

H A U S A R B E I T

Umgang mit „schwierigen“ Menschen in der Baupraxis

Fachhochschule Osnabrück | Modul Kommunikation in Bau- und Planungsprozessen

01.07.2010

Betreut von Prof. V. Stillger | I. Goy

Erstellt von Karl Jänike | Robert Kühn | Nadin Maiwald

INHALT

INHALT	1
ABBILDUNGEN	1
TABELLEN	1
1 EINLEITUNG	2
2 INTERPRETATION – „SCHWIERIGE“ MENSCHEN	2
2.1 „Schwierige“ Menschen	2
2.1.1 Grundeinstellungen	2
2.1.2 Rollenverteilung	3
2.2 Kommunikationsstile	4
3 METHODODIK	5
3.1 Synchronisierung	5
3.2 Verbale Kommunikation	5
4 ANWENDUNG - CHARATERBEISPIELE	6
4.1 Frau Leuchte - die Strebsame	6
4.2 Herr Kühl - Der Egoist	7
4.3 Herr Sahne - Die Drama-Queen	7
5 SCHLUSSBETRACHTUNG	8
6 QUELLEN	9
6.1 Literatur	9
6.2 Internet	10

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Drama Dreieck (siehe Quellen)	3
Abbildung 2: Vier-Seitenmodell Schulz von Thun (siehe Quellen)	5

TABELLEN

Tabelle 1: Analyseleitfaden	5
-----------------------------	---

1 EINLEITUNG

Vielen sind „schwierige“ Menschen, als Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter sowie aus dem Privaten und geschäftlichen Bereich bekannt. Manche dieser Mitmenschen erscheinen uns anstrengender als andere begründet dadurch, dass sie sich anderes verhalten als erwartet. Besonders wenn die eigene Reaktion auf den gleichen Sachverhalt grundverschieden ausfallen würde, rückt die Vielfältigkeit der unterschiedlichen Charaktere in unser Bewusstsein. Als Abhandlungsszenarium bieten sich im Rahmen der Nachvollziehbarkeit Beispiele aus der Baupraxis an. Hierfür werden drei Charaktere skizziert, die in bestimmter Art und Weise auf ihr Umfeld wirken. Anhand dieser Beispiele wird erörtert, weshalb „schwierige“ Menschen als solche aufgefasst werden und welche Methoden und Verhaltensweisen helfen, deren Verhalten nachzuvollziehen und somit die Situation zu entschärfen.

2 INTERPRETATION – „SCHWIERIGE“ MENSCHEN

2.1 „Schwierige“ Menschen

„Schwierige“ Menschen lassen sich nicht klar definieren, da jeder eine individuelle Wahrnehmung hat. Nachfolgend wird das Verhalten von „schwierigen“ Menschen nach Eckhard Gros mit Grundeinstellungen und Rollenverteilungen definiert.

2.1.1 Grundeinstellungen

In der anwendungsbezogenen Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie wird die zwischenmenschliche Kommunikation unter anderem von der Grundeinstellung zum Leben abgeleitet.

- **„Ich bin nicht ok - du bist nicht ok“ (-/-)**
Es gibt ein hohes Selbstmisstrauen und Misstrauen anderen gegenüber, darüber hinaus sind sie nur eingeschränkt genussfähig. Sie haben dem zu Folge eine eher negative Grundeinstellung.
- **„Ich bin nicht ok - du bist ok“ (-/+)**
Menschen dieser Gruppe fühlen sich bei sozialen Kontakten, anderen Gegenüber stets unterlegen. Sie haben ein geringes Selbstwertgefühl und belasten sich mit der Verantwortung für Misserfolge. Lob hingegen wird heruntergespielt und nicht angenommen.
- **„ich bin ok - du bist nicht ok“ (+/-)**
Dieser Typ ist nicht fähig objektiv zu urteilen. Der Schuldige ist immer der Andere. Ein Lob geht ihnen selten über die Lippen, da es als Zeichen von Schwäche aufgefasst werden kann.
- **„ich bin ok - du bist ok“ (+/+)**
Dieser Charakter stellt das Ideal dar. Auch ihm unterlaufen Fehler, die reflektiert, aber nicht zu stark gewichtet werden. Er wahrt seine Souveränität und strahlt ein gesundes Selbstvertrauen aus.

