

Vorbereitungslehrgang

# **Einkaufsfachmann Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis**

Modul: Selbstmanagement und Mitarbeiterführung

Version: Frühling 2019

© procure.ch

Autor / Dozent:  
Hans Conrad Hirzel  
Schulung & Beratung

Dozent:  
Beat Wicki  
leadership & sales training

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>1</b> | <b>Vorwort</b> .....   | <b>4</b>   |
| <b>2</b> | <b>Teamdynamik</b> .....   | <b>6</b>   |
| 2.1      | In einem Team steckt unglaublich viel Power! .....                               | 6          |
| 2.2      | Entwicklungsphasen eines Teams .....   | 12         |
| <b>3</b> | <b>Individualebene</b> .....   | <b>16</b>  |
| 3.1      | Voraussetzungen zur Typentheorie .....   | 16         |
| 3.2      | Meine persönlichen Antreiber (nach Ed Schein) .....                              | 17         |
| 3.3      | Mein Persönlichkeitsprofil .....   | 25         |
| 3.4      | Rangdynamik-Modell (nach Raoul Schindler) .....                                  | 37         |
| 3.5      | Team-Management-Rad (nach Margerison / McCann) .....                             | 39         |
| 3.6      | Riemann-Thomann-Kreuz (nach Fritz Riemann, Christoph Thomann) .....              | 43         |
| 3.7      | Theoretischer Hintergrund der Motivationsfaktoren .....                          | 46         |
| 3.8      | Motivtypen .....   | 53         |
| 3.8.1    | Selbstreflexion – meine emotionalen Bedürfnisse .....                            | 53         |
| 3.8.2    | Bevorzugte Einstellungen und Verhaltensweisen .....                              | 56         |
| <b>4</b> | <b>Mitarbeiterführung</b> .....  | <b>67</b>  |
| 4.1      | Die 4 zentralen Führungskompetenzen .....  | 67         |
| 4.2      | Führungsprozess .....  | 68         |
| 4.3      | Situative Führung (nach Hersey und Blanchard) .....                              | 69         |
| 4.4      | Teamleiterverhalten (nach Robert Blake / Jane Mouton) .....                      | 73         |
| 4.5      | Führungsstile – ein Rezept für den Führungsstil gibt es nicht .....              | 80         |
| 4.6      | Management-Techniken .....   | 83         |
| <b>5</b> | <b>Erfolgreich kommunizieren</b> .....   | <b>90</b>  |
| 5.1      | Störungen in der Kommunikation (nach Friedhelm Schulz von Thun) .....            | 90         |
| 5.2      | Die 5 Axiome nach Paul Watzlawick .....  | 99         |
| 5.3      | Gesprächsvorbereitung .....  | 102        |
| 5.4      | Aktives Zuhören .....  | 103        |
| 5.5      | ICH-Botschaften .....  | 104        |
| 5.6      | Gesprächsstruktur .....  | 105        |
| 5.7      | Das erfolgreiche Mitarbeitergespräch .....                                       | 106        |
| 5.8      | Beurteilungs- / Fördergespräch .....   | 110        |
| 5.9      | Bewerbungsgespräch .....   | 113        |
| 5.10     | Konfliktgespräch .....   | 115        |
| 5.11     | Kritikgespräch .....   | 116        |
| 5.12     | Schlechte Nachrichten Gespräch .....   | 117        |
| 5.13     | Anerkennungsgespräch .....   | 118        |
| 5.14     | HARVARD-Konzept .....  | 119        |
| 5.15     | Das JOHARI-Fenster (nach Joseph Luft und Harry Ingham) .....                     | 122        |
| <b>6</b> | <b>Konflikte bewältigen</b> .....  | <b>123</b> |
| 6.1      | Konfliktarten .....  | 123        |
| 6.2      | Konfliktdynamik .....  | 126        |
| 6.3      | Konfliktlösung (Klassisches Konfliktbearbeitungsmodell nach Thomas Gordon) ..... | 129        |
| 6.4      | Methoden der Konfliktbearbeitung .....   | 132        |
| 6.5      | Mobbing als Konfliktform .....   | 139        |
| 6.6      | Konfliktverhalten (nach Thomas Kilmann / Bert Voigt) .....                       | 143        |
| 6.7      | Rollen in Konflikten .....   | 156        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>7</b> | <b>Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden.....</b>      | <b>160</b> |
| 7.1      | Ein Tag im Leben von... ..                                    | 160        |
| 7.2      | ALPEN Methode .....   | 162        |
| 7.3      | Das PARETO-Zeitprinzip (80:20 Regel) .....                    | 165        |
| 7.4      | EISENHOWER-Prinzip .....                                      | 166        |
| 7.5      | Die häufigsten Zeitfallen – Ursachen und Massnahmen .....     | 168        |
| 7.6      | Mein persönlicher Arbeitsstil.....                            | 181        |
| 7.7      | Mein Umgang mit der Zeit .....                                | 189        |
| 7.8      | Meine Zeitdiebe .....   | 198        |
| 7.9      | Morgen- / Abendmensch .....                                   | 200        |
| 7.10     | Stress-Analyse .....  | 203        |
| 7.11     | Sinnvolles Delegieren .....                                   | 206        |
| 7.12     | Delegieren – Wie gut bin ich im Delegieren? .....             | 209        |
| <b>8</b> | <b>Ergebnisse präsentieren .....</b>                          | <b>212</b> |
| 8.1      | Mitreissend präsentieren mit Flip-Chart und Power Point ..... | 212        |
| 8.2      | Die Körpersprache .....                                       | 214        |
| 8.3      | Der erste Eindruck .....                                      | 214        |
| 8.4      | Die Augen .....   | 215        |
| 8.5      | Die Mimik .....   | 215        |
| 8.6      | Die Gestik .....  | 216        |
| 8.7      | Die Körperhaltung .....                                       | 217        |
| 8.8      | Umgang mit Lampenfieber .....                                 | 218        |
| 8.9      | Redestruktur .....  | 220        |
| 8.10     | Formulieren der Rede .....                                    | 222        |
| 8.11     | Manuskripttechnik .....                                       | 223        |
| 8.12     | Drei-A-Technik .....  | 225        |
| 8.13     | Flip-Chart – Der Kampf mit dem Papier.....                    | 226        |
| 8.14     | Pin-Wand – Die Kunst der Nadel.....                           | 228        |
| 8.15     | Metaplantchnik.....   | 230        |
| 8.16     | Beamer / Laptop – Wo Technik ist, da gibt es Pannen .....     | 231        |
| 8.17     | Tipps für eine gute Präsentation.....                         | 232        |

# 1 Vorwort

«Richtig führen» ist ein zentrales Thema in der heutigen Arbeitswelt. Doch was heisst das konkret? Der Schlüssel dazu ist Sozialkompetenz. Mit Befehlen alleine ist es nicht gemacht. Ein Chef soll für die Mitarbeiter ein Vorbild sein. Denn seine Aufgabe ist es, diese zur Erreichung von wirtschaftlichen Zielen zu führen und zu Höchstleistungen zu motivieren. Ein entscheidender Punkt auf dem Weg dorthin ist, wie die Führungsperson im Einkauf mit den Mitarbeitenden umgeht.

## **Mitarbeiter sind kein reiner Produktionsfaktor**

Der zwischenmenschliche Faktor ist in Bezug auf die Sozialkompetenz zentral. Dies betrifft den Umgang mit den Angestellten, aber auch mit sich selbst. Eine Führungskraft muss sich zunächst einmal über sich selbst Gedanken machen. Was prägt das eigene Verhalten, welche Fähigkeiten weist man auf und welche Voraussetzungen bringt man mit? Diese Überlegungen sollen bis zum Selbstbild und der eigenen Einstellung zu Werten, Ethik, Autorität und Umgang mit Macht reichen. Denn, Menschen führen heisst auch immer, mit Menschen in sozialer Interaktion zu stehen. Eine Führungskraft muss nicht nur planen, sondern soll sich auch für die Menschen rundherum interessieren. Denn Mitarbeiter sind kein reiner Produktionsfaktor, sondern kommen mit ihren persönlichen Eigenschaften zur Arbeit. Mit diesen individuellen Seiten jedes Menschen muss ein Chef umgehen können. Dies bedingt die Bereitschaft, sich mit den Menschen auseinanderzusetzen.

## **Konfliktsituationen sind normal**

Mitarbeiter merken, ob Sozialkompetenz vorhanden ist. Sei es an den Umgangsformen, der Kritikfähigkeit oder der Toleranz eines Vorgesetzten. Nebst einer empathischen Haltung ist es wichtig, dass ein Chef aufrichtig und ehrlich ist im Umgang. Auch soll er seine Mitarbeiter spüren, aufmerksam zuhören können. Genauso zeichnet sich ein guter Vorgesetzter durch kommunikative Fähigkeiten aus. Denn, wo Menschen zusammen kommen, treten Konfliktsituationen auf; das ist normal. Hier lautet die entscheidende Frage, wie wir damit umgehen. Um eine positive Organisationskultur zu erreichen, auch wenn es einmal nicht so rund läuft, braucht es Sozialkompetenz von allen Beteiligten.

## **Vertrauensverhältnis pflegen**

Es sei betont, dass sich auch mit Sozialkompetenz klar und deutlich führen lässt. Sie darf kein «Weichspülfaktor» sein. Trotzdem gehört es unbedingt zu den Aufgaben eines Chefs, sich mit dem emotionalen Befinden seiner Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Wer diese Bereitschaft oder Fähigkeit nicht aufbringt, ist für eine leitende Funktion wenig geeignet. Fachwissen alleine ist zwar wichtig, reicht aber nicht, um eine Führungsaufgabe erfolgreich wahrzunehmen. Natürlich bringt das «sich einlassen» auf andere Menschen mit sich, dass man mit zwischenmenschlichen Problemen konfrontiert wird. Dies kann auch zur Belastung werden. Doch in diesem Bereich ist der Vorgesetzte Dienstleister gegenüber seinen Mitarbeitenden. Setzt er sich mit ihnen auseinander, kann er ein Vertrauensverhältnis aufbauen und pflegen. Im Gegenzug wird er von den Angestellten als Führungskraft anerkannt und erhält deren Wertschätzung. Allerdings gibt es kein fertiges Rezept für erfolgreiches Führen. In einer Schulung zu diesem Thema kann man zwar die nötigen Werkzeuge, wie Kommunikation oder Gesprächsführung trainieren, in den Arbeitsalltag umsetzen muss das aber jeder alleine. Natürlich lassen sich Standardsituationen simulieren und trainieren. Der Transfer in die Praxis ist trotzdem so individuell wie die Menschen selbst. Und auch jedes Umfeld, jede Firma und Abteilung hat ihre Eigenheiten, die der Vorgesetzte berücksichtigen muss. Gut zu führen, ist ein auf lange Sicht angelegter Prozess, der von der verantwortlichen Person auch die Bereitschaft erfordert, fortwährend an sich selbst und seinen Qualitäten zu arbeiten.

### **Zentrale Fragen, die ich mir als Führungskraft immer wieder stellen muss**

1. Nehme ich mir die nötige Zeit, neben dem operativen Alltagsgeschäft auch meine Führungsaufgabe richtig wahrzunehmen?
2. Wie führe ich mich eigentlich selbst, wie gehe ich mit meinen eigenen Ressourcen um, wo erhole ich mich, wo hole ich mir neue Inspiration?
3. Wie gut kenne ich eigentlich die mir anvertrauten Mitarbeitenden?
4. Habe ich den Rollenwechsel vom Mitarbeitenden zum Vorgesetzten wirklich vollzogen – tue ich wirklich immer das Wesentliche bezogen auf meine Führungsfunktion oder mache ich auch Tätigkeiten aus Gewohnheit oder weil ich es einfach gerne mache?
5. Wie bilde ich mich auch als Führungskraft stetig weiter, dabei denke ich weniger an den Bereich der Fachkompetenz, sondern eher an den Bereich meiner Führungskompetenz?
6. Habe ich ein Beziehungsnetz von Gesprächspartnern wo auch ich meine Führungsfragen offen thematisieren kann und ich auch Gedankenanstösse erhalte?

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Freude bei Ihrer Weiterbildung zum Einkaufsfachmann / zur Einkaufsfachfrau.

Mit besten Grüßen  
Hans Conrad Hirzel

## 2 Teamdynamik

### 2.1 In einem Team steckt unglaublich viel Power!

«Ein erfolgreiches Team ist mehr als die Summe seiner Teile», es ist die kürzeste und treffsicherste Definition einer gut funktionierenden Arbeitsgemeinschaft. Welche Faktoren sind entscheidend, damit ein Team sich in dieser Weise entwickeln kann? Was trägt zu einem guten Teamgeist bei? Wie können innerhalb eines Teams Synergie-Effekte entstehen? Es entspricht einer Tatsache, dass die meisten Menschen ihre wertvollsten Leistungen in einer Gruppe besser entfalten können als alleine. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass es sich nicht um eine Gruppe lose zusammengewürfelter Personen handelt, die zufällig am selben Ort etwas zu tun haben, sondern um ein Team, das wirklich zusammenarbeitet und sich in einem ständigen Austausch befindet. Viele Bereiche in Unternehmen arbeiten heute jedoch nicht miteinander, sondern nebeneinander oder – im schlechtesten Fall – gegeneinander. Eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft ist es deshalb, aus einer Gruppe von Mitarbeitenden ein Team zu bilden.

Die Vorteile eines Teams gegenüber einer Gruppe:

- Ein guter Teamgeist erhöht die Produktivität.
- In Teams wird die Expertenblindheit überwunden.
- Teams kennen keine Verlierer, entweder gewinnen alle oder niemand.
- Teams vermindern das Konfliktpotential.
- Teams lenken das Denken zu mehrdimensionaler Weitsicht.
- Entscheidungen, die in Teams getroffen werden, sind meist tragfähiger und treffsicherer.
- Teams sind ein Motor für Innovationen.
- Teams bilden einen Ausgleich für individuelle Leistungsunterschiede.
- Im Team werden Energien freigesetzt, die in Gruppen ohne Teamgeist in berufsferne Betätigungsfelder «abwandern» lässt oder in Machtkämpfen und Intrigen ausgetragen werden.
- In Teams findet ein wechselseitiger Lernprozess statt, ein gut funktionierendes Team ist eine lernende Organisation.

#### **Entstehung von Gruppen – Warum entstehen Gruppen?**

Menschen leben von Natur aus in Gruppen, sie sind mit anderen Menschen zusammen und treten mit diesen in Beziehung. Jeder Mensch hat Bedürfnisse und Erwartungen an seine Umwelt. Dazu gehören exemplarisch die Bedürfnisse nach Information, Kontakt, Sicherheit, Zugehörigkeit und Prestige. Der Einzelne hat zur Erfüllung dieser Bedürfnisse oft nur geringe Möglichkeiten. Die Gruppe bietet hier zwei Vorteile: erstens die verbesserte Bedürfniserfüllung innerhalb der Gruppe und zweitens der grössere, gebündelte Einfluss der Gruppe auf die Umwelt.

#### **Entstehung von Rollen**

Wir können von einem Verein, einem Arbeitsteam einen ersten Eindruck bekommen, wenn wir die Rollen betrachten, die es in der Organisation gibt. Die Rollenverteilung kann sich an den Fähigkeiten und Besonderheiten der einzelnen Personen orientieren, so kennt einer alle wichtigen Leute in der Firma, ein anderer kann gut Präsentieren, ein weiterer bringt bei jeder Diskussion kritische Gedanken mit ein, einer kümmert sich um alle und hält die Gruppe zusammen und so weiter. Jeder beeinflusst die Gruppe auf seine Art und Weise, testet seine Freiräume aus, verändert sein Verhalten und seine Erwartungen. So wächst der Einzelne in seine Rolle hinein.

## **Der Rollenbegriff**

Die Rolle beschreibt die Position eines Menschen in einem Beziehungsgeflecht. In der Soziologie wird unterschieden zwischen der Rolle und der Gruppenfigur. Die Rolle ist an die Position bzw. Aufgabe gebunden, die Gruppenfigur hingegen an die Person. Der Einfachheit wegen werde ich hier von dieser Unterscheidung Abstand nehmen und den Begriff Rolle im Folgenden so verwenden, wie er im Alltagsgebrauch üblich ist: «Unter Rolle versteht man die Gesamtheit der Verhaltensweisen, die eine Gruppe von einem Mitglied in einer bestimmten Situation erwartet». Oft werden diese Erwartungen den Mitgliedern erst bewusst, wenn einer gegen sie verstösst und Irritation in der Gruppe auslöst. Der Einzelne kann mit seiner Rolle sehr verbunden sein, er kann in ihrer Erfüllung finden und sie kann ihm so wichtig sein, dass er ohne diese Rolle sich sogar wertlos vorkommen würde. Aber auch das Gegenteil ist möglich: Jemand geht spielerisch mit seiner Rolle um, erfüllt sie nur zum Teil und entwickelt Distanz zu ihr. So erschliesst sich die ganze Bandbreite. Je mehr jemand mit seiner Rolle verbunden ist, desto besser erfüllt er die Erwartungen der Gruppe an ihn. Es gibt aber auch Fälle, in denen jemand den Erwartungen nicht nachkommt, obwohl er weder bequem noch unfähig ist, sondern einfach anders vorgeht, als erwartet und damit das bestehende Rollenverständnis auf eine kreative Art verändert. Jeder kann sich in seiner Rolle ausprobieren und seine sozialen Fähigkeiten kennen lernen und verbessern. Man sollte darauf achten, dass der Erfolg eines Mitgliedes in einer bestimmten Rolle nicht zu einem einseitigen Verhalten führt. Rollen sind nützlich. Sie verschaffen den Mitgliedern Sicherheit und erleichtern die Kommunikation. Es kann aber auch passieren, dass jemand von der Gruppe auf eine Rolle festgelegt wird und dieser aus Bequemlichkeit nachgibt. Hier engt die Rolle den Rolleninhaber ein. Es gibt Gruppenmitglieder, die Rollen einnehmen, die vorrangig mit ihnen oder ihrer Lebenserfahrung zu tun haben, beispielsweise der Gruppenclown, der Nörgler, der Unterstützungsbedürftige. Eine solche Rolle hält sich nicht, ausser sie stösst in der Gruppe auf Resonanz.

## **Typische Rollen**

Wer in einer Gruppe anerkannter Führer ist, kann in einer anderen Gruppe Aussenseiter sein. Die Rolle ist also mit der einzelnen Gruppe, ihrer Zusammensetzung und ihren Zielen verbunden.

## **Der Gruppenführer**

Nicht bestimmte Führungseigenschaften sind die Voraussetzung, Gruppenführer zu werden. Voraussetzung ist, dass er die Gruppe versteht und die Gruppe ihn. Gruppenführer wird, wer die Gruppennormen besonders erfüllt. Der Führer erkennt, dass es seine Aufgabe ist, zu führen und wenn er in der richtigen Szene ist, wird er darin auch bestätigt. In kleinen Organisationen kann es auch vorkommen, dass die Gruppe jemanden als Führer erkennt, der sich dessen nicht bewusst ist. Oft erfüllt er dann aber zu seiner eigenen Verwunderung die Erwartungen.

Übliche Erwartungen sind:

- Setzen von Gruppenzielen.
- Vertretung der Gruppe nach aussen.
- Engagement für die Gruppenziele unter strenger Einhaltung der Gruppenregeln.
- Aufgabenverteilung nach den Fähigkeiten der Einzelnen und so, dass der Zusammenhalt in der Gruppe gestärkt wird.
- Fair bleiben bei Konflikten und bei Bedarf einzelne schützen.

### **Der Beliebteste (als zweiter Führer)**

Der Beliebteste fühlt sich für die zwischenmenschlichen Belange der Gruppe zuständig. Er ist meist engagiert und beliebt. Wenn er nur eines von beidem ist, ist seine Rolle nicht gesichert. Von dem Beliebtesten wird üblicherweise erwartet:

- Zuhören, Anteil nehmen, beruhigen, ermutigen.
- Gegensätze innerhalb der Gruppe ausgleichen.
- Andere unterstützen, sich zu engagieren.
- Anderen nicht nach dem Mund reden / nicht «schleimen».

Es muss aber nicht immer der Beliebteste die zweite Führerrolle innehaben. Es kann auch ein Opponent des Führers sein. Der erste Gruppenführer kann jemanden zu seinem besonderen Vertrauten machen, sodass dieser dann die Rolle des zweiten Führers einnehmen kann. Auch besonderes Fachwissen kann ein Zugang zu dieser Rolle sein. Grundsätzlich ist es aber jedem möglich, in die Zweitführer-Rolle zu gelangen.

### **Der Aussenseiter**

Es gibt verschiedene Ausprägungen der Aussenseiter-Rolle: der Trottel, der Sündenbock, der unerwünschte Mitläufer oder einfach ein nicht beachtetes Gruppenmitglied. Mögliche Gründe für die Entstehung von Aussenseiter-Rollen sind:

- ein Neumitglied kennt die Umgangsformen der Gruppe nicht und löst Befremden aus.
- eine besondere Beziehung zum Gruppenleiter.
- Andersartigkeit: Nationalität, Sprache.
- extreme Ansichten, auch wenn diese zutreffen können.
- geringe Belastbarkeit im Vergleich zu den anderen Mitgliedern.

Der Aussenseiter fühlt sich meist unwohl, weil die Gruppenmitglieder:

- nur Schlechtes von ihm erwarten.
- ihm misstrauen.
- ihn meiden.
- Unangenehmes an ihm besonders hervorheben.

Es ist keineswegs einfach, die Aussenseiter-Rolle aufzulösen, denn der Betroffene gewöhnt sich an seine Rolle und passt sein Verhalten an. Er kommt aus dem Trott von Rückzug und Aggressivität nicht mehr heraus, auch wenn es keinen aktuellen Grund mehr dafür gibt. In Gruppen gibt es ausserdem die Gesetzmässigkeit, dass eine Gruppe den Sündenbock braucht. Den Aussenseiter auszugrenzen schweisst den Rest der Gruppe zusammen. Eine Kleinigkeit kann Grund sein, dass jemand in die Aussenseiter-Rolle gedrängt wird, er muss dafür kein auffälliges Verhalten haben. Der Aussenstehende kann hier nur versuchen mit viel Geduld, Ausdauer und Zuversicht in kleinen Schritten eine Lösung zu finden. Er kann mit dem Aussenseiter sprechen, um dessen Situation zu verstehen und anschliessend versuchen, die Gemüter in der Gruppe durch ein Gespräch etwas abzukühlen. Auch ein Gespräch mit allen Beteiligten kann sinnvoll sein.

## **Entstehung formeller Gruppen**

Kennzeichen der formellen Gruppe ist die erkennbare Organisationsstruktur und Mitgliedschaft. Beispiele für formelle Gruppen sind: Die Gruppe von Chefs und Abteilungsleitern in einem Betrieb, die Familie und Vereine. Beim Verein ist die formelle Struktur deutlich zu erkennen: Es gibt einen Vorstand, einen Kassier und andere Aufgaben, die durch Struktur festgelegt sind.

## **Entstehung informeller Gruppen**

Besonderes Merkmal der informellen Gruppe ist, dass sie sich ohne ausdrückliche Absprachen bildet. Es gibt verschiedene Bedingungen, die die Bildung einer solchen Gruppe begünstigen, so Menschen treten oft miteinander in Kontakt, sodass ein Zusammengehörigkeits-Gefühl entsteht.

Eine solche Gruppe kann sich auch innerhalb einer formellen Gruppe bilden. Ein möglicher Grund für die Entstehung einer solchen Gruppe ist, dass sich Einzelne gemeinsam bedroht fühlen oder sich durch die Gruppenbildung stärker fühlen.

Beweggründe können sein:

- dazugehören wollen, nicht allein sein wollen.
- man möchte die Zeit in angenehmer Gesellschaft verbringen.
- man kann sich gemeinsam besser wehren, man kann gemeinsame Interessen entwickeln.
- soziale Anerkennung bekommen durch die Übernahme einer Aufgabe.

## **Gefahren und Vorteile von Gruppen**

Wir haben nun einige Beweggründe für die Gruppenbildung kennen gelernt. Gerade Minderheiten schliessen sich in jeder Gesellschaft besonders häufig zu Gruppen zusammen. Dies können sprachliche, nationale, oder andere Minderheiten sein. Ständige Missachtung und eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten lassen sich gemeinsam besser ertragen. Die Gefahr liegt darin, dass diese Gefühle in der Gruppe umkippen können zu Überheblichkeit.

## **Allgemeine Gruppenprozesse**

Wenn Menschen sich zu einer Gruppe zusammenschliessen, laufen typische Prozesse ab, die Herausbildung von Gruppennormen, die Differenzierung in soziale Rollen und die Entwicklung von Gruppenkohäsion finden in allen Gruppen statt. Diese Gruppenprozesse gewährleisten, dass aus den einzelnen Mitgliedern überhaupt eine Gruppe entsteht.

## **Der Begriff Gruppe**

Eine Gruppe ist nicht einfach die Mehrzahl von Personen. Unter einer Gruppe versteht man den Zusammenschluss von 2 oder mehr Personen, die unmittelbar miteinander interagieren können, eigene Normen herausgebildet haben und sich zusammengehörig fühlen. Eine Gruppe weist zur übrigen Umwelt abgrenzende Merkmale auf. Es handelt sich um ein dynamisches Gebilde, unterliegt also ständiger Veränderung. Ihre Mitgliederzahl darf eine gewisse Grösse nicht überschreiten, sonst spricht man von Massen.

Gruppen lassen sich beispielsweise aufgrund der Dauer des Bestehens, der Gruppengrösse, der Zielsetzung, der Geschlossenheit oder dem Formalisierungsgrad unterscheiden. Jeder Mensch ist immer zugleich Mitglied in verschiedenen Gruppen.

## **Gruppennormen**

Beim Zusammenschluss zu einer Gruppe entstehen nach kurzer Zeit Gruppennormen, die das geltende Regelsystem innerhalb einer Gruppe beschreiben, welches festlegt, wie die Mitglieder der Gruppe denken und handeln sollten. Sie erfüllen dadurch eine Orientierungsfunktion und definieren, was die jeweilige Gruppe ausmacht. Die Gruppe übt Druck auf die Einhaltung der Normen aus und sanktioniert Normverletzungen. Gruppennormen können explizit oder implizit sein, für alle Gruppenmitglieder gelten oder nur für einen Teil. Eine Gruppe ohne Normen gibt es nicht. Der Mensch hat ein grundlegendes Bedürfnis nach Normgenerierung und braucht ein Regelsystem zur Orientierung. Ohne eine gewisse Vereinheitlichung des Gruppenhandelns kann sich kein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln.

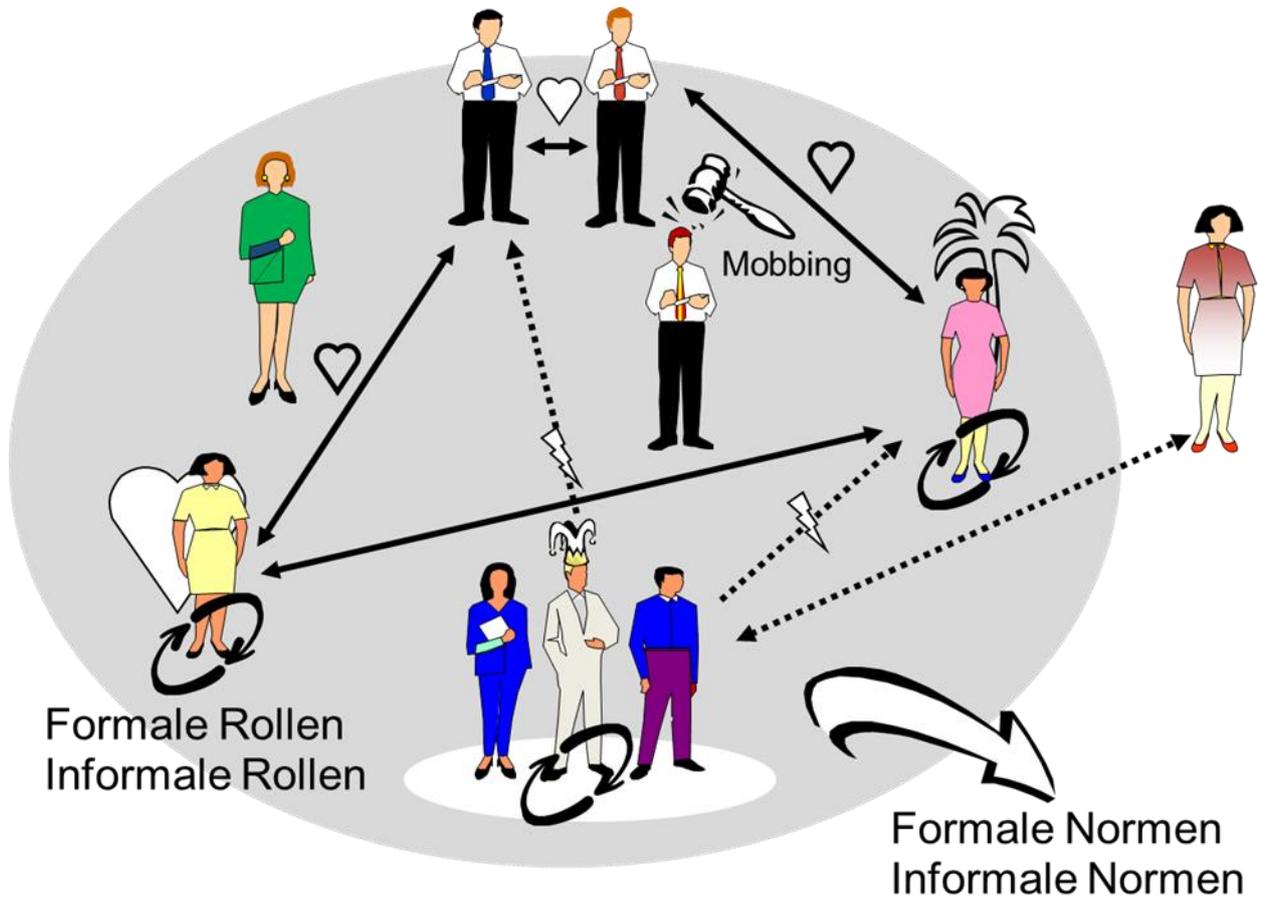
## **Soziale Rollen**

In einer Gruppe werden den einzelnen Mitgliedern bestimmte soziale Rollen zugewiesen, die mit bestimmten Erwartungen an das Verhalten und das Denken des jeweiligen Rolleninhabers verbunden sind. Rollendifferenzierung erfolgt auf verschiedenen Dimensionen. Die vertikale Dimension steht für die Ausbildung einer Hierarchie, insbesondere umfasst sie die Rolle des Gruppenführers. Auf der horizontalen Dimension lassen sich in der Gruppe bestimmte Prototypen unterscheiden, beispielsweise der Mitläufer, der Aussenseiter oder der Sündenbock. Das Beziehungsgeflecht aller vorhandenen sozialen Rollen bildet die Gruppenstruktur.

## **Gruppenkohäsion**

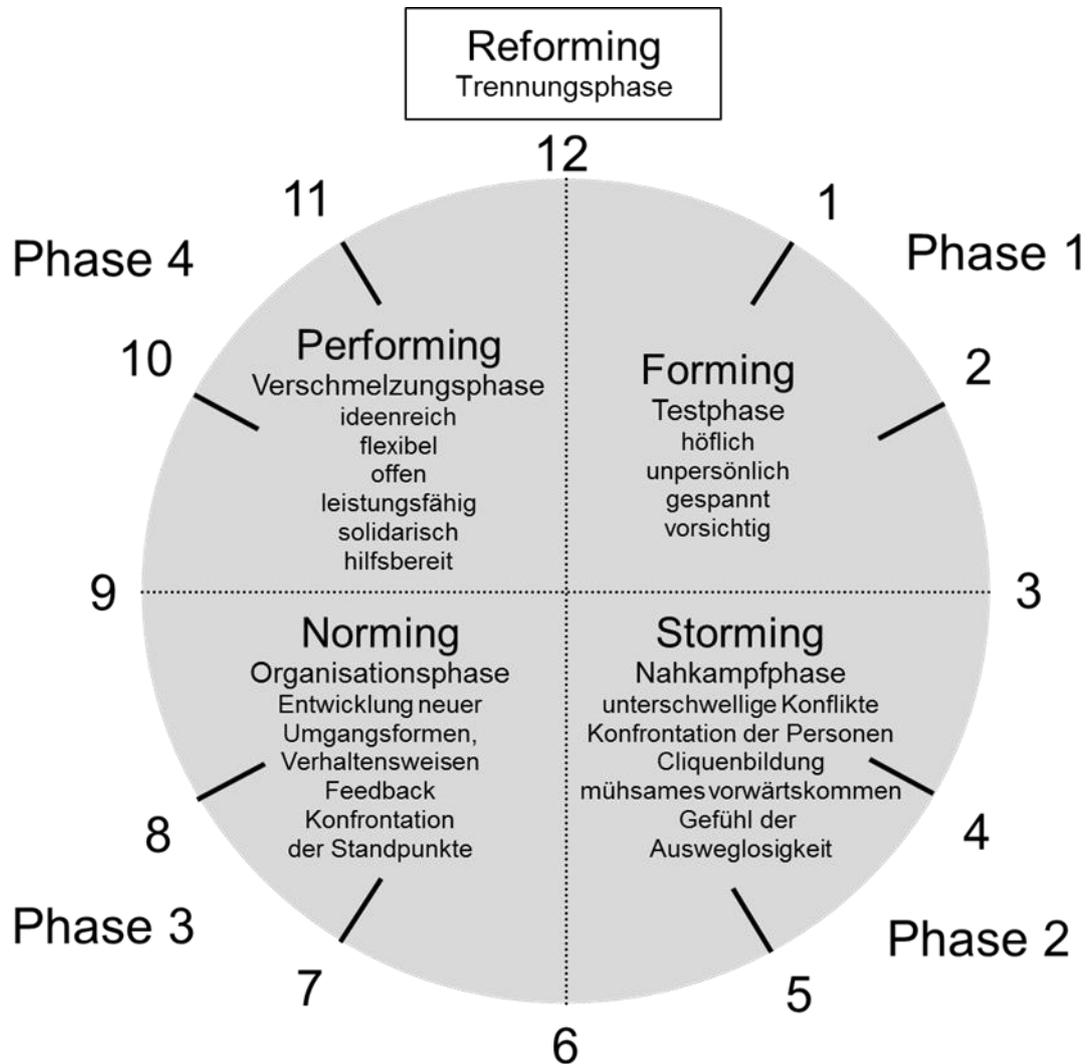
Innerhalb von Gruppen entwickelt sich ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, das die Gruppenmitglieder miteinander verbindet. Die Stärke der Verbundenheit in einer Gruppe heisst auch Gruppenkohäsion, die sich durch die wahrgenommene Attraktivität der Gruppe bestimmt. Die Gruppenkohäsion bezeichnet folglich die Kräfte, die auf ein Mitglied einwirken, in der Gruppe zu bleiben. Die Gruppenkohäsion speist sich aus zwei unterschiedlichen Quellen: der Identifizierung mit der Gruppe und dem Grad der Abhängigkeit von der Gruppe. Erfordert die berufliche Situation die Zusammenarbeit in einer Gruppe, wirken eher starke Kräfte auf das einzelne Gruppenmitglied in der Gruppe zu bleiben. Zu den Bedingungsfaktoren der Kohäsion gehören folglich nicht nur die Einzelattraktionen der Mitglieder, sondern auch Gruppenziele oder die Funktion einer Gruppe. Hochkohäsive Gruppen üben auch starken Konformitätsdruck aus und neigen dazu, die eigene Gruppe zu überbewerten und aussenstehende Gruppen stereotypisiert wahrzunehmen. Gruppen mit sehr niedriger Kohäsion nehmen sich nicht als Einheit wahr, verletzen Gruppennormen häufig und sind als Gruppe nur bedingt handlungsfähig. Sie drohen sich aufzulösen.

Team-Soziogramm



## 2.2 Entwicklungsphasen eines Teams

Ein Team ist kein statisches Gebilde, es entwickelt sich. In der Teamentwicklung lassen sich nach dem Tuckman-Modell folgende Phasen unterscheiden:



### Teamentwicklungsphasen (Bruce Tuckman)

Die Teamentwicklungsuhr zeigt auf, in welchen Phasen sich Teams befinden können. Die Phasen sind stufenweise aufgebaut und beginnen mit dem Forming und enden mit dem Performing / Reforming. Wir gehen davon aus, dass diese erste Entwicklungsphase die folgenden Ereignisse ausgelöst werden kann:

- Ein Team wird neu zusammengestellt.
- Eine oder mehrere Personen verlassen das Team oder kommen neu hinzu.
- Eine oder mehrere Personen werden in einem bestehenden Team neu positioniert.
- Das bestehende Team muss völlig neue Arbeitsaufgaben übernehmen.

Für eine Führungsperson ist es nun entscheidend zu wissen, in welcher Entwicklungsphase sich sein Team gerade befindet. Je nachdem werden bei der Führungsarbeit andere Schwerpunkte gesetzt. Auf diesen Punkt wird jeweils nach der Beschreibung der Entwicklungsstufen Bezug genommen.

## **Forming**

Während der ersten Entwicklungsstufe befindet sich das Team in einer Art Testphase. Unsicherheiten bezüglich neuer Mitarbeitenden oder neuen Aufgaben führen dazu, dass die Teammitglieder ihre Position und ihre Aufgaben innerhalb des Teams abtasten und dasselbe bei ihrem Gegenüber tun. Jeder Mensch tut dies auf eine andere Art und Weise. Manche sind zuerst zurückhaltend und warten auf einen günstigen Moment, um mit den anderen in Kontakt zu kommen, andere legen sofort los und verteilen jede Menge Liebenswürdigkeiten. Diese Phase dauert so lange, bis jedes Mitglied seine Rolle im Team gefunden hat. Während des Formings ist die Führungsperson gut beraten, wenn sie nicht zu konfrontativ an die Teammitglieder herangeht, um diese nicht noch mehr zu verunsichern. Hier muss Raum geschaffen werden um sich näher zu kommen, um sich kennenzulernen, um etwas auszuprobieren.

## **Storming**

Diese Phase bedeutet Sturm, eine Art Nahkampf mit verbalen Waffen. Einige Teammitglieder versuchen, sich Macht und Einfluss zu verschaffen. Andere überlegen sich wem sie Gefolgschaft leisten wollen. Diese Phase ist für die Teamleiterin oder den Teamleiter eine entscheidende Phase, denn ihr oder sein Verhalten wird aufmerksam beobachtet und bewertet. Für die Führungskraft geht es nun um Durchsetzungsvermögen. Die Motivation zum Führen eines Teams muss mit der eigenen Persönlichkeit und mit den Anforderungen seitens des Teams in Einklang gebracht werden. In dieser Phase werden meist drei Fragen beantwortet, bevor sich das Team weiterentwickeln kann:

1. Wie und mit wem werden Ziele vereinbart?
2. Wie hoch ist das Anforderungsniveau an die Teammitglieder?
3. Wer übt in welcher Form das Controlling aus?

In der Storming-Phase muss sich die Führungskraft die Position erarbeiten, die er innehaben will. Akzeptanz und Respekt vor den Teammitgliedern gehören eben so sehr in diese Entwicklungsstufe wie Konfliktmanagement und Beobachtung der Teamprozesse.

## **Norming**

In dieser Phase ist die Frage des Controllings gelöst, die Arbeitsabläufe sind meist reibungslos. Jedes Teammitglied weiss, was von ihm erwartet wird und welche Position es einnimmt. Den Mitarbeitenden bleibt nun Zeit, um ihre Kommunikation untereinander zu verbessern oder bekannte Arbeitsabläufe zu optimieren. Das Team ist fähig, seine Leistung kritisch zu überprüfen, neue Lösungsstrategien können erarbeitet werden, innovatives Denken ist gefragt. Die Gruppe muss in dieser Phase lernen, mit Problemen kreativ, flexibel und effektiv umzugehen, sonst wird sie nie hervorragende Leistungen erbringen, sondern immer Mittelmass bleiben. Die Führungsperson kann das Norming durch transparente Führungsarbeit gewährleisten, indem kein Zweifel besteht, was er von jedem Teammitglied erwartet. Ebenfalls ist es in dieser Phase besonders wichtig, einen reibungslosen Informationsfluss zu gewährleisten, sodass niemand durch Wissen und Macht aufbauen kann und so das Team in die vorhergehende Entwicklungsphase zurückführt.

## **Performing**

Beschreibt die Phase, in der die Gruppe zu einem wirklichen Team zusammengefunden hat. Jetzt wissen die Mitarbeitenden, dass sie sich aufeinander verlassen können. Die Funktionen der Mitglieder waren bereits in der vorhergehenden Phase klar, jetzt sind auch die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder bekannt, insofern diese für einen reibungslosen Arbeitsablauf relevant sind. Jede und jeder leistet seinen individuellen Beitrag, damit das gemeinsame Ziel des Teams erreicht wird. In dieser Phase muss ein Team sich aufmerksam um den Kontakt zu anderen Teams bemühen, das Team darf kein in sich geschlossenes System werden, sonst fällt es in eine frühe Entwicklungsstufe zurück. Das Team kann nun auch seine Aufgabe innerhalb des gesamten Unternehmens klären. Es muss sich um Unterstützung und Anerkennung von aussen bemühen, wenn es Erfolg haben will. Im Performing ist das Team weitgehend selbständig. Es kann seine Synergien nutzen und ist zu einer lernenden Organisation geworden. Die Führungsperson kann sich in dieser Phase ruhig ein wenig zurückziehen und sich andern Aufgaben widmen, beispielsweise einen Kaderkurs besuchen oder sich fachlich up-to-date halten. Der Teamleiterin oder dem Teamleiter bleibt die Aufgabe, Katalysator zu spielen, damit sich die Teamzusammenarbeit auf dem hohen Standard halten kann. Ihre oder seine Aufgaben sind Vorbild, Offenheit pflegen und den Teammitgliedern Wertschätzung entgegenzubringen.

