

**“Ich will nur in Ruhe  
meinen Job  
richtig machen!!”**

**Kommunikationscoaching  
für Führungs- und  
Projektverantwortliche**

**KOMPAKT-WHITEPAPER  
BUSINESS CASE “LEISTER”**

# !!BREAKING NEWS!!

## Frau Leister hat einen neuen Chef. Und steht kurz vor dem Hinschmeissen!!



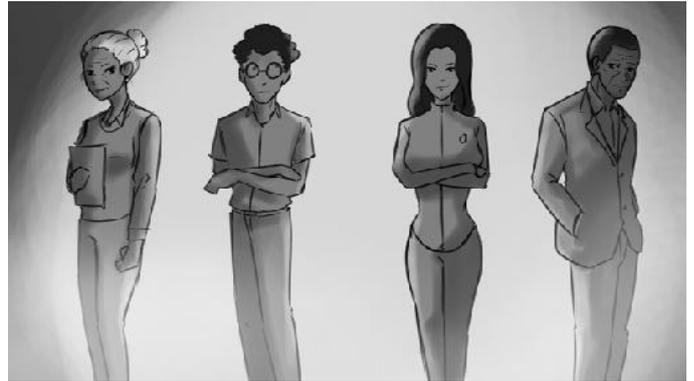
Frau Leister\* [41] gibt es tatsächlich. 2021 wandte Sie sich hilfeschend an mich. Nach 9 Jahren erfolgreichen Teamaufbaus in einem grossen Immobilienunternehmen wurde ihr ein neuer Vorgesetzter vor die Nase gesetzt. Herr De Mand\* [36]. Und jetzt war plötzlich alles anders. Ganz anders. Frau Leister war immer stolz auf ihre Fähigkeit, mit unterschiedlichsten Menschen produktiv arbeiten zu können. Herr De Mand schien allerdings auf einer ihr unbekanntem Frequenz zu senden: Missverständnis folgte auf Streit folgte auf Sprachlosigkeit. Die Stimmung zwischen den beiden sank ins Bodenlose. Die Teamleiterin fürchtete um ihr Team, ihre Aufgabe, ihre Karriere, ihr Einkommen, ihre Existenz.....dabei spürte sie, dass ihr bestausgebildeter und zielstrebigster Vorgesetzter eigentlich nichts Böses im Schilde führte. Doch so konnte es nicht weitergehen!

\*Alle Namen und Erkennungsmerkmale sind so verändert, dass nie jemand darauf kommen könnte, dass Sie bei der Dukebox Kunde waren - Diskretion ist uns Berufsethos und Ehrensache!

# Die LEISTER STORY



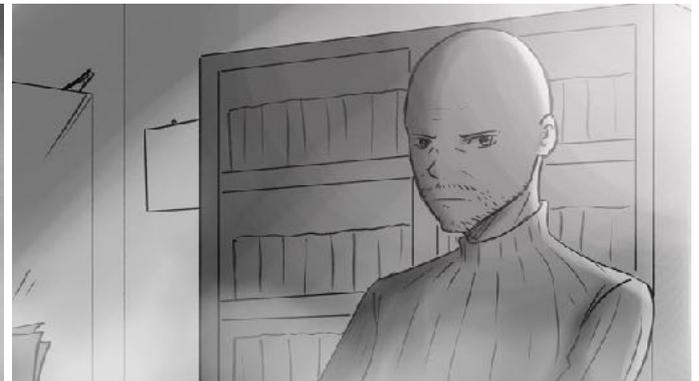
Das ist Frau Leister



Das ist Frau Leisters Team



Zusammen haben sie schon viel erreicht



Das ist Herr De Mand, Frau Leisters neuer Chef



Die beiden brauchen viel Zeit, sich verständlich zu machen.



Zeit, die Herr De Mand offenbar nicht hat.



Frau Leister hat ein ganz schlechtes Gefühl.



