

**Vielen Dank für Ihr Interesse an unseren juristischen Fachbüchern.**

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie einen Auszug Ihres gewünschten JVP-Exemplars als Leseprobe.

Sie können die komplette Ausgabe jederzeit direkt „online“ unter **[www.jvpegnitz.de](http://www.jvpegnitz.de)**, per Fax oder Telefon bestellen.

**Juristischer Verlag Pegnitz**

Lohestraße 17

D - 91257 Pegnitz

Telefon: +49 - (0)9241 / 8091-0

Telefax: +49 - (0)9241 / 8091-21

E-Mail: [info@jvpegnitz.de](mailto:info@jvpegnitz.de)

Internet: <http://www.jvpegnitz.de>

# **Schlüsselkompetenzen Wege zur beruflichen Effizienz**

**Nicole Heumann-Bank**

**Reinhart Hoffmann**

**Manfred Jena**

**Michaela Roppelt**

## Symbole

Folgende Symbole werden Sie durch den ganzen Lehrbrief begleiten:



Expertenwissen

Diese Ausführungen sind besonders wichtig. Dadurch werden Sie zum Experten in den Schlüsselkompetenzen.



Beachte!

Gehört nicht unbedingt zum Expertenwissen, ist aber für das Verständnis der Schlüsselkompetenzen dennoch wichtig.



Übung

Stopp: Übungen bitte nicht überspringen, denn hier können Sie Ihr Expertenwissen überprüfen und vertiefen.



Vernetzung

Die Vernetzungen verdeutlichen das Ineinandergreifen der Schlüsselkompetenzen. Vor allem dadurch gelangen Sie zu beruflicher Effizienz.

## Kommunikation

Bei dem kleinen Amtsgericht Grinsbrunn wurden in der Abteilung für Zivilsachen zwei Serviceeinheiten gebildet.

Eine der Serviceeinheiten soll uns mit ihren Menschen, deren Freuden und Sorgen, deren Arbeit und deren Eigenheiten durch unseren Lehrbrief begleiten.

Unserer Serviceeinheit A gehören folgende Mitglieder an:

- ✚ Helga Sonnenschein, Justizobersekretärin, 37 Jahre, verheiratet, zwei Kinder (10 und 17 Jahre), Halbtagskraft (jeden Vormittag); sie ist sehr hilfsbereit, kann nicht nein sagen und arbeitet sehr genau; sie ist Mitglied im Elternbeirat und außerordentlich harmoniebedürftig.
- ✚ Harry Hanf, Arbeitnehmer, jung gebliebener 40-jähriger, ledig, Teilzeitkraft (3/4, Montag bis Donnerstag); ein glühender Anhänger der „quick and dirty“-Arbeitsmethode. Er ist stets braungebrannt, fühlt sich als Frauenheld und sein Hobby ist das Autotuning, wobei er dann allerdings seine unechte Rolex-Uhr stets ablegt.
- ✚ Heinrich Sauer, Amtsinspektor, 61 Jahre alt, geschieden, Vollzeit; arbeitet eher sehr umständlich, verliert sich in Details, hat deshalb Rückstände und macht viele Überstunden. Sein Hobby ist eindeutig sein Stammtisch, den er regelmäßig und gerne besucht.
- ✚ Susi Flip, Arbeitnehmerin, 25 Jahre alt, ledig, Vollzeit; arbeitet eher oberflächlich, telefoniert im Dienst viel mit Freundinnen und erzählt dabei in erster Linie die Erfahrungen ihrer langen Disconächte. Sie ist sehr oft müde und dementsprechend gelaunt.
- ✚ Petra Forsch, Justizsekretärin zur Anstellung, 19 Jahre alt, ledig, Vollzeit; ist neu in der Serviceeinheit; hat erst vor drei Monaten die Anstellungsprüfung sehr erfolgreich abgelegt. Sie ist hoch motiviert, ehrgeizig, will später den Aufstieg in die Laufbahn des gehobenen Dienstes versuchen. In der Freizeit leitet sie eine kirchliche Jugendgruppe und hat Erfahrungen in Teambildung und -führung.

