

IFUM Kindergärten NOE

Zeitmanagement optimieren und Zusammenarbeit stärken

IFUM INSTITUT FÜR FÜHRUNGSKOMPETENZ
UND MOTIVATION EU

- LEHRGÄNGE UND SEMINARE
- TEAMENTWICKLUNG
- GESUNDHEITSFÖRDERUNG
- HUMOR UND INCENTIVES



ING. MAG. WERNER RAUCHENWALD



1210 Wien, Warhanekgasse 14
Telefon: +43 (0) 664 162 48 86

E-Mail: office@ifum.eu
Web: <http://www.ifum.eu>

Trainerin: Angelika Specht

Inhaltsverzeichnis

Einleitende Gedanken	3
Übung – Meine Tätigkeiten an einem normalen Wochentag	5
Arbeitszeitprotokoll mit Produktivitätsanalyse	6
Prioritäten setzen	8
Übung – Prioritäten von Tätigkeiten	11
Grundregeln der Zeitplanung	12
Aufgabenplanung, Unterbrechungen, E – Mails	13
Übung – persönliche Zeitfallen und Zeitfresser entlarven	15
Absage an Multitasking	17
Übung – Ausgleich zu Stress – Situationen	21
Mut zur Pause!	23
Grundaktivitäten in der Kommunikation	25
4 Grundhaltungen	27
Feedback	29
Spielregeln	31
Vertrauen im Team	32
Gesprächsfallen	33
Gesprächssteuerung durch Interventionen	34
Checklisten	35
Erkenntnisse	37
Literaturhinweise	38

1. Einleitende Gedanken

Unser heutiges Zeitverständnis basiert auf **Chronos** – dem griechischen Begriff für die chronologische Zeit. Chronoszeit ist eine lineare Abfolge von Momenten – Gestern – Heute – Morgen (Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft – vorher – nachher usw.). Keine Sekunde ist wertvoller als die andere. Die Uhr diktiert den Rhythmus des Lebens. Deshalb beschäftigen wir uns mehr mit dem Morgen als mit dem Heute oder dem JETZT! Wir vergessen dabei völlig, dass wir aber nur in einem Augenblick leben können – hier und jetzt!

Andere Kulturen gehen von einem anderen Paradigma aus: **Kairos** – die „günstige Zeit“. Diese Zeit wird erlebt, sie ist subjektiv und existenziell. In der Kairoszeit kommt es darauf an, wie viel Qualität man aus ihr bezieht und nicht darauf wie viel Chronoszeit verstreicht.

Unser Organismus (und auch der Rest der Natur) lebt ausschließlich in Zyklen, die einen rhythmischen Wechsel haben:

- Schlafen – Wachen
- Werden – Vergehen
- Anspannung – Entspannung
- Tag – Nacht
- Produktivität – Regeneration
- Frühling – Sommer – Herbst – Winter

Gute Arbeit braucht ihre Zeit!

Uns fehlt nicht die Zeit, sondern das Gefühl dafür.

Zeit = Geld

Möglichst viele Aufgaben in möglichst kurzer Zeit erledigen!

Ich eile, also bin ich. Ich eile schneller, also bin ich besser!

Schnelligkeit braucht auch Langsamkeit!?

Die Verschnaufpausen werden abgeschafft! Langsamkeit = Stillstand oder Rückschritt!

Der Körper muss sich den Arbeits- & Lebensbedingungen anpassen – nicht umgekehrt!

2 gegensätzliche Paradigmen:

Geschwindigkeit

Zeit = Kosten
Schneller= besser
Verdichtungsprozess
Pausenlosigkeit
Atemlosigkeit
Überlagerung und Gleichzeitigkeit
Entgrenzung
Ich will alles haben, sofort!

Langsamkeit

Zeit = Qualität
Erst Beschleunigung, dann Eigenzeit
Eigenzeit = zyklische Prozesse
Regeneration erhöht Produktivität
Zeit für mich
richtige Geschwindigkeit und Muße
Bewusstes entscheiden und wählen
Nein – Sagen – ganz bewusst.

You´re invited, but your phone isnt´t.

Zuvielisation

Wir brauchen soviel Zeit, wie wir zur Verfügung haben.

Jeder kann sich ärgern, aber er ist dazu nicht verpflichtet. Lebe mit Spaß!

Kein Mensch ist so beschäftigt, dass er nicht die Zeit dazu hat, überall zu erzählen, wie beschäftigt er ist (Robert Lembke).

You cant´manage time. You can manage your energy.

Sei Dir bewusst: Es ist immer Deine Zeit, die Du aus gibst. Es geht immer um Deine Zeit. Und niemandes Zeit sonst. Deine Zeit ist einzigartig.

Jedes JA zu etwas bedeutet gleichzeitig ein unvermeidliches NEIN zu etwas anderem.

Beispiel Arbeitszeitprotokoll mit Produktivitätsanalyse

Uhrzeit	Aktivität	Produktivität in %	x	Dauer in Min.	Gewichtung	Geplant
8:00	Kaffee / Plausch mit Kollegen	0	x	30	0	Nein
8:30	Post durchgegangen	0,3	x	45	13,5	Ja
9:15	Kundenanruf	0,5	x	40	20	Nein
9:55	Angebote eingeholt und verglichen, Entscheidung getroffen	0,8	x	120	96	Ja
11:55	telefonische Reklamation bearbeiten	0,3	x	50	15	Nein
12:45	Mittagspause	∅	x	60	∅	Ja
13:45	Informationsrecherche Internet	0	x	60	0	Nein
14:45	Eingegangene Post bearbeiten	0,3	x	30	9	Nein
15:15	Besprechung mit Produktmanagern	1,0	x	90	90	Ja
16:45	Anruf Verkaufsleiter	0,8	x	30	24	Nein
17:15	Tagesclearing / nächsten Tag vorbereiten	0,5	x	15	7,5	Ja
	Summen:			570	275	5 : 6

∅ = ohne Wertung 0 = unproduktiv 0,3 = wenig produktiv 0,5 = mittlere Produktivität
0,8 = hohe Produktivität 1,0 = sehr hohe Produktivität

Multiplizieren Sie die eingeschätzte Produktivität pro Aktivität mit der Dauer in Minuten, um so eine Gewichtung zu erhalten. Um einen Anhaltspunkt für die Effektivität zu erhalten, teilen Sie die Summe der Gewichtung durch die Summe der Minuten. Beispiel: $275 : 570 = 0,482$ (Gewichtung dividiert durch Minuten)

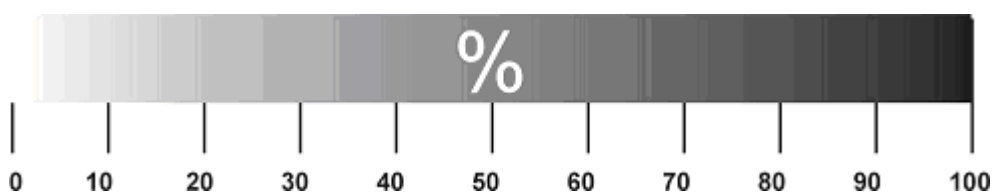
Die Effektivität dieses Arbeitstages beträgt rd. 50%

Der geplante Anteil an Aktivitäten beträgt im obigen Beispiel 5 : 6, fünfmal agiert und sechsmal reagiert!

Nach Erstellung dieses Protokolls stellen Sie folgende Fragen:

- Wie hoch ist der geplante prozentuale Anteil?
- War mein Tag nach meiner Zielsetzung/Vorstellung strukturiert?
- Haben die geplanten Aktivitäten mehr Zeit als erwartet in Anspruch genommen?
- Warum musste ich so viel Zeit mit den unproduktiven/wenig produktiven Aufgaben verbringen?
- Wie viele Unterbrechungen gab es?
- Wurde durch andere meine Zeit diktiert?
- Wann war ich am produktivsten?
- War ich produktiv oder nur beschäftigt?
- Wie kann ich meine Zeit besser unter Kontrolle bringen?
- Wie hoch ist das Aufkommen meiner Zeit, das ich realistischerweise im Voraus planen könnte?