## **Reforming**

Die fünfte Phase, Reforming, wurde durch Tuckman im Jahr 1977 in das Phasenmodell ergänzt. Nicht für alle Teams ist die fünfte Phase relevant. Die Phase des Reforming bezieht sich auf die Gruppen, die längerfristig zusammenarbeiten, doch nach Abschluss ihres Auftrags getrennte Wege gehen. Zum Beispiel Mitglieder eines Projektteams, die nach Abschluss eines Projekts in ein anderes Projektteam wechseln oder sich wieder um ihre Aufgaben aus dem Tagesgeschäft kümmern, sind von der Reforming-Phase betroffen. Teammitglieder sind häufig traurig über das bevorstehende Ende und machen sich Sorgen über die Zeit nach der Arbeit im Team. Organisationen ist zu empfehlen eine abschliessende Dokumentation über die Arbeit des Teams zu erstellen, die den anderen Mitarbeitern auch noch zu einem späteren Zeitpunkt hilft, mögliche Fehler zu finden und zu beheben oder erfolgreiche Prozesse auf andere Aufgaben zu transferieren.

|  | Forming   | Storming  | Norming  | Performing   | Reforming  |
|--|---|---|--|--|--|
| Haltung gegenüber Teamführung          | Allmächtiges Wesen, Idealisierung.<br>Person, die entscheidet, was Sache ist.   | Enttäuschung, Angriffe, Kritik.<br>Gefahr, dass er / sie zum Feindbild wird.  | Realistische Einschätzung.   | Seine / Ihre Kenntnisse und sozialen Kompetenzen werden anerkannt.   | Einschätzung, was der / die Teamleiter/-in für das Team getan hat.<br>Rückzug, Dankbarkeit<br>Wut, Traurigkeit.                                    |
| Rolle des / der Teamführer             | Stellt transparente und Sicherheit gebende Strukturen sicher.<br>Liefert Informationen.<br>Zeigt sich als Person mit Emotionen.                               | Legt Zeitplan und Strukturen fest die Themen zur Diskussion zu bringen.<br>Präsentiert Entscheidungen faktisch und emotional.         | Delegiert Verantwortungen an Individuen und die Gruppe.<br>Legt Zeitplan und Strukturen für persönlichen und emotionalen Austausch fest.                           | Schafft Möglichkeiten für einzelne Teammitglieder und die Gruppe zur Verwendung und Verbesserung ihrer Fertigkeiten.                                     | Liefert Möglichkeiten zur Rekapitulation der Ereignisse.<br>Abschied, Traurigkeit.<br>Ermöglicht allen Teammitgliedern ihren eigenen Weg zu gehen. |
| Überwiegende Gefühle                   | Unsicherheit und Misstrauen.<br>Angst vor Ablehnung und Angriffen.<br>Bedürfnis nach emotionaler Nähe.  | Widerstand<br>Enttäuschung,<br>Wut, Ärger, Aggression.<br>Destruktivität  | Gemeinschaftsgefühl.<br>Sicherheit,<br>Vertrautheit, Toleranz.<br>Bekanntheit  | Gegenseitige Unterstützung.<br>«gemeinsam sind wir stark».<br>Selbstvertrauen  | Trauer, Wut, Erleichterung.<br>Erfüllung, Bereicherung.  |
| Vorrangige Bedürfnisse und Erwartungen | Information, Sicherheit.<br>Verständnis und ein Gefühl des Schutzes.  | Persönlicher Freiraum.<br>Unabhängigkeit, Klarheit und Sicherheit.  | Verständnis,<br>Akzeptanz und Respekt.   | Die Sicherheit mit den vereinbarten Zielen zurecht zu kommen.  | Abschied, neue Impulse, Affirmation.   |
| Verhaltensmuster der Teammitglieder    | Konzentration auf den Teamleiter.<br>Schwanken zwischen Annäherung an die Anderen und Distanz wahren.<br>Sich über Fakten an die neue Situation heran-tasten. | Kritik, Wut, Angriffe.<br>Wettbewerb, Rivalitäten, Machtkämpfe, Erniedrigungen.<br>Ansätze zur Unabhängigkeit<br>Tendenz zu flüchten. | Offene Diskussion.<br>Sich gegenüber anderen öffnen.<br>Formen von Partnerschaften.<br>Gültige Vereinbarungen abschliessen.<br>Sicherheit, persönliche Atmosphäre. | Gemeinschaftsgeist.<br>Klare Standards und Praktiken Fähigkeit zusammen zu arbeiten und zu lernen.<br>Gemeinsame Planung und Aktivitäten.<br>Kreativität | Zurückschauen<br>Sich verabschieden.<br>Entwicklung von externen Beziehungen.<br>Flucht<br>Blick nach aussen                                       |

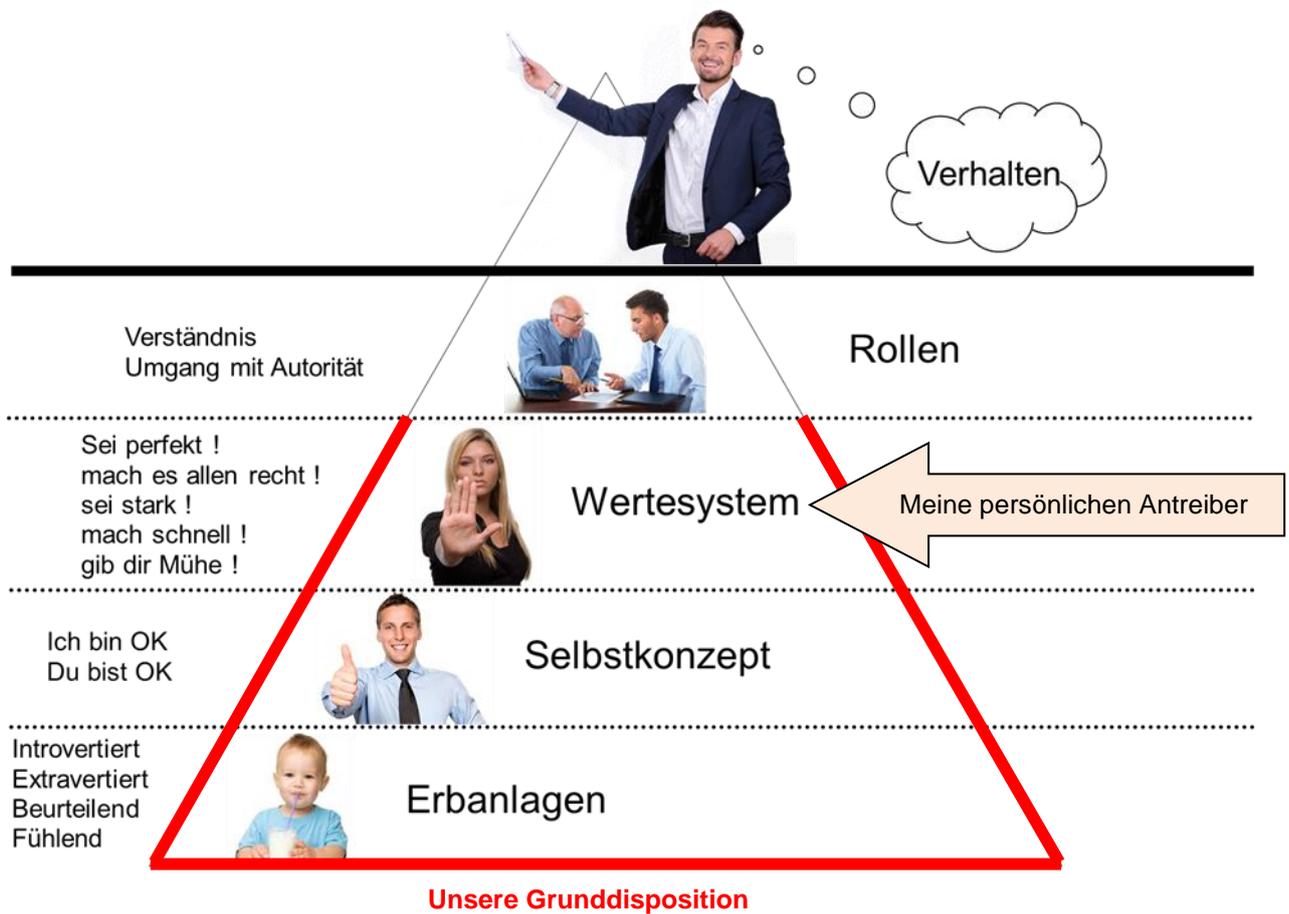
### 3 Individualebene

#### 3.1 Voraussetzungen zur Typentheorie

Grundlagen der Typologie:

- Menschliches Verhalten ist nicht zufällig.
- Unterschiede im menschlichen Verhalten resultieren aus Präferenzen.
- Präferenzen beziehen sich auf Grundfunktionen unserer Persönlichkeit.
- Präferenzen entstehen früh im Leben und bilden die Grundlage unserer Persönlichkeit.
- Wenn bestimmte Lebensfragen auftauchen, werden sie stets über die Grundpräferenzen vermittelt.
- Die Präferenzen spielen eine wesentliche Rolle, ob und wie wir von Menschen, Aufgaben oder Ereignissen angezogen oder abgestossen werden.

#### Persönlichkeitspyramide



### 3.2 Meine persönlichen Antreiber (nach Ed Schein)

#### Fragebogen zum Test MINI SKRIPT

Beantworten sie bitte diese Aussagen mithilfe der Bewertungsskala (1 – 5), so wie sie sich im Moment in der Berufswelt selber fühlen. Schreiben sie den entsprechenden Zahlenwert in den dafür vorgesehenen Raum.

voll und ganz = 5  
gut = 4  
etwas = 3  
kaum = 2  
gar nicht = 1

- |     |                      |  |
|-----|----------------------|--|
| 1.  | <input type="text"/> | Wann immer ich eine Arbeit mache, dann mache ich sie gründlich.                            |
| 2.  | <input type="text"/> | Ich fühle mich verantwortlich, dass diejenigen, die mit mir zu tun haben, sich wohlfühlen. |
| 3.  | <input type="text"/> | Ich bin ständig in Trab.   |
| 4.  | <input type="text"/> | Anderen gegenüber zeige ich meine Schwächen nicht gerne.                                   |
| 5.  | <input type="text"/> | Wenn ich raste, roste ich.   |
| 6.  | <input type="text"/> | Häufig brauche ich den Satz: «Es ist schwierig, etwas so genau zu sagen».                  |
| 7.  | <input type="text"/> | Ich sage oft mehr, als eigentlich nötig wäre.  |
| 8.  | <input type="text"/> | Ich habe Mühe, Leute zu akzeptieren, die nicht genau sind.                                 |
| 9.  | <input type="text"/> | Es fällt mir schwer, Gefühle zu zeigen.  |
| 10. | <input type="text"/> | Nur nicht lockerlassen ist meine Devise.   |
| 11. | <input type="text"/> | Wenn ich eine Meinung äussere, begründe ich sie auch.                                      |
| 12. | <input type="text"/> | Wenn ich einen Wunsch habe, erfülle ich ihn mir schnell.                                   |
| 13. | <input type="text"/> | Ich liefere einen Bericht erst ab, wenn ich ihn mehrere Male überarbeitet habe.            |
| 14. | <input type="text"/> | Leute, die «herumtrödeln» regen mich auf.  |
| 15. | <input type="text"/> | Es ist für mich wichtig, von den anderen akzeptiert zu werden.                             |
| 16. | <input type="text"/> | Ich habe eher eine harte Schale, aber einen weichen Kern.                                  |

17.  Ich versuche oft herauszufinden, was andere von mir erwarten, um mich danach zu richten.
18.  Leute, die unbekümmert in den Tag hineinleben, kann ich nur schwer verstehen.
19.  Bei Diskussionen unterbreche ich die anderen oft.
20.  Ich löse meine Probleme selber.
21.  Aufgaben erledige ich möglichst rasch.
22.  Im Umgang mit anderen bin ich auf Distanz bedacht.
23.  Ich sollte viele Aufgaben noch besser erledigen.
24.  Ich kümmere mich persönlich auch um nebensächliche Dinge.
25.  Erfolge fallen nicht vom Himmel, ich muss sie hart erarbeiten.
26.  Für dumme Fehler habe ich wenig Verständnis.
27.  Ich schätze es, wenn andere auf meine Fragen rasch und bündig antworten.
28.  Es ist mir wichtig, von anderen zu erfahren, ob ich meine Sache gut gemacht habe.
29.  Wenn ich eine Aufgabe einmal begonnen habe, führe ich sie auch zu Ende.
30.  Ich stelle meine Wünsche und Bedürfnisse zugunsten derjenigen anderer Personen zurück.
31.  Ich bin anderen gegenüber oft hart, um von ihnen nicht verletzt zu werden.
32.  Ich trommle oft ungeduldig mit den Fingern auf den Tisch.
33.  Beim Erklären von Sachverhalten verwende ich gerne die klare Aufzählung: Erstens ...; zweitens ...; drittens ...
34.  Ich glaube, dass die meisten Dinge nicht so einfach sind, wie viele meinen.
35.  Es ist mir unangenehm, andere Leute zu kritisieren.
36.  Bei Diskussionen nicke ich häufig mit dem Kopf.
37.  Ich streng mich an, um meine Ziele zu erreichen.
38.  Mein Gesichtsausdruck ist eher ernst.
39.  Ich bin nervös.
40.  So schnell kann mich nichts erschüttern.

41.  Meine Probleme gehen die anderen nichts an.
42.  Ich sage oft: «Mach mal vorwärts».
43.  Ich sage oft: «Genau», «exakt», «klar», «logisch».
44.  Ich sage oft: «Das verstehe ich nicht ... ».
45.  Ich sage eher: «Könnten Sie es nicht einmal versuchen?» als «Versuchen Sie es einmal».
46.  Ich bin diplomatisch.
47.  Ich versuche, die an mich gestellten Erwartungen zu übertreffen.
48.  Beim Telefonieren bearbeite ich nebenbei oft noch Akten.
49.  «Auf die Zähne beißen» heisst meine Devise.
50.  Trotz enormer Anstrengung will mir vieles einfach nicht gelingen.

Auswertung der Fragen:

Zur Auswertung des Fragebogens übertragen sie bitte ihre Bewertungszahlen für jede entsprechende Frage-  
nummer auf den folgenden Auswertungsschlüssel. Zählen sie dann die Bewertungszahlen zusammen.

«Sei perfekt»

|    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. | 8. | 11. | 13. | 23. | 24. | 33. | 38. | 43. | 47. |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Total:

«Mach schnell»

|    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 3. | 12. | 14. | 19. | 21. | 27. | 32. | 39. | 42. | 48. |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Total:

**«Streng Dich an»**

|    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5. | 6. | 10. | 18. | 25. | 29. | 34. | 37. | 44. | 50. |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Total:

**«Mach es allen recht»**

|    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2. | 7. | 15. | 17. | 28. | 30. | 35. | 36. | 45. | 46. |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Total:

**«Sei stark»**

|    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4. | 9. | 16. | 20. | 22. | 26. | 31. | 40. | 41. | 49. |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

Total:

Um die Ausprägungen ihrer Antreiber graphisch sichtbar zu machen, bitten wir sie, die Totalwerte jedes Antreibers auf das untenstehende Schema zu übertragen.

| Bewertungsskala     | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 | 22 | 24 | 26 | 28 | 30 | 32 | 34 | 36 | 38 | 40 | 42 | 44 | 46 | 48 | 50 |  |
|---------------------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| Sei perfekt         |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Mach schnell        |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Streng Dich an      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Mach es allen recht |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Sei stark           |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                     | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 | 22 | 24 | 26 | 28 | 30 | 32 | 34 | 36 | 38 | 40 | 42 | 44 | 46 | 48 | 50 |  |

Wenn bei einem Antreiber, wie im folgenden Beispiel, der Skalenwert 40 überstiegen wird, darf mit grosser Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass dieser bei einem Gespräch schon innert Minuten im Verhalten beobachtet werden kann.

| Bewertungsskala     | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 | 22 | 24 | 26 | 28 | 30 | 32 | 34 | 36 | 38 | 40 | 42 | 44 | 46 | 48 | 50 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Sei perfekt         |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Mach schnell        |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Streng Dich an      |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Mach es allen recht |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sei stark           |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                     | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 | 22 | 24 | 26 | 28 | 30 | 32 | 34 | 36 | 38 | 40 | 42 | 44 | 46 | 48 | 50 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Wenn jemand, der unter dem Antreiber «Sei perfekt» steht, gefragt wird was zwei und zwei gebe, wird er wahrscheinlich antworten: «Das ist vom System abhängig, auf das sich diese Zahlenwerte beziehen»! Steht der Fragende selbst unter diesem Antreiber oder aber auch unter dem Antreiber «Mach es allen recht» oder «Streng Dich an», so wird er durch diese Antwort möglicherweise veranlasst, von nun an «intelligenter» und «bessere» Fragen zu stellen. Auf diese Art können sich zwei Gesprächspartner in ihren Antreibern gegenseitig bestärken.

Zweifellos sind Gründlichkeit und Genauigkeit in vielen beruflichen und privaten Situationen wichtige Eigenschaften. Dynamik und Tempo des «Mach schnell»-Antreibers sind zum Beispiel bei Aussendienstmitarbeitern gefragt. Pflichtbewusstsein und Fleiss «Streng Dich an» und Loyalität, Rücksichtnahme, Freundlichkeit «Mach es allen recht» werden bei Abdankungen und in Nachrufen immer lobend erwähnt. Berufe, in denen Heroismus, Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen Voraussetzung werden, sind für «Sei stark»-Angetriebene wie geschaffen. Einengend werden die Antreiber dann, wenn sie als unumstösslich aufgefasst und ohne situativen Bezug übertrieben werden. Antreiber in diesem Sinne sind nicht der Wirklichkeit angepasst, und sie werden befolgt, als würde eine Katastrophe hereinbrechen, wenn man sich nicht nach ihnen richtet. In ihrer Absolutheit sind die Antreiber nie erfüllbar, und sie verursachen letztlich Enttäuschung und schlechte Gefühle.

Hinter dem Antreiber steht die Annahme: «Ich bin o.k., wenn ich immer perfekt bin». Erfülle ich nun diese Forderung nicht – oder sie ist nicht erfüllbar – entsteht das Gefühl «Ich bin nicht o.k., weil ... ». Und dieses Gefühl äussert sich dann in Niedergeschlagenheit oder in Wut. Um diese schlechten Gefühle künftig zu vermeiden, werde ich das nächste Problem noch perfekter zu lösen versuchen. Und so gerät man immer mehr in einen Teufelskreis. Aus diesem Teufelskreis können wir ausbrechen, indem wir die Antreiber durch Erlauber ersetzen.

Statt immer perfekt zu sein, erlaube ich mir mit Hilfe des Erwachsen-Ich, kein schlechtes Gewissen zu haben, wenn auf viele Erfolge nun eben einmal ein Misserfolg fällt. Statt immer schnell durchs Leben zu rennen, erlaube ich mir, einmal fünf Minuten nichts zu tun und einfach «zu sein». Statt sich durch den «Streng-dich-an»-Antreiber zu verkrampfen, erlaube ich mir, vieles gelassener zu tun. Statt es immer allen recht zu machen, erlaube ich mir, auch einmal auf mich selbst Rücksicht zu nehmen und «nein» zu sagen, ohne deswegen ein schlechtes Gewissen zu haben. Statt immer stark zu sein, erlaube ich mir, auch einmal traurig zu sein.

Das Ersetzen der Antreiber durch Erlauber ist etwas, das schneller gesagt als getan ist. Antreiber haben immer auch einen emotionalen Hintergrund: die Bindung an die Eltern und wichtige Bezugspersonen. Der notwendige Abschied von den Eltern (Halper, 1978) kann kaum mit einer einfachen Willensbildung erwirkt werden. Vielmehr hat hier ein länger dauerndes Überdenken einzusetzen:

- Wieweit ist ein Antreiber heute für mich noch gerechtfertigt?
- Wieweit verzerrt ein Antreiber meine Wahrnehmung der gegenwärtigen Situation?
- Was würde geschehen, wenn ich einen Antreiber in sämtlichen Situationen ernstnehme?
- Was würde passieren, wenn ich einen Antreiber vollends über Bord werfe?
- Welche Vor- und Nachteile bringen die rigorose Befolgung des Antreibers in der gegenwärtigen Situation?
- Welche Vor- und Nachteile bringen eine bedingte Einhaltung des Antreibers, und welches müssten die Bedingungen sein?

Mit dem Abbau starker Antreiber erlaube ich mir, ein bisschen mehr mich selber zu sein.

Die Antreiber im Überblick:

| Antreiber     | Ziel  | Positiv   | Negativ  |
|---------------|---|---|--|
| Sei perfekt!  | Respekt erheischen für Können und Wissen.<br>Kontrolle über Situation erhalten, v.a. vor solchen, beschämt zu werden.                       | Sehr sorgfältig und gründlich<br>Detailgenau.<br>Stellt hohe Ansprüche an sich. | Pingelig und kompliziert.<br>Braucht viel Zeit, um Perfektionismus zu erreichen.<br>Alles ist nie genug perfekt, endlos. |
| Mach schnell! | Schnell die Bedürfnisse befriedigen.<br>Fülle und Reichtum des Lebens erfahren.<br>Entbehrungen und «sinnloses» Zeitverstreichen vermeiden. | Effizient.<br>Entscheidungsfreudig.<br>Befolgt 80/20 Regel.                     | Hört nicht richtig zu.<br>Ist kribbelig und ungeduldig.<br>Nimmt sich wenig Zeit, sich ob dem Erreichten zu freuen.      |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p>Streng dich an!</p>                             | <p>Niederlagen vermeiden.<br/>Belohnung für schwierige Aufgaben erhalten.<br/>Etwas für die Gemeinschaft leisten.</p>                       | <p>Grosse Herausforderungen annehmen können.<br/>Arbeitet hart und viel.<br/>Gibt kaum auf.</p> | <p>Rackert sich ab, verspannt sich.<br/>Jede Aufgabe wird zum Jahrhundertwerk.<br/>Ziel geht verloren.<br/>Wenig lustvoll, auf die Umgebung.</p>    |
| <p>Mach es allen recht!<br/>Sei liebenswürdig!</p> | <p>Wünsche der anderen erfahren oder erahnen und zu erfüllen, aus Angst vor Ablehnung, nicht zu genügen.<br/>Vermeiden von Einsamkeit.</p>  | <p>Gute Beziehungen zu anderen.<br/>Harmonie und Freundlichkeit.<br/>Einfühlungsvermögen.</p>   | <p>Unaufrichtig, unecht.<br/>Etwas Manipulativ.<br/>Vergisst bzw. missachtet seine eigenen Bedürfnisse.</p>   |
| <p>Sei stark!<br/>Zeig keine Gefühle!</p>          | <p>Verletzlichkeit und Abhängigkeit vermeiden.<br/>Kontrolle über Situation / Person zu behalten.<br/>Vermeidung, ausgeliefert zu sein.</p> | <p>Gesunde Vorsicht.<br/>Steht auf eigenen Beinen.<br/>Übersteht auch «strube» Zeiten.</p>      | <p>(verdrängte) Gefühle melden sich körperlich und meistens heftig und überraschend.<br/>Lässt wenig Nähe zu. Pokerface, dem es immer gut geht.</p> |

Vom Antreiber zum Erlauber:

| Antreiber            |  | Erlauber           |  |
|----------------------|--|--------------------|--|
| Sei perfekt!         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gründlichkeit</li> <li>Präzision</li> <li>Genauigkeit</li> <li>Detailorientierung</li> <li>«Analytikeritis»</li> </ul>                              | Sei Du selbst      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Offenheit</li> <li>Spontaneität</li> <li>Humor</li> <li>Natürlichkeit</li> <li>Authentizität</li> </ul>                     |
| Mach schnell!        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamik</li> <li>Tempo</li> <li>Arbeiten unter Zeitdruck</li> <li>Ungeduld</li> <li>Nicht abschalten können</li> </ul>                              | Nimm Dir Zeit      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ruhe</li> <li>Besonnenheit</li> <li>Ausgeglichenheit</li> <li>In der Gegenwart leben</li> </ul>                             |
| Streng Dich an!      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pflichtbewusstsein</li> <li>Einsatz</li> <li>Fleiss</li> <li>Sich abmühen</li> </ul>  | Tue es gelassener  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entspanntheit</li> <li>Optimismus</li> <li>Positives Denken</li> <li>Loslassen können</li> </ul>                            |
| Mach es allen recht! | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rücksichtnahme</li> <li>Unterordnungsbereitschaft</li> <li>Loyalität</li> <li>Freundlichkeit</li> <li>Bescheidenheit</li> <li>Diplomatie</li> </ul> | Bejahe Dich selber | <ul style="list-style-type: none"> <li>Selbständigkeit</li> <li>Eigene Bedürfnisse erkennen</li> <li>Den eigenen Weg gehen</li> <li>Selbstverantwortung</li> </ul> |
| Sei stark!           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Härte</li> <li>Vorbild</li> <li>Heroismus</li> <li>Durchhaltevermögen</li> <li>Durchsetzungsvermögen</li> <li>Aufgabenerfüllung</li> </ul>          | Respektiere Dich   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sich selber «wahr»-nehmen</li> <li>Gefühle zeigen</li> <li>Sich auch Schwächen erlauben</li> </ul>                          |

### 3.3 Mein Persönlichkeitsprofil

#### Aufgabe 1: Kontaktfähigkeit

Stellen sie sich vor, sie kommen in eine Gruppe fremder Menschen, vielleicht an einen neuen Arbeitsplatz, zu Beginn eines Seminars oder anlässlich einer gesellschaftlichen Veranstaltung. Wie fühlen sie sich?



- Unter fremden Menschen fühlen sie sich oft unsicher und unbehaglich.
- Sie haben gern Menschen um sich und finden auch mit Fremden leicht Kontakt.
- Im geselligen Kreis sind sie oft Mittelpunkt, in ihrer Runde «führen» sie gerne das Gespräch.

Entscheiden sie sich für die Aussage, die am typischsten für sie ist. Es ist nur eine Antwort zugelassen!

#### Aufgabe 2: Bevorzugte Lebensweise

Sehen sie einmal von ihren persönlichen Erlebnissen ab und stellen sie sich vor, sie könnten ihr Leben noch einmal neu anfangen. Welche Lebensperiode würden sie besonders intensiv auskosten wollen? Wählen sie die Periode, die sie als die schönste ansehen.

- Die Geborgenheit und Sorglosigkeit in der Kindheit.
- Die Eroberung der Welt in der Jugend.
- Der Überblick und Abstand im Erwachsenenalter.

Falls ihnen die Entscheidung schwerfällt, hier noch eine Kontrollfrage als Hilfe: Welche «Jahrgänger» haben sie in der Schulzeit bevorzugt?

- |  |               |
|--|---------------|
| Hatten sie immer schnell Kontakt mit Jüngeren? | ➤ Kindheit    |
| Kamen sie mit Gleichaltrigen besser zurecht?   | ➤ Jugend      |
| Hatten sie mehr Kontakt mit Älteren?           | ➤ Erwachsener |

**Aufgabe 3: Reaktion bei Ärger**

Nicht immer geht alles so, wie man gerne möchte. Manchmal muss man sich ärgern, wird wütend oder regt sich auf. Wie reagieren sie bei Erregung?

Rangfolge

- Sie müssen sich abreagieren, herumlaufen, auf den Tisch klopfen, eine Tür zuknallen. ....
- Sie müssen sich aussprechen, sich alles von der Seele reden. ....
- Sie müssen allein damit fertig werden, ziehen sich am liebsten ganz zurück. ....

Diesmal sollten sie die drei Antworten in eine Rangfolge bringen, ihnen einen Stellenwert bzw. Noten geben:

- die für sie typische Antwort > 1
- die für sie vielleicht noch zutreffende Antwort > 2
- die für sie am wenigsten zutreffende Antwort > 3

**Aufgabe 4: Temperament**

Wie würden sie ganz allgemein ihr Temperament beschreiben? Was meinen sie, wie sie auf andere wirken?

Rangfolge

- Sie sind ruhig und gemütlich, sie lieben das «Währschafte». ....
- Sie sind lebhaft und impulsiv, sie lieben das «Wechselhafte». ....
- Sie sind zurückhaltend und «kühl», sie lieben daher das «Überlegte». ....

Bringen sie die drei Antworten wieder in eine Rangfolge wie oben bei Aufgabe 3.

### Aufgabe 5: Typische Eigenschaften

Wählen sie drei Feststellungen, die am besten auf sie zutreffen.

(Sie müssen sich für genau drei entscheiden)

- Sie sind gerade und offen, reden nicht um den heissen Brei herum, sind nicht immer sehr diplomatisch.
- Sie können ihre Gefühle schlecht zeigen, wirken eher verhalten und werden daher manchmal nicht richtig eingeschätzt.
- Sie sind schnell über Menschen, ihre Situation und Lebensumstände im Bild. Problemsituationen erfassen sie rasch.
- Sie lieben das Risiko und das Abenteuer. Sie leben nach dem Motto: «Nur wer wagt, gewinnt.»
- Sie sind empfindlich gegen Lärm jeder Art, «produzieren» selber auch wenig Lärm.
- Sie lieben eine raffinierte Küche und sind ein Feinschmecker.

### Aufgabe 6: Typische Eigenschaften

Wählen sie drei Feststellungen, die am besten auf sie zutreffen.

(Sie müssen sich für genau drei entscheiden)

- Sie sind gegen extreme Standpunkte, wirken eher ausgleichend und vermittelnd. Sie sind meistens auch kompromissbereit.
- Sie sind in der Regel kurz entschlossen, langes Zögern und Abwarten ist nicht Ihre Art.
- Sie lieben die «Ordnung» sehr, manchmal wirken sie auf andere sogar pedantisch.
- Sie machen es sich oft unnötig schwer, stellen Sachen immer wieder in Frage, neigen zum Grübeln und Zweifeln.
- Sie nehmen leicht an Gewicht zu, auch wenn sie nicht viel essen.
- Sie brauchen Bewegung und Betätigung, um sich körperlich wohl zu fühlen. Das Faulenzen ist nicht ihre Sache.

### Auswertung: Meine Präferenzen

Aufgabe 1:

|             |   |   |   |
|-------------|---|---|---|
| 1. Position | X |   |   |
| 2. Position |   | X |   |
| 3. Position |   |   | X |

|      |     |     |     |
|------|-----|-----|-----|
| Grün | - 1 | + 2 | - 1 |
| Rot  | - 2 | + 1 | + 1 |

Aufgabe 2:

|             |   |   |   |
|-------------|---|---|---|
| 1. Position | X |   |   |
| 2. Position |   | X |   |
| 3. Position |   |   | X |

|      |     |     |     |
|------|-----|-----|-----|
| Grün | + 2 | - 1 | - 1 |
| Rot  | + 1 | + 1 | - 2 |

Aufgabe 3:

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 |

|     |     |     |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 0   | - 2 | + 2 | - 2 | + 2 | 0   | Grün |
| + 2 | 0   | + 2 | - 2 | 0   | - 2 | Rot  |

Aufgabe 4:

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 |

|     |     |     |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| + 2 | + 2 | 0   | 0   | - 2 | - 2 | Grün |
| + 2 | 0   | + 2 | - 2 | 0   | - 2 | Rot  |

Aufgabe 5:

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Alle übrigen Möglichkeiten | X | X | X | X |   |   | X |   | X |   |   |   |
|                            |   |   | X |   | X | X | X | X |   |   | X |   |
|                            | X |   |   |   | X |   |   |   | X | X | X | X |
|                            | X | X | X | X |   |   |   | X |   | X |   |   |
|                            |   |   |   | X | X | X | X | X |   |   |   | X |
|                            |   | X |   |   |   | X |   |   | X | X | X | X |

|   |     |     |     |     |     |     |      |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 0 | 0   | - 2 | 0   | - 2 | + 2 | + 2 | Grün |
| 0 | + 2 | 0   | - 2 | - 2 | + 2 | 0   | Rot  |

Aufgabe 6:

|                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Alle übrigen<br>Möglichkeiten | X | X | X | X | X |   |   |   | X |   |   |   |
|                               | X |   |   |   | X | X | X | X |   |   | X |   |
|                               |   |   | X |   |   |   | X |   | X | X | X | X |
|                               |   |   |   | X |   |   |   | X | X | X | X | X |
|                               | X | X | X | X |   | X |   |   |   | X |   |   |
|                               |   | X |   |   | X | X | X | X |   |   |   | X |

|   |    |    |    |    |    |    |      |
|---|----|----|----|----|----|----|------|
| 0 | +2 | +2 | 0  | -2 | 0  | -2 | Grün |
| 0 | +2 | 0  | +2 | 0  | -2 | -2 | Rot  |

Zusammenfassung der Resultate:

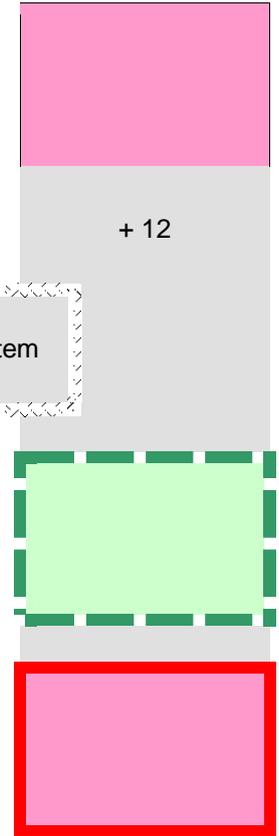
|           | Grün | Rot |
|-----------|------|-----|
| Aufgabe 1 |      |     |
| Aufgabe 2 |      |     |
| Aufgabe 3 |      |     |
| Aufgabe 4 |      |     |
| Aufgabe 5 |      |     |
| Aufgabe 6 |      |     |
| Total     |      |     |

Total Grün  
Übertrag von  
Vorderseite



Total Rot  
Übertrag von  
Vorderseite

+ Kehrwert Grün  
Grün mit umgekehrtem  
Vorzeichen



**Endresultat = Meine Präferenzen:**



+



+

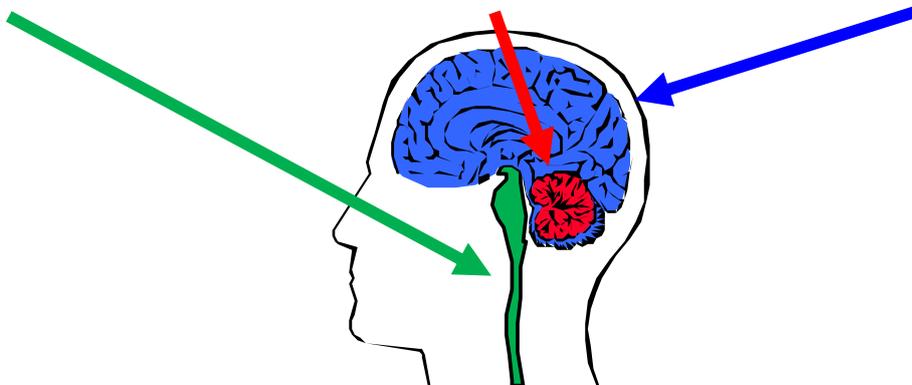


= 36

Stammhirn  
Angewiesen auf  
gemachte Erfahrungen

Zwischenhirn  
Spontane Reaktionen  
pragmatisch

Grosshirn  
Fähigkeit zu Abstrahieren  
in Zukunft denken



|                        | Grün  | Rot  | Blau  |
|------------------------|---|--|---|
| Einstellung            | Kollektives Denken<br>Scheut Veränderungen<br>Sucht Gespräche               | Dynamisches Denken<br>Bewirkt Veränderungen<br>Sucht Aktivitäten   | Rationales Denken<br>Sucht nach Perfektion<br>Sucht nach Gesetzmässigkeiten                                     |
| Beziehung zu Menschen  | Sucht menschliche Nähe<br>Gespür für Menschen<br>Allgemeine Beliebtheit     | Strebt nach Überlegenheit<br>Natürliche Autorität<br>Neigung zum Wettbewerb  | Strebt nach Sicherheitsabstand<br>Zurückhaltung<br>Tendenz zu Verschlossenheit                                  |
| Verhalten              | Kontaktfreudig<br>Ausgleichend  | Dominierend<br>Risikobereit  | Distanziert<br>Konsequent   |
| Denk- und Arbeitsweise | Intuition<br>Fingerspitzengefühl<br>Scheut neue Methoden<br>Verlässlichkeit | Praktisches Denken<br>Pragmatisches Vorgehen<br>Akzeptiert einsichtige Methoden<br>Neigung zum Probieren und Improvisieren | Systematisches Vorgehen<br>Abstraktionsvermögen<br>Will brauchbare Methoden verbessern<br>Sprachliche Präzision |
| Prioritäten            | Bevorzugt die Routine   | Stellt Dringliches eher vor Wichtiges  | Plant sorgsam und langfristig   |
| Zeitmanagement         | Verwendet viel Zeit auf Kontakte  | Lebt aktiv im Tagesgeschehen   | Sieht stets Erfordernis einer Planung   |
| Erfolg durch ...       | ... Sympathie   | ... mitreissen   | ... überzeugen  |

## Die blaue Komponente

### Bedürfnis nach Distanz

Die Grösse der blauen Komponente ist ein Mass für den Sicherheitsabstand, den sie zwischen sich und den anderen Menschen brauchen. Bei deutlicher Ausprägung dieser Komponente sind sie ein Individualist und haben in vieler Hinsicht ihre eigenen Ansichten, die sie den Anderen aber nicht aufzwingen wollen. Es ist überhaupt nicht ihre Art, anderen – wörtlich oder im übertragenen Sinne – «zu nahe zu treten». Umgekehrt lassen sie auch niemand zu nahe an sich heran. Im Kontakt mit Fremden sind sie zurückhaltend. Es dauert eine ganze Weile, bis sie warm werden. Sie wirken meist nicht gleich beim ersten Eindruck auf andere, sondern gewinnen erst bei näherem Kennenlernen. Sie sind sensibel und dünnhäutig und empfinden die Sympathie, Gleichgültigkeit oder Antipathie anderer stark. Aber man kann ihnen ihre Gefühle nicht anmerken. «Interessant, aber kompliziert und schwer zu durchschauen» ist oft das Urteil ihrer Umgebung. Ihr Abstand zu den anderen, aber auch zu sich selbst gibt ihnen die Möglichkeit, vieles kritischer, nüchterner, mit weniger gefühlsmässigen Vorurteilen zu sehen. Daraus erklärt sich auch ihre Neigung zu scharfer, oft empfindlich treffender Ironie, die sich aber nicht nur gegen andere richtet, sondern in der Fähigkeit zur Selbstironie sich selbst nicht ausnimmt.



### Orientierung an der Zukunft

Die blaue Komponente ist ein Mass für die Fähigkeit, die Zukunft gedanklich vorwegzunehmen. Bei einer ausgeprägten blauen Komponente sind sie der Gegenwart immer schon ein Stück voraus. Nicht was war oder was ist beschäftigt sie, sondern was denkbar und in Zukunft möglich ist. Sie tun kaum etwas ohne Planung, das heisst ohne Durchdenken der künftigen Entwicklung. Dieses Prüfen aller Möglichkeiten und Konsequenzen macht ihnen Entscheidungen nicht leicht. Sie neigen zum Perfektionismus und möchten, dass ihre Entscheidungen gegen alle denkbaren Möglichkeiten abgesichert sind. Sie verstehen ihre Zeit gut einzuteilen und sind meist überpünktlich.

### Fähigkeit zum Ordnen

Sie erfassen schnell das Wesentliche, überblicken Zusammenhänge und erkennen die Ordnungsgesetze hinter scheinbar zusammenhanglosen Einzelheiten. Sie geben sich nicht mit der Oberfläche zufrieden, sondern suchen nach Hintergründen, Strukturen und Verbindungen. Sie können logische Zusammenhänge und Ordnungen nicht nur selbst erkennen und aufbauen, sie haben auch eine natürliche Begabung, solche Zusammenhänge anderen verständlich und einprägsam zu vermitteln. Ihre Fähigkeit, mit der Sprache wie mit einem Präzisionsinstrument umzugehen, kommt ihnen dabei entgegen.

### Was tun und was lassen, wenn die blaue Komponente die stärkste ist

Sie haben Erfolg, weil sie überzeugen. Ihr systematisches, ordnendes Denken, ihre Fähigkeit, rasch das Wesentliche zu erfassen und ihre Begabung, den logischen Aufbau ihrer Gedanken auch anderen zu vermitteln, geben ihnen in jeder Argumentation einen entscheidenden Vorsprung. Setzen sie diesen Vorteil ein! Sie wissen, dass es ihnen nicht gegeben ist, die anderen im Sturm zu erobern. Sie wissen aber auch aus der Erfahrung, dass die Zeit ihr Verbündeter ist. Lassen sie sich deshalb durch Anfangsschwierigkeiten nicht entmutigen. Ihr planvolles Vorgehen, ihre Geduld und Zähigkeit und ihre Überzeugungskraft bringen ihnen zwar keine schnellen, aber dafür umso nachhaltigere Erfolge. Auch im menschlichen Kontakt gewinnen sie im Laufe des zunehmenden Kennenlernens. Lassen sie sich von dieser Gewissheit helfen, die Befangenheit bei ersten Kontakten mit ruhigem Selbstvertrauen zu überwinden. Übertreiben sie ihren Perfektionismus nicht. Sie verlangen viel von sich und anderen – verlangen sie nicht zu viel! Prüfen sie bei Entscheidungen nicht zu lange alle Alternativen, sondern haben sie auch einmal den Mut, sich auf eine Lösung, die machbar erscheint, festzulegen.

## Die blaue Komponente in Verbindung mit anderen Komponenten:

### Zweite Komponente Grün

Bei dieser Konstellation werden die systematisch ordnenden Verstandeskräfte durch Intuition und Fantasie bereichert. Aus dieser Verbindung ergeben sich eine besondere Originalität des Denkens und die Fähigkeit zu schlagfertigen Formulierungen. Das Abstandsbedürfnis der blauen Komponente wird in dieser Konstellation gemildert, und es kommt – je nach der Stärke der grünen Komponente – schneller zu Kontakten. Zudem ergibt diese Kombination eine besondere Sicherheit des Geschmacks im ästhetischen Bereich.

### Zweite Komponente Rot

Bei dieser Konstellation verbindet sich das kühle logische Denken mit härteren Methoden der Durchsetzung des für richtig Befundenen. Der eigene Standpunkt wird fester und – bei stärkerer roter Komponente – unter Umständen auch aggressiver vertreten. Hier ist Selbstdisziplin erforderlich, damit diese Kombination in ihrer Mischung von Logik und Dynamik ihre starke suggestive Wirkung auf andere ausüben kann. Ohne diese Selbstdisziplin, die Übersteigerungen verhindert, wirkt sie leicht rechthaberisch und provoziert Widerstand und Ablehnung.

## Die grüne Komponente

### Bedürfnis nach Kontakt

Die Stärke der grünen Komponente zeigt an, in welchem Masse sie auf menschliche Kontakte hin orientiert sind. Bei starker Ausprägung dieser Komponente ist ein lebhaftes Interesse an Menschen, ihren Lebensumständen und Schicksalen eine zentrale Eigenschaft ihres Wesens. Unter Menschen sind sie in Ihrem Element. Sie finden sich unter ihnen leicht zurecht und es fällt ihnen nicht schwer, sie richtig zu nehmen und Kontakt mit ihnen aufzubauen. Die Initiative bei solchen Kontakten geht oft von ihnen aus. Der Kontakt mit Menschen fällt ihnen nicht nur leicht, er wird ihnen auch leicht gemacht, denn die Anderen kommen ihnen dabei meist entgegen. Durch ihr Wesen, ihre Ausstrahlung an persönlichem Interesse und menschlicher Wärme fordern sie Sympathie geradezu heraus. Die Stärke ihrer grünen Komponente ist daher ein guter Massstab dafür, wie beliebt sie – auch ohne ihr eigenes bewusstes Zutun – in ihrer menschlichen Umgebung sein können. Sie brauchen diesen menschlichen Kontakt, den sie so leicht finden. Menschliche Isolierung ist für sie unerträglich. Zum vollkommenen Erleben gehört für sie der zwischenmenschliche Kontakt. «Geteilter Schmerz ist halber Schmerz, geteilte Freude doppelte Freude» – dieses Sprichwort kennzeichnet treffend das Bedürfnis nach menschlichem Kontakt, wie man es bei Personen findet, deren grüne Komponente ausgeprägt ist.



### Orientierung an der Vergangenheit

Kennzeichnend für die grüne Komponente ist die Fähigkeit, sich die Erfahrungen der Vergangenheit nutzbar zu machen. Jeder Mensch besitzt einen riesigen Vorrat unbewusst gespeicherter Lebenserfahrungen. Je stärker ihre grüne Komponente ausgeprägt ist, umso mehr steht ihnen dieser Erfahrungsschatz zur Verfügung und gibt ihnen eine starke gefühlsmässige Sicherheit. Bei dieser Orientierung an den Erfahrungen der Vergangenheit ist es kein Wunder, dass sie sich wohler und sicherer fühlen, wenn sie auf Bekanntes, Vertrautes aufbauen können. Auch bilden sie leicht Gewohnheiten und trennen sich nicht gerne von diesen. Sie vermeiden einschneidende Veränderungen und sind an beständigen Entwicklungen und dem Ausgleich extremer Standpunkte interessiert.

