

**Herzlich willkommen  
zu**



# Willkommen zu Plan B\_2

Dr.-Ing. Eckart Rosenberger, Fellbach



# So nicht!

Szenische Darstellung mit  
Manuele Pilloni, Tübingen



# Marke Architekt ®

Thomas Elser, Bruce B, Stuttgart





# Marke Architekt<sup>®</sup>

Thomas Elser, Bruce B. Corporate Communication, Stuttgart















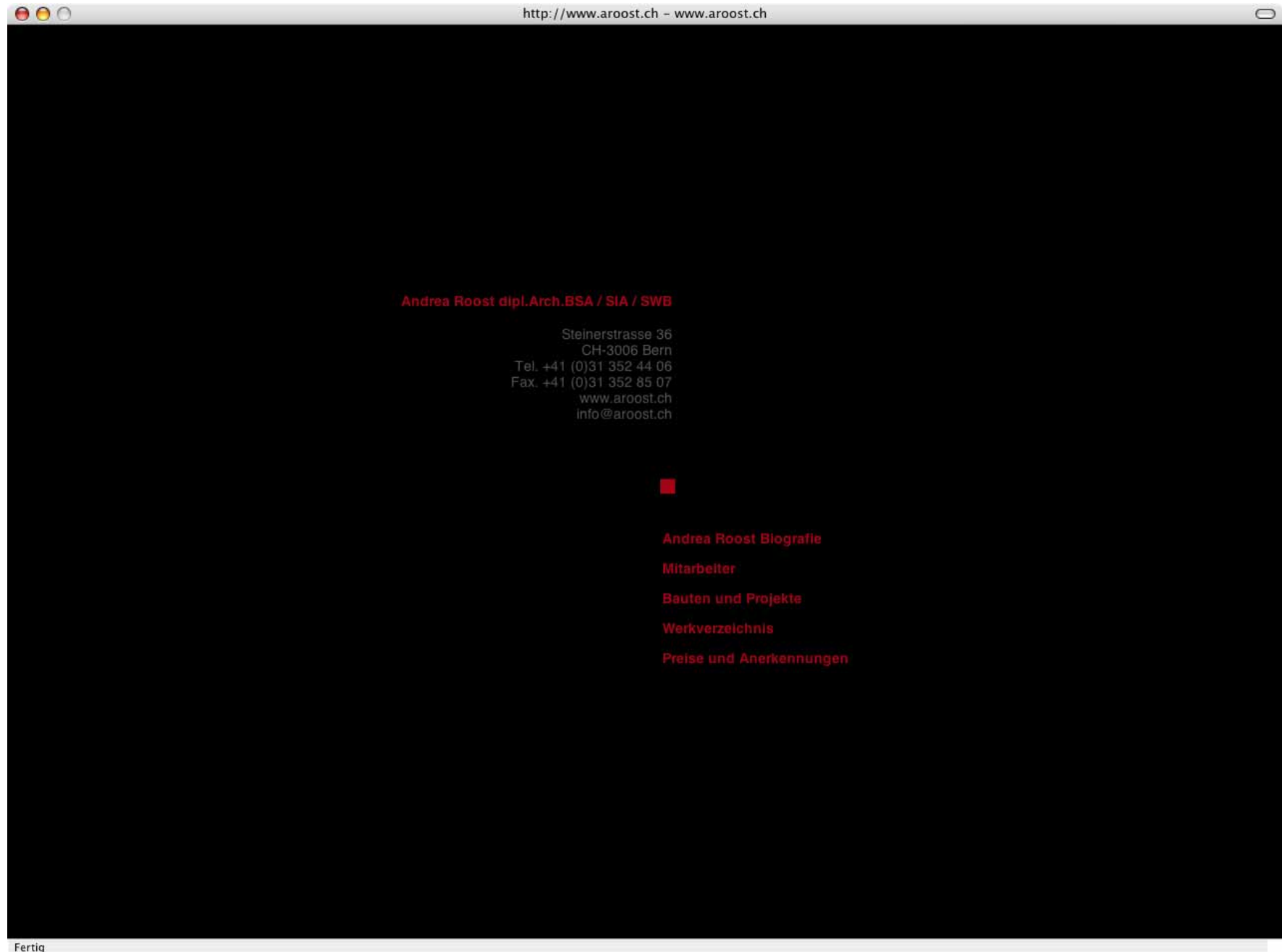


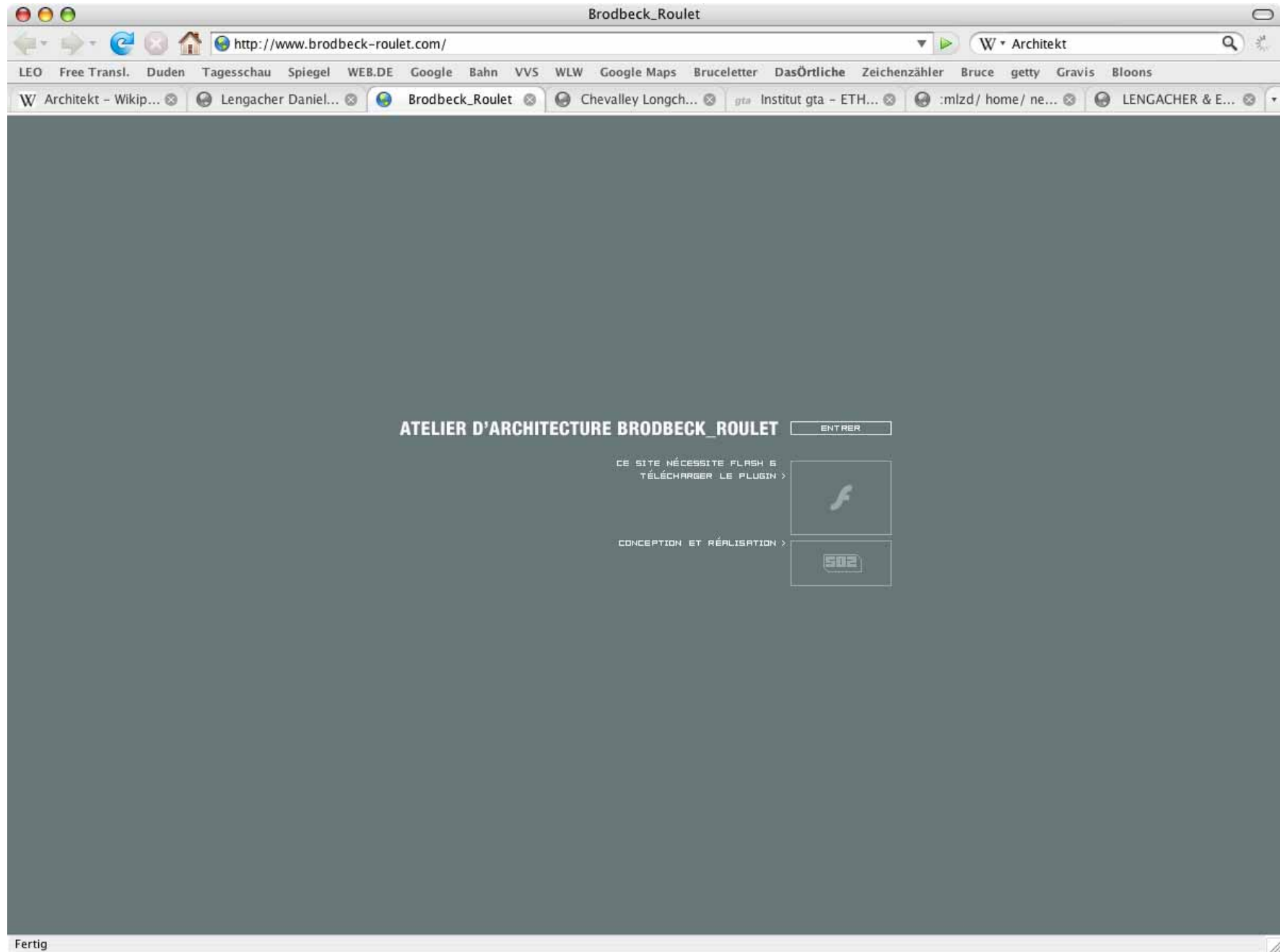


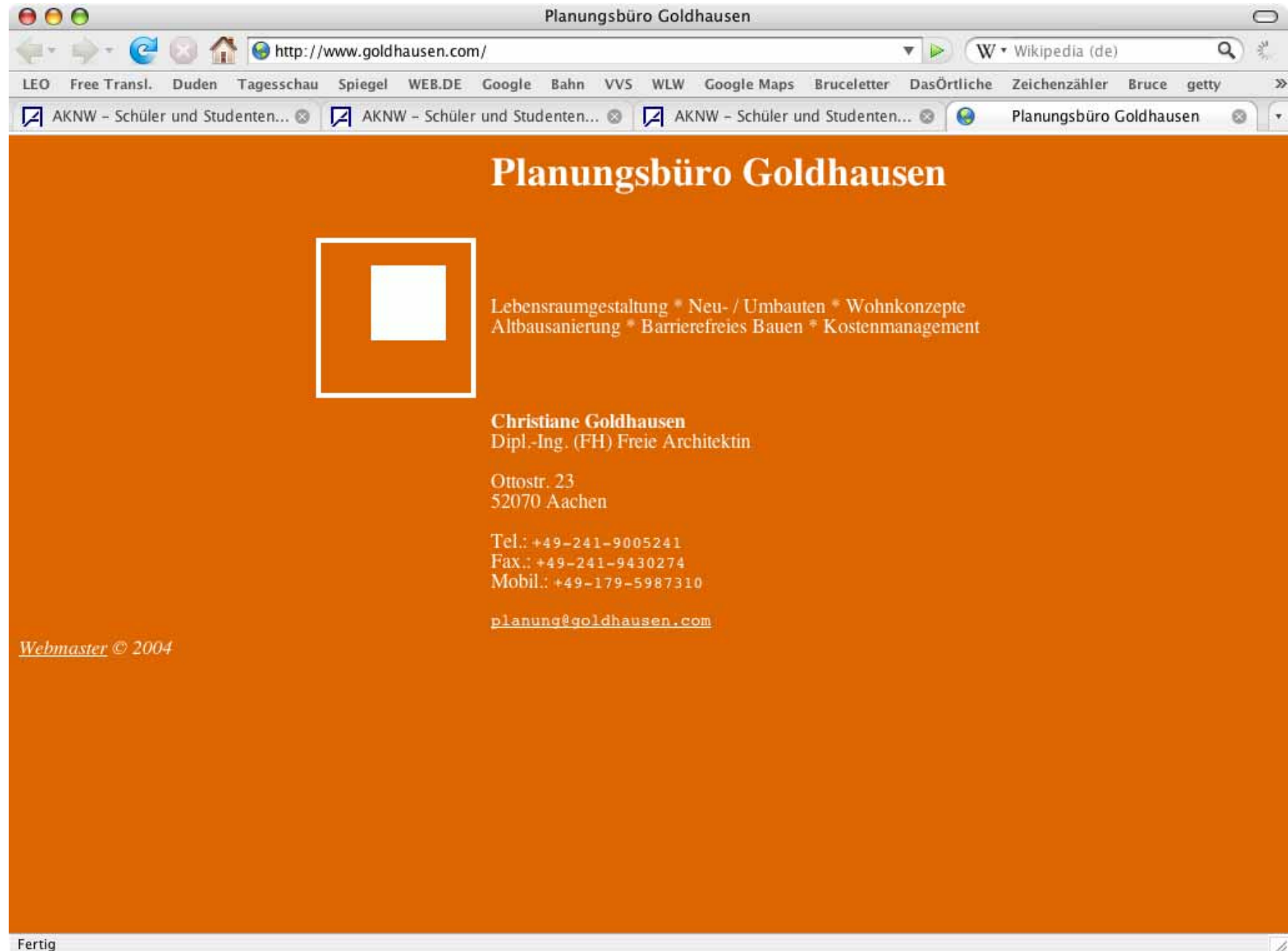
Das Viereck ist die Brezel des Architekten