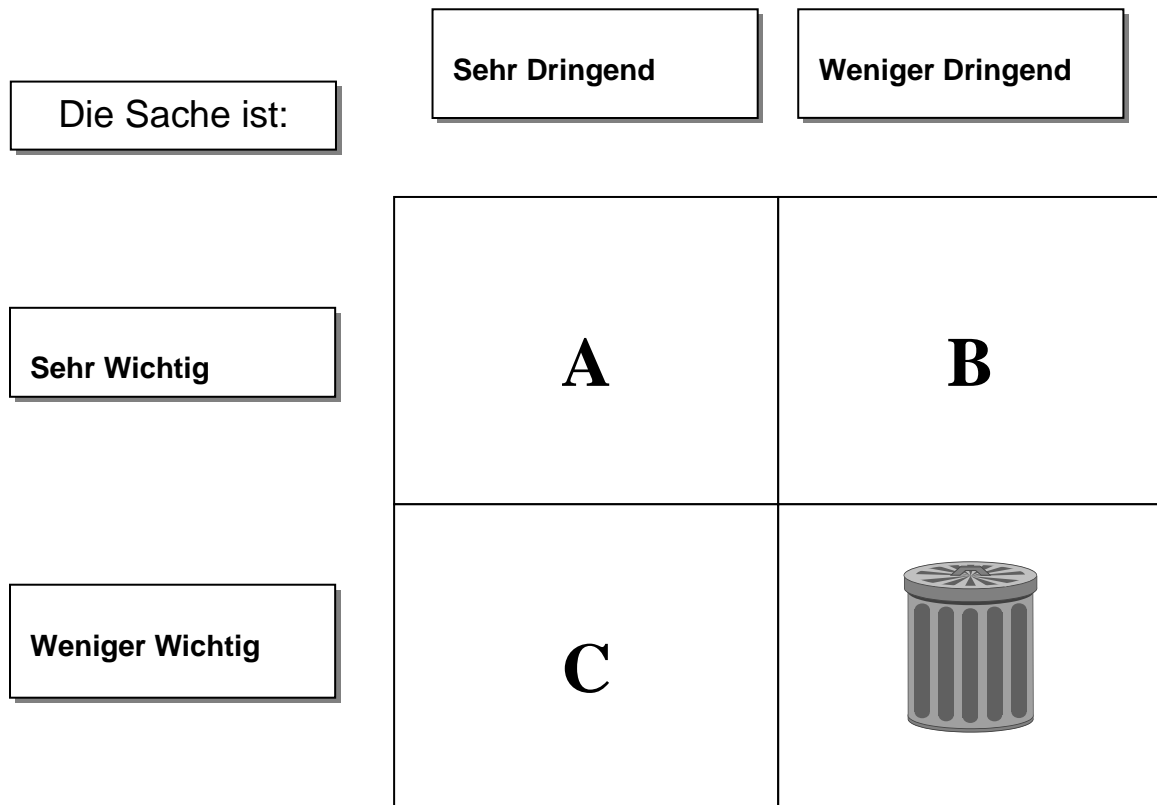
Nach Erstellung Ihres Arbeitszeitprotokolls und der Beantwortung der obigen Fragen bewerten Sie Ihre Effizienz auf unten stehender Skala:



Prioritäten setzen - Das Eisenhower Prinzip

Jede Aufgabe setzt sich aus zwei Dimensionen zusammen:

- **Wichtigkeit** des **Inhaltes**
- **Dringlichkeit** der **Erledigung**



Dringende Angelegenheiten erfordern einen Handlungsbedarf, sie bedrängen uns. Häufig sind sie angenehm, leicht, machen Spaß, aber sie sind oft unwichtig. Auf dringende Angelegenheiten **reagieren** wir. Unser Leben wird zumeist von Dringlichkeit beherrscht.

Bei **wichtigen** Angelegenheiten **agieren** wir, setzen zielgerichtete Handlungen, orientieren uns an unseren Prioritäten und Werten. Erforderlich sind eine klare Vorstellung darüber, welches Ergebnis angestrebt wird. Sie erfordern Initiative, Planung und vorbeugende Aktivitäten.

Nur eine bewusste Entscheidung für das Wichtige verhindert eine unbewusste Entscheidung für das Unwichtige.

- Quadrant A:** Aufgaben, die sowohl wichtig als auch dringend sind, sollten Sie selbst & sofort erledigen – Quadrant der Notwendigkeit.
- Quadrant B:** Wichtige, aber nicht dringende Aufgaben sollten mit einem Termin versehen werden, eventuell auch delegiert werden – Quadrant der Qualität.
- Quadrant C:** Diese Aufgaben sollten im allgemeinen delegiert werden; wichtig: rationelle Abläufe, Vereinfachungen – Quadrant der Täuschung (Attrappe von Quadrant A). der Trubel des Dringenden erzeugt die Illusion von Wichtigkeit. Die meisten Tätigkeiten in diesem Quadranten sind für jemand anderen wichtig.
- Papierkorb:** Diese Aufgaben sollten eliminiert werden – Quadrant der Verschwendung.

Ergebnisse des Aufenthalts in den Quadranten:

- Quadrant A:** Stress, Ausgebranntsein, Krisenmanagement, immer am Feuerlöscher
- Quadrant B:** Vision, Perspektive, Ausgewogenheit, Disziplin, Kontrolle, wenig Krisen
- Quadrant C:** kurzfristige Orientierung, Krisenmanagement, fühlt sich als Opfer, ohne Kontrolle, hält oft Pläne und Ziele für wertlos

Effektive Menschen verbringen die meiste Zeit in **Quadrant B** und beschäftigen sich mit Tätigkeiten wie: Beziehungen aufbauen, langfristige Planung, Vorbereiten, Vorbeugen, neue Möglichkeiten erkennen. Krisen und Notfälle verringern sich, neue Visionen und Perspektiven können entwickelt werden, Ausgewogenheit herrscht vor. Man verbringt weniger Zeit mit Krisenmanagement, es bleiben dringliche Probleme und Projekte mit anstehenden Abgabeterminen.

Menschen, die zuviel Zeit im **Quadranten A** verbringen, leiden oft unter Stress und unter Ausgebranntsein. Um sich einen Ausgleich zu schaffen, besteht die Gefahr der Flucht in **Quadrant „Papierkorb“**, zu den unwichtigen, nicht dringenden Tätigkeiten, die eigentlich eliminiert werden sollten.

Manche Menschen verbringen viel Zeit in Quadrant **C** und **meinen**, sie seien in Quadrant **A**. Sie reagieren auf Dinge, die dringend sind, aber nicht wichtig, wobei die Dringlichkeit der Angelegenheit meist auf den Prioritäten und Erwartungen anderer beruht, oft machen sie uns bei anderen beliebt.

In der Praxis lässt man sich schnell dazu verleiten, sich nach der Dringlichkeit zu orientieren und für Führungsaufgaben, Innovationen und Konzepte bleibt wenig Zeit. Um effizient arbeiten zu können, ist es notwendig, Aufgaben auch zu delegieren.

Durch Prioritätensetzung von Aufgaben kann sichergestellt werden, dass

- zunächst nur an wichtigen oder notwendigen Aufgaben gearbeitet wird
- die Aufgaben auch nach ihrer Dringlichkeit bearbeitet werden
- man sich jeweils nur auf eine Aufgabe konzentriert
- die Aufgaben in der festgelegten Zeit effektiver erledigt werden
- die gesetzten Ziele unter den gegebenen Umständen am besten erreicht werden
- alle Aufgaben ausgeschaltet werden, die von anderen durchgeführt werden können
- am Ende der Planungsperiode (z. B. eines Arbeitstages) zumindest die wichtigsten Dinge erledigt wurden
- die Aufgaben, an denen persönliche Leistung gemessen werden, nicht unerledigt liegengelassen wurden

Effizienz heisst: Dinge richtig tun; der Aufwand soll im richtigen Verhältnis zum Ergebnis stehen, die Kosten – Nutzen Rechnung ein Plus ergeben

Effektivität heisst: die richtigen Dinge tun; die Wirksamkeit des Tuns im Gesamtzusammenhang und damit die Orientierung auf das Ziel (Output) ist vorrangig.

Grundregeln der Zeitplanung

1. Wählen Sie für jede Planung einen ruhigen Ort und eine ruhige störungsfreie Zeit!
2. Planen Sie schriftlich! Bereiten Sie jeden Tag/Woche/Monat schriftlich vor und schriftlich nach!
3. Reservieren Sie 60 % der Zeit für geplante Aktivitäten, ca. 20 % der Zeit für unerwartete und ca. 20 % für spontane und soziale Aktivitäten (kreative Zeiten)
4. Orientieren Sie sich wirklich an Ihren Zielen und setzen Sie Prioritäten.
5. Reservieren Sie Arbeits – Pausen.
6. Planen Sie weniger Termine oder Aktivitäten, sondern Ergebnisse!
7. Stimmen Sie sich auf jede längere oder wichtige Aktivität ein!
8. Widmen Sie sich – soweit wie möglich – jeweils nur einer Aufgabe, der Erreichung nur eines Ergebnisses!
9. Schätzen/planen Sie die benötigte Zeit!
10. Erledigen Sie abwechselnd schwere & leichte, angenehme & unangenehme Aufgaben!
11. Beenden Sie angefangene Arbeiten!
12. Kontrollieren Sie sofort nach Beendigung einer Aufgabe deren Erledigung, denn Kontrolle sichert den Erfolg!
13. Freuen Sie sich bewusst an erzielten Ergebnissen!
14. Erledigen Sie unangenehmes sofort!
15. Lösen Sie sich ganz bewusst von beendeten Aufgaben!
16. Schaffen Sie sich stille Stunden im Arbeitstag!
17. Sorgen Sie für einen angenehmen Start!
18. Nehmen Sie sich Zeit, um den eigenen Energiespeicher aufzufüllen - Regenerativphasen.
19. Tun Sie jeden Tag mindestens 1 Sache, die Ihnen persönlich Freude macht 😊!
20. Berücksichtigen Sie, wenn möglich, Ihren Lebensrhythmus.

