der Lehranstalt für Gartenbau und Floristik in Großbeeren
- als Wirtschaftsmediator, nicht nur im GaLaBau.

4 **Wenn's mal wieder laut wird**

„Im Grunde sind es immer die Verbindungen mit Menschen,
die dem Leben seinen Wert geben“

(Wilhelm von Humboldt)

Dieses Zitat verdeutlicht Ihnen die Philosophie meines Vortrages.
Wenn Sie Wert auf menschliche Beziehungen legen, sind Sie in dieser Stunde hier richtig.
Wenn nicht, schadet es sicher nicht zugehört zu haben.

5 **Warum wird es auf der Baustelle laut?**

Konflikte entstehen in den häufigsten Fällen durch Missverständnisse und Kommunikations-Schwierigkeiten.
Der eine macht etwas im guten Glauben es gut zu machen und der andere empfindet das als Angriff auf seine Person, seine Bedürfnisse.

Dass Konflikte auch durch Machtmissbrauch, Boshaftigkeit, Gleichgültigkeit usw. entstehen, ist auch kein Geheimnis.

Immer wenn es im negativen Sinne laut auf der Baustelle wird, ist „Sand im Getriebe“ oder stehen die „Kühe auf dem Eis“.
Diese Situation kostet nicht nur Geld sondern auch Motivation, Kraft und ein gutes Stück Ihrer Lebenszeit.

6 **Was Bedeutet laut werden im Sprachgebrauch?**

- Der Empfänger meiner Nachricht ist schwerhörig.
das ist die harmlose Variante und lässt sich durch die Verabredung des gemeinsamen Umganges gut regeln, ist heute aber nicht gemeint
- Weil es zur Kultur gehört?
Baustellenkultur? Zur Unternehmenskultur? Zum Führungsstil gehört, oder ist es die Selbstdarstellung der Person die da laut wird?



Ich kenne Unternehmen, da wird häufig gebrüllt, da soll es auch schon Prügeleien gegeben haben.

Unternehmen mit dieser „Kultur“ existiert schon seit Jahrzehnten erfolgreich am Markt und verfügt immer über Mitarbeiter.

Andere Unternehmen gehen daran zu Grunde.

Leider gilt das aber auch für Unternehmen, bei denen Brüllen nicht zum Führungsstil gehört.

Es kommt offensichtlich auf die richtige Mischung an.

– Ich werde laut, weil ich mich nicht verstanden fühle, nur Positionen vertrete, aber meine dahinter stehenden Interessen nicht so artikulieren kann, dass der andere sie versteht.

– Sie oder er werden laut, weil sie:
„mit dem Rücken an der Wand stehen“, sich nicht mehr wehren können, ohnmächtig vor Wut und Enttäuschungen sind, Angst haben

7 **In der Regel haben wir mehre Beteiligte an dem Lautwerden**

8 **Die Beteiligten am Bau, wer mit wem?**

- Der oder die Auftraggeber
- Der oder die Planer und der bauleitende Architekt
- Der oder die Auftragnehmer
- Die Behörden
- Die Umwelt, die Nachbarn

9 **Die Ausgangssituation der Baustelle zum Lautwerden**

Die nachfolgenden Beschreibungen sind frei erfunden,
etwaige Ähnlichkeiten sind rein zufällig

Der Bauherr:

- Die Baukosten sind gestiegen und müssen nachfinanziert werden, aber die Bank will nicht mehr
- Ein Unternehmen ist insolvent geworden
- Ein Unternehmen ist im Bauverzug
- Ein Lieferant kann nicht rechtzeitig liefern
- Die Baubehörden haben zusätzliche Auflagen erteilt
- Er hat sich vom Hochbauarchitekten getrennt und klagt auf Schadensersatz

10 **Die Ausgangssituation der Baustelle zum „Lautwerden“**

Der Architekt:

hat vom Auftraggeber den Planungsauftrag erhalten

Die Rahmenbedingungen:



- Auftrag pauschal, 30% unter HOAI
Große Wünsche des AG aber wenig Geld (Topf gedeckelt)
Mehrfach Änderung der Planung
Zeitdruck bei Planung und Ausschreibung
Bauverzug des Hochbau
Submissionspreise 20-30% unter der Kostenschätzung
Informationsdefizite zwischen AG, Hochbau und Architekt
Das LV und die Zeichnungen stimmen mit den Örtlichkeiten nicht überein

11 Die Ausgangssituation der Baustelle zum „Lautwerden“

Der Auftragnehmer:

- Hat sich für die Ausschreibung beworben und einen Aktenordner erhalten:
Vertragsbedingungen 2/3, LV 1/3
Angebotszeit 1 Woche incl. ein Feiertag, zur Baustellenbesichtigung fehlt die Zeit
Er bekommt nicht schnell genug alle Lieferantenpreise und muss zum Teil schätzen.
Das LV ist widersprüchlich und lückenhaft und enthält viele Sammel- und Alternativpositionen
Er hat zur Zeit wenig Arbeit, „geht scharf ran“ und „rechnet“ mit Nachträgen um die Preise zu sanieren
Er hat die Schwierigkeiten auf dieser Baustelle unterschätzt, der Bauverzug ermöglicht nur kleinteiliges Arbeiten und verursacht Unterbrechungen
Durch den Bauverzug kommen die Arbeiten in die Schlechtwetterzeit
Sein bester Polier erleidet einen Unfall und fällt für längere Zeit aus
Die Baustelle wird Nachts aufgebrochen, Radlader und Werkzeug sind vermutlich auf dem Weg nach Osteuropa
Der Auftraggeber zahlt schleppend, erteilt keine Nachträge und entscheidet keine Detailfragen der Ausführung

12 Die Handelnden zum „Lautwerden“

Der Bauleiter des AG:

- Ist Kaufmann und Jurist, aber wenig Erfahrung am Bau

Der Bauleiter des Architekten:

- Hat die Arbeit für Drei zu leisten, Probleme zu Hause wegen der vielen Überstunden und keine wesentlichen Entscheidungsbefugnisse

Der Bauleiter des Auftragnehmer:

- Arbeitet auch für Drei, kann nicht so richtig mit seinem Polier, gerade kurz vor der Scheidung, seine Entlohnung richtet sich nach dem Erfolg der Baustelle, hat aber seit zwei Monaten keinen Lohn erhalten

Die Mitarbeiter des Auftragnehmers:

- Das soll einem weiteren Vortrag vorbehalten sein ...

13 Wenn es gut geht....



Laufen die Auftragsverhandlungen und Baubesprechungen wie folgt ab:
Die Beteiligten treffen sich regelmäßig und klären offene Fragen,
(manchmal am „Runden Tisch“ beim Bier).
Jeder steht zu seiner Verantwortung.
Aufgetretene Schwierigkeiten werden im Sinne der Bauaufgabe von allen
Beteiligten optimal gelöst.
Der Auftraggeber ist sehr zufrieden und lohnt das mit schneller Bezahlung der
Rechnungen.

14 **„... aber eines Tages begann ein großes Geschrei ...“**

Meist beginnt es bei den ersten Nachträgen des Auftragnehmers oder bei
Nachforderungen des Auftraggebers
Oder bei Fehlleistungen der einen oder anderen Seite

15 **„... und endete für alle Parteien ernüchternd und grausam ...“**

Der Weg geht häufig zum Anwalt und dann zum Gericht.

Wir alle wissen:

Ein Gerichtsverfahren

- Kostet Sie sehr viel Zeit, Lebenszeit!
- Kostet Geld und Energie, was eigentlich im übrigen Geschäftsablauf benötigt wird.
- Und meist gehen die streitenden Parteien als Verlierer hervor und finden Wege, sich erneut zu bekriegen.

16 **Was ist zu tun, wenn es „laut“ wird?**

1. Eine GFK („gewaltfreie Kommunikation“)-Ausbildung nach Marshall B. Rosenberg?
GFK steht für gewaltfreie Kommunikation, Herr Rosenberg ist ein, heute ca. 70 jähriger Mann aus USA, Psychologe, der GFK entwickelt hat und international Anerkennung dafür erhält.
Er tritt ein- bis zweimal im Jahr auch bei uns auf und ist im Februar wieder hier. Karten für diese Veranstaltung werden sicher jetzt zu „Schwarzmarktpreisen“ gehandelt.
2. Eine Ausbildung in Psychologie und Kommunikationswissenschaften?
Diesen Eindruck hatte ich öfter schon und deswegen meine berufliche Entwicklung zum Mediator.



3. Selber brüllen?

Das liegt zumindest mir nicht, ich bin so erzogen worden: „Wer brüllt hat Unrecht“, aber auch das ist nicht richtig, wie wir ein paar Folien vorher schon bemerkt haben.

4. Verhandeln nach dem Harvard-Konzept?

Das hört sich gut an, aber was ist das?

Harvard ist ebenfalls ein Amerikaner mit internationaler Anerkennung. Alles was ich Ihnen in der Folge erklären möchte, basiert auf seinem Konzept.