Die Sorge um ihre Zukunft lässt sie schlecht schlafen!

Zur "Wolfsstunde" schleichen sich Bilder in ihre Träume....



**KENNEN SIE DAS?**

# FÜRCHTEN SIE SICH NICHT!

Gut gerüstet mit nützlichen Erkenntnissen der INTERPERSONALEN KOMMUNIKATION stellt sich Frau Leister der Situation:



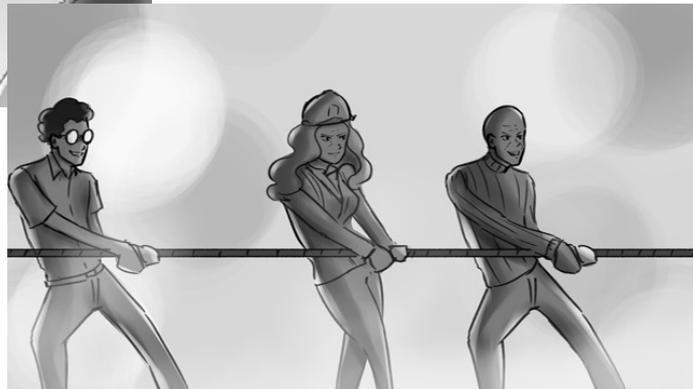
Weder Gegenangriff, noch Unterwerfung, auch nicht Manipulation und schon gar nicht Resignation führen zum Ziel.

Es gibt wirksamere Instrumente und Methoden! Das dient der Sache und allen Beteiligten.



Herr De Mand erkennt, dass die anfänglichen Schwierigkeiten nicht auf Bockigkeit zurückzuführen sind. Und ist erleichtert.

Auch wenn sie wohl kaum je zusammen in den Urlaub fahren werden - die Zusammenarbeit scheint nun zu klappen!



Und so hat Frau Leister ihren Fall gelöst...

## Wie Frau Leister in der Dukebox ihren Fall gelöst hat

Dolores Leister klang ziemlich erschöpft, als sie mich im Sommer 2021 erstmals anrief. Das Unternehmen, für das sie seit 2012 arbeitete, hatte die schwierige Corona-Zeit bisher recht gut überstanden. Die diplomierte Immobilienmaklerin hatte 2017 die Leitung eines wenig motivierten Siebnerteams von übernommen und es in drei Jahren zur bestperformenden Abteilung im ganzen Unternehmen entwickelt. Ihr Erfolgsrezept: Fleiss, Verbindlichkeit herstellen, eine stark auf den Einzelnen zugeschnittene Führung, Etablierung einer echten Fehlerkultur, regelmässige interne Workshops und Teamanlässe. Das war aufwändig, zahlte sich jedoch aus. Möglich wurde das auch durch ihre geduldige bisherige Vorgesetzte, welche jedoch Ende 2020 in Frührente gegangen war.

Ihr neuer Chef, Viktor De Mand, der nach einem halbjährigen "Interregnum" im Mai eintraf, war deutlich jünger als sie, hatte zwei Mastertitel und internationale Erfahrung in Grosskonzernen vorzuweisen - jedoch von einem kurzen Engagement in der Immo-Abteilung einer grossen Versicherung abgesehen nur wenig Ahnung vom Markt. Er verhielt sich immer korrekt, nicht einmal unfreundlich, wirkte auf Frau Leister jedoch wenig empathisch und meistens kurz angebunden. Prozesse und Zahlen schienen ihn mehr zu interessieren als die aufwändigen Verhandlungen, die in diesem Marktsegment stark personenbezogen verlaufen. Die nachweislich ausgezeichneten Leistungen von Team und Teamleiterin quittierte er mit knappen Worten - nur um ausführlich über die Digitalisierung der Abläufe zu referieren, die er "knallhart" vorantreiben wolle. Zudem war er meistens nur schwer erreichbar, wenn Entscheide fällig wurden. Diese fällte er oft kurzfristig, ohne Einbezug der Betroffenen und begründete sie kaum.