Aufgabenplanung, Unterbrechungen und E – Mails

Planen Sie Aufgaben nach der ALPEN-Methode

- A** Alle Aufgaben notieren: auch scheinbare Routinetätigkeiten & Kleinigkeiten
- L** Länge der Aktivitäten: großzügig kalkulieren, meist dauert es länger
- P** Pufferzeiten einplanen: für Unvorhergesehenes und Pausenmöglichkeiten
- E** Entscheidungen treffen: über Prioritäten, Delegation, Eliminieren
- N** Nachkontrolle: Tagesergebnis überprüfen und Unerledigtes übertragen

Wichtig:

- Periodisch wiederkehrende Termine unbedingt in den Tagesplan eintragen
- Zeit reservieren für Telefonate, Gespräche, Korrespondenz, E-Mail-Bearbeitung (ausreichend!!!)
- Vergleichbare Aktivitäten in Blöcken planen: Faxe, Telefonate, E-Mails, Korrespondenz
- Pausen einplanen nach 90 Minuten Aktivität
- Wer immer zuviel in den Terminkalender schreibt (max. 60% der Zeit sollten fix verplant sein): Termin mit mir selbst eintragen, denn freie Zeit wird sonst immer mit Terminen zugeplant. Diese Zeit für sich selbst nutzen. Hobby, Seele baumeln lassen, spontane Launen berücksichtigen
- Checklisten anlegen für häufig wiederkehrende Aufgaben.

Telefonische und andere Unterbrechungen

Störungen führen zu einem Absinken der Konzentration und ein erneuter Arbeitsbeginn erfordert neues „Eindenken“ in die Aufgabe.

- Erledigung von Routineaufgaben in einer störungsanfälligen Zeit
- Abschotten (Mailbox, Anrufbeantworter)
- Filtern (Wer ruft an – Rufnummernanzeige, E-Mail-Filter)
- Einrichtung einer „Stillen Stunde“ für A-Aufgaben
- E-Mails geblockt ein- oder zweimal am Tag beantworten
- Bei vielen E-Mails: zuerst oberflächlich durchsehen, dann erst beantworten (immer mit den neuesten Nachrichten beginnen – manches wird dadurch obsolet).

Ablenkungen

- Arbeitsplatzorganisation:
- Blickfeld ordnen (optische Ruhe)
- Material sichten & aussortieren - jedes Stück nur 1x in die Hand nehmen!
- Ablagesystem einrichten
- Immer nur Dinge im Blickfeld haben für die aktuelle Aufgabe
- Pausen einlegen, bevor man zur nächsten Aufgabe wechselt

Aufschieben von Aufgaben und mangelnde Selbstdisziplin

- Ungeliebte Aufgaben überdenken: Delegierbar? Weglassbar?
- Genaue Zeiten dafür einplanen
- In kleinere Teilaufgaben zerlegen
- Belohnung für die Erledigung einplanen
- Konsequenzen klar machen für Nichterledigung
- Zeiten, in denen man leistungsfähig ist, dafür auswählen

15 Gebote für den Umgang mit E – Mails

1. Schalte den **E-Mail-Signalton aus!**
2. Bearbeite E-Mails nur **drei- bis viermal pro Tag**, möglichst zu festen Zeiten!
3. Lediglich **aktuelle Nachrichten** gehören in die **Eingangsbox**.
4. **Bearbeite jede Email nur einmal!** Überfliege die Emails nicht, wenn Du sie nicht jetzt, in diesem Moment nicht beantworten kannst.
5. Bearbeite die **wichtigsten E-Mails möglichst sofort** (gar nicht erst auf einem Stapel anhäufen lassen).
6. Lege eine **Ordnerstruktur an** und speichere länger **zurückliegende Nachrichten in separate Ordner** ab!
7. Nach mehreren Tagen Abwesenheit: Sortiere den Posteingang nach Absender, nicht nach Datum!
8. Schicke E-Mails nur an Personen, für die sie wirklich relevant sind!
9. **Verwende aussagekräftige Betreffzeilen**. Der Betreff soll die E-Mail zusammenfassen ("Sitzung am 29.1.09 möglich?"). Wenn nötig, mache die Dringlichkeit klar (»erbitte Antwort bis...«)
10. **Jeden Abend ein leerer Posteingang!** Der Posteingang ist keine To-Do-Liste, sondern ein Eingangsort. Benutze ihn auch als solchen und leere ihn regelmäßig vollständig. Vollständig heißt ganz leer.
11. Nur ein Thema pro E-Mail! (erleichtert die Ablage)
12. Die meisten Programme verfügen über Posteingangsassistenten. Diese Filterprogramme sortieren die eingehende Post automatisch nach zuvor eingegebenen Kriterien und transportieren die Nachrichten in die dafür vorgesehenen Fächer.
13. Telefoniere öfter statt eine E- Mail zu schreiben!
14. Schlage Lösungen vor statt immer (mehr und öfter) zu fragen!
15. Je mehr Mails Du versendest, desto mehr bekommst Du zurück!

Bei Emails bleibt es beim Grundsatz: "weniger ist mehr". Nur so kann man sich von der Emailflut sowohl mental als auch physikalisch befreien.

Übung- Persönliche Zeitfallen und Zeitdiebe entlarven

Zeitfalle / Zeitdieb	Oft	Häufig	Selten	Nie
Identifizieren Sie Ihre Störfaktoren!	0	2	4	8
Ich komme wegen häufiger Kollegenbesuche/-gespräche und Kundenbesuche oft nicht zu meiner Arbeit.				
Wir haben zu lange, oft ergebnislose Besprechungen.				
Das Telefon unterbricht laufend meine Arbeit, die Gespräche sind oft langwierig.				
Zeitintensive und/oder unangenehme Aufgaben schiebe ich so lange wie möglich vor mir her. Komplexe Aufgaben führe ich nicht konsequent zu Ende.				
Wenn andere etwas von mir wollen, sage ich selten „NEIN“, auch wenn ich weiß, dass dies mich von meiner Aufgabenerfüllung abhält.				
Ich versuche immer, alles gleichzeitig zu erledigen, da mir oft klare Prioritäten fehlen, was meine Konzentration von den wichtigsten Aufgaben ablenkt.				
Durch zusätzliche Aufgaben, die ich freiwillig übernehme und/oder durch unvorhersehbare Zwischenfälle gerate ich häufig unter Termindruck.				
Auf meinem Schreibtisch liegt zu viel ungelesenes Papier, weil es zu zeitintensiv wäre, alles durchzulesen. Oft geht mir deshalb die Übersicht verloren.				
Das Delegieren von Aufgaben funktioniert oft nicht. Häufig erledige ich Dinge, die auch andere hätten tun können.				
Der verspätete Austausch von Informationen, Missverständnisse oder sogar Nicht-Information ist bei uns an der Tagesordnung.				
Mangelnde Selbstdisziplin hindert mich an der Durchführung geplanter Aktivitäten.				
Sowohl beruflich als auch privat sehe ich oft keinen Sinn in dem, was ich tue. Mir fehlen einfach klare Zielsetzungen.				

Auswertung: **Gesamtpunktzahl:** _____

0 – 25 Punkte:

Sie verfügen über eine ungenügende Zeitplanung und werden von anderen „gearbeitet“. Ihre Führungsarbeit sich selbst und anderen gegenüber ist stark verbesserungsfähig. Mit einem effektiven Zeitmanagement können Sie sich aus dieser am wenigsten wünschenswerten Situation befreien.

26 – 50 Punkte:

Die Ansätze, Ihre Zeitprobleme in den Griff zu bekommen sind gut, jedoch mangelt es Ihnen noch an der Konsequenz, diese dauerhaft und permanent umzusetzen.

51 – 75 Punkte:

Sie haben die Grundsätze für ein gutes Zeitmanagement bereits verinnerlicht, weitere Bereiche sind noch ausbaubar.

76 – 96 Punkte:

Sie leben Zeitmanagement und bevorzugen klare Strukturen und Planungen, bei denen es keine Missverständnisse gibt. Sie haben Ihre Termine jederzeit im Griff und wissen, wie Sie Wichtiges von Unwichtigem trennen und was Sie an wen delegieren. Glückwunsch!