2.1.2 Rollenverteilung

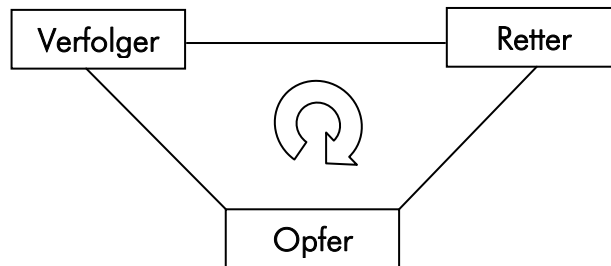


Abbildung 1: Drama Dreieck (abgeändert Gros, 1994, S.45)

- **Verfolger**
Dieser handelt aus der Grundannahme heraus, dass er besser ist als die anderen (+/-). Sein ganzes Verhalten ist auf Einschüchterung ausgelegt. Hieraus ergibt sich eine autoritäre und befehlende Verhaltensweise anderen gegenüber. Grundaussage „du bist nicht ok“.
- **Retter**
Er operiert aus dem Streben heraus, zu zeigen, dass er sich im Gegensatz zum Opfer in einem guten Zustand befindet (+/-). Außerdem versucht er mit der Maske der Fürsorge Abhängigkeiten zu schaffen. Grundaussage „du bist nicht ok“.
- **Opfer**
Aus dieser Sichtweise sind alle immer besser als sie selbst. (-/+ Grundaussage „ich bin nicht ok“. Die Opferrolle sendet Signale, welche sie als solche auszeichnet. „Opfer sind unbewusste Protagonisten im Zusammenspiel mit dem Retter oder Verfolger. Durch eine „viktimologische“ (opferkundige) „Macht“ – Haltung (aus einer wahrscheinlich unbewussten Hilflosigkeit heraus, signalisieren sie Retter und Verfolger ihre Opferrolle z.B. durch Aussagen wie: „Ich bin völlig überlastet.“ (GROS, E., 1994, S. 46)

„Schwierige“ Menschen lassen sich oftmals einer der oben beschriebenen Gruppen zuordnen und verleiten uns, durch ihr Verhalten in eine entsprechende Rolle zu schlüpfen. (vgl. GROS, E., 1994, S. 43 – 46)

Im Folgenden werden bestimmte Wesensarten herausgearbeitet, die stärker bestrebt sind, im Alltag als Problemcharakter wahrgenommen zu werden.

In der Baubranche kann es beispielsweise bei der Realisierung von Projekten zu Ärger mit Mitarbeitern, Macht- und Konkurrenzkämpfe unter Kollegen sowie fruchtlosen Verhandlungen kommen. Diese sind meist mit hohem Zeit- und energieaufwand verbunden. Bestimmte Charaktere werden von der ersten Begegnung an als „schwierig“ eingestuft, andere hingegen werden erst mit der Zeit als „anstrengend“ empfunden.

2.2 Kommunikationsstile

Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun legte im Band zwei der Serie „Miteinander reden“ sein Augenmerk auf die verschiedenen „Kommunikationsstile“. Diese werden nachfolgend kurz porträtiert.

- **Der bedürftige - abhängige Stil**
Durch die Verhaltensweise sich als hilflos und überfordert zu präsentieren, wird dem Gegenüber suggeriert, dass er helfen, entscheiden und verantworten muss. (SCHULZ VON THUN, F., Miteinander reden 2, S. 61)
- **Der helfende Stil**
Diese Menschen setzen sich, auch über ihre eigenen Grenzen hinaus, für Beladene, Schwache und Hilflose ein. (Ebd. S. 76)
- **Der selbst-lose Stil**
Prägend ist hier das Empfinden der eigenen Bedeutungs- und Wertlosigkeit, die nur durch den Einsatz für andere Menschen kompensiert werden dann. (Ebd. S. 93-94)
- **Der aggressiv-entwertende Stil**
Diese Wesensart äußert sich durch „buckeln“ nach oben und durch die Weitergabe der Kränkungen an die ihm Untergebenen. (Ebd. S. 115)
- **Der sich beweisende Stil**
Konträr zum vorangegangenen Stil, ist der Akteur hier bestrebt sich selbst durch besonders herausragende Leistungen ins rechte Licht zu rücken. Es herrscht ein Spannungsfeld von Ehrgeiz und Selbstzweifeln. (Ebd. S. 153)
- **Der bestimmende-kontrollierende Stil**
Diese Wesensart ist durch die starke Angst vor Kontrollverlust geprägt. Alles muss geplant, vorbestimmt und nach den diktierten Regeln verlaufen. (Ebd. S. 170)
- **Der sich distanzierende Stil**
Bestimmend ist bei diesem Naturell die Ausstrahlung von Kühle, die bei seinem Gegenüber leicht den Eindruck von Arroganz und Abneigung wecken kann. (Ebd. S. 191)
- **Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil**
Hier findet sich das Pendant zu dem vorgenannten Stil. Der Akteur ist überaus mitteilungsfreudig und genießt es im Mittelpunkt zu stehen. (Ebd. S. 228)