Frau Leister fühlte sich immer weniger wahrgenommen und respektiert, die wenigen und kurzen Begegnungen zwischen den beiden waren von wachsendem Unverständnis geprägt, sie fürchtete um ihr Team, ihre Aufgabe, ihre Karriere, ihr Einkommen, ihr Selbstverständnis, ihre Existenz... Nach elf Jahren Firmenzugehörigkeit erwog sie eine Kündigung. "Wenn Viktor sich nicht bald ändert, gehe ich! Offenbar ist alles, was ich geleistet habe plötzlich nichts mehr wert!" meinte sie traurig in unserem Erstgespräch: "Oder liegt es an mir? Muss ich eine andere werden?" Mit diesen Alternativen hatte sie sich selber in eine ausweglose Situation manövriert. Weder sich noch anderen die Schuld zuzuweisen, ist nämlich in solchen Momenten zielführend. Offensichtlich hatten sich die beiden eigentlich kompetenten Kader noch nicht gefunden, "tickten" deutlich verschieden und redeten aneinander vorbei.

Mit einer Gegenfrage brachte ich sie zuerst einmal ziemlich aus ihrem (Opfer-)Konzept: "Könnten Sie sich vorstellen, dass Viktor und Sie in ihrer ganzen Unterschiedlichkeit zum noch erfolgreicherem, sich ergänzenden Dreamteam werden könnten?" Dolores Leister überlegte kurz: "Ich kann es mir zwar überhaupt nicht vorstellen, wie das gehen soll - aber wenn es einen Weg dahin gibt..."

Wir arbeiteten dann im zweiten Halbjahr im Einzelcoaching an der verzwickten Situation. Dabei beleuchteten wir die Vorgänge und Wahrnehmungen **ZWISCHEN** den beiden intensiv mit Instrumenten wie

- dem Dreikreismodell der "Situativen Authentizität" (s. unten),
- der Situationsanalyse nach Prof. Geissner,
- dem 4-Ebenen-Modell nach Prof. Schulz von Thun,
- der Kooperativen Meta-Kommunikation
- und anderen wirksamen Methoden.

Laufend erweiterte Dolores Leister im Umgang mit ihrem Chef ihr Verhaltensrepertoire - **ohne sich zu verbiegen oder zu unterwerfen.**

Frau Leister arbeitet - Stand November 2023 - noch immer im selben Unternehmen und hat zusätzlich zu ihrem Team von Viktor De Mand weitere verantwortungsvolle Aufgaben in Führung und Entwicklung übertragen bekommen. Ihre Begegnungen sind noch immer anspruchsvoll, Freunde werden sie wohl kaum. Doch die Kooperation der sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten funktioniert, wechselseitiger Respekt und Vertrauen wachsen. Und die beiden sind zusammen sehr erfolgreich!

## Vom kostenlosen Erstgespräch bis zu Ihrer massgeschneiderten Lösung - wie wir zusammen arbeiten können

“Vor die Therapie haben die Götter Anamnese und Diagnose gesetzt!” pflegte mein Vater, ein Professor für Tiefenpsychologie und erfolgreicher Therapeut zu sagen. Als Coach und Berater bin ich allerdings kein Therapeut - ich habe Kunden, keine Patienten. Diese wollen in Ruhe arbeiten können, nicht geheilt werden. Allerdings sind zwischenmenschliche Aspekte der Zusammenarbeit mit Anderen manchmal unglaublich belastend, ja sogar hinderlich.

Zu verstehen, was uns daran hindert, auch mit für uns schwierigen Menschen zielführend zusammenzuarbeiten und sich einfache, aber wirksame Methoden professioneller Kommunikation anzueignen, kann regelrecht befreiend wirken.