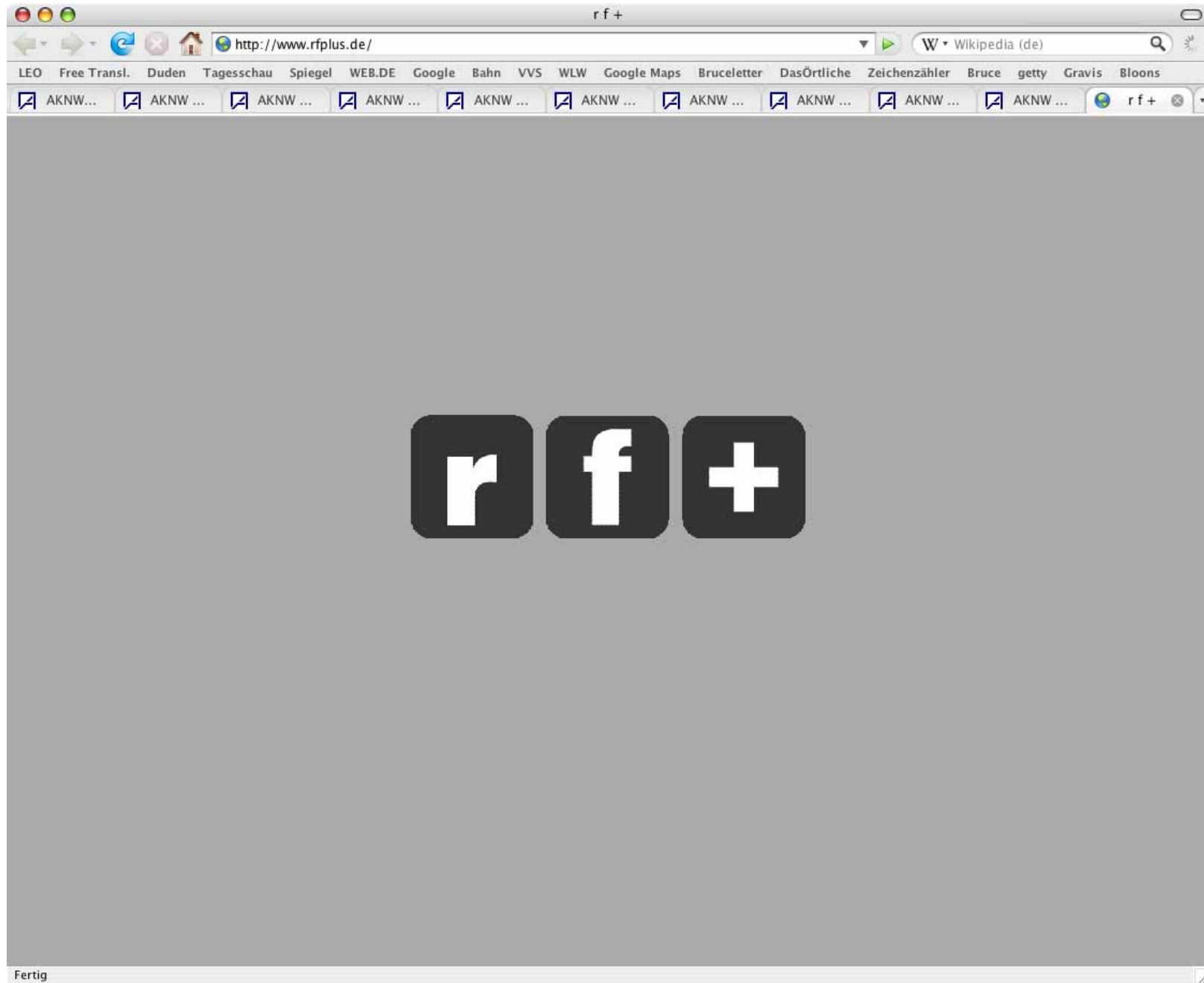
# Das minimalistische Viereck

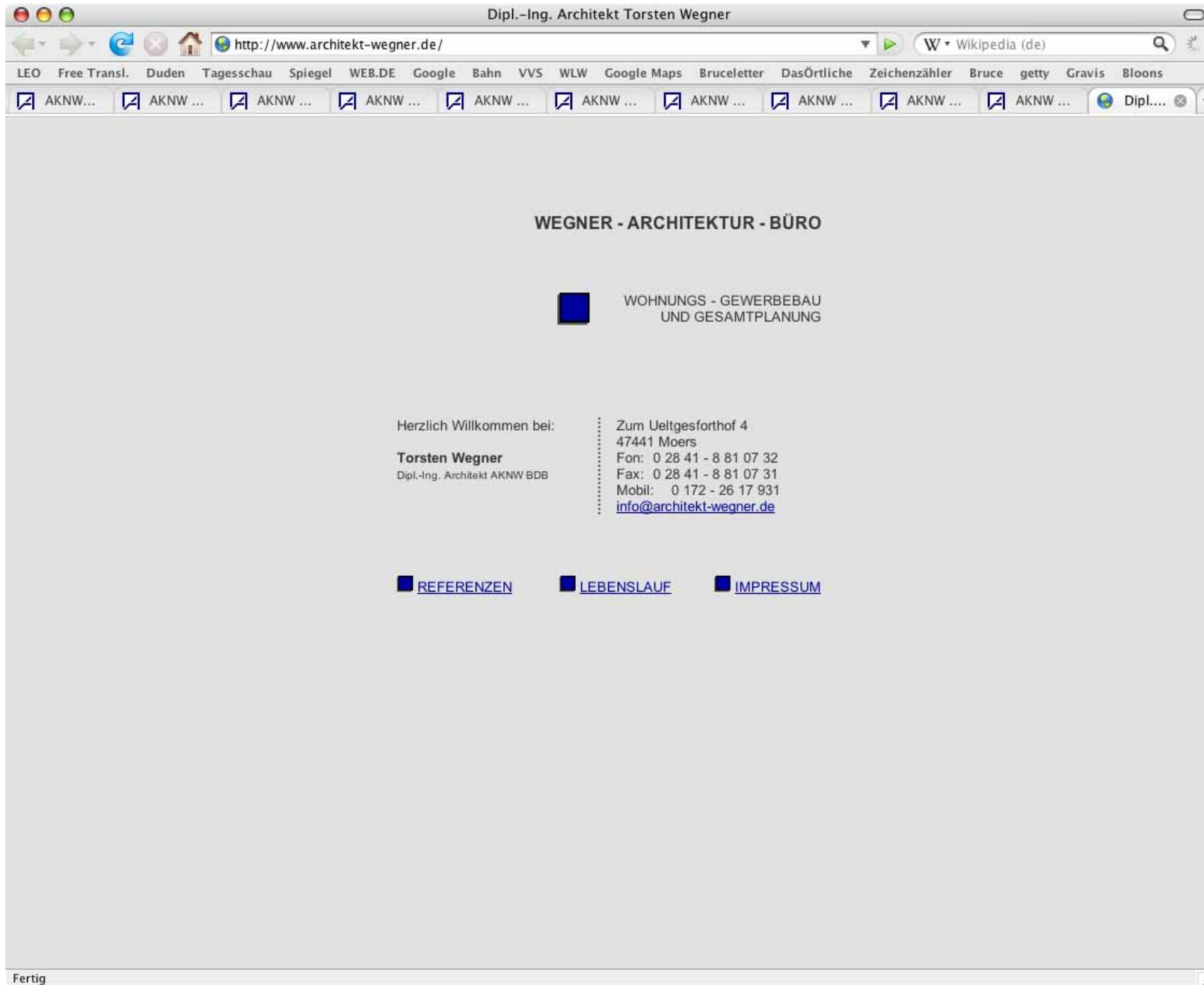


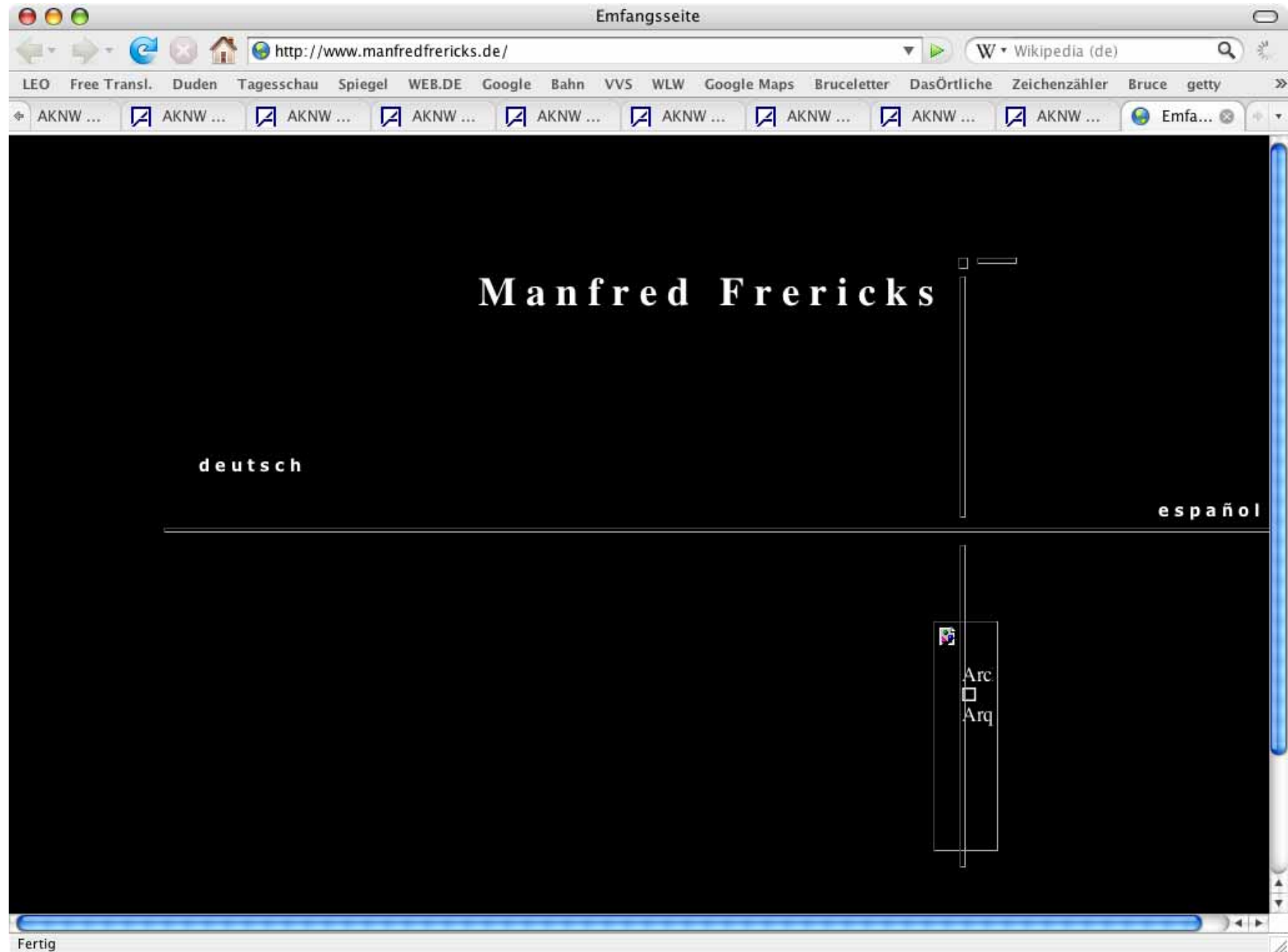


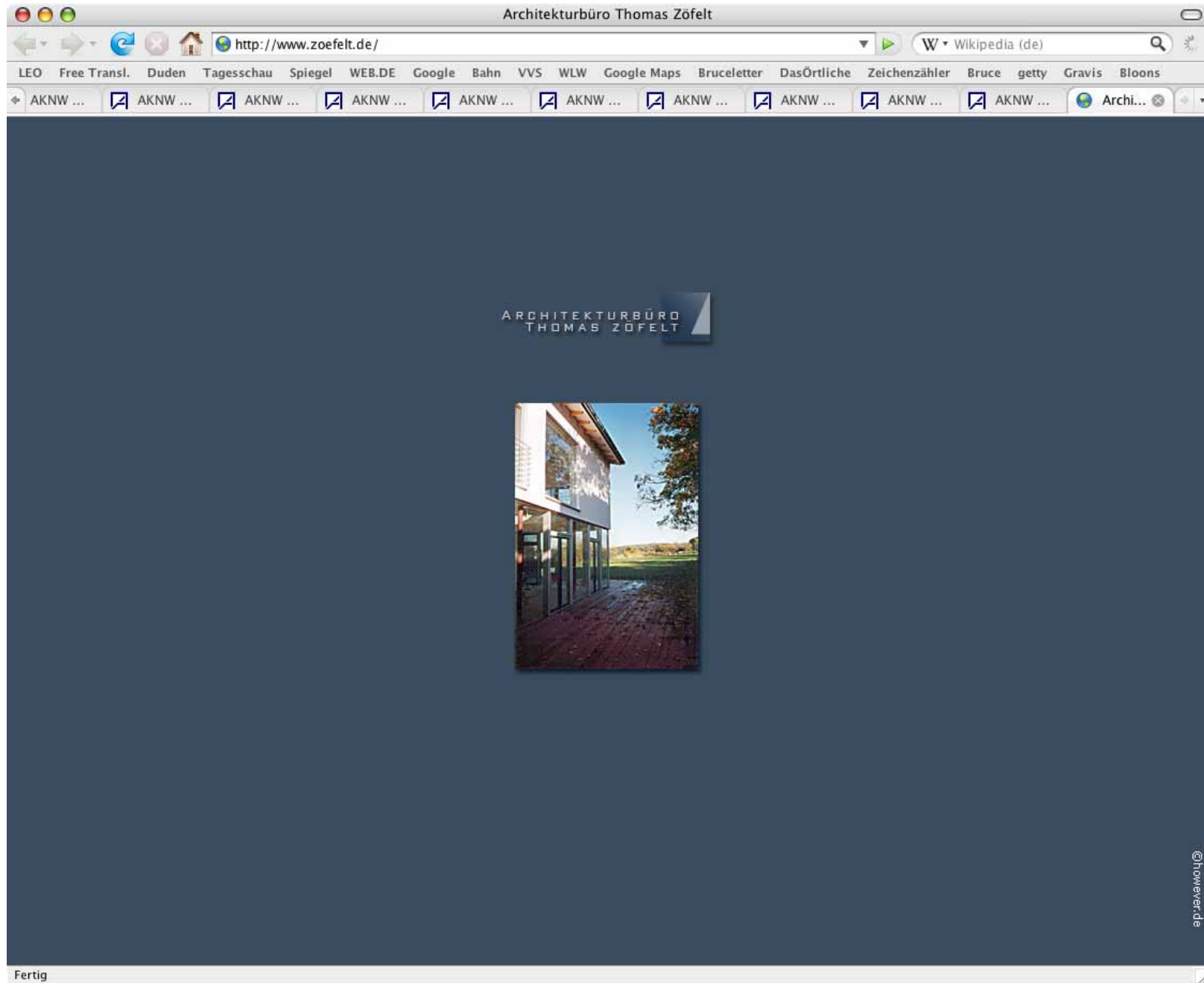






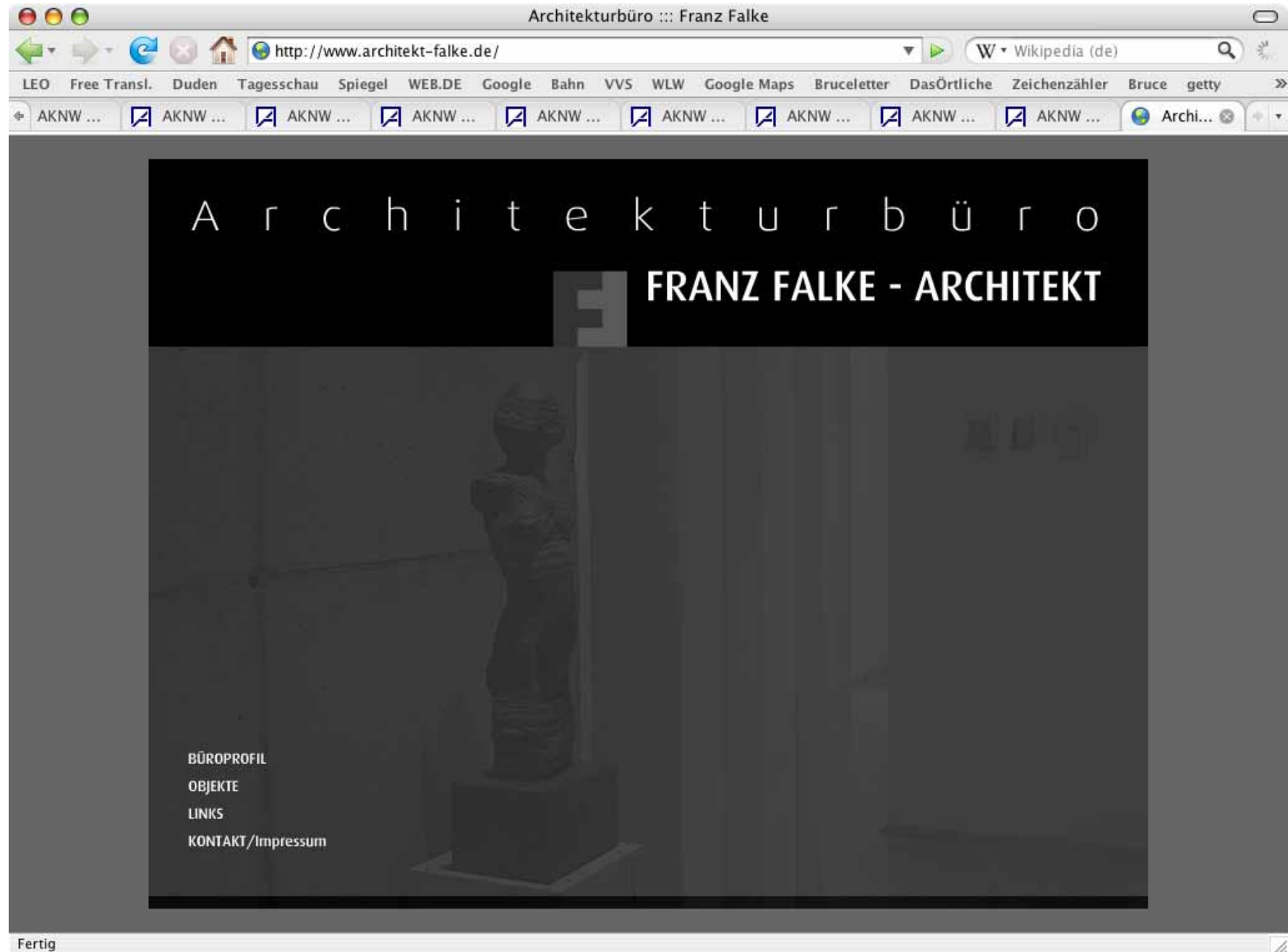


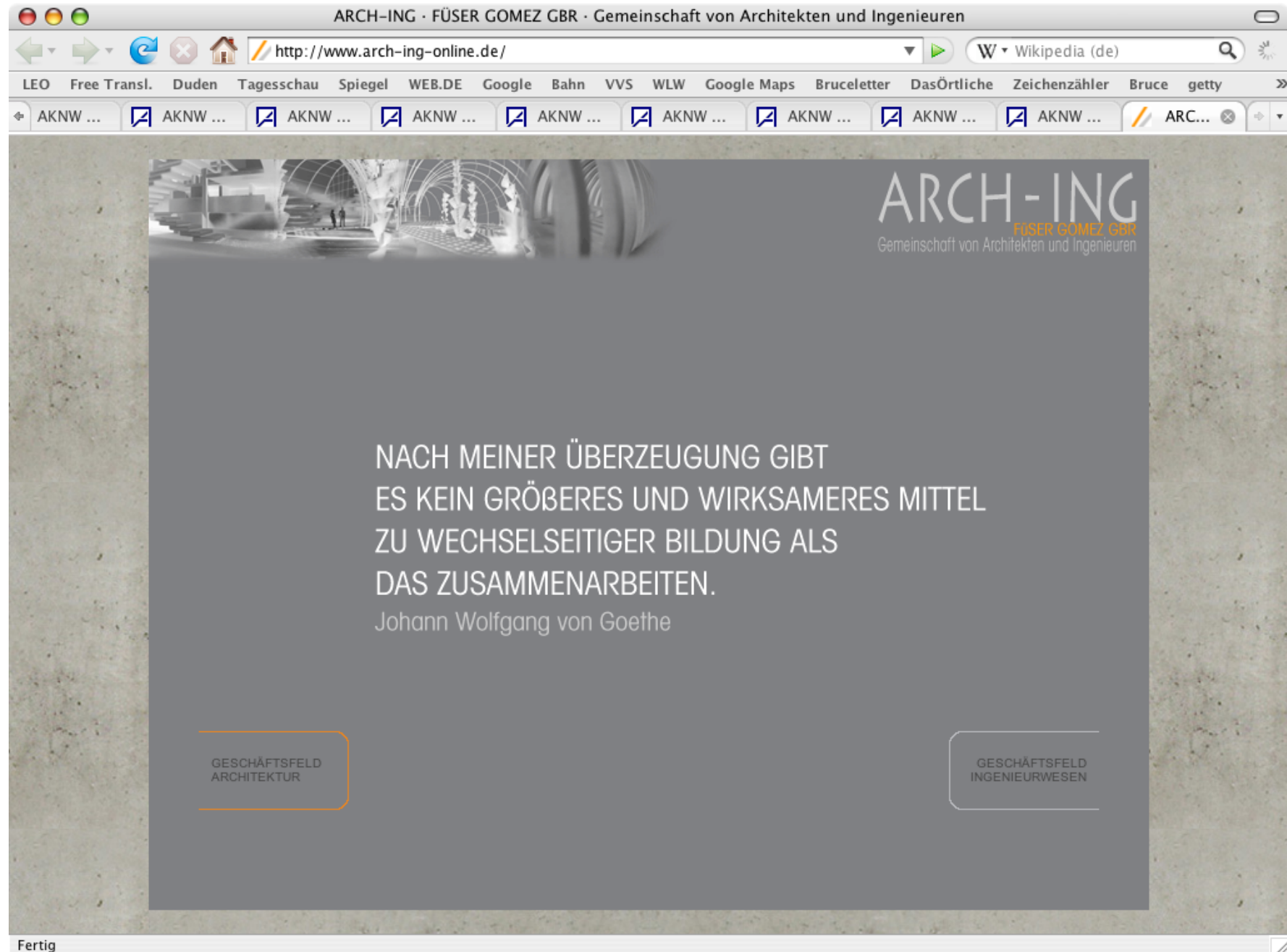


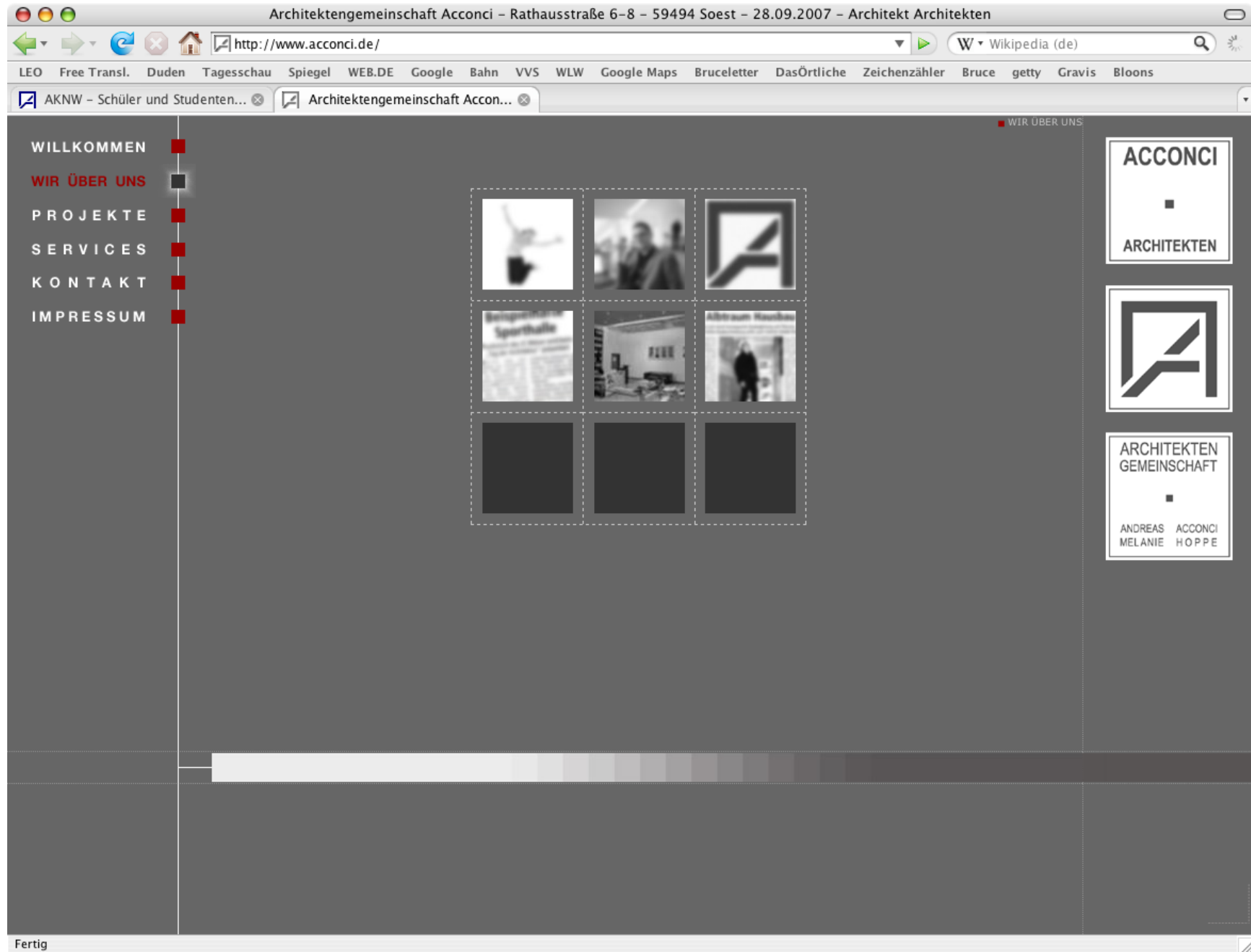




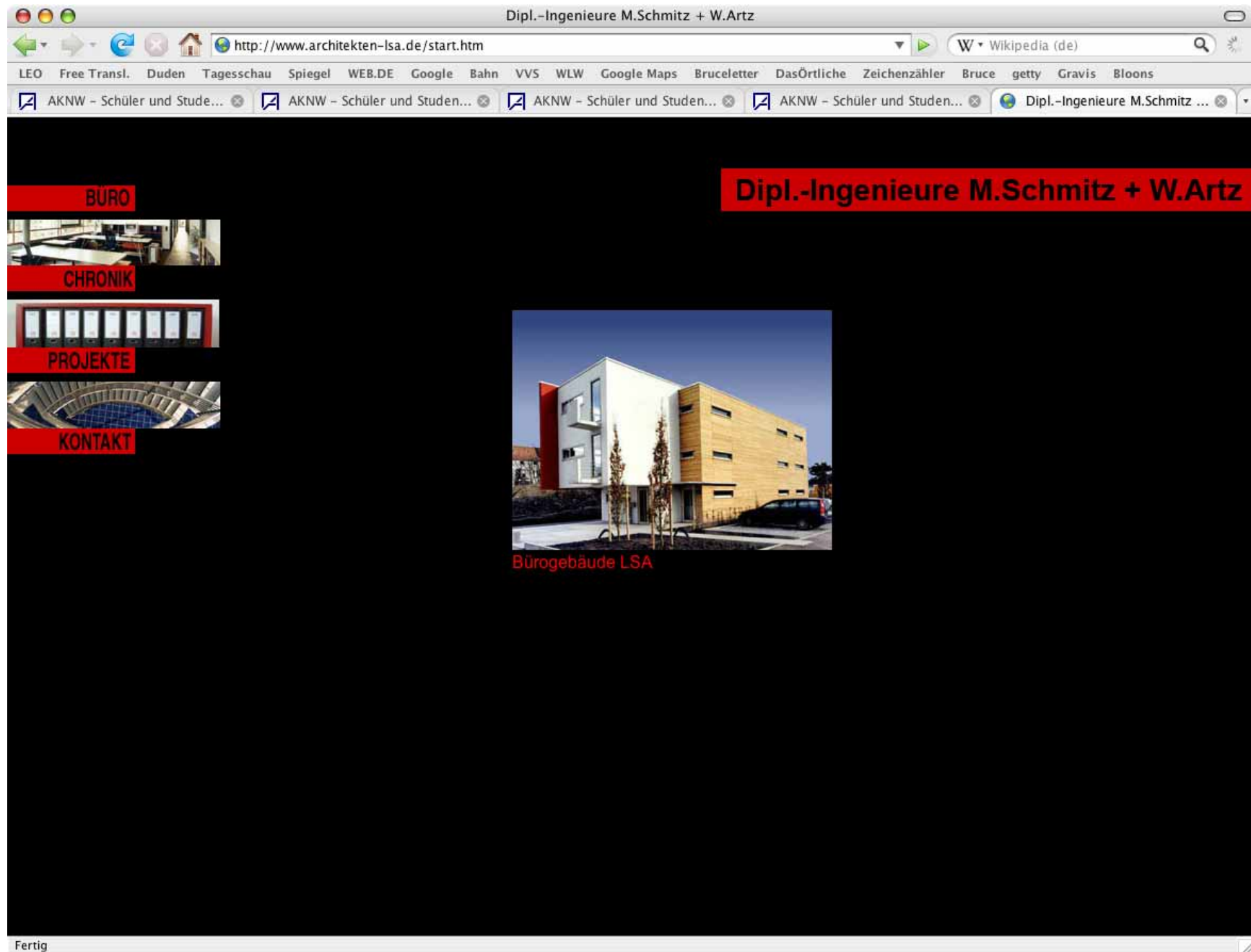