17 **Was steht eigentlich hinter dem „Lautwerden“?**

Das Eisbergmodell, eine Darstellungsform für Dinge und Sachverhalte, von denen ein geringer Teil sichtbar ist, der überwiegende Teil erst einmal verborgen bleibt.

Die Sachebene:

Das Thema, der sachliche Zusammenhang von Vorgängen, Information, der fachliche Input in einer Kommunikation Fachinput.

Die Erlebnisebene:

Das Ich, meine Erfahrung, Gefühle, Wünsche, aber auch Projektionen in den anderen.

Die Beziehungsebene:

Das Zusammenleben in der Gruppe, mit einem oder mehreren Menschen, das Miteinander, die Nähe zu dem oder den Anderen, die Distanz und die Beziehung, die ich zu einem oder mehreren Menschen habe.

Sie bekomme in der Regel, in einer Zerwürfnissituation, keine vernünftigen, tragfähigen Regelungen auf der Sachebene zu Stande, wenn nicht die Erlebnis- und Beziehungsebene geklärt ist.

18 **Was steht noch hinter dem „Lautwerden“?**

Sie sehen auf der Folie den Bedürfnisturm von Birkenbihl aus dem Jahr 2000, durchaus vergleichbar mit der Bedürfnispyramide von Maslow.

Je nach dem, in welchem Abschnitt Ihr Gegenüber gerade steht, sind bestimmte Wünsche oder Forderungen umsetzbar oder nicht.

Wenn die Grundbedürfnisse nicht oder nur unvollständig erfüllt sind, sucht der Betreffende erst nach dieser Erfüllung. Ist sie erfolgt, ist er bereit, sich auf Neues einzustellen.

Gerade das Bedürfnis nach Sicherheit, finanzieller und körperlicher Sicherheit, so wie die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Akzeptanz und Anerkennung blockieren mögliche Vereinbarungen, wenn sie nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Und Sie kennen mit Sicherheit so manchen Landschaftsgärtner oder Gärtnerin, die sich mit der Gestaltung eines Garten selbstverwirklichen wollen, nicht immer in Ihrem Interesse.



19 **Jeder sieht die Welt mit seiner Brille ...**

Wir sehen nicht was wirklich ist, sondern:
was unsere Lebenserfahrung uns vorgibt.
Unser Gehirn verknüpft sofort und automatisch gemachte Erfahrungen mit der
gerade laufen den Situation, ohne zu prüfen.
Ohne richtig zuzuhören, zu zusehen urteilen wir nach unseren Erfahrungen,
oftmals vorschnell, von Projektionen belastet und damit ungerecht und falsch.

Wenn Ihnen also Ihr Gegenüber etwas erzählt, was nach Ihrer Meinung ganz
anders ist, ist es erst einmal die Sichtweise durch seine und nicht durch Ihre
Brille. (ehrlicher Umgang, ohne zu lügen).

Die Kunst der Kommunikation ist es, die Brillen so lange gemeinsam zu putzen
und zu wechseln bis Sie beide die gleiche Sichtweise (Beurteilung der Situation
haben).

Das kann durchaus bedeuten, dass Sie beide am Ende eine ganz andere
Sichtweise haben als am Anfang Ihrer Kommunikation.

20 **Wenn es also „laut wird“ ...**

Meine Damen und Herren,

Sie konnten mir bis hier her folgen?
Haben die Dinge aber in der Vergangenheit anders gesehen?
Wenn Sie jetzt für sich Ja sagen, dann sage ich:

Am Anfang ist das Umdenken ... vor allem Handeln

Schon unser alter Goethe wusste:

Gott gab uns nur einen Mund,
aber zwei Ohren,
damit wir doppelt soviel zuhören können,
als wir reden sollten.

Nehmen wir uns wirklich dafür Zeit um, ohne erst einmal zu bewerten,
zuzuhören?
Ich glaube nicht oder nicht ausreichend, weil Zeit Geldeinsatz bedeutet!
Und wir meinen, dass uns heute sowohl Geld als auch Zeit fehlen.
Ist es nicht so, dass wir uns im Vorfeld von Konflikten keine Zeit nehmen, aber für
eine gerichtliche Auseinandersetzung ein Vielfaches an Zeit investieren (müssen).
Und wir haben im Ernstfall einen Partner, einen Auftraggeber, einen
Auftragnehmer oder Mitarbeiter für immer verloren.



21 Wenn es also „laut wird“ zuhören und beobachten ...

Beginnen wir also unsere Kommunikations- Erkenntnisse umzusetzen.

Hier bietet uns Marshall B. Rosenberg ein hervorragendes Werkzeug: die GFK – sprich gewaltfreie Kommunikation.