Häufig finden sich alle Stile vereint in einer Person mit einer mehr oder weniger starken Ausprägung wieder. Dennoch ist meist eine Eigenschaft dominant. Die Stile „sich beweisen, distanzieren und mitteilungsfreudig-dramatisierend“ sind nach Meinung der Autoren am häufigsten in der Baupraxis zu finden. Um anhand konkreter Beispiele weiter fortfahren zu können, werden je drei Charaktere skizziert, die von ihrer Ausprägung dem jeweiligen Stil entsprechen. Zusammenfassend ergibt sich aus den in diesem Kapitel beschriebenen Techniken nachfolgende Tabelle, die als Leitfaden zur Analyse der divergenten Charaktere zu verstehen ist.

Tabelle 1: Analyseleitfaden

Kommunikationsstile	Grundeinstellung	
Der bedürftige – abhängige Stil	- / +	Ich bin nicht ok – du bist ok
Der helfende Stil	+ / -	Ich bin ok – du bist nicht ok
Der selbst-lose Stil	- / -	Ich bin nicht ok – du bist nicht ok
Der aggressive – entwertende Stil	+ / -	Ich bin ok – du bist nicht ok
Der sich beweisende Stil	- / +	Ich bin nicht ok – du bist ok
Der bestimmende – kontrollierende Stil	- / +	Ich bin nicht ok – du bist ok
Der sich distanzierende Stil	+ / -	Ich bin ok – du bist nicht ok
Der mitteilungsfreudige – dramatisierende Stil	- / -	Ich bin nicht ok – du bist nicht ok

3 METHODIK

3.1 Synchronisierung

„Die zwischenmenschliche Kommunikation beruht zu 55 Prozent auf der Physiologie der Körpersprache. Die Worte wirken auf das Bewusstsein eines Menschen, seine Körpersprache wirkt dagegen auf sein Unterbewusstes. Ähnlichkeiten im Erleben und Verhalten werden von ihnen unbewusst wahrgenommen und stärken die Verbindung merklich.“ (Vgl. ROBBINS, 1992)

Hierbei geht es darum, die Körpersprache des Gegenübers zu erkennen und sanft zu spiegeln (synchronisieren), um so die Basis für eine gute Verständigung zu schaffen. Eine solche Spiegelung kann sich z.B. auf das Kopieren des Gesichtsausdruckes, der Körperhaltung sowie der Sprechgeschwindigkeit beziehen. Durch bewusstes Anwenden dieser Technik, kann man z.B. stark aufgebrachte Gesprächspartner dazu bringen einem zu „folgen“ (pacing). Solchen Personen ist beispielsweise weniger mit dem Satz geholfen: „Nun beruhigen sie sich doch wieder“ als vielmehr ihr heftiges Gestikulieren sowie ihre Ausrufe einfühlsam zu spiegeln, um danach die eigene Gestik zu mildern, den Ton zu reduzieren und damit den Gesprächspartner in eine ruhigere Verhaltensweise „zurückzuführen“ (leading). Auf diese Weise erfährt der Betroffene Bestätigung und Unterstützung in seinen Ansichten und lässt sich anschließend von einem „Gleichgesinnten“ leichter überzeugen.