# Das nicht-farbige Viereck

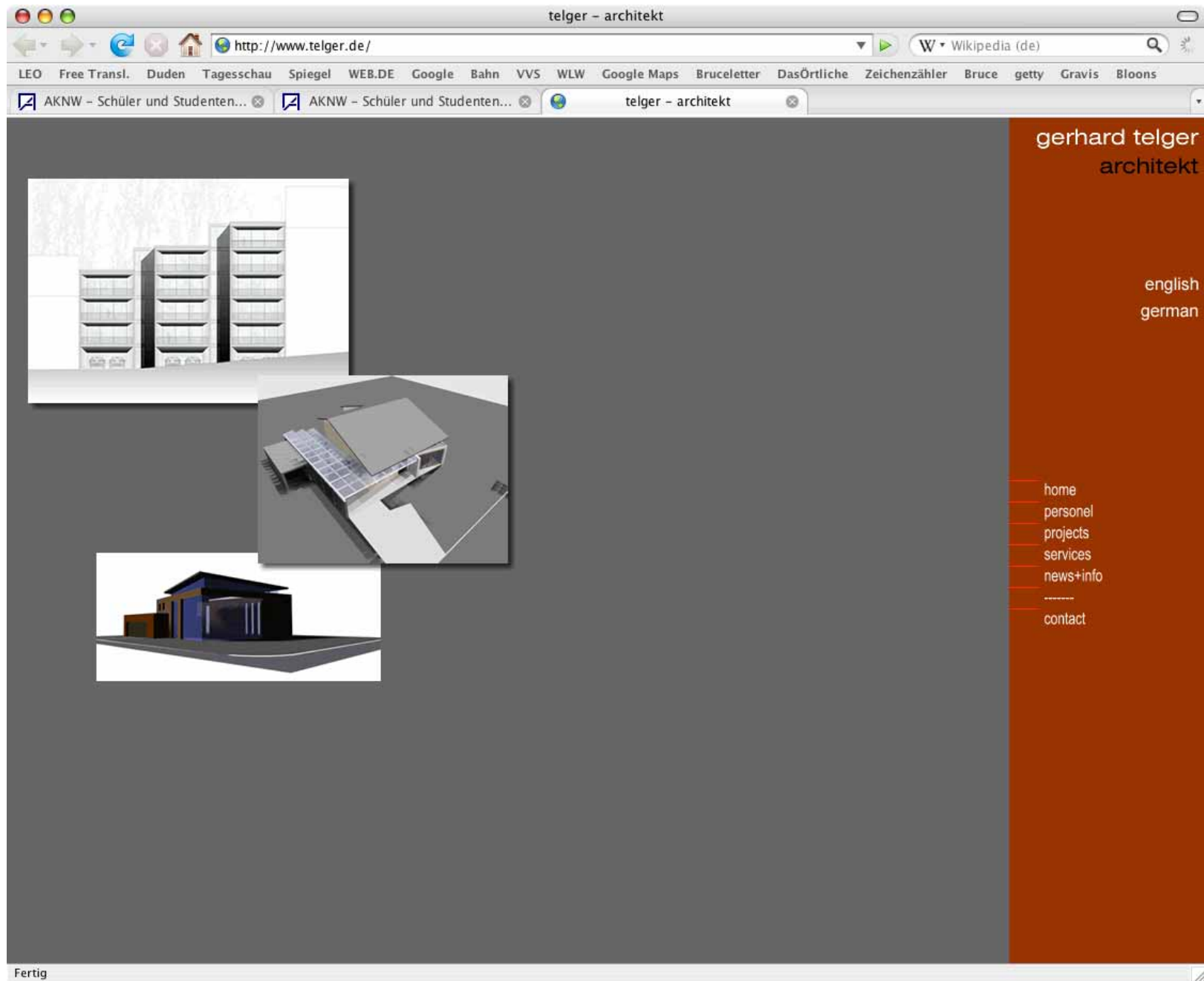




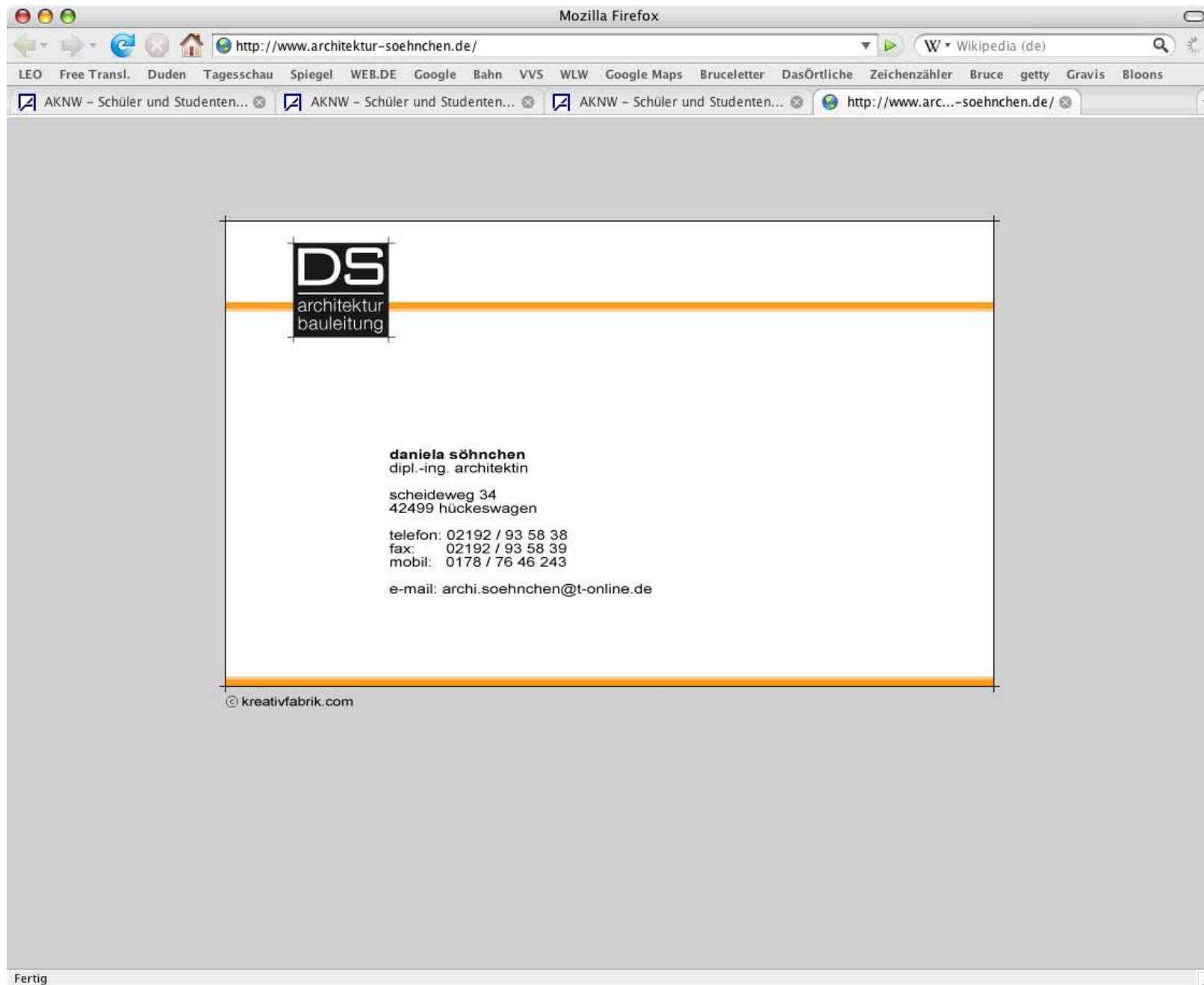


# Das Viereck mit Farbe

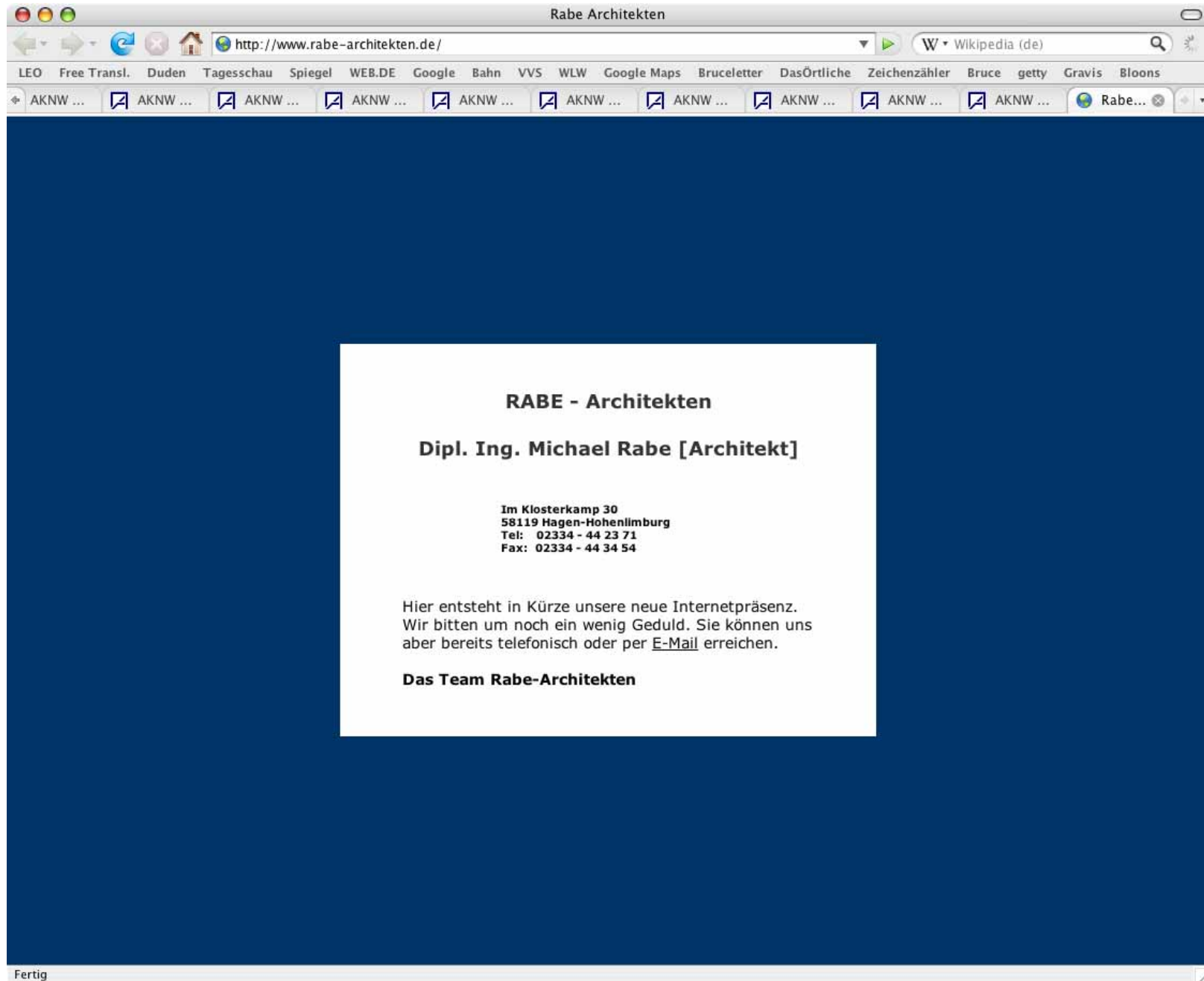


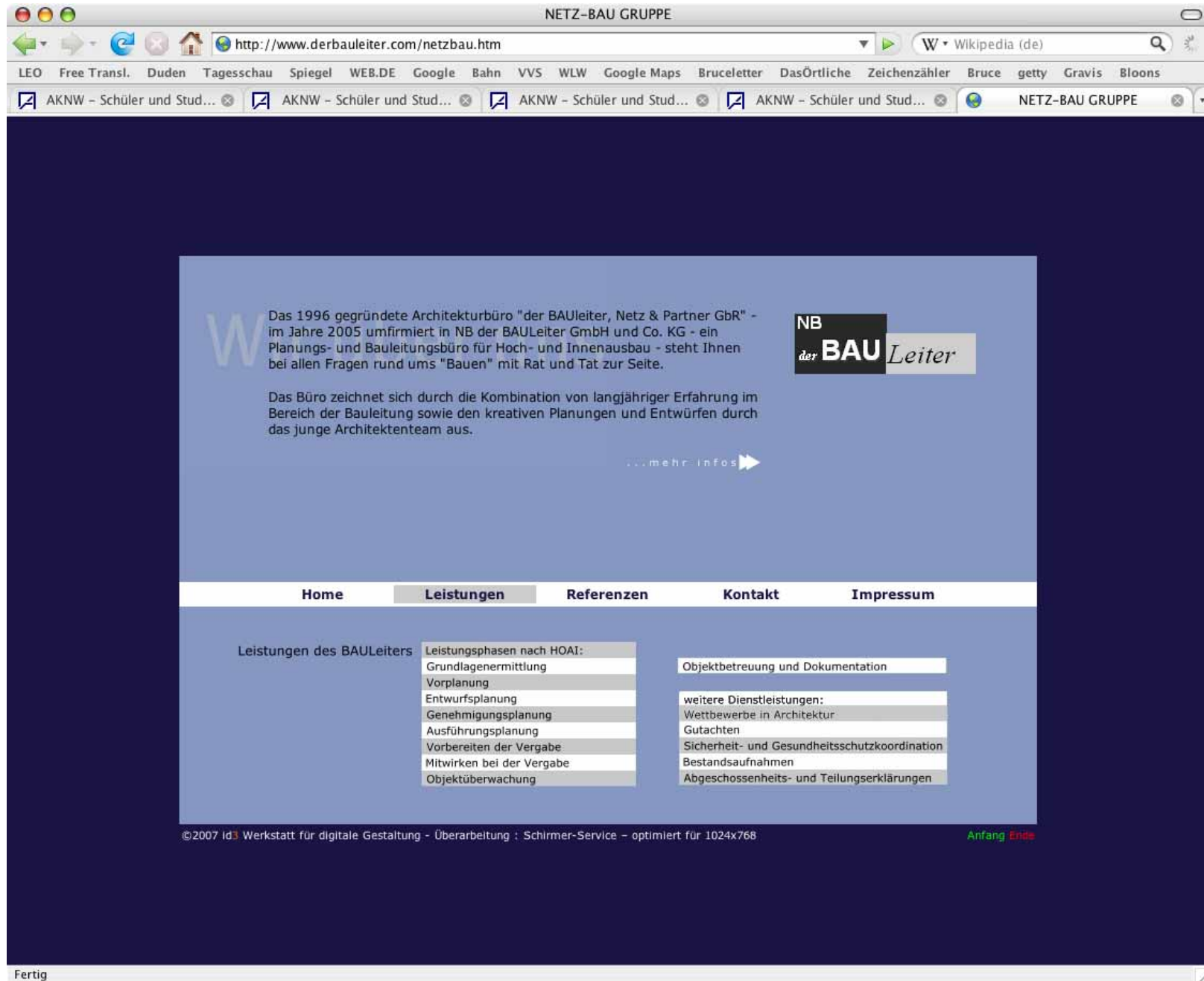


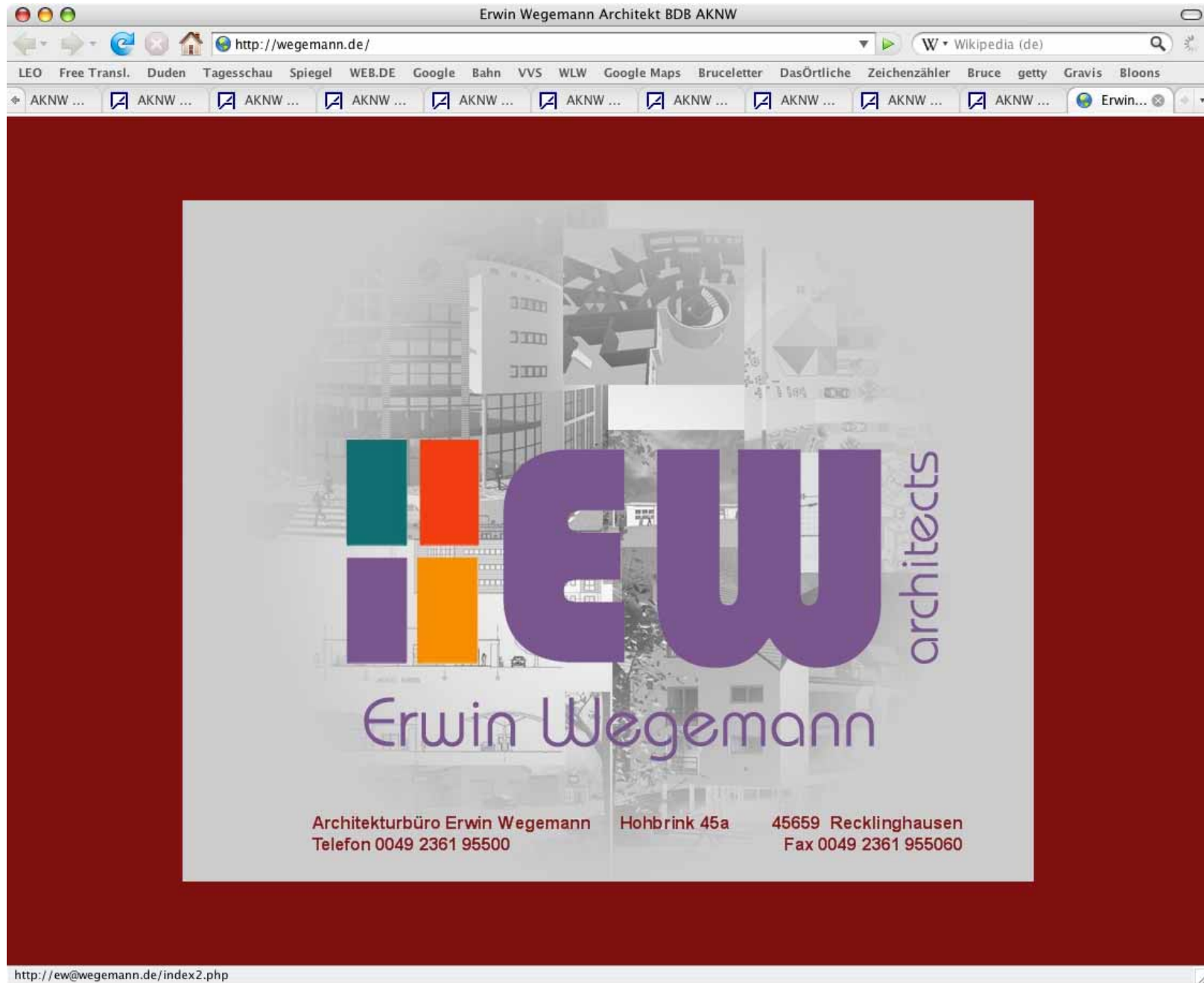


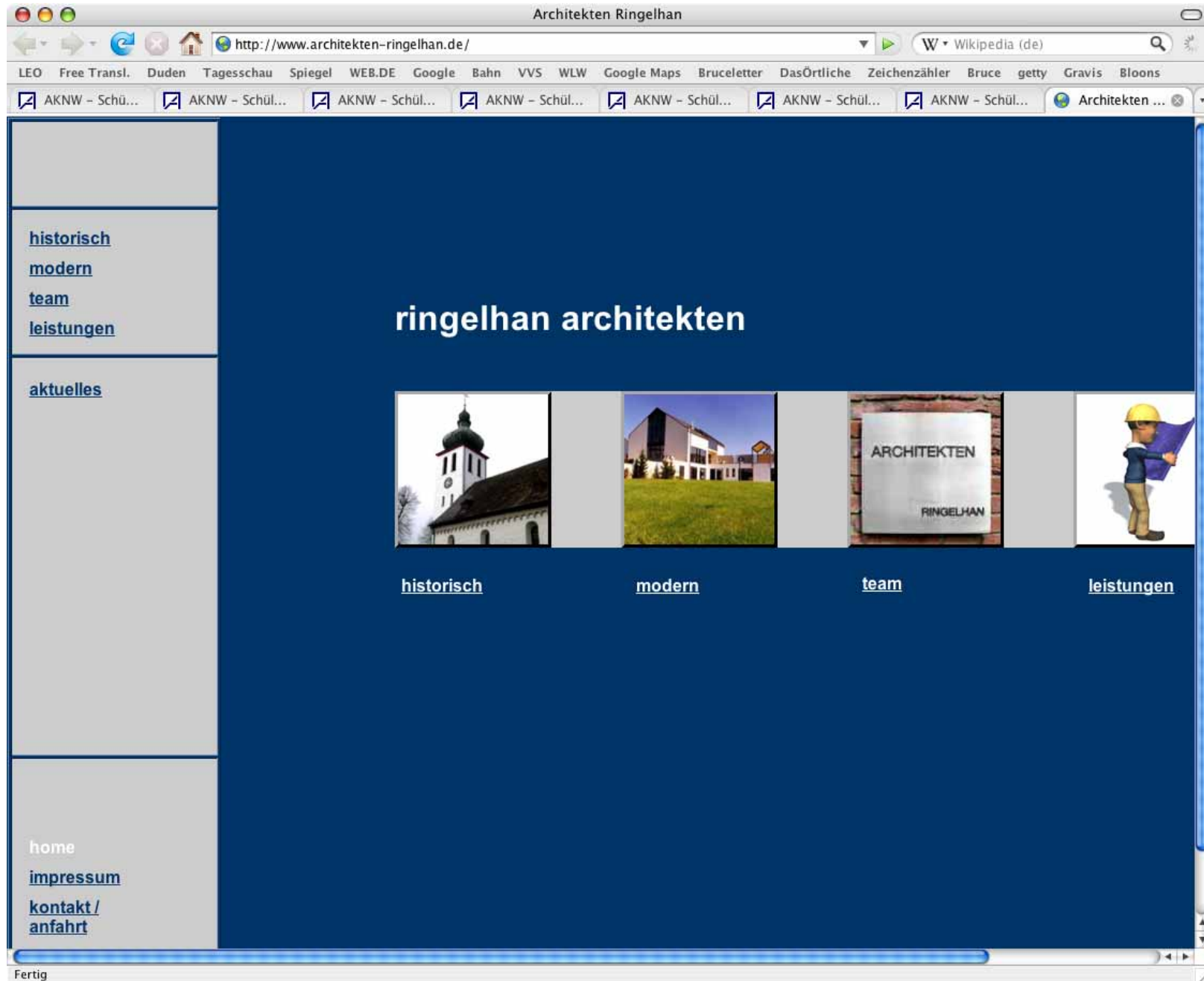












# Von der Gattung „Architekt“ zur Marke „Maier.Müller.Schulze. Architekten“



Schon die alten Römer ...