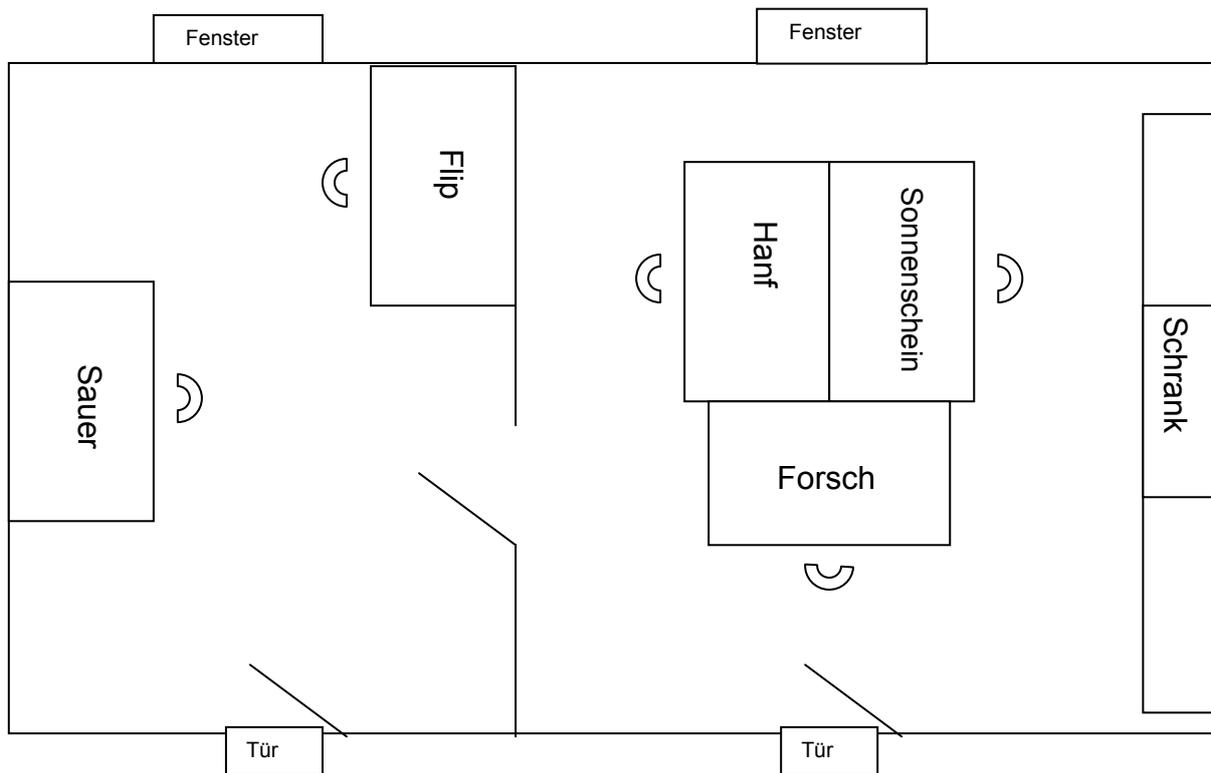
Der Geschäftsleiter des Amtsgerichts ist der 58-jährige Johann Sorge, Oberamtsrat, verheiratet, zwei erwachsene Kinder.

Er wirkt sehr unnahbar, streng und ist in der Regel relativ altmodisch gekleidet.

In den Serviceeinheiten lässt er sich kaum sehen; bei notwendigen Besprechungen bestellt er die Mitarbeiter telefonisch in sein Büro.

Auf seinem Schreibtisch hat er vor sich eine „Wand“ aus Gesetzestexten und Kommentaren aufgebaut; die Besucherstühle stehen an der gegenüberliegenden Wand und jeder weiß, dass es Herr Sorge nicht schätzt, wenn man bei einem Gespräch den Stuhl zu seinem Schreibtisch schieben würde.

Die örtlichen Verhältnisse unserer Serviceeinheit ergeben sich aus folgender Darstellung:



Danach handelt es sich um zwei Zimmer mit Durchgangstür, wobei in Zimmer 1 Heinrich Sauer und Susi Flip untergebracht sind.

Sie sitzen mit den Rücken zueinander, d.h. beide blicken auf die jeweiligen Wände; der Schreibtisch von Susi Flip befindet sich an der Wand, in der sich die Durchgangstür zu Zimmer 2 befindet.

Heinrich Sauer hat „seine Wandseite“ mit Kalenderbildern von Landschaften alter flämischer Meister „geschmückt“, während an der Wand der Susi Flip großflächige Kinoplakate prangen.

Mit dem Lebenswandel seiner Kollegin hat Heinrich Sauer so seine Probleme; früher hat er sie des Öfteren darauf angesprochen, jetzt ist es ihm ziemlich gleichgültig.

Nur wenn Susi Flip wieder einmal Dauergespräche mit ihren Freundinnen führt und die vergangenen Disconächte Revue passieren lässt, kann er sich einer brummigen Rüge nicht enthalten.

Susi Flip reagiert darauf entweder überhaupt nicht oder sie kann sich die Bemerkung nicht verkneifen, dass ihr Privatleben dem Kollegen, der sich gefälligst um seine eigenen Dinge kümmern solle und ohnehin nie mit der Arbeit fertig werde, nichts anginge.