3.2 Verbale Kommunikation

Grundsätzlich erfolgt Kommunikation vom Sender, über eine Art Codierung zum



Empfänger. Weiter können Nachrichten auf Basis des Vier – Seiten - Modells von Schulz von Thun (Sachinhalt, Beziehung, Apell und der Selbstoffenbarung) übermittelt werden. (vgl. SCHULZ V. THUN, 1999, S. 26-28)

Abbildung 2: Vier-Seitenmodell Schulz von Thun

Durch verbale oder nonverbale Signale erhält der Sender eine „Quittung“, ob und in welcher Weise die gesendete Nachricht aufgenommen wurde. Eine solche Quittung kann beispielsweise ein Kopfnicken, ein Zurückschrecken oder ein verärgertes Gesichtsausdruck sein. Bleibt dieses Feedback aus, so erhält der Sender keine Bestätigung seiner Nachricht. „Ohne Bestätigung einer anderen Person darüber, dass ich tatsächlich etwas gesagt habe, bin ich selbst in der Lage, es zu glauben, obwohl mir mein Verstand sagt, dass die andere Person die Worte gehört haben muss, da sie schließlich nicht taub ist. Das Ausbleiben des Bestätigungssignals annulliert also die Äußerung. Es macht sie ungeschehen.“ (GRÖSCHEL/ HARTMANN, 1997, S. 72) Weiter formulieren Gröschel und Hartmann zwei Regeln welche diese Wirkung beschreiben. So lautet die erste Regel: „Alles, was man füttert, wächst. Jede Äußerung, die ich bestätige, bestätigt dem Anderen das Recht, Äußerung derselben Art zu machen.“ (Ebd.) Die entsprechende Umkehrregel lautet: „Alles was man hungern lässt, stirbt. Jede Äußerung, deren Existenz ich nicht bestätige, erschüttert den Anderen in dieser Situation und entmutigt ihn, mit ähnlichen Äußerungen fortzufahren.“ (Ebd.)

Darüber hinaus kann eine Antwort auf einer anderen Ebene als der Angesprochenen beispielsweise zur Entschärfung eines aggressiven Gespräches beitragen. So wird z.B. ein verbaler Angriff, in Form einer Beleidigung auf der Beziehungsebene durch eine Antwort auf der Sachebene erheblich entschärft. Der Sender muss feststellen, dass der Angriff das erwünschte Ziel nicht erreicht hat. Zwar erhält der Sender eine „Quittung“ für seine Nachricht, jedoch entspricht die erhaltene Resonanz nicht den Erwartungen.

Beispiel:

Sender: „Sie sind doch nur Landschaftsarchitekt!“

Empfänger: „Ja, ich bin Landschaftsarchitekt!“

Bei dieser Methodik ist zu beachten, dass sie im Idealfall „den Angreifer“ entmutigt und er von seinem Vorhaben ablässt. Im ungünstigen Fall jedoch, kann diese Verfahrensweise zu einem erneuten Angriffsversuch und somit einer Verschlimmerung der Situation führen. Daher sollte es in der Kommunikation mit „schwierigen“ Menschen, das Ziel sein, das Gespräch auf eine möglichst objektive und neutrale Ebene (Sachinhalt) zu ziehen und dort zu halten.

4 ANWENDUNG - CHARATERBEISPIELE

4.1 Frau Leuchte - die Strebsame

Sie arbeitet seit Kurzem als Bauleiterin in einem großen Ingenieurbüro, hat mehrjährige Berufserfahrung gesammelt und muss sich nun in einem neuen Umfeld vor ihren Kollegen behaupten. Frau Leuchte arbeitet beinahe Tag und Nacht. Wenn sie von Ihren Kollegen für ihre Leistung z.B. Verhandlungsgeschick gelobt wird, nimmt sie dieses nicht dankend an, sondern wiegelt es ab mit den Worten: „Das hättet ihr doch auch so gemacht!“, oder „Das kann jeder.“. Frau Leuchte ist der Meinung, dass sie nur in dem Maße Anerkennung verdient, wie sie sie auch leistet.

Grundeinstellung: Ich bin nicht ok – du bist ok (-/+)

Kommunikationsstil: Der sich beweisende Stil

Faktorendefinition:

- Es findet keine persönliche Kommunikation statt
- Steht unter permanentem Druck (Gefahr von „Burnout“)
- Selbstüberschätzung (hinsichtlich der Arbeitsqualität)
- Nicht kritikfähig (weder positiv noch negativ)
- Angst vor Durchschnittlichkeit

Handlungsempfehlung:

- Kommunikation auf der Sachebene („small talk“ - Fachthemen) (*Wechsel der Kommunikationsebene*)
- Anerkennen/ Wertschätzen (*spacing*)
- Ihr delegierte Aufgaben bewusst zeitlich planen – lieber zu wenig als zu viel (*leading*)
- Kritik schonend übermitteln