Schon die alten Römer ...  
wollten Qualität und Echtheit kenntlich machen.



# Mittel gegen den Machtverlust – Entstehung des Markenartikels

„Der Markenartikel ist eine für den privaten Verbrauch geschaffene Fertigware, die in einem größeren Absatzraum, unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal - der Marke - in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie gleich bleibender oder verbesserter Güte erhältlich ist.“

(1939/1962)

Der Konsument betritt die Bühne

Der Konsument betritt die Bühne

Erst die Wahrnehmung durch den Konsumenten und die mentale Verankerung eines unverwechselbaren Vorstellungsbildes machen ein Produkt/eine Dienstleistung zur Marke.

# Das Zeitalter des „Marken-Images“ /Fremdbild



## Das Zeitalter des „Marken-Images“ /Fremdbild

„Die Marke kann als ein in der Psyche des Konsumenten/Bauherren verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden werden.“

(1998)

# Die Marke im „Information Overload“

# 1. Funktionen der Marke für Verbraucher/Bauherren:

# 1. Funktionen der Marke für Verbraucher/Bauherren:

- Verringerung der Komplexität

## 1. Funktionen der Marke für Verbraucher/Bauherren:

- Verringerung der Komplexität
- Orientierung

## 1. Funktionen der Marke für Verbraucher/Bauherren:

- Verringerung der Komplexität
- Orientierung
- Vertrauen

## 1. Funktionen der Marke für Verbraucher/Bauherren:

- Verringerung der Komplexität
- Orientierung
- Vertrauen
- Soziales Symbol/Identität

## 2. Funktion der Marke für Unternehmen/Architekten



## 2. Funktion der Marke für Unternehmen/Architekten

- Differenzierung durch eine eigene unverwechselbare Identität

Der identitäts-orientierte Ansatz (90er Jahre/20 Jhdt.)

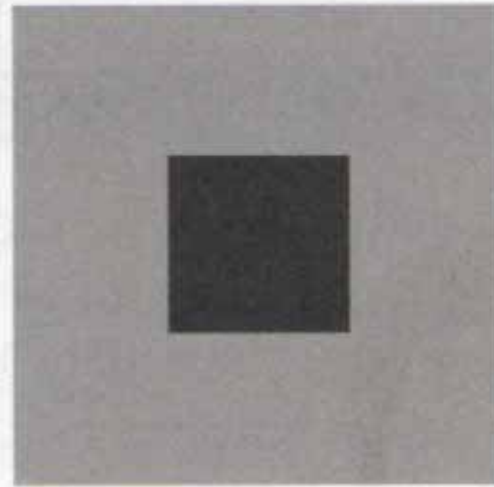
## Der identitäts-orientierte Ansatz (90er Jahre/20 Jhdt.)

Die Markenidentität formt sich aus dem Selbstbild der Markenidentität – und dem Fremdbild der Markenidentität bei externen Bezugsgruppen.

# Von der Emotion zur Anziehungskraft – Neuromarketing

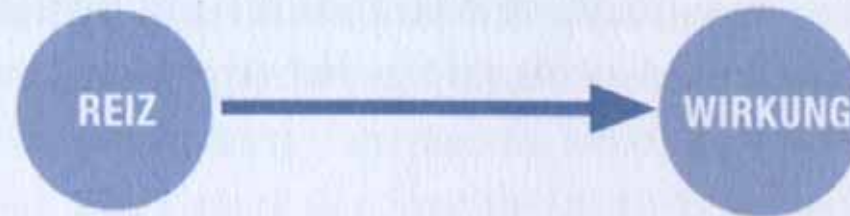
Starke Marken sind Frames/starke Marken  
versprechen eine implizite Belohnung

## Marke wirkt als Hintergrund

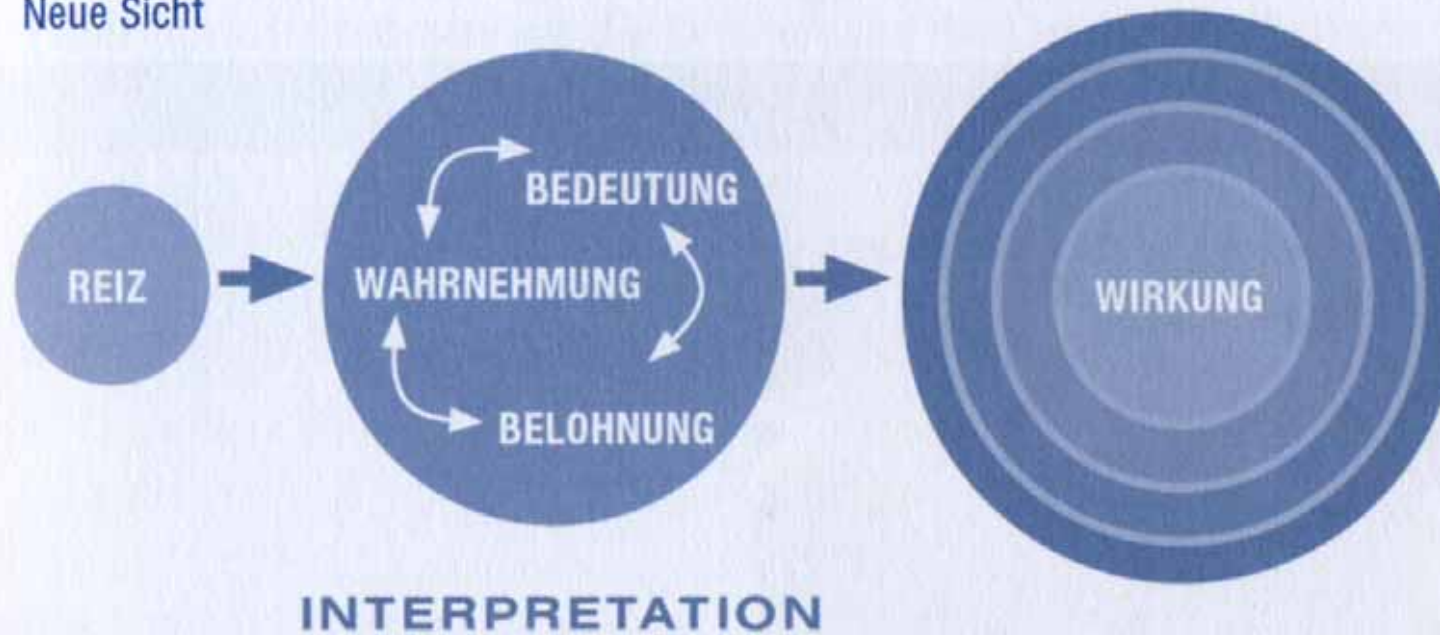


## Die Interpretation entscheidet

Alte Sicht



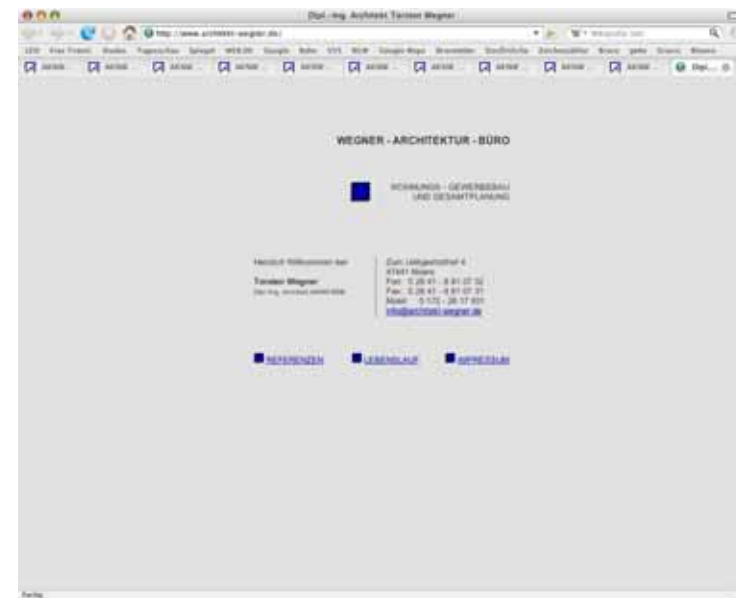
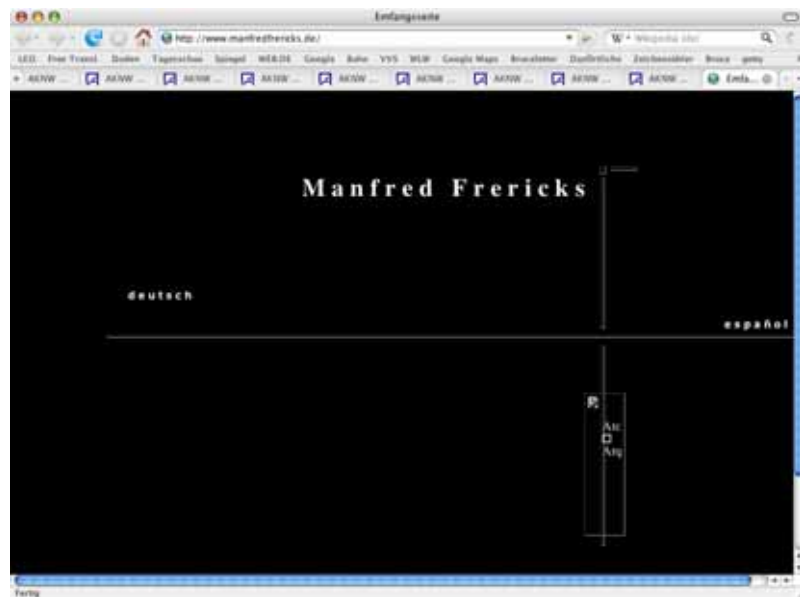
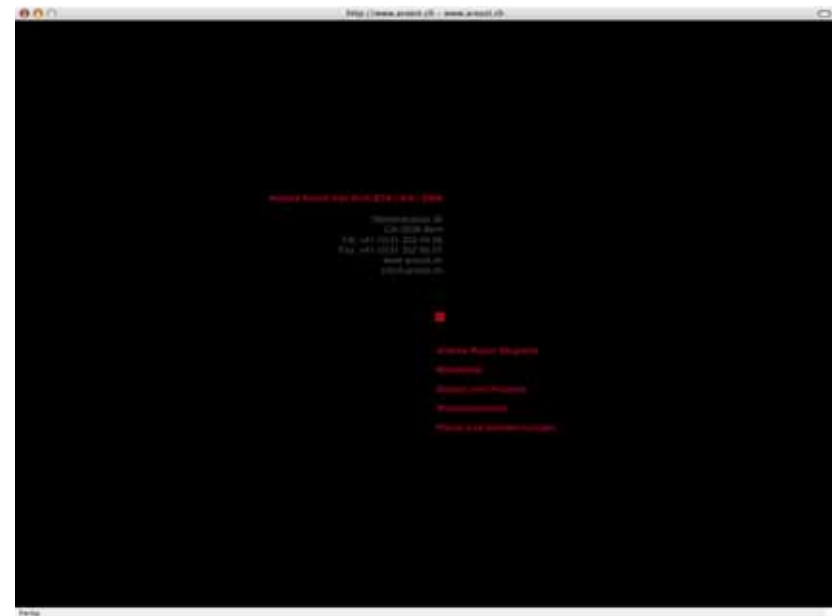
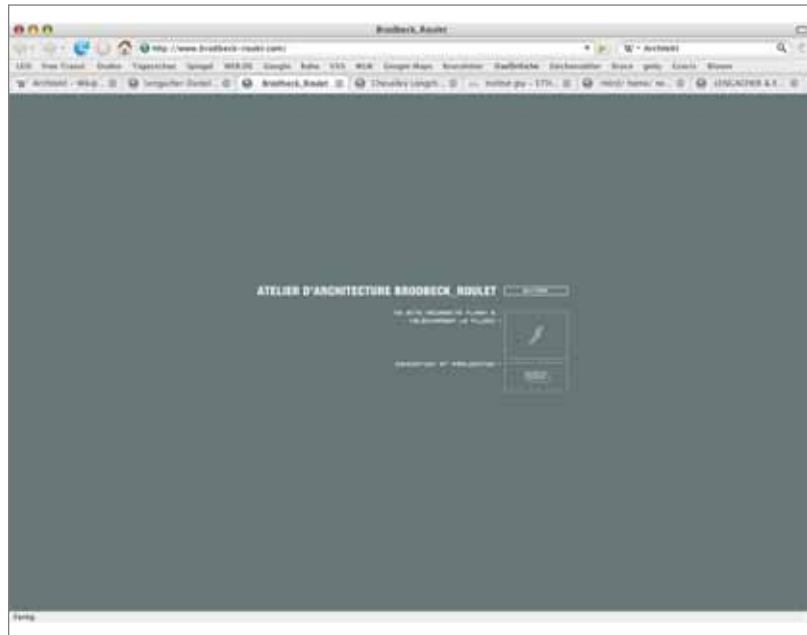
Neue Sicht

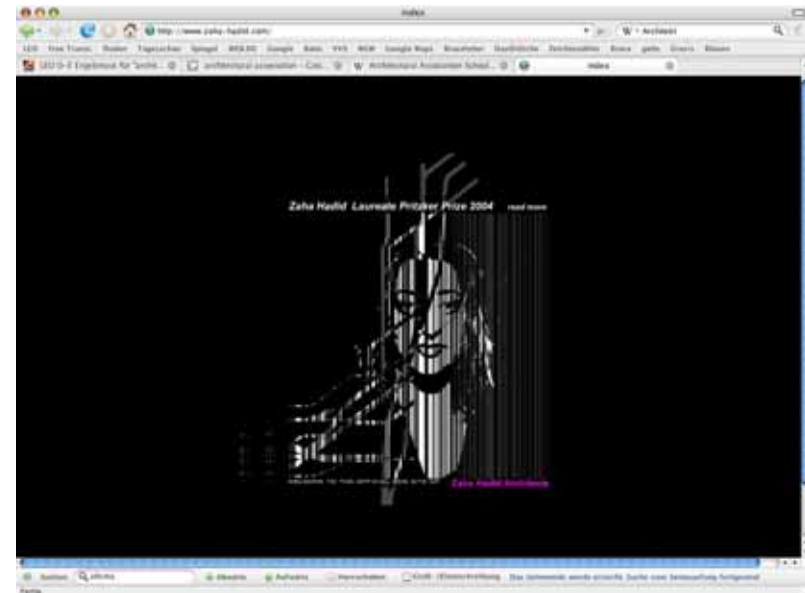
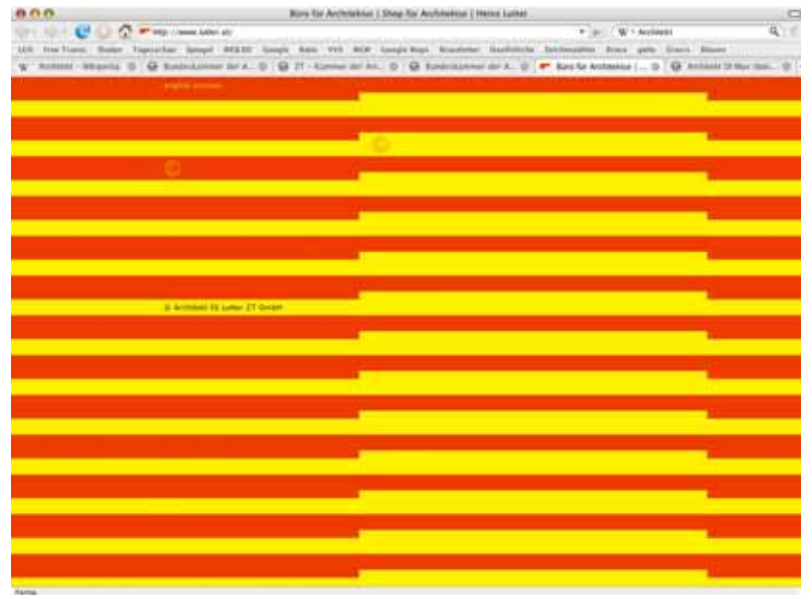
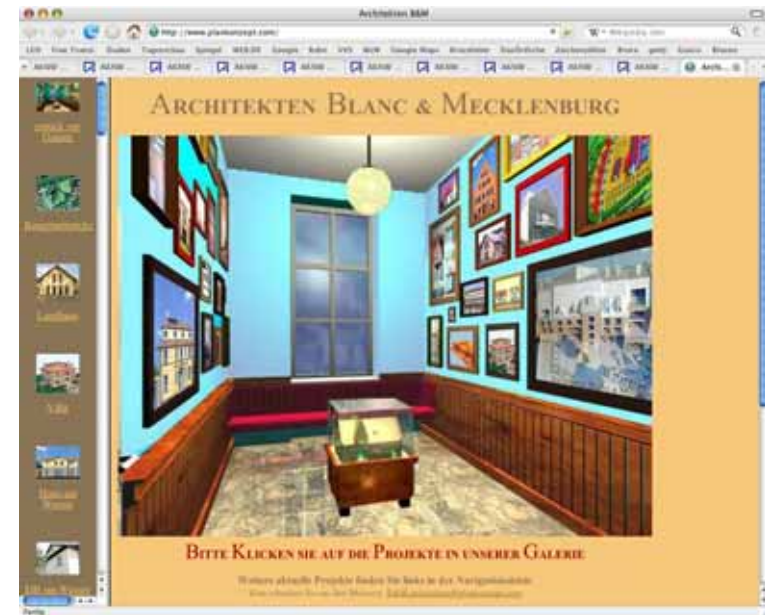






# Marke Architekt: Vom Viereck zur Belohnung des Bauherren





Vielen Dank.

# Auf dem Weg zur eigenen Marke

Thomas Elser, Bruce B, Stuttgart



# **Rhetorik - „Tacheles reden“**

Dorothea Jirosch-Wingert M.A., Stuttgart



## **Plan B\_2**

Zukunftsstrategien für Architekten und Stadtplaner

5. November 2007

Workshop 2:

## **Rhetorik - „Tacheles reden“**

Rhetorische Wirkung

Körpersprache

Stimme

8 Punkte für mehr Klarheit

Argumentationsstrategie 4M

Dorothea Jirosch-Wingert

M.A. Linguistik, Rhetorik, Psychologie

Logopädin

Frauenkolleg GmbH, Kleine Falterstr. 26, 70597 Stuttgart

0711/7787044, [info@frauenkolleg.de](mailto:info@frauenkolleg.de), [www.frauenkolleg.de](http://www.frauenkolleg.de)

# Rhetorische Wirkung

Wenn Sie sich und Ihre Ideen vor einem Publikum präsentieren, geht Ihre Wirkung nicht nur davon aus, was Sie sagen, sondern vor allem auch, wie Sie es sagen.