In Zimmer 2 stellt sich die Situation anders dar.

Harry Hanf und Helga Sonnenschein haben ihre Schreibtische zueinander gestellt, sie teilen sich nur ein Telefon und hatten bislang keine Probleme damit, sich gegenüber zu sitzen.

Ganz im Gegenteil:

Helga Sonnenschein, obwohl gut verheiratet, genießt es durchaus, vom vermeintlichen Frauenheld Harry Hanf - wenn auch mit nicht immer ernst gemeinten Komplimenten - hofiert zu werden.

Und Harry Hanf wiederum schätzt es sehr, dass seine Kollegin so hilfsbereit ist und ihm öfters bei komplizierten Vorgängen zur Seite steht, ihm aber auch privat den einen oder anderen guten Rat im Umgang mit dem weiblichen Geschlecht erteilt.

Der einzige Streitpunkt allerdings war bisher die Angewohnheit des Harry Hanf, vormittags zum Kaffee immer ein Zigarillo zu rauchen; zwischenzeitlich hat er sich damit abgefunden, dass Helga Sonnenschein den Zigarillorauch nicht mehr ertragen kann und geht deshalb immer häufiger in den „Raucherpausen“ in Zimmer 1, nicht zuletzt deshalb, um sich auch intensiver mit Susi Flip zu beschäftigen.

Nun erscheint eines Tages der Geschäftsführer Johann Sorge bei den Mitarbeitern in Zimmer 2 und kündigt erfreut an, dass das zuständige Oberlandesgericht angerufen und angekündigt hätte, dass aus der diesjährigen Prüfung eine Justizsekretärin z.A. zugewiesen wird.

Dies käme der Abteilung sehr entgegen, da die Arbeitsbelastung vor allem in den letzten Monaten sehr gestiegen sei.

Auch Harry Hanf und Helga Sonnenschein freuen sich zunächst, werden dann aber doch etwas zurückhaltender, als der Geschäftsleiter ihnen erklärt, dass die neue Kollegin, die 19-jährige Petra Forsch in deren Zimmer 2 untergebracht werden müsste, da weitere Räume leider nicht zur Verfügung stünden.

Er stelle sich vor, dass ein dritter Schreibtisch einfach an die beiden vorhandenen Schreibtische so zugestellt wird, dass Petra Forsch mit dem Rücken zur Zimmertüre sitzen wird.

Den Einwand seitens Harry Hanf, die neue Kollegin doch auf Zimmer 1 unterzubringen, weist der Geschäftsleiter mit dem bewusst leise gesprochenen Hinweis zurück, dass Frau Forsch erstmal „gut angeleitet“ werden müsse und das könne nur in diesem Zimmer geschehen.

Nach längerer Diskussion erklären sich Harry Hanf und Helga Sonnenschein mit dem beabsichtigten Plan einverstanden, zumal beiden - allerdings erst auf sanften Hinweis des Geschäftsleiters - klar wird, dass sie Teilzeit arbeiten und somit die Unterbringung der neuen Kollegin in Zimmer 2 die beste Lösung für alle darstellt.

In den nächsten Tagen wird dann tatsächlich ein nagelneuer Schreibtisch an die beiden vorhandenen, bereits sehr „abgearbeiteten“ Schreibtische von Harry Hanf und Helga Sonnenschein gestellt. Es wird sogar ein neues Telefon nur für die neue Kollegin angeschlossen, obwohl beide, Helga wie Harry seit Jahren vergeblich bei der Geschäftsleitung ein zweites Telefon beantragt hatten.

Und tatsächlich, am 2. November gegen 7.30 Uhr wird dann - in Begleitung des Geschäftsleiters - Petra Forsch vorgestellt.

Petra hat sich extra für diesen Tag ganz besonders schick gemacht; sie soll ja auch noch ihre Ernennungsurkunde bekommen!

Den Mitarbeitern der Serviceeinheit „A“ zeigt sich eine 19-jährige, die mit streng nach hinten gekämmten Haaren, einem schwarzen knielangen Rock, einer weißen Bluse mit schwarzem Blazer sowie einer sehr streng wirkenden, schwarzumrandeten Brille alles andere als den Eindruck einer eben frisch geprüften Justizfachwirtin erweckt.

Als dann der Geschäftsleiter noch erzählt, dass Frau Forsch eine außerordentlich gute Prüfung geschrieben, ja in Bayern sogar die drittbeste Prüfung abgelegt hat und sogar erwägt, den Aufstieg in den gehobenen Justizdienst anzustreben, rümpft Harry Hanf zunächst einmal leicht Nase, kann sich die Bemerkung „Na ja, dann wollen wir mal sehen“ nicht verkneifen und zündet sich demonstrativ eine Zigarillo an.