Konzentration - Absage an Multitasking!

Konzentration heißt geistige Sammlung, "Zentrierung seelischen Geschehens". Konzentration ist die Fähigkeit, für eine gewisse Weile die ganze Aufmerksamkeit auf eine Sache oder ein Ziel zu lenken. Die Konzentration ist gleichzeitig die Eintrittskarte ins Stadion des guten Gedächtnisses und fitten Geistes. Zugleich ist sie mit Merkfähigkeit gekoppelt, also der Fähigkeit, sich Sachverhalte über einen kurzen Zeitraum einzuprägen.

Konzentration ist das Gegenteil von Zerstreuung. Zerstreuung ist die Konzentration auf etwas anderes oder auf mehrere andere Sachen. Konzentration ist nicht nur höchste Aufmerksamkeit, sondern auch die Fähigkeit, sich mit einer Aufgabe oder Sache über einen längeren Zeitraum auseinander zu setzen. Gute Konzentration setzt Entspannung voraus, gleichzeitig ist sie weniger vom Willen, als von der Wechselwirkung des persönlichen Interesses, der Motivation, emotionaler wie psychisch-energetischer Prozesse abhängig. Hohe Konzentrationsleistungen sind eng verbunden mit guter Wahrnehmungsfähigkeit.

Nur wer bewusst wahrnimmt, kann bewusst empfinden und denken, Informationen verarbeiten und sein Interesse an der Sache erhalten. Negative Gedanken und Einstellungen, sowie Stress und Ängste führen nachweislich zu Konzentrationsblockaden. Zuversichtliche, positive Gedanken und Einstellungen sowie ein generell entspannter Zustand, eine aktive Pausengestaltung während des Arbeits- und Lernprozesses führen zu optimalen Gehirnaktivitätsmustern für hohe geistige Leistungsfähigkeit. Konzentration ist eine Fertigkeit. Sie können nicht erwarten, gut darin zu sein, wenn Sie niemals gelernt haben, sich zu konzentrieren, oder wenn Sie nicht die Möglichkeit hatten, täglich zu trainieren. Konzentration ist Wohlüberlegtes und zielgerichtetes Handeln. Konzentration bedeutet zielgerichtete geistige Energie.

Konzentrationsmangel oder –schwächen können unterschiedliche Ursachen und Blockaden haben:

- Leistungsbereich (Überforderung durch fehlende Begabung)
- Emotionaler Bereich – belastende Gefühle (Angst, Nervosität, neg. Selbstwertgefühl, ungerechte Behandlung, Mobbing, Konflikte beruflich/schulisch/privat), Sorgen, Trennung, Streit, Erwartungshaltung etc.)
- Ablenkungen und Unterbrechungen (Geräusche, Lärm, Telefon, Radio,...)
- Mangel an Übung und/oder Erfahrung
- Gewohnheitsmäßige Unaufmerksamkeit/Zerstreuung durch einprogrammierte Verhaltensmuster
- Geringe Frustrationstoleranz
- Mangel an Interesse oder Motivation

- Aufschieben von unangenehmen Aufgaben
- Handlungszweck oder Plan unklar
- Zerstreutheit / Überlastung durch zu viele Projekte auf einmal
- Müdigkeit, Stress, schlechte Gesundheit, wenig Bewegung, Sauerstoffmangel
- Ungelöste emotionale Probleme
- Negative Einstellung
- Ernährung, Umweltgifte - chemische Stoffe, Alkohol, Drogen, Medikamente

Tipps

Bei Ablenkungen und Unterbrechungen

Geräusche, Radio abstellen, ungestört Arbeiten erledigen, bei herausfordernden/ anstrengenden/ wichtigen Tätigkeiten wenn möglich Rückzug in ruhigen Raum. Musik im Hintergrund: Untersuchungen hierzu haben gezeigt, dass es ohne Musik mit der Konzentration meist besser klappt. Aber: Eine entspannende Musik von z.B. 5 bis 10 Minuten Länge, die man sich vor den Aufgaben/Tätigkeiten anhört, kann sich tatsächlich entspannend und damit günstig auswirken.

Bei geringer Frustrationstoleranz

Bei geringer Frustrationstoleranz helfen Entspannungstraining und – übungen. Insbesondere Autogenes Training und Progressive Muskelentspannung haben sich auch bei Prüfungsangst und emotionalen Belastungen, die ursächlich nicht aus der Welt zu schaffen waren, bewährt.

Bei Mangel an Interesse oder Motivation

Wie lässt sich trotzdem Interesse wecken? Sam Horn schreibt: "... mit Absicht Interesse daran gewinnen. Damit können Sie sich selbst motivieren." Das Positive an der Sache sehen. Lösungen können gefunden werden, auch wenn dies nicht immer ganz leicht ist.

Bei Aufschieben

Tipp: Erst die unangenehmen Aufgaben machen, dann die angenehmeren. Kleine Erfolge feiern, nach jeder Tätigkeit selber „belohnen/loben“. Da es sich beim "Aufschieben" um eine Variation des Themas "geringe Frustrationstoleranz" handelt, können hier auch Entspannungsverfahren gute Dienste leisten.

Bei Handlungszweck oder Plan unklar

Machen Sie sich zuerst einen Plan. Überlegen Sie sich, was Sie wollen, welches Ziel Sie erreichen wollen. Prioritäten setzen. Auch verbale Selbstinstruktion bei jeder Tätigkeit durchspielen.

Bei Zerstretheit / Überlastung

Überlastung (auch aus mangelnder Begabung): Leistungsansprüche herunterschrauben, Aktive Pausen machen (nach max.1 bis ½ Stunden Pause von 5-10 Minuten machen), Prioritäten setzen – was ist wichtig, was dringend, was unwichtig.

Bei Müdigkeit, Stress, schlechter Gesundheit, wenig Bewegung

Bei Müdigkeit ist klar: Schlafen Sie ausreichend! Atmen Sie tief durch (Gehirn braucht zum klaren Denken viel Sauerstoff). Bei Schlafschwierigkeiten und Stress Entspannungstraining anwenden. Arbeiten Sie im "Biorhythmus", nicht dagegen. Die Leistungsfähigkeit ist zwischen 14.00 Uhr und 15.00 Uhr eher gering – gut für Routinearbeiten. Nutzen Sie die Primetime am Vormittag für anspruchsvolle Arbeiten. Reizüberflutung (z.B. durch Fernsehen, PC, Computerspiele...) vermindern.

Ausreichend für Bewegung in der Natur und Sport sorgen (Sauerstoffzufuhr!). Bauen Sie regelmäßig Ihren Stress ab und eignen Sie sich Werkzeuge für Ihr tägliches Stressmanagement an.

Bei ungelösten emotionalen Problemen

Probleme sind dazu da, um gelöst zu werden. Lösungskompetenz entwickeln, raus aus der Problemtrance. Falls Sie es nicht alleine schaffen, haben Sie den Mut, mit Vertrauenspersonen darüber zu reden. (Psycholog. Beratung, Coaching,...)

Bei negativer Einstellung

Ändern Sie Ihre Perspektive, ändern Sie Ihre negativen Einstellungen. Ein Beispiel hierzu: "Das kann ich nicht." => "Das kann ich noch nicht. Aber ich kann es lernen."

Ausgleich zu Stress – Situationen

Nimm Papier und Stift zur Hand. Lies jede Frage und schreibe sofort auf, was dir als erstes in den Sinn kommt – ohne zu zensieren. Nur 1 Minute pro Frage!

Es gelten die Regeln für Schreibdenken: Schreibe so schnell wie möglich, ohne den Stift abzusetzen, ohne zu zensieren, ohne zurückzulesen und in dem Wissen, dass niemand außer dir selbst den Text liest. - Markiere hinterher das Wichtigste und notiere den Kern.

Was mache ich am liebsten? Bei welcher Tätigkeit, welchem Erlebnis bin ich ganz ich selbst und vergesse die Zeit?

Was tue ich, damit es mir richtig gut geht?

Wann habe ich mir das zuletzt gegönnt?

Wie oft habe ich mir so etwas früher gegönnt?

Wie oft gönne ich es mir heute?

Was fällt mir auf?

Was kann ich daraus ableiten?

Was würde ich gern wieder mehr machen, was würde ich gern ausprobieren?

Was nehme ich mir in der nächsten Woche vor?

Wohlfühlmomente, angenehme Erfahrungen/Erlebnisse

Welche Wohlfühlmomente, welche kleinen Genüsse hatte ich in den letzten 24 Stunden?

Was war in den letzten 24 Stunden (sehr) angenehm? Beispiele: schönes Wetter, angenehmes Gespräch, gute Musik im Auto, kleiner Erfolg bei der Arbeit etc.