So nehmen Sie Einfluss auf die Zuhörenden durch

Ihren Körper	Ihre Stimme	Ihre Worte
Haltung	Tonlage	Struktur
Gestik	Klangfarbe	Argumente
Mimik	Lautstärke	Beispiele
Blickkontakt	Dynamik	Formulierungen
'Outfit'	Betonung	Direkte Ansprache
Kleidung	Tempo	Fragen
Frisur	Pausen	Appelle
(Make-up)	Akzent/Dialekt	

Laut Albert Mehrabian gehen 55% Ihrer Wirkung von Ihrer Körpersprache aus, 38% von Ihrer Sprechweise und nur 7% von Ihrem Inhalt. Auch wenn diese Studie umstritten ist, gilt:

***Ihre Körpersprache und Stimme haben einen sehr großen Einfluss auf Ihre rhetorische Wirkung, denn***

*wenn das, was Sie sagen, im Widerspruch zu dem steht, wie Sie es sagen, wird in der Regel nicht Ihren Worten, sondern Ihrem Ausdruck geglaubt;*

*wenn Sie zu leise, nuschelig etc. sprechen, kommt das, was Sie sagen, bei Ihrem Publikum nicht an;*

*und wenn Sie durch einen engagierten Auftritt Ihre Worte unterstreichen, werden Sie besser und nachhaltiger überzeugen.*



# Körpersprache

## Haltung

Haben Sie einen guten Kontakt zum Boden?

Wieviel Raum nehmen Sie ein?

Haben Sie sich innerlich und äußerlich aufgerichtet?

Wenden Sie sich Ihrem Gegenüber zu?

## Gestik

Gestikulieren Sie von der Körpermitte aus?

Sind Ihre Hände geöffnet und sichtbar?

Lassen Sie die Gestik zu, die Ihrer Persönlichkeit entspricht?

Nutzen Sie Gesten, um zu verdeutlichen und zu betonen?

## Mimik/Blickkontakt

Nehmen Sie Blickkontakt zu Ihren Ansprechpartner/inne/n auf?

Haben Sie Ihre Ansprechpartner/innen angelächelt, bevor Sie beginnen?

Ist Ihre Einstellung zu Ihren Ansprechpartner/inne/n, Ihrem Thema und Ihrer Person positiv?

# Stimme

## Stimmelage, Lautstärke und Modulation

Sprechen Sie in der Stimmelage, die Ihnen entspricht?

Ist Ihre Lautstärke angemessen, d. h. können alle Sie mühelos verstehen?

Ist Ihr Vortrag lebendig, indem Sie wesentliche Dinge betonen?

Unterscheiden Sie Aussagen und Fragen klar durch ein Absenken bzw. Anheben der Stimme am Ende?

## Pausen und Sprechgeschwindigkeit

Strukturieren Sie Ihren Beitrag mithilfe von Pausen?

Bauen Sie durch gezieltes Einsetzen von Pausen Spannung auf?

Sprechen Sie in einem angemessenen Tempo, um Ihr Publikum einerseits bei der Stange zu halten und andererseits ihm die Gelegenheit zu geben, das Gesagte einzuordnen?

## !!! Tipps !!!

### **zum Finden der angemessenen Stimmelage**

*Murmeln Sie entspannt Zuhörfloskeln: 'mhm, ja, ah so'.*

### **zur Verbesserung der Deutlichkeit**

*Üben Sie mit einem Korken zwischen den Zähnen oder eingezogenen Lippen.*

### **zur Steigerung der Dynamik und Lebendigkeit**

*Rollen Sie eine Zeitschrift ein, nehmen Sie sie in Ihre Gestikhand und schlagen Sie mit ihr an den Stellen Ihres Vortrages, die Sie betonen wollen, in die freie Hand.*

# **8 Punkte für mehr Klarheit**

## **1. verständlich**

nicht unverständlich oder schwer zu verstehen

## **2. einfach**

nicht verschnörkelt oder kompliziert

## **3. konkret**

nicht 'verwaschen' oder unverbindlich

## **4. kurz und präzise**

nicht langatmig und ausschweifend

## **5. korrekt und ehrlich**

nicht gelogen oder verfälscht

## **6. zielgerichtet**

nicht im 'Zickzack- oder Schneckenudelverfahren'

## **7. ergebnisorientiert**

nicht mit offenem Ende

## **8. mit anregenden Mitteln**

nicht trocken oder langweilig

## **!!! Tipps !!!**

### **1. Verständlich**

Orientieren Sie sich an der Anleitung Schopenhauers: „**Für eine gelungene Rede gebrauche gewöhnliche Worte und sage ungewöhnliche Dinge!**“

Verständlich zu sein, bedeutet, so zu sprechen, dass die anderen Sie verstehen, wer immer es sei. **Sie** passen sich an. Die anderen können Sie nicht ändern. Wenn Sie verstanden werden möchten, sprechen Sie eine Sprache, die Ihre Zuhörer/innen verstehen.

Sprechen Sie zu einem Fachpublikum, können Sie selbstverständlich die entsprechenden Fachbegriffe verwenden. Hier ist es sogar angebracht und erleichtert das Verständnis, denn Fachbegriffe sind präzise Bezeichnungen für komplexe Vorgänge. Wenn Sie die gleiche Terminologie bei einem fachfremden Publikum verwenden, stoßen Sie wahrscheinlich auf Unverständnis. Achten Sie auch auf unbekannte Anglizismen und Abkürzungen. Vermeiden Sie sie oder erklären Sie sie.

#### **Beispiel:**

Sie rufen wegen eines Computerproblems bei Ihrer Service-/EDV-Hotline an. Ihre Beraterin ist redlich bemüht, doch Sie verstehen ihre Fachsprache nicht. Die Fachkenntnis ihrer Beraterin nutzt Ihnen nur, wenn sie in der Lage ist, ihre Kenntnisse so zu formulieren, dass Sie es nachvollziehen können.

Haben Sie bitte im Blick, welchen Kenntnisstand und welchen Standard Ihre Zuhörer/innen haben und passen Sie sich sprachlich an.

### **2. Einfach**

„**Nichts ist einfacher als sich schwierig auszudrücken, und nichts schwieriger, als sich einfach auszudrücken.**“ Laut Karl Heinrich Waggener ist Einfachheit die wahre Redekunst.

Wählen Sie Satz-, Argumentations- und Redestrukturen, die Ihre Ansprechpartner/innen gut nachvollziehen können. Wer erst lange nachdenken muss, was denn jetzt gemeint war, verliert den Anschluss und/oder die Lust, dem Gesagten weiter zu folgen.

Fangen Sie nicht mit dem Schluss, sondern mit dem Anfang an. Gliedern Sie Ihren Beitrag so, dass eins nach dem anderen kommt. Sprechen Sie lieber in Hauptsätzen, als mit vielen Neben- und Schachtelsätzen.

### 3. Konkret

Konkret und nicht 'verwaschen' zu sprechen bedeutet verbindlich zu sein. Konkretheit setzt voraus, dass Sie Klarheit darüber haben, was Sache ist und was Sie wollen. Je weniger Sie wissen, was Sie wollen, desto weniger konkret sprechen Sie.

Sagen Sie nicht, 'man sollte mal ...', sondern benennen Sie, wer was wann tun soll.

**Beispiel:**

**Konkret:**

*'Das Angebot geht morgen an Sie raus.'*

**Verwaschen:**

*'Ich werde Ihnen nächstens was zusammenstellen.'*

Ein klares und konkretes Ziel ist die Voraussetzung für das klare und konkrete Sprechen. Achten Sie grundsätzlich auf die W-Fragen:

Wer soll etwas tun?

Was genau soll der-/diejenige tun?

Wann oder bis zu welchem Zeitpunkt soll das geschehen?

Welches Ziel soll verfolgt werden?

Welche Schritte sind dafür erforderlich?

### 4. Kurz und präzise

Halten Sie sich an Martin Luthers Maxime: „**Tritt fest auf, mach's Maul auf, hör bald auf!**“

Unsicherheit verführt zu Langatmigkeit. Sei es Unsicherheit im Thema oder gegenüber anderen Menschen. Manche hören sich auch gerne reden und werden deshalb ausschweifend.

**Beispiel:**

Sie sind aufgefordert vorzuschlagen, wie ein Projekt umzusetzen ist.

**Kurz und präzise:**

*'Wir haben ausgerechnet: Wir brauchen 10.000 Euro, sechs Monate Zeit und - Vollzeit vorausgesetzt - drei Leute.'*

**Langatmig und ausschweifend:**

*'Tja also, je nachdem, wie lange das Projekt dauern darf, und da haben wir uns noch nicht entschieden, müssten wir uns erst überlegen, ob wir lieber weniger Leute und dafür mehr Zeit investieren möchten oder umgekehrt. Rudi hat gemeint, dass wir außerdem ...'*

Natürlich ist es richtig, Überlegungen, die vor einer Entscheidung angestellt werden müssen, auszusprechen. Doch je mehr Informationen wir einem Beitrag hinzufügen, die nicht unbedingt dazugehören, umso unklarer wird er. Überlegen Sie, was Ihre Gesprächspartner/innen tatsächlich wissen müssen.

## 5. Korrekt und ehrlich

Seien Sie korrekt nach bestem Wissen und Gewissen. Lassen Sie einerseits nichts aus, was zu einer Verschleierung der Tatsachen führt, und fügen Sie andererseits nichts hinzu, was ablenkt oder verwirrt. Denn so werden Aussagen verfälscht. Korrektheit und Ehrlichkeit bedeutet hier, nichts wesentlich Falsches zu sagen und nichts Wesentliches wegzulassen.

## 6. Zielgerichtet

Klares Ziel, klare Rede! Je genauer Sie wissen, was Sie wollen, desto prägnanter können Sie Ihr Ziel formulieren.

**Beispiel:**

**Zielgerichtet:**

*‘Ich mag nicht im Zigarettenrauch arbeiten. Ich wünsche mir in unserem Büro eine rauchfreie Zone.’*

**‘Schneckennudelverfahren’:**

*‘Rauchen ist gesundheitsschädlich. Viele haben schon mit dem Rauchen aufgehört. Inzwischen rauchen ja mehr Frauen als Männer. Das passive Mitrauchen ist auch gesundheitsschädlich. In anderen Büros wird heutzutage selbstverständlich nicht mehr geraucht. ...’*

Manchmal kommen wir auch umständlich ans Ziel. Je nachdem, mit wieviel Widerstand wir rechnen, holen wir weiter aus, was im Einzelfall auch richtig sein kann. Grundsätzlich gilt: Lassen Sie Ihr Ziel nicht aus den Augen!

## 7. Ergebnisorientiert

Halten Sie am Ende eines Gesprächs das Ergebnis fest. Fassen Sie das Gesagte nochmals zusammen oder benennen Sie die Vereinbarung eindeutig.

### **Beispiel:**

#### **Ergebnisorientiert:**

*‘Wir haben jetzt vereinbart, dass Sie Frau Maier, den Betriebsausflug organisieren, Sie Herr Müller übernehmen die Kasse und Sie Frau Scheible registrieren die Anmeldungen. Vielen Dank für Ihre Bereitschaft!’*

#### **Mit offenem Ende:**

*‘Wir haben darüber gesprochen, welche Aufgaben verteilt werden müssten, um einen Betriebsausflug zu organisieren.’*

Viele Missverständnisse haben ihre Quelle darin, dass zwar über einiges gesprochen, jedoch nicht klar definiert wurde, was sich daraus ableitet, was jetzt gilt oder was zu tun ist. Falls etwas nicht abschließend besprochen worden ist, halten Sie das Zwischenergebnis fest: *‘Wir wissen jetzt, welche Aufgaben auf uns zukommen. Lasst uns in der nächsten Sitzung entscheiden, ob wir einen Betriebsausflug machen wollen und dann die Aufgaben verteilen.’*

Achten Sie immer auf einen konkreten Schluss mit einem konkreten Ergebnis.

## 8. Mit anregenden Stilmitteln

Klartext reden heißt, verständlich und einfach, konkret, kurz und präzise, korrekt und ehrlich, zielgerichtet und ergebnisorientiert zu sprechen. Doch zum klaren Reden und Schreiben brauchen wir auch anregende Mittel, die zum Zuhören stimulieren - sozusagen ‘das Salz in der Suppe’.

Gemeint sind Erklärungen, Geschichten, Beispiele sowie Stilmittel wie direkte Rede, Wiederholungen, passende und witzige Wortverknüpfungen, Vergleiche und Bilder. Doch sie dienen nicht dem schönen und stilistisch kunstvollen Reden, sondern der Verständlichkeit und Klarheit.

‘Zuhörstimulanzien’ sollen eine Sache, ein Gefühl, einen Standpunkt, eine Frage, eine Antwort, ein Argument oder ein Problem so vor Augen führen, dass sie für andere nachvollziehbar sind.

Wir brauchen für eine klare Vermittlung von Informationen einerseits Präzision in der Formulierung und andererseits Hilfen, um uns das Gesagte vorstellen zu können. Das wird um so wichtiger, je schwieriger und facettenreicher die Sachlage ist.

(in Anlehnung an Carolin Fey: Klartext reden.)

## Argumentationsstrategie „4M“

## **Mind:**

- ▶ Wie können Sie beweisen, dass Ihre Argumente richtig sind?
- ▶ Was ist für die anderen verständlich und logisch nachvollziehbar?

## **Motivation:**

- ▶ Was könnte den anderen an der Sache gefallen?
- ▶ Welche Vorteile haben sie davon?
- ▶ Welches gemeinsame übergeordnete Ziel teilen Sie mit ihnen?
- ▶ Wie wirken Sie auf die anderen sympathisch?
- ▶ Wie schaffen Sie eine gute Gesprächsatmosphäre?

## **Macht:**

- ▶ Wie steht es in der Sache um das Kräfteverhältnis?
- ▶ Wie vermeiden Sie unnötigen Druck auf die anderen?
- ▶ Wie sorgen Sie dafür, dass Sie ernst genommen werden?

## **Mitgift:**

- ▶ Welche Argumente geben Sie den anderen für ihr eigenes Lager mit?
- ▶ Wie helfen Sie den anderen, als gute Verhandler/innen dazustehen?

(Hedwig Kellner (2005): Verhandeln - hart, aber herzlich. S. 64)



# Der Architekt/Stadtplaner als Unternehmer

Dipl.-Ing. Wolfgang Riehle, Reutlingen



# HOAI – quo vadis?

Dipl.-Ing. Eva Schlechtendahl, Freiburg



## **Quo vadis- HOAI?**

Eva Schlechtendahl, Vizepräsidentin AKBW, 5.11.07

Liebe Kollegen, liebe Kolleginnen,

Quo vadis HOAI??..... Dies ist derzeit eine rein politische Frage, nicht an sich, derzeit aber, weil die politische Seite diejenige ist, die den Ball hat

Zu Ihrer Erinnerung einen kurzen Abriss der Entwicklung bis heute:

- Im Rahmen der „Entbürokratisierungsinitiative“ der Regierung Schröder wurde vor vier Jahren im Wirtschaftsministerium unter dem damaligen Minister Clement über die Abschaffung der HOAI diskutiert.
- Die Architektenkammern haben in einer gewaltigen Lobby-Aktion dieses zunächst verhindern und die Diskussion in Richtung HOAI-Novelle (statt Abschaffung) lenken können.
- Unter der Regierung Merkel und dem Wirtschaftsminister Glos setzen sich entsprechende Überlegungen fort.
- Allerdings gibt es innerhalb der Bundesregierung unterschiedliche Strömungen:
  - das Wirtschaftsministerium verfolgt den Kurs einer Liberalisierung, d.h. Reduktion der Anwendungsbereiche der HOAI auf das Gebiet der „geistig-schöpferischen“ Leistungen.
  - Das Bauministerium unterstützt eher die Position der Architektenkammern nach weitgehender Beibehaltung und Novellierung.Beide Ministerien konnten sich bislang noch nicht auf einen gemeinsamen Referentenentwurf verständigen.
- Die Kammern und der AHO haben je einen Entwurf für eine Novelle der HOAI vorgelegt, die sich nur unwesentliche von einander unterscheiden, also sozusagen fast deckungsgleich sind.
- Die von der HOAI betroffenen Kammern und Verbände haben außerdem ein Rechtsgutachten in Auftrag gegeben, das bestätigen soll, dass die HOAI nicht gegen europäisches Recht verstößt. Mit dem Ergebnis ist demnächst zu rechnen.
- Nachdem eine Novellierung der HOAI seit mehreren Jahren von der Politik angekündigt wird, sich die beteiligten Bundesministerien aber bisher weder auf den Referentenentwurf noch auf die von der Bundesarchitektenkammer vorgeschlagene Modifikation verständigen können, wäre eine kurzfristige Anhebung der Honorare das Mindeste, was unser Berufsstand in Verbindung mit dem gesamtwirtschaftlichen Aufschwung benötigt, um wirtschaftlich zu gesunden.

- Die Tabellenwerte der HOAI sind seit 1996 (!) unverändert geblieben!
- Mit dieser Forderung hat die BAK , die BundesIngenieurkammer und der AHO den Bundesbau- und den Bundeswirtschaftsminister vor kurzem angeschrieben.
- Derzeit wurden in weiteren Briefen die Parteivorsitzenden der Regierungsparteien angeschrieben mit dem dringenden Appell, endlich die Anpassung der Honorartabellen vor zunehmen.  
---Brief CDU---

Soweit das politische Geschehen oder besser das politische „Nichtgeschehen“.

Welche Varianten für die Zukunft unserer Honorarordnung könnten nun möglich sein?

Ich möchte Ihnen drei Möglichkeiten darstellen, wo es hingehen könnte, wobei sicher keines dieser Szenarien in Reinform umgesetzt werden wird.

Vielmehr wird es sicher irgendeine Kombination der drei Möglichkeiten geben und / oder es werden Übergangsphasen die Schritte zur Neuausrichtung begleiten.

Diese drei Möglichkeiten sind:

1. die Auswirkungen auf ein Gutachten, das zu dem Schluss käme, keine, wie auch immer erneuerte Honorarordnung ist europafähig.
2. Die HOAI- Novelle des BMWI
3. Die Novelle der BAK/ AHO etc.

Ich fange mit dem worst case an - oder Fall eins:

Das von der Bundesarchitektenkammer, der Bundesingenieurkammer und dem AHO beauftragte - und bereits von mir erwähnte - Gutachten zur Prüfung der Europafähigkeit der HOAI kommt – rein hypothetisch - zu dem Schluss, keine, wie auch immer geartet Honorarordnung ist europafähig.

Dies, liebe Kolleginnen und Kollegen, würde über kurz oder lang das Ende einer verbindlichen Preisordnung für alle freien Berufe bedeuten.

Was würde passieren:

Vielleicht gar nicht soviel, schließlich war der Vorläufer der HOAI, die GOA – die Gebührenordnung der Architekten - auch eine unverbindliche Preisempfehlung für Architektenleistungen.

Sie wurde zumindest vor Gericht und auch bei der öffentlichen Hand zur Preisfindung heran gezogen.

Freilich waren die Zeiten damals anders:

Es gab noch jede Menge zu bauen und die Architektendichte war mit der heute nicht zu vergleichen.

Trotzdem: Wenn die öffentliche Hand die Leistungen der Freiberufler nicht jedes Mal detailliert ausschreiben will, muss es eine Richtlinie für diese Leistungen geben – Ausschreiben wäre aber sicher nicht im Sinne des viel zitierten Bürokratieabbau.

Und : diese Richtlinie sollte bundeseinheitlich sein, sonst wäre ein bürokratischer Aufwand ohnegleichen die Folge.

Soweit die öffentliche Hand.

Was ist aber mit den anderen, den nicht öffentlichen Bauherren?

Zum einen könnte man sich dann ja bei diesen Bauherren auch der eben angesprochenen Richtlinie bedienen.

Zum anderen: liebe Kolleginnen und Kollegen, werden wir alle endlich in den sauren Apfel beißen müssen, der da heißt „Kalkulation“ unserer Leistungen.

Da Kalkulation zu moderner Büroföhrung sowieso immer dazugehört, ist das eine Forderung, die auch bei bestehender HOAI absolut ihren Sinn hat.

Wir gehen im übrigen nämlich auch davon aus, dass eine neue, wie auch immer geartete Honorarordnung keine Stundensätze mehr enthält, d.h. allein aus diesem Grund sollte jeder Architekt, jede Architektin den kalkulatorischen Stundensatz seines Büros kennen.