Helga Sonnenschein allerdings ist hochofregt, als sie erfährt, dass die neue Kollegin seit Jahren eine kirchliche Jugendgruppe leitet. In dieser sind auch Kinder aus der Schule, bei der Frau Sonnenschein Mitglied im Elternbeirat ist.

Nach dieser kurzen Vorstellung - natürlich auch in Zimmer 1, wobei sich Susi Flip eher uninteressiert zeigt und Heinrich Sauer die Begrüßung nur mit einem kurzen Brummen kommentiert -, muss sich die neue Kollegin beim Direktor des Amtsgerichts vorstellen und die Aufnahmemodalitäten über sich ergehen lassen.

Vorher teilt sie allerdings noch mit, dass sie sich auf diese neue Aufgabe sehr freue und froh sei, nun ihre theoretischen Kenntnisse endlich in die Praxis umzusetzen; auch wolle sie gerne ihre Erfahrungen als Jugendgruppenleiterin in Sachen Teambildung in ihre künftige Tätigkeit einbringen.

Sobald der Geschäftsleiter mit der neuen Mitarbeiterin die Zimmer verlassen hat, äußern sich Harry Hanf wie Susi Flip sehr abfällig über Petra Forsch.

So machen sich beide über deren Kleidung und Frisur ungemein lustig und sind sich sicher, dass weder sie noch die neue Kollegin Zugang zueinander finden werden.

„Mit so einer“ und vor allem mit irgendwelchen „Teambildungsgedanken“ wolle vor allem Harry Hanf nichts zu tun haben; hoffentlich werde sie bald in eine andere Abteilung umgesetzt.

Und da sind wir jetzt schon bei unserem ersten Problem angelangt:

### ***Der erste Eindruck***

Hochnäsiger Schnösel oder teamfähiger Kollege, verlässlicher Typ oder Fähnchen im Wind?

Kaum stehen wir einem fremden Menschen gegenüber, glauben wir es auch schon zu wissen.

Drei bis maximal zehn Sekunden hat unsere Natur für den Prozess der ersten Urteilsfindung vorgesehen.

Ohne den ersten Eindruck könnten wir in der Gesellschaft nicht überleben.

Flüchten oder kämpfen?

Ist uns das Gegenüber wohlgesinnt oder sollen wir besser vorsichtig sein?

Bewusst oder unbewusst stellen wir in dieser kurzen Zeit ständig fest, ob der andere größer, stärker, gescheiter, besser, gebildeter, kleiner oder doch in etwa gleich ist wie man selbst!

Wie zuverlässig sind solche Blitzurteile?

Nicht nur Personalchefs können ein Lied singen von Situationen, in denen sie sich haben blenden lassen.

Auch im Privaten erleben wir „personelle Fehlentscheidungen“: Der leger erscheinende Anwärterkollege, den wir gerne zu unserer Klausurabschlussparty geladen hätten, beschwert sich bei der Schulleitung, weil ihm unsere Feier zu laut war.

Wir sitzen Klischees auf, wollen zuweilen nur das sehen, was in unser Weltbild passt - und der Rest wird einfach ausgeblendet.

Unbewusste Beurteilungsmuster wie Haarschnitt, Kleidung, eine Brille, die Form der Nase u.v.a.m. haben wir in unzähligen „Schubläden“ in unserem Gehirn abgelagert, ohne dass es uns bewusst wird. Wir übertragen einmal Empfundenes, Gehörtes und Gesehenes in wenigen Sekunden auf eine uns unbekannt Person, die zunächst keine Chance hat, diesem Eindruck entgegen zu wirken.

Harry Hanf ist eindeutig dem

### **„Sympathie-Effekt“**

erlegen.

Das heißt, es kam bei ihm innerhalb von Sekunden zu einer gefühlsmäßigen Haltung, die entweder in Richtung Sympathie oder Antipathie gehen kann. Je stärker die Reaktion, desto gefährlicher kann der Effekt allerdings ausstrahlen.

Kollege Hanf konnte die neue Kollegin entweder positiv oder negativ gefärbt sehen; in unserem Fall sah er die Person eindeutig negativ und dies wird fatale Auswirkungen auf deren künftige Zusammenarbeit haben, weil er dann eben **alles** an der Kollegin negativ sehen wird!

Auch dürfte der so genannte

### **„Hof-Effekt“**

Einfluss auf das Verhalten des Kollegen Hanf haben und Wirkungen zeigen.

Der Hof-Effekt droht immer dann, wenn eine Person zu beurteilen ist, die ein Verhalten zeigt, welches das Gegenüber entweder sehr oder gar nicht schätzt. Dann besteht die Gefahr, dass diese Informationen auf andere Bereiche ausstrahlen und vorhandene, durchaus positive Informationen überstrahlen.