Sie erinnern sich an das Eisbergmodell und den Bedürfnisturm?

Die GFK ist ein effizientes Werkzeug, um das Konflikt- Feld für tragfähige Lösungen vor zubereiten, in dem die Bedürfnisse, Gefühle, Ängste und Hoffnungen der Beteiligten angemessen berücksichtigt werden.

Denn, was ich aus vollem Herzen, voller Einsicht mittragen kann, kann ich auch umsetzen und erfüllen ohne darunter zu leiden, sei es auch noch so schwierig.

Aber, wie funktioniert das?

Die GFK – Regeln für mich:

Der Anlass:

Ein Gespräch, eine Handlung oder Unterlassung, ein Vorwurf veranlasst mich oder den anderen zu brüllen.

Hier gilt es, sich ein schweigendes **Stopp** zu setzen.

Mann gewinnt dadurch Zeit und Luft, um sich zu sammeln und sich

- stumme Selbsteinführung zu geben:
- Was habe ich gerade beobachtet? Sachlich, ohne Bewertung
- Wie fühle ich mich dabei? Bestürzt? Schockiert? Gereizt?
- Welche meiner Bedürfnisse sind in Gefahr? Vertrauen? Sicherheit? Wertschätzung?
- Welche Bitte habe ich an den Anderen, damit ich mit mir wieder ins Reine komme und den anderen verstehen kann?

Das gleiche Prozedere läuft anschließend noch einmal stumm für den anderen ab.

Die GFK – Regeln zum Anderen:

- stumme Einführung in den Anderen:
- Was hat er beobachtet?
- Was fühlt er dabei?
- Welches seiner Bedürfnisse ist in Gefahr?
- Welche Bitte könnte er an mich richten?

Erst dann erfolgt meine Antwort auf den Anlass zum Lautwerden

Das mag Ihnen alles sehr umständlich und langwierig erscheinen.

Mit etwas Übung kann dieser Vorgang in Sekunden ablaufen bzw. Sie dazu veranlassen, Bedenkzeit zu erklären, bis dieser Vorgang bei Ihnen abgelaufen ist.



Zu Ihrer Vorbereitung und Übung können Sie vergangene Konflikte nach diesem Schema analysieren.

Wenn Sie diesen, ich nenne das mal Klärungsvorgang, abgeschlossen haben, gehen Sie zum nächsten Schritt über:

22 **Wenn es also „laut wird“ nehmen Sie sich Zeit ...**

Bereiten Sie sich für effizientes Verhandeln gut vor:

- Wer ist Ihr Verhandlungspartner, mit welchen Befugnissen?
- Sehen Sie mit den Augen des Verhandlungspartners
- Welche Interessen liegen hinter seinen Positionen?
- Welche Interessen liegen hinter Ihren Positionen?
- Stellen Sie sich erneut eine Pyramide vor: 1/8 der Pyramide sind Positionen und 7/8 Interessen
- Wo haben Sie gemeinsame Positionen und Interessen?
- Seien Sie in der Sache hart, aber in der Beziehung sanft
- Die Sach- und Beziehungsebene wird oft vermengt und die Verhandlungspartner fühlen sich auf der Beziehungsebene angegriffen, trennen Sie sorgfältig
- Denken Sie vor der Verhandlung an Alternativen
- Bleiben Sie offen für andere Lösungen und Wege

Wenn Sie diese Vorarbeit erledigt haben, gehen Sie zum nächsten Schritt über:

23 **Wenn es also „laut wird“ suchen Sie einen geschützten Raum ...**

Versuchen Sie gemeinsam:

- von Positionen, beharrendem Denken, zu parallelem Denken zu wechseln
- und beleuchten Sie gemeinsam die Aspekte
- Befrieden Sie die Beziehungsebene und wechseln dann zur Sachebene

Holen Sie sich gegebenenfalls externe und neutrale Berater wie Sonderfachleute für technische und / oder juristische Fragen, Mediatoren zur Gesprächsmoderation

24 **Suchen sie gemeinsame Lösungen: ungewöhnliche Aufgaben ... verlangen ungewöhnliche Lösungen ...**

manchmal muss man das Unmögliche denken um an das Mögliche heran zu kommen:

Sehen Sie sich die Folie mit den 9 Kugeln an, verbinden Sie die 9 Kugeln mit vier durchgehenden, geraden Linien, ohne eine Linie zu wiederholen, oder den Stift einmal abzusetzen

In einem Tagesseminar würde ich Ihnen 5 Minuten einräumen, die oder eine andere, richtige Lösung zu finden.