## Fähigkeit zum «Spüren»

Die Fähigkeit, jederzeit – wenn auch unbewusst – über den gesamten Speichervorrat der Erfahrungen zu verfügen, ergibt ein sicheres «Gespür» für Menschen und Situationen. Daher ist die grüne Komponente ein Mass für jene Eigenschaften, die man oft als «Instinktsicherheit» bezeichnet.

Bei ausgeprägter grüner Komponente beeindruckten sie ihre Umgebung häufig durch ihr treffendes gefühlsmässiges Urteil über Menschen und ihr «Fingerspitzengefühl» im Umgang mit ihnen. Wenn sie solche «Gefühle» auch oft nicht logisch begründen können, werden sie sehr häufig durch die Erfahrung bestätigt.

Was tun und was lassen, wenn die grüne Komponente die stärkste ist?

Sie haben Erfolg, weil man sie sympathisch findet. Bauen sie auf diesem Vorteil auf. Tun sie, was ihrem Wesen entspricht. Seien sie nett, freundlich und ausgleichend. Tun sie Menschen einen Gefallen, ohne gleich nach dem Nutzen zu fragen. Sie sind dabei der Gewinner – gerade, wenn sie sich nicht hektisch um den Erfolg bemühen. Denken sie daran, dass ihre Stärke im leichten Einstieg liegt und nicht im langen, zähen Ringen. Bei starkem Widerstand halten sie sich lieber zurück und warten sie auf ihre Chance. Verlassen sie sich ruhig auf ihr sicheres Gefühl für Menschen und Situationen. Lernen sie, die leisen Signale aus ihrem Unbewussten zu erkennen und zu beachten. Denn aus dieser unbewussten Auswertung ihrer gespeicherten Erfahrungen erhalten sie oft bessere Hinweise als durch Ratschläge anderer oder durch langes Grübeln. Denken sie aber gerade bei Ihrer Kontaktfähigkeit und Kontaktfreudigkeit auch daran, dass nicht alle Menschen ein so starkes Bedürfnis nach Kontakt und eine solche Fähigkeit dazu besitzen. Achten sie darauf, dass sie in ihrem Bestreben, den Menschen nahe zu kommen, ihnen nicht zu nahekommen. Respektieren sie die Sicherheitszone, die viele Menschen um sich brauchen und in die man nicht eindringen darf, um nicht Abwehr auszulösen.

## **Die grüne Komponente in Verbindung mit anderen Komponenten:**

### Zweite Komponente Rot

Menschen stehen bei dieser Konstellation immer noch im Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns. Sie sind aber nicht mehr ganz so gemütlich, konziliant und kompromissbereit. Je nach der Stärke der roten Komponente sind sie härter, konsequenter und mehr darauf bedacht, sich durchzusetzen. Oft bleibt eine solche rote Komponente an zweiter Stelle in normalen Situationen im Hintergrund, kann aber in Ausnahmesituationen, wie zum Beispiel bei Ärger oder in Erregung, unerwartet in den Vordergrund treten. Dann ist Selbstkontrolle dringend erforderlich.

### Zweite Komponente Blau

Die menschlichen Kontakte sind bei dieser Konstellation von beiden Seiten etwas weniger spontan, etwas wählerischer. Das ergibt manchmal etwas weniger stürmische Anfangserfolge, dafür aber dauerhaftere Verbindungen. Das intuitive, gefühlsmässige Reagieren wird durch die ordnende Logik ergänzt: eine Kombination, die der wirksamen sachlichen Argumentation zugutekommt. Mit ihrer Zeit gehen sie unter dem Einfluss einer zweiten blauen Komponente etwas umsichtiger um als ohne diese.

## Die rote Komponente

### Bedürfnis nach Dominanz

Die Kontakte mit Menschen sind bei der roten Komponente nicht ganz so unverbindlich und gesellig wie bei der grünen Komponente. Die Stärke der roten Komponente zeigt an, inwieweit sie mit anderen Menschen nicht nur Zusammensein, sondern bei diesen anderen auch Mittelpunkt sein und das Sagen haben möchten. Wenn die rote Komponente stark ausgeprägt ist, baut sich die menschliche Umwelt für sie nach einer klaren Rangfolge auf. Es gibt dann kaum jemanden, der genau neben ihnen einzuordnen ist, sondern er steht entweder über oder unter ihnen. Die anderen sind für sie nicht nur Partner, sondern immer zugleich auch Massstab und Ansporn. Sie lieben es, sich mit anderen zu messen. Wettbewerb bedeutet für sie eine Herausforderung, der sie sich gern stellen und die sie veranlasst, ihr Bestes zu geben. Es ist nicht ihre Art, leicht aufzugeben und zurückzustecken. Vielmehr möchten sie den anderen zeigen, was sie können. Sie sind direkt und reden nicht erst lange um den heißen Brei. Ihre Meinung vertreten sie meist fest und kompromisslos. Man weiss bei ihnen, woran man ist. Sich zu verstellen liegt ihnen nicht, Diplomatie ist nicht ihre Stärke. Ihr starker Wille, sich durchzusetzen, gibt ihnen eine natürliche Autorität, die andere spüren und anerkennen – auch dann, wenn sie es nicht bewusst darauf anlegen. Man erwartet von ihnen Direktiven und Anregungen. In kritischen Situationen schaut man auf sie.



### Orientierung an der Gegenwart

Die rote Komponente ist ein Mass für die Fähigkeit, die Möglichkeiten des Augenblicks zu erkennen und zu nutzen. Es ist ihnen mehr als Menschen mit einer Vorherrschaft der anderen Komponenten gegeben, «das Glück beim Schopf zu packen». Ihr Element ist das Hier und Jetzt, das im Augenblick machbare. Ihre Reaktionen auf die Gegebenheiten des Augenblicks sind spontan und unmittelbar, wenig gebremst durch lange Überlegungen. Diese Konzentration auf das im Augenblick notwendige erklärt ihre Entschlussfreudigkeit und Risikobereitschaft. Geduld ist nicht ihre Stärke. Sie brauchen Aktivität, es muss immer etwas geschehen, und zwar sofort. Diese Dynamik ihres Wesens steckt an und reisst mit. Wo sie sind, ist immer etwas los.

### Fähigkeit zum «Begreifen»

Die rote Komponente ist zugleich ein Mass für die Wirklichkeitsnähe des Denkens. Bei einer stark ausgeprägten roten Komponente geben sie sich nicht Wunschträumen hin, sondern bleiben in ihrem Denken fest auf dem Boden der Realität. Sie «begreifen» die Welt in einem sehr wörtlichen Sinne. Das Greifbare, Konkrete, Machbare ist stets der Mittelpunkt ihres Interesses. Sie wollen greifbare Ergebnisse erzielen, wollen «Nägel mit Köpfen machen».

Es liegt ihnen mehr, die Dinge anzupacken, als lange über sie zu grübeln. «Probieren geht über Studieren» ist ihre Einstellung. Sie haben auch eine gute Fähigkeit zu improvisieren und wissen sich in den meisten Situationen zu helfen.

### Was tun und was lassen, wenn die rote Komponente die stärkste ist?

Sie haben Erfolg, weil sie andere mitreissen. Setzen sie die suggestive, mitreissende Wirkung ihrer Persönlichkeit bewusst ein. Ihre Dynamik, ihre Entscheidungsfreudigkeit und ihr Optimismus wirken ansteckend, auch wenn das den Anderen nicht immer bewusst wird. Es liegt in ihrer Natur, sich durchzusetzen. Sie können sich dabei auf ihre Autorität stützen, die von den anderen – auch wieder meist unbewusst – anerkannt wird. Legen sie es nicht besonders darauf an, «Eindruck zu machen». Sie haben es nicht nötig, sondern verlieren durch auffälliges Geltungsbedürfnis viel von der natürlichen Wirkung, die sie ohne solche Mätzchen ausstrahlen. Es ist ihre Eigenart, schnell und ohne lange Überlegungen zu reagieren.

Lernen sie, zwischen schnell und vorschnell zu unterscheiden. Halten sie ihr auf Augenblicksreaktionen eingestelltes Temperament so am Zügel, dass aus zielbewusster Dynamik und imponierender Entschlussfähigkeit nicht Unüberlegtheit und leere Hektik wird. Besonders im Zustand von Erregung und Ärger sollten sie nicht sofort reagieren, sondern eine kleine Besinnungspause einlegen. Dadurch können sie manche Unbedachtheit vermeiden, die ihnen später leidtut und sie in unnötige Schwierigkeiten bringen kann.

### **Die rote Komponente in Verbindung mit anderen Komponenten:**

#### Zweite Komponente Grün

Diese Komponente verringert das Bedürfnis, sich durchzusetzen und anderen den eigenen Willen aufzudrängen. Sie werden dadurch konzilianter und kompromissbereiter. Manche Kanten der roten Komponente werden geglättet, sie ecken nicht so leicht an. Mit dieser Kombination können sie Überlegenheit beweisen, ohne den anderen das Gesicht verlieren zu lassen. Gegenüber der eher etwas spartanischen Einstellung der roten Komponente allein werden in dieser Kombination auch manche Annehmlichkeiten des Lebens mehr geschätzt.

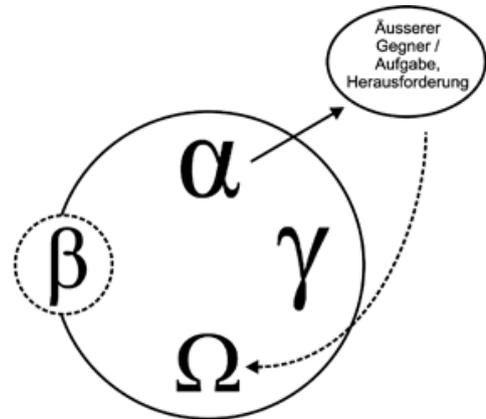
#### Zweite Komponente Blau

In dieser Konstellation verbinden sich die Spontanität und der Ehrgeiz der roten Komponente mit der Fähigkeit der blauen Komponente, Ziele vorausschauend zu planen und zäh zu verfolgen. Dadurch wird das Handeln etwas weniger vom Augenblick bestimmt, sondern überlegter und konsequenter. Die Risikobereitschaft der roten Komponente in Verbindung mit der Undurchschaubarkeit und Selbstkontrolle der blauen Komponente ergeben oft erfolgreiche «Pokerspieler». Dies auch im übertragenen Sinn als kluge Taktiker im Geschäftsleben.

### 3.4 Rangdynamik-Modell (nach Raoul Schindler)

Obwohl jeder Mensch anders ist, verhalten sich die einzelnen Individuen in der Gruppe betrachtet gleich. Es gibt immer eine Führungspersönlichkeit, seine Gefolgschaft und einen Skeptiker. Der Psychoanalytiker Raoul Schindler hat dies in den drei Positionen seines Rangdynamik-Modells festgehalten.

Jeder Mensch ist anders und verhält sich daher auch anders. In Schulklassen ist dies besonders gut zu beobachten. Es gibt immer einen Klassensprecher, auch einen Klassenkasperl, einen Streber, einige Faulpelze und natürlich den bei den Lehrern besonders beliebten ständig nervenden Störenfried. Der österreichische Psychotherapeut, Psychoanalytiker und Psychiater Raoul Schindler hat in den 50er Jahren anhand von Beobachtung verschiedenster Gruppen aus seinem Arbeitsumfeld ein Modell für die Interaktion von Gruppenmitgliedern entwickelt, das allgemein unter dem Begriff «Rangdynamisches Positionsmodell», oder kurz «Rangdynamik-Modell» bekannt ist. Als Spezialist für Familientherapie, Gruppentherapie und Psychotherapie von Psychotikern kam er zu dem Schluss, dass dieses Modell immer funktioniert, egal ob in Schulklassen, Freundeskreisen, Familien, Gruppentherapiesitzungen oder Arbeitsgruppen in Unternehmen. Dieses besagt, dass in Gruppen ab drei Personen immer drei bis vier unterschiedliche Positionen besetzt sind. In diesen Positionen geht es um Macht, Einfluss und Führung innerhalb der Gruppe. Dieses Phänomen der Positionsaufteilung erfolgt in jeder Gruppe und ohne, dass es den Gruppenmitgliedern bewusst ist.



Folgende Positionen sind im Rangdynamik-Modell verankert:

#### Die Alpha-Position

Das Alpha-Tier ist in der Natur der Rudelführer, so auch im Rangdynamik-Modell. Das Gruppenmitglied in der Alpha-Position bestimmt die Richtung, in die sich die Gruppe bewegt, leitet die Auseinandersetzung mit dem gemeinsamen Gegenüber, führt Verhandlungen und trifft Entscheidungen.

So identifiziert man ein Alpha:

- Er formuliert die gemeinsamen Gruppenziele, die anderen folgen.
- Er ist der «Sprecher» der Gruppe und repräsentiert sie nach aussen.
- Er verhandelt mit dem Gegenüber der Gruppe.
- Er gibt die meisten inhaltlichen Impulse.
- Die anderen schweigen wenn er redet, er erntet selten Widerspruch.

#### Die Beta-Position

Dies ist die einzige Position, die nicht unbedingt in der Gruppe vertreten sein muss. Die Beta-Position nimmt sozusagen die neutrale Rolle ein, oftmals der Spezialist oder Fachexperte. Mit emotionaler Zurückhaltung wirft der Beta hin und wieder sachliche Einwände ein und gibt unabhängige fachliche Ratschläge. Durch seine neutrale Einstellung ist er oft nicht angreifbar. Die Betas sind oft gute Kandidaten für den Nachfolger des Alpha, aufgrund seiner Unabhängigkeit können die Gammas plötzlich von seinen Ideen mehr halten und ihn zum neuen Alpha machen.

So identifiziert man ein Beta:

- Er gibt fachlich-sachliche Hinweise und Ratschläge bzgl. eingeschlagener Richtung und Methode.
- Er argumentiert nie emotional oder aus dem Bauch heraus, sondern immer mit anerkanntem Fachwissen untermauert.
- Er wird in schwierigen Situationen vom Alpha am ehesten zu Rate gezogen.
- Er nimmt auch zu Bezugspersonen ausserhalb der Gruppe Kontakt auf.

Die Dynamik in den Gruppen entsteht nun durch die Interaktion zwischen den einzelnen Positionen. Ihre gemeinsame Identität stärkt die Gruppe im Imponieren gegen Omega. Gleichzeitig ist man jedoch gegenüber «Feinden» von aussen eine eingeschworene Einheit. Sollten Alpha oder Omega aus irgendeinem Grund die Gruppe verlassen, wird ein anderer an deren Stelle treten. Ein Anführer sowie der Gegenpol zum Alpha, ein kritischer Geist, sind in jeder Gruppe vorhanden.

### **Die Gamma-Position**

Die Gammas stellen die Gefolgschaft des Alphas. Sie unterstützen die Richtung des Alphas durch Zuarbeiten, identifizieren sich mit den von ihm vorgegebenen Zielen, haben jedoch keinen eigenen Führungsanspruch. In einer Gruppe sind die Gammas meist die Mehrheit.

So identifiziert man ein Gamma:

- Er stimmt dem Alpha sofort zu und bestärkt ihn in seinem Vorhaben.
- Er versucht die anderen auf die Seite des Alpha zu ziehen.
- Er steht hinter dem Verhalten des Alpha und versucht, es zu imitieren.
- Er reagiert gelangweilt, unwirsch oder sogar aggressiv auf die Einwürfe des Omega.

### **Die Omega-Position**

In der Biologie ist die Omega-Position das Gegenteil von Alpha, der Schwächste, der erst zur Futterstelle darf, wenn sich alle anderen schon satt gefressen haben. Raoul Schindler hat die Omega-Position anders definiert. Er ist nach wie vor der Gegenpol zum Alpha, jedoch dahingehend, dass er Widerstand gegen die Zielerreichung ausdrückt, eingeschlagene Wege kritisch hinterfragt und mögliche Schwierigkeiten hervorhebt. Dies ist zwar einerseits äusserst wichtig für die Risiken- und Gefahrenerkennung der Gruppe, von den anderen Mitgliedern wird der Omega jedoch oft als ungeliebter Störenfried empfunden oder als Sündenbock herangezogen.

So identifiziert man ein Omega:

- Er reagiert am stärksten gegen Alpha und zieht in die Gegenrichtung.
- Er wird dafür von den Gammas bestraft.
- Er wird am ehesten als lästig oder störend empfunden.
- Er wird gern als Sündenbock herangezogen.
- Er wird mit seinen Einwänden und kritischen Fragen als Hindernis für eine schnelle Lösung oder Entscheidung betrachtet.

### 3.5 Team-Management-Rad (nach Margerison / McCann)

Da Teams zusammengestellt werden, um komplexe Lösungen zu erarbeiten, ergeben sich eine Reihe verschiedener Aufgaben und Funktionen. Dementsprechend müssen in einem Team auch eine Vielfalt verschiedener Arbeitsstile sowie Denk- und Verhaltensweisen vertreten sein. Menschen unterscheiden sich grundsätzlich in ihrem Verhalten in folgenden 4 Bereichen:

- Introvertiertes oder extrovertiertes Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen.
- Praktisches oder kreatives Vorgehen bei der Informationsbeschaffung und -verarbeitung.
- Analytische oder intuitive Entscheidungsfindung.
- Strukturierte oder flexible Selbst- und Arbeitsorganisation.



|                |  |
|----------------|--|
| Der Berater    | Er sorgt dafür, dass möglichst viele Informationen zu einem Problem gesammelt und verständlich aufbereitet werden. Mit Ratschlägen und dem Treffen von Entscheidungen ist er eher vorsichtig. Er verwendet lieber sehr viel Zeit darauf, auch Details zu klären und alle nötigen Informationen zu beschaffen, um Fehlentschlüssen so wirksam wie möglich vorzubeugen. Er steuert viel Inhaltliches zum Thema bei, ist aber kein Organisator. Was den Teamgeist anbelangt, leistet er wertvolle Aufbau- und später Förderarbeit.  |
| Der Kreative   | Er «sprudelt über» vor Ideen und er liebt es, Althergebrachtes auf den Kopf zu stellen und mit Neuem zu experimentieren. Da er sich schwer unterordnet, keine Hierarchien akzeptiert, am liebsten selbständig arbeitet und mit seinem Ideenreichtum oft genug für Veränderungen und Umstellungen sorgt, ist er innerhalb des Teams leicht mit den anderen Mitgliedern in Einklang zu bringen. Dafür gewährleistet er, dass immer wieder ein «frischer Wind» durch die Arbeit des Teams weht.   |
| Der Überzeuger | Im gelingt es mühelos, den Überblick zu bewahren und zur rechten Zeit die notwendigen Kontakte zu knüpfen, die nötigen Informationen aufzutreiben und schliesslich die erforderlichen Hilfsmittel zu beschaffen. Er sieht vor allem die grosse Linie und interessiert sich weniger für das Detail. Er ist neuen Ideen gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen und versteht es darüber hinaus ausgezeichnet, andere für Innovationen zu begeistern, was ihm seine Kontaktfreudigkeit zusätzlich erleichtert. Er kann sowohl Ideen von aussen einbringen als auch nach aussen präsentieren.   |
| Der Bewerter   | Er prüft sorgfältig, ob und inwieweit neue Ideen mit realistischen Mitteln in die Praxis umgesetzt werden können und schätzt ausserdem Arbeitsergebnisse realistisch ein. Bei der Herstellung eines Prototyps ist er «Feuer und Flamme», doch mit der Organisation der Serienproduktion hat er es weniger «am Hut». Die Marktprüfung eines Prototyps interessiert ihn, die routinemässige Produktion und der Massenverkauf nicht. Aus analytischer und objektiver Perspektive schätzt er Praktikabilität und Marktgängigkeit einer Neuigkeit ein und kümmert sich, wenn das Projekt die Prüfung bestanden hat mit viel Engagement darum, die neue Idee zu entwickeln und zu verwirklichen. |

|                 |  |
|-----------------|--|
| Der Entscheider | Ist es erst einmal geschafft, ihn für eine neue Idee zu begeistern, sorgt er mit Elan durch die Erstellung von konkreten Plänen die Organisation von Personal und Systemen und die Festsetzung von Terminen und Zielen, dass die Idee Wirklichkeit werden kann. Krisen können ihn nicht einschüchtern, im Gegenteil, der Gedanke, diese überwinden zu müssen, spornt ihn an. Er schätzt Hierarchien und klare Strukturen. Seine Haltung gegenüber anderen Mitmenschen ist eher unpersönlich, da sie stark von seinem Urteil über deren Leistungsfähigkeit beeinflusst ist. |
| Der Macher      | Ohne ihn bliebe in einem Team alle Routinearbeit liegen, denn seine Stärke liegt im Durchhaltevermögen und seiner Zuverlässigkeit, wenn es darum geht, dass Arbeiten regelmässig und nach festen Vorgaben ausgeführt werden müssen. Sein gesunder Realismus gegenüber den eigenen Fähigkeiten und der Erreichung des gesetzten Teamziels sorgt dafür, dass er andere Teammitglieder zur Einhaltung von Plan- und Budgetvorgaben zu mahnen versteht.  |
| Der Prüfer      | Da seine «Spezialität» die Ausarbeitung von Details und das Aufspüren von Fehlern ist, ist er der geborene Mann für die Qualitätssicherung und Budgetplanung. Es bereitet ihm keinerlei Schwierigkeiten, seine Konzentration lange und gründlich einer bestimmten Aufgabe zu widmen. Seine eher geringe Kontaktfreudigkeit lässt ihn zum wichtigen Mann im Hintergrund werden, der es versteht, ganz im Stillen für Ordnung zu sorgen.   |
| Der Bewahrer    | Als Führer ist er weniger geeignet, als Helfer dafür umso besser. Er leistet schwachen Teammitgliedern gerne und ohne auf eigene Vorteile bedacht zu sein Unterstützung. Ausserdem versteht er es, die Gefühlsbeziehungen im Team zu stabilisieren und diesem so ein entsprechend kräftiges «Rückgrat» zu verleihen. Wer «sein» Team kritisiert, muss mit heftiger Gegenwehr von seiner Seite rechnen. Er ist ferner auf die Aufrechterhaltung von Teamnormen und Werten bedacht und steht Veränderungen jeglicher Art von der Grundtendenz eher reserviert gegenüber.     |

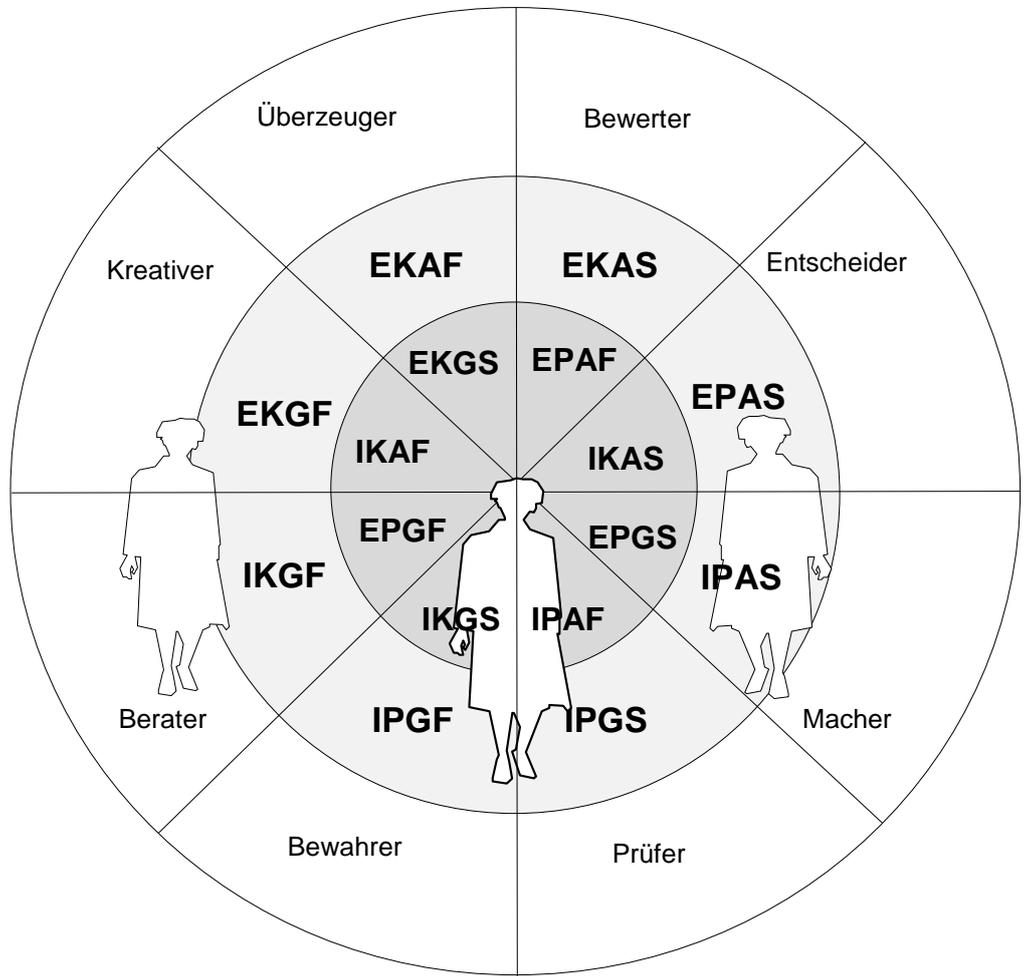
Selbsttest: Welcher Teamtyp sind sie?

Welche Verhaltensweisen bevorzugen sie? Entscheiden sie sich bei den vier untenstehenden Verhaltensmöglichkeiten für die eine oder die andere Verhaltensweise. Wichtig ist, dass sie die Verhaltensweise wählen, die ihren persönlichen Präferenzen am meisten entspricht, unabhängig davon, welche Verhaltensweise ihre jetzige Stellung von ihnen verlangt.

| <b>1. Im Umgang mit anderen Menschen bin ich eher:</b>   |   |
|--|---|
| <b>Extrovertiert = E</b><br>Extrovertierte Menschen  | <b>Introvertiert = I</b><br>Introvertierte Menschen   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– entwickeln ihre Gedanken oft, während sie mit anderen sprechen,</li> <li>– treffen gerne mit anderen Menschen zusammen und lieben gesellschaftliche Veranstaltungen,</li> <li>– arbeiten gerne an verschiedenen Aufgaben gleichzeitig,</li> <li>– melden sich bei Sitzungen oft zu Wort.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– denken lieber gründlich nach, bevor sie sprechen,</li> <li>– haben kein grosses Bedürfnis, sich regelmässig mit anderen zu treffen,</li> <li>– konzentrieren sich auf eine Aufgabe,</li> <li>– halten sich bei Sitzungen eher im Hintergrund.</li> </ul> |
| <b>2. In der Beschaffung und Verwertung von Informationen bin ich eher:</b>  |   |
| <b>Praktisch = P</b><br>Praktische Menschen  | <b>Kreativ = K</b><br>Kreative Menschen   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– bevorzugen klar definierte Probleme,</li> <li>– arbeiten gerne mit ausgereiften Ideen,</li> <li>– halten sich an Pläne und Vorgaben,</li> <li>– ertragen geduldig Routinearbeiten,</li> <li>– achten auf Fakten und Details.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– lieben vielschichtige Probleme,</li> <li>– bringen regelmässig neue Ideen hervor,</li> <li>– suchen nach neuen Ansätzen,</li> <li>– langweilen sich bei Routinearbeiten,</li> <li>– sehen das grosse Ganze.</li> </ul>                                   |
| <b>3. In meiner Entscheidungsfindung bin ich eher:</b>   |   |
| <b>Analytisch = A</b><br>Analytische Menschen  | <b>Gefühlsmässig = G</b><br>Gefühlsmässige Menschen   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– versuchen, objektive Entscheidungskriterien zu schaffen,</li> <li>– entscheiden unabhängig und kühl,</li> <li>– lieben Analysen und Klarheit,</li> <li>– setzen Ziele und lassen sie zu ihrer Überzeugung werden,</li> <li>– sind aufgabenbezogen.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– besitzen subjektive, persönliche Entscheidungskriterien,</li> <li>– erscheinen engagiert,</li> <li>– lieben Harmonie,</li> <li>– entwickeln Ziele auf der Grundlage ihrer Überzeugungen,</li> <li>– sind menschenbezogen.</li> </ul>                     |
| <b>4. In der Organisation von mir selbst und meinen Mitarbeitern bin ich eher:</b>   |   |
| <b>Strukturiert = S</b><br>Strukturierte Menschen  | <b>Flexibel = F</b><br>Flexible Menschen  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– lieben klare Verhältnisse und Ordnung,</li> <li>– entwickeln einen Plan und halten sich daran,</li> <li>– teilen die Zeit bewusst ein und halten Termine,</li> <li>– mögen keine unklaren Verhältnisse,</li> <li>– haben eine feste Meinung.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– fühlen sich auch in der Unordnung wohl,</li> <li>– ändern ihre Pläne manchmal täglich,</li> <li>– überschreiten oft festgesetzte Termine,</li> <li>– tolerieren unklare Verhältnisse,</li> <li>– ändern oft ihre Meinung.</li> </ul>                     |

### Auswertung: Welcher Teamtyp sind sie?

Wenn sie sich für 4 Verhaltensweisen entschieden haben, notieren sie sich bitte die Buchstabenkombination (z.B. EPAS für extrovertiert / praktisch / analytisch / strukturiert). Aus der nachfolgenden Lösungsgrafik können sie anhand dieser ihre Rollenpräferenz ablesen.



Die Grafik hat einen inneren und einen äusseren Kreis:

- Liegt ihre Buchstabenkombination im äusseren Kreis, so bedeutet dies, sie leben ihre Rollenpräferenz in ausgeprägter Form.
- Liegt sie im inneren Kreis, so ist ihre Rollenpräferenz wohl typisch, aber nicht so stark ausgeprägt.

### 3.6 Riemann-Thomann-Kreuz (nach Fritz Riemann, Christoph Thomann)

#### Wie das Modell entstand

Das Verhalten von Menschen nach verschiedenen Typisierungen bestimmen zu können reicht bis zu den berühmten Philosophen und Ärzten der griechischen Antike zurück. Weitere wichtige Persönlichkeiten wie der im 15. Jahrhundert geborene Arzt, Philosoph und Alchemist Paracelsus, so auch die Schriftsteller Goethe und Schiller, der Philosoph Nietzsche oder der weltberühmte Psychologe des beginnenden 20. Jahrhunderts Carl Gustav Jung haben mit verschiedenen oder auch zum Teil aufeinander aufbauenden Typen- und Temperamentlehren versucht, die vielen unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale von Menschen in bestimmten Kategorisierungen festhalten und damit auch wahrscheinlich zu erwartende Verhaltensmuster vorhersagbar machen zu können. Aus diesen Ansätzen, die Wesens- und damit Verhaltensmerkmale von Menschen einordnen und vorhersagen zu können, entstand in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auch das Riemann-Thomann-Modell in Zusammenarbeit des Psychoanalytikers Fritz Riemann und dem Psychologen Christoph Thomann.

#### Die Grundannahmen des Riemann-Thomann-Modells

Das Riemann-Thomann-Modell teilt die grundlegenden Wesensmerkmale von Menschen in vier Ausrichtungen ein. Demgemäss gibt es Typen, auf die mehr oder weniger stark mindestens eine dieser Kategorien zutrifft, in den häufigsten Fällen aber eine Mischform aus zwei der möglichen vier Grundausrichtungen passend erscheinen. Die Kategorien des Riemann-Thomann-Modells bestehen aus den folgenden vier Grundwesensmerkmalen:

- **DU / Resonanz** (Menschen sind in ihrem hauptsächlichem Verhalten und in ihrer Kommunikation von dem Wunsch nach Nähe zu anderen Personen oder Gemeinschaften geprägt, für sie sind starke Bindungen und Gruppenzugehörigkeiten sehr wichtig).
- **ICH / Autonomie** (Personen mit einer Distanzausrichtung sind im Gegensatz zur Näheausrichtung sehr häufig von dem Wunsch nach Unabhängigkeit, Freiheit und Individualität in ihrem Verhalten bestimmt).
- **Ordnung / Sicherheit** (bei dieser Ausrichtung sind dem Menschen Werte wie zum Beispiel Stabilität, Sicherheit, Verantwortung, Zuverlässigkeit und Andere mitunter am Wichtigsten).
- **Freiheit / Bewegung** (Menschen mit einer Wechsellausrichtung sind begeisterungsfähig für alles Neue. Sie besitzen oftmals viel Fantasie und sind häufig auch sehr neugierig, neben weiteren auf Abwechslung ausgerichteten Merkmalen).

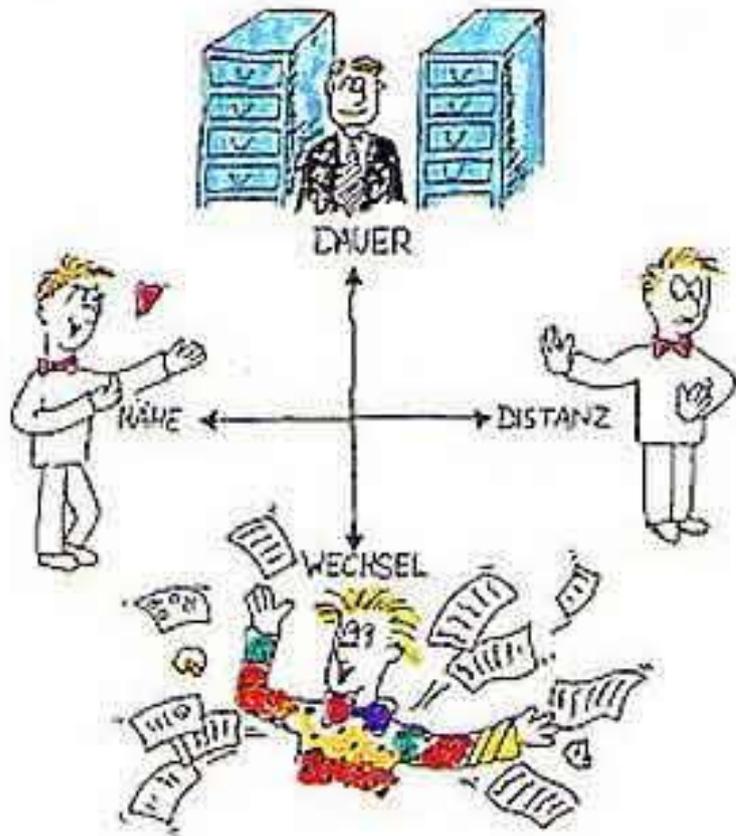
| <b>Ordnung / Sicherheit</b> | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Exakt                       |          |          |          |          |          |
| Systematisch                |          |          |          |          |          |
| Ausdauernd                  |          |          |          |          |          |
| Fluessig                    |          |          |          |          |          |
| Sauber                      |          |          |          |          |          |
| Verlsslich                  |          |          |          |          |          |
| Vorsichtig                  |          |          |          |          |          |
| Korrekt                     |          |          |          |          |          |
| planend                     |          |          |          |          |          |
| stetig                      |          |          |          |          |          |
| <b>DU / Resonanz</b>        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Resonanzfahig               |          |          |          |          |          |
| Einfuhlsam                  |          |          |          |          |          |
| Kameradschaftlich           |          |          |          |          |          |
| Hilfsbereit                 |          |          |          |          |          |
| Verstehend                  |          |          |          |          |          |
| Beratend                    |          |          |          |          |          |
| Empfindsam                  |          |          |          |          |          |
| Zugewandt                   |          |          |          |          |          |
| Kooperativ                  |          |          |          |          |          |
| vertrauend                  |          |          |          |          |          |

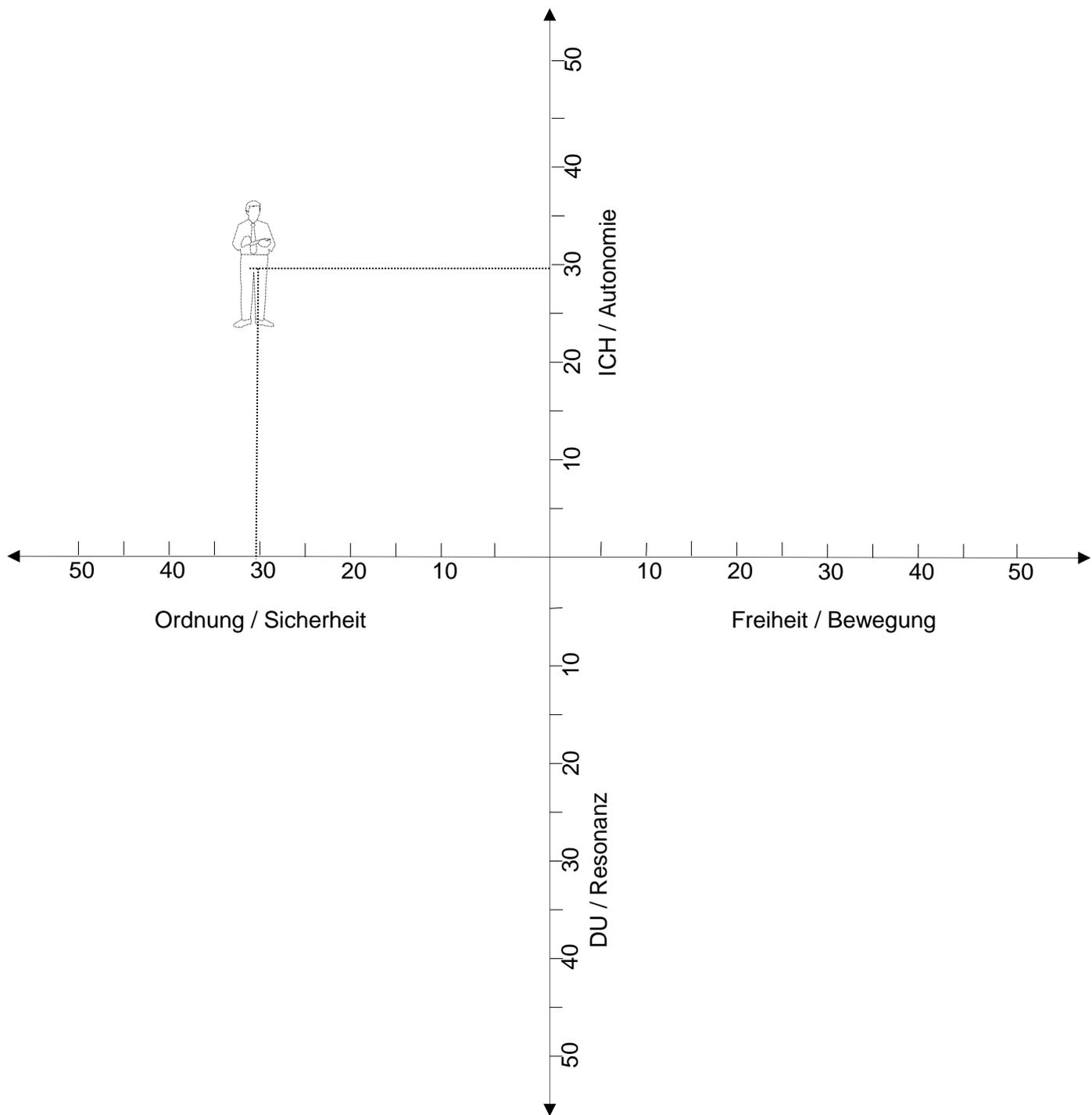
| <b>Freiheit / Bewegung</b> | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Spontan                    |          |          |          |          |          |
| Gewandt                    |          |          |          |          |          |
| Flexibel                   |          |          |          |          |          |
| Situationsbezogen          |          |          |          |          |          |
| Risikofreudig              |          |          |          |          |          |
| Innovationsfreudig         |          |          |          |          |          |
| Mitreissend                |          |          |          |          |          |
| Beweglich                  |          |          |          |          |          |
| Grosszugig                 |          |          |          |          |          |
| Experimental               |          |          |          |          |          |
| <b>ICH / Autonomie</b>     | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Selbtsicher                |          |          |          |          |          |
| Konsequent                 |          |          |          |          |          |
| Distanzierungsfahig        |          |          |          |          |          |
| Entscheidungsfreudig       |          |          |          |          |          |
| Unbeirrbar                 |          |          |          |          |          |
| Kritisch                   |          |          |          |          |          |
| Eigenstndig                |          |          |          |          |          |
| Skeptisch                  |          |          |          |          |          |
| Zielstrebig                |          |          |          |          |          |
| Besonders sein             |          |          |          |          |          |

### Bewertungsraster

Ich zeige das Verhalten:

- 1 selten
- 2 manchmal
- 3 oft
- 4 fast immer
- 5 immer





### 3.7 Theoretischer Hintergrund der Motivationsfaktoren

#### **Begriffserklärung, Motivationsfaktoren**

«Motivationsfaktoren sind die Summe der Beweggründe, welche das menschliche Handeln auf den Inhalt, die Richtung und die Intensität hin beeinflussen». (Duden, 1982)

«Motivation kann erworben werden und ist deshalb eine veränderbare Verhaltensweise».

(Günther Vollmer, Gerrit Hoberg, Lern- und Arbeitsstrategien, S. 159)

Die zentrale Aussage zur Erörterung der Motivationstheorie lässt sich mit einem Satz charakterisieren:

«Der Mensch ist mit allem Streben und Handeln darauf ausgerichtet, seine Bedürfnisse zu befriedigen».

(Günther Vollmer, Gerrit Hoberg, Lern- und Arbeitsstrategien, S. 158)



Nicht alle Bedürfnisse sind für den Menschen gleich wichtig. Die Bedürfnispyramide des amerikanischen Psychologen Maslow, in der die menschlichen Bedürfniskategorien von unten nach oben, nach sinkender Dringlichkeit, angeordnet sind, zeigt, dass die aktuellen physischen Bedürfnisse, welche zum Überleben notwendig sind, absoluten Vorrang haben.

Nach Maslow wird das Verhalten eines Menschen hauptsächlich durch unerfüllte Bedürfnisse gesteuert. Wenn ein Bedürfnis auftaucht, erzeugt es eine positiv oder negativ empfundene Spannung, das Verhalten zielt auf die Erfüllung der Bedürfnisse ab. Nur unerfüllte Bedürfnisse sind also primäre Quellen für Motivation. Deshalb kann bei einem Menschen von dessen Verhalten und Zielen her auf die zugrundeliegenden, unerfüllten Bedürfnisse geschlossen werden.

#### **Maslow'sche Bedürfnispyramide:**



| Bedürfnisstufen:     | Befriedigung durch:   |
|----------------------|---|
| Selbstverwirklichung | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Realisierung des eigenen Potentials</li> <li>– Wachstum und Lernfortschritt</li> <li>– Zunahme der Verantwortung</li> </ul>  |
| Wertschätzung        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– fachliche Kompetenz</li> <li>– Selbständigkeit</li> <li>– Entscheidungsbefugnis</li> </ul>   |
| Zugehörigkeit        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geborgenheit in der Gemeinschaft</li> <li>– menschlicher Kontakt</li> <li>– akzeptiert sein</li> </ul>   |
| Sicherheit           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– allgemeines Vermeiden von Risiko</li> <li>– Sicherheit des Arbeitsplatzes</li> <li>– längerfristige Sicherstellung des Einkommens zur Befriedigung der physischen Bedürfnisse</li> </ul> |
| Grundbedürfnisse     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nahrung</li> <li>– Wohnung</li> <li>– Kleidung</li> </ul>  |

Die Befriedigung der Bedürfnisse auf irgendeiner Entwicklungsstufe ist unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung der Bedürfnisse auf der nächsthöheren Stufe.