Dafür braucht es keine Therapie. Populärwissenschaftliche Literatur kann zwar anregend wirken, ist aber oft zu allgemein gehalten, um in Ihrem ganz spezifischen Fall Wirkung zu entfalten. Zudem haben Berufsleute meistens kaum Zeit, um sich durch die unendlich vielen Ansätze, Theorien, Methoden und Denkschulen hindurchzuarbeiten - und dann auch noch die richtige Übung zur Anwendung zu erarbeiten.

Anstelle einer Therapie schlage ich Ihnen daher einen diagnostischen Dialog vor. Dieses Einzelcoaching ist je nach Ziel unterschiedlich intensiv. In einem für Sie kostenlosen Erstgespräch (persönlich oder online) finden wir gemeinsam heraus, ob und wie Sie in diesem Setting Ihre ganz persönliche Situation verbessern können.

### In dieser Arbeit werden Sie

- ✓ eigene Kommunikationsmuster erkennen und weiterentwickeln
- ✓ Ihr Führungsrepertoire erweitern
- ✓ Konfliktsituationen verstehen
- ✓ Handlungsoptionen ableiten
- ✓ in Varianten denken und entscheiden

Das bedeutet mehr Sicherheit für Sie im Umgang mit Anderen.

**Wir bearbeiten gemeinsam Ihre  
beruflichen Gespräche und Situationen.  
Persönlicher geht's nicht.**

# VARIANTEN DUKEBOX-EINZELCOACHING



Foto Jandira Sonnendeck

**BRANDVERHINDERER** - Sie haben den akuten Knoten/Konflikt/Knorz für den Moment gelöst und die wichtigen Massnahmen gegen ein Wiederaufflammen dieses Problems getroffen: In der Regel benötigen wir dafür ca. 10 Grundmechanismen wirksamer interpersonaler Kommunikation und ca. 50 Sprachwerkzeuge. - Sie können in der nächsten Zeit wieder ruhig arbeiten.



Foto Justus Menke

**BRANDLÖSCHER** - Sie haben den akuten Knoten/Konflikt/Knorz für den Moment gelöst. In der Regel benötigen wir dafür ca. 5 Grundmechanismen wirksamer Interpersonaler Kommunikation und ca. 20 Sprachwerkzeuge. - Sie können jetzt wieder ruhig arbeiten.

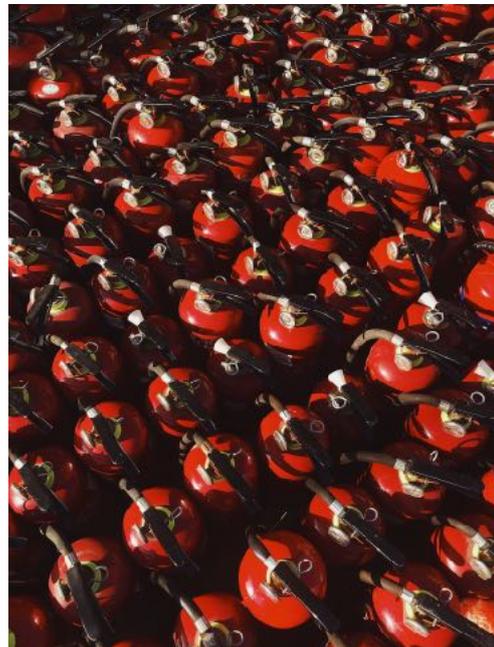


Foto Dynamic Wang

**UMFASSENDE BRANDSCHUTZ** - Sie haben den akuten Knoten/Konflikt/Knorz für den Moment gelöst und die wichtigen Massnahmen gegen ein Wiederaufflammen dieses und weiterer Probleme getroffen. Sie kennen alle 24 Grundmechanismen wirksamer interpersonaler Kommunikation und alle 200 Sprachwerkzeuge. - Sie haben sich langfristig Freiraum verschafft, um in Ruhe und wirksam arbeiten zu können.