Im Gegensatz zum „Sympathie-Effekt“, der entsteht, ohne dass wir inhaltliche Informationen haben (strenge Frisur und Brille ), haben wir hier Informationen, denen wir große Gewichtung zumessen.

So war es für Harry Hanf wohl wichtig, dass es sich nunmehr um eine Kollegin handelt, die ihm wahrscheinlich intellektuell weit überlegen sein wird. Diese zentrale Eigenschaft dürfte bei ihm auf andere Eigenschaften ausgestrahlt haben, die er zunächst gar nicht kennt und über die er keine weiteren Informationen besitzt ( die zentrale Eigenschaft bildet faktisch einen „Hof“ um sich herum – auch „Halo-Effekt“ genannt ).

Vielleicht ließ sich Harry auch durch einen so genannten

## Übertragungsfehler

in seinen Einschätzungen leiten.

Es kann durchaus sein, dass die neue Kollegin eine gewisse Ähnlichkeit mit einer ehemaligen Freundin von ihm hat, mit der er vor noch nicht allzu langer Zeit in erheblichem Streit auseinander gegangen ist.

Auch dies beeinflusst das Bild eines anderen!



### Beachte!

Vorurteile überwinden können wir nur, wenn wir bereit sind, unseren inneren WahrnehmungsfILTER genauer anzuschauen.

Vergessen wir nicht:



### Beachte!

**Wir sehen nur das, was wir gerne sehen!**

Beispielhaft soll Ihnen das anhand folgender Abbildung gezeigt werden:



Pokal oder zwei Gesichter

(Rubinscher Becher: aus Wellhöfer, Peter R.: Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz, Stuttgart 2004)

Außerdem beeinflussen persönliche Eigenheiten und Erlebnisse das, was wir gerne wahrnehmen.

An einem schönen Strandabschnitt erfreut sich der Badelustige an der Möglichkeit, endlich im Meer zu schwimmen, die sonnenhungrige Nichtschwimmerin ergötzt sich am schattenlosen Sonnenbaden, der Jogger schätzt den weichen Untergrund, der Angler die Möglichkeit, ein opulentes Abendessen zu fangen und das Kind freut sich, seinen Großeltern schöne Muscheln aus dem Urlaub mitbringen zu können.





## Expertenwissen

**Konfliktstil** meint die Art und Weise, mit der wir einem Konflikt begegnen. Es gibt keinen optimal richtigen Stil. Je nach Situation wechseln wir zwischen diesen Konfliktstilen, denn es kann Konflikte geben, in denen beispielsweise ein Abrücken von meinen Interessen, also ein Nachgeben für mich und andere der bessere Weg ist. Jeder Mensch entwickelt im Laufe der Zeit „eine für ihn charakteristische Abfolge von Konfliktstilen“ (Berkel, S. 53).

Das folgende Diagramm zeigt die Position der einzelnen Konfliktstile im Bezug auf die Größen *Orientierung an den eigenen Zielen und Belangen* und *Orientierung an den Zielen und Belangen der Gegenpartei*:

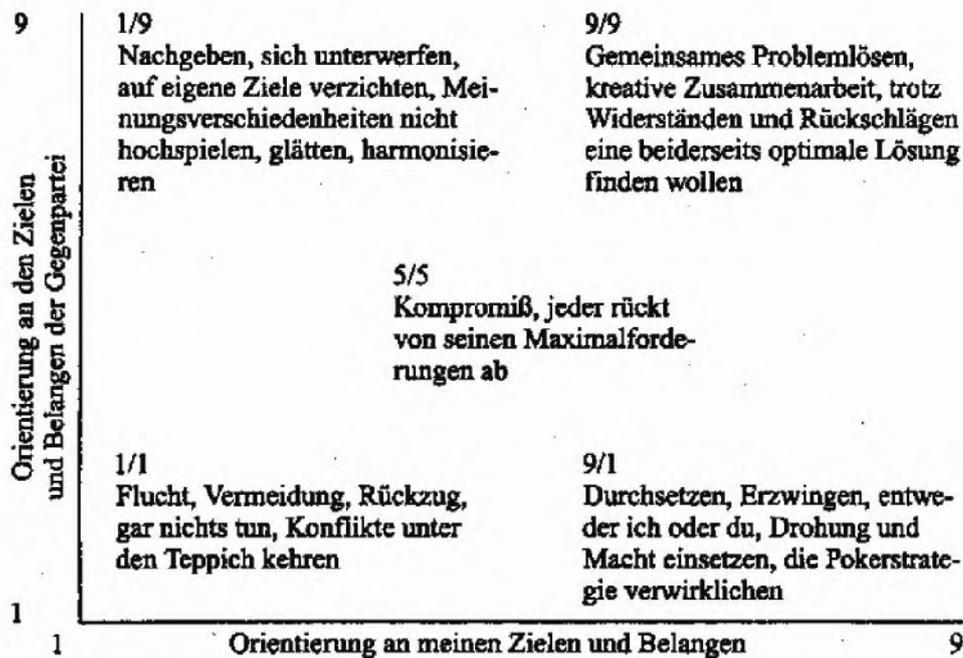


Abb. 14: Konfliktstile aus: Berkel, S.53

## Konfliktbewältigung



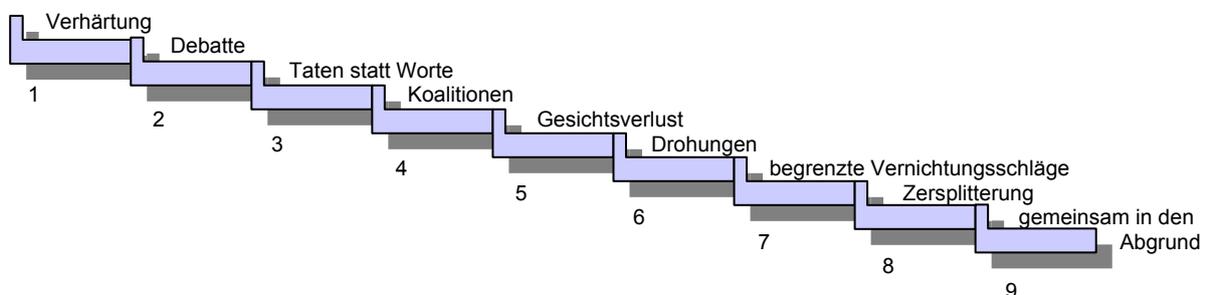
### Übung

Versuchen Sie sich selbst erlebte Konfliktsituationen, egal ob aus dem privaten oder dienstlichen Bereich, ob im Straßenverkehr oder im Büro erlebt, in Erinnerung zu rufen. Wie haben Sie auf bestimmte Konfliktsituationen reagiert? Können Sie Ihre bevorzugten Konfliktstile erkennen? Gab es eine Strategie zur Konfliktbewältigung?



### Expertenwissen

Wie wichtig eine für alle Beteiligten befriedigende Konfliktlösung ist, wird deutlich, wenn wir die möglichen **Eskalationsstufen** (nach Glasl) eines Konflikts betrachten:



? Wie könnte eine solche Eskalation im Fall von Sauer und Flip und dem Problem der privaten Telefongespräche aussehen?

Folgendes Szenario wäre denkbar:

### **Stufe 1 → Verhärtung:**

Es gibt noch eine grundsätzliche Gesprächsbereitschaft, doch die Standpunkte der Konfliktparteien verhärten sich:  
Sauer → nein ← private Telefongespräche → ja ← Flip

### **Stufe 2 → Debatte:**

Die Diskussionen um das Problem werden zunehmend unsachlicher. Die Beteiligten tun zwar so, als würden sie „argumentieren“, tatsächlich geht es darum, seinen eigenen Standpunkt durchzusetzen.

### **Stufe 3 → Taten statt Worte:**

Sauer und Flip haben das Gefühl, dass mit dem jeweils anderen halt einfach nicht zu reden ist. Susi Flip dehnt nun auch Gespräche aus, die sie eigentlich kurz machen könnte. Sauer macht bei jedem dieser Gespräche störenden Lärm.

### **Stufe 4 → Koalitionen:**

Sauer und Flip nutzen jede Gelegenheit, bei Hanf und Sonnenschein für ihren Standpunkt zu werben und greifen dafür genau die Eigenschaften ihres Konfliktpartners auf, die bei dem gewünschten Anhänger bekanntermaßen auch auf Unmut stoßen. Sauer weiß, dass Sonnenschein Susis Lebensstil ablehnt und trifft daher mit seinen Klagen auf ein offenes Ohr. Flip kennt Hanfs Schwäche für sie und kann ihn leicht auf ihre Seite ziehen.