Als Oberbegriff für alle psychischen Kräfte werden meist Ausdrücke wie Emotion / Motivation gebraucht. Emotion ist ein Gefühl, eine Befindlichkeit, ein momentaner Zustand.

Die Motivation ist ein Handlungsimpuls, eine Kraft, die auf ein Ziel und somit auf einen noch nicht vorhandenen Zustand gerichtet ist.

Unser Gefühl motiviert uns zu etwas. So könnte man die Motivation als Spannung zwischen einem momentanen und einem angestrebten Gefühl verstehen.

Die Motivation ist also ein Antriebsfaktor, der das menschliche Verhalten beeinflusst. Man unterscheidet zwei Pole, je nachdem, ob sie sich auf den internen, d.h. aus eigenem Interesse an der Sache, oder den externen Pol, d.h. durch äussere Anreize beziehen. Zur ersten Gruppe gehören Begriffe wie Bedürfnisse, Neigung, Wünsche, Wille und Vorsätze. Unter der zweiten Gruppe sind es unter anderem Wertsetzungen, Zwänge, Strafen und Interesse.

Motivation ist ein Zustand des Antriebens und eine Erwartungshaltung, welche in uns Kräfte und Energien freisetzen, mit denen wir Arbeiten verrichten und uns konzentrieren können, Mühen auf uns nehmen, um etwas zu erreichen.

Die wichtigsten Faktoren, die zur Arbeit aktivieren, sind:

- Selbstverwirklichung
- Hoffnung

Das bedeutet: interessante Arbeit, genügend Selbständigkeit, genügend Verantwortung, aufgrund sichtbarer Resultate erkennbare eigene Leistung, Zunahme der fachlichen Kompetenz und des Verantwortungsumfanges als Folge dieser Leistung.

Die negativen Faktoren sind in Rahmenbedingungen zu suchen, wie zum Beispiel:

- Furcht
- zu wenig Zeit
- zu wenig Geld
- schlechte Organisation, Lärm

Interaktionsdynamik wie:

- ich verstehe es nicht
- ich komme schlecht an
- hektisches Arbeitsklima

### **Intrinsische und extrinsische Motivation**

#### Arbeitsintrinsische Motivation

Bei der Motivationsentwicklung unterscheidet man zwischen zwei verschiedenen Arten der Motivation, der intrinsischen und der extrinsischen Motivation. Intrinsisch motivierte Personen haben ein direktes Interesse an einer Arbeit, sie engagieren und interessieren sich für die Sache als solches. Arbeitsintrinsische Anreize sind Anreize, die aus der Arbeit als solcher – ihrem Vollzug oder ihrem Ergebnis hervorgehen. Allgemein gesagt ist ein Ereignis intrinsisch motiviert, wenn das Individuum unmittelbar – ohne Vermittlung durch andere – einen Vorgang oder ein Ergebnis als in sich (intrinsisch) befriedigend erlebt. Damit von der Arbeit intrinsische Anreize ausgehen, müssen folgende Erlebnismerkmale gegeben sein:

- Kenntnisse des Arbeitsergebnisses: Wer das Ergebnis seiner Anstrengungen nicht erfährt, hat keine Möglichkeit, sich über ein gutes Gelingen zu freuen.
- Erlebter Sinn: Der Mitarbeiter muss seine Arbeit als etwas Sinnvolles erleben, dem im Rahmen seines persönlichen Wertesystems eine Bedeutung zukommt.
- Erlebte Verantwortung: Wer das Ergebnis seiner Arbeit auf äussere Einflüsse (Vorgesetzte, Kollegen, usw.) und nicht auf eigene Anstrengungen zurückführt, kann kein Gefühl der persönlichen Befriedigung erleben.

Eine ausgeprägte intrinsische Arbeitsmotivation entsteht nur, wenn alle drei Voraussetzungen erfüllt sind, sie werden deshalb auch als kritische Erlebnismerkmale bezeichnet. Die Entstehung dieser Merkmale ist hauptsächlich von folgenden fünf Arbeitsmerkmalen abhängig:

- Vielfältigkeit der Arbeit, genügend Abwechslung und ein ausreichend breites Spektrum an Fähigkeiten anwenden können.
- Ganzheitlichkeit: Die Arbeit muss eine Veränderung herbeiführen, die als Ganzes erlebt wird und einen klar erkennbaren Anfang und Abschluss hat. Dies steht mit der Feststellung im Einklang, dass durch das Streben nach einem Ziel eine Spannung entsteht, die durch dessen Erreichen gelöst wird.

- Bedeutung: Wenn einer Arbeit hohe Bedeutung beigemessen wird, ist dies mit vermehrtem Einsatz, besseren Ergebnissen und höherer Zufriedenheit verbunden.
- Eigenständigkeit: Die Arbeit muss dem Mitarbeiter einen Raum der Freiheit, der Selbstbestimmung und der eigenen Entscheidung gewähren.
- Rückmeldung: Aus der Arbeit muss eine rückkoppelnde Information über den Erfolg / Misserfolg ergehen an den, der sie ausgeführt hat. Diese ist umso wirkungsvoller, je unmittelbarer sie aus der Arbeit selbst hervorgeht.

Vielfältigkeit, Ganzheitlichkeit und Bedeutung sind insbesondere für das Erleben der Sinnhaftigkeit der Arbeit wesentlich, während Eigenständigkeit die Voraussetzung bildet für das Entstehen eines Gefühls der Verantwortung für die Arbeit. Für die Kenntnis des Arbeitsergebnisses schliesslich ist eine entsprechende rückkoppelnde Information erforderlich.

Diese erwähnten fünf Motivationsaspekte bewirken allein noch keine intrinsische Arbeitsmotivation, sondern schaffen erst die Voraussetzung dafür, dass eine solche entstehen kann. Das Ausmass, in dem ein Mitarbeiter auf diese fünf Arbeitsmerkmale anspricht, hängt insbesondere von drei persönlichen Merkmalen ab:

- Kenntnisse und Fertigkeiten: Auch bei einem hohen Motivationspotential führt nur eine gute Leistung zu einem Erfolgserlebnis und trägt damit zur Selbstbestätigung und Selbstachtung bei. Dass ein gutes Ergebnis erbracht werden kann, setzt voraus, dass die Aufgabe den individuellen Fähigkeiten entspricht. Eine Aufgabe kann dem Fähigkeitspotential angemessen sein, dieses übersteigen oder nur zum Teil nutzen, entsprechend empfindet der Mitarbeiter Heraus-, Über- oder Unterforderung, was zu unterschiedlicher Leistung und unterschiedlicher Zufriedenheit führt. Eine Arbeit ist dann mit hoher Befriedigung verbunden, wenn sie den Einsatz von Fähigkeiten fordert, die der Mitarbeiter besitzt oder die er hoch bewertet.
- Wachstumsbedürfnis: Ein Mitarbeiter, der stark nach Entfaltung und persönlichem Wachstum strebt, wird durch eine Arbeit mit einem hohen intrinsischen Motivationspotential (starke Ausprägung der fünf Merkmale) mehr angesprochen als einer, bei dem dieses Bedürfnis gering ist. Auch das Gefühl der Befriedigung durch die Arbeit wird beim Ersten grösser sein.
- Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen: Ein Mitarbeiter, der mit seinem Lohn, mit der Sicherheit seines Arbeitsplatzes, mit seinen Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen und ähnlichem zufrieden ist, wird ein ihm gebotenes hohes Motivationspotential eher ausschöpfen als einer, bei dem dies nicht der Fall ist. Wenn ein Mitarbeiter mit den Umständen ausgesprochen unzufrieden ist, kann dies dazu führen, dass er sich den ihm gebotenen Möglichkeiten überhaupt nicht öffnet.

Die wichtigste Auswirkung der oben genannten fünf Arbeitsmerkmale bzw. des Zusammenspiels von Erlebnismerkmalen mit persönlichen Merkmalen ist das Ausmass an intrinsischer Arbeitsmotivation, die sich in entsprechende Arbeitszufriedenheit, Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnisse umsetzen kann.

Die intrinsischen Anreize spielen vor allem deshalb eine so entscheidende Rolle, weil sie direkt aus der Arbeit als solcher hervorgehen und damit die unmittelbarste Wirkung haben. Die intrinsische Arbeitsmotivation ist somit grundsätzlich wirksamer als die extrinsische, das kann jeder aus eigener Erfahrung bestätigen:

Die beste Arbeitsmotivation ist die Freude an der Arbeit selbst!

## Arbeitsextrinsische Motivation

Unter arbeitsextrinsischen Anreizen sind alle jene Anreize zu verstehen, deren Quelle nicht die Arbeit als solches ist, sondern irgendeine Bedingung / Gegebenheit ausserhalb der Arbeit. Im Folgenden werden drei Gruppen solcher Anreize in ihrem Inhalt und ihrer Wirkung auf Leistung und Zufriedenheit näher betrachtet: 1. Entlohnung, 2. soziale Kontakte und 3. Beförderung / Ausbildung.

- Entlohnung: «Wir arbeiten, um Geld zu verdienen». Allgemein wird davon ausgegangen, dass monetäre Anreize für das Erbringen von Leistungen eine ausschlaggebende Rolle spielen. Dennoch ist die Aussage in dieser Form nicht haltbar, denn die materiellen Anreize sind hauptsächlich den niedrigen Bedürfnissebenen (physiologische- und Sicherheitsbedürfnisse) zuzuordnen, so dass sich für das Erbringen von Leistungen nur mittelbare Anreizwirkungen ergeben. Das Geldverdienen besitzt nicht Selbstwert, sondern stellt ein Mittel zur Befriedigung anderer Bedürfnisse dar. In diesem Zusammenhang allerdings darf der Symbolgehalt des Geldes – und damit die Wirkung auf Status und Prestige nicht unterschätzt werden. Ist es einer Person nicht möglich, höhere Bedürfnisse im sozialen System zu befriedigen, so kann sie diese Unzufriedenheit durch den Versuch kompensieren, ein möglichst hohes Einkommen zu erzielen. Werden Mitarbeiter nach der Bedeutung gefragt, die sie der Entlohnung beimessen, so erhalten die monetären Anreize von den Befragten jeweils eine mittlere Wertigkeit zugesprochen.
- Zur Beziehung zwischen Entlohnung und Leistung lässt sich folgendes festhalten: Mitarbeiter streben ein als gerecht empfundenen Verhältnis an zwischen ihren Arbeits-Inputs und ihren Arbeits-Outputs. Unter Arbeits-Inputs werden beispielsweise eigene Fähigkeiten, Know-how, Ausbildungsstand, aber auch Leistungsanstrengung verstanden. Die Arbeits-Outputs zeigen sich in Form der Entlohnung, der Nutzung hochbewerteter Fähigkeiten und zunehmender persönlicher Entfaltung. Auf ein empfundenes Ungleichgewicht zwischen Input und Output reagiert der Mitarbeiter mit Ausgleichsbestrebungen. Dabei kann er sowohl versuchen, den Input, wie auch den Output zu verändern. Empfundene Unterbezahlung führt zu niedriger Leistung, Überbezahlung nur zu geringer und kurzfristiger Mehrleistung.
- Zwischen Entlohnung und Zufriedenheit besteht ein positiver Zusammenhang. Eine als gerecht empfundene Entlohnung führt tendenziell zu hoher Zufriedenheit, wobei hier der soziale Vergleich eine wichtige Rolle spielt. Das Gefühl einer subjektiv gerechten Entlohnung entsteht dann, wenn das eigene Einkommen in Bezug auf das anderer als angemessen empfunden wird. Eine interessante Feststellung bezieht sich auf das Anfangsgehalt. Wird dieses als zu niedrig empfunden, so führt dies zu einer lang dauernden negativen Einstellung dem Betrieb gegenüber.
- Soziale Kontakte: Kontakte zwischen Mitarbeitern gewinnen dann besondere Bedeutung, wenn die Arbeit unbefriedigend ist, weil dann nach einem Ausgleich für die mangelnde Befriedigung gesucht wird. Bei Befragungen, wird den sozialen Kontakten eine mittlere bis eher geringe Bedeutung beigemessen. Der Kontakt mit dem Vorgesetzten wird hierbei im Vergleich zum Kollegenkontakt als relativ wichtig bewertet. Konsideratives Verhalten des Vorgesetzten wirkt sich sowohl auf die Leistung wie auch auf die Zufriedenheit positiv aus. Ob Mitarbeiter oder Vorgesetzter, jeder hat den Wunsch, sich fähig zu fühlen. Entsprechende soziale Kontakte, welche dieses Gefühl vermitteln, führen zu Zufriedenheit. Lob bewirkt ebenso wie konsideratives Verhalten hohe Zufriedenheit. Soziale Kontakte in der Gruppe führen dann zu Zufriedenheit, wenn das betreffende Mitglied akzeptiert wird, wenn häufig Interaktionen stattfinden, wenn die gegenseitige Konkurrenz gering ist, wenn die Gruppe relativ klein ist und die Gruppenziele mit den individuellen Zielen im Einklang sind.

- Beförderung/Ausbildung: Gemäss der Bedürfnispyramide von Maslow spielt das Bedürfnis nach Wachstum und Entfaltung in unserer Kultur eine überaus bedeutende Rolle. In der Arbeitswelt äussert sich dies in einer dauernden Suche nach Erweiterung und Vertiefung von Fähigkeiten und Kenntnissen, verbunden mit einer entsprechenden Erweiterung des Entscheidungs- und Kompetenzrahmens. Solange eine als erwünscht angesehene Position noch nicht erreicht worden ist, besitzen Aufstieg und Ausbildung eine hohe Priorität, danach werden andere Anreize dominant. Das Streben nach Beförderung ist nicht durchgängig für alle Mitarbeiter von Bedeutung. Entsprechende Anreize führen daher nur bei Aufstiegsorientierten zu besseren Leistungen. Das Gleiche gilt auch für die Ausbildung. Bei aufstiegsorientierten Mitarbeitern wirken sich mögliche Bildungsmaßnahmen auf die Leistungsbereitschaft positiv aus. Bei Mitarbeitern, die den Wunsch nach Aufstieg haben, sind Aufstiegschancen mit erhöhter Zufriedenheit verbunden. Enttäuschte Aufstiegserwartungen wirken sich auf die Zufriedenheit sehr negativ aus. Die daraus folgende Frustration hat nicht nur einen Leistungsabfall, sondern auch Unzufriedenheit zur Folge.

Neben den drei wichtigsten arbeitsextrinsischen Anreizgruppen üben noch andere Anreize auf die Arbeitsmotivation einen Einfluss aus, beispielsweise:

- Sicherheit des Arbeitsplatzes.
- Allgemeine Arbeitsbedingungen: Arbeitsplatz, -zeit, Betriebsorganisation.
- Sozialleistungen: Urlaub, Versicherungen, Verpflegung.
- Betriebsklima: Atmosphäre in einer Abteilung, Arbeitsgruppe, Organisation.
- Betriebsimage: Das Bild / Ansehen in den Augen der Öffentlichkeit.

### **Motivatoren und Hygiene-Faktoren**

Motivatoren resultieren unmittelbar aus dem Arbeitsvollzug und führen bei positiver Ausprägung zu Zufriedenheit. Zu dieser Gruppe gehören: Leistungserfolg, Verantwortung, Anerkennung, Beförderung und Entfaltungsmöglichkeiten, Arbeit selbst.

Das Fehlen von Motivatoren führt nicht zu Unzufriedenheit, sondern lediglich zu Nicht-Zufriedenheit. Die Bedeutung dieser Zwei-Faktoren-Theorie liegt insbesondere darin, dass sie das Augenmerk auf etwas richtet, was lange vernachlässigt worden ist, der Arbeitsinhalt. Die Möglichkeit zur Selbstentfaltung in und durch die Arbeit und das Tragen von Verantwortung sind für die Arbeitszufriedenheit von entscheidender Bedeutung. Zufriedenheit entsteht durch Selbstverwirklichung, persönliche Entfaltung, seelisches Wachstum. Verbesserte Arbeitsbedingungen und eine reibungslos funktionierende Organisation können dazu nichts beitragen; Voraussetzung für Zufriedenheit sind Erfolgserlebnisse und die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten in eine interessante, herausfordernde und verantwortungsvolle Arbeit einzubringen. Die beiden unterschiedlichen Gruppen von Einflussfaktoren lassen sich nicht völlig auseinanderhalten, sondern weisen Überschneidungen auf. So trägt beispielsweise Anerkennung nicht nur zu Zufriedenheit bei, sondern stellt, bei ihrem Fehlen, auch eine Quelle der Unzufriedenheit dar.

Hygiene-Faktoren: Die sogenannten Hygiene-Faktoren hängen nicht unmittelbar mit der Arbeit selbst zusammen, sondern stellen (positive oder negative) Bedingungen des Arbeitsvollzuges dar. Zu dieser Gruppe gehören:

- Gehalt
- Zwischenmenschliche Beziehungen
- Status
- Technische Aspekte der Führung
- Unternehmenspolitik, -philosophie
- Physische Arbeitsbedingungen
- Arbeitsplatzsicherheit
- Persönliches/persönliche Begebenheiten

Diese Faktoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie bei einer bestimmten negativen Ausprägung zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen, also als «Unzufriedenheitsmacher» wirksam sein können. Sie haben die Bedeutung psycho-hygienischer Faktoren, d.h.: Die Erfüllung der auf sie bezogenen Erwartungen bewirkt lediglich, dass sich der Mensch nicht unwohl fühlt. Eine ausserordentlich positive Ausprägung der H-Faktoren kann wohl Unzufriedenheit verhindern, indessen keine Zufriedenheit schaffen. So empfindet ein Mensch, der von Zahnschmerzen befreit wird, seinen neuen Zustand sicher als wohltuend, aber er erlebt nicht die Befriedigung, wie sie aus der Selbstentfaltung hervorgeht. H-Faktoren können also bei deren Fehlen als Unzufriedenheitsmacher wirken und demotivieren, bei deren Vorhandensein wirken sie jedoch nicht als Motivatoren, sondern tragen zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit bei. Sie wirken nicht leistungssteigernd.

**Die vier intrinsischen Motivatoren** (nach Kenneth W. Thomas)

|                                | Anreiz durch Möglichkeiten / Gelegenheit | Anreiz durch Aufgabenerfüllung |
|--------------------------------|--|--------------------------------|
| Motivation durch pers. Beitrag | Gefühl der Wahlmöglichkeit               | Gefühl der Kompetenz           |
| Motivation durch Ziel          | Gefühl der Sinnhaftigkeit                | Gefühl des Fortschritts        |

**Gefühl der Wahlmöglichkeit**

Ich habe Freiräume, kann Tätigkeiten wählen und Abläufe selber bestimmen, ich kann selber einschätzen, was ich wie plane und entwickle ein persönliches Aufgabenverständnis.

**Gefühl der Sinnhaftigkeit**

Ich empfinde meine Tätigkeit und ihren Zweck als sinnvoll, die es wert ist, dass ich mich dafür engagiere und meine Zeit und Energie dafür aufwende. Meine Arbeit dient Menschen oder einem Ziel, das für mich wertvoll ist.

**Gefühl der Kompetenz**

Ich habe den Eindruck, dass ich qualitativ gute Arbeit leiste, erhalte z.B. von Kunden gutes Feedback. Meine Fähigkeiten und Erfahrung kann ich nutzen.

**Gefühl des Fortschritts**

Meine Anstrengungen tragen Früchte. Ich kann etwas bewegen und komme dem Ziel meiner Tätigkeiten schrittweise näher. Ich arbeite nicht «für die Schublade».

## 3.8 Motivtypen

### 3.8.1 Selbstreflexion – meine emotionalen Bedürfnisse

Bitte notieren sie ihren Standpunkt bei jeder Aussage mit einem «X». Gehen sie dazu in die Perspektive: Was würden meine Kollegen, meine Mitarbeiter oder unsere Kunden sagen, wo ich stehe?



#### Block 1

1. Ich helfe gerne anderen Menschen und stehe ihnen mit Rat und Tat zur Seite, wo ich kann.

trifft nicht zu    (1)   (2)   (3)   (4)   (5)   (6)   (7)    trifft voll und ganz zu

2. Ich übernehme gern die Verantwortung und die Leitung in einer Gruppe.

trifft nicht zu    (1)   (2)   (3)   (4)   (5)   (6)   (7)    trifft voll und ganz zu

3. Ich setze mich und meine Meinung, wenn nötig, auch gegen den Widerstand anderer durch.

trifft nicht zu    (1)   (2)   (3)   (4)   (5)   (6)   (7)    trifft voll und ganz zu

4. Ich entscheide und handle gerne frei und unabhängig von anderen.

trifft nicht zu    (1)   (2)   (3)   (4)   (5)   (6)   (7)    trifft voll und ganz zu

5. Mir ist es besonders wichtig, die Bestätigung, Lob und Anerkennung durch andere zu erhalten.

trifft nicht zu    (1)   (2)   (3)   (4)   (5)   (6)   (7)    trifft voll und ganz zu

## Block 2

1. Ich bin besonders für die schwierigen Aufgaben und grossen Herausforderungen zu haben.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

2. Ich verstehe es, voll und ganz in einer Aufgabe aufzugehen und mich mit meinen Zielen zu identifizieren.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

3. Ich bin wissbegierig und achte besonders darauf, aus Fehlern oder Misserfolgen zu lernen.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

4. Ich erfülle gerne die Erwartungen anderer und liefere eine sehr gute Ergebnisqualität.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

5. Ich strebe danach, immer wieder neue und interessante Aufgaben und Tätigkeiten zu finden.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

## Block 3

1. Es macht mir viel Freude, mich mit anderen Menschen persönlich auszutauschen.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

2. Ich suche gerne den Kontakt zu anderen Menschen.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

3. Ich investiere viel Energie, um feste und verlässliche Partnerschaften und Freundschaften aufzubauen.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

4. Ich höre anderen Menschen besonders gerne zu und zeige viel Verständnis für andere.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

5. Menschliche Nähe und Geselligkeit sind mir wichtiger als Leistung.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

**Block 4**

1. Mir ist es wichtig, dass in meinem beruflichen und privaten Umfeld alles beim Alten bleibt.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft völlig zu

2. Für mich haben stabile und sichere Verhältnisse einen hohen Stellenwert.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

3. Bei Diskussionen schliesse ich mich gern der mehrheitlichen Meinung an.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

4. Es dauert bei mir eher länger, bis ich zu jemandem Vertrauen fasse und mich öffne.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

5. Ich achte sehr darauf, keine Fehler zu machen und Risiken zu vermeiden.

trifft nicht zu (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) trifft voll und ganz zu

**Auswertung der Selbstreflexion:**

Zählen sie die Punkte je Block zusammen.

| Block   | Summe |
|---------|-------|
| Block 1 |       |
| Block 2 |       |
| Block 3 |       |
| Block 4 |       |

Machtmotivierte



Lern- und Leistungsmotivierte



Beziehungsmotivierte



Sicherheitsmotivierte



Bringen sie nun bitte ihre Motive in eine Reihenfolge. Bei Punktgleichheit entscheiden sie selbst, welches Motiv sie für sich aktuell vorrangig sehen.

Meine Motive aus der Selbstreflexion in einer Rangreihenfolge:

1. \_\_\_\_\_ (mein stärkstes Motiv)
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_ (mein schwächstes Motiv)

### 3.8.2 Bevorzugte Einstellungen und Verhaltensweisen

#### a) Lern- und Leistungsmotivierte

Lern- und Leistungsmotivierte treibt:

- die Freude an perfekten Leistungen und das Missfallen an Notlösungen.
- die Freude am eigenen Können und der Ärger über das eigene Unvermögen.
- die Freude daran, immer besser und perfekter zu werden, sowie der Ärger über Rückschritt oder Stillstand.



Lern- und Leistungsmotivierte möchten:

- konkret sehen, was sie persönlich zu leisten imstande sind.
- erleben, wie sie Sachprobleme immer besser in den Griff bekommen.
- erfahren, dass sie bei der Lösung von Sachproblemen immer perfekter und kompetenter werden.

Lern- und Leistungsmotivierte...

- benötigen herausfordernde, aber realistische, d.h. machbare Leistungsziele.
- brauchen Eigenverantwortung bei der Bewältigung der gesetzten Ziele.
- wünschen so oft wie möglich Rückmeldung über ihren Leistungsstand.
- arbeiten nicht um jeden Preis.
- sind unmotiviert, wenn die Tätigkeit nicht herausfordern ist, wenig Eigenverantwortung und kaum Rückmeldungen bietet.
- haben wenig Spass an Glückspielen.
- entwickeln wenig Engagement bei Routinetätigkeiten.
- werten die eigene Zufriedenheit mit einer herausragenden Leistung höher als Lob und Kritik von aussen.
- empfinden Lob und Kritik nur dann bedeutsam, wenn diese von Experten kommen.
- besitzen hohes Einfühlungsvermögen in Sachprobleme.
- haben geringeres Verständnis für menschliche Bedürfnisse.
- halten nicht-fachliche Auseinandersetzungen mit anderen für Zeitverschwendung.
- können anderen schlecht beim Arbeiten zusehen.
- meinen in ihrem Fachbereich alles besser zu wissen und zu können.
- würden am liebsten alles allein machen.
- wählen im Ernstfall lieber Experten als Freunde zu Mitarbeitern.
- setzen sich und anderen hohe Normen.
- sind leicht ungeduldig gegenüber Problemen und Fehlern anderer.
- können schlecht delegieren.

Das Bedürfnis bzw. der Wunsch dahinter «die eigene Tüchtigkeit im Umgang mit Aufgaben unter Beweis zu stellen und sich dabei mit einem Gütemassstab auseinanderzusetzen».

#### PLUS-STRATEGIE:

- Interesse, Neugier, Lust an Neuem wecken (dabei das Neue, Interessante, Spannende betonen).
- Positives an einer Aufgabe herüberbringen.
- Die Tüchtigkeit des anderen im richtigen Kontext ansprechen und herausstellen.
- Verbesserungs- und Lernchancen aufzeigen.
- Qualitätsstandards ansprechen (z.B. wie machen sie es, dass..., wie erreichen sie...?).
- Realistische Ziele miteinander finden, die zumindest teilweise die individuellen Fähigkeiten und Interessen des anderen ansprechen.
- Komplexe Aufgaben oder Herausforderungen suchen bzw. anbieten.
- Betonung des Schwierigen.
- Erfahrungsspektrum, Wissen und Können des anderen ansprechen und nutzen (z.B. fachliche Expertise).
- Hilfen zur persönlichen Weiterentwicklung anbieten (z.B. Fortbildungen, Infos, Studien).
- Neue Lernchancen ermöglichen.
- Inhaltliches Feedback über erreichte Ziele bzw. erledigte Aufgaben geben, dabei zeitliche Nähe zum Erreichten beachten.
- Bei Misserfolg Verständnis für die negativen Gefühle zeigen und die positive Seite des Ereignisses herausstellen (z.B. die Möglichkeit verdeutlichen, aus Fehlern zu lernen).
- Wettbewerbsmöglichkeiten schaffen / Konkurrenzsituationen ansprechen (z.B. Sportwettkampf).
- Zeitliche Freiräume für Kreativität und Engagement ermöglichen (z.B. Event zum künstlerisch / malerischen Ausdruck).

#### MINUS-STRATEGIE:

- Unrealistische und unverständliche Aufgabenstellungen.
- Langeweile vermitteln, Zeit rauben.
- Eigenes Desinteresse / mangelnde Begeisterung für eine Aufgabe zeigen.
- Lob, das sich nicht auf den Inhalt bezieht oder verspätet erfolgt, wirkt dann eher als Kontrolle / Manipulation.
- Ziele mit einer hierarchischen Arbeitsstruktur vorgeben.
- Keinen persönlichen Bezug zu den Aufgaben herzustellen.
- Misserfolg isoliert zu betrachten, kein Verständnis für Misserfolg / Scheitern zu zeigen.
- Keinen Freiraum für Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen zu bieten («Dienst nach Vorschrift» - Vorgaben).

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| Lern- und Leistungsmotivierte | Selbständiges Arbeiten, Spass und Interesse am Lernen und der Ausweitung eigener Kompetenzen und Fähigkeiten, Arbeits-sinn | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vollständige Arbeitsaufgaben übertragen.</li> <li>- Aufgaben allein vom Mitarbeiter lösen lassen.</li> <li>- Sinn der Aufgaben und Arbeiten für Unternehmen / Kunde etc. verdeutlichen.</li> <li>- Jobenrichment (neue Aufgaben hinzufügen) und Jobrotation.</li> <li>- Art und Zahl der Arbeitsmedien und -methoden erweitern.</li> <li>- Arbeitsinhalte vom Mitarbeiter gestalten lassen.</li> <li>- Flexibilität im Arbeitsprozess / Handlungsspielraum für die Erledigung von Aufgaben geben (z.B. Reihenfolge, Lösungsansätze, Entscheidungsfreiheiten bei der Arbeitsdurchführung etc.).</li> <li>- Ausprobieren von Neuem in der eigenen Arbeitsweise ermöglichen und ermutigen, kreative oder ungewöhnliche Lösungen für Aufgaben fordern.</li> <li>- Lern- und Entwicklungsfortschritt aus dem Ergebnis ersichtlich machen.</li> <li>- Persönliche Weiterentwicklung und Lernen durch Teilnahme an Fortbildungsmassnahmen (z.B. Fachlehrgang, Zusatzqualifikationen).</li> <li>- Selbstverwirklichung im Job ermöglichen.</li> <li>- Persönliche Interessen und Neigungen in der Arbeit berücksichtigen.</li> <li>- Interessante / herausfordernde Arbeiten vergeben oder selbst suchen lassen.</li> <li>- Selbständige Arbeits- und Leistungserfolge erleben lassen und rückmelden.</li> <li>- Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und den Erfolg des Mitarbeiters bestärken.</li> </ul> |
|                               | Arbeits- und Ergebnisqualität, Qualitätsstandards erfüllen, Erwartungen anderer erfüllen, gut sein                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offene Fehler- und Lernkultur einführen und pflegen.</li> <li>- Misserfolge analysieren und neue Lösungsstrategien erarbeiten lassen.</li> <li>- Inhaltliche Verantwortung für Gestaltung und Durchführung neuer Aufgaben / Projekte übertragen.</li> <li>- Gezielt an eigenen Engpässen und Schwächen arbeiten lassen und persönliche Entwicklung ermöglichen und unterstützen (Training, Coaching).</li> <li>- Schwierige Aufgaben / Problemstellungen und Herausforderungen zum Lösen an Mitarbeiter geben.</li> <li>- Neugier wecken.</li> <li>- Regelmässige Selbst- und Fremdrelexionen (Mitarbeiterbeurteilungen) mit Stärken- / Schwächenanalysen und Ableitung von Entwicklungszielen.</li> <li>- Mitarbeiter Präsentationen oder Unterlagen für Kunden erarbeiten lassen.</li> <li>- Expertentum ermöglichen (Expertenlaufbahn, Expertenrollen fördern).</li> </ul>  |
|                               | Konkurrenz- und Wettkampf-Situationen, Leistungsvergleich, Leistungs- und Bewährungsdruck, Ehrgeizige Ziele                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lehr- und Lernpläne für die Mitarbeiter schaffen mit Festlegung von Zeit- und Lernzielen (Zeit- und Zielvorgaben machen).</li> <li>- Klare inhaltliche und zeitliche Vorgaben für Aufgabenerledigung machen.</li> <li>- Recherche- oder Erkundungsaufgaben übertragen (z.B. Markt-, Kunden- und Konkurrenzanalysen).</li> <li>- Wettbewerbe für Mitarbeiter einführen.</li> <li>- Wissens- und Leistungsstanderhebungen (Prüfungen).</li> <li>- Fortbildungsthemen an Mitarbeiter delegieren und für interne Fortbildungen aufarbeiten und durchführen lassen.</li> <li>- Schnelligkeit als Leistungsindikator einführen und messen.</li> </ul>  |

## b) Beziehungsmotivierte

Beziehungsmotivierte treibt das Bedürfnis:

- freundschaftliche Beziehungen zu anderen aufzunehmen.
- diese Beziehungen aufrechtzuerhalten und zu pflegen.
- gestörte Beziehungen wiederherzustellen.

Beziehungsmotivierte möchten:

- in Freundschaft und Harmonie mit anderen leben.
- als Person und Freund geschätzt werden.

Beziehungsmotivierte...

- legen grossen Wert auf gute zwischenmenschliche Beziehungen.
- wollen andere nicht verletzen oder beschämen.
- schenken den Bedürfnissen und Gefühlen anderer grosse Aufmerksamkeit.
- glauben an das Gute im Menschen.
- sind angenehm und unterstützend im Umgang mit anderen.
- sind ausgleichend bei Konflikten.
- bringen anderen Sympathie und Vertrauen entgegen.
- sind nicht schwatzhaft.
- sammeln keine Informationen über andere.
- sind sehr einfühlsam.
- gewähren gern Hilfe und emotionale Unterstützung.
- schlagen ungern persönliche Bitten ab.
- besitzen hohe soziale Sensibilität.
- sind gern bereit, auf Vorstellungen und Ideen anderer einzugehen.
- geben am liebsten positive Rückmeldung.
- scheut Konflikte mit anderen.
- kritisieren ungern.
- empfinden Kritik als verletzend.
- sind bei Missbrauch des Vertrauens tief gekränkt.
- schätzen Organisationen, die durch informelle Beziehungen, einen partnerschaftlichen Umgang und eine starke Teamstruktur geprägt sind.
- machen Zugeständnisse um des lieben Friedens willen.



Das Bedürfnis bzw. der Wunsch dahinter: «das Bilden, Beibehalten oder Wiederherstellen einer positiven emotionalen Beziehung mit einer oder mehreren anderen Personen».

PLUS-STRATEGIE:

- Persönliches Interesse am anderen zeigen (z.B. an Hobbys, Familie, persönlichem Befinden).
- Wunsch nach persönlichen Kontakt bedienen.
- Auf persönliche oder emotionale Selbstäusserungen direkt reagieren (aktiv zuhören und Verständnis zeigen).
- Partnerschaft anbieten (selbst Vertrauen in diese Beziehung einbringen durch Selbstöffnung).
- Gemeinsame oder gesellige Aktivitäten anbieten.
- Bindung an die Person (deren persönliche Bedeutung für mich selbst) herausstellen und Verbindlichkeit auf der Beziehungsebene zeigen (z.B. Absprachen einhalten, wichtig: direktes Anknüpfen an die persönlich gefärbten Inhalte / Anteile des letzten Gesprächs).
- Widerspiegeln persönlicher Wahrnehmungen beim / am anderen (z.B. «Ich habe das Gefühl, sie haben heute besonders viel Stress auf ihren Schultern...»).

- Persönliche Daten / Informationen in Erfahrungen bringen (z.B. Geburtstag, Namenstag, Hobbys etc.) und durch persönliche Gesten würdigen.
- Probleme, Konflikte persönlich anzusprechen und zu lösen.
- Körperkontakt aufnehmen (Hand geben, Vertrauensgeste etc.).

**MINUS-STRATEGIE:**

- Fehlendes Anknüpfen an persönliche Äusserungen / Inhalte im letzten Gespräch.
- Direktes oder einseitiges Sprechen über Produkte, Aufgaben, Geschäftliches.
- Ignorieren bzw. fehlendes Reagieren auf persönliche Äusserungen des anderen (nicht aktiv Zuhören, kein Zeichen von Aufmerksamkeit und Verstehen geben).
- Fehlendes Widerspiegeln persönlicher Wahrnehmungen (z.B. Befinden).
- Ignorieren persönlich relevanter Termine oder Themen (z.B. Geburtstag, Hobby).
- Versuch, den anderen in einer «vertikalen» Richtung zu beeinflussen (z.B. Druck auf den andern auszuüben, somit «Macht» auszuüben).
- Vertrauen missbrauchen (z.B. indiskret sein).
- Konflikten / Problemen aus dem Weg gehen (die persönliche Konfrontation scheuen).

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| Beziehungsmotivierte | Echtes Interesse am Anderen, Freundschaften, Partnerschaften, persönlicher Austausch | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Zeit zum Kundenkontakt und -gespräch einräumen.</li> <li>- Möglichkeiten zur Stärkung von Kundenbeziehungen anbieten.</li> <li>- Offene und transparente Kommunikation vorleben und einfordern.</li> <li>- Wertschätzenden, respektvollen, offenen Umgang und Austausch im Team und untereinander fördern (regelmässige Teamtreffen, Interesse für Familie zeigen, z.B. Essen mit Ehepartnerin / Freundin).</li> <li>- Persönliches Geschenk machen (z.B. für Hobby).</li> <li>- Tickets für vom Lebenspartner favorisierte Kulturveranstaltung.</li> <li>- Persönliches Interesse an Gefühlen, Bedürfnissen, Wünschen, Interessen des Mitarbeiters zeigen.</li> <li>- Persönliches mitteilen (sich selbst greifbar machen, Gefühle zeigen) und Vertrauen fördern.</li> <li>- Tiefsinnige Gespräche führen.</li> <li>- Geburtstage oder persönlich relevante Termine wahrnehmen und miteinander feiern.</li> </ul> |
|                      | Gesellige Unterhaltungen, Spass am Miteinander                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmenausflüge und -feste.</li> <li>- Teilnahme an geselligen Veranstaltungen (z.B. Vereinsaktivitäten).</li> <li>- Teamaktionen fördern (Flossfahrt, Go-Kart-Rennen, etc.).</li> <li>- Regelmässiger Smalltalk mit dem Mitarbeiter, unterhaltsame, auf Spass fokussierte Gespräche führen.</li> </ul>  |

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| Beziehungsmotivierte | Teamaufbau, Konflikte verhinderen, Konflikte lösen, Probleme im partnerschaftlichen Miteinander ansprechen und lösen, Loyalität | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufbau von verlässlichen (Kunden) Netzwerken.</li> <li>– Übernahme von (Kunden) Patenschaften.</li> <li>– Umgang mit schwierigen Kundensituationen ermöglichen (z.B. Beschwerdemanagement).</li> <li>– «Konfliktbeauftragter» (beseitigen von betrieblichen Konflikten, positiver Umgang miteinander, gutes Betriebsklima, offene Kommunikation am Arbeitsplatz).</li> <li>– Verlässlichkeit und Loyalität fördern und einfordern.</li> <li>– Offene und regelmässige (Team) Kritikrunden.</li> <li>– Frühzeitiges und direktes Ansprechen von Unstimmigkeiten im Miteinander.</li> <li>– Partei für schwächere Personen ergreifen oder ergreifen lassen.</li> </ul> |
|                      | Harmonie, gegenseitiges Verständnis, Teamfrieden, Schutz  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teamregeln und Regel-Wächter-Rolle einführen.</li> <li>– Team-Fürsorgerollen übertragen (z.B. regelmässig Kaffee und Kuchen-Termine für das Miteinander).</li> <li>– Harmonie im Team befördern helfen.</li> <li>– Schwächere oder schüchterne Teammitglieder aktiv stärken und zur Selbstäusserung ermuntern.</li> </ul>  |

### c) Machtmotivierte

Einstellung von Machtmotivierten im ersten Machtstadium:

- Stehen gern im Dienst grosser Unternehmen oder wichtiger Organisationen.
- Arbeiten bevorzugt unter starken mächtigen Persönlichkeiten.
- Passen sich in Kleidung, Sprache, Gehabe, Einstellungen, Werten und Überzeugungen denen an, die Macht haben.
- Stellen gern die Gemeinsamkeiten heraus, die sie mit mächtigen, einflussreichen, berühmten Persönlichkeiten teilen.
- Stehen diesen mächtigen Persönlichkeiten loyal zur Seite.
- Zeigen im Konfliktfall grössere Loyalität der Position als der Person gegenüber.
- Erzählen gern von all den bedeutenden Leuten, die sie kennen, die sie getroffen oder zumindest gesehen haben.
- Schliessen sich einflussreichen Gruppen, Teams, Zirkeln, Logen an.
- Neigen zu machtorientierter Lektüre, zu Alkohol und Drogen und sonstigen Dingen, die ihnen das Gefühl von Kraft und Stärke vermitteln.



Einstellung von Machtmotivierten im zweiten Machtstadium:

- Hohe Selbstkontrolle und Selbstdisziplin in Bezug auf Freude / Ärger, Liebe / Hass, Wut / Trauer.
- Alkohol und Drogen werden gemieden, da deren Missbrauch zu Kontrollverlusten führt.
- Lieben es, die eigenen Grenzen zu erfahren.
- Suchen Freiheit und Unabhängigkeit.
- Hassen es von anderen abhängig zu sein.
- Lassen sich nicht gern von anderen helfen.
- Suchen selten persönliche Unterstützung bei anderen.
- Verabscheuen es Vorschriften gemacht zu bekommen.
- Ratschläge werden als Schläge empfunden, wollen ihren eigenen Weg gehen.
- Stehen sozialen Institutionen eher indifferent gegenüber.
- Versuchen, ihre Probleme selbst in den Griff zu bekommen.

- Haben Schwierigkeiten, sich anderen anzuvertrauen und eigene Schwächen einzugestehen (keine Klientengruppe für Psychotherapeuten).
- Geben wenig Persönliches von sich preis.
- Es ist ihnen unangenehm, wenn andere Informationen über sie besitzen.
- Sammeln ihrerseits keine Informationen über anderen.
- Erkennen die Selbständigkeit und die Eigenverantwortlichkeit der anderen an.
- Häufen Prestige und Besitztümer an, um von anderen unabhängig zu sein.
- Häufen Wissen an, denn Wissen ist Macht. Wer nichts weiss, muss alles glauben.
- Kämpfen am liebsten für sich allein, haben kein grosses Interesse an gesellschaftlichen Aktivitäten.

#### Einstellung von Machtmotivierten im dritten Machtstadium:

- Haben starke persönliche Machtziele.
- Sind emotional eher unkontrolliert.
- Sind aggressiv, bedrohend und selbstsüchtig.
- Nutzen die eigenen Machtmittel, um andere zum eigenen Nutzen zu beeinflussen.
- Lieben die Auseinandersetzung mit anderen.
- Zeigen anderen gern, wie machtlos diese sind.
- Sammeln Prestige und Besitz, um andere zu beeindrucken.
- Lieben Status- und Prestigesymbole.
- Suchen und geniessen Privilegien.
- Sammeln Informationen über andere.
- haben viele Freunde, aber auch viele Feinde, polarisieren.
- Besitzen grosses Einfühlungsvermögen und exzellente Menschenkenntnisse.
- Sind wahre Motivationskünstler.
- Können überaus charmant und liebenswürdig sein.
- Können bei ihren Anhängern Begeisterungstürme entfachen.
- Schwören andere auf ihre Person ein.
- Belohnen Mitarbeiter eher für Loyalität als für Leistung.
- Drängen andere auf die Einhaltung von Regeln, halten sich selbst aber nicht unbedingt daran.
- Sind selbst bei hoher Intelligenz für Schmeicheleien ungemein empfänglich.
- Wissen meist besser als die Betroffenen, was diesen gut tut und was sie wollen.
- Neigen zu unerbetener Hilfeleistung.
- Entwickeln das sogenannte Helfer-Syndrom.
- Machen teure, beeindruckende Geschenke.
- Verlassen sich mehr auf ihr Bauchgefühl als auf den Rat von Experten.
- Sind häufig beratungsresistent.
- Neigen bei Machtverlust zu Alkoholmissbrauch.

#### Einstellung von Machtmotivierten im vierten Machtstadium:

- Verfolgen keine oder kaum persönliche Machtziele.
- Setzen die eigenen Machtmittel im Dienst höherer Ziele ein.
- Können Eigeninteressen zugunsten von Organisationsinteressen zurückstellen.
- Haben Achtung vor Institutionen und Organisationen.
- Sind stolz darauf, einer wichtigen Sache zu dienen.
- Besitzen hohe Selbstkontrolle und grosse Selbstdisziplin.
- Haben einen ausgeprägten Gerechtigkeitsinn.
- Achten bei sich und anderen peinlich genau auf die Einhaltung von Regeln.
- Sind Gerechtigkeitsfanatiker.
- Sind sehr stark zukunftsorientiert.