Jedem Büro, jedem Architekt, jeder Architektin ist unbedingt zu empfehlen, die Instrumente der Kostenfindung zu erlernen und -vor allem- einzuüben.

Kalkulieren ist Übungssache und nicht aus dem Stand beherrschbar!

Hilfen dazu werden beim If-Bau angeboten: Kurse dazu gibt es seit langem.

Wir – also die AKBW- werden aber dieses Gebiet schwerpunktmässig ausbauen.

Und im AHO wird dazu demnächst ein grünes Heft erstellt werden, indem auch Themen wie z.B. Nachtragsmanagement dargestellt werden sollen.

Ich komme jetzt zum 2. möglichen Fall, wie es mit der HOAI weitergehen könnte:

Das Wirtschaftsministerium berichtet immer wieder über seine Gedanken und Vorhaben zur Novellierung der Honorarordnung.

Schriftlich gibt es von dort keine Aussagen.

Das, was bekannt ist, sind im Wesentlichen folgende Änderungen zur bestehenden HOAI:

- Reduzierung der HOAI auf die Leistungsphasen 1-5 , die so genannten schöpferischen Leistungen.
- Weiterhin Reduzierung der anrechenbaren Kosten auf Objekte bis max. 5 Mio Euro.
- Wegfall der Honorarzonen,
- Streichung von Leistungsphasen – um nur einige Punkte anzusprechen.

Damit werde, so die Meinung des Bundeswirtschaftsministerium, die HOAI „europafähig“.

Seien Sie versichert:

die Kammern und Verbände werden aber bei der Anhörung zu diesem Gesetzgebungsverfahren sicher -wo immer möglich Anregungen und Bedenken äussern und natürlich soweit gehend wie irgend möglich unsere Position darstellen und durchsetzen.

- Wenn man etwas Positives zur Variante des Ministeriums sagen, will so sei angemerkt, daß dann zumindest die Honorare für kleinere Aufträge weiterhin nach einer Honorarordnung abzurechnen wären. Für alles weitere gilt das bereits zum Thema Kalkulation gesagte.

Der 3.Fall – die Novelle von BAK, BundesIngKa und AHO würde in weiten Teilen von den Ministerien akzeptiert, so heißt das inhaltlich:

- Durchgehende Struktur für alle Bereich der HOAI: Einheitliche Grundstruktur und einheitliche Teilstrukturen für alle Leistungsbilder.
- Reduzierung auf 5 Leistungsphasen, die LPH 9 entfällt; die Leistungen der jetzigen 8 Leistungsphasen werden in 5 Leistungsphasen zusammengefasst
- Neue Honorarberechnungsmethoden:  
Kostenberechnungsmodell oder eventuell: Kostenvereinbarungsmodell (nur BAK), dadurch weitgehende Abkopplung von den tatsächlichen Baukosten
- Keine Bindung mehr an die DIN 276- stattdessen: anrechenbare Kosten werden im Anhang festgelegt.
- Bindung an Mindest- und Höchstsätze bleibt bestehen
- Keine Stundensatzregelungen

Dieser Entwurf stellt eine zeitgemässe, durchgängig logisch aufgebaute Novellierung unserer Honorarordnung dar, die auch den Anforderungen die aufgrund der Initiative Bürokratieabbau gestellt wurden, in weiten Bereichen Rechnung trägt.

Leider ist ungewiss, wie weit die von der BAK erarbeitete Novelle Einzug in eine neue Honorarordnung halten wird – die zuständigen Ministerien haben bis heute Gespräche zu diesen Themen abgelehnt und lediglich auf ihren kommenden Referentenentwurf verwiesen.

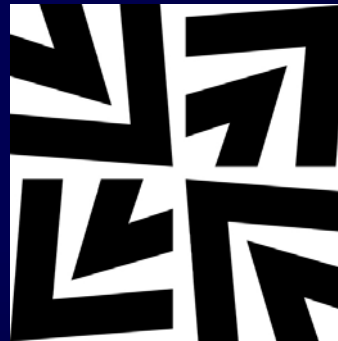
Deswegen, liebe Kollegen und liebe Kolleginnen, bleibt fest zu stellen, dass die Politik endlich den Ball zurück ins Spiel geben sollte und dass die Worte aus dem Brief von Frau Merkel und der CDU bald umgesetzt werden, zumindest was die Erhöhung der Tabellenwerte betrifft.

Ich danke jetzt Ihnen für Ihr Interesse.

# **Plan geändert! Honorar auch?**

Prof. Dr.-Ing. Rolf Neddermann, Remshalden





Plan b<sup>2</sup>





Plan b<sup>2</sup>

Zukunftsstrategien für Architekten und  
Stadtplaner

Am 05. November 2007

Architektenkammer BW in Stuttgart

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



Auto geändert

Preis auch ?



1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



© Prof. Dr. Neddermann 2007



1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung

05.11.2007

Plan geändert - Honorar auch?

4



© Prof. Dr. Neddermann 2007



1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Prof. Dr. Rolf Neddermann

### Büro für Architektur und Baukostenplanung

Freier Architekt, Regierungsbaumeister, Stuttgarter Straße 23,  
73630 Remshalden. Tel.: 07151/9735-0, Fax: 9735-23,  
[architekturbuero@dr-neddermann.de](mailto:architekturbuero@dr-neddermann.de) ; [nedderma@fh-konstanz.de](mailto:nedderma@fh-konstanz.de).  
<http://www.dr-neddermann.de>

1978-1985	Studium der Architektur an der Uni Stuttgart
1986-1988	Baureferendariat beim Innenministerium BW
Seit 1988	Freier Architekt
1988-1993	Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Bauökonomie der Universität Stuttgart
1994	Promotion über das Thema Kostenermittlung von Baurenewerungsmaßnahmen
2001	Gründer und Geschäftsführer der <b>arcus</b> , Gesellschaft für Gebäude- und Grundstücksanalysen mbH
2001	Professur an der FH-Erfurt im Fach Bau- und Planungsmanagement
2002	Professur an der HTWG Konstanz im Fachgebiet Baumanagement

Diverse Fachveröffentlichungen und Fachbücher zum Thema Kostenplanung und Kosten- und Leistungsrechnung im Planungsbüro

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



© Prof. Dr. Neddermann 2007



# 13

13 Tage Urlaub im Jahr



13 Stunden Arbeit / Tag



13 Jahre altes Auto



13 € / Stunde



...und dafür 13 Semester studiert ?

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Fallen und Gegenargumente

- Geld allein macht doch nicht glücklich !
- Es macht doch auch Spaß ...
- Da sind wir unserem Ruf schuldig !
- Gute Architektur lässt sich nicht mit Geld aufwiegen !!!
- Das ist eben bei Wettbewerben so...
- Das holen wir bei anderen Projekte wieder rein...
- Das ist Akquisition! Der neue Auftraggeber kommt dann wieder !
- uvm...

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Warum auch ?

- wird an kaum einer Hochschule gelehrt
- Jeder Meister des Bauhandwerks hat mehr betriebswirtschaftliches Wissen als ein/e Absolvent/in einer Architekturhochschule
- Bisher ging' s doch auch !

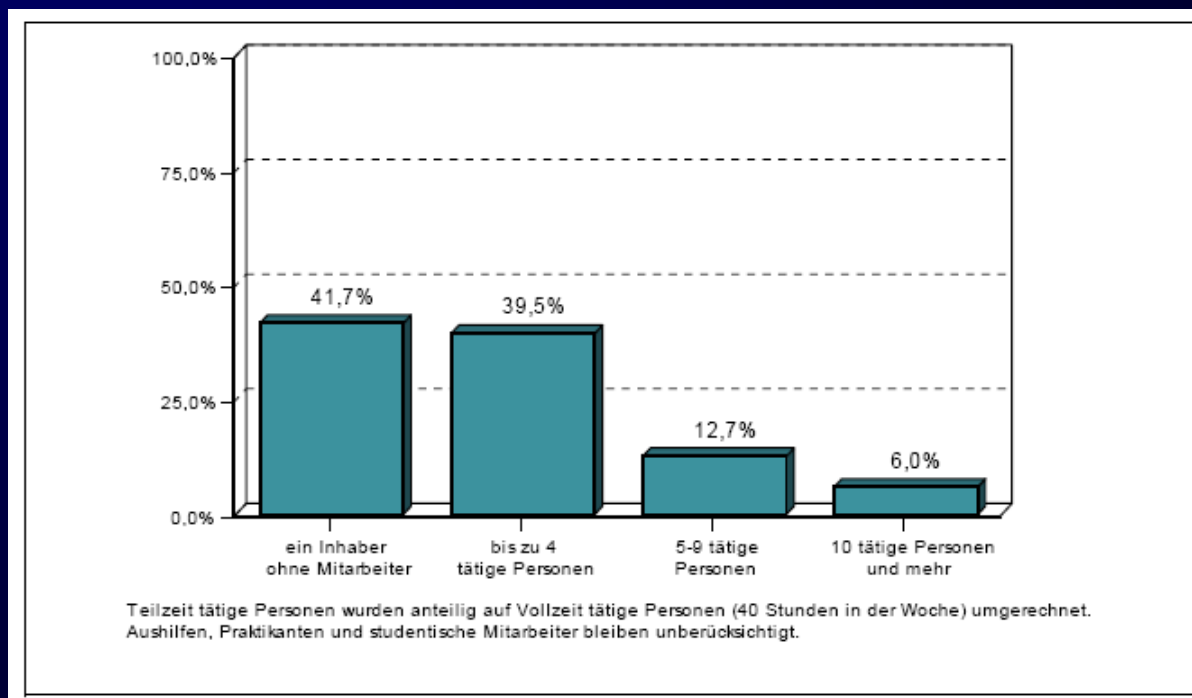


1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung

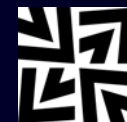




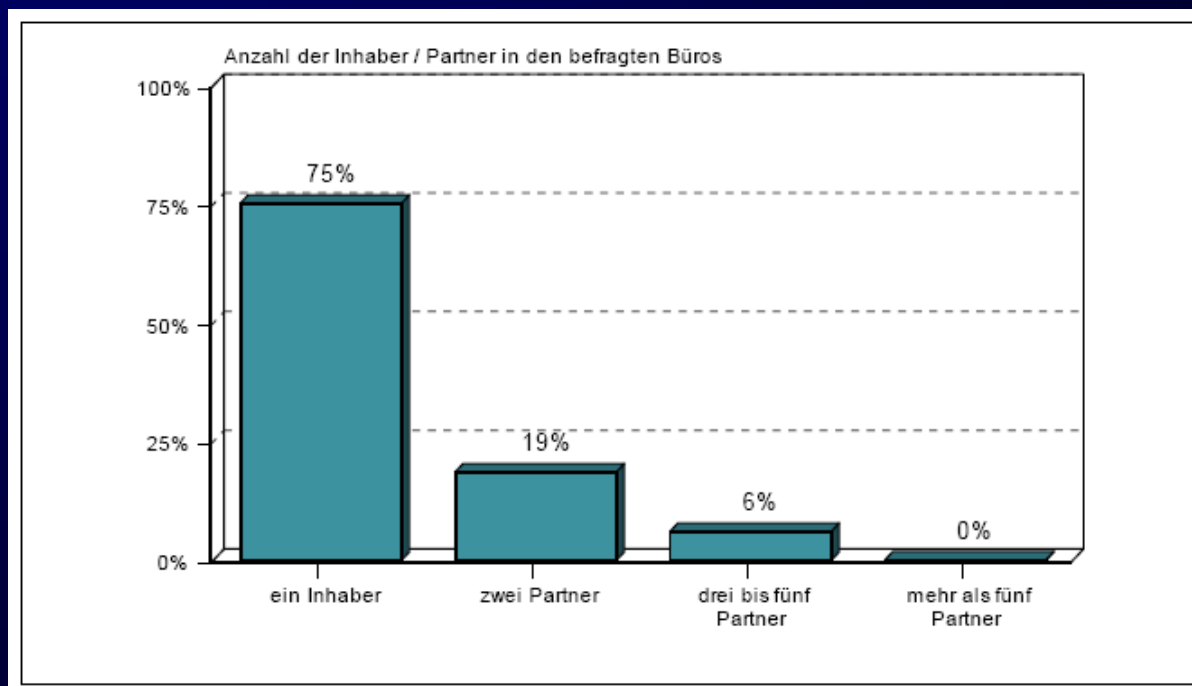
# Einzelkämpfer



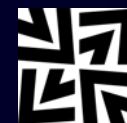
1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



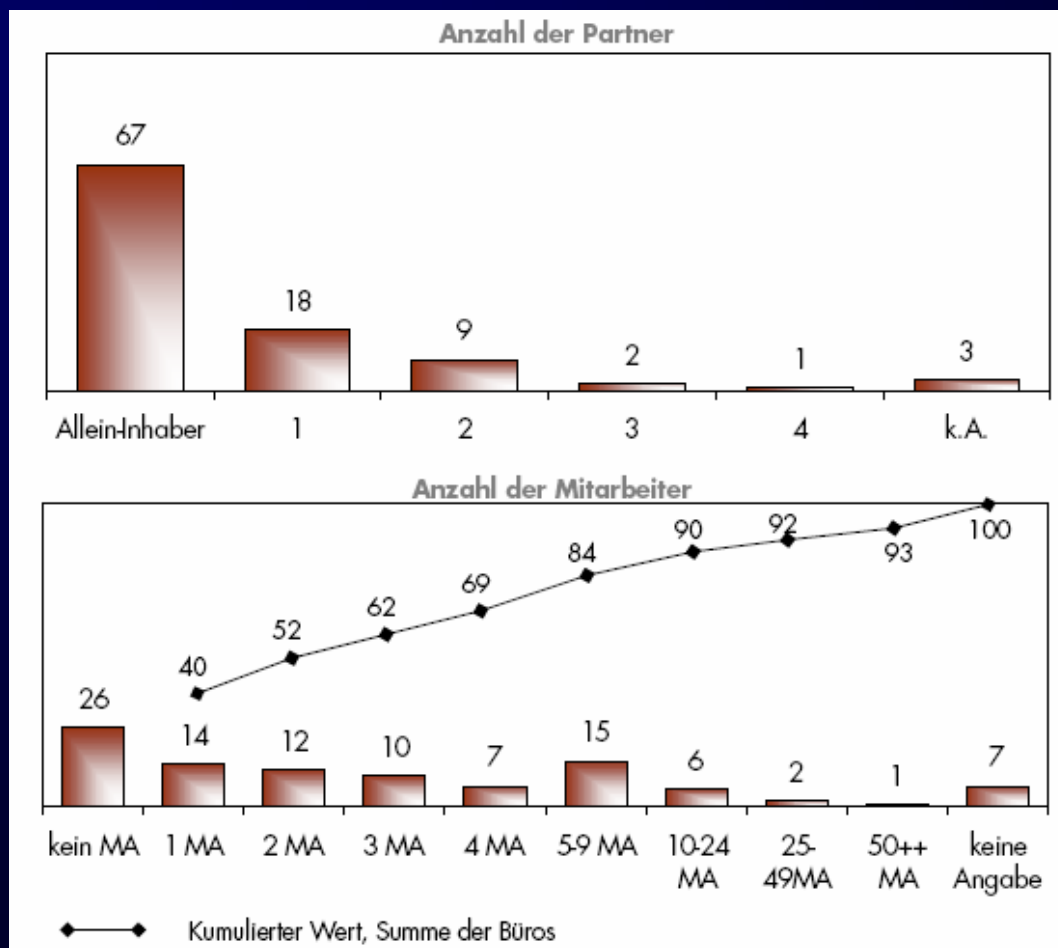
# Einzelkämpfer



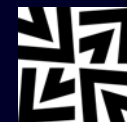
1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Einzelkämpfer im Land der Dichter und Denker



1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Wie viel Monat ist am Ende des Geldes noch übrig ?

Gesamtumsatz des Büros 2004 (netto ohne USt.)	Büros insgesamt	Anzahl tätiger Personen (Vollzeit / Teilzeit)			
		ein Inh. ohne Mit- arbeiter	2-4	5-9	10 und mehr
bis unter 17.500 Euro	10,0%	23,2%	3,5%	0%	0%
17.500 Euro bis unter 30.000 Euro	9,4%	21,4%	2,8%	1,9%	0%
30.000 Euro bis unter 50.000 Euro	14,6%	25,3%	11,9%	1,9%	0%
50.000 Euro bis unter 100.000 Euro	23,3%	22,2%	34,6%	5,2%	0%
100.000 Euro bis unter 250.000 Euro	23,3%	7,3%	41,4%	23,7%	0,5%
250.000 Euro bis unter 500.000 Euro	10,2%	0,7%	5,9%	48,9%	5,0%
500.000 Euro bis unter 1 Mio. Euro	5,2%	0%	0%	17,3%	39,3%
1 Mio. Euro und mehr	4,0%	0%	0%	1,2%	55,2%

45% aller Büros haben einem Monatsumsatz  
zwischen 1.458,00 € und 2.500,00 € !

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Realität oder Alptraum ?

6.500	Hochschulabsolventen
<u>-3.000</u>	Offene Stellen
3.500	Nicht in Ihrem Beruf Beschäftigte

### Die Folgen

- Flucht in die Selbstständigkeit
- Überleben durch Nebenjobs oder verdienende Partner/in
- Preisdruck durch Wettbewerb. Einfamilienhäuser für 5000 € Pauschalhonorar...
- Sozialer Abstieg...

Was kostet denn die Leistung ???

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Was will oder brauche ich ? Alleine, ohne Kinder

	€/Monat	
1 Miete	500,00 €	<b>fix</b>
2 Wohnnebenkosten	150,00 €	<b>fix</b>
3 Sport	100,00 €	variabel
4 Lebensmittel	300,00 €	variabel
5 Telefon, Radio, TV	150,00 €	variabel
6 Kleidung	200,00 €	variabel
7 Körperpflege/ Haushaltsmittel	50,00 €	variabel
8 Versicherungen	400,00 €	<b>fix</b>
9 Mobilität	300,00 €	variabel
10 Rücklagen Urlaub	100,00 €	variabel
11 Taschengeld	300,00 €	variabel
12 Altersversorgung	200,00 €	variabel
<b>Summe</b>	<b>2.950,00 €</b>	

Was verbraucht ein 5 Personen- Büro ?

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



	Sachkosten
1.1	Kosten Raumnutzung, Miete
1.2	Versicherungen, Beiträge
1.3	Fahrzeugkosten
1.4	Werbe- und Reisekosten
1.5	Kosten Warenabgabe
1.6	Instandhaltungen
1.7	Abschreibungen
1.8	Verschiedene Kosten
1.9	Sonstige Aufwendungen
	<b>Summe Sachkosten</b>

	<b>18.406,51</b>
	18.335,95
	3.366,14
	1.647,14
	4.372,01
	639,11
	1.278,23
	746,49
	6.391,15
	<b>55.182,75</b>

} **fix**

**22 %**

	Personalkosten
2.1	Mitarbeiter
2.1.1	Technische Mitarbeiter
2.1.2	Kaufmännische Mitarbeiter
2.1.3	Technische Auszubildende
2.1.4	Sonstige Mitarbeiter
2.1.5	Freie Mitarbeiter
	Summe Mitarbeiter
2.2	Inhaber
2.2.1	Kalkulatorisches Inhabergehalt
2.2.2	Alterssicherung Inhaber
	Summe Inhaber
	Summe Personalkosten
	<b>Gesamtkosten</b>

	98.844,94
	14.761,00
	0,00
	2.556,46
	17.895,22
	<b>130.057,32</b>
	51.129,19
	15.338,76
	<b>66.467,94</b>
	<b>196.525,26</b>
	<b>251.708,01</b>

} **fix**

**78 %**

} **variabel**

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Über den Tellerrand geschaut !

Architekt/in der Qualifikationsstufe T 4 mit 1 – 2 Berufsjahren 12 Gehälter	29.532,00 € / a
Architekt/in der Qualifikationsstufe T 4 mit 3 - 5 Berufsjahren 12 Gehälter	32.532,00 € / a
Architekt/in der Qualifikationsstufe T 5 mit 3 – 5 Berufsjahren 12 Gehälter	39.960,00 € / a
Architekt/in der Qualifikationsstufe T 5 mit 6 – 10 Berufsjahren 12 Gehälter (ADAI 10/2006)	42.144,00 € / a
Architekt/in im Praktikum (?)	10.000,00 € / a
Angestellte/r im öffentlichen Dienst, BAT IV b, Dienstaltersstufe 4	28.174,23 € / a
Beamte/r A 10, Dienstaltersstufe 4 (Bundesbesoldungstabelle)	27.388,88 € / a
Angestellte Apotheker/in nach 5 Jahren	38.653,67 € / a
Angestellter Arzt/Ärztin im Krankenhaus nach 5 Jahren	36.199,47 € / a
Chemiker/in nach 5 Jahren	52.151,77 € / a
Physiker/in nach 5 Jahren	64.422,78 € / a
Bauingenieur/in nach 5 Jahren	39.880,77 € / a

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung





Wie viel nun ?