Achte ich auf die kleinen Genüsse im Alltag? Welche?

Kann ich mich bewusst daran freuen?

In welchen Momenten denke ich nur an den momentanen Augenblick und bin mit ganzem Herzen bei dem, was ich gerade tue oder erlebe?

Überlegen Sie einmal, wie andere nach den Belastungen des Alltags wieder ganz zu sich selbst kommen, was sie tun, um Ihren Stress abzubauen?

Mut zur Pause!

Der Beginn aller Regenerierung ist die Pause. Auch auf persönlicher Ebene müssen Gesundheit, Erholung und Entspannung für jeden selbst einen wichtigen Stellenwert haben, damit persönliches Pausenmanagement im Berufsalltag nachhaltig gelebt wird. Energietanken und Stressabbau beginnen nicht erst nach der Arbeit. Auch während der Arbeit sollte man auf ein gutes und aktives Pausenmanagement achten, sowie Bewegung und kurze Entspannungsübungen einbauen. Deshalb sollten wir dann Stress abbauen und uns entspannen, wenn wir es nötig haben - und nicht nur nach getaner Arbeit, am Wochenende oder gar erst im Urlaub! Ist man einmal angespannt bzw. verspannt, sinkt die Leistungsfähigkeit trotz aller Anstrengung und damit auch die Freude an der Arbeit. Die eigene Leistungsfähigkeit, Ausdauer und Konzentrationsfähigkeit hängen im hohen Ausmaß von der Qualität der Regeneration ab.

Die Eigenwahrnehmung und das Bewusstwerden der körperlichen Signale auf den Ebenen der Befindlichkeiten ist eine wesentliche Voraussetzung für Ausgleichsfähigkeit und Selbstregulation. Eine bessere Selbstwahrnehmung führt zu gesteigerter Bewusstheit, diese wiederum ist die Voraussetzung für die Regulation von Energiezuständen wie Ermüdung, Anspannung oder Stress. Ein funktionierendes Pausenmanagement bedarf also neben einer geschärften Selbstwahrnehmung auch die Eigenverantwortung und in so manchem Unternehmen auch den Mut, eingefahrene Verhaltensmuster zu durchbrechen und entgegen einer ungesunden Gruppendynamik seine Erholungssequenzen einzufordern. Das Ziel ist, seine ganz persönliche Pausenkultur mit Mikro- und Minipausen zu entwickeln, mit dem Wissen der biopsychosozialen Prozesse und Auswirkungen, sowie der individuellen Abstimmung auf Arbeitsgestaltung und -herausforderung.

Mikropausen

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Mikropausen von ein paar Sekunden bis 1 Minute in den Arbeitstag einzubauen. Hier ein paar Impulse:

- das Weglegen des Stiftes
- kurz die Augen schließen
- ein kurzer Blick aus dem Fenster
- ein Glas Wasser trinken
- tief durchatmen
- das Zurücklehnen in den Bürostuhl
- den Körper durchstrecken
- die Hände und Arme ausschütteln

- den Blick im Raum schweifen lassen
- die Augen kurz auf einem Punkt ruhen lassen (z.B. Zimmerpflanze)
- vom Stuhl aufstehen
- die Stirn massieren
- Stressball kneten
- über eine witzige Situation schmunzeln oder lachen
- den Spruch des Tages durchlesen
- auf ein schönes Wandbild schauen
- durch die Haare fahren und dabei die Kopfhaut massieren
- ein paar Mal mit den Augen rollen und blinzeln
- die Schultern hochziehen und fallen lassen
- sich nachdenklich hinter den Ohren kratzen
- den Körper durchstrecken – dabei ausgiebig gähnen
- das Fenster öffnen und tief durchatmen

Diese Beispiele sind nur einige der vielen Möglichkeiten, Mikropausen im Arbeitsprozess einzulegen. Eine ansprechende Arbeitsumgebung mit Pflanzen, Farben, Bildern und persönlichen Elementen kann dabei sehr unterstützend sein, im Gegensatz zu einem nüchternen und unpersönlichen Umfeld. Daher ist es sinnvoll, das angeeignete Spektrum an Übungen und Unterbrechungen bewusst und zielorientiert je nach Rahmenbedingung einzusetzen und auch zu variieren. Manchmal bedarf es – vielleicht gerade in Großraumbüros – der Überwindung der eigenen Hemmschwelle, sich diese kurzen Auszeiten zu gestatten.

Warum entspannen?

Gesundheit und Leistungsfähigkeit sind eng mit der individuellen Fähigkeit verbunden, Geist und Körper die notwendige Erholungszeit zu geben. Gerade in der heutigen Zeit ist es notwendig, in Stresssituationen gelassen und ruhig zu reagieren. Bei Fehlen von Entspannungsmöglichkeiten werden unsere Leistungsreserven angezapft. Entspannung wirkt auf den vier Ebenen der Befindlichkeiten: kognitiv, emotional, vegetativ und muskulär. Im Zustand der Entspannung sind Herz- und Atemfrequenz langsam und konstant. Der Blutdruck ist niedrig, die Muskeln sind locker. Innere Organe und Darm verfügen über genügend Nährstoffe und werden angemessen durchblutet. Wenn der Geist ruhig ist, ist der Körper entspannt, wie fühlen uns wohl, freudig und zufrieden.

Durch gezielte Entspannungsmethoden, aber auch Energie- und Harmonisierungsübungen, kommen wir in einen Zustand der Gelassenheit, der die Voraussetzung dafür darstellt, auch in schwierigen Situationen innere Ruhe und Überblick zu bewahren. Entspannung will gelernt sein. Sich Zeit für Entspannung zu nehmen, rechnet sich mehrfach – in gesteigertem Wohlbefinden und verbessertem Erfolg. Entspannen am Arbeitsplatz bedeutet abkoppeln, loslösen oder ausgleichen von Situationen und Belastungen, die innere

(psychische) Spannungen erzeugen. Das gelingt nicht, in dem wir einfach nichts tun.

Lockerungsübungen, um

- wieder zu sich zu finden und mit sich selbst wieder in Kontakt zu kommen
- Stress abzubauen
- Konzentration wieder neu aufzubauen
- gelassener zu werden
- abschließen zu können und Ruhe zu finden

Daher rechtzeitig Lockerungsübungen

- vor einer kritischen Arbeitssituation
- vor der Mittagspause
- als Selbstbelohnung, wenn eine größere Arbeit gemeistert wurde
- wenn man beginnt, gestresst (hektisch, gereizt,..) zu werden
- am Ende eines Arbeitstages, um sich von aufgestauten Belastungen zu lösen
- so oft wie möglich (auch kleine spontane Übungen)

Tipps zum locker lassen

- Entspannungsübungen wirken am besten, wenn Sie sie ganz bewusst und wach durchführen.
- Entspannungsübungen auch (und gerade) unter Zeitdruck: Sie sparen – so unglaublich es klingt – dadurch Zeit, weil Sie schneller arbeiten können, wenn Sie psychisch gelöst bleiben.
- Mit Atemübungen lässt sich Kopfflastigkeit gut ausgleichen.
- Versuchen Sie, gelassener zu werden, aber werden Sie nicht gleichgültig: Nehmen Sie Belastungen als Herausforderungen wahr, die es zu bewältigen gilt.
- Lassen Sie Dinge, die Sie tun, bewusst ausklingen und schöpfen Sie daraus neue Energie.
- Machen Sie sich in Ihrer Freizeit (etwa durch übertriebenen Sport) nicht restlos fertig. Die so entstandene Energielosigkeit wird oft als entspannend missverstanden, kurbelt aber nur den Teufelskreis an. Runde, langsame und fließende, ohne Leistungsdruck ausgeführte Bewegungen tragen am besten zur psychischen Entspannung bei
- Erleben und genießen Sie bewusst den Wechsel von Muße- und Aktivzeiten

Grundaktivitäten in der Kommunikation

Der Soziologe NIKLAS LUHMANN definierte die Grundaktivitäten in der Kommunikation **wie folgt:**

1. Wahr - nehmen
2. Mit - teilen
3. Ver - stehen

Im Gehirn werden, bildhaft ausgedrückt, „Landkarten über die Wirklichkeit“ gebildet. Das passiert durch 3 unterschiedliche Prozesse des Wahr - nehmens:

- 1. Beschreiben** ist das Unterscheiden und Benennen der Dinge rund um uns herum – das ist ein Baum/Haus/Auto...
- 2. Erklären** heißt, wie stellen die beschriebenen Dinge in zeitliche und kausale Zusammenhänge. Die Verknüpfungen sind nicht per se da, sondern werden vom Beobachter hergestellt.
- 3. Bewerten** heißt, unseren Beobachtungen Bedeutungen und Gewichtungen zu geben.