- Haben ausgeprägte soziale Kompetenzen.
- Können Mitarbeiter auf die Organisation und die gemeinsamen Ziele einchwören.
- Können überzeugend argumentieren.
- Ziehen Aufmerksamkeit auf sich.
- Helfen anderen, grösser und stärker zu werden.
- Vermitteln Kraft und Selbstvertrauen.
- Gehen darin auf, andere vom besseren Weg zu überzeugen.
- Nehmen in unterstützender Weise Einfluss auf andere.
- Sind bereit, den Rat von Experten zu akzeptieren.
- Arbeiten gern und viel.

Das Bedürfnis bzw. der Wunsch dahinter: «Selbst Einfluss auf andere zu erreichen und Kontrolle über Mittel zu erhalten, mit denen man andere beeinflussen kann».

#### PLUS-STRATEGIE:

- Expansions- und Wachstumschancen aufzeigen.
- Die persönlichen Stärken des anderen / Überlegenheit (gegenüber dritten) ansprechen und herausstellen.
- Die Besonderheit des anderen (Status, Rolle, Einfluss, Ästhetik) herausstellen.
- Jemandem Verantwortung für etwas geben.
- Die Überzeugungen / Einstellungen / Werte des anderen nutzen, um dritte zu gewinnen (z.B. über Vorträge).
- Anerkennung entgegenbringen, Bewunderung schenken.
- Kontrollen zulassen und Eindruck erwecken, diese seien in der Tat notwendig.
- Akzeptanz und Würdigung der Risikobereitschaft, Gefahren im positiven Kontext darstellen.
- Hilfe des anderen erbitten.
- Unterstützung und Hilfe in einem adäquaten Mass annehmen, Dankbarkeit zeigen.
- Den Eindruck vermitteln, dass die Person durch die Ansammlung von Ressourcen (Informationen, Kompetenzen, Statussymbole) andere beeinflusst.
- Das Ansehen und den sozialen Status im persönlichen Gespräch hervorheben und sich davon beeindruckt zeigen.
- Sich selbst stark, selbstbewusst und machtvoll zeigen («gleiche Augenhöhe erreichen»).
- Argumentationen zustimmen und die Überzeugungskraft des anderen hervorheben.
- Geschenke geben.
- Die Gestaltungs- / Freiräume des anderen erweitern helfen.

#### MINUS-STRATEGIE:

- Selbst aggressiv werden, Drohungen aussprechen.
- Die Freiheit oder Autonomie des anderen anzweifeln oder gar selbst einschränken.
- Direkt in das Einfluss- / Aufgaben- / Interessensfeld des anderen hineinregieren.
- Abwertung der Statussymbole und Hinterfragen der sozialen Hierarchiestellung.
- Von vorne herein Hilfe ablehnen, den Nutzenfaktor des Ratschlags / vermittelte Werte in Frage stellen.
- Forderungen ignorieren und besprochene Kritikpunkte nicht umsetzen.
- Sich selbst klein machen, Unterwürfigkeit, devotes Auftreten.
- Subjektive Gefühle von Stärke hemmen, indem man z.B. der betreffenden Person nicht die Möglichkeit bietet, im Mittelpunkt zu stehen.
- Zu wenig Anerkennung entgegenbringen, sowohl auf der verbalen als auch auf der Verhaltensebene (Gestik, Mimik).
- Einen Verantwortungsbereich entziehen.
- Gestaltungsmöglichkeiten beschneiden.
- Intransparenz und Kontrolle (zumindest dergestalt, dass sich der andere kontrolliert fühlt).

|            |  |   |
|------------|--|---|
| Machtmotiv | Prosoziale Macht, Einfluss auf die Entwicklung von anderen, Mitarbeiterverantwortung       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterzuteilung / Führungsverantwortung geben.</li> <li>- Anleitung von Kollegen im eigenen Expertenthema ermöglichen.</li> <li>- Mentorenrolle übertragen.</li> <li>- Selbstvertrauen durch Delegation verantwortungsvoller Aufgaben fördern.</li> <li>- Aufgaben in der Ausbildung / Einarbeitung / Unterstützung von (neuen) Kollegen / Azubis übertragen.</li> <li>- Soziales Engagement ermöglichen bzw. aktiv unterstützen.</li> <li>- Rolle als Vertrauensmann, Gruppensprecher etc. übertragen.</li> </ul>  |
|            | Status, Anerkennung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutungsvolle Titel oder Funktionen vergeben.</li> <li>- Spässe machen lassen.</li> <li>- «Mitarbeiter des Monats» küren und bekanntmachen.</li> <li>- Kundenkomplimente kommentieren und weiterleiten.</li> <li>- Incentives nutzen (z.B. Kinokarten, Extra-Urlaubstag, Gutscheine, Frei-Abos etc.).</li> <li>- Besseren Firmenwagen / Arbeitsplatz, Büroeinrichtung anbieten («Statussymbole»).</li> <li>- Zugang zu Entscheidergruppen oder -Events ermöglichen (Teilnahme an VIP-Veranstaltungen).</li> <li>- Leistungsbezogene Vergütung (individuelles Prämienlohnsystem, Gehaltsbonus einführen).</li> <li>- Karrierechancen aufzeigen, Stufen definieren für die Karriereleiter, Beförderungen aussprechen.</li> <li>- Öffentlich Lob und Anerkennung geben.</li> <li>- Rennlisten einführen (mit Belobigung oder Prämierung der ersten Positionen).</li> <li>- Mindestens gleiche Bezahlung wie bei Mitbewerbern anbieten.</li> <li>- Klare Abgrenzung von besonderen Leistungsträgern gegenüber durchschnittlichen.</li> </ul> |
|            | Freiheits-/Entscheidungsräume; Aufgaben-/Bereichsverantwortung, Durchsetzungsmöglichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausweitung des Verantwortungsbereiches (z.B. Budget, Entscheidungen, Jobenlargement).</li> <li>- Einbindung in strategische Ausrichtung (z.B. PR- und Marketingaktivitäten, Auswahl an Produkten, Kooperationspartner etc.).</li> <li>- Übertragen der Ergebnisverantwortung für einen Bereich bzw. verantwortungsvolle Rolle im Projektmanagement.</li> <li>- Freiheitsgrade erweitern (z.B. flexible, eigenverantwortlich nutzbare Arbeitszeitmodelle oder Aufgabenwahl).</li> <li>- Spezialistenrolle übertragen.</li> <li>- Konfliktmoderatorenrolle oder Teamsprecherrolle vergeben.</li> <li>- Betreuung schwieriger Kunden / Lieferanten übertragen.</li> </ul>   |
|            | Kontrolle, Weisungsbefugnis  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wächteraufgabe für Mitarbeiter-Rennlisten übertragen.</li> <li>- Kontrollfunktion für Ziel- / Ergebniserreichung zuweisen.</li> <li>- Werte- / Regel-Wächterrolle übertragen.</li> <li>- Weisungsbefugnisse erteilen (Autorität schaffen).</li> <li>- Delegationsmöglichkeiten schaffen.</li> <li>- Kundeneingang regeln lassen (Telefonate, Post, Präsenz-Termine etc.).</li> </ul>   |

#### d) Sicherheitsmotivierte

Das Bedürfnis bzw. der Wunsch dahinter: «möglichst alles beim alten zu belassen und somit Änderungen und Neuem gegenüber vorsichtig oder zurückhaltend bis ablehnend zu sein».



#### PLUS-STRATEGIE:

- Verständnis und Anerkennung geben für den Wert von Beständigkeit / Standhaftigkeit bzw. Vorsichtigkeit (den anderen für seine Standfestigkeit loben).
- Übereinstimmungen finden und Identifikationsbasis anbieten (ähnliche Werte, Einstellungen, Ansichten bekunden).
- Bedenken und negative Gefühle ergründen, die persönlichen, emotionalen Erfahrungsbilder ergründen, empathisches Verständnis und Wertschätzung dafür geben und Schritt für Schritt / vorsichtig ausräumen (dem anderen Zeit geben!).
- Probleme / Engpässe des anderen identifizieren und lösen helfen.
- Stabilität betonen und sichern, indem man Aussagen tätigt, die mit grosser Sicherheit eingehalten werden können.
- Dem anderen Sicherheit geben und die eigene Verlässlichkeit unter Beweis stellen (z.B. Sicherheit der Marke, Tradition des Unternehmens, gute und viele Erfahrungen dritter).
- Vertrauenspersonen und -projekte nutzen («Referenzen»).
- Schnelle und leichte Orientierung geben, z.B. klare Struktur in Marketingmaterialien und in Gesprächen.
- Informationen in «kleine, gut verdauliche Pakete» einteilen, Komplexität vermeiden.
- Persönliche Vertrauensbasis einrichten (selbst Sicherheit und Vertrauen geben und ausstrahlen).
- Selbstbewusste und Vertrauen schaffende, aber sensibel auf die Bedenken des anderen abgestimmte Worte wählen.
- Zielstandards so formulieren als entsprächen sie allgemeinen anerkannten Standards.
- Aktiv Gefahren und Risiken ansprechen und lösen.

#### MINUS-STRATEGIE:

- Mangelnde Empathie und emotionales Verständnis (insbesondere für die Probleme und negativen Gefühle bzw. Erfahrungen des anderen).
- Überraschungen, plötzliche Änderungen der Routinen und äusseren Umstände.
- Selbstunsicherheit.
- Zeit- / Erfolgsdruck vermitteln.
- Sinn und Zweck des Vorgehens des Anderen (Routinen, Gewohnheiten) hinterfragen bzw. dieses kritisieren.
- Verunsichernde Fragen, Zweifel säen.
- Unstrukturiertes Sprechen.
- Dem anderen seine Unsicherheit vorführen.
- Vorhandene Risiken, Einschränkungen, Grenzen ignorieren.
- Erkennbare Probleme leugnen.

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| Sicherheitsmotiv | <p>Sicherheit, Schutz, Vertrauen, Transparenz, Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Werteorientierung, Tradition</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen in «kleine, gut verdauliche Pakete» einteilen, Komplexität vermeiden.</li> <li>- Zielstandards so formulieren, als entsprächen sie allgemeinen anerkannten Standards.</li> <li>- Behutsam mit Veränderungen oder Neuerungen sein, Stabilität in der Abteilung anstreben.</li> <li>- Aktiv Veränderungsvorhaben und mögliche Risiken bzw. Probleme ansprechen und Transparenz schaffen.</li> <li>- Partizipation der Mitarbeiter bei Veränderungen in der Abteilung ermöglichen.</li> <li>- Direktiven Führungsstil situativ (vor allem in schwierigen Situationen) einsetzen.</li> <li>- Schnelle und leichte Orientierung vorgeben, z.B. klare Struktur in Kundenunterlagen und in Gesprächsleitfäden.</li> <li>- Führungskraft als Vertrauensperson im «sicheren Hafen».</li> <li>- Verlässliche Aussagen treffen und Beständigkeit im eigenen Verhalten und Einstellungen zeigen.</li> <li>- Werteorientierung vorleben.</li> <li>- Eigene Unsicherheiten oder Probleme nicht vor dem Mitarbeiter thematisieren.</li> <li>- Aktiv Probleme / Unsicherheiten bei Mitarbeitern ergründen und Hilfe anbieten.</li> <li>- Aktiv Arbeitsplatzsicherheit herausstellen, langfristige Verträge geben.</li> <li>- Gehalt und Prämien pünktlich und verlässlich auszahlen.</li> <li>- Positive Zukunftsaussichten unterstreichen.</li> <li>- Aktive Ermunterung zu Urlaub, Erholung / Schlaf und aktive Massnahmen zur Fitness- und Gesundheitsförderung.</li> <li>- Risiken aktiv ansprechen und Lösungen anbieten, keine verunsichernden Fragen stellen.</li> <li>- Rituale, offene Standards und Konstanz sowie Verlässlichkeit in den Arbeitsabläufen schaffen.</li> <li>- Transparenz in der Ressourcenzuteilung und Prämierung von Mitarbeiterleistungen schaffen.</li> </ul> |
|------------------|---|--|

## 4 Mitarbeiterführung

### 4.1 Die 4 zentralen Führungskompetenzen

Es gibt keine einheitliche Einteilung der verschiedenen Kompetenzen, die eine Führungsperson haben muss. In der Praxis kommt häufig die folgende Einteilung vor: Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz.



Zur Fachkompetenz gehören Fähigkeiten und Kenntnisse, die mit der Berufsausbildung zusammenhängen.

Dort wird definiert, was jemand zur Fachperson qualifiziert. Zur Methodenkompetenz gehören Fähigkeiten, die das «Wie», die Arbeitsweise und das systematische Vorgehen betreffen, z.B. die Gestaltung von Denkprozessen, die Art der Informationsverarbeitung, die Gestaltung von Planungs- und weiteren Arbeitsprozessen. Zur Sozialkompetenz gehört der Umgang mit Menschen – als Vorgesetzte, in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen, aber auch in der Art, wie jemand mit seinen Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kunden umgeht. Zur Selbstkompetenz gehört die Art, wie jemand mit sich selbst umgeht, es geht um persönliche Eigenschaften wie Stabilität, Selbstbeherrschung, Ausgeglichenheit, Emotionalität, usw.

#### Kompetenzenliste:

|                   |   |
|-------------------|---|
| Fachkompetenz     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachliche Schlüsselfähigkeiten und -kenntnisse.</li> <li>– Berufliche Aus- und Weiterbildung.</li> <li>– Praxiserfahrung (berufliche Tätigkeiten, Branche).</li> <li>– IT-Kenntnisse.</li> <li>– Fremdsprachenkenntnisse.</li> </ul>   |
| Methodenkompetenz | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beherrschung fachspezifischer Methoden oder Techniken.</li> <li>– Managementfähigkeiten: Planen, Entscheiden, Umsetzen, Kontrollieren.</li> <li>– Betriebswirtschaftliches / unternehmerisches Handeln.</li> <li>– Intellektuelle Fähigkeiten: Analytisches Denken, vernetztes Denken<br/>Problemlösungsfähigkeiten, Lernfähigkeit.</li> </ul>   |
| Sozialkompetenz   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fähigkeiten im Umgang mit Menschen: Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft.</li> <li>– Fähigkeit in der Zusammenarbeit mit anderen: Team-, Kooperationsfähigkeit.</li> <li>– Dienstleistungs- / Kundenorientierung.</li> </ul>   |
| Selbstkompetenz   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrität, Loyalität, Selbstvertrauen.</li> <li>– Leistungsorientierung, Zielorientierung, Frustrationstoleranz, Einsatzbereitschaft.</li> <li>– Belastbarkeit: Umgang mit Druck, mit Komplexität und mit den eigenen Ressourcen (Selbstmanagementfähigkeiten).</li> <li>– Innovationsfähigkeit, Kreativität.</li> <li>– Initiative, Veränderungsbereitschaft, Vielseitigkeit.</li> </ul> |

## 4.2 Führungsprozess

Der Führungsprozess (Managementkreislauf) beinhaltet die zentralen Aufgaben / Verantwortlichkeiten einer Führungskraft. Der Führungsprozess setzt sich aus zwei Teilprozessen mit 4 Führungsfunktionen zusammen:

|                     |          | Funktion  | Aktivitäten  |
|---------------------|----------|---|--|
| Willensbildung      | <b>P</b> | <b>Planen</b><br>          | Vorhaben konsequent durchdenken (gemäss dem Problemlösungszyklus).<br>Zielsetzung definieren<br>Planungsregeln befolgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Realistisch</li> <li>– Mit Einbezug der Mitarbeitenden</li> <li>– Risikobewusst</li> </ul> |
|                     | <b>E</b> | <b>Entscheiden</b><br>    | Entscheidungen vorbereiten, treffen, kommunizieren<br>Entscheidungsregeln befolgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausgewogen</li> <li>– Gemeinsam</li> <li>– Schnell, aber nicht vorschnell</li> <li>– Konsequenz</li> </ul>                      |
| Willensdurchsetzung | <b>A</b> | <b>Ausführen</b><br>     | Ergebnisorientierung: Effizienz<br>Durchsetzungsvermögen<br>Regeln der Auftragserteilung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vollständig und klar</li> <li>– Angemessen</li> <li>– Begründet</li> </ul>  |
|                     | <b>K</b> | <b>Kontrollieren</b><br> | Kontrollregeln befolgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Angemessen</li> <li>– Adäquat</li> <li>– Ergebnisorientiert</li> </ul>   |

### 4.3 Situative Führung (nach Hersey und Blanchard)

Hersey und Blanchard bestimmen unterschiedliche Führungsstile je nach Reifegrad des Mitarbeiters. Der Reifegrad hat zwei Aspekte:

1. die fachliche Reife (Aufgabenreife).  
Hier geht es darum, wie fachlich erfahren der Mitarbeiter in der Durchführung seiner Aufgaben ist.
2. die menschliche Reife (psychologische Reife).  
Welche Aufgaben kann man dem Mitarbeiter anvertrauen?

Sie finden anschliessend mehrere Skalen zu beiden Reifegradbestimmungen. Denken sie an einen oder an mehrere ihrer Mitarbeiter, den / die sie recht gut kennen, und kreuzen sie auf der Skala den entsprechenden Wert an. Die jeweiligen Führungsstile werden anschliessend erklärt.

#### Auswertung:

|          |   |
|----------|---|
| 0 – 15   | <p><b>Geringe Reife</b></p> <p>Der Mitarbeiter kann eine einzelne, sorgfältig durchstrukturierte Aufgabe ausführen. Kenntnisse und Fertigkeiten sind begrenzt vorhanden.<br/>Dazu passend: Autoritärer Führungsstil<br/>Unterweisung und Lenken – stark aufgabenbezogene, enge Führung.</p>   |
| 15 – 55  | <p><b>Geringe bis mässige Reife</b></p> <p>Zusätzlich zur Ausführung der oben genannten Aufgaben hat der Mitarbeiter sich über mögliche Erweiterungsfelder und Strukturierungsmöglichkeiten selbst Gedanken zu machen. Der Mitarbeiter beherrscht die Teilaufgabe und lernt, bezüglich weiterer möglicher Ziele, mitzudenken.<br/>Dazu passend: Integrierender Führungsstil<br/>Überzeugen und Anleiten – aufgaben- und mitarbeiterbezogene zielorientierte Führung.</p>  |
| 55 – 90  | <p><b>Mässige bis mittlere Reife</b></p> <p>Der Mitarbeiter beherrscht einen Aufgabenbereich von der Planung über die Problemlösung bis zur Überprüfung. Er braucht Supervision durch den Vorgesetzten und wird angeleitet, die Gesamtverantwortung zu übernehmen. Durch Entwicklung des Selbstvertrauens kann der Mitarbeiter ermuntert werden, kalkulierbare Risiken einzugehen.<br/>Dazu passend: Partizipativer Führungsstil<br/>Beteiligen und Unterstützen – mitarbeiterbezogene einbeziehende Führung.</p> |
| 90 – 115 | <p><b>Hohe Reife</b></p> <p>Der Mitarbeiter ist fähig, einen Aufgabenbereich komplett und ohne Hilfe und Überwachung auszuführen.<br/>Dazu passend: Delegativer Führungsstil<br/>Delegieren – stark eigenständige, ablösende Führung.</p>   |

**Fragebogen: Reifegradeinschätzung**

a) Fachliche Reife (Aufgabenreife): Bewerten sie, welche der beiden Aussagen eher zutreffen.

| Mitarbeiter   | Name, Vorname | Markierung |
|---------------|---------------|------------|
| Mitarbeiter 1 | .....         |            |
| Mitarbeiter 2 | .....         |            |
| Mitarbeiter 3 | .....         |            |
| Mitarbeiter 4 | .....         |            |
| Mitarbeiter 5 | .....         |            |

**Bisherige Berufserfahrung**

|                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Hat einschlägige Berufserfahrung | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Keine einschlägige Berufserfahrung |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|

**Fachwissen**

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |                              |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
| Hat notwendiges Fachwissen | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Notwendiges Fachwissen fehlt |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|

**Aufgabenverständnis**

|                              |   |   |   |   |   |   |   |   |                                  |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------|
| Weiss, was getan werden muss | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Weiss nie, was getan werden muss |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------|

**Fähigkeit, Probleme zu lösen**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |                            |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| Löst Probleme selbständig | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Unfähig, Probleme zu lösen |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|

**Fähigkeit, Verantwortung zu tragen**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |                          |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
| Braucht keine Überwachung | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Braucht strenge Aufsicht |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|

**Termintreue**

|                        |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|
| Hält stets Termine ein | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Wird nie rechtzeitig fertig |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|

**Arbeitskontrolle**

|                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |                                |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| Überprüft genau, ob alles fertig ist | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Plagt sich nicht mit Nachfasen |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|

|                                  |               |               |               |               |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Zwischensumme<br>Fachliche Reife | Mitarbeiter 1 | Mitarbeiter 2 | Mitarbeiter 3 | Mitarbeiter 4 | Mitarbeiter 5 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

b) Menschliche Reife (psychologische Reife)

|               |               |            |
|---------------|---------------|------------|
| Mitarbeiter   | Name, Vorname | Markierung |
| Mitarbeiter 1 | .....         |            |
| Mitarbeiter 2 | .....         |            |
| Mitarbeiter 3 | .....         |            |
| Mitarbeiter 4 | .....         |            |
| Mitarbeiter 5 | .....         |            |

Verantwortungsbereitschaft

|                 |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Ist sehr eifrig | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Ist sehr widerwillig |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|

Leistungsbereitschaft

|                             |   |   |   |   |   |   |   |   |                              |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
| Hat starken Leistungswillen | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Hat wenig Drang zur Leistung |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|

Verbundenheit mit der Arbeit

|                    |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Ist sehr verbunden | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Ist nicht sorgfältig |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|

Ausdauer, Beharrlichkeit

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Gibt nicht auf | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Schreckt schnell auf |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|

Einstellung zum Arbeiten

|                    |   |   |   |   |   |   |   |   |                        |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| Mag Arbeit an sich | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Arbeitet, weil er muss |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|

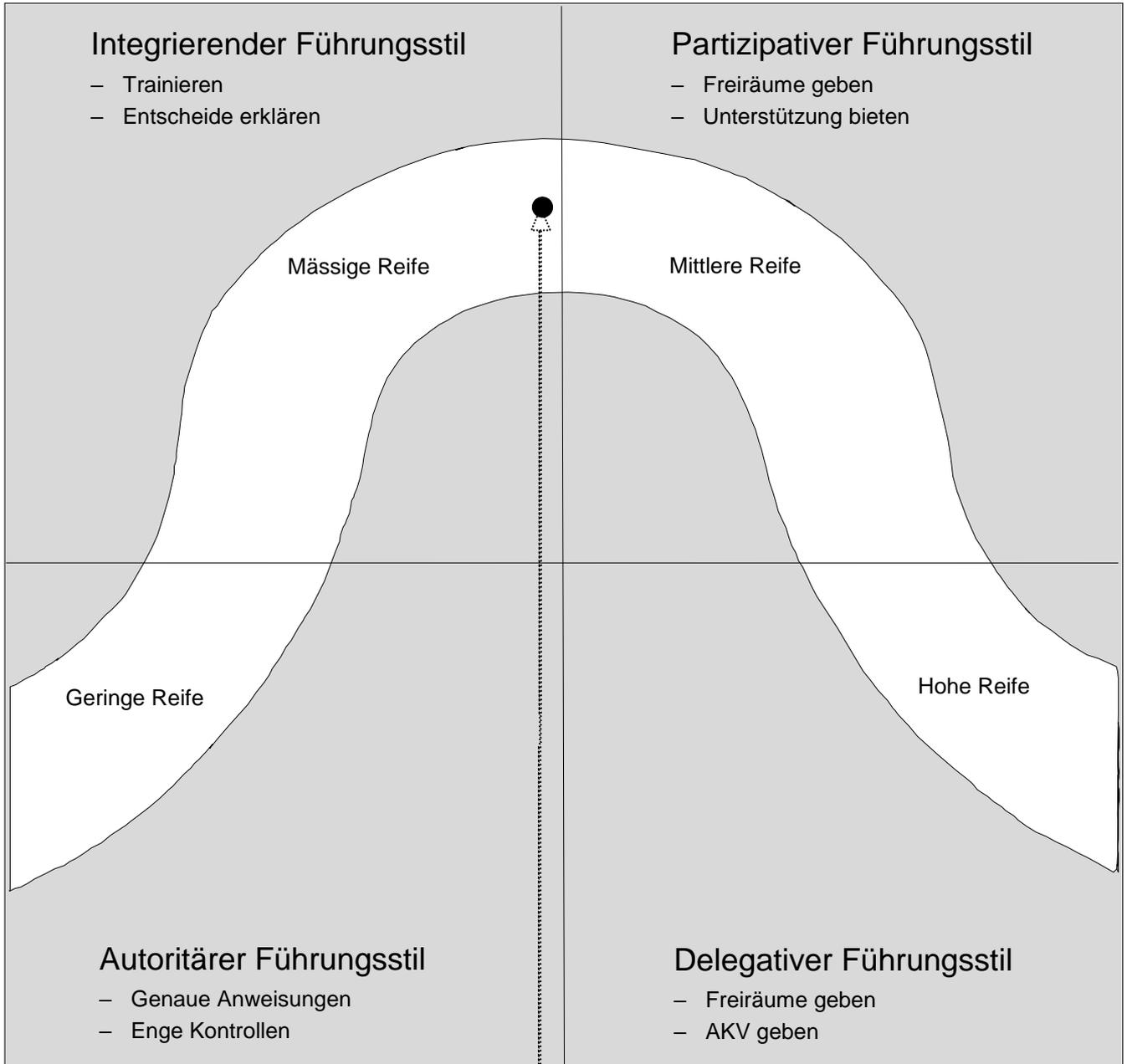
Initiative

|                         |   |   |   |   |   |   |   |   |                        |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| Sucht selbst neue Ziele | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Lässt alles wie es ist |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|

Selbständigkeit

|                      |   |   |   |   |   |   |   |   |                         |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Arbeitet von alleine | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Muss angetrieben werden |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|

|                                 |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Zwischensumme Menschliche Reife | Mitarbeiter 1 | Mitarbeiter 2 | Mitarbeiter 3 | Mitarbeiter 4 | Mitarbeiter 5 |
| Zwischensumme Fachliche Reife   | Mitarbeiter 1 | Mitarbeiter 2 | Mitarbeiter 3 | Mitarbeiter 4 | Mitarbeiter 5 |
| Gesamtreife                     | Mitarbeiter 1 | Mitarbeiter 2 | Mitarbeiter 3 | Mitarbeiter 4 | Mitarbeiter 5 |



|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|

Gesamtreife des Mitarbeiters

Mitarbeiter 1, Gesamtreife: 58

| Mitarbeiter   | Name, Vorname |
|---------------|---------------|
| Mitarbeiter 1 | .....         |
| Mitarbeiter 2 | .....         |
| Mitarbeiter 3 | .....         |
| Mitarbeiter 4 | .....         |
| Mitarbeiter 5 | .....         |

| Gesamtreifegrad |
|-----------------|
|                 |
|                 |
|                 |
|                 |
|                 |

#### 4.4 Teamleiterverhalten (nach Robert Blake / Jane Mouton)

##### Anleitung zum Test:

Legen sie zu jedem der sechs Elemente, die aus ihrer Sicht richtige Rangfolge fest.

1 = das strebe ich an

5 = das lehne ich entschieden ab

2 = kommt unmittelbar nach Rang 1

4 = kommt unmittelbar vor Rang 5

3 = (ergibt sich)

##### Selbsteinschätzung:

| Rang-<br>folge | <b>Element 1: Entscheidung</b> |  |
|----------------|--------------------------------|--|
|                | 11.                            | Ich lege grossen Wert darauf, dass ich von den Mitarbeitern akzeptiert werde und stimme deshalb meine Entscheide auf sie ab.   |
|                | 12.                            | Ich lege grossen Wert darauf, dass meine Mitarbeiter am Entscheidungsprozess teilhaben, was sowohl Verständnis als auch Einverständnis herbeiführt.                          |
|                | 13.                            | Ich lege grossen Wert darauf, Entscheidungen zu treffen, die auch durchgesetzt werden.   |
|                | 14.                            | Ich akzeptiere meistens Entscheidungen anderer und trete mit Vorgesetzten und Mitarbeitern in Kontakt, wenn sie mich benötigen.  |
|                | 15.                            | Ich suche nach Entscheidungen, die durchführbar, wenn auch nicht immer perfekt sind. Wichtig ist, dass meine Mitarbeiter das Gefühl haben, an der Entscheidung teilzunehmen. |

| Rang-<br>folge | <b>Element 2: Überzeugung</b> |   |
|----------------|-------------------------------|---|
|                | 21.                           | Es gibt für mich keine ideale Lösung. Man muss sich immer um einen Kompromiss bemühen und die Sache so realistisch wie möglich sehen.                             |
|                | 22.                           | Ich habe meine festen Absichten und trete auch für sie ein, selbst wenn lange nicht alle mit mir einiggehen können.   |
|                | 23.                           | Meistens übernehme ich Ansichten und Verhaltensweisen anderer, besonders dann, wenn ich davon überzeugt bin, dass meine Meinung zu einem Konflikt führt.          |
|                | 24.                           | Selbst wenn ich ein klares Konzept habe, suche ich nach Ideen, die sich von meinen unterscheiden und bin bereit, auf gute Vorschläge hin meine Meinung zu ändern. |
|                | 25.                           | Gegenüber Meinungen, Verhaltensweisen und Vorstellungen anderer versuche ich nicht, Partei zu ergreifen. Das gibt am wenigsten Probleme.                          |

Rang-  
folge

### Element 3: Konflikt

|  |     |  |
|--|-----|--|
|  | 31. | Im Falle eines Konfliktes versuche ich, meinen Standpunkt durchzusetzen, wobei ich natürlich vorgängig abkläre, wer im Unrecht ist.  |
|  | 32. | Wenn Konflikte auftauchen, versuche ich, gerecht aber festzubleiben. Richtlinie für mich ist, was andere in dieser Situation unternommen hätten.   |
|  | 33. | Ein freundliches Arbeitsklima ist mir sehr wichtig, weshalb ich die Entstehung von Konflikten zu verhindern versuche. Kommt es aber trotzdem einmal dazu, betrachte ich es als meine Aufgabe, die Wunden zu heilen, um ein gutes Zusammenarbeiten sicherzustellen. |
|  | 34. | Im Konfliktfalle ist es das Beste, mit dem Handeln so lange zu warten, bis sich die Dinge etwas abgekühlt haben. Meist wächst dann von selbst Gras darüber.  |
|  | 35. | Wenn Konflikte auftauchen, versuche ich die Ursache herauszufinden und bespreche mit den Beteiligten die zur Beseitigung erforderlichen Schritte.  |

Rang-  
folge

### Element 4: Emotionen

|  |     |   |
|--|-----|---|
|  | 41. | Bei Spannungen beherrsche ich mich, neige aber zu Ungeduld, wenn die Dinge nicht von der Stelle gehen wollen.                                     |
|  | 42. | Unter Spannungen fühle ich mich unsicher, welche Richtung ich einschlagen soll, um weiteren Druck zu vermeiden.                                   |
|  | 43. | Ich rege mich selten auf, schliesslich lebt man nicht nur für die Unternehmung.   |
|  | 44. | Ich weiss, dass Spannungen Störungen verursachen und versuche deshalb immer auf nette und freundliche Art, die strittigen Punkte zu beseitigen.   |
|  | 45. | Wenn die Dinge nicht richtig laufen, werde ich ungeduldig und kurz angebunden. Ich verteidige meinen Standpunkt oder kontere mit Gegenargumenten. |

Rang-  
folge

### Element 5: Humor

|  |     |   |
|--|-----|---|
|  | 51. | An und für sich vermeide ich den Humor. Mache ich trotzdem einmal davon Gebrauch, trifft er hart.                           |
|  | 52. | Ich habe Sinn für Humor, verwende ihn aber nur, wenn er mir oder meiner Stellung dient.                                     |
|  | 53. | Mein Humor passt auf die Situation und ist richtungsweisend. Selbst unter Druck versuche ich, den Humor nicht zu verlieren. |
|  | 54. | Mein Humor dient dazu, die Arbeit erträglich zu machen oder bei Konflikten die Situation zu entspannen.                     |
|  | 55. | Mit meinem Humor komme ich bei den anderen nicht gut an.  |

Rang-  
folge

**Element 6: Anstrengung**

|  |     |  |
|--|-----|--|
|  | 61. | Ich ermutige vielmehr zur Arbeit, als dass ich antreibe oder führe. Wo nötig, springe ich ein und helfe.   |
|  | 62. | Ich treibe mich und meine Mitarbeiter zur Leistung an.   |
|  | 63. | Ich strenge mich soweit als nötig an. Schliesslich habe ich ausser der Arbeit noch andere Interessen und Pflichten.                                      |
|  | 64. | Ich versuche ein gutes, gleichmässiges Arbeitstempo zu erhalten.   |
|  | 65. | Ich strenge mich kräftig an und meine Mitarbeiter folgen mit, weil wir auf einem Verhältnis des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung aufbauen. |

**Auswertung:**

Rangfolge

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Element 1: Entscheidungen

- 11. =  Führungsstil
- 12. =  Führungsstil
- 13. =  Führungsstil
- 14. =  Führungsstil
- 15. =  Führungsstil

Rangfolge

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Element 4: Emotionen

- 41. =  Führungsstil
- 42. =  Führungsstil
- 43. =  Führungsstil
- 44. =  Führungsstil
- 45. =  Führungsstil

Rangfolge

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Element 2: Überzeugung

- 21. =  Führungsstil
- 22. =  Führungsstil
- 23. =  Führungsstil
- 24. =  Führungsstil
- 25. =  Führungsstil

Rangfolge

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Element 5: Humor

- 51. =  Führungsstil
- 52. =  Führungsstil
- 53. =  Führungsstil
- 54. =  Führungsstil
- 55. =  Führungsstil

Rangfolge

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Element 3: Konflikte

- 31. =  Führungsstil
- 32. =  Führungsstil
- 33. =  Führungsstil
- 34. =  Führungsstil
- 35. =  Führungsstil

Rangfolge

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Element 6: Anstrengung

- 61. =  Führungsstil
- 62. =  Führungsstil
- 63. =  Führungsstil
- 64. =  Führungsstil
- 65. =  Führungsstil

| Elemente                                     | 1 – 6 | Rangfolge |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
|--|-------|-----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|
|  |       | 1         |   | 2        |   | 3        |   | 4        |   | 5        |   |
|  |       | a         | b | c        | d | e        | f | g        | h | i        | k |
| Entscheidung                                 | 1     |           |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
| Überzeugung                                  | 2     |           |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
| Konflikte                                    | 3     |           |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
| Emotionen                                    | 4     |           |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
| Humor  | 5     |           |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
| Anstrengung                                  | 6     |           |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
| a – k jeweilige Spalte zusammenzählen        |       |           |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
| a – k Summe dividieren durch 6               |       | : 6       |   | : 6      |   | : 6      |   | : 6      |   | : 6      |   |
|  |       | P         | M | P        | M | P        | M | P        | M | P        | M |
| im Verhaltensgitter Richtung P / M eintragen |       |           |   |          |   |          |   |          |   |          |   |
|  |       | <b>A</b>  |   | <b>B</b> |   | <b>C</b> |   | <b>D</b> |   | <b>E</b> |   |

**Schlüssel zum Test:**

Bedeutung in der Auswertung

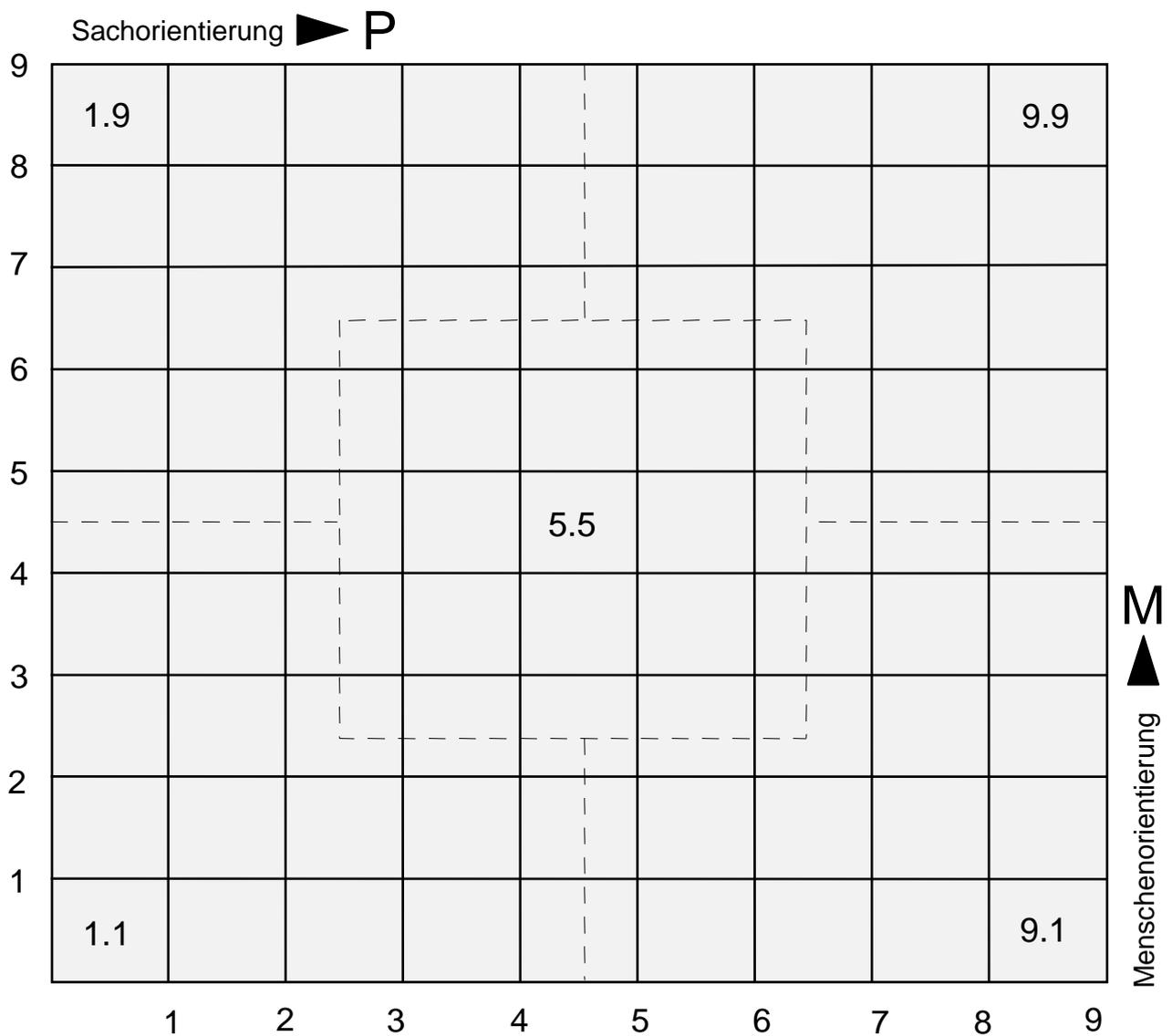
- |          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>A</b> | = | So meine ich, sollten Mitarbeiter richtig geführt werden.                             |
| <b>B</b> | = | Das ist mit grosser Wahrscheinlichkeit mein tatsächlicher Führungsstil im Normalfall. |
| <b>C</b> | = | So verändert sich wahrscheinlich mein Führungsstil unter Druck.                       |
| <b>D</b> | = | Dahin könnte sich mein Führungsstil in Stresssituationen entwickeln.                  |
| <b>E</b> | = | Diesen Führungsstil lehne ich ab.   |

### Auswertung – grafische Darstellung

Es sollte uns zu denken geben, dass längerfristig diejenigen am erfolgreichsten sind, die nicht vergessen haben, dass hinter jeder Leistung menschliche Bedürfnisse stehen. Erfolgreich sind jene, die es verstehen, in ihrem Verhalten die beiden Hälften «Sachlichkeit» und «Emotionalität» wieder zu einer Einheit zu integrieren.

Zielsetzung:

- Erkennen des eigenen Führungsverhaltens.
- Auseinandersetzung mit Vor- und Nachteilen des eigenen Führungsverhaltens.



## **Interpretation – Verhaltensgitter**

### **Führungsstil nach 1.9.**

Unter diesem Führungsstil herrscht ein angenehmes Arbeitstempo. Die Menschen werden eher zur Arbeit ermutigt als angetrieben, getreu dem Satz, dass man ein Pferd zum Wasser führen, aber nicht zum Trinken zwingen kann. Für einen Teamleiter mit dem 1.9.-Führungsstil sind die Menschen einen Wert an sich und kommen daher an erster Stelle. Deshalb werden die Arbeitsbedingungen dergestalt geordnet, dass sie der Wohlfahrt der Menschen, ihrem persönlichen und sozialen Nutzen entsprechen. Sein Motto ist zu helfen. Als Gegenleistung erwartet er von seinen Untergebenen Treue und Ergebenheit, um allen Schwierigkeiten begegnen zu können. Der Teamleiter hat mehr Ähnlichkeit mit dem grossen Bruder als mit dem gestrengen Vater. Die Gruppe mit ihrer Freundlichkeit und Harmonie untereinander ist es, die die gewünschte Atmosphäre schafft. Denn: «Nette Leute ertragen sich».

### **Führungsstil nach 1.1.**

Ein Teamleiter mit der 1.1.-Orientierung zeigt weder Interesse an der Produktion noch an den Menschen. Trotz seiner Funktion als Teamleiter wird er vermutlich Botschaften austragen und Anordnungen von der höheren Ebene zu der niedrigen bringen. Dieser Teamleiter gibt alle Tadel für Versagen so «sachverständig» weiter, dass er selbst jeder Verantwortung enthoben ist. Dafür übt er auch selten Kritik. Seine Kritik dient ausschliesslich der Verteidigung der eigenen Person. Er will nicht mehr, als dass man ihm ein Minimum an Engagement bezüglich des Organisationszweckes und der dazugehörenden Menschen zugesteht. Da er nur wenige Kontakte aufrecht erhält und kein Engagement zeigt, ist er auch sehr wenig tatkräftig bei der Wahrnehmung seiner Verantwortung. Je weniger er von seinen Vorgesetzten sieht, desto besser. Seinen Mitarbeitern überlässt er es, mit den Problemen fertig zu werden. Anwesend und doch abwesend zu sein, das ist seine Anpassung.

### **Führungsstil nach 9.1.**

Bei den 9.1.-Führungsmassnahmen werden die Menschen als blosse Werkzeuge der Produktion angesehen. Die Menschen werden so zurechtgebogen, dass sie zu der Arbeit passen. Der Teamleiter hat eine autoritäre Stellung in der Hierarchie und weiss es. Er glaubt, dass seine Verantwortung darin besteht, die Handlungen der Mitarbeiter derart zu planen, anzuleiten und zu kontrollieren, dass die Produktionsziele der Unternehmung erreicht werden. Der Teamleiter plant, die Angestellten führen aus. Termine, die auferlegt werden, müssen eingehalten werden. Oberstes Ziel ist, die Produktion zu erreichen. Menschen sollen das tun, was ihnen gesagt wird - nicht mehr und nicht weniger! Das Verhältnis zwischen Teamleiter und Untergebenen gründet auf Autorität und Gehorsam. Wenn es sich nicht darum handelt, Anweisungen zu erteilen oder ein Verfahren zu ändern, befasst man sich nicht mit den Untergebenen oder interessiert sich gar für ihre Entwicklung. Tritt ein Konflikt auf, dann wird er unterdrückt: denn der Konflikt könnte sich nachteilig auf die Arbeit auswirken.