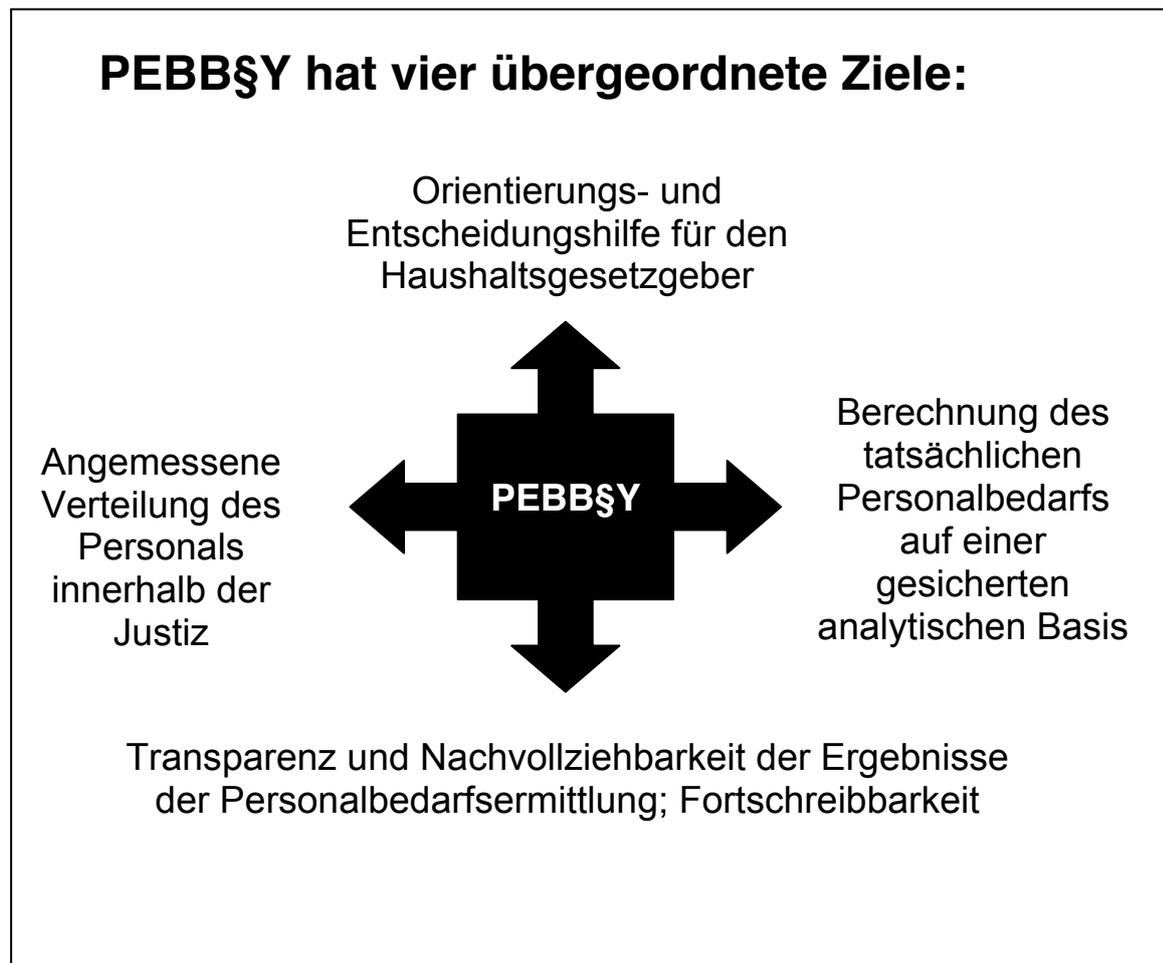
### **Stufe 5 → Gesichtsverlust:**

Irgendwann fangen Sauer und Flip dann an, ihren Konflikt „nach außen“ zu tragen, um den anderen zu treffen. Sauer erzählt in der Wachtmeisterei, dass es in Flips Privatleben wohl hoch hergehen müsse, da sie ständig mit Männer-



## ***Personalbedarfsberechnung***

Für die Justiz wurde ein bundeseinheitliches Personalbedarfsberechnungssystem – PEBB§Y – entwickelt. Für die Ermittlung des Personalbedarfs wurden für die einzelnen Verfahren durchschnittliche Bearbeitungszeiten gemessen. Es wurden durchschnittliche Jahresarbeitszeiten der verschiedenen betroffenen Laufbahnen ermittelt. Das Hauptziel der abgeschlossenen Untersuchung war die Ermittlung durchschnittlicher Bearbeitungszeiten für die einzelnen Geschäfte. Die Entwicklung erfolgte auf der Grundlage wissenschaftlicher Methoden und setzte sich hier übergeordnete Ziele.