Eine Landkarte ist natürlich nicht die wirkliche Landschaft, und unsere Wahrnehmung von der Wirklichkeit ist nicht die Wirklichkeit. Kommunikation (communicare = zusammenführen) ist der Prozess, die geistigen Landkarten von den Gesprächspartnern einander ähnlicher zu machen.

Wahrnehmung - Wahrnehmungsfilter

Ein Reiz wird über ein Medium von einem Sinnesorgan aufgenommen und im Gehirn zu einer Wahrnehmung verarbeitet. Wahrnehmung ist nie objektiv, sondern „gefiltert“:

subjektiv: individuelle Erfahrungen und Einstellungen, eigene Werte und Ziele verändern den Inhalt der Interpretationen. So sieht dieselbe Sache aus der Sicht eines Verkäufers, einem ProjektleiterIn oder der Sicht einer Kundin verschieden aus.

selektiv: Entsprechend den eigenen Vorstellungen, was wichtig und bedeutsam ist, werden Reize ausgewählt: Sie werden beachtet, ignoriert oder erfunden. Das Gehirn kann gar nicht alle einströmenden Reize verarbeiten, es muss selektieren. Was „hinausgeworfen“ wird, ist allerdings nicht immer im Interesse des Senders.

partiell: Wahrnehmungsgewohnheiten, Standort, Blickwinkel, Funktion der Sinnesorgane und Fehler im Übertragungsmedium lassen keine vollständigen Eindrücke zu. Die Interpretation hängt auch von dem Kontext (Zusammenhang) ab, in dem eine Wahrnehmung gemacht wird.

Mit - teilen

Während sich die Wahrnehmung im Kopf eines einzelnen Menschen abspielt, tritt er beim Mitteilen mit anderen in Kontakt. Mit - teilen heißt, etwas mit jemandem teilen zu wollen, die eigene Landkarte mit der Landkarte des anderen zu vergleichen.

Mit - teilungen beschränken sich aber keineswegs nur auf die Sprache. Auch die Körpersprache, die Mimik und die Blickrichtung spielen eine wesentliche Rolle.

Jede Mit - teilung beinhaltet einen Sach - Aspekt und einen Beziehungs - Aspekt. Diese Aspekte voneinander unterscheiden zu können, ist entscheidend für die Qualität der Kommunikation. Mit – teilungen geben Einblick in die eigene Landkarte, die dadurch mit anderen geteilt werden kann.

Ver - stehen

Ver – stehen ist der 3. Schritt im Kommunikationsprozess. Ver – stehen bedeutet, einer Mit – teilung eine eigene Bedeutung zu geben und sie in die eigene Landkarte zu integrieren.

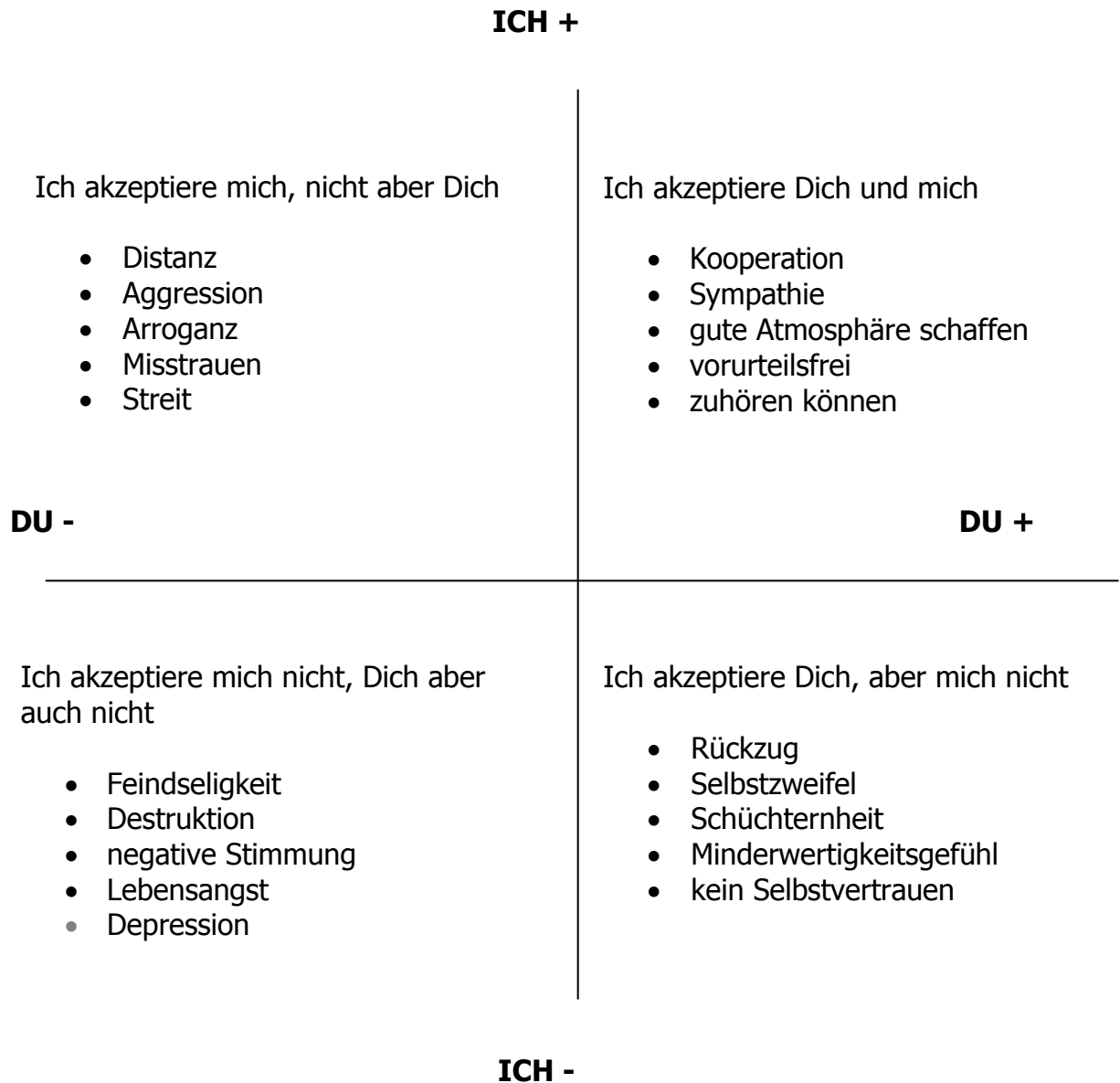
Ob ich „richtig“ verstanden habe ist weniger relevant, entscheidend ist, wie jemand etwas verstanden hat. Innehalten, begreifen und interpretieren sind die Momente des Ver – stehens.

Konsequenzen aus der begrenzten Wahrnehmung

- Was zählt, ist, was der Empfänger versteht!
- Gut gemeint ist das Gegenteil von gut.
- Jede Mitteilung ist auch eine Mitteilung über die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern.
- Die Körpersprache spricht immer mit.
- Man kann nicht nicht-kommunizieren (P. Watzlawick)
- Jeder Mensch schafft sich seine eigene Landkarte, seine eigene Wirklichkeit
- Die Landkarten verschiedener Menschen sind nie völlig identisch.
- Wie wirklich ist die Wirklichkeit? (P. Watzlawick)
- Wirklichkeit ist, was auf mich wirkt.
- Wahrnehmung ist, was ich für wahr nehme.
- Kommunikation ist immer auch Kommunikation darüber, wie wahrgenommen wird.
- Je besser man seine eigenen Filter kennt, umso besser ist die Kommunikation.

Was heißt das für die Kommunikation zwischen Menschen?

4 Grundhaltungen



Gegenseitige Einschätzung

Ich bin o.k.
Du bist nicht o.k

Ich bin o.k.
Du bist o.k.

Ich bin nicht o.k.
Du bist o.k.

Ich bin nicht o.k.
Du bist nicht o.k

.

Auswirkungen auf Sprachstil

Behauptung

„Ich sage Ihnen, das geht nur so!“
„Ich muss Sie darauf aufmerksam machen!“
„Passen Sie mal auf, Herr Meier!“

Dialog – Fragen und Zuhören

Vorurteilsfrei argumentieren.
Eigenes Ziel durch hartnäckige
Höflichkeit ansteuern.