### **Führungsstil nach 9.9.**

Es gibt grundlegende Bedürfnisse der Menschen, denen der 9.9.-Führungsstil entgegenkommt. Diese Bedürfnisse müssen in die Produktion einbezogen und an sie gebunden werden. Auf diese Weise wird die Fähigkeit des Menschen, schöpferisch zu denken, auch angewendet. Ziel ist, Produktion und Menschen unter Voraussetzungen, die beide eingehend berücksichtigen, miteinander zu verbinden. Der Schlüssel dazu ist, dass diejenigen, die für die Arbeitsplanung und -durchführung verantwortlich sind, sich engagiert und beteiligt fühlen. Ein gegebenes Problem wird nicht notwendigerweise durch den Vorgesetzten gelöst, weil dieser die Autorität besitzt. Eben so wenig wird die von der Tradition und vom Brauchtum vorgesehene Lösung, sondern die beste und zweckdienlichste Lösung angestrebt. Das führt zu Gruppenaktionen, die Höchstleistungen zur Folge haben. Dieser Führungsstil geht davon aus, dass Leitung und Kontrolle durch den Teamleiter im Sinne von Autorität und Gehorsam nicht ausgeübt werden müssen, vorausgesetzt, die miteinander arbeitenden Menschen kennen sowohl den Organisationszweck als auch ihr eigenes Interesse an diesem Zweck. Durch Selbstkon-

trolle und Selbstanleitung, verbunden mit einem guten Management, können die Menschen ihre Anstrengungen wechselseitig durchdringen. Das Bedürfnis der Mitarbeiter, an einer sinnvollen Aufgabe gemeinsam mitzuwirken, verbindet sich mit dem Erfordernis der Organisation, die an ausgezeichneten Leistungen interessiert ist.

### **Führungsstil nach 5.5.**

Der 5.5.-Führungsstil versucht, zwischen der menschlichen und der produktiven Dimension ein Gleichgewicht herzustellen. Man will nicht das Beste, weder für die Produktion noch für die Menschen, das wäre zu ideal, sondern man versucht, für beides eine mittlere Linie zu finden (Kompromiss). Eine grundlegende Voraussetzung für diese Führung ist die Arbeitswilligkeit der Menschen, die das tun, was ihnen gesagt wird, vorausgesetzt, dass ihnen auch die Gründe dafür gegeben werden. Es wird jedoch gerade genug angegeben, damit die Belegschaft in groben Zügen weiss, was vorgeht. Würde man zu viel sagen, könnte man bei ihr auf Widerstand stossen, wenn die Pläne oder Entscheidungen geändert werden müssen. Die Besprechungen mit den Mitarbeitern sind dazu da, mit ihnen vertraut zu werden, sich ihre Vorschläge anzuhören und ihnen das Gefühl zu geben, mit «eine Hand im Spiel zu haben». Tradition und Brauchtum bilden den Rahmen, an den man sich zu halten hat. Experimente sind verpönt. Immer wird nach einem Mittelweg gesucht, der einen – wenn auch nicht drastischen – Fortschritt verspricht.

### **Verhaltens-Gitter eines «guten Teamleiters»**

Ein «guter Teamleiter» sollte in der Lage sein, beide Verhaltensweisen in angemessener Ausprägung zu zeigen. Er bewegt sich auf einem Korridor (5.5. - 9.9.). Vielfach ist dies aber eine Überforderung. Entsprechend zeigt es sich dann, dass in einem Arbeitsteam die Führungsrolle aufgeteilt wird. Einer – meist der formale Teamleiter (Aufgabenführer) – kümmert sich mit Nachdruck darum, dass die Sachziele erreicht werden, während ein anderer (Klimaführer) die zwischenmenschliche Kommunikation sichert, im Konfliktfall vermittelt, Meinungsverschiedenheiten ausräumt und um ein gutes Klima im Team besorgt ist.

## 4.5 Führungsstile – ein Rezept für den Führungsstil gibt es nicht

In der Frage, auf welchem Wege Entscheidungen getroffen und wie sie umgesetzt werden, unterscheiden sich Führungspersönlichkeiten ganz erheblich. Eng mit der Frage der Entscheidungsfindung ist daher der Führungsstil verbunden. Von einem Führungsstil spricht man dann, wenn eine Person sich über verschiedene Situationen hinweg ähnlich verhält. Führungsstil bezeichnet also die Grundhaltung und die sich daran orientierenden Verhaltensmuster, mit denen eine Person ihre Führungsaufgaben, bezogen auf andere – Einzelpersonen oder Gruppen – wahrnimmt. Eine grundlegende Unterscheidung der Führungsstile lässt sich hinsichtlich ihrer Ausrichtung treffen:



- Als aufgabenorientiert bzw. sachorientiert bezeichnen wir einen Führungsstil, bei dem Leistung und Termine im Vordergrund stehen. Die Führungsperson «verordnet» der Arbeitsgruppe oder dem Team eine Leistung, die in einem bestimmten Zeitraum zu erfüllen ist.
- Der personenorientierte bzw. beziehungsorientierte Führungsstil handelt nach dem Grundsatz, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorrangig sind, der oder die Vorgesetzte unterstützt die Mitglieder des Teams in ihrer Aufgabenerfüllung.

In der Praxis sind diese beiden Typen kaum in Reinform anzutreffen. Eine Führungskraft gestaltet typischerweise die Beziehungen und fungiert gleichzeitig als «Brennpunkt» der Aufgaben. Daher werden Führungsstile meist durch den Grad definiert, in dem die Führungskraft die Betonung entweder auf die Beziehung zwischen den Team- oder Gruppenmitgliedern oder der zu erledigenden Aufgabe legt. Aufgabenorientierte Führungsstile gestalten sich eher autoritär bzw. hierarchisch, beziehungsorientierte Führungsstile sich eher partizipativ bzw. demokratisch.

### **Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil**

Die Führung erfolgt durch Anweisungen und Anordnungen. Aufgaben werden zugeteilt, ohne dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen oder nach ihrer Meinung gefragt werden. Die Entscheidung trifft allein die Führungskraft. Von ihren Untergebenen erwartet die oder der Vorgesetzte, dass den Vorgaben entsprechend gehandelt wird, Widerspruch oder Kritik werden nicht geduldet. Bei Fehlern wird bestraft, statt zu helfen.

- Der Vorteil des autoritären Führungsstils liegt in der relativ hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, in der Übersichtlichkeit der Kompetenzen und in der leicht durchzuführenden Kontrolle. Daneben kann ein solcher Führungsstil für kurze Entscheidungswege sorgen und, zumindest kurzfristig, die Arbeitsleistung innerhalb einer Organisationseinheit steigern. Allerdings ist eine solche Leistungssteigerung nicht über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.
- Nachteilig wirkt sich hingegen die mangelnde Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, deren Eigeninitiative gebremst bzw. bereits im Keim erstickt wird. Ferner besteht die Gefahr von Fehlentscheidungen durch (überforderte) Vorgesetzte, da das Korrektiv zustimmender oder abweichender Positionen und Meinungen entfällt. Ein streng hierarchischer Führungsstil birgt zudem das Risiko einer Kopflosigkeit, sobald ein wichtiger Entscheidungsträger ausfällt.

### Partizipativer bzw. demokratischer Führungsstil

Die Führungsperson bezieht ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung und das Betriebsgeschehen ein. Sie lässt Debatten zu und nutzt die vorhandenen Kompetenzen der Arbeitsgruppe oder des Teams. Bei Fehlern oder Problemen wird in der Regel nicht bestraft, sondern nach einer gemeinsamen Lösung gesucht. Durch Delegation wird Verantwortung übertragen.

- Die Vorteile des partizipativen Führungsstils liegen vor allem in der hohen Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in der Entfaltung der Kreativität und in der Entlastung des Vorgesetzten. Ausserdem ist das Arbeitsklima meistens angenehm.
- Nachteile: Die Entscheidungsgeschwindigkeit kann sinken und es kommt unter Umständen zu längeren Debatten und zu Disziplinschwierigkeiten in der Gruppe oder im Team.

### Laissez-faire-Führungsstil

Der Laissez-faire-Führungsstil lässt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen viele Freiheiten. Sie bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die Organisation selbst. Die Informationen fließen mehr oder weniger zufällig. Der oder die Vorgesetzte greift nicht in das Geschehen ein, hilft nicht und bestraft auch nicht.

- Die Vorteile des Laissez-faire-Führungsstil liegen in der Gewährung von Freiheiten und in der eigenständigen Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Individualität wird gewährt.
- Allerdings besteht die Gefahr von mangelnder Disziplin, Kompetenzstreitigkeiten, Rivalitäten sowie von Unordnung und Durcheinander. Ausserdem kann es zu Rivalitäten und Streitereien im Team kommen, so dass sich Grüppchen bilden und Aussenseiter benachteiligt werden.

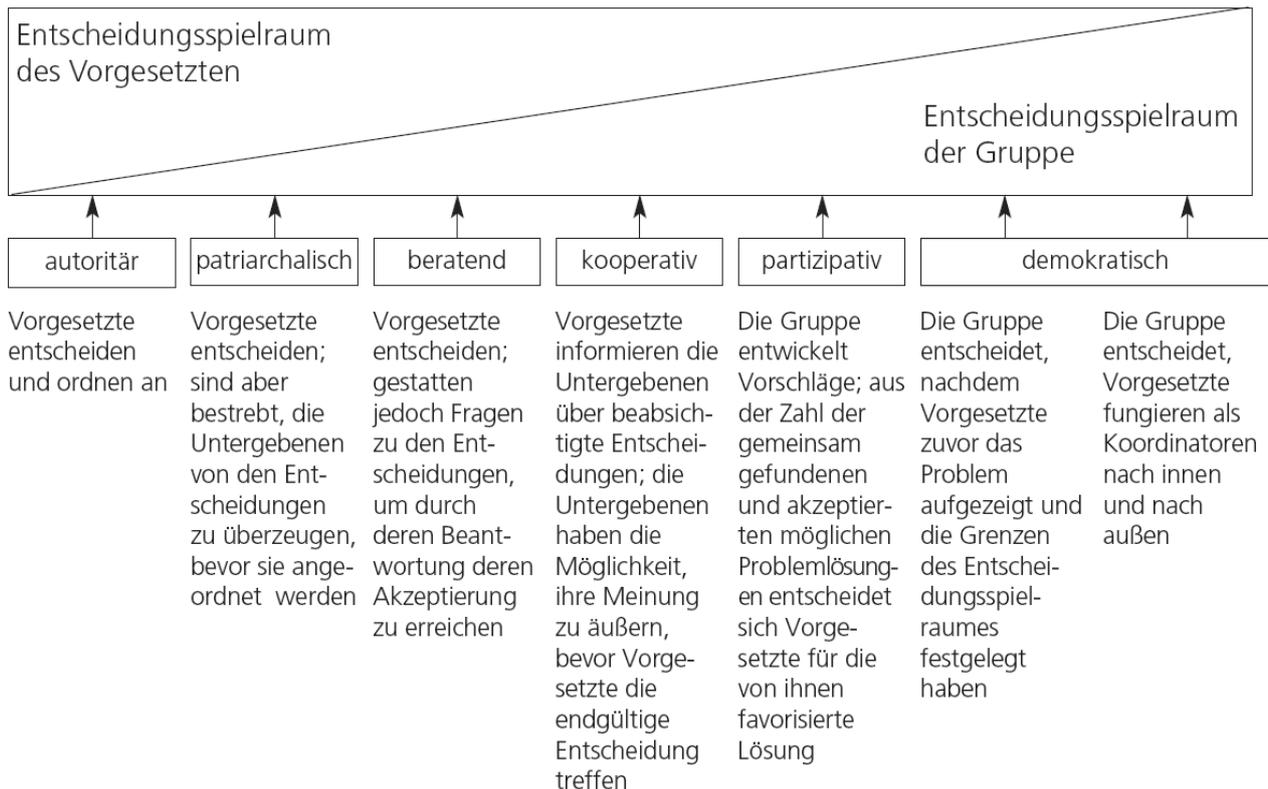
Die folgende Tabelle gibt Ihnen eine zusammenfassende Darstellung der wichtigsten Merkmale der bisher behandelten Führungsstile.

| Autoritär   | Demokratisch  | Laissez faire   |
|---|---|---|
| Vorgabe der Ziele durch die Führungsperson.   | Ziele sind das Ergebnis einer Gruppenentscheidung bei Unterstützung durch die Führungsperson.   | Völlige Freiheit für Einzel- oder Gruppenentscheidungen, minimale Beteiligung der Führungsperson. |
| Aktionsschritte werden nacheinander vom Führer vorgegeben, so dass die jeweils folgenden Schritte unklar bleiben. | Generelle Vorgehensweise in der Gruppe festgelegt. Wenn gewünscht, gibt die Führungsperson Rat und schlägt alternative Aktionsschritte vor. | Führungsperson stellt Arbeitsmaterial zur Verfügung und liefert auf Wunsch Informationen.         |
| Führungsperson verteilt die Arbeit und bildet Arbeitsgruppen.   | Arbeitsverteilung und Gruppenwahl durch Mitglieder selbst.  | Keine Intervention der Führungsperson.  |
| Führungsperson lobt und tadelt einzelne Mitglieder persönlich, nimmt nicht am Arbeitsprozess teil.                | Führungsperson sucht nach objektiven Massstäben der Kritik, versucht am Gruppenprozess teilzunehmen.  | Einzelne spontane Kommentare, keine Steuerung und Beurteilung der Gruppenarbeit.                  |

## Führungsstil und Entscheidungsspielraum

Die Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum / Schmidt geht davon aus, dass der Führungsstil grossen Einfluss auf die Entscheidungsspielräume der Vorgesetzten und der Gruppe hat. Deutlich wird dieser Zusammenhang, wenn auf einer zweidimensionalen Skala (Kontinuum) mit Verhaltensklassen das Ausmass der Anwendung von Autorität durch Vorgesetzte und das Ausmass der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeordnet wird:

## Führungsstile nach der Kontinuum-Theorie

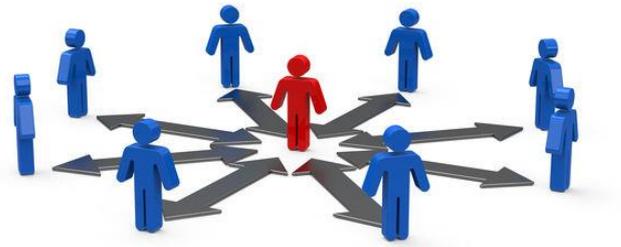


Es zeigt sich:

- Bewegung nach rechts: Freiraum der Gruppe und Möglichkeit der Entscheidungspartizipation steigt.
- Bewegung nach links: Freiraum der Gruppe und Möglichkeit der Entscheidungspartizipation sinkt.

Je kooperativer der Führungsstil von Vorgesetzten ist, umso grösser ist der Entscheidungsspielraum der Gruppe.

## 4.6 Management-Techniken



### Management by Objectives (MbO) – Führung durch Zielvereinbarung

#### Konzept

Vorgesetzte und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam Zielsetzungen für alle Führungsebenen (zielorientiertes Management). Es werden nur Ziele festgelegt nicht aber bereits Vorschriften zur Zielerreichung. Die Auswahl der Ressourcen fällt vollständig in den Aufgabenbereich der Aufgabenträger. Die Ausübung der Leistungsfunktion erfolgt auf allen Führungsebenen an den jeweils vereinbarten Subzielen. Grundpfeiler dieses Führungsmodells ist der arbeitsteilige Aufgabenerfüllungsprozess und die Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen mit der dazugehörigen Verantwortung.

#### Voraussetzungen

- Analyse des IST-Zustandes, Offenlegung der Stärken / Schwächen, Entwicklungsmöglichkeiten.
- Die Unternehmensziele müssen in ein hierarchisches System operativer Ziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur untergliedert werden. (Umbrechen der Unternehmensziele in Sollwerte).
- Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten.
- Offenlegung der Beurteilungsmassstäbe.
- Gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.

#### Vorteile

- Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft).
- Weitgehende Entlastung der Führungskräfte.
- Mehrzentriger Zielbildungsprozess erreicht weitgehende Zielidentifikation (Zielkonvergenz), harmonisches «Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht».
- Ausrichtung aller Subziele und Sollziele auf die Oberziele.
- Schaffung von Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung, Förderung der Mitarbeiter.

#### Nachteile

- Die operative Formulierung von Zielen für alle Führungsebenen ist problematisch.
- Mehrzentriger Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig.

## **Management by Delegation (MbD) – Führung durch Aufgabendelegation**

### **Konzept**

Die Durchsetzung des Konzeptes erfordert:

- Die Mitarbeiter erhalten einen eindeutig definierten Aufgabenbereich mit den entsprechenden Kompetenzen, in dem sie selbständig handeln und entscheiden können.
- Die unternehmerischen Entscheidungen werden auf die organisatorische Ebene verlagert, wo sie am fachgerechtesten gelöst werden können.
- Die mit Weisungsbefugnis ausgestatteten Führungskräfte sind alleine für ihre Entscheidungen verantwortlich; die Verantwortung des Vorgesetzten beschränkt sich auf Führungsverantwortung, d.h. auf Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle.

### **Voraussetzungen**

- Vorhandensein von Stellenbeschreibungen, Bestimmung der Ausnahmefälle (delegierbare, nicht delegierbare Aufgaben).
- Transparenz des Zielsystems, ausreichende Information der Mitarbeiter.
- Vorhandensein seines Berichts- und Kontrollsystems.
- Tendenzieller Abbau einer ausgeprägten Hierarchie und des autoritären Führungsstils, Hinwendung zur partizipativen Führung.

### **Vorteile**

- Entlastung der Vorgesetzten und damit Freisetzung für Problemlösungen.
- Förderung der Eigeninitiative, der Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft.
- Entscheidungen werden auf der Ebene getroffen, auf der am sachgerechtesten entschieden werden kann.

### **Nachteile**

- Partizipative Führung wird weitgehend nicht erreicht, Tendenz zur «einsamen Einzelentscheidung».
- Gefahr, dass Vorgesetzte nur uninteressante Aufgaben delegieren.
- Hierarchie wird nicht zwangsläufig abgebaut.
- Das Führungsprinzip berücksichtigt nur vertikale Hierarchiebeziehungen, vernachlässigt aber die notwendige horizontale Koordination.

## **Management by Exception (MbE) – Führung in Ausnahmefällen**

### **Konzept**

Der Mitarbeiter arbeitet solange selbständig, bis vorgeschriebene Toleranzen überschritten werden und das Auftreten nicht vorhergesehener Ereignisse (Ausnahmefälle) ein Eingreifen der übergeordneten Instanz erfordert. Die übergeordnete Instanz behält sich nur in Ausnahmefällen die Entscheidung vor. Ansonsten sind Verantwortung und Kompetenz für die Durchführung aller normalen Aufgaben unter der Voraussetzung delegiert, dass bestimmte, klar definierte Ziele angestrebt werden.

Dieses Konzept erfordert:

- Festlegung von Zielen, Sollwerten, Bestimmung von Bewertungsmaßstäben, Erfolgskriterien.
- Entwicklung von Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle.
- Bestimmung des Umfangs der Kontrollinformationen.
- Vergleich von SOLL und IST und Durchführung einer Abweichungsanalyse.

### **Voraussetzungen**

- Vorhandensein eines Informationssystems, das den Ausnahmefall signalisiert (Kontroll- / Berichtssystem), klare Regelung der Zuständigkeiten.
- Alle Organisationsmitglieder müssen Ziele und Abweichungstoleranzen kennen.

### **Vorteile**

- Weitgehende Zeitersparnis und damit Einsatz für Aufgaben der Problemlösung.
- Effektivere Arbeit der Spitzenkräfte.
- Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen und kritischer Probleme.

### **Nachteile**

- Kreativität und Initiative werden tendenziell dem Vorgesetzten vorbehalten.
- Ausrichtung auf die Vergangenheit (SOLL-IST-Abweichung).
- Ausrichtung auf nur negative Zielabweichungen, positive Abweichungen bleiben
- weitgehend unbekannt (Auswirkung auf die Motivation).

Muster: Stellenbeschreibung

|   |   |                |               |                               |      |        |  |  |
|---|---|----------------|---------------|-------------------------------|------|--------|--|--|
| <b>Firma</b>  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Stellenbeschreibung für die Stelle als:   |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| <b>Instantielle Einordnung</b>  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Stelleninhaber:   |   | Name, Vorname: |               |                               |      |        |  |  |
| Stellenbezeichnung:   |   |                | Stellenummer: |                               |      |        |  |  |
| Abteilung:  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Titel, Unterschrift:  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Vorgesetzter<br><small>resp. Stelleninhaber erhält Weisungen von ...</small>  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Mitarbeiter<br><small>resp. Stelleninhaber gibt Weisungen an folgende Stellen ...</small>   |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Stellvertretung aktiv<br><small>resp. Stelleninhaber vertritt ...</small>   |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Stellvertretung passiv<br><small>resp. Stelleninhaber wird vertreten von ...</small>  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| <b>Aufgaben, Zielsetzungen, Weisungen</b>   |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Zielsetzung<br>Zweck der Stelle   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;"> <b>Nebenaufgaben</b><br/> <b>Verantwortlichkeiten</b><br/> <b>Kompetenzen</b><br/><br/>                     Leistungsbeurteilung /<br/>                     Qualifikationsmassstäbe                 </td> <td style="width: 75%;"></td> </tr> </table> |                |               |                               |      |        | <b>Nebenaufgaben</b><br><b>Verantwortlichkeiten</b><br><b>Kompetenzen</b><br><br>Leistungsbeurteilung /<br>Qualifikationsmassstäbe |  |
| <b>Nebenaufgaben</b><br><b>Verantwortlichkeiten</b><br><b>Kompetenzen</b><br><br>Leistungsbeurteilung /<br>Qualifikationsmassstäbe  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| Allg. Weisungen<br>Vorschriften   |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| <b>Hauptaufgaben</b><br><b>Verantwortlichkeiten</b><br><b>Kompetenzen</b><br><br>Leistungsbeurteilung /<br>Qualifikationsmassstäbe  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| <b>Informationen</b>  |   |                |               |                               |      |        |  |  |
|   | <b>Aktiv</b>  |                |               | <b>Passiv</b>                 |      |        |  |  |
| <b>Informationssystem</b>   | <b>Informationen geben</b>  | wann           | an wen        | <b>Informationen erhalten</b> | wann | an wen |  |  |
| <small>(welche Informationen erhält der Stelleninhaber von wem und wann, welche Informationen leitet er wann an wen weiter)</small> |   |                |               |                               |      |        |  |  |
| <b>Sitzungen</b><br><b>Schulungen</b><br><b>Teamarbeit</b>  |   |                |               |                               |      |        |  |  |

## Anforderungsprofil

|  | MUSS-Anforderungen | WUNSCH-Anforderung |
|--|--------------------|--------------------|
| Alter<br>Sprachkenntnisse (m/s)<br>Ausbildung<br>Weiterbildung<br>Berufserfahrung<br>Bereitschaft zu ...<br>Charakterliche Merkmale /<br>Persönliche Merkmale<br>Führungserfahrung<br>usw. |                    |                    |

|           |                                      |
|-----------|--------------------------------------|
| Datum:    | Nächste Überarbeitung:               |
| Beilagen: | <input type="checkbox"/> Organigramm |
|           | <input type="checkbox"/>             |
|           | <input type="checkbox"/>             |
|           | <input type="checkbox"/>             |

|                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| Unterschrift Vorgesetzter: | Unterschrift Stelleninhaber: |
| .....                      | .....                        |

Muster: Anforderungsprofil

| Anforderungsprofil             |  |                               |   |   |
|--------------------------------|--|-------------------------------|---|---|
| Stelle / Funktion              |  |                               |   |   |
| Berufliches Anforderungsprofil |  | M                             | S | W |
| Alter                          |  |                               |   |   |
| Geschlecht                     |  |                               |   |   |
| Aus- und Weiterbildung         |  |                               |   |   |
| Berufserfahrung                |  |                               |   |   |
| Führungserfahrung              |  |                               |   |   |
| IT-Kenntnisse                  |  |                               |   |   |
| Sprachen                       |  |                               |   |   |
| Spezialkenntnisse              |  |                               |   |   |
| Erscheinung / Auftreten        |  |                               |   |   |
| Besonderes                     |  |                               |   |   |
|                                |  | (M = Muss / S = Soll / W = W) |   |   |

| Kompetenzprofil                            | relevant | ergänzende Attribute, Bemerkungen |
|--|----------|-----------------------------------|
| <i>Persönlichkeitskompetenz</i>            |          |                                   |
| - Handlungsorientierung                    |          |                                   |
| - Umgang mit Mehrdeutigkeit                |          |                                   |
| - Fassung und Gelassenheit                 |          |                                   |
| - Umgang mit Paradoxen                     |          |                                   |
| - Beharrlichkeit                           |          |                                   |
| - Selbstständigkeit                        |          |                                   |
| <i>Führungskompetenz</i>                   |          |                                   |
| - Direktives Führungsverhalten             |          |                                   |
| - Konfrontation von Mitarbeitern           |          |                                   |
| - Richtung und Orientierung geben          |          |                                   |
| - Informieren                              |          |                                   |
| - Andere motivieren                        |          |                                   |
| <i>Sozialkompetenz</i>                     |          |                                   |
| - Konfliktmanagement                       |          |                                   |
| - Zwischenmenschliches Geschick            |          |                                   |
| - Zuhören können                           |          |                                   |
| - Geduld                                   |          |                                   |
| - Beziehung zu Kollegen                    |          |                                   |
| <i>Unternehmerische Handlungskompetenz</i> |          |                                   |
| - Geschäftssinn                            |          |                                   |
| - Kundenorientierung                       |          |                                   |
| - Zeigerecht Entscheidungen treffen        |          |                                   |
| - Verhandeln                               |          |                                   |
| - Prozessmanagement                        |          |                                   |
| - Re-Engineering                           |          |                                   |

## Funktionsdiagramm

### Inhalte eines Funktionendiagrammes

- Aufgabenerfüllung beteiligter Projektstellen.
- Die Summe der Aufgaben.
- Mitwirkung verschiedener Projektmitarbeiter (Arbeitsteilung).

### Darstellungsarten

- Einstufiges Funktionendiagramm.
- Mehrstufiges Funktionendiagramm.
- Erweitertes Funktionendiagramm.

### Vorteile

- Wirtschaftlichere Erstellung als Stellenbeschreibungen.
- Darstellung von Zusammenhängen auf engem Raum
- Übersichtlichkeit von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.
- Niedriger Änderungs- / Überarbeitungsbedarf.

### Nachteile

- Schwierige Darstellung von Aufgabengliederungen.
- Kommunikationsbeziehungen können nicht dargestellt werden.
- Das Mitarbeiter-Anforderungsprofil ist nicht ersichtlich.

| Projektstellen \ Aufgaben | PM-Ma A | PM-Ma B | PM-Ma C |
|---------------------------|---------|---------|---------|
| Projektcontrolling        | A       | E       |         |
| Projektbudgetierung       | E/K     | A       |         |
| Meilensteinplanung        | A       |         | E       |
| Erstellung Projektauftrag | A       |         | A/K     |

### Praxisbeispiel

|   | Auftraggeber | GL PM / SWS*<br>Führungsteam | Projekt-<br>ausschuss | Projekt-<br>controlling | Projektleiter |
|---|--------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------|
| Strategiekonformität festlegen  |              | E                            |                       | V                       |               |
| Priorisierung von Vorhaben & Projekten  |              | E                            |                       | A                       |               |
| Abwicklung des Vorhabens bestimmen**<br>(Projektkategorie, bzw. Arbeitsauftrag) | M            | (E)                          |                       | E                       | M             |
| Projektleiter ernennen  | E            |                              |                       |                         | M             |
| Projektorganisation und Kompetenzen regeln                                      | E            |                              | M                     |                         | M / A         |
| Projektauftrag freigeben**<br>(Ziele, finanzielle Mittel)                       | E            | S                            | M                     | M                       | A             |
| Personelle Ressourcen freigeben   | M            |                              | M                     |                         | M             |
| Phasenauftrag freigeben   |              | E**                          | E**, M                | M                       | A             |
| Änderungsantrag mit Auswirkung auf Projekt- /<br>Phasenauftrag freigeben        | E            |                              | M                     | V                       | A             |
| Meilensteine freigeben  | E            |                              | M                     | V, M                    | M             |
| Ziele / Meilensteine ändern   | E            |                              | M                     |                         | A             |
| Massnahmen bei Zielabweichung einleiten   | E            |                              | M                     | V                       | A             |
| Projekt stoppen   | E            |                              | M                     | M                       | A             |
| Projekt abschliessen  | E            |                              |                       |                         | A             |
| Projekt strukturieren (TP, Phasen)  |              |                              | E                     | M                       | M, A          |

**Legende:**  
 E=Entscheid  
 M=Mitsprache  
 V=Vorgabe, Kontrolle  
 S=Stellungnahme  
 A=Ausführung  
 I=Information

14

## 5 Erfolgreich kommunizieren

### 5.1 Störungen in der Kommunikation (nach Friedhelm Schulz von Thun)

#### Die Anatomie einer Nachricht

Der Grundvorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation ist schnell beschrieben. Da ist ein Sender, der etwas mitteilen möchte. Er verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen – wir nennen das, was er von sich gibt, eine Nachricht. Dem Empfänger obliegt es, dieses wahrnehmbare Gebilde zu entschlüsseln. In der Regel stimmen gesendete und empfangene Nachricht leidlich überein, sodass eine Verständigung stattgefunden hat. Häufig machen Sender und Empfänger von der Möglichkeit Gebrauch, die Güte der Verständigung zu überprüfen. Dadurch, dass der Empfänger zurückmeldet, wie er die Nachricht entschlüsselt hat, wie sie bei ihm angekommen ist und was sie bei ihm angerichtet hat, kann der Sender halbwegs überprüfen, ob seine Sendeabsicht mit dem Empfangsergebnis übereinstimmt. Eine solche Rückmeldung heisst auch Feedback.

#### Die vier Seiten einer Nachricht

An einem Alltagsbeispiel sollen die vier Seiten einer Nachricht erläutert werden.

Beispiel:

Die Frau sitzt am Steuer. Der Mann auf dem Beifahrersitz.

Er: «Du, da vorne ist es grün!»

Sie: «Fährst du oder fahre ich?»

In der Botschaft des Mannes, hier des Senders, stecken verschiedene, bewusste und unbewusste Aspekte. Sie können unter vier unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden.

Sachinhalt oder «Worüber ich informiere»

Zunächst enthält die Nachricht eine Sachinformation. Im Beispiel erfahren wir etwas über den Zustand der Ampel – sie steht auf grün. Immer wenn es «um die Sache» geht, steht diese Seite der Nachricht im Vordergrund.

Selbstkundgabe oder «Was ich von mir selbst offenbare»

In jeder Nachricht stecken nicht nur Informationen über die mitgeteilten Sachinhalte, sondern auch Informationen über die Person des Senders. Dem Beispiel können wir entnehmen, dass der Sender offenbar deutschsprachig und vermutlich farbtüchtig ist, überhaupt, dass er wach und innerlich dabei ist. Ferner, dass er es vielleicht eilig hat. Allgemein gesagt: In jeder Nachricht steckt ein Stück Selbstkundgabe des Senders. Der Begriff «Selbstoffenbarung» soll dabei veranschaulichen, dass diese Seite sowohl die gewollte Selbstkundgabe wie auch die unfreiwillige Selbstenthüllung einschliesst. Dieser Aspekt der Nachricht ist psychologisch hoch brisant, wie sich zeigen wird.

Beziehung oder «Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen»

Aus der Nachricht geht ferner hervor, wie der Sender zum Empfänger steht, was er von ihm hält. Oft zeigt sich dies in der gewählten Formulierung, im Tonfall und anderen nichtsprachlichen Begleitsignalen. Für dieser Seite der Nachricht hat der Empfänger ein besonders empfindliches Ohr, denn hier fühlt er sich als Person in bestimmter Weise behandelt (oder misshandelt). In unserem Beispiel gibt der Mann durch seinen Hinweis zu erkennen, dass er seiner Frau nicht recht zutraut, ohne seine Hilfe den Wagen optimal zu fahren.

Möglicherweise wehrt sich die Frau gegen diese «Bevormundung» und antwortet deshalb barsch: «Fährst du oder fahre ich?» – wohlgermerkt, ihre Ablehnung richtet sich in diesem Fall nicht gegen den Sachinhalt (dem wird sie zustimmen!), sondern gegen die empfangene Beziehungsbotschaft.

Eine Nachricht zu senden heisst auch immer zu dem Angesprochenen eine bestimmte Art von Beziehung auszudrücken. Genau genommen sind auf der Beziehungsseite der Nachricht zwei Arten von Botschaften versammelt. Zum einen solche, aus denen hervorgeht, was der Sender vom Empfänger hält, wie er ihn sieht. Im Beispiel gibt der Mann zu erkennen, dass er seine Frau für hilfsbedürftig hält. Zum anderen enthält die Beziehungsseite aber auch eine Botschaft darüber, wie der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht. «So stehen wir zueinander».

Appell oder «Wozu ich dich veranlassen möchte»

Kaum etwas wird «nur so» gesagt – fast alle Nachrichten haben die Funktion, auf den Empfänger Einfluss zu nehmen. In unserem Beispiel lautet der Appell vielleicht: «Gib ein bisschen Gas, dann schaffen wir es noch bei grün!»

Die Nachricht dient also auch dazu, den Empfänger zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen. Der Versuch Einfluss zu nehmen, kann mehr oder minder offen oder versteckt sein. Im letzteren Falle sprechen wir von Manipulation.

Der Appell-Aspekt ist vom Beziehungsaspekt zu unterscheiden, denn mit dem gleichen Appell können sich ganz unterschiedliche Beziehungsbotschaften verbinden. In unserem Beispiel mag die Frau den Appell an sich vernünftig finden aber empfindlich auf die Bevormundung reagieren. Oder umgekehrt könnte sie den Appell für unvernünftig halten («Ich sollte nicht mehr als 60 fahren»), aber es ganz in Ordnung finden, dass der Mann ihr in dieser Weise Vorschläge zur Fahrweise macht.

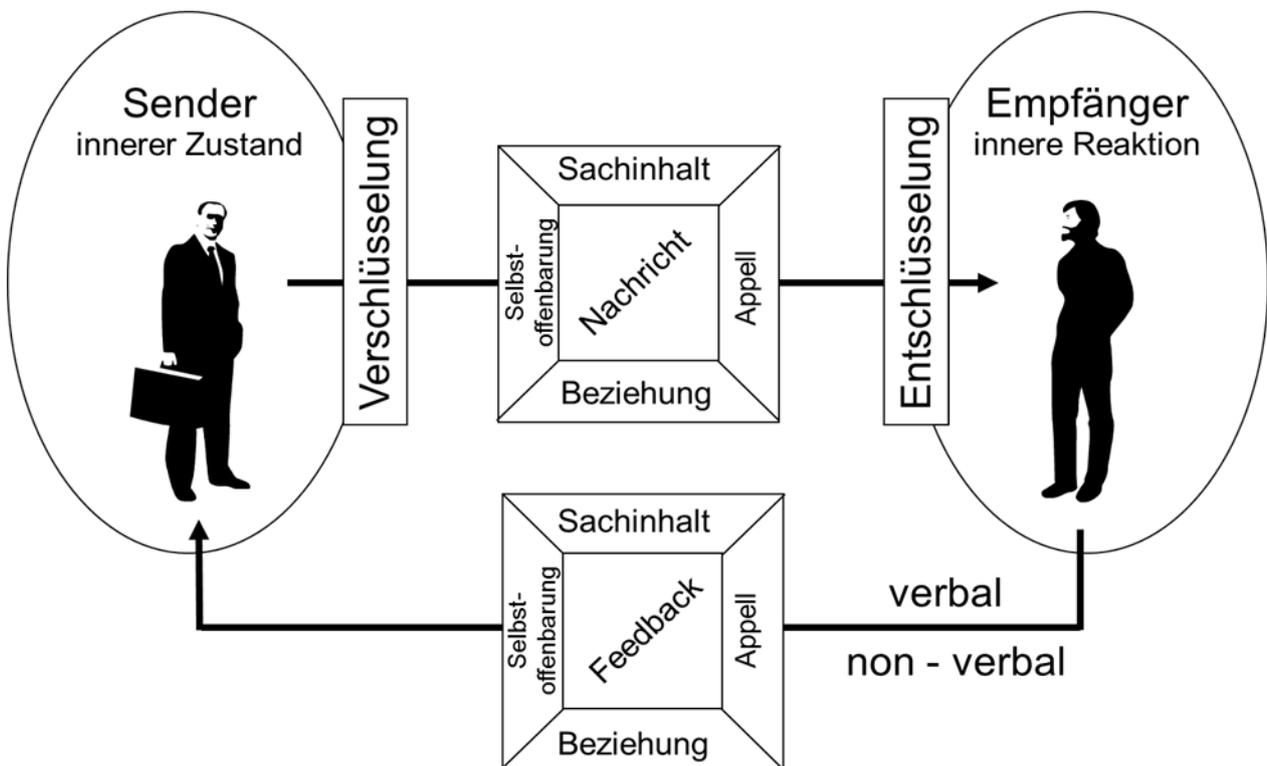


Abbildung:

Die vier Seiten einer Nachricht, ein psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation.

## Die Nachricht als Gegenstand der Kommunikationsdiagnose

Halten wir fest: Ein und dieselbe Nachricht enthält viele Botschaften. Ob er will oder nicht – der Sender sendet immer gleichzeitig auf allen vier Seiten. Die Vielfalt der Botschaften lässt sich mit Hilfe des Quadrates ordnen. Dieses «Drumherum» der Botschaften bestimmt die psychologische Qualität einer Nachricht. Zur Verdeutlichung dieser kommunikationspsychologischen Arbeitsweise nehmen wir noch einmal die Nachricht des Beifahrers: «Du, da vorne ist grün!» unter die kommunikationspsychologische Lupe:

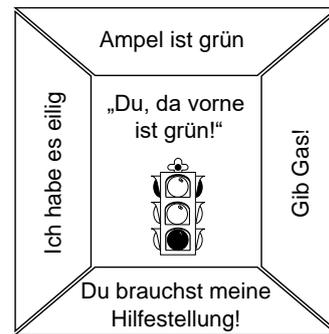


Abbildung:

Das Botschaftsgeflecht einer Nachricht – wie es unter der kommunikationspsychologischen Lupe sichtbar wird.

## Nachrichten und Botschaften

Die «Nachricht» ist das ganze vielseitige Paket mit seinen sprachlichen und nicht-sprachlichen Anteilen. Eine Nachricht enthält viele Botschaften gleichzeitig. Sie ist Gegenstand der Kommunikationsdiagnose, indem wir das Drumherum der Botschaften unter die Lupe nehmen.

## Explizite und implizite Botschaften

Botschaften können in der Nachricht explizit oder implizit enthalten sein. Explizit heisst: ausdrücklich formuliert. Implizit heisst: ohne dass es direkt gesagt wird, steckt es doch drin oder kann zumindest «hineingelegt» werden. Die Unterteilung explizit / implizit ist unabhängig von der quadratischen Unterteilung: Auf allen vier Seiten der Nachricht sind explizite wie implizite Botschaften möglich. Man könnte geneigt sein anzunehmen, dass die expliziten Botschaften die eigentlichen Hauptbotschaften sind, während die impliziten Botschaften etwas weniger wichtig am Rande mitlaufen. Dies ist keineswegs der Fall. Manche Sender haben geradezu eine Meisterschaft darin entwickelt, ihre Aussage durch implizite Botschaften an den Mann zu bringen, um sie notfalls dementieren zu können («Das habe ich nicht gesagt!»).

## Nonverbale Nachrichtenanteile

Für implizite Botschaften wird oft der nicht-sprachliche Kanal bemüht. Über die Stimme, über Betonung und Aussprache, über begleitende Mimik und Gestik werden teils eigenständige und teils «qualifizierende» Botschaften vermittelt. Mit «qualifizierende» ist gemeint: Die Botschaften geben Hinweise darauf, wie die sprachlichen Anteile der Nachricht «gemeint» sind.

## Man kann nicht nicht kommunizieren

Dieses «Grundgesetz» der Kommunikation (Watzlawick 1969) ruft uns in Erinnerung, dass jedes Verhalten Mitteilungscharakter hat. Ich muss gar nicht etwas sagen, um zu kommunizieren. Jedes Schweigen ist «beredt» und stellt eine Nachricht mit mindestens drei Seiten dar.

Angenommen, ich betrete ein Zugabteil. Jemand sitzt darin, und ich begrüße ihn mit einer freundlichen Bemerkung. Er reagiert nicht und liest weiter in seiner Zeitung. Die Nachricht, die ich «höre», liegt in der folgenden Abbildung unter der kommunikationspsychologischen Lupe:

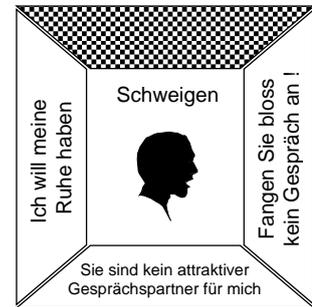


Abbildung:

Jedes Verhalten hat Mitteilungsscharakter, hier das Schweigen im Zugabteil.

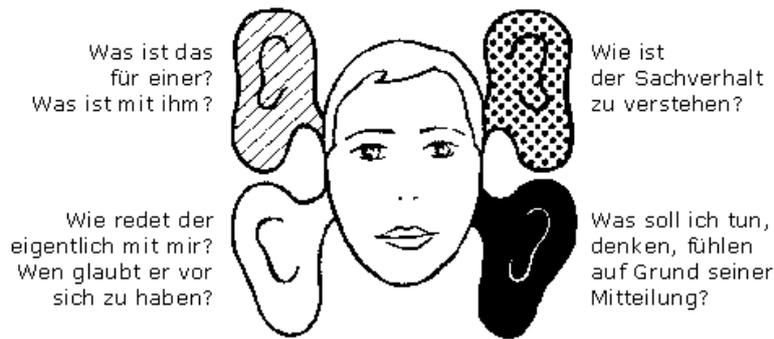
### Kongruente und inkongruente Nachrichten

Das gleichzeitige Enthaltensein von sprachlichen und nichtsprachlichen Anteilen an der Nachricht eröffnet die Möglichkeit, dass sich diese Anteile gegenseitig ergänzen und unterstützen, andererseits aber auch die verwirrende Möglichkeit, dass sie einander widersprechen. Eine Nachricht heisst kongruent, wenn alle Signale in die gleiche Richtung weisen, wenn sie in sich stimmig sind. So passen ein wütender Blick und eine laute Stimme zu dem Satz «Ich will dich nicht mehr sehen, du Schuft!» Es gibt aber auch inkongruente Nachrichten, bei denen die sprachlichen und nichtsprachlichen Signale nicht zueinander passen, sondern in Widerspruch zueinanderstehen. So mag jemand auf die Frage «Ist irgendwas los mit dir?» antworten: «Es ist alles in Ordnung!», aber durch Tonfall und Mimik deutlich ausdrücken, dass doch etwas nicht in Ordnung ist. Inkongruente Nachrichten sind für den Empfänger verwirrend – soll er der Mitteilungsebene oder der Metaebene Glauben schenken? Was veranlasst nun den Sender, derartige Verwirrpakete zu produzieren?