Bedarf:	$2.950,00 \text{ €} * 12$	$= 35.400,00$
Steuer:		$= 8.000,00$
Ausgaben:	$35.400,00 \text{ €} * 20\%$	$= \underline{7.080,00}$
Sollumsatz:		$50.480,00$

Nach ermitteltem  
Bedarf

Tarif:	$3.300,00 \text{ €} * 12$	$= 39.960,00$
Steuer:		$= 8.000,00$
Ausgaben:	$39.960,00 \text{ €} * 20\%$	$= \underline{7.992,00}$
Sollumsatz:		$55.952,00$

Wie ein/e Architekt/in  
der Qualifikationsstufe  
T5 nach ADAI

arithm. gemittelter Umsatz:	$50.000,00$
Median:	$44.000,00$

Nach Hommerich

Zwei Partner/innen ~ 100.000,00€ p.a.

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



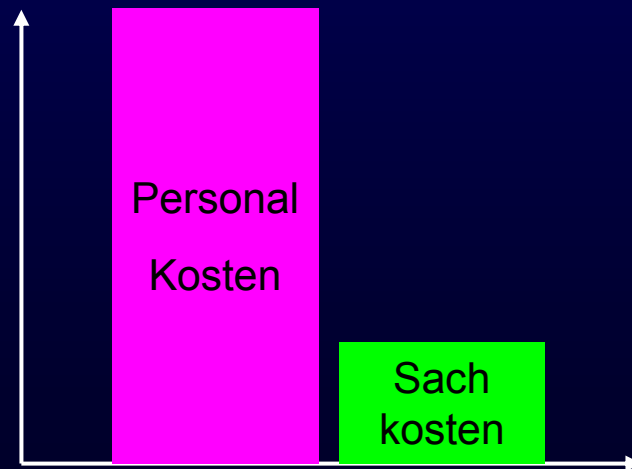
## Wie steuern ?

Personalkosten ca.

einschl. Unternehmergehalt: 70%

Sachkostenanteil ca.: 30% (nach Hommerich)

Je größer das Büro, desto höher der Personalkostenanteils,  
bis zu 80 : 20 (vgl. Pareto- Prinzip)

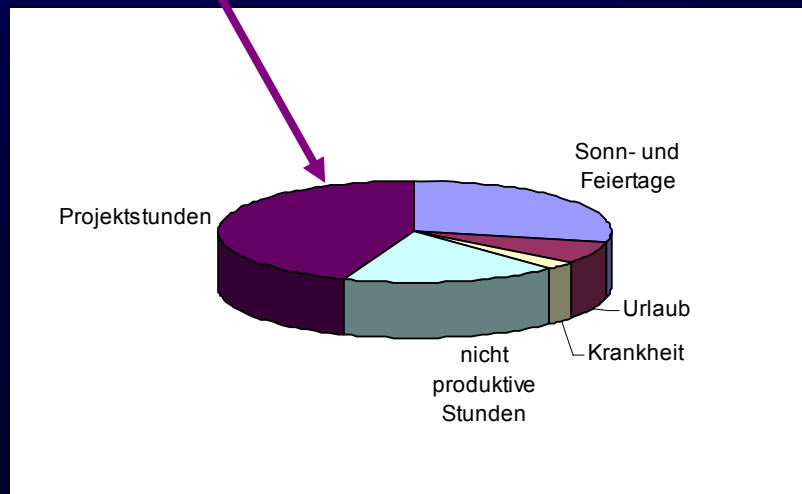


1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Die Anatomie des Jahres

Maximale Arbeitsstunden im Jahr	2.920 h
Abzgl. Sonn- und Feiertage	832 h
Abzgl. Urlaub	200 h
Abzgl. Krankheit	80 h
Abzgl. nicht produktiver Arbeitszeiten	520 h
<b>Projektstunden</b>	<b>1.288 h</b>



1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Mittlerer Projektstundenanteil nach Hommerich

Bürogröße / Inhaber oder MA	Durchschnitt	1 Inhaber ohne MA	2-4	5-9	≥ 10
Inhaber/in	72%	75%	72%	69%	62%
Technische/r MA	76%	-	78%	75%	74%



Tagesplanung

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## 1.) Steuerung mit dem mittleren Projektstundensatz

Kosten des Büros im Jahr 200x	251.708,00 €
Erbrachte Projektstunden im Jahr 200x	6.216 h
Durchschnittliche Projekt- Kostenstunde	40,40 €
Zuzüglich Gewinn und Verlust (5%)	2,02 €
<b>Stundensatz gerundet</b>	<b>42,50 €</b>

Zu erwartendes Honorar für Wohnhaus	25.000,00 €
Zulässige Projektstunden insgesamt	578 h
<b>Zulässige Projektstunden für den Vorentwurf</b>	<b>41 h</b>

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## 2.) Steuerung mittels Liquiditätskontrolle



Ausschreibung  
Vergabe  
Abrechnung (39%)      **Honoraranteil: 12.000 €**



Grundlagenermittlung  
bis  
Werkplanung (52%)      **Honoraranteil: 65.000 €**



Vergabe  
und  
Bauleitung (35%)      **Honoraranteil: 55.000 €**



Grundlagenermittlung  
bis  
Genehmigung (27%)      **Honoraranteil: 82.000 €**

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## 2.) Steuerung mittels Liquiditätskontrolle

Honorareinnahmen im Jahr 200x

Honorar Projekt 1:	12.000 €
Honorar Projekt 2:	65.000 €
Honorar Projekt 3:	55.000 €
Honorar Projekt 4:	82.000 €
Summe Einnahmen	214.000 €

Bürokosten im Jahr 200x: -251.708 €

**Unterdeckung im Jahr 200x: - 37.708 €**

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Welche Aufträge hätten Sie denn gerne ?

10 Wettbewerbsgewinne	à	25.000 €
10 Einfamilienhäuser	à	250.000 €
5 Wohnhäuser	à	500.000 €
3 Mehrfamilienhäuser	à	750.000 €
1 Rathaus	à	2.500.000 €
0,5 Krankenhäuser	à	5.000.000 €
35 Dachgeschossausbauten	à	75.000 €

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



### 3.) Plan geändert – Honorar auch ?



Pauschalhonorar nach  
Architektenvertrag  
Leistungsphasen 1-9

Pauschal 25.000,00 €

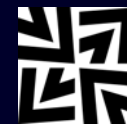


Pauschalhonorar nach  
Architektenvertrag  
Leistungsphasen 1-9

- + 3 D Animation
- + zusätzliche Alternativen
- + mehrfache Bemusterung vor Ort
- + Umpfanung wg. geänderten Wünschen
- + Exkursion zu ausgewählten Objekten
- + Mehrfache Änderungen der Ausführung
- + uvm...

Pauschal 25.000,00 €

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



## Auto geändert – Preis auch !!!!



Passat Variant Trendline 1,6  
175 kW (102 PS) 5-Gang

Gesamtpreis 24.225,00 €



Passat Variant Highline,  
4Motion, 3,2l V 6, 184 kW, 250  
PS, Doppelkupplungsgetriebe

- + Colour blue perleffekt
- + Lederausstattung
- + Nussbaumdekor
- + Sportsitze vorn
- + Federung mit autom. Niveauregulierung
- + Dachreling schwarz
- + uvm...

Gesamtpreis 42.210,00 €

1. Einleitung
2. Das Problem
3. Die Kosten
4. Die Zeit
5. Die Steuerung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und



und in Zukunft einen schönen Urlaub

Ende

# Grundsteine für den Unternehmenserfolg

Prof. Dr.-Ing. Rolf Neddermann, Remshalden

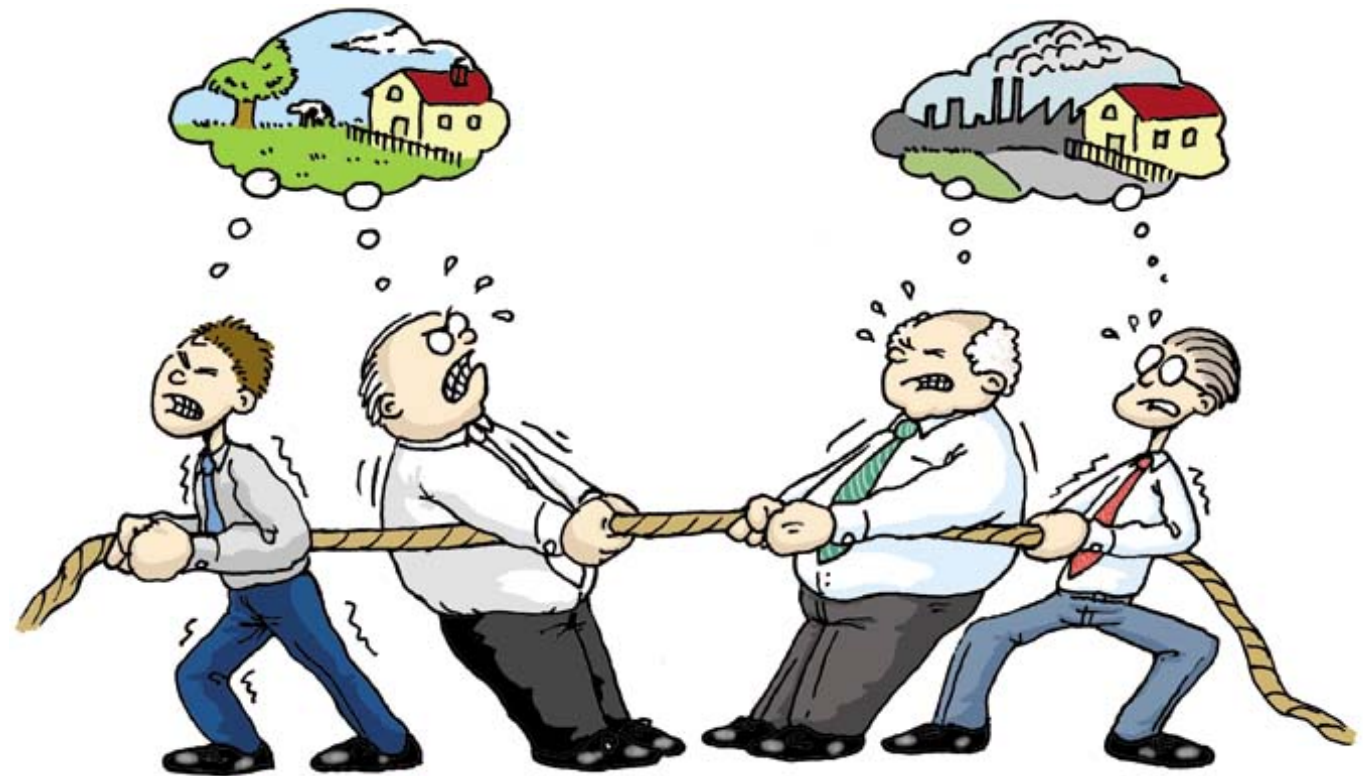


# Verhandeln, hart aber fair

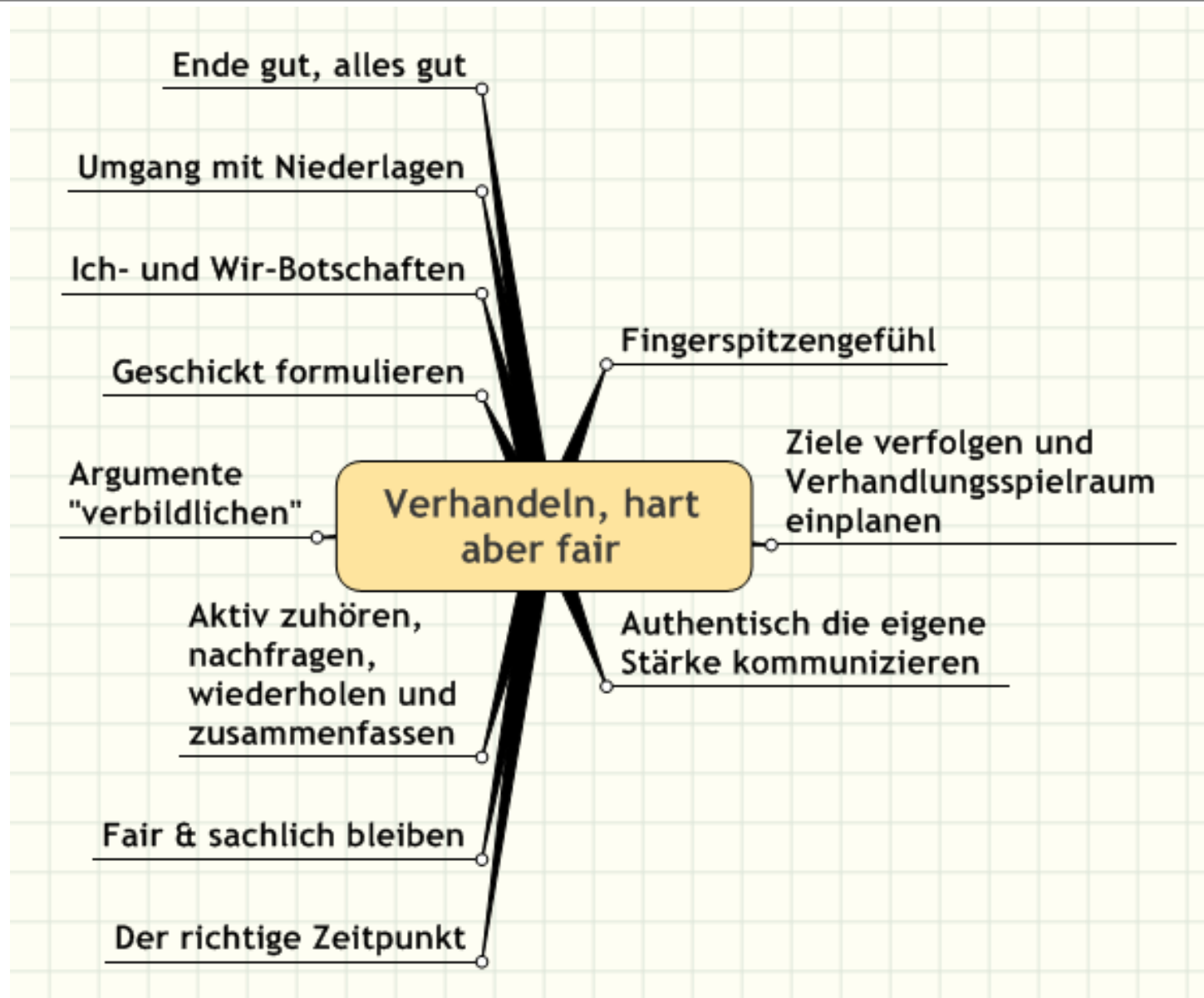
Dipl.-Ing. Reinhardt Grossmann, Stuttgart



## Workshop 4: Verhandeln, hart aber fair

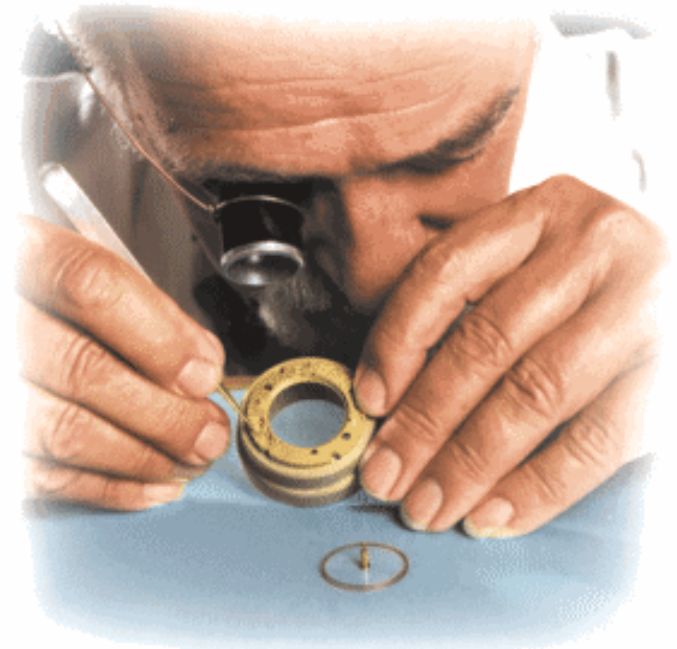


Dipl.-Ing. (FH) Architekt  
Reinhardt Grossmann



# 1. Fingerspitzengefühl

"Der Verhandler muss die Geduld eines Uhrmachers besitzen und frei von persönlichen Vorurteilen sein" – so beschrieb es einmal ein berühmter Diplomat





# 1. Fingerspitzengefühl

- Konfrontieren Sie Ihr Gegenüber nicht sofort mit Argumenten und Forderungen
- Nehmen Sie sich zu Beginn Zeit, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen und einen guten Status an Übereinstimmung zu erzielen (persönliche Worte, Diskussion unstrittiger aktueller Ereignisse aus Sport, Film, Fernsehen, Kulturszene)
- > Im „Small talk“ jedoch nur Themen einsetzen, die Sie wirklich interessieren. Sonst wirkt es aufgesetzt oder Sie langweilen die Zuhörer, was negativ wirkt



## 2. Ziele verfolgen, Verhandlungsspielraum einplanen

"Wer nicht weiß, wohin er will, wird auch nie ankommen,, ,  
sagt ein Sprichwort



## 2. Ziele verfolgen, Verhandlungsspielraum einplanen



- Gehen Sie mit konkreten Zielen in eine Verhandlung, Aufteilung in Etappenziele:
  - o Was ist das Wichtigste für mich?
  - o Was ist verhandelbar?
  - o Was wünsche ich mir alternativ und als Ausgleich für eventuelle Zugeständnisse?
  - o Wo liegt die Schmerzgrenze?
- Haben Sie nicht nur die eigenen Ziele im Auge, um glaubwürdig zu bleiben, müssen Sie auch die Bedürfnisse des Gegenübers berücksichtigen, sonst lenken Sie die Diskussion in eine Sackgasse. Erfolgreiche Verhandlungsergebnisse werden für beide Seiten etwas positives beinhalten
- Versuchen Sie gleich zu Beginn herauszufinden, wen Sie vor sich haben: Den ewigen Nörgler, Idealisten, Bedenkenträger oder Macher und Umsetzer. Das hilft die Argumentationsketten des Gegenübers nachzuvollziehen und Sie können gezielter Kompromisse so aufbereiten, dass Sie Ihre eigenen Ziele weitgehend durchsetzen

### 3. Authentisch die eigene Stärke kommunizieren



"Sag, was Du denkst",  
empfehlen erfahrene Trainer heute



### 3. Authentisch die eigene Stärke kommunizieren



- Sorgen Sie dafür, dass Sie Ihre Stärke kommunizieren, unabhängig davon, ob andere diese auch haben oder nicht
- Festgelegte Formulierungen und Verhaltensschemata sind out
- Authentizität und Glaubwürdigkeit ist wichtig, denn die Diskrepanz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation wird den Spieler schnell entlarven
- Wenn Sie innerlich toben, nimmt Ihnen stoische Ruhe keiner ab. Sprechen Sie also Ihre Gefühlslage an, wenn Ihnen danach ist. Zur Situation sollte es allerdings passen und es muss einen konstruktiven Hintergrund haben

## 4. Der richtige Zeitpunkt

Zwischen Tür und Angel trifft man nur selten Entscheidungen mit Tragweite



## 4. Der richtige Zeitpunkt



- Überlegen Sie in der Vorbereitung nicht nur, welche Argumente Sie einsetzen, sondern auch wann Sie diese einsetzen, um deren Schlagkraft voll auszuschöpfen
- Zum richtigen Timing gehört auch das Ritual des Termine-Machens: Für Dinge, die als wichtig erachtet werden, egal ob von Ihnen, Ihren Mitarbeitern oder Projektpartnern, sollten Sie immer einen gesonderten Termin vereinbaren und für einen angemessenen Rahmen sorgen
- Gerade wenn Sie kurzfristig einen Termin vereinbaren, informieren Sie kurz, am besten per E-Mail als Besprechungsanfrage, worum es Ihnen geht und welche Tagesordnung Sie planen
- Damit ermöglichen Sie dem Geschäftspartner auch eine Vorbereitungszeit und man wird sich wesentlich gezielter unterhalten können

## 5. Fair und sachlich bleiben

Buchen Sie es nicht als Erfolg, wenn Ihre Attacke den Gegner schlecht aussehen lässt, denn meist ist dies kein Erfolg, sondern ein Hindernis auf dem Weg zur Einigung