Konjunktive

„Wenn ich dazu vielleicht einmal ganz
kurz etwas sagen dürfte.“
„Entschuldigung, wenn ich Sie
unterbrechen darf.“

Rechtfertigungen und

Beschuldigungen

„Ich habe das nur gesagt, weil Sie
gesagt haben dass...“

Feedback

Eine konstruktive Rückmeldung über das Verhalten und die Leistung der MitarbeiterInnen ist eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Es hilft der angesprochenen Person, ihre „Blinden Flecken“ zu verkleinern, sich zu orientieren („Wo stehe ich, stimmt die Richtung?“), und sich Klarheit zu verschaffen über die Wahrnehmung durch andere Personen („Sieht mich mein Chef so wie ich mich selbst?“)

Beim Feedback geht es um Klärung und Unterstützung, um Stärkung und die Chance zur Korrektur; es hilft der angesprochenen Person, ihre „Blinden Flecken“ zu verkleinern, sich zu orientieren („Wo stehe ich, stimmt die Richtung?“) und sich Klarheit zu verschaffen über die Wahrnehmung durch andere Personen („Sieht mich mein Chef/ mein Kollege/ meine Kollegin so wie ich mich selbst?“)

Deshalb ist es sinnvoll, Feedback anzunehmen und wirken zu lassen. Der „Feedback-Nehmer“ kann immer noch entscheiden, ob er mit den erhaltenen Rückmeldungen etwas anfangen kann und möchte.

Konstruktives Feedback soll folgenden Regeln folgen:

- Bewusstsein, dass Wahrnehmungen verschieden sind
- positive Gesprächsatmosphäre herstellen
- Verwendung von Ich-Botschaften
- Rückmeldung über ein eingegrenztes, konkretes Verhalten
- keine Pauschalurteile über die Person
- Perspektiven zur Verbesserung
- auch positives Feedback geben!

Weitere Kriterien sind:

- eher beschreibend als bewertend und interpretierend
- eher konkret als allgemein
- eher einladend als zurechtweisend
- eher verhaltensbezogen als charakterbezogen
- eher sofort und situativ als verzögert und rekonstruierend
- eher klar und pointiert als verschwommen und vage

Feedbackregeln

- Es werden eigene Reaktionen beschrieben, moralische Wertungen und Interpretationen unterbleiben.
- Wenn eigene Interessen hinter der Kritik stehen, müssen sie deklariert werden.
- Konkrete Bezugnahme auf eine Situation ist hilfreicher als allgemeine Feststellungen zu treffen und eher verhaltensbezogen als charakterbezogen.
- Feedback ist nur bei änderbaren Themen sinnvoll, andernfalls frustrierend.
- Im Idealfall wird Feedback vom Empfänger selbst erbeten, aufgezwungene Kritik wird eher abgelehnt. Dem Empfänger kann aber auch das Feedback angeboten werden.
- Je kürzer die Zeit zwischen Ereignis und Feedback, umso effektiver wird es sein.
- Ein wiederholen der Information durch den Empfänger mit eigenen Worten hilft, Missverständnisse zu vermeiden.
- In Gruppen kann die Einzelmeinung durch Befragen „Außenstehender“ oder anderer Gruppenmitglieder relativiert und konkretisiert werden.
- Der Empfänger muss offen für Feedback sein und es als Chance für Veränderungen sehen.
- Der Empfänger soll sich bemühen, das Feedback zu verstehen statt sich zu rechtfertigen.
- Und nicht zuletzt ist positives Feedback als Motivationsfaktor sehr bedeutend.

Spielregeln

Gemeinsam erarbeiten und vereinbaren!

- ☞ Ich erkenne die anderen Teammitglieder als gleichwertige Partner an.
- ☞ Ich höre anderen zu, weil es so wichtig ist wie zu reden.
- ☞ Ich betrachte ungewöhnliche Meinungen als besonders wertvoll.
- ☞ Ich gehe aktiv auf andere zu, um ihre Meinungen einzubinden.
- ☞ Ich trage auch für den gegenseitigen Austausch von Informationen Verantwortung.
- ☞ Ich spreche konstruktive Kritik aus, ohne jemanden bloß zu stellen.
- ☞ Ich betrachte Kritik an mir und meiner Arbeit als subjektive Meinung, statt als persönlichen Angriff.
- ☞ Ich verwende unterschiedliche Meinungen als Lernchance und Informationsquelle.
- ☞ Ich versuche immer Verständnis aufzubringen.
- ☞ Ich bin für den Erfolg der anderen Mitglieder mitverantwortlich und unterstütze sie daher auch.
- ☞ Ich Sorge für schriftliche Aufzeichnungen von Ergebnissen und deren Verteilung.
- ☞ Meine Aufzeichnungen stehen dem Team uneingeschränkt zur Verfügung.
- ☞ Ich stimme Informationen, die nach außen gehen vorher im Team ab.

Ich achte gemeinsam mit den anderen Mitgliedern im Team auf die Einhaltung der Spielregeln.

Vertrauen im Team

Die Teammitglieder müssen Vertrauen entwickeln, um ein erfolgreiches Team zu werden. Die Entstehung des Vertrauens kann von der Führungskraft aktiv beeinflusst werden:

- **Klarheit schaffen**

Nicht nur über die Ziele, sondern auch über die Kommunikationsprozesse. Statt abstrakter Formulierungen helfen Visualisierungen. Klarheit gibt Sicherheit im eigenen Handeln.

- **Häufiger, persönlicher Kontakt**

Durch Steigerung des Kontaktes steigt auch das Vertrauen eher an. Unabhängig von persönlichen Sympathien oder Antipathien ist vor allem auf das WIE der Gesprächspartner etwas sagt zu achten. Aufmerksames, aktives Zuhören ist eine der wesentlichsten Verhaltensweisen.

- **Kontinuität**

Fortsetzung von Gewohntem (auch eigenes Verhalten) langsame und gemeinsame Veränderungen

- **Kongruenz**

Übereinstimmung von verbaler Äußerung mit Körpersprache. Stimmt sie nicht überein, verunsichert das den Empfänger der Aussage und wird unglaubwürdig klingen. Zwischen dem, was jemand fordert und dessen Verhalten sollte kein Unterschied sein.

- **Gehaltene Vereinbarungen**

Das Einhalten von Vereinbarungen bringt Sicherheit beim Abschluss weiterer Vereinbarungen, also nur einlösbare Vereinbarungen eingehen und rechtzeitig bei Veränderungen informieren.

- **Wahrheit und Offenheit**

Wahrheit im Sinne subjektiven Wahrnehmens, Informationen an alle gleich weitergeben, Achtung auf Filter (was soll ich wie weitergeben!). Desinformation schafft Misstrauen; Offenheit heißt, die für das Team relevanten Themen zu behandeln.

Gesprächsfallen

Falle	realistische Sicht	Lösungsrichtung
Wer hat „recht?“ - argumentieren - „ja, aber...“	Jeder hat „recht“, aber keiner hat die <u>ganze</u> Wahrheit!	Nicht hineinziehen lassen! Zuhören und Nachfragen: - wie sieht er/sie es? - was liegt dahinter?
Der Andere muß sich ändern! - „alles wäre so einfach, wenn...“	Wenn ich mein Verhalten ändere, muß auch der andere etwas ändern!	Eigenen Beitrag herausfinden - was könnte ein erster, kleiner Schritt sein?
Aber er/sie hat angefangen! Er/sie ist schuld!	Was Aktion und was Reaktion ist, wird subjektiv unterschiedlich wahrgenommen!	Fokus auf die Zukunft legen
Abwertung der Gesamtperson - „ Du bist...“ - „Immer...“ - „das machst Du absichtlich..“	Wir können eigentlich nur die <u>Wirkungen des Verhaltens auf uns</u> wahrnehmen	Nur ein bestimmtes Verhalten in einer Situation bzw. dessen Wirkungen auf mich ansprechen! - Welches Verhalten, löst was bei mir aus?-> ICH-Botschaft
„Einsteigen auf den Köder“ - automatische, ergänzende Reaktion	Muster und „Spiele“ wahrnehmen und stoppen ,z.B. - Hab ich dich endlich.. - Ja, aber ... - Sieh, was du angerichtet hast - alles könnte besser sein, wenn	Gesprächsebene bewußt wechseln - „Reizwörter“ negieren - Sach-/Beziehungsebene - problem- / lösungsorientiert -
„Wischi-Waschi“ - unkonkret - ablenken - ausweiten - detailverliebt	Nicht von vornherein „Absicht“ unterstellen	Freundlich, aber beharrlich gegensteuern! - zurückführen - einerseits – andererseits... - Spielregeln
Das Gespräch dreht sich im Kreis	Wenn sich ein (destruktives) Muster festgefahren hat, hält es sich selbst aufrecht, wenn es nicht „gestört“ wird	Aussteigen -> Gesprächsprozess zum Thema machen (Metakommunikation)