Die erste Frage lautet immer, welchen Vorteil könnte ein solches Verhalten mit sich bringen? Inkongruente Nachrichten haben den Vorteil, dass der Sender sich nicht ganz festlegt. Notfalls kann er dementieren und sagen, so habe er das nicht gemeint. Es kann sein, dass der Sender zwei Seelen in seiner Brust hat, mit sich selbst bezüglich einer bestimmten Situation nicht im Reinen ist und aus dieser inneren Verfassung heraus unbewusst doppelbödig reagiert nach aussen.

### Mit vier Ohren empfangen

Wir haben die Nachrichten-Qualität überwiegend aus der Sicht des Senders betrachtet. Er teilt Sachinformationen mit, stellt sich dabei gleichzeitig selbst dar; drückt aus, wie er zum Empfänger steht, sodass sich dieser in der einen oder anderen Weise behandelt fühlt; und versucht Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln des anderen zu nehmen. Da alle vier Seiten immer gleichzeitig im Spiel sind, muss der kommunikationsfähige Sender sie sozusagen alle beherrschen. Einseitige Beherrschung stiftet Kommunikationsstörungen. So nützt es z.B. wenig, sachlich Recht zu haben, wenn man gleichzeitig auf der Beziehungsseite Unheil stiftet. Genau so wenig nützt es, auf der Selbstkundgabeseite eine gute Figur zu machen, z.B. sich als geistreich und gelehrsam zu präsentieren, und dabei unverständlich in der Sachbotschaft zu bleiben. Betrachten wir das Quadrat aus der Sicht des Empfängers. Je nachdem auf welche Seite er besonders hört, ist seine Empfangstätigkeit eine andere. Den Sachinhalt versucht er zu verstehen. Sobald er die Nachricht auf die Selbstkundgabeseite hin «abklopft», ist er personaldiagnostisch tätig («was ist das für eine/r?» bzw. «Was ist im Augenblick los mit ihm / ihr?»).



Durch die Beziehungsseite ist der Empfänger persönlich besonders betroffen («Wie steht der Sender zu mir, was hält er von mir, wen glaubt er vor sich zu haben, wie fühle ich mich behandelt?»). Die Auswertung der Appellseite schliesslich geschieht unter der Fragestellung «Was sollte ich am besten tun, nachdem ich dies nun weiss?» Der Empfänger ist mit seinen zwei Ohren biologisch schlecht ausgerüstet. Im Grunde braucht er vier Ohren – für jede Seite eines! Je nachdem, welches seiner vier Ohren der Empfänger gerade vorrangig auf Empfang geschaltet hat, nimmt das Gespräch einen sehr unterschiedlichen Verlauf. Oft ist dem Empfänger gar nicht bewusst, dass er einige seiner Ohren abgeschaltet hat und dadurch die Weichen für das zwischenmenschliche Geschehen stellt.

### «Freie Auswahl» des Empfängers

Was zwischenmenschliche Kommunikation so kompliziert macht, ist: Der Empfänger hat prinzipiell die freie Wahl, auf welcher Seite der Nachricht er reagieren will. Kommen wir nochmals zurück auf das Auto-Beispiel. «Du, da vorne ist grün!» hatte der Mann gesagt. Angenommen, die Frau antwortet etwas ungehalten: «Fährst du oder fahre ich?» – Dies wäre eine Beziehungsreaktion. Sie wehrt sich damit gegen die Bevormundung, die sie auf der Beziehungsseite der Nachricht spürt. Sie hätte aber auf den Sachinhalt, z.B. «Du hast es eilig?» oder den Appell z.B. durch Gas geben reagieren können. Diese freie Auswahl des Empfängers führt zu manchen Störungen – etwa dann, wenn der Empfänger auf eine Seite Bezug nimmt, auf die der Sender das Gewicht nicht legen wollte. Oder wenn der Empfänger überwiegend nur mit einem Ohr hört, und damit taub ist (oder sich taub stellt) für alle Botschaften, die sonst noch ankommen. Die ausgewogene «Vierohrigkeit» sollte zur kommunikationspsychologischen Grundausrüstung des Empfängers gehören. Von Situation zu Situation ist das zu entscheiden, auf welche Seite(n) zu reagieren ist.

### Einseitige Empfangsgewohnheiten

Bei vielen Empfängern ist – unabhängig von den Situationserfordernissen – ein Ohr auf Kosten der anderen besonders gut ausgebildet.

#### Das «Sach-Ohr»

Viele Empfänger (vor allem Männer und Akademiker) sind darauf geeicht, sich auf die Sachseite der Nachricht zu stürzen und das Heil in der Sachauseinandersetzung zu suchen. Dies erweist sich regelmässig dann als verhängnisvoll, wenn das eigentliche Problem nicht so sehr in einer sachlichen Differenz besteht, sondern auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt.

#### Das «Beziehungs-Ohr»

Bei manchen Empfängern ist das auf die Beziehungsseite gerichtete Ohr so gross und überempfindlich, dass sie in viele beziehungsneutrale Nachrichten und Handlungen eine Stellungnahme zu ihrer Person hineinlegen oder übergewichten. Sie beziehen alles auf sich, nehmen alles persönlich, fühlen sich leicht angegriffen und beleidigt. Wenn jemand wütend ist, fühlen sie sich kritisch gemustert, wenn jemand wegguckt, fühlen sie sich gemieden und abgelehnt. Sie liegen ständig auf der «Beziehungslauer».

### Das «Selbstoffenbarungs-Ohr»

Verglichen mit dem überempfindlichen Beziehungssohr kann es seelisch gesünder sein, ein gut gewachsenes Selbstoffenbarungsohr zu haben, welches die Nachricht unter dem Aspekt aufnimmt: «Was sagt sie mir über dich?». Diese Empfangsweise kann sogar dann angebracht sein, wenn explizite Beziehungsbotschaften ankommen.

Ein Beispiel aus der Familie. Der Vater oder die Mutter kommt gereizt nach Hause, sieht Spielzeug herumliegen und schnauzt das Kind an: «Was ist das hier wieder für ein Saustall! Der Dreck hier, was bist du für ein Schmierfink!». Solange ein Kind nicht älter als fünf Jahre ist, wird es diese Nachricht mit dem Beziehungssohr hören, sich schlecht und schuldig fühlen und deprimiert folgern: «So einer bin ich also!». Das Selbstkonzept eines Menschen (also das Bild, das er selber von sich hat) stellt ein Produkt von früheren Beziehungsbotschaften dar.

Ein älteres Kind hat unter Umständen die Fähigkeit, mit «diagnostischem» Ohr zu hören: «Sie muss einen schlechten Tag im Büro gehabt haben, dass sie die Wut an mir auslöst.».

Dieses Kind nimmt die wütende Nachricht des Vaters oder der Mutter nicht auf die eigene Kappe, sondern bucht sie sozusagen auf der Selbstkundgabe ab. Die automatische Schlussfolgerung «So einer bin ich also!» ist hier ausser Kraft gesetzt und ersetzt durch «So eine bist du also!». Es wäre viel gewonnen, wenn wir die gefühlsmässigen Ausbrüche, die Anklagen und Vorwürfe unserer Mitmenschen mehr mit dem Selbstkundgabeohr zu empfangen in der Lage wären. Dann könnten wir dem anderen eher seine Gefühle zugestehen, könnten uns ruhig darauf einlassen, ohne gleich in grosse Sorge um unsere weisse Weste und unser seelisches Heil zu geraten. Wir wären weniger mit unseren eigenen Rehabilitation beschäftigt und könnten stattdessen besser zuhören und so besser dahinterkommen, was mit den anderen wirklich los ist. Freilich gilt es dabei auf der Hut zu sein, dass man nicht ins gegensätzliche Extrem verfällt und gar nichts mehr an sich herankommen lässt.

### Das «Appell-Ohr»

Der Empfänger auf dem Appell-Sprung. Von dem Wunsch beseelt, es allen recht zu machen und auch den unausgesprochenen Erwartungen der Mitmenschen zu entsprechen, ist manchen Empfängern mit der Zeit ein übergrosses Appellohr gewachsen. Sie hören auf der Appellseite geradezu «das Gras wachsen», sind dauernd auf dem Appell-Sprung. Kinder werden oft gelobt, wenn sie «zuvorkommend» sind, d.h. ein Gefühl dafür entwickeln, was der Erwachsene wohl gerne hätte. Für eine partnerschaftliche, klare Kommunikation ist dies keine gute Vorübung. Der Empfänger mit dem übergrossen Appellohr ist meist wenig bei sich selbst, hat keine «Antenne» für das, was er selbst will und fühlt.

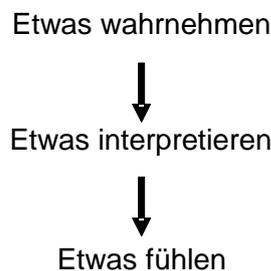
### **Die ankommende Nachricht – ein «Machwerk» der empfangenden Person**

Die Nachricht, «so haben wir dich gesehen», hat es in sich! Eine Vielfalt von Botschaften auf allen vier Seiten steckt darin, teils explizit, teils implizit, teils absichtlich von der sendenden Person hineingetan, teils ist etwas unabsichtlich mit «hineingerutscht». Dieses ganze Paket kommt nun bei der empfangenden Person an. Aber im Unterschied zu Paketen, die mit der Post ankommen, ist der empfangene Inhalt hier nicht gleich dem geschickten Inhalt. Wir haben gesehen, was die empfangende Person mit der Nachricht alles machen kann, allein schon dadurch, dass sie ihre vier Ohren in unterschiedlich starkem Masse auf Empfang schaltet. Jetzt kommt noch hinzu, dass die empfangende Person einige Seiten der Nachricht in den «falschen Hals» kriegen kann. Wenn die Nachricht anders ankommt, als sie gemeint war, kann das sehr verschiedene Ursachen haben.

Wenn die sendende und die empfangende Person aus verschiedenen Sprachmilieus stammen, liegen Verständigungsfehler nahe. Darüber hinaus müssen drei weitere Faktoren erwähnt werden, die häufig als Störungsquelle wirken. Das Bild, das die empfangende Person von sich selbst hat (Selbstkonzept), das Bild, das die empfangende Person vom Sender hat und das Phänomen der korrelierten Botschaften (Botschaften, die z.B. einen unausgesprochenen Tadel enthalten. Beispiel: Mit einer Aufforderung (Kernbotschaft) ist häufig ein Versäumnistadel – korrelierte Botschaft auf der Beziehungsseite verbunden. Der Appell «würdest du bitte dein Zimmer aufräumen!» hat häufig den Vorwurf im Schlepptau «Du hättest schon längst ...!»).

### **Die Begegnung mit dem Empfangsresultat (Feedback)**

Als sendende Person tapen wir ziemlich im Dunkeln, wie das was wir von uns geben ankommt und was wir bei der empfangenden Person anrichten. Natürlich gilt dies nicht für jede kleine Nachricht, die wir von uns geben, obwohl sich das hier geschilderte Problem bis in die kleinste Zelle der Kommunikation, der Einzelnachricht, zurückverfolgen lässt. Aber wenn wir mit einem anderen Menschen eine Weile kommuniziert haben und unser Gesamtverhalten ihm gegenüber zu einer Superzelle zusammenfassen, dann wissen wir in der Regel nicht recht, wie die empfangene Superzelle aussieht. Nachrichten sind in gewisser Weise mit jenen Pilzsorten vergleichbar, die je nachdem, ob man sie roh isst oder sie zuvor kocht, geniessbar oder giftig sind. Und als sendende Person wissen wir nicht, hat die empfangende Person gekocht oder roh gegessen? Das was die Nachricht «anrichtet», richtet die empfangende Person teilweise selbst an. Die innere Reaktion auf eine Nachricht erweist sich hier als ein Wechselwirkungsprodukt zwischen der Saat (gesendete Nachricht) und dem psychischen Boden, auf der die Saat bei der empfangenden Person fällt. Für die Person, die eine Nachricht empfängt, ist es deshalb wichtig, drei Empfangsvorgänge auseinander zu halten! Nur so kann sie sich innerlich klar werden und die Fähigkeit zum Feedback entwickeln. Die drei Vorgänge sind:



#### **Wahrnehmen**

...heisst etwas sehen (z.B. einen Blick) oder hören (z.B. die Frage: «Was ist das Grüne in der Suppe?»).

#### **Interpretieren**

...heisst das Wahrgenommene mit einer Bedeutung zu versehen – z.B. den Blick als «abfällig» oder «wertschätzend» deuten oder die Frage nach dem Grünen in der Suppe als Kritik. Diese Interpretation kann richtig oder falsch sein. Wohlgemerkt, es geht nicht darum, Interpretationen zu vermeiden. Dies ist weder möglich noch wünschenswert, denn die Interpretation eröffnet die Chance, das «eigentliche» zu verstehen. Vielmehr geht es um das Bewusstsein, dass es sich um eine Interpretation handelt – und daher richtig oder falsch sein kann.

#### **Fühlen**

...heisst auf das Wahrgenommene und Interpretierte mit einem eigenen Gefühl zu antworten, wobei die eigene seelische «Bodenbeschaffenheit» mit darüber entscheidet, was für ein Gefühl ausgelöst wird (z.B. Wut angesichts des abfälligen Blicks oder Freude angesichts seiner Wertschätzung). Dieses Gefühl unterliegt nicht der Beurteilung richtig oder falsch, sondern ist eine Tatsache.

Warum ist es so wichtig, diese inneren Vorgänge zu sortieren? Damit die empfangene Person sich darüber im Klaren ist, dass die Reaktion immer die eigene Reaktion ist – mit starken eigenen Anteilen. Und damit die Person die Ansatzpunkte sieht, diese eigenen Anteile gegebenenfalls zu überprüfen.

### **Realitätsüberprüfung von Fantasien**

Oft reagieren wir gar nicht auf andere Menschen, wie sie sind, sondern auf unsere Fantasien, die wir uns von ihnen machen: «Er sieht müde aus, ich sollte ihn jetzt nicht mit meinem Problem belasten.» – «Ich werde sie nicht anrufen, bestimmt würden sie sich belästigt fühlen.» Im oben beschriebenen Dreierschritt ist es die Interpretation, bei der die eigenen Fantasien über die andere Person den Empfang der Nachricht mitbestimmen. Für eine Verbesserung der Kommunikation geht es nicht darum, die Fantasien so gut wie möglich auszuschalten. Im Gegenteil, dies ist weder möglich noch wünschenswert. Vielmehr ist es nützlich, etwas über Fantasien und den Umgang mit ihnen zu wissen:

1. Fantasien über den Anderen sind etwas von mir.
2. Sie können zutreffend oder unzutreffend sein.
3. Es gibt zwei Möglichkeiten, mit Fantasien umzugehen. Sie für sich zu behalten und das eigene Verhalten danach auszurichten – oder sie mitzuteilen und auf Realität zu überprüfen.
4. Ob meine Fantasien zutreffen oder nicht, kann nur die andere Person entscheiden. Ich bin nicht Fachmann oder -frau für die Innenwelt der anderen Person, kann nicht wissen, was sie wirklich fühlt und wirklich möchte.

### **Die Verantwortung des Empfängers für seine Reaktion**

Aus den bisherigen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass die Reaktion des Empfängers auf die Nachricht zu einem guten Teil sein eigenes Werk ist. Deshalb ist es angemessen, wenn der Empfänger seinen Anteil der Verantwortung für seine Gefühle und Reaktionen übernimmt und sie nicht dem Sender allein aufbürdet, nach dem Motto: «Nun sieh, was du angerichtet hast!». Diese Übernahme der Verantwortung ist nicht nur sachlich angemessen, sondern erleichtert auch die Kommunikation. Denn wenn die empfangende Person im Sender den bösen Täter und in sich selbst nur das arme Opfer sieht, kann es leicht zu einem zwischenmenschlichen Tribunal kommen, das sich der Frage widmet, wer ist schuldig und wer hat recht? Deswegen liegt im Feedback dann eine Chance zur Verbesserung der Kommunikation, wenn es einen hohen Selbstkundeanteil hat. So ist es ein Unterschied, ob man sagt: «Sie haben mich beleidigt!» oder man sagt «Ich fühle mich verletzt!». In der ersten Äusserung unterstellt der Empfänger, dass er zwangsläufig Opfer einer bösen Tat geworden ist und leugnet seinen Anteil an dem Gefühl. In der zweiten Äusserung stellt die empfangende Person einfach fest, was ist. Die eigene Verletztheit ist eine Realität, und die Person macht den Sender damit bekannt. Die Frage: «Was hat das mit mir, was hat das mit dir zu tun?» wird zunächst offen gelassen. Derartige Nachrichten mit einem hohen Selbstkundeanteil werden «Ich-Botschaften» (Gordon, 1972) genannt. Durch die Ich-Botschaften gibt man etwas vom eigenen Innenleben preis. Es ist offensichtlich, dass auch eine Rückmeldung – wie jede Nachricht – vier Seiten hat.

Die empfangende Person (in diesem Kontext der Feedback-Spender) weist auf Sachverhalte hin, gibt vor allem etwas von sich kund, nämlich wie sie auf die Nachricht reagiert hat, was er hineinlegt und was sie bei ihr auslöst (Selbstkundgabe). Sie drückt aus wie sie zum Sender steht (Beziehung), und oft hat das Feedback auch deutlichen Appel-Charakter, indem es die Aufforderung an den Sender enthält etwas zu ändern oder beizubehalten. Das Kommunikationsmodell kann nun vervollständigt werden, indem wir das (ebenfalls quadratische) Feedback mit aufnehmen und indem wir zwischen gesendeter und empfangener Nachricht unterscheiden.

### **Interaktion oder das gemeinsame Spiel von Sender und Empfänger**

Die moderne kommunikationspsychologische Sichtweise von zwischenmenschlichen Vorgängen lautet also: Kommunikation ist ein Wechselwirkungsgeschäft mit mindestens zwei Beteiligten. Persönliche Eigenarten, individuelle Verhaltensweisen sind interaktionsbedingt. Es gehören immer (mindestens) zwei dazu. Diese Sichtweise ist 1. Entindividualisierend und 2. Entmoralisierend. Entindividualisierend insofern, als zwischenmenschliche Verhaltensweisen nicht mehr in erster Linie aus den Eigenarten des Individuums erklärt werden, sondern aus den ungeschriebenen Regeln der gegenwärtigen Interaktion. Entmoralisierend insofern: Nach der alten Sichtweise gibt es oft einen «bösen Täter» und «ein armes Opfer». Da aber der Böse nur böse sein kann, wenn das arme Opfer sich zum Mitspielen bereit erklärt, ist eine moralische Beurteilung unangemessen. Es handelt sich um ein gemeinsames Spiel mit verteilten Rollen, und nicht selten hat das arme Opfer einiges Interesse daran seine Rolle beizubehalten. Für manche mag diese Sichtweise befremdend und unbequem sein. Denn wo sie früher nur die bösen (aggressiven, gestörten, kranken) Anderen gesehen haben, sollen sie nun die eigene Mit-Schuld in den Blick nehmen, genauer gesagt, den eigenen Mitspielbeitrag.

### **Metakommunikation – die Gewohnheit der nächsten Generation**

Es gibt kaum ein Heilmittel, das für «kranke» Kommunikation von den Fachleuten so empfohlen wird, wie die (explizite) Metakommunikation. Gemeint ist eine Kommunikation über die Kommunikation, also eine Auseinandersetzung über die Art, wie wir miteinander umgehen und über die Art, wie wir die gesendeten Nachrichten gemeint und die empfangenen Nachrichten entschlüsselt und darauf reagiert haben. Zur Metakommunikation begeben sich die Partner gleichsam auf einen «Feldherrenhügel», um Abstand zu nehmen von dem Getümmel, in das sie sich verstrickt haben und in dem sie nicht mehr (oder nur zäh und schwierig) weiterkommen. Gute Metakommunikation verlangt in erster Linie einen vertieften Einblick in die eigene Innenwelt und den Mut zur Selbstoffenbarung. Mut insofern, als das Thema «Was geht hier und jetzt in mir vor – wie erlebe ich dich und was spielt sich zwischen uns ab?» eine meist vermiedene direkte Konfrontation mit der oft als peinlich erlebten Realität darstellt. Als Preis winken allerdings eine Befreiung von unausgedrückter Spannung und die Chance, aus der Störung dadurch herauszukommen, dass man wirklich «hindurchgegangen» ist.

## 5.2 Die 5 Axiome nach Paul Watzlawick

Ein Axiom bezeichnet einen Grundsatz, der keines Beweises bedarf. Paul Watzlawick stellte 5 Grundregeln (pragmatische Axiome) auf, die die menschliche Kommunikation erklären und ihre Paradoxie zeigen:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

### 1. Man kann nicht nicht kommunizieren.

*«Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.»*

Praktisches Beispiel:

Ein Beispiel wäre eine Frau im Wartezimmer eines Arztes, die die ganze Zeit nur auf den Boden starrt. Zunächst könnte man annehmen, sie würde nicht kommunizieren. Dennoch tut sie es, indem sie den anderen Wartenden nonverbal mitteilt, dass sie keinerlei Kontakt möchte.

### 2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

*«Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt.»*

Der Inhaltsaspekt erhält die Aufgabe Informationen zu vermitteln. Der Beziehungsaspekt gibt Aufschluss darüber, wie die Beziehung vom Empfänger aufgefasst wird. Bezüglich der Übertragung auf die Kommunikationssituation lässt sich sagen, dass es keine rein informative Kommunikation gibt. Jede Äusserung enthält eine Beziehungsaussage. z.B. «Sie haben aber eine schöne Perlenkette. Ist die echt?». Durch Gestik, Mimik und Tonfall des Sprechers, werden im Angesprochenen verschiedene Reaktionen ausgelöst.

- Bestätigung (die Aussage wird als Kompliment verstanden)
- Verwerfung (die Aussage wird fallen gelassen, da sie als negativ empfunden wurde)
- Entwertung (der Sprecher und seine Aussage werden entwertet)

Wenn eine negative Beziehung auf der Inhaltsebene ausgetragen wird kann dies eine gestörte Kommunikation zur Folge haben.

Praktisches Beispiel:

Peter wertet in einer Diskussion die Argumente von Stefanie ab, weil er sie nicht leiden kann.

### 3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

*«Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.»*

Auch hier lassen sich Regeln festhalten:

- Jeder Teilnehmer einer Interaktion gibt der Beziehung eine Struktur.
- Auf jeden Reiz folgt eine Reaktion (Verhaltenskette).
- Jeder Reiz ist zugleich auch Kommunikation, da eine Kommunikation kreisförmig verläuft. Es gibt keinen Anfangspunkt.

Praktisches Beispiel:

Eine Ehefrau beschwert sich, ihr Mann würde sich ständig zurückziehen. Der Mann jedoch weist darauf hin, dass er sich nur zurückziehe, weil seine Frau ständig an ihm herumnörgelt. Die Frau nörgelt also und der Mann zieht sich zurück. Weil er sich zurückzieht, nörgelt sie. Man sieht, dass es sich um einen Teufelskreis handelt. Liegt eine Störung vor, nimmt einer der beiden Kommunikationspartner an, dass der andere die gleichen Informationen besitzt wie er selbst. Durch diese subjektive Wahrnehmung, passiert meistens dann auch genau das, was der gestörte Kommunikationspartner prophezeit hat (Ursache-Wirkungs-Zusammenhang).

#### 4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

In der Kommunikation gibt es zwei Möglichkeiten Objekte darzustellen. Zum einen kann man sie durch die Analogie (z.B. eine Zeichnung) ausdrücken oder dem Objekt einen Namen geben. Nicht nur das gesprochene Wort (in der Regel digitale Kommunikation), sondern auch die nonverbalen Äusserungen (z.B. Lächeln, Wegblicken) teilen etwas mit.

- Digital: Inhaltsaspekt einer Nachricht, es wird komplexes Wissen übermittelt. Logische Verknüpfungen und Negationen lassen sich ausdrücken.
- Analog: Beziehungsaspekt einer Nachricht, wesentlich älter.

Die digitale Kommunikation verfügt über eine komplexe und logische Syntax, entbehrt aber auf dem Gebiet der Beziehungen einer Semantik. Die analoge Kommunikation verfügt über ein solches semantisches Potenzial auf dem Gebiet der Beziehungen, entbehrt aber einer Syntax, die eine eindeutige Definition der Natur von Beziehungen leisten könnte. Mit analogen Elementen wird häufig die Beziehungsebene vermittelt, mit digitalen die Inhaltsebene. Es gibt Tränen des Schmerzes und der Freude und ein Lächeln kann Sympathie oder Verachtung ausdrücken. Analoge Kommunikation ist mehrdeutig und kann unterschiedlich entschlüsselt werden. Durch mögliche Fehlinterpretationen können Konflikte zwischen den Kommunikationspartnern entstehen.

Praktisches Beispiel:

Ein Küsschen, dass ein Kind von seinen Eltern bekommt, kann heissen: «*Wir mögen dich sehr gerne!*», oder auch «*Lass uns bitte jetzt in Ruhe!*».

#### 5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

*«Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichgewicht oder Unterschiedlichkeit beruht.»*

Beziehungen zwischen Partnern basieren entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit. In komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess. Die Beziehungsgrundlage besteht hierbei im Unterschied der Partner. Häufig drückt sich diese Unterschiedlichkeit in einer Unterordnung aus, d.h. der eine hat die Oberhand über den anderen. Eine symmetrische Beziehungsform zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner sich bemühen, Ungleichheiten untereinander zu minimieren (Streben nach Gleichheit).

- Sind die Kommunikationsabläufe symmetrisch, so handelt es sich um 2 gleichstarke Partner, die nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden streben. Man könnte es auch ein «*spiegelhaftes Verhalten*» der Partner nennen.
- Sind die Abläufe komplementär gibt es immer einen «*superioren*» und einen «*inferioren*» Partner. Die Partner ergänzen sich in ihrem Verhalten.

Eine Störung liegt dann vor, wenn es zu einer symmetrischen Eskalation kommt, d.h. die Partner versuchen sich gegenseitig «*auszustecken*». Eine sehr starre Komplementarität findet man in Mutter-Tochter-Beziehungen. Die Individuen in der Mutter-Tochter-Beziehung sind unterschiedlich, auch hier gibt es einen primären und einen sekundären Partner. Diese Beziehung ist allerdings auf gesellschaftlichem und kulturellen Kontext zu sehen, es geht nicht darum sie mit «*stark-schwach*», «*gut-schlecht*» etc. zu verknüpfen, denn der eine Partner drängt den anderen nicht in seine Stellung, sondern sie stehen in einem Wechselverhältnis, sie ergänzen sich gegenseitig. Das Verhalten des einen Partners bedingt das des Anderen und umgekehrt. Daraus entstehen häufig paradoxe Handlungsaufforderungen. Entweder es kommt zu sogenannten «*Doppelten Botschaften*» (z.B. nonverbal etwas anderes ausdrücken als man sagt) oder zu paradoxen Voraussagen. Ein Beispiel: (A) bekommt einen roten und grünen Pullover von (B) geschenkt. Er zieht den roten an. (B) unterstellt, dass ihm der grüne dann ja nicht zu gefallen schien. Hätte (A) den grünen zuerst angezogen, wäre dasselbe passiert. Egal was (A) gemacht hätte, wäre falsch gewesen.

Diese Situationen entstehen dann, wenn zu viele Probleme da sind, diese nicht gelöst werden können oder die Lösung das Problem selbst ist. Wenn die Lösung selbst das Problem darstellt, verschlimmert sich die Lage, wenn keine oder eine falsche Lösung versucht wird bzw. wenn mehr von der falschen Lösung probiert wird. Hierbei sind Paradoxien, Verleugnung oder eine Utopie-Vorstellung unangemessene Lösungsversuche.

- Verleugnen bedeutet, dass das Bestehen von Problemen verleugnet wird, diejenigen, die auf das Problem hinweisen, werden entwertet.
- Werden unmögliche Lösungen für möglich gehalten, handelt es sich um das Utopie-Syndrom. Der Betreffende schiebt alles auf die eigene Unzulänglichkeit, nicht aber auf die Unerreichbarkeit des Ziels. Dabei werden bewährte Lösungen nicht aufgegriffen und es kommt zu Pseudoproblemen.

#### **Watzlawick formulierte 4 Schritte zur Problemlösung**

1. Zunächst muss das Problem definiert werden. Hierbei muss zwischen echten und Pseudoproblemen natürlich unterschieden werden.
2. Der zweite Schritt ist, die bisherigen Lösungsversuche zu untersuchen und zu sehen, ob die Probleme nicht durch Fehlösung entstanden sind.
3. Darauf folgt die Formulierung von Zielen bzw. Lösungen. In diesem Schritt sollte man Utopien und vage Lösungen natürlich nicht berücksichtigen.
4. Zu guter Letzt werden die Planungen durchgeführt.

## 5.3 Gesprächsvorbereitung

### Zielanalyse

Immens wichtiger Punkt: Bevor mir nicht klar ist, was mein Ziel ist, brauche ich mir keine Gedanken über das Vorgehen zu machen!

- Wie gehe ich vor (Struktur, Gesprächsaufbau)?
- Wie argumentiere ich?
- Welche Mittel setze ich ein?



### Erwartungsanalyse

- Was sind die Interessen / Ziele meines Gesprächspartners?
- Welche Einwände könnten auftauchen?
- Wie wird wohl der Andere argumentieren?

### Partneranalyse

- Was für eine Beziehung habe ich mit meinem Gesprächspartner?
- Mit welcher Einstellung gehe ich und allenfalls mein Partner ins Gespräch?
- Wie stehen wir zueinander?

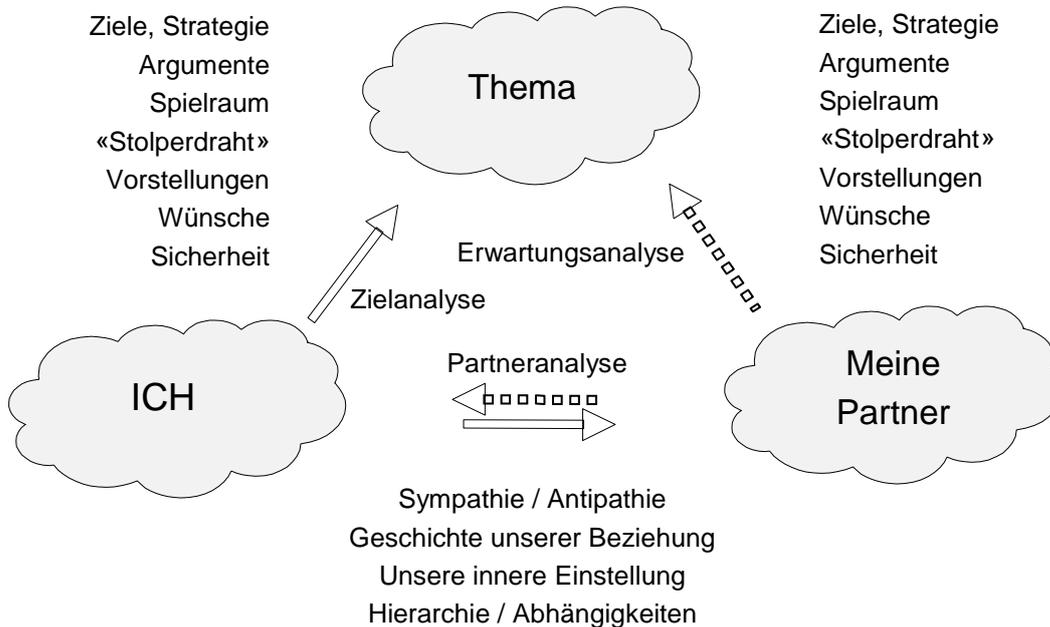
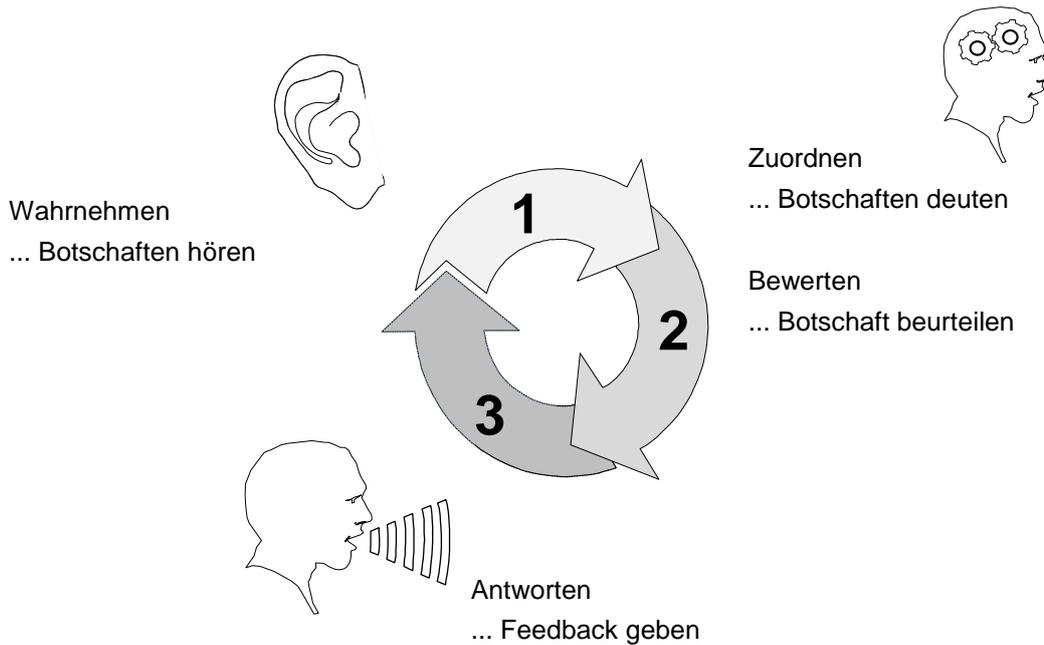


Abbildung:  
TZI-Dreieck (Themen-Zentrierte-Interaktion) nach Ruth Cohn

## 5.4 Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist mehr als nur zuhören, es bedeutet auf den Gesprächspartner eingehen und seine Anliegen würdigen.



Aktives Zuhören bedeutet dem Gesprächspartner zurückzumelden, was angekommen ist:

- Paraphrasieren, wiederholen der Botschaft in den eigenen Worten (Sachinhalt).
- Verbalisieren, das was auf der emotionalen Ebene angekommen ist, in Worte kleiden (emotionaler Inhalt).
- Fragen stellen.
- Aufmerksamkeitsreaktionen (Zeit nehmen, Körpersprache).
- Zuhören und Schweigen.
- Zusammenfassen des Gehörten.
- Aber, die Grundhaltung ist wichtiger als die Technik (echtes Interesse, Wertschätzung, Zeit nehmen, günstigen Rahmen schaffen und Empathie).

### Nutzen

- Stellt gegenseitiges Verständnis sicher, besonders wichtig, wenn wichtige und komplexe Informationen ausgetauscht werden.
- Zeigt eurem Gesprächspartner, dass ihr Interesse an der Unterhaltung und der Person habt.
- Reduziert den Druck und die Geschwindigkeit des Gesprächs.
- Gibt euch Zeit euer nächstes Argument vorzubereiten.
- Gibt euch die Möglichkeit, euren Gesprächspartner (Vielredner) «sanft zu unterbrechen».

## 5.5 ICH-Botschaften

### Vierteilige Ich-Botschaft

1. Was nehme ich wahr – konkrete Beschreibung des Verhaltens?
2. Was sind die Folgen daraus für mich?
3. Was sind meine Gefühle dabei?
4. Was erwarte ich künftig?

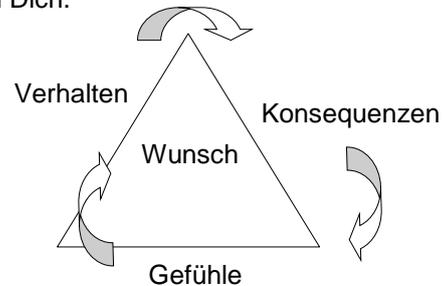


Auf das Verhalten einer Person Bezug nehmen.

Konsequenzen durch das Verhalten.

Meine Gefühle, Betroffenheit durch das Verhalten.

Mein Wunsch an Dich.



Ich-Botschaft = Verhalten + Gefühle + Wirkung

Angenommen, sie können das Verhalten einer Person nicht akzeptieren, sie haben also ein Problem. In diesen Fällen ist es nicht ratsam mit einer Du-Botschaft zu reagieren, denn Du-Botschaften:

- können Schuldgefühle verursachen.
- werden oft als Tadel, Herabsetzung, Kritik, Ablehnung empfunden.
- können den Anderen verletzen und später in ihm einen Groll wecken.

Mit einer Ich-Botschaft dagegen sprechen sie nur über sich selbst und teilen oft mit, was in ihnen vorgeht. Das ist für das Gegenüber weniger bedrohlich und überlässt es ihm, wie er darauf reagieren will. Ich-Botschaften schaffen deshalb in den meisten Fällen eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens. In gewissem Sinne ist die Ich-Botschaft eine «Bitte um Hilfe».

## 5.6 Gesprächsstruktur

### Phase 1: Kontakt herstellen und Anlass benennen

- Freundliche Begrüssung
- Warm-up (angemessen)
- Ziel des Gesprächs
- Rahmenbedingungen klären (Dauer des Gesprächs)

### Phase 2: Stellungnahme des Mitarbeitenden

- Mit offener (möglichst wertfreier) Frage einleiten
- Aktiv Zuhören, weitere offene Fragen stellen
- Mitarbeiter ausreden lassen
- Eigene Meinung zurückhalten
- Gehörtes zusammenfassen

### Phase 3: Beurteilung durch Führungskraft

- Eigene Sichtweise einbringen
- Zuerst Übereinstimmungen nennen
- Nichtübereinstimmung nennen sowie Gründe und Beispiele
- Eigene Sichtweise mit Zahlen, Daten, Fakten untermauern

### Phase 4: Gemeinsame Lösungen und Verbindlichkeit herstellen

- Tragfähige Lösung gemeinsam erarbeiten (im Idealfall kommt Mitarbeiter selbständig zur Lösung)
- Resultate zusammenfassen
- Vereinbarungen: wer macht was bis wann?

### Phase 5: Abschluss des Gesprächs

- Gespräch positiv beenden
- Gespräch nicht «verwässern»



## 5.7 Das erfolgreiche Mitarbeitergespräch

«Mitarbeitergespräch» ist lediglich ein Oberbegriff für eine ganze Reihe von Gesprächen, die sie als Vorgesetzter mit ihren Mitarbeitern zu führen haben. Egal ob es sich nur um ein Feedback-Gespräch oder ein Beurteilungsgespräch handelt, in der Regel müssen auch kritische Punkte angesprochen werden. Wie sie solch ein Mitarbeitergespräch fair führen - und damit auch das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern positiv beeinflussen - zeigt Ihnen dieser Beitrag für folgende Arten des Mitarbeitergesprächs:

- Feedback-Gespräch
- Beurteilungsgespräch
- Kritikgespräch

### Das Feedback-Gespräch

Immer auf den letzten Drücker

Prinzipiell ist Frau Knötlich ja mit Herrn Jaspers zufrieden. Er zeigt sich kollegial, bemüht sich um die Auszubildenden und sucht den Kontakt zu anderen Abteilungen. Das Einzige, was Frau Knötlich an ihrem Mitarbeiter stört, ist dessen Zeitmanagement. Regelmässig gerät er in Zeitnot, wenn Abgabetermine anstehen. Die Abteilungsleiterin sucht daher das Gespräch mit ihrem Mitarbeiter.

Lassen Sie es in einem Feedback-Gespräch auf keinen Fall dabei bewenden, nur die kritischen Themen anzuschneiden. Es ist viel motivierender für Ihren Mitarbeiter, wenn Sie ihm sagen, was Sie gut finden, wofür Sie sich unter Umständen auch bedanken wollen – und vor allem, wie wertvoll er Ihnen ist.

Zum Mitarbeitergespräch gehört auch Lob!

Bereiten Sie sich auf ein solches Mitarbeitergespräch in zweierlei Hinsicht vor.

- Wenn Sie im Wesentlichen mit dem Mitarbeiter zufrieden sind und nur einige Kleinigkeiten gerne anders haben wollen, dann hat es Ihr Mitarbeiter verdient, von Ihnen ausführliches Lob zu hören. Die zu ändernden Kleinigkeiten dürfen die positive Stimmung nicht überschatten.
- Wenn Sie im Wesentlichen nicht zufrieden sind, dann werden Sie das Mitarbeitergespräch kritisch führen. Sprechen Sie jedoch auch positive Aspekte an. Ermutigen Sie den Mitarbeiter, dort weiterzumachen, wo jetzt schon gute Ansätze zu sehen sind.

Bereiten sie Feedback mit konkreten Beispielen zu jedem einzelnen der folgenden Punkte vor:

1. Leistungsverhalten in der Aufgabenbewältigung.
2. Beitrag zum Teamerfolg.
3. Zusammenarbeit mit anderen Kollegen im Team.
4. Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Bereiche.
5. Zusammenarbeit mit ihnen als Vorgesetztem.
6. Loyalität zum Unternehmen und achtsamer Umgang mit Firmeneigentum.
7. Kundenorientierung und Servicebereitschaft.
8. Selbstmanagement und Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung.

Gemäss den oben beschriebenen 8 Phasen können sie das Mitarbeitergespräch wie folgt führen:

- Begrüssung
- Zum Thema kommen: «Ich möchte ihnen Feedback geben und mit ihnen die weitere Zusammenarbeit besprechen.»
- Zuhören: Eventuell ist der Mitarbeiter erst einmal nur gespannt, von ihnen etwas zu hören. Dann machen sie zügig weiter.
- Information / Standpunkt / Entscheidung / Erwartung: Gehen sie jetzt der Reihe nach die obigen Punkte durch. Zum Beispiel: «Herr Jaspers, über ihre auf Anhieb fehlerfreien Programme habe ich mich sehr gefreut. Sie haben uns allen damit viel Zeit erspart. Ausserdem möchte ich ihnen dafür danken, dass sie sofort eingesprungen sind und Frau Müller vertreten haben. Dass sie einer der nettesten Ansprechpartner unserer Auszubildenden sind, wissen sie ja selbst. Sie nehmen mir und der Sekretärin damit eine Menge von den Schultern. Ich weiss auch zu schätzen, dass sie mit den Kollegen von der Buchhaltung so gut klarkommen. Was ich allerdings nicht verstehe, Herr Jaspers, ist ihr regelmässiger Stress kurz vor Abgabeterminen. An ihrem Zeitmanagement sollten sie arbeiten.»
- Zuhören: Vielleicht will der Mitarbeiter vor allem bei den kritischen Punkten seine Sicht schildern. Vielleicht hat er auch Ideen, wie er mit ihrer Hilfe in Zukunft noch besser arbeiten oder noch besser mit anderen kooperieren kann.
- Zur festen Vereinbarung kommen: Legen sie fest, was in Zukunft gelten soll, wie beispielsweise: «Dann sind wir uns einig, dass sie ab sofort Mentor der anderen Auszubildenden sind. Machen sie bitte einen Termin für uns beide mit dem Personalchef und dem Betriebsrat. Wegen eines neuen Rechners für sie rede ich mit dem IT-Leiter.» Halten sie schriftlich fest, was sie oder der Mitarbeiter anschliessend in die Wege leiten wollen.
- «Lichtblick»: Auch bei einem eher kritischen Feedback-Gespräch muss hier unbedingt noch einmal eine wertschätzende Abschlussbemerkung von ihnen kommen.