## 5. Fair und sachlich bleiben



- Bewahren Sie Ruhe und lassen Sie die Emotionen nicht allzu sehr mit Ihnen durchgehen. Es kann helfen langsam bis fünf zu zählen und dann erst zu antworten oder Sie kühlen den Ärger mit einer angenehmen Assoziation ab (Denken Sie an etwas Schönes)
- Durch Statements, die mit "Sie sind ..." oder "Sie haben ..." beginnen, fühlen sich Gesprächspartner oft angegriffen und werden daraufhin versuchen sich zu rechtfertigen, was meist eine Blockade für kreatives Nachdenken ist
- Provoziert oder verletzt Sie Ihr Gegenüber, senden Sie eine Ich-Botschaft, indem Sie das Verhandlungsklima ansprechen.
- Wenn Ihr Kontrahent versucht, Sie einzuschüchtern oder Mitleid zu erregen, reagieren Sie am besten überhaupt nicht. Warten Sie einfach eine Weile ab und setzen Sie an einem unstrittigeren Punkt neu an, als wäre nichts geschehen

## 6. Zuhören, nachfragen, wiederholen, zusammenfassen



Um Missverständnissen und Unklarheiten vorzubeugen sowie die Gesprächspartner wirksam zu steuern, sollten Sie folgendes beachten:



## 6. Zuhören, nachfragen, wiederholen, zusammenfassen



- o Versuchen Sie sich auf die Botschaft des Gesprächspartners zu konzentrieren. Leicht nach Vorne geneigter Körper, Blickkontakt, Kopfnicken und gelegentlichen kurzen Äußerungen ("hm", "verstehe", "aha" ...) signalisieren Interesse.
- o Hören Sie bis zum letzten Wort zu, anstatt nach dem ersten Satz bereits über das eigene Argument nachzudenken
- o Üben Sie sich in Geduld weniger reden und abwarten bewirkt oft kleine Wunder
- o Eigenes Schweigen fördert das Reden des anderen, dieser fühlt sich ernst genommen und Sie haben Zeit den Überblick zu gewinnen. Dabei zahlen sich Ausdauer und Durchhaltevermögen meist aus

## 6. Zuhören, nachfragen, wiederholen, zusammenfassen



- o Fragen Sie nach, anstatt hineinzuzinterpretieren, was Sie zu verstehen glauben. Greifen Sie mit Ihren Ausführungen gezielt Schlüsselbegriffe aus den letzten Ausführungen des Gegenüber auf. Geschickte Fragen zeigen, dass Sie interessiert zuhören, um Motive und Hintergründe herauszufinden. Sie geben Ihnen auch die Möglichkeit nachzudenken und die Gesprächsrichtung elegant zu ändern. Je nach dem auf welche Antwort Sie abzielen, sollten Sie mit verschiedenen Frageformen arbeiten:
- o **Offene Fragen**, wie zum Beispiel, "Was spricht gegen meinen Vorschlag?" ermutigen den anderen, sich auszusprechen und alles mitzuteilen, was er weiß. Damit gibt es gute Ansatzpunkte, gerade als Einstieg in einen Dialog
- o **Geschlossene Fragen** sind solche, für die es genügt mit ja oder nein zu antworten. Sie eignen sich, um Dinge klarzustellen und konzentrieren das Gespräch auf wichtige Punkte. Reiht man allerdings mehrere Fragen aneinander, auf die der andere wahrscheinlich mit ja antwortet, kann der Gesprächspartner sich bedrängt fühlen und wird aggressiv reagieren

## 6. Zuhören, nachfragen, wiederholen, zusammenfassen



- o **Suggestivfragen** leiten häufig eine Selbstverständlichkeit oder Manipulation ein. "Sie wollen doch auch, dass wir expandieren?". Dabei ist der Fragende selten an der wahren Meinung des anderen interessiert. Antworten Sie am besten gar nicht oder mit einer Gegenfrage
- o **Indirekte Fragen**, auch Fangfragen genannt, werden häufig in Vorstellungsgesprächen eingesetzt. Beispiel: "Wie würde Ihr bester Freund Sie beschreiben?" Hier gilt äußerste Vorsicht und Sie sollten ausweichend antworten: "Die Gedanken meines Freundes sind reine Spekulation"
- o Verwenden Sie in Verhandlungen so oft wie möglich die Frage: "Was schlagen Sie vor?" Das erzeugt nicht nur einen positiven Kitzel bei dem Gesprächspartner, sondern es wird später niemand sagen, er hätte sich nicht einbringen können

## 6. Zuhören, nachfragen, wiederholen, zusammenfassen



- o **Nehmen Sie nicht alle Probleme an**, die Ihnen zugespielt werden, sondern geben Sie den Ball zurück. Oft haben Probleme auch nicht die Bedeutung, wie es im ersten Ansatz den Anschein hat. Versuchen Sie Probleme zurückzustellen, so entlasten Sie sich und können sich in der Kreativphase stärker auf das Machbare und Erreichbare konzentrieren. Reden sie nicht von Problemen stattdessen sprechen Sie von Schwierigkeiten oder Herausforderungen, deutet es doch stärker auf die Lösbarkeit und das positive In-Angriff-Nehmen hin
- o **Wiederholen Sie zwischendurch elementare Aussagen** - im Sinne von "Ich habe dann richtig verstanden, dass ...". Sagen Sie mit eigenen Worten, wie das eben Gesagte bei Ihnen angekommen ist und versichern Sie sich der Richtigkeit. Vermeiden Sie jedoch eigene Interpretationen, Bewertungen oder Unterstellungen. Wenn eine Diskussion in die Irre zu laufen droht, hilft es sie auf den Hauptaspekt zurückzuholen, indem man einen Vorschlag oder eine Verhandlungsposition wiederholt.

## 6. Zuhören, nachfragen, wiederholen, zusammenfassen



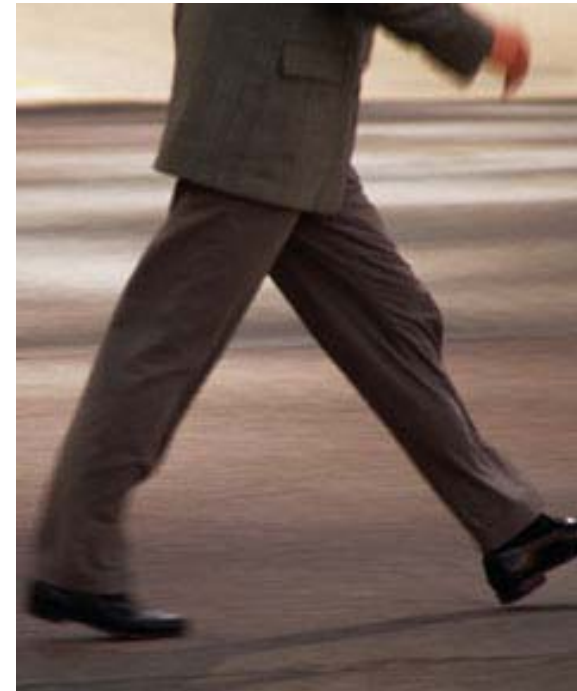
Wiederholungen haben auch folgende Vorteile:

- o Wollen Sie nicht sofort (oder gar nicht) antworten, gewinnen Sie mit Wiederholungen Zeit
- o Redet jemand viel, sagt aber wenig, pointieren Sie mit Ihrer Wiederholung die Kernaussagen
- o Sagt jemand zwar etwas, legt sich aber nicht fest, können Sie ihn "festnageln" (Sie sind also dafür, dass ...)
- o Wenn viele Argumente kommen, prüfen Sie die Prioritäten ("Am wichtigsten scheint Ihnen zu sein, dass ...")
- o Wiederholen verführt andere häufig dazu, weitere Argumente nachzuschieben. Wenn Sie den anderen aushorchen wollen, setzen Sie diese Methode ein
- Am Ende einzelner Gesprächsabschnitte sollten Sie jeweils ein Zwischenfazit ziehen. Fassen Sie zusammen, worauf Sie sich geeinigt haben und was noch einer weiteren Klärung bedarf. Das bringt Sie immer wieder zurück zum roten Faden der Verhandlung, strukturiert den weiteren Ablauf und dient als Basis für das weitere Gespräch.

## 7. Argumente „verbildlichen“



Stellen Sie nicht nur Behauptungen auf, sondern teilen Sie etwas in nachvollziehbaren Schritten mit



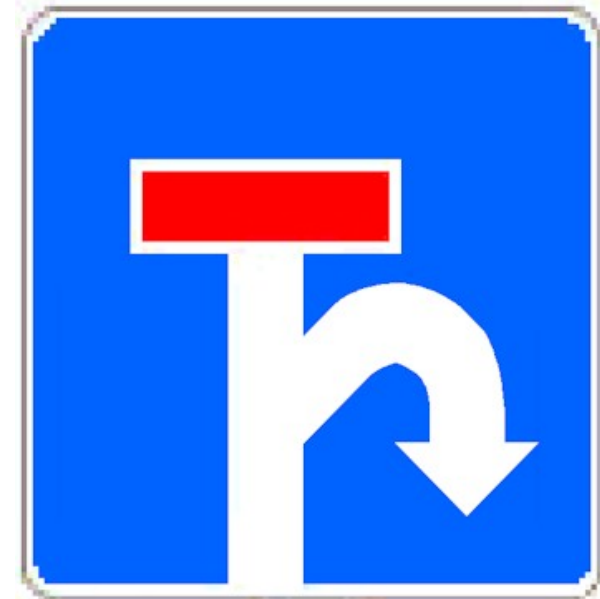


## 7. Argumente „verbildlichen“



- Bei einer Präsentation setzen Sie Schaubilder ein, am besten am Flipchart oder auf einer Overheadfolie
- Beim Gespräch am Tisch kann es schon sehr hilfreich sein eine kleine Skizze zu machen
- So werden Ihre Argumente und Berechnungen besser verstanden und schneller akzeptiert

Um eine Verhandlung nicht in eine Sackgasse münden zu lassen, widersprechen Sie nicht direkt, sondern versuchen Sie die Argumente:



- o **umzuwandeln:** Statt "Das sehe ich aber anders ..." sagen Sie besser "Sie sprechen ein Problem an, das viele Seiten hat. Für mich ist in diesem Zusammenhang wichtig ..."
- o **umzudeuten:** Statt "Da bin ganz anderer Ansicht ..." sagen Sie lieber "Das ist auch eine richtige Überlegung, vielleicht sollten wir aber Folgendes nicht außer Acht lassen ..."
- o **zu überhören:** Statt "Nun, das geht so bestimmt nicht ..." sagen Sie eher "Ja, das ist ein wichtiges Problem, konzentrieren wir uns jetzt auf folgenden Umstand ..."
- o **weiterzuleiten:** Statt "So kommen wir aber zu keinem Ergebnis" sagen Sie lieber "Bevor wir hier Folgerungen ziehen, müssen wir noch Folgendes beachten ..."

Angemessen reagieren und den Partner ins Boot holen



## 9. Ich-Botschaften & Wir-Botschaften



- Benutzen Sie die Ich-Form, wenn Sie über eigene Überzeugungen sprechen
- Geht es jedoch um Leistungen, sollten Sie immer die Wir-Form verwenden ("Wir haben...", "Wir sind...", "Unserer Ansicht nach..."), denn jeder weiß, dass hinter komplexen Leistungen immer ein gutes Team steht
- Teilen Sie Niederlagen in Ich-Botschaften mit: "Ich bin enttäuscht ...", "Ich wundere mich, dass ...". Denn es ist viel weniger bedrohlich zu hören, was der Gesprächspartner empfindet, als wenn er mit einer Beschuldigung konfrontiert wird

# 10. Umgang mit Niederlagen



Halten Sie es am besten mit Bismarck: "Wer seinen Gegner zerstört oder seinen Stolz bricht, dem muss bewusst sein, dass er sich einen Feind schafft, der sich später rächen wird"



# 10. Umgang mit Niederlagen



- Machen Sie sich bewusst, dass Verhandeln ein ständiges Geben und Nehmen, Ausloten, Abgleichen, Aufeinanderzugehen und Abwarten ist
- Werten Sie ein Entgegenkommen Ihrerseits nicht automatisch als Niederlage
- Verhandlungen laufen nicht nach dem Prinzip "alles oder nichts" ab
- Reine Verteilungskämpfe, die auf die Vernichtung des Gegners abzielen, sind hier nicht das Thema, da sie nicht auf ausgewogene, konstruktive Geschäftsbeziehungen abzielen

# 11. Ende gut, alles gut



Wiederholen Sie noch einmal alle wichtigen Punkte, die Sie vereinbart haben





# 11. Ende gut, alles gut



- Beim Abschluss eines Gespräches ziehen Sie das Gesamtfazit
- Wiederholen Sie noch einmal alle wichtigen Punkte, die Sie vereinbart haben. Denn was die Gesprächspartner am Ende hören, bleibt in der Regel am besten in Erinnerung und man geht mit dem guten Gefühl auseinander, ein Ergebnis erreicht zu haben
- Wenn die Verhandlungen in einer Gruppe geführt wurden, ist es zu empfehlen, die Vereinbarungen stichpunktartig auf einem Flipchart festzuhalten
- Im Falle einer persönlichen Diskussion, sollten Sie eine nachfassende Notiz zur Bestätigung schreiben. Dies minimiert auch das Risiko zukünftiger Missverständnisse

## Gassmann und Grossmann Baumanagement GmbH

**Dipl.-Ing. (FH) Architekt Reinhardt Grossmann**

Kronenstraße 34

70174 Stuttgart

Tel.: (07 11) 22 55 58 - 30

Fax: (07 11) 22 55 58 - 56

Mail: [info@gagro.de](mailto:info@gagro.de)

Internet: [www.gagro.de](http://www.gagro.de)

# Seid fair, Kollegen!

Dipl.-Ing. Sebastian Sage, Stuttgart



# pro mediation





## Seid fair KollegInnen

- **1. Konflikte - jeder kennt sie, keiner mag sie**  
Definition und Typologie  
Konflikte sind unvermeidbar
- **2. Das Harvard-Konzept**  
Verhandlungswerkzeug  
zur fairen Lösung  
Prozess in Phasen
- **3. Der Dritte**  
Mediation  
Anwendung und Erfahrungen  
Professionalisierung
- **4. Empfehlungen für Sie**  
Verträge  
Verhalten

## 1. Was ist ein Konflikt?

- Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren
- Von denen mindestens einer sich durch
- Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen, Wollen oder Handeln
- durch einen anderen Akteur
- in der Realisierung seines Denkens, Vorstellens, Fühlens, Wollens oder Handelns beeinträchtigt oder behindert fühlt.

# pro mediation



# pro mediation

Konfliktarten I  
Konflikte über

Sachen

Rollen

Werte

Beziehungen



# pro mediation



# pro mediation

Konfliktarten III

Zwei Parteien

Vielparteienkonflikt

Großgruppen

# pro mediation

## Konfliktklima

### „Heiße Konflikte“

- ▶ Streit
- ▶ Eifer
- ▶ Feindbilder
- ▶ keine Selbstkritik
- ▶ Imponiergehabe
- ▶ gegen Regeln verstoßen
- ▶ Aggressionen
- ▶ Ausbrüche
- ▶ Folgen vernachlässigen

### „Kalte Konflikte“

- ▶ Blockieren,
- ▶ bremsen,
- ▶ behindern
- ▶ Frustration, Sarkasmus, Zynismus
- ▶ Rückzug
- ▶ ausweichen
- ▶ unpersönliche Prozeduren
- ▶ Selbstbeschuldigungen
- ▶ Vertagen,
- ▶ Versagen

# pro mediation

## Eskalationsstufen und Interventionsstrategien I

### Selbsthilfe

Die Beziehung ist intakt aber gefordert  
Mangel, Mangelrüge,

#### 1. Spannung

Differenzen, Ärger  
Schuldzuweisung  
Teamarbeit läuft zäh

#### 2. Debatte

Polarisierung  
Zynismus  
Scheinlösungen

#### 3. Taten

Unversöhnliche Standpunkte  
Aneinander vorbeireden  
„Gerüchteküche“ und „Flurfunk“

Danach: Externe Moderation

# pro mediation

## Eskalationsstufen und Interventionsstrategien I

### Externe Moderation

Die Beziehung ist angeschlagen und herausgefordert

#### 4. Koalitionen

Bündnisse  
Feindbilder

#### 5. Gesichtsverlust

Gegenpartei wird  
öffentlich demontiert

#### 6. Drohung

Abmahnungen  
Krankmeldungen.  
Entlassungen

Danach: Mediation und Eingreifen von oberster Stelle



# pro mediation

## Eskalationsstufen und Interventionsstrategien II

Die Beziehung funktioniert nicht mehr, ist überfordert  
externe Hilfe zwingend

Mediation und Eingreifen von oberster Stelle

### 7. Begrenzte Vernichtung

#### **Taten statt Worte**

Unterlagen verschwinden

Vertrauliche Unterlagen

bei Presse oder Finanzamt

Ziel: Der Gegenseite

schaden

### 8. Zersplitterung - Gemeinsam in den Abgrund

Boykott

Firmenpleiten

Ziel: Vernichtung um jeden Preis

## 2. Das Harvard-Konzept I

(nach Fischer, Ury, Patton)

### Ziel

Verhandeln statt Handeln

- ▶ nicht Sieg oder Niederlage sondern Konfliktlösung
- ▶ Sowohl-Als-Auch anstelle von Entweder-Oder
- ▶ Win-Win-Prinzip

### Voraussetzungen

- ▶ Freiwilligkeit
- ▶ Beteiligung **aller** Konfliktparteien
- ▶ Fairness
- ▶ Verantwortung

## Das Phasenmodell

1. Klärung
2. Lösung suchen
3. Lösung finden
4. Lösung vereinbaren



# pro mediation

## Phase 1 Klärung die Gesprächsunfähigkeit auflösen

Marshal Rosenberg formuliert :

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| • Beziehungsebene | Was geht mich das an? |
| • Sachebene       | Was ist?              |
| • Gefühlsebene    | Was fühle ich dabei?  |
| • Handlungsebene  | Was will ich          |

# pro mediation

## Das Harvard-Konzept II

### Phase 2 + 3

Das Modell der Kreativität:

Varianz vergrößern,  
den Kuchen vergrößern

Varianz verkleinern  
sortieren

Das Kreismodell:

Phase 2 und 3 beliebig oft  
wiederholen.

### 3. Der Dritte

Parteien verhandeln allein	Dritte beteiligt			Staatliches Gericht
	ADR -Alternative dispute resolution-			
	<u>Mediation</u>	Schlichtung Conciliation	Schieds- gericht	
Parteien bestimmen Verfahren				Förmliche Rechtsregeln Verjährung Termin Fälligkeit
Förmliche Rechtsregeln haben nicht Priorität über Sachinteressen				
Parteien entscheiden -droit négocié-		Dritter Vorschlag	Dritter entscheidet -droit imposé-	
Parteien bieten Lösung an		Dritter bietet Lösung an		
Nicht förmliches Verfahren		Förmliches Verfahren		

# pro mediation

## Mediation ist

- In 90% der Fälle erfolgreich
- Schneller als vor Gericht
- In vielen Fällen preisgünstiger als das Gericht

# pro mediation

Kein Urteil



# pro mediation

## Mediation ist

- Neutral / Unparteiisch (allparteiisch)
- Vertraulich
- Freiwillig ( sie können jederzeit aufstehen)

## Ablauf

- Beziehung herstellen
- Überblick behalten / von oben betrachten

## Setting

- Mittel
- Ort
- Zeit

# pro mediation



## 4. Empfehlungen

- Leistung wegen Mangel zweimal machen,
  - Leistung einmal abrechnen.
  - Deshalb sind die Preise so hoch.
  - Und Keiner verdient Geld
- 
- Was tun wir, wenn wir das wissen?
  - Den Konflikt vorab gestalten
  - Das scheitern einplanen



## 4. Empfehlungen

**Bauwerk Planen** = Selbstverständlich  
nicht nur das Ergebnis,  
sondern auch den Weg dahin.

### **Verfahren planen**

Probleme vorhersehen  
Vorkehrungen einbauen

### **Verträge**

Schiedsklausel  
Mediationsklausel

**Auskömmliche Verträge machen.**

## 4. Empfehlungen

### **Ergebnis**

Reibungsverluste mindern

Leerlauf vermeiden

Kosten sparen

Mehr verdienen

Gerne wieder zusammen arbeiten

**Gemeinsam Erfolg haben**

# pro mediation



# Über das Netzwerken

Dipl.-Ing. Wolfgang Riehle, Reutlingen  
mit

Dipl.-Ing. (FH) Christian Burkhard

Dipl.-Ing. Michael Duffner

Dipl.-Ing. M.A. Frank Hovenbitzer

Dipl.-Ing. Jürgen Moser

Dipl.-Ing. (FH) Gerold Müller

Dipl.-Ing. (FH) Ernesto Preiser

Dipl.-Ing. (FH) Peter Schanz



# **Zukunftsstrategien für Architekten u. Stadtplaner**

Dipl.-Ing. Wolfgang Riehle, Reutlingen