# Das Dreikreis-Modell der SITUATIVEN AUTHENTIZITÄT

## PERSON, FUNKTION UND ROLLE IM GLAUBWÜRDIGEN GLEICHGEWICHT

Das Dreikreis-Modell der "Situativen Authentizität" war in der Arbeit mit Frau Leister wesentlich. Viele Reibungen und Missverständnisse im beruflichen Kontakt entstehen dadurch, dass Eigen- und Fremdbilder, Selbst- und Aussenwahrnehmung nicht übereinstimmen. Schon Martin Buber erkannte: **Wie ich mich selbst sehe, wie ich mich gerne sehen würde, und wie mich der Andere sieht, stimmt nur im Idealfall überein.** Und das gilt auf beiden Seiten. Somit sitzen immer sechs, statt nur zwei am Tisch....! Um das Ganze noch etwas anspruchsvoller zu gestalten - und gekonntes Verhalten im geschäftlichen Umgang IST anspruchsvoll - erkennen wir, dass sich im beruflichen Umgang ja nicht nur ein privates "ICH" anwesend und handelnd zeigt sondern eigentlich drei "ICHs": **Das persönlich-private, das funktional-verantwortliche und das durch Verhalten bzw. Zuschreibung bestimmte Rollen-Ich.** Somit haben wir also insgesamt achtzehn Gesprächsbeteiligte. Kein Wunder, gerät unreflektierten Kommunikatoren manches Gespräch heillos durcheinander! Das muss nicht sein. Wenn Sie allerdings nicht wie Donald Trump durch Besprechungen preschen wollen, beschäftigen Sie sich lieber mit diesem Mechanismen. Wirken tun sie nämlich sowieso - ob Sie wollen oder nicht. Leider gilt im Geschäftsleben das Wort des Herrn nicht - "Vergib, denn sie wissen nicht was sie tun!" - im Business wird ihnen nicht vergeben, wenn Sie nicht wissen, was Sie tun.

**PERSON**

**FUNKTION**



**ROLLE**

## **PERSON:**

Jemand mit all seinen Eigenschaften, Erfahrungen, Erinnerungen, Vorstellungen, Ausbildungen, Bindungen, Verbindungen, Ideen, Bedürfnissen, Befürchtungen, Hoffnungen.....

z.B. Immobilienfachfrau, Ingenieur, Romande, Familienmitglied, Pfadfinder, Pianistin, Schwimmer, Intro- oder Extravertierter, leiblicher Vater, Geniesser, Warmherzig. Ehrgeizig. Teamplayer....

## **FUNKTION:**

Bezeichnung, Titel, Stellenbeschreibung, Stelle im Organigramm, Ziele, Kompetenzen, Verantwortungen, Aufgaben, Ressourcen.....

z.B. Teamleiterin, Verkaufsleiter Ost, Ehefrau, dipl. Immo-Maklerin, Projektverantwortliche, Kursteilnehmer, Kursleiter, Vereinskassier, Schulkommandant, Vertrauensperson, Vereinspräsident, Vorgesetzter, rechtlicher Vater, Bundesrätin ....

## **ROLLE:**

Situationsbezogene Zuschreibungen oder Selbstzuschreibungen durch Verhalten

z.B. als Garant von Vereinbarungen, Tyrann, Helfer, Bremser, Patriarch, Ermutiger, Clown, Moralist, Opfer, Tröster, Zyniker, Trainer, Coach, Berater, Hilflöser, Fachmann, Vaterfigur, Fachidiot, Entscheider, Zuhörer, Inspirator, Buschtelefon, Beschützer, Leistungsträger, Leitwolf, Bittsteller, Kumpel, Kollege .....