4.2 Herr Kühl - Der Egoist

Herr Kühl ist Chef einer Baufirma und wahrt sich beharrlich die zwischenmenschliche Distanz. So kann er klar und objektiv auf die unterschiedlichen Interessen eingehen, ohne befangen zu sein. Herr Kühl behält in schwierigen Situationen einen klaren Kopf, pflegt aber eine gewisse Unnahbarkeit, die bei seinen Mitarbeitern und Geschäftskollegen auf Unmut stoßen. Beispielsweise könnte der Polier einer Baustelle in der gleichen Firma folgendes Verhalten feststellen. Beim Baumschnitt wurde ein Mitarbeiter verletzt und Herr Kühl geht nur auf die Fakten ein, ohne sich nach dem Mitarbeiter zu kümmern.

Grundeinstellung: Ich bin ok – du bist nicht ok (+/–)

Kommunikationsstil: Der sich distanzierende Stil

Faktorendefinition:

- Persönliche Themen werden vermieden
- Fachliches steht absolut im Vordergrund
- Er erwartet Fachkompetenz und Sachkompetenz von anderen
- Kühl und nüchtern

Handlungsempfehlung:

- Kommunikation auf der Sachebene (*spacing*)
- Distanziertes Verhalten nicht persönlich nehmen
- Kritik ausführlich begründen (*spacing*)

4.3 Herr Sahne - Die Drama-Queen

Herr Sahne arbeitet in einer Baufirma und ist direkt, gradlinig und temperamentvoll. Im Kollegen- wie auch Freundes- und Bekanntenkreis wird er geschätzt und geachtet. Er neigt allerdings zur Übertreibung, wodurch sein Verhalten meist aufgesetzt wirkt. Im tiefsten Inneren ist Herr Sahne der Meinung, dass er unwichtig sei und es niemanden interessiert, wie es ihm geht. Daher berichtet er seinen Kollegen, unabhängig davon ob sie es hören möchten oder nicht, über alles, was ihm an diesem Tag bisher so passiert ist. Beispielsweise erzählt er der Sekretärin Frau Gruber über-

schwänglich in allen Details, wie geschickt er den Nachtrag des Bauunternehmers für das Projekt X abgewendet hat. Frau Gruber reagiert mit Überraschung und mit fiebernder Anteilnahme und möchte auch etwas aus Ihrem Leben erzählen. Dieses wiegelt Herr Sahne allerdings mit einer Phrase ab und fährt weiter fort mit seinen Ausführungen. Der mitteilungsfreudige Herr Sahne kommt nun erst so richtig in Fahrt...

Grundeinstellung: Ich bin nicht ok – du bist nicht ok (-/-)

Kommunikationsstil: Der sich mitteilende-dramatisierende Stil

Faktorendefinition:

- Einseitige Gesprächsführung
- Egozentrisch und Ignorant
- Übertrieben in allen Belangen

Handlungsempfehlung:

- Freundlich aber bestimmt abblocken: Vertagen, Terminvorschub
- Gespräche mit Bestimmtheit auf die Sachebene zurückführen (*leading*)

5 SCHLUSSBETRACHTUNG

Zunächst lässt sich festhalten, dass es den „schwierigen“ Menschen in Persona nicht gibt. Dies liegt zum einen daran, dass sich die Umgebungen, Situationen und somit sein Verhalten stetig ändern. Zum anderen verändert sich in gleicher Weise die Wahrnehmung und Interpretation unseres eigenen Handelns bei unserem Gegenüber. Dieser Sachverhalt führt dazu, dass zunächst jede Situation, unsere Umgebung und Gesprächspartner jederzeit neu bewertet werden müssen.

Methoden und Grundlagen zur Situationsanalyse sind in der Arbeit betrachtet worden. Hierbei wird deutlich, dass im Rahmen der von uns als „schwierig“ definierten Kommunikationspartner, insbesondere wir auf unsere Körpersprache sowie Ausdrucksweise achten müssen. Als Begründung hierfür kann angeführt werden, dass wir uns mit unserem Verhalten an das des Gesprächspartners anpassen müssen.