Im Einzelnen funktioniert die Berechnung des Personalbedarfs wie folgt:

## Funktionsweise von PEBB§Y

Der Personalbedarf wird aus der durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Verfahren (= **Basiszahl**), der Mengenzahl (= **Bezugsgröße**) und der verfügbaren **Jahresarbeitszeit** wie folgt ermittelt:

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Basiszahl} \times \text{Menge}}{\text{verfügbare Jahresarbeitszeit}}$$

Methodisches Hauptziel der Untersuchung war die Ermittlung durchschnittlicher Bearbeitungszeiten für die einzelnen Geschäfte:

Durchschnittliche Bearbeitungszeit

=

**BASISZAHL**

=

$\frac{\text{Summe der Gesamtbearbeitungszeit}}{\text{Gesamtmenge vollständig bearbeiteter Verfahren}}$

### Anmerkung:

Bei der Ermittlung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit wurden Verteilzeiten (Zeit, die aus persönlichen oder sachlichen Gründen nicht für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung steht) anteilig berücksichtigt.

Die laufbahnbezogene Jahresarbeitszeit wird wie folgt berechnet:

### **Berechnung der Jahresarbeitszeit**

Die Jahresarbeitszeit wird laufbahnbezogen nach dem Berechnungssystem der Firma Andersen Business Consulting GmbH bestimmt.

gültige Wochen-  
arbeitszeit

—

Fehlzeiten

=

Jahresarbeitszeit

#### **Gründe für Fehlzeiten:**

- Erholungsurlaub
- landesweit geltende Feiertage
- Krankheit
- Kur
- Dienstbefreiung
- Beurlaubung, soweit der Beschäftigte in der Personalübersicht als Bestand zum 31.12. erfasst wird
- Mutterschutz
- Elternzeit, soweit der Beschäftigte in der Personalübersicht als Bestand zum 31.12. erfasst wird

## **Literaturverzeichnis:**

### Kommunikation:

Adler, Alfred: Praxis und Theorie der Individualpsychologie. München 1920

Autenrieth, Dr., Norbert: Seminar für Justizangehörige. Nürnberg 1995

Birkenbihl, Vera: Kommunikationstraining. Heidelberg 2005

Cohn, Ruth: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1991

Galton, Francis: Genie und Vererbung. Leipzig 1910

Maslow, Abraham: Motivation und Persönlichkeit. Reinbeck 1981

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Reinbeck 1981

Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. Bern 1969

Anleitung zum Unglücklichsein. München 1983

Wellhöfer, Peter R.: Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Stuttgart 2004

### Konflikt:

Berkel, Karl: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg 1997

Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl entnommen der Seite Eskalationsdynamik auf der Website [www.konflikt.de](http://www.konflikt.de)

Höher, Peter/Höher, Friederike: Konfliktmanagement – Konflikte kompetent erkennen und lösen. Freiburg/Berlin/München 2000

Hugo-Becker, Annegret/Becker, Henning: Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis - Konfliktfähigkeit - Kooperation. München 2004

Motamedi, Susanne: Konfliktmanagement: Vom Konfliktvermeider zum Konfliktmanager: Grundlagen, Techniken, Lösungswege. Offenbach 1999

### Teamfähigkeit:

Haug, Dr., Christoph: Erfolgreich im Team. München 1998

Meier, Rolf: Team-Power. Regensburg 2002

Rehm, Siegfried: Gruppenarbeit: Ideenfindung im Team. Frankfurt am Main 1999

Reindl, Nicole/Senftleben, Susanne/Krampe, Tobias: Teamentwicklung; Pädagogische Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt; [www.ku-eichstaett.de](http://www.ku-eichstaett.de)

### Motivation:

Altmann, Hans Christian: Motivation der Mitarbeiter. Frankfurt am Main 1989

Breisig, Thomas: Steigerung der Arbeitsmotivation. Neuwied und Frankfurt am Main 1990

Heidemann, Fred J.: Arbeitsmotivation und Führung. Gütersloh 1988

Loffing, Christian, u.a.: Mitarbeitermotivation leicht gemacht. Stuttgart 2006

Niermeier, Rainer und Seyffert, Manuel: Motivation. Planegg 2002

### Organisation:

Baumgartner, Irene u.a.: OE-Prozesse. Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart, Wien 2004

Jakubeit, Gudrun: Organisation, Strukturen. München 2000

Mohr, Nico, u.a.: Widerstand erfolgreich managen. Frankfurt/New York 1998

Probst, Gilbert J. B.: Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektive. Landsberg/Lech 1992

Sattelberger, Thomas: Die Lernende Organisation. Wiesbaden 1994

### Zeitmanagement:

Hatzelmann, Elmar und Held, Martin: Zeitkompetenz: Zeit für sich gewinnen. Weinheim und Basel 2005

Höglinger, August: Zeit haben heißt „Nein“ sagen. Linz 2002

Seiwert, Lothar J.: Mehr Zeit für das Wesentliche. Landsberg/Lech 1985

Das 1 x 1 des Zeitmanagements. München 2002

Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Frankfurt/New York 2006