**Authentizität** ist nie absolut oder statisch, sondern entsteht immer in einem stimmigen, doch beweglichen Gleichgewicht zwischen den drei Aspekten einer Persönlichkeit in der jeweiligen Situation - und im Bezug auf die mit der Zeit entstehenden Eigen- und Fremdbilder. Situativ optimieren lässt sich in der Regel nur die Wahl der Rolle. (Funktion nur mittelfristig, Person höchstens langfristig)

Das Dreikreis-Modell der "Situativen Authentizität" ist einer von 24 Grundmechanismen der INTERPERSONALEN KOMMUNIKATION. Ob es für Ihre ganz spezielle Situation hilfreich ist, und welche der anderen 23 Mechanismen für Sie nützlich sein können, finden wir am besten gemeinsam heraus. Kein Verantwortungsträger gleicht nämlich dem anderen - und keine kommunikative Situation stellt sich je genau gleich dar. Es lohnt sich also, anstelle von wohlfeilen Ratschlägen und selten genau passenden generellen Lehrsätzen Ihre persönliche Konstellation sauber zu analysieren, bevor wir zusammen die für Sie passenden Instrumente und Methoden wählen!

## Duke Seidmann und die Dukebox

Die Dukebox GmbH in Zürich existiert seit 2003. Nach einer langen Karriere im Verlagswesen bei nationalen, internationalen, grossen und kleinen Fach- und Publikumsmedien beschloss der damalige Diplomkaufmann, dipl. Mediamanager (Verlagsleiter) und Werbemarktleiter der Ringier Zeitschriften, Duke Seidmann, sich selbständig zu machen und seine Führungserfahrung auch andern zur Verfügung zu stellen.

Bald schon übertraf die Nachfrage nach Führungsausbildungen, persönlichen Coachings, Verhandlungstrainings und Konfliktberatung diejenige nach externen Projektleitungen und Business-Scouting. Konsequenterweise erwarb Seidmann zwei weitere Diplome als Ausbilder und **Kommunikationstrainer**. Mit den Jahren erweiterte sich der Kundenkreis um namhafte Unternehmen auch ausserhalb der Druck- und Verlagsbranche (s. [www.dukebox.ch](http://www.dukebox.ch)).

Nach bald 40 Jahren beruflicher Erfahrung und steter Weiterbildung ist für den Inhaber und Geschäftsführer der Dukebox klar: "Hierzulande scheitern Projekte und Kooperationen selten an mangelnder Fachkompetenz oder gar an bösem Willen. In vier von fünf Fällen stossen wir auf zu wenig bewusst eingesetzte Kommunikation ZWISCHEN den Beteiligten - die meistens bestausgebildet, mit anerkanntem Einsatz den Karren gegen die Wand fahren. Das danach diagnostizierte "Kommunikationsproblem" lässt sich bei genauerem Hinschauen oft auf schlichte **Unkenntnis interpersonaler Mechanismen** zurückführen. Die Dukebox-Kunden suchen **keine Therapie**, sondern möchten verstehen, wie sie mit ihren "schwierigen" Kunden oder Mitarbeitern - eben den ganz konkreten Menschen, denen wir im Berufsleben begegnen - wirksam Ergebnisse erzielen können."



"Eigentlich gibt es nur selten wirklich "schwierige" Partner im Berufsleben - die ganz schweren Fälle sortieren sich heutzutage oft von selber aus. Allerdings erlebe ich viele erschöpfte Kundenverantwortliche und Führungskräfte, die entweder versuchen, den Andern zu ändern, oder gar sich selbst. Wir alle wissen, wie selten das gelingt. Das Augenmerk auf das ZWISCHEN zu lenken ist, nicht nur erfolgsversprechender, sondern deutlich weniger aufwändig. Meine Kunden und Kundinnen möchten eigentlich einfach wieder in Ruhe ihren Job richtig machen."

Dukebox GmbH Seefeldstrasse 287 CH-8008 Zürich +41 43 268 57 57  
[www.dukebox.ch](http://www.dukebox.ch) [dseidmann@dukebox.ch](mailto:dseidmann@dukebox.ch)