Machen wir es heute kurz:

25 ...verlangen ungewöhnliche Lösungen...

Das besondere an dieser Aufgabe, Sie müssen aus den Rahmen herausgehen, sich auf den Rand Ihres Suppentopfes setzen um zu sehen, was Sie sich oder der andere Ihnen da „eingebrockt hat“ wie Sie zu einer Lösung finden können.

**Also: Die Lösung:
Verlassen Sie ein / Ihr „Kästchendenken“**

Wenn Sie dann gemeinsame Lösungen gefunden haben, geht es zum nächsten Schritt:

26 Aus den Lösungen werden Vereinbarungen...

Vereinbaren Sie:

- nur Win-Win-Lösungen
- Eine Win-Looser-Lösung beinhaltet bereits einen neuen Konflikt.
- Denken Sie an Ihre Zeit und Ihr Geld, das Sie zur Lösung eingesetzt haben.
- Wenn aus Ihrem „Gegner“ Ihr Partner geworden ist, sparen Sie Zeit und Geld
- Vereinbaren Sie alles so genau wie möglich und nachprüfbar für alle Beteiligten
- Treffen Sie sämtliche Vereinbarungen schriftlich

27 Und wenn nichts mehr geht?

Anwälte beauftragen?

Ja, aber nur zur eigenen Rechtsklärung und Beratung

Sachverständige beauftragen?

Ja, aber nur zur eigenen Rechtsklärung und Beratung, es sei denn es macht Sinn, sich auf ein Schiedsgutachten oder eine gutachterliche Stellungnahme zu einigen, der man sich aus vollem Herzen unterwerfen kann.

Gerichte anrufen?

Wenn Sie eine rechtliche Grundsatzentscheidung brauchen die sonst nicht zu erlangen ist, ein zögerliches **Ja**.

Wenn Sie aber eine schnelle Einigung nach selbst gestaltetem Verfahren, mit schnellem Leistungsaustausch haben wollen, dann entschiedenes **Nein**

Einen Schlichter anrufen?

Ein zögerliches Nein, Sie erhalten zwar Vorschläge, die müssen aber nicht oder nur ungenügend passen



Einen Mediator beauftragen?

Nach 30 Jahren Prozessenerfahrung ein entschiedenes **Ja**

Heute reicht leider nicht die Zeit, Ihnen ein Mediationsverfahren näher zu erläutern, nur so viel:

28 Wirtschaftsmediation macht alles möglich, wenn alle wollen...

Mit ein bis zwei Mediatoren, je nach Komplexität des Konfliktes

Mit allen Beteiligten

Mit Sonderfachleuten, wenn die eigene Kompetenz der Streitenden nicht ausreicht

Zu einer Win-Win-Lösung für alle Beteiligten

29 Vergleich der Verfahren

Mediation zu Gerichtsverfahren

Mediation	//	Gerichtsverfahren
- Sie sparen Zeit.	//	- Verfahren mit langen Fristen können sich über Jahre ziehen.
- Sie sparen Geld.	//	- Hohe Rechtsanwalts- und Gerichtskosten
- Sie gestalten den Prozess selbst.	//	- Festgelegte Regelungen / Verfahren, die eingehalten werden müssen
- Jeder geht als Gewinner hervor. (Win-Win-Lösung)	//	- Es gehen Gewinner und Verlierer, oder nur Verlierer hervor.

30 Wenn's mal wieder „laut“ wird ... Einsichten ...

1. Geben Sie nicht auf, denn ...
2. Misserfolg ist lediglich die Gelegenheit, mit neuen Ansichten noch einmal anzufangen. (Henry Ford)
3. Nehmen Sie die Menschen wie sie sind, andere gibt's nicht (Konrad Adenauer)

31 Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ich hoffe, Ihnen Einsichten, Anregungen und Denkanstöße gegeben zu haben.

Gern stehe ich Ihnen für eine Diskussion und regen Gedankenaustausch zur Verfügung



Literaturhinweise:

Effizientes Verhandeln

Knapp / Novak

Aus der Reihe Arbeitshefte Führungspsychologie Nr.55

Sauer-Verlag

ISBN 3-7938-7304-8

Gewaltfreie Kommunikation

Marshall B. Rosenberg

Jungvermann Verlag

ISBN 3-87387-4547

Im Vortrag wurden Auszüge aus „Workshop für Weiterbildner“ an der LAGF von Aloys Kötters-Gulde, Trainer – Methodenberater, verwendet.

Wirtschaftsmediation:

Wolf Braune

Sponholzstraße 7

12159 Berlin

www.wolf-braune.de

Mobil: 0176 16 01 22 39