Um diesen Zugang zu erleichtern, ist es zweckmäßig die Klassifizierungen und Einteilungen bestimmter Charakertypen aus der anwendungsbezogenen Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie mit einzubeziehen. Mit diesem Wissen lassen sich potentiell „schwierige“ Gesprächspartner einer solchen Klassifizierung zuordnen. Auf dieser Basis können bestimmte Verhaltensmuster als „normal“ hingenommen werden obwohl sie im Kontext eines gewöhnlichen Gespräches eventuell als Beleidigung oder Provokation aufgefasst werden könnten. Dies wirkt präventiv in Bezug auf Konfliktentstehung. Weiter ermöglicht uns dieses Wissen zu vermeiden, dass wir ebenfalls im Rahmen eines Gespräches in eine solche Rolle verfallen.

Neben dieser lösungsorientierten Kommunikation verbleibt jedoch auch die Möglichkeit, dass unser Gesprächspartner ausschließlich auf Konfrontation aus ist und somit auch nur das hört was er hören möchte. An dieser Stelle versagt ein Großteil der hier dargestellten Kommunikationsmöglichkeiten. In diesem Fall scheint nur noch eine gezielte Beeinflussung als Handlungsoption zur Verfügung zu stehen.

6 QUELLEN

6.1 Literatur

BUNGARD, W., HOLLING H., SCHULTZ-GAMBARD J., 1996: Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie, Psychologie Verlags Union, Weinheim

CIALDINI, R., 2001: Die Psychologie des Überzeugens, AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

CROTT, H., KUTSCHKER M., LAMM H., 1977: Verhandlungen I, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

ECKERT, R., WILLEMS H., 1992: Konfliktintervention, Leske+Buderich, Opladen

GAMBER, P., 1995: Konflikte und Aggressionen im Betrieb, mvg-Verlag, München

GLASS, L. , 2004: Mit mir nie wieder!, Goldmann Verlag,

GROS, E. (Hrsg), 1994: Anwendungbezogene Arbeits-, Betriebs-, und Organisationspsychologie, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen

GRÖSCHL, U. C., HARTMANN, S. , 1997: Konflikt als Chance, IG Chemie – Papier – Keramik Bund, Hannover

HACKER, W., 1998: Allgemeine Arbeitspsychologie, Hubert & Co., Göttingen

HERTEL, A., 2009: Professionelle Konfliktlösung, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

HÖHER, P., HÖHER F., 2000: Konflikt Management, Haufe, Freiburg (Breisgau)

PÖHLMANN, S., ROETHE A., 2004: Die Streitschule, Junfermann Verlag, Paderborn

MAHLMANN, R., 2001: Konflikte managen, Druckhaus Beltz, Hemsbach

MAHLMANN, R., DULABAUM N., PINK R., 2009: Konfliktmanagement und Mediation, Beltz Verlag, Weinheim und Basel

RHODE, R., MEIS S., 2007: Wer schreit hat schon verloren!, Oesch Verlag, Zürich

RHODE, R., MEIS S., BONGARTZ R., 2008: Angriff ist die schlechteste Verteidigung, Junfermann Verlag, Paderborn

ROBBINS, A., 1992: Grenzenlose Energie, Rentrop, Bonn

SCHMIDT, R., 2005: Immer richtig miteinander reden, Junfermann Verlag, Paderborn

SCHULZ, R., 2006: Toolbox zur Konfliktlösung, Eichborn Verlag, Frankfurt am Main

SCHULZ VON THUN, F., 1999: Miteinander Reden I & II, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbeck

SCHULZ VON THUN, F., 2009: Miteinander Reden III, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbeck

SIEGERT, W., LANG L., 1986: Führen ohne Konflikte – Teil 2, Expert Verlag, Böblingen

SIEGERT, W., LANG L., 1987: Führen ohne Konflikte – Teil 3, Expert Verlag, Böblingen

TANNEN, D., 1995: Job Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden, Pieper Verlag, München

UDRIS, I., 1997: Arbeitspsychologie für morgen, Roland Asanger Verlag, Heidelberg

WALTERSKIRCHEN, H., 1999: Streite dich nicht-gewinne!, Ullstein, Berlin

ZUSCHLAG, B., THIELKE W., 1992: Konflikt Situationen im Alltag, Verlag für angewandte Psychologie, Stuttgart

Abbildung 1: GROS, E. (Hrsg), 1994: Anwendungbezogene Arbeits-, Betriebs-, und Organisationspsychologie, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen S. 45 abgeändert

6.2 Internet

Abbildung 2: Vier Seitenmodell Schulz von Thun

http://de.academic.ru/pictures/dewiki/51/360px-Vier-Seiten-Modell_de_svg.png

Abgerufen am 30.06.2010