Humor + Gelassenheit + Zukunftsorientierung

Gesprächssteuerung durch Interventionen

<p>assoziiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - „drinnen“ - mitfühlend, sich identifizierend 	↔	<p>dissoziiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - „von außen betrachtend“ - Helikopter-view, beobachtend
<p>vergangenheitsorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - wie ist es dazu gekommen? - wie war es früher? 	↔	<p>zukunftsorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - wie wollen Sie künftig damit umgehen?
<p>Gegenwartsorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - wie geht es Ihnen jetzt? - was heißt das für unser Gespräch? 		
<p>Problemorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - was klappt nicht? - warum klappt es nicht? - was sind die Schwierigkeiten 	↔	<p>lösungsorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - wo hat es bisher schon geklappt? - was wollen Sie anders machen? - wie könnten Sie das machen?
<p>Defizitorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - womit sind Sie unzufrieden? - was sind Schwächen/Lernfelder? 	↔	<p>ressourcenorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - was sind Ihre Stärken? - worauf können Sie bei Änderungen gut aufbauen?
<p>Konkretisierend</p> <ul style="list-style-type: none"> - wie ist das genau? - gibt es dazu ein Beispiel? 	↔	<p>generalisierend</p> <ul style="list-style-type: none"> - was ist das zugrundeliegende Muster? - was heißt das insgesamt?
<p>Sachlich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben, Ziele, Inhalte,... 	↔	<p>persönlich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wünsche, Fähigkeiten, Defizite, Befindlichkeit,...
<p>eingehend</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beziehung halten - <u>seine</u> Wirklichkeit verstehen 	↔	<p>irritierend</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konfrontation mit „anderen Wirklichkeiten“
<p>zuhörend</p> <ul style="list-style-type: none"> - Standpunkt des anderen - Wünsche des anderen - nachfragend 	↔	<p>sich positionierend</p> <ul style="list-style-type: none"> - eigenen Standpunkt - eigene Bedingungen - argumentierend
<p>Kurzfristperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> - was muß zuerst getan werden? - was ist dringend? - 	↔	<p>Langzeitperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> - was muß sich grundsätzlich verändern? - in welche Richtung muß es gehen?
<p>Öffnend, ausweitend</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gespräch sich entwickeln lassen - Dinge (noch)offen lassen 	↔	<p>fokussierend, zusammenführend</p> <ul style="list-style-type: none"> - strukturierend - zielorientiert - verbindlich

Checkliste zur Vorbereitung schwieriger Gespräche

1. Ziele

- 1.1. Was soll nach dem Gespräch „anders“ sein?
- 1.2. Was ist fix, was (gemeinsam) gestaltbar?
- 1.3. Welche Konsequenzen setze ich, wenn meine Ziele nicht erreicht werden?
- 1.4. Sind meine Ziele realistisch?
- 1.5. Sind erste Teilziele anzustreben? (Stufenplan, Gesamtstrategie)

2. Gesprächspartner

- 2.1. Wer ist (sind) meine Gesprächspartner? (Loyalitäten, Öffentlichkeit, Komplexität,..)
- 2.2. Welche Erwartungen (Vor-Urteile) habe ich, bezüglich seines/ihrer Verhaltens?
- 2.3. Was erlebe ich als „schwierig“?
- 2.4. Was könnte „hinter“ diesem Verhalten stecken? (Werte, Intereressen, Erwartungen/ Befürchtungen,..)

3. Beziehung

- 3.1. Wie sehe ich die Beziehung?
- 3.2. Wenn man sie/ihn fragen würde...?
- 3.3. In welchen Rollen (-zuschreibungen) treten wir uns gegenüber?
- 3.4. Welche „Geschichte“ hat unsere Beziehung?
- 3.5. Gibt es Grundmuster, die sich in der Vergangenheit schon „eingespielt“ haben?

4. Gesprächsstruktur

- 4.1. Wie steige ich ein?
- 4.2. Was sind voraussichtlich wichtige Schaltpunkte im Gespräch?
- 4.3. Wo sehe ich „heikle“ Phasen?
- 4.4. Womit möchte ich aussteigen?

5. Eigenes Verhalten

- 5.1. Mit welcher Grundhaltung gehe ich in das Gespräch? (z. B. Beeinflussungs-Strategien)
- 5.2. Worauf möchte ich besonders achten?
- 5.3. Wovor muss ich mich hüten? („Fallen“)
- 5.4. Wie kann ich mich auf die Eigenart des Anderen einstellen?
- 5.5. Wo liegt meine emotionales „Limit“ und was tue ich dann? (worst case)
- 5.6. Was müsste ich tun, damit ich meine Ziele sicher nicht erreiche?

6. Umfeld

- 6.1. Wie werde ich meinen Gesprächspartner auf das Gespräch vorbereiten?
- 6.2. Wo soll das Gespräch am besten stattfinden?
- 6.3. Welche Zeit ist dafür zu veranschlagen?

Checkliste zur Nachbereitung schwieriger Gespräche

1. Ziele

- 1.1. Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis?
- 1.2. Habe ich meine Ziele (teilweise?) erreicht?
- 1.3. Welche Konsequenzen setze ich, wenn meine Ziele nicht erreicht wurden?
- 1.4. Waren meine Ziele realistisch?
- 1.5. Was ist weiter zu tun? (weitere Schritte, Strategie, anderer Weg,...)

2. Gesprächspartner

- 2.1. Haben sich meine Erwartungen (Vor-Urteile) bezüglich seines/ihrer Verhaltens erfüllt?
- 2.3. Was habe ich als „schwierig“ erlebt?
- 2.4. Was könnte „hinter“ diesem Verhalten stecken? (Werte, Interessen, Erwartungen/Befürchtungen,..)

3. Beziehung

- 3.1. Wie sehe ich die Beziehung nach diesem Gespräch? (verbessert, verschlechtert, gleich)
- 3.2. Wenn man sie/ihn fragen würde...?
- 3.3. Gab es Grundmuster, die sich wieder gezeigt haben?

4. Gesprächsstruktur

- 4.1. Wie war der Einstieg?
- 4.2. Wo waren wichtige Schaltpunkte im Gespräch?
- 4.3. Wo waren „heikle“ Phasen?
- 4.4. Wie zufrieden bin ich insgesamt mit dem Gesprächsprozess?

5. Eigenes Verhalten

- 5.1. Wie war meine Grundhaltung im Gespräch? (z. B. Beeinflussungs-Strategien)
- 5.2. Was ist mir gut gelungen in diesem Gespräch?
- 5.3. Womit bin ich weniger zufrieden? („Fallen“)
- 5.4. Wie konnte ich mich auf die Eigenart des Anderen einstellen?
- 5.5. Wurde mein emotionales „Limit“ überschritten und wie hat sich das ausgewirkt?

6. Umfeld

- 6.1. Waren Ort und Zeitpunkt geeignet?
- 6.2. Hätte ich noch etwas zur besseren Vorbereitung tun können?

Erkenntnisse

Wesentliche Erkenntnisse Was ist neu/wichtig für mich?	Bedeutung für die Praxis Was bedeutet diese Erkenntnis für mich in der Praxis?

Literaturhinweise

- 📖 **Mehr Zeit für das Wesentliche**, Lothar J. Seiwert
- 📖 **Wenn Du es eilig hast, gehe langsam**, Lothar J. Seiwert, Campus, 1999
- 📖 **Stress – Management**, Marc Stollreiter u.a., Beltz 2000
- 📖 **Sich selbst organisieren**, Wolfgang Hovestädt, Beltz 1997
- 📖 **Organisation gestalten**, Hans Glatz u.a., Beltz, 1998
- 📖 **Gute Arbeit braucht ihre Zeit**, Martin Massow, Heyne Business, 1998
- 📖 **Simplify your life**, Küstenmacher / Seiwert, Campus Verlag 2001
- 📖 **Jeden Tag weniger ärgern!** Vera F. Birkenbihl, Knaur Verlag 2002
- 📖 **In Balance – Mehr Erfolg mit Work – Life – Balance**, Tania Rolus, Beltz Verlag 2003
- 📖 **Der Weg zum Wesentlichen**, Covey Leadership Center, Campus Verlag
- 📖 **Die sieben Wege zur Effektivität**, Stephen R. Covey, Heyne Verlag
- 📖 **Lustvolles Selbstcoaching – 20 Wege zu mentaler Stärke**, Leykam 2005

Viel Erfolg beim Umsetzen neuer Herangehensweisen

Wünscht

Angelika SPECHT



IFUM INSTITUT FÜR FÜHRUNGSKOMPETENZ
UND MOTIVATION EU

- LEHRGÄNGE UND SEMINARE
- TEAMENTWICKLUNG
- GESUNDHEITSFÖRDERUNG
- HUMOR UND INCENTIVES

ING. MAG. WERNER RAUCHENWALD

1210 Wien, Warhanekgasse 14
Telefon: +43 (0) 664 162 48 86
E-Mail: office@ifum.eu
Web: <http://www.ifum.eu>