#### Faires Beurteilungsgespräch

Das Beurteilungsgespräch ist dem Feedback insofern ähnlich, als sie dem Mitarbeiter ihre Sicht zu dessen Leistungen und Verhaltensweisen geben. Doch während das Feedback-Gespräch bewusst einen «pädagogischen» Charakter hat, kommt das Beurteilungsgespräch eher einem Zwischenzeugnis gleich. Nicht zuletzt, weil das Protokoll als wichtiges Dokument in die Personalakte kommt.

Führen sie unbedingt ein faires Beurteilungsgespräch. Dies gelingt ihnen, wenn

- der Mitarbeiter vorher die Kriterien kennt, nach denen Sie beurteilen.
- sie regelmässig beobachten, was der Mitarbeiter leistet und wie er sich verhält.
- sie den Mitarbeiter rechtzeitig gewarnt haben, falls er in Leistung oder Verhalten vom Gewünschten abweicht.
- sie sich um eine möglichst objektive Wahrnehmung und Bewertung bemühen.
- sie bei allen Mitarbeitern in immer gleicher Form an das Beurteilungsgespräch herangehen.

Vermutlich sind auch in ihrem Unternehmen standardisierte Beurteilungsbogen vorgeschrieben. Nehmen sie sich die Zeit, vorher in Ruhe die Zeitspanne seit der letzten Beurteilung zu überdenken. Notieren sie ihre Einschätzungen auf dem Bogen. Fairness ist in jedem Mitarbeitergespräch wichtig!

Praxis-Tipp:

Bitten sie den Mitarbeiter, sich ebenfalls einige Tage vorher auf das Mitarbeitergespräch vorzubereiten. Am besten hat er dafür gleichfalls ein Blankoformular des Beurteilungsbogens zur Verfügung.

Nach den oben beschriebenen 8 Phasen können sie wie folgt das Gespräch führen:

- Begrüssung
- Zum Thema kommen: «Herr Weigelt, wie vereinbart, geht es heute um die jährliche Beurteilung. Da wir ja ständig miteinander im Gespräch sind, kommen jetzt natürlich keine grossen Überraschungen auf sie zu. Wenn sie das vergangene Jahr Revue passieren lassen, wie schätzen sie sich selbst in Leistung und Teamverhalten ein?»
- Zuhören: Lassen sie die Äusserungen des Mitarbeiters nicht nur passiv an sich vorüberziehen. Machen sie Notizen, und zeigen sie durch Körpersprache, wie wichtig ihnen seine Selbsteinschätzung ist.
- Information / Standpunkt / Entscheidung / Erwartung: Geben sie jetzt ihr beurteilendes Feedback zum vergangenen Zeitraum. Denken sie bitte an die folgenden Punkte:
  - Leistungsverhalten
  - Beitrag zu Teamerfolg und gutem Klima
  - Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Bereiche
  - Zusammenarbeit mit ihnen als Vorgesetztem
  - Loyalität zum Unternehmen und Ressourcengebrauch
  - Kundenorientierung
  - Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung
- Zuhören: Geben Sie ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, auf ihre Ausführungen zu antworten.
- Zur festen Vereinbarung kommen: Gehen sie nun gemeinsam an den standardisierten Bogen und füllen sie ihn für die Personalakte aus.
- «Lichtblick»: Danken sie für die bisherige Zusammenarbeit, und sagen sie, dass sie sich auf weitere gute Leistungen verlassen.

## **Wirkungsvolles Kritikgespräch**

Hilfe zur Selbsthilfe

Frau Schuh ist seit 2 Monaten im Team von Frau Knobloch als Sekretärin tätig. Der Teamleiterin ist in dieser Zeit bereits mehrfach aufgefallen, dass Frau Schuh Rechtschreibfehler in Briefen übersehen und nicht korrigiert hat. Frau Knobloch bittet daher die neue Sekretärin zum Gespräch.

Durch ein Kritikgespräch wollen sie beim Mitarbeiter eine ganz konkrete Leistungssteigerung oder Verhaltensänderung bewirken. Das bedeutet konkret:

- Der Mitarbeiter muss wissen, was sie erwarten. Geben sie deshalb bei Leistungsmängeln oder Verhaltensfehlern frühzeitig deutliches Feedback. Erst wenn das Feedback nicht reicht, vereinbaren sie ein terminiertes Kritikgespräch.
- Der Mitarbeiter muss genau verstehen, was sie anders haben wollen. Bereiten sie daher konkrete Beispiele vor, wann und warum etwas nicht in Ordnung war.
- Der Mitarbeiter sollte einsehen, warum ihre Kritik berechtigt ist. Begründen sie daher immer, warum es schädlich ist, wenn er beim bisherigen Verhalten bleibt.
- Der Mitarbeiter darf nicht «sein Gesicht verlieren». Beziehen sie sich im Kritikgespräch immer auf konkrete Beispiele. Machen sie niemals pauschale Vorwürfe, wie beispielsweise: «Sie sind zu wenig engagiert», «Sie leisten zu wenig» oder «Sie zeigen zu wenig Teamgeist».
- Wortgefechte sind im Mitarbeitergespräch fehl am Platz

Nach den oben beschriebenen 8 Phasen können sie das Mitarbeitergespräch wie folgt führen:

- Begrüssung
- Zum Thema kommen: «Ich bin mit ... nicht zufrieden.»
- Zuhören: Der Mitarbeiter weiss, warum er in diesem Gespräch ist. Wahrscheinlich hat er sich innerlich auf Abwehr eingestellt. Vielleicht verteidigt er sein Verhalten oder schiebt die Schuld anderen zu oder Ähnliches. Geben sie ihm die Chance, «Dampf abzulassen». Aber: Lassen sie sich auf keinen Fall in ein rechtshaberisches Wortgefecht hineinziehen! Lassen sie ihn reden, und denken sie daran, dass er bisherige Vorwarnungen ignoriert hat!
- Information / Standpunkt / Entscheidung / Erwartung: Bringen sie jetzt ihre Kritik nachfolgender Gliederung an:
  - Das ist nicht in Ordnung (...).
  - Deshalb ist es nicht in Ordnung (...).
  - Fragen Sie den Mitarbeiter, wie er an sich zu arbeiten gedenkt. Er muss es selber sagen. Wenn sie es ihm im Detail vorgeben, laufen sie Gefahr, dass er mit ihnen streitet, dass es so ganz bestimmt nicht geht.
- Zuhören: Hören sie zu, was der Mitarbeiter zur Veränderung sagt. Ermutigen sie gute Ansätze. Bieten sie gegebenenfalls Hilfen an.
- Zur festen Vereinbarung kommen: Vereinbaren sie einen Termin für ein folgendes Feedback-Gespräch zum Thema.
- «Lichtblick»: Machen sie Mut durch einen positiven Abschluss: «Das schaffen sie.»

Praxis-Tipp:

Sollte der Mitarbeiter sich uneinsichtig zeigen, brechen sie das Mitarbeitergespräch an dieser Stelle ab. Sie riskieren sonst unnötig ein Wortgefecht, in dem sie sich womöglich selber aus Erregung ins Unrecht setzen oder in dem sie rhetorisch in die Enge getrieben werden. Fordern sie den Mitarbeiter auf, über die Sache nachzudenken. Nach 2 oder 3 Tagen sollte dann ein neuer Gesprächsversuch erfolgen. Wenn auch dann keine Änderungsbereitschaft zu erkennen ist, sollten sie über eine Verwarnung nachdenken.

## 5.8 Beurteilungs- / Fördergespräch

### Grundsätzliches

- Die Beurteilung ist Ausgangspunkt zur Entwicklung einer Zielsetzung und der Förderung der Mitarbeiter.
- Gespräch steht im Zentrum und nicht das Qualifikationsblatt.
- Eventuell Gehaltsgespräch gesondert durchführen.

### Vorbereitung

- Frühzeitige Information des Mitarbeiters (Zweck, Ziel, Termin).
- Genügend Zeit reservieren (mindestens 2 Stunden).
- Eventuell Räumlichkeit reservieren.
- Sicherstellen, dass Gesprächsunterbrechung durch externe Störungen unterbleiben.
- Unterlagen bereitstellen und studieren (Stellenbeschreibung, Funktionsprofil, letztes Beurteilungsgespräch, geleistete Arbeit, Resultat).
- Rücksprache mit dem nächst höheren Vorgesetzten.
- Gesprächsablauf, bereits bekannte Anliegen des Gesprächspartners einbeziehen.



### Beurteilungs- und Fördergespräch

#### Gesprächseröffnung

- Gesprächseröffnung durch den Vorgesetzten.
- Positives Klima schaffen (Aufmerksamkeit zeigen, ermutigen).
- Gesprächsziele und Vorgehen einleitend festlegen.

#### Gesprächskern

- Beschränkung auf das Wesentliche; Detaildiskussion nur soweit notwendig.
- Aktives Zuhören, Feedback geben; Anerkennung, positives explizit aussprechen.
- Probleme erkennen und offen besprechen; gemeinsame Problemlösung in den Mittelpunkt stellen.
- Keine Belehrungen, an Tatsachen halten, auf beeinflussende Dinge konzentrieren.
- Unterstützung anbieten.
- Berücksichtigung des Reifegrades des Mitarbeiters (Starke fordern, Schwächere fördern).
- Konsens suchen, keine «faulen» Kompromisse.
- Massnahmen erarbeiten (Aktivitäten, Ausbildung, Coaching, etc.)

#### Gesprächszusammenfassung

- Auf einen gemeinsamen Aktionsplan einigen; Erwartungen bezüglich Verbesserungen, Fortschritte.
- Einverständnis des Mitarbeiters.
- Allenfalls einen nächsten Termin vereinbaren.

Auswertung:

- Überprüfen der eigenen Gesprächsführung.
- Eventuell Ergänzungen der Gesprächsnotizen.
- Unterlagen nachführen, kopieren, verteilen.

Zielformulierung:

Um festgelegte Ziele im Qualifikationsgespräch auch kontrollierbar zu machen formulieren sie die Ziele nach folgender Regel:

|            |  |
|------------|--|
| <b>S</b>   | Ziele müssen ...<br>...spezifisch sein, dh die Ziele müssen präzise und nachvollziehbar formuliert sein. |
| <b>M</b>   | Ziele müssen ...<br>... messbar sein, dh das Qualitätskriterium muss messbar sein.                       |
| <b>(B)</b> | oder<br>... beobachtbar sein, dh die Verhaltensänderung beim Mitarbeitenden muss sichtbar sein.          |
| <b>A</b>   | Ziele müssen ...<br>... eine realistische Herausforderung für den Mitarbeitenden sein.                   |
| <b>R</b>   | Ziele müssen ...<br>... ein eindeutiges und definiertes Ergebnis beinhalten.                             |
| <b>T</b>   | Ziele müssen ...<br>... ein eindeutiger Zeitraum oder eine klare Frist beinhalten.                       |

In vielen Bereichen der Wirtschaft sind Fachkräfte zurzeit Mangelware. Deshalb ist es in ihrem eigenen Interesse, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so lange wie möglich in ihrer Einrichtung zu halten. Ein Beurteilungsgespräch ist einer der Wege, dieses Ziel zu erreichen. Es bietet ihnen die Möglichkeit, Mitarbeiter aufzubauen, deren Entwicklungsbedarf herauszuarbeiten und das bisherige Arbeitsverhalten zu bewerten. Natürlich können Sie dabei Wahrnehmungsfehler nie ganz ausschliessen. Doch wenn ihnen das bewusst ist, können sie ihnen entgegensteuern.

Nachfolgend finden sie die häufigsten Fehler bei einem Beurteilungsgespräch:

#### 1. Persönliche Sympathien oder Antipathien

Mitarbeiter, zu denen sie eine persönliche Beziehung haben, beurteilen sie in der Regel positiver. Das gilt auch, wenn sie der betreffende Mitarbeiter an eine Person erinnert, die sie mögen. Umgekehrt führen Antipathien gegen einen Mitarbeiter zu einer deutlich schlechteren Beurteilung.

#### 2. Halo-Effekt

Wenn sie an einem Mitarbeiter ein besonders positives (oder auch negatives) Merkmal kennen gelernt haben (z.B. Schlagfertigkeit oder Unzuverlässigkeit), neigen sie dazu, den ganzen Menschen danach zu beurteilen. Die Folge: Der betreffende Mitarbeiter wird zu positiv (oder aber zu negativ) beurteilt.

### 3. Erster Eindruck

Der erste Eindruck ist entscheidend. Und fällt dieser besonders gut aus, sind sie geneigt, den Mitarbeiter danach zu beurteilen. Danach erbrachte durchschnittliche Leistungen fallen so viel weniger ins Gewicht.

### 4. Eigene Massstäbe

Sie setzen die eigenen Leistungen als Massstab und beurteilen den Mitarbeiter danach. Dabei übersehen sie vorhandene positive Eigenschaften oder messen ihnen zu wenig Gewicht bei. Umgekehrt kann es auch sein, dass sie eigene Schwächen an dem Mitarbeiter wiedererkennen und diese dann besonders kritisch bewerten.

### 5. Klebe-Effekt

Dieser Effekt ist aus der Schule bekannt. Wer einmal gute Noten hat, wird auch in Zukunft automatisch positiv bewertet. Die Vor-Note bestimmt also die nachfolgende Beurteilung. Die gute Note (aber auch die schlechte) «klebt» am Schüler, ebenso wie eine besonders gute (oder aber auch schlechte) Leistung in der Vergangenheit am Mitarbeiter «klebt».

### 6. Zu geringe Informationsbasis

Sie haben zu wenige Informationen über den betreffenden Mitarbeiter eingeholt. Aus diesem Grund machen sie Beurteilungen in bestimmten Bereichen ausschliesslich von einzelnen Beobachtungen abhängig.

### 7. Kontrast-Effekt

Die vorletzte Leistung ihres Mitarbeiters war schlecht, die letzte nur durchschnittlich. Durch den Kontrast zur schlechten Leistung zuvor bewerten sie die durchschnittliche Leistung deutlich besser, als wenn der Mitarbeiter zuvor schon eine gute Leistung erbracht hätte.

### Fazit:

Die Beurteilung eines Mitarbeiters stellt besondere Herausforderungen an sie als Leitungskraft einer Organisation. Wahrnehmungsfehler können sie nie ganz ausschliessen. Wenn sie sich aber bewusst machen, welche unbewussten Mechanismen bei der Beurteilung eines Mitarbeiters mitwirken, können sie gegensteuern und ihre Beurteilung auf ein einigermaßen sicheres Fundament stellen.

## 5.9 Bewerbungsgespräch

### Ziel

Gut geführte strukturierte Bewerbungsgespräche unterstützen Vorgesetzte und Personalverantwortliche den passenden Bewerber auszuwählen.



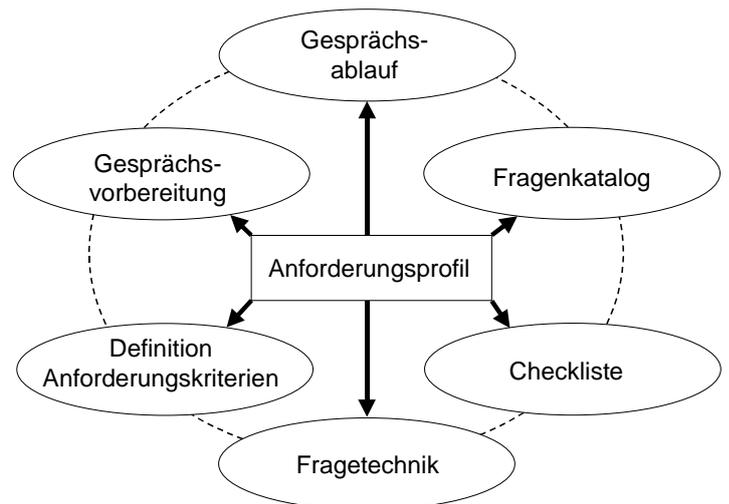
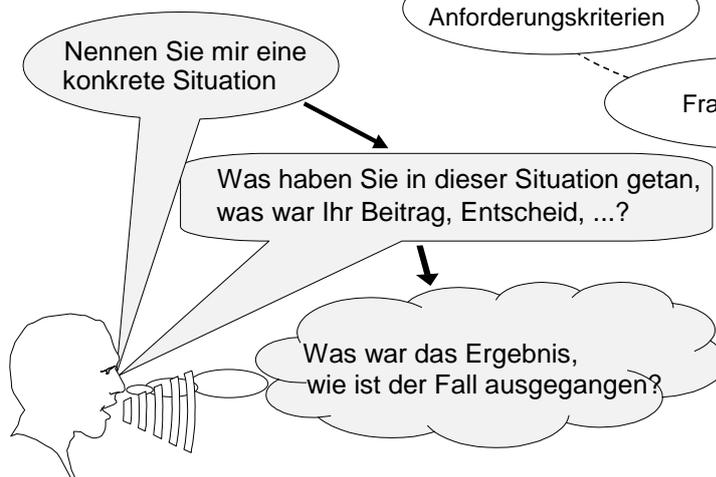
### Vorbereitung

- Markieren von bis zu 10 Anforderungskriterien, die für die erfolgreiche Besetzung der Stelle entscheidend sind.
- Notieren der Fragen zu den relevanten Anforderungskriterien, die eine Beurteilung der erforderlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen des Bewerbers ermöglichen.
- Studium der Bewerbungsunterlagen und notieren von Auffälligkeiten, Unklarheiten bez. Fragen, auf die Sie beim Thema «beruflicher Werdegang» vor allem eingehen wollen.

### Vorgehen

- Begrüssung, Vorstellung (Name / Funktion)
- Ablauf / Ziel erläutern / Zeitrahmen festlegen
- Informationen über die Firma, Aufgaben
- Fragen an Bewerber, Fragen des Bewerbers
- Informationen über Anstellungsbedingungen
- Weiteres Vorgehen

### Fragetechnik



### Grundhaltung

- Wertschätzung
- Neugierde

### **Wussten Sie, dass...?**

- ... Vielredner in Bewerbungsgesprächen eher angestellt werden als Wenig-Redner.
- ... gutaussehende Bewerber bessere Anstellungschancen haben als weniger attraktive.
- ... Sympathie die Bereitschaft erhöht, Bewerber einzustellen – Sympathie korreliert stark mit der wahrgenommenen Ähnlichkeit des Kandidaten zum Interviewer.
- ... weniger sympathische Bewerber schwierigere Fragen gestellt werden als attraktiven Bewerbern.
- ... Interviewer negative Informationen zum Kandidaten deutlich stärker gewichten als positive.
- ... Interviewer häufig Informationen ignorieren, die nicht seinem «Gesamteindruck» des Kandidaten entsprechen.
- ... sich Interviewer in weniger strukturierten Gesprächen in der Regel nach 9 Minuten für oder gegen den Bewerber entschieden haben.
- ... die Stimmung des Interviewers die Beurteilung beeinflusst: positive Stimmung führt zu positiver Beurteilung der Personen unklarer Qualifikation, jedoch zu negativer Beurteilung gering qualifizierter Bewerber.
- ... Interviewer «magischer» Einzelbeobachtungen häufig überragende Aussagekraft zuschreiben. Beispiele: weicher Händedruck, weisse Socken.
- ... die menschliche Informationsverarbeitung diversen Phänomenen unterliegt, wie dem ersten Eindruck, Sympathieeffekt, Halo-Effekt, Überstrahlung, Massstabeffekt.

## 5.10 Konfliktgespräch

### Definition

Als Konflikt werden Auseinandersetzungen um Werte, Macht oder Mittel bezeichnet letztlich eine Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Personen oder Gruppen um entgegengesetzte Interessen.

### Ziel

- Der Konflikt und die Ursache des Konflikts sind verstanden.
- Bereitschaft zur konstruktiven Konsensfindung ist aufgebaut worden.
- Eine Lösung, die alle Betroffenen akzeptieren können, ist gefunden worden.



### Besonderheiten

- Konflikte nie via Mail lösen.
- Geeigneten Ort, Zeitpunkt für die Konfliktbesprechung suchen und vereinbaren (sich vorbereiten).
- Beide Personen sind stark emotional involviert.
- Der Konflikt entzündet sich oft an Symptomen. Genauer nach Ursachen suchen: Warum ärgere ich mich eigentlich?
- Eigenes Fehlverhalten nicht beschönigen, sondern sich beim Gegenüber entschuldigen.
- In einem Konfliktgespräch kann eine neutrale Person zur Konfliktregelung beigezogen werden.

### Vorgehen

Jede Partei meldet ihre Störung an:

- Die betroffenen Parteien legen ihre Sicht des Problems (welches Problem stellt sich mir?) und ihre Betroffenheit (was löst der Konflikt in mir aus?) vorwurfsfrei und konkret dar.
- Sie versuchen, den Standpunkt des anderen zu verstehen und zeigen dem anderen, dass sie ihn / sie nicht nur gehört, sondern auch verstanden haben.

Bedürfnisse und Wünsche der Parteien werden herausgearbeitet:

- Die hinter den verteidigten Positionen liegenden Bedürfnisse und Wünsche herausarbeiten.
- Diese kommunizieren und gegenseitig zu verstehen suchen.
- Verschiedenheiten akzeptieren, Unklarheiten klären.

Problemlösungsprozess wird angepackt:

- Konstruktive, kreative Vorschläge sammeln (Win-Win-Lösungen).
- Lösungsvorschläge diskutieren und gemeinsam bewerten.
- Einigung auf die beste Lösung, beide sollen dazu ehrlich JA sagen können.
- Umsetzung besprechen: kleine Schritte planen, Verantwortlichkeiten klären, Termine setzen.

### Grundhaltung

- Beschreibend sein, Zuhören können, keine Anklagen und Wertungen.
- Andersartigkeit anerkennen, Gefühle ansprechen, nach kreativen Lösungen suchen.

### Unterstützende Techniken

- Ich-Botschaft, aktives Zuhören, offene Fragen, Körpersprache beachten.

## 5.11 Kritikgespräch

### Definition

Um ein Kritikgespräch handelt es sich, wenn Gesprächspartner A mit dem Gespräch ein bestimmtes Verhalten von B, das er nicht akzeptieren kann oder will, verändern möchte.

### Ziel

- Die Kritik ist fair, fundiert und sachgerecht angebracht worden.
- Bereitschaft signalisieren, die emotionalen Folgeerscheinungen aufzufangen.
- Das weitere Vorgehen ist miteinander erarbeitet worden, am Schluss verbindliche Vereinbarungen.

### Besonderheiten

- Günstige Rahmenbedingungen schaffen: unter vier Augen, störungsfrei. Wertschätzung für die Person des Gegenübers soll immer spürbar sein.
- Verhalten (nicht Person!) konkret und gut begründet kritisieren (Ich-Aussagen).

### Vorgehen

#### Eröffnung des Gesprächs

- Gesprächsziel offenlegen, eventuell auf die Bedeutung des Gesprächs für die gegenseitige Beziehung hinweisen, Betroffenheit ansprechen.

#### Vorbringen der Kritik

- Nicht akzeptiertes Verhalten konkret beschreiben, ohne Vermutung über Ursachen.
- Persönliche Angriffe vermeiden (Ich-Botschaften, keine Du-Botschaften).

#### Stellungnahme der Kritisierten

- Wie sieht der/die Kritisierte die Situation?

#### Besprechung der Ursachen und Folgen

- Wie ist es aus Sicht des Kritisierten zu der Situation gekommen?
- Auch Kritikgeber überlegt, was er zur Situation beigetragen hat.
- Gemeinsam das weitere Vorgehen erarbeiten, Vorschläge, Lösungsideen sammeln (beide Seiten).
- Sich auf Massnahmen einigen, die beide Gesprächspartner akzeptieren.

#### Festlegen künftiger Kontrollen

- Festhalten, wie und wann überprüft werden kann, ob Vereinbarungen eingehalten werden.

#### Positiver Abschluss

- Einen positiven Ausblick geben, für Offenheit und Kooperationswillen danken.

### Grundhaltung

- Wertschätzung, Glaubwürdigkeit (fundierte Facts)

### Unterstützende Techniken

- Ich-Botschaft, aktives Zuhören (Gefühle ansprechen), offene Fragen stellen.



## 5.12 Schlechte Nachrichten Gespräch

### Definition

Das Überbringen einer negativen Botschaft kennzeichnet sich dadurch, dass kein Verhandlungsspielraum existiert. Die negative Botschaft (Kündigung, negativer Prüfungsentscheid, etc.) ist beschlossen und somit unausweichlich.

### Ziel

- Die negative Botschaft ist inhaltlich verstanden worden.
- Bereitschaft signalisieren, die emotionalen Folgeerscheinungen mittragen zu helfen.



### Besonderheiten

- Es braucht meist mehrere kurze Gespräche kurz hintereinander.
- Es kostet grosse Überwindung, den Gesprächspartner mit unangenehmen Facts zu konfrontieren.
- Verständnis zeigen für emotionale Reaktionen (Wut, Trauer etc.) und nicht persönlich nehmen, sondern als Rollenträger (z.B. Rolle als Vorgesetzte).
- Keine technischen Hilfsmittel (Memo, Brief etc.) zur Übermittlung brauchen.
- Keine Delegation, nicht gemeinsam auf andere schimpfen, nicht auf Wut mit Wut reagieren.

### Vorgehen

Mitteilung der schlechten Nachricht:

- Bald und klar mitteilen, angemessen begründen.
- Frustrationen können ausgelöst werden.

Ruhe und Distanz bewahren:

- Dem Gesprächspartner Zeit geben.
- Durchatmen und sich Zeit lassen.

Abbau der Frustration:

- Verständnis zeigen für Reaktion.
- Mit dem Gesprächspartner seine Enttäuschung besprechen.

Problemlösung:

- An konstruktiven Lösungen arbeiten, ein NEIN kann auch Neues ermöglichen.
- Einen nächsten Termin vereinbaren.

### Grundhaltung

- Offenheit, Empathie.
- Verständnis für die Frustration des Gesprächspartners.

### Unterstützende Techniken

- Ich-Botschaft, überzeugend begründen durch optimale Vorbereitung.
- Aktives Zuhören (Gefühle ansprechen), Körpersprache beachten und einbeziehen.

## 5.13 Anerkennungsgespräch

### Definition

Entgegenbringen von Anerkennung und Wertschätzung.

### Ziel

- Die Motivation des Mitarbeiters ist gesteigert.
- Das Wohlbefinden des Mitarbeiters ist verbessert.

### Besonderheiten

Anerkennung ist eine der besten Motivatoren. Ein «Dankeschön» zur rechten Zeit und im rechten Ton wirkt manchmal Wunder.

### Vorgehen

- Beschreiben sie das Besondere der zu anerkennenden Leistung.
- Schildern sie kurz den Nutzen.
- Lassen sie den Mitarbeiter darüber sprechen, vielleicht hat er noch weitere Anregungen.

### Grundhaltung

- Spontan
- Ehrlich
- Nicht überschwänglich

### Unterstützende Technik

- Ich-Botschaft



## 5.14 HARVARD-Konzept

Die vier Verhandlungs-Grundsätze in Konfliktgesprächen



### 1. «Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!»

Verhandlungspartner sind Menschen! Auch in Konfliktgesprächen heisst es, sich mit dem Gesprächspartner auseinander zu setzen um eine gemeinsam akzeptable Lösung zu finden. Um sachgerecht ein Konfliktgespräch führen zu können müssen die Parteien respektvoll miteinander umgehen. Desweiteren muss ein gewisses Vertrauen entstehen. Wenn man zu sehr auf seine Position fixiert ist, entstehen negative Gefühle und Intoleranz. Dies führt zu keiner Lösung. Jede Konfliktpartei hat sowohl ein persönliches Interesse als auch ein Interesse welches sich auf die Sache bezieht! Es ist wichtig zu erkennen, dass es oft wichtiger ist die Beziehung zu seinem Gesprächspartner intakt zu halten, als das für sich perfekte Ergebnis zu erzielen. Oft aber vermischt man beide Interessen zu stark miteinander. Dies ist dann eine Gefahr und macht die Problemlösung schwieriger. Man sollte das persönliche Problem von der Sachlage trennen! Jedes menschliche Handeln fällt in die Sparten Vorstellungen, Emotionen und Kommunikation.

Vorstellungen:

Fisher, Ury und Patton als Entwickler des Harvard-Konzeptes gehen davon aus, dass «der Konflikt nicht in der objektiven Wirklichkeit, sondern in den Köpfen der Menschen liegt». Dies gilt es zu überwinden. Hierfür werden Regeln aufgeführt: «Versetzen Sie sich in die Lage der Anderen». Man ist der Gegenseite im Vorteil, wenn man sich nicht normal verhält, sondern der Gegenseite viel Aufmerksamkeit schenkt und versucht ihre Standpunkte zu verstehen.

- «Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus ihren eigenen Befürchtungen ab». Man soll versuchen nicht immer das Schlimmste zu befürchten.
- «Schieben Sie die Schuld an ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu». Man sollte die Gegenseite getrennt von der eigenen Unzufriedenheit über das Problem betrachten, um die Gegenseite nicht anzugreifen.
- «Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten». Es sollte auch auf jede Kleinigkeit geachtet werden auch wenn sie noch so nichtig erscheint.
- «Suchen Sie die Vorstellungen der Gegenseite auf unerwartete Weise zu nutzen».
- «Beteiligen sie die Gegenseite am Ergebnis: Sorgen sie dafür, dass sie sich am Konfliktlösungsprozess beteiligt».

Es ist wichtig der Gegenseite klarzumachen, dass es einem von Interesse ist, dass beide Parteien zufrieden aus dem Konfliktgespräch rausgehen. Man sollte jede Partei mit einbeziehen.

- «Das Gesicht wahren: Stimmen sie ihre Vorschläge auf das Wertsystem der Anderen ab».
- «Das Gesicht zu wahren bedeutet bei der Entwicklung eines Übereinkommens, die Grundsätze der Verhandlungspartner und das Image, das sie von sich haben, zu berücksichtigen.»

Emotionen:

Fisher, Ury und Patton gehen ebenfalls davon aus, dass «Gefühle mitunter wichtiger als das Gespräch sind». «Zuallererst muss man Emotionen erkennen und verstehen, die der Anderen und die eigenen». Man soll seine eigenen Gefühle analysieren und nach der Ursache suchen. Das gleiche sollte man auch bei der Gegenseite tun.

- «Artikulieren sie ihre Emotionen und erkennen sie deren Berechtigung an».
- Über Gefühle muss gesprochen werden!
- «Gestatten sie der Gegenseite, Dampf abzulassen».
- Negative Emotionen müssen raus, damit man sachlich weiter verhandeln kann.
- «Reagieren sie nicht auf emotionale Ausbrüche».
- Während der eine «Dampf ablässt» sollte der Andere immer ruhig bleiben, damit es zu keiner Eskalation kommt.
- «Benutzen sie auch symbolische Gesten».
- Ein gemeinsames Essen, ein Händedruck oder auch eine Umarmung beruhigen die Stimmung und wirken sehr positiv.

## **Kommunikation**

Kommunikation ist logischerweise das Wichtigste in einer Konflikt-Verhandlung. Es gibt jedoch drei Kommunikationsprobleme, die immer wieder auftauchen:

1. Die Verhandlungspartner sprechen zu wenig miteinander.
2. Der Verhandlungspartner hört nicht zu.
3. Missverständnisse

Um diese Probleme zu beseitigen gibt es folgende Ansätze:

- «Hören sie aufmerksam zu und geben sie Rückmeldung über das, was gesagt wurde» Man sollte die Standpunkte der Gegenseite zwischendurch wiederholen, sowie positive Formulierungen verwenden um dem Verhandlungspartner zu zeigen, dass man interessiert ist.
- «Sprechen sie so, dass man sie auch versteht» Es sollten alle Störfaktoren beseitigt werden.
- «Reden sie über sich, nicht über die Gegenseite». Anstatt über die Gegenseite zu urteilen sollte man seine Anliegen immer so formulieren, dass man aus seiner eigenen Sicht redet.
- «Sprechen sie mit einer bestimmten Absicht». Erst Denken dann Reden!

Es ist generell wichtig sich vorher über seinen Verhandlungspartner zu informieren und sich auf ihn einzustellen.

## **2. «Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!»**

Anstatt auf seine Position zu beharren, sollte man Zeit darin investieren die gegenseitigen Interessen herauszufinden. Gegensätzliches Interesse ist meist das Problem, deswegen sollte man aufmerksam gegenüber den anderen Interessen sein. Um die Interessen herauszufinden, ist es wichtig zu fragen «warum?». So findet man heraus, weshalb die Gegenseite diese bestimmte Meinung vertritt. Genauso wie man nach dem warum fragt sollte man auch nach dem warum nicht fragen. Das hilft einem mögliche Auswirkungen einzuschätzen. Es ist klar, dass jede Konfliktpartei sein eigenes Interesse hat. Dies bedeutet aber nicht, dass jedes Mitglied einer Verhandlungspartei das gleiche Interesse hat. Man sollte auf jeden Hintermann achten um eine erfolgreiche Verhandlung zu führen. Um sich einiges zu erleichtern ist es von Vorteil eine Liste mit seinen und den Interessen der Gegenseite zu erstellen.

In einem guten Konfliktgespräch müssen die Interessen offengelegt werden. Jede Partei soll wissen womit er es zu tun hat. Wenn man die Interessen der Gegenseite respektiert werden auch seine eigenen Interessen respektiert. Damit man anfangen kann Kritik auszuüben muss erst alles offengelegt werden. Es ist das A und O bestimmt aber flexibel zu sein. Wenn man Verbesserungsvorschläge macht sollte man gleich mehrere auf-führen, damit die Gegenseite eine Auswahl hat.

### **3. «Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!»**

Ein grosser Fehler ist es einseitig zu denken. Die richtige Antwort liegt meistens auf dem Weg zwischen seiner eigenen Meinung und der der Gegenseite. Es ist wichtig Kompromisse zu schliessen. Es muss vermieden werden ein vorschnelles Urteil zu bilden- ansonsten werden innovative Ideen gestoppt. Es gibt nicht nur eine richtige Lösung. Stur sein hat also keinen Sinn. Oft hat man auch das Denken, dass nur einer von beiden gewinnen kann.

Um diese Fehler zu vermeiden gibt es «Rezepte», die man befolgen kann:

1. Den Prozess des Findens von Optionen von der Beurteilung dieser Optionen trennen.
2. Danach streben, die Zahl der Optionen zu vermehren und nicht nach «der einen» Lösung suchen.
3. Nach Vorteilen für alle Ausschau halten.
4. Vorschläge entwickeln, die den anderen bei der Entscheidung hilfreich sind.

Ein Brainstorming mit der Gegenseite ist dabei ratsam. Die Entwicklung von Wahlmöglichkeiten basiert auf vier verschiedenen Denkweisen. Verschiedene Sichtweisen anzunehmen kann durchaus von Vorteil sein. Um Problemlösungen zu finden, kann man durchaus harte und weiche Wirkungsgrade miteinander kombinieren. Man sollte immer nach Vorteilen suchen, die beiden Parteien weiterhilft. Wenn man die gleichen Ziele verfolgt bekommt man auch die beste Lösung. Das erleichtert die Arbeit und macht beide Konfliktparteien viel zufriedener.

### **4. «Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!»**

«Kaum eine Verhandlung wird effektiv oder gütlich verlaufen, wenn sie nur ihren Willen gegen den der anderen setzen, gleichgültig, ob am Ende sie nachgeben oder die anderen. Hat die Lösung durch Willenskampf also hohe Kosten zur Folge, so sollte der bessere Ansatz darin bestehen, dass man auf einer vom beiderseitigen Willen unabhängigen Basis verhandelt – das heisst also, auf der Basis von objektiven Kriterien. Wenn man objektiv ist verringert sich das Risiko einer unfairen Verhandlung. Ist man egoistisch, so kostet das viel Zeit und unter Umständen auch Geld. Man sollte bereits von Anfang an die Gegenseite davon überzeugen, dass man ein gemeinsames Ziel hat und dass dieses Ziel eine faire Lösung ist.

Folgendes ist eine Hilfe zur Findung objektiver Kriterien:

- «Funktionieren sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um».
- «Einigen sie sich zuerst über die Prinzipien».
- «Argumentieren sie vernünftig – und sind sie der Argumentation des Gegenübers offen».
- «Geben sie niemals irgendeinem Druck nach».

## 5.15 Das JOHARI-Fenster (nach Joseph Luft und Harry Ingham)

Das JOHARI-Fenster ist ein Modell das den Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung aufzeigt. Die Frage nach dem: Wer bin ich eigentlich? Wir können uns nur mit und über andere selber definieren. Wir sind in unserer Wahrnehmung, unserem Denken und Fühlen und in unserer Beziehungsfähigkeit untrennbar mit den anderen Menschen verbunden. Wahrzunehmen sind dabei Persönlichkeitsanteile, Charaktereigenschaften, Verhaltensmerkmale.

### Öffentlicher Person

Ist allen beteiligten Personen bekannt: Sachverhalte, Tatsachen, z.B. Name der Firma, Namen der Teammitglieder, Funktionen im Team, Lieblingspeise.

### Blinder Fleck

Ist mir nicht bekannt, aber für die anderen offensichtlich, z.B. mein übertriebenes Geltungsbedürfnis (ich nehme mich darin nicht übertrieben wahr, aber für die anderen ist es offensichtlich!), bestimmte Gesten, Tonfall von Vorgesetzten, ich unterbreche ständig andere beim Reden.

### Privater Bereich – Mein Geheimnis

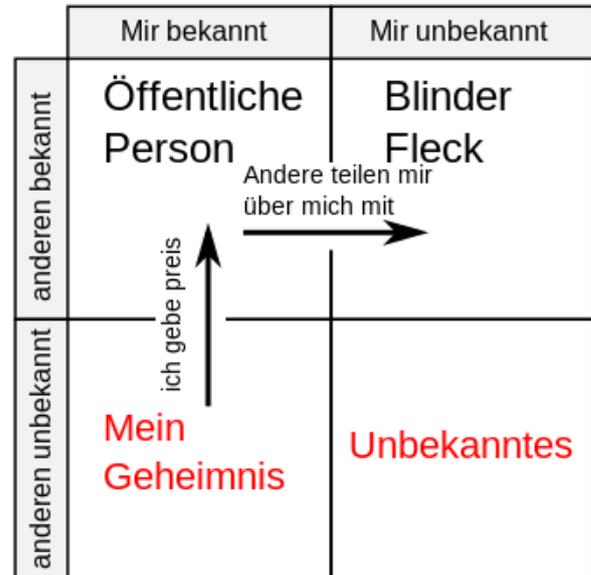
Ist mir bekannt, anderen aber nicht Privatsphäre – ist wichtig und gut. Bei grosser «Verschlossenheit» einer Person oder Gruppe aber auch ein Problem, weil kein / wenig persönlicher Kontakt möglich ist, z.B. eigene Meinungen und Wertvorstellungen, heimliche Wünsche, «empfindliche Stellen», religiöse Überzeugungen, usw. Diesen Privatbereich braucht auch ein Team – «Privates» von einzelnen Teammitgliedern wird auch im Team behalten und nicht nach aussen ausgeplaudert.

### Bereich des Unbewussten – Unbekanntes

Ist mir und anderen nicht bekannt z.B. verborgene Talente und Fähigkeiten, vergessene Kränkungen, die mich unsicher sein lassen, usw. Können z.B. durch Psychotherapie oder intensive Gespräche teilweise erschlossen werden. Je bewusster ich mein Leben gestalte desto weniger lebe ich «fremdgesteuert». Ich weiss was ich tue und kann mich entscheiden, ob ich das beibehalten will oder nicht. Wenn mir mein Verhalten nicht bewusst ist, kann ich mich auch nicht entscheiden, wie ich mich verhalten will. Feedbackprozesse dienen dazu, den blinden Fleck zu verkleinern und den gemeinsamen bewussten Bereich zu vergrössern (öffentlicher Bereich). Wege dazu wurden im Kapitel Feedback zusammengestellt:

1. Konstruktive Offenheit mit Ich-Botschaften
2. Fähigkeit aktiv zuzuhören

Das heisst, der «öffentliche Bereich» wird vergrössert und ein Feedbackgespräch wird zum Entwicklungsgespräch. Dadurch entsteht mehr Vertrautheit und Verständnis für- und untereinander und Missverständnisse in der Kommunikation (Konflikte) können leichter angesprochen und ausgeräumt werden. Dieses Modell kann auf 2 Personen angewendet werden. Aber auch auf Einzelne und Gruppen und auf Gruppen / Teams untereinander und auf ganze Unternehmen.



# 6 Konflikte bewältigen

## 6.1 Konfliktarten

### Einleitung

Die meisten Konflikte lassen sich gar nicht verhindern, wenn Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Zielen, Ansichten, Gewohnheiten, Gefühlen und Wahrnehmungen aufeinandertreffen. Konflikte sind somit unvermeidbar und gehören zu unserem täglichen Leben dazu. Es hängt immer von uns selbst ab, ob wir einem Konflikt grundsätzlich positiv oder negativ gegenüberstehen. Um zukünftig in einem Konflikt besser agieren und reagieren zu können, werden sie hier herausfinden:

- welche verborgenen Kräfte in uns wirken, wenn wir einen Konflikt erleben.
- wie Glaubenssätze und Überzeugungen, Gefühle und Wahrnehmungen, Gedanken und Handeln zusammenspielen und sich gegenseitig bestimmen.
- Welche Prozesse im Innern und in der zwischenmenschlichen Interaktion dazu führen, dass ein Konflikt entsteht und eskaliert.
- welche Möglichkeiten der Entschärfung und Befriedung von Konflikten wir nutzen können.

### Der Konfliktbegriff

Der Begriff Konflikt kommt von den lateinischen Wörtern «Conflictus» und «confligere». Wörtlich übersetzt bedeutet dies «Zusammenprallen». Zu einem bestimmten Zeitpunkt treffen gleichzeitig mindestens zwei unterschiedliche Tendenzen aufeinander. Tendenzen können hier verschiedene Interessen, Ziele, Ansichten, Gefühle und Wahrnehmungen sein. Diese Tendenzen können Konflikte bei uns im Innern auslösen oder sich zwischen einzelnen Personen oder Gruppen abspielen. Wenn diese unterschiedlichen Tendenzen aufeinander treffen, verspüren wir einen Handlungs- und Lösungsdruck. Spüren wir diesen Leistungs- und Handlungsdruck in uns selber, dann sprechen wir von einem intrapersonellen Konflikt. Interpersoneller Konflikte, wie das Wort schon andeutet, liegt der Streitpunkt hier im zwischenmenschlichen Bereich der handelnden Personen oder Gruppen. Die Interaktion ist durch irgendeinen Konflikt gestört – wir sprechen somit von einem interpersonellen Konflikt.

### Konfliktarten

Da diese Einteilung Modellcharakter besitzt, sind die Grenzen zu den einzelnen Konfliktarten oft fließend und eine Konfliktart kann die andere beeinflussen. Der Nutzen verschiedene Konfliktarten zu unterscheiden, besteht deshalb darin:

- mit Konfliktsituationen konstruktiv umgehen zu können.
- die Aufmerksamkeit auf ausgewählte Aspekte des Konflikts legen zu können.
- Akzente in der Betrachtung des Konflikts setzen zu können.

Zusätzlich wird durch die Benennung der Konfliktart sowohl der Konfliktanlass als auch das Thema definiert. Wir unterscheiden daher zwischen:

- Verteilungskonflikt
- Zielkonflikt
- Rollenkonflikt
- Wahrnehmungskonflikt
- Beziehungskonflikt

Anlass und Thema bei dieser Konfliktart kreisen um Dinge, die der eine gegenüber dem anderen entweder «erringen» oder an ihn «abgeben» möchte. Bei den jeweils handelnden Personen oder Gruppen geht es immer um das Prinzip Sieg oder Niederlage.

Beispiele für das Siegen wollen:

- Besseres Gehalt bekommen.
- Mehr Aufmerksamkeit erreichen, z.B. vom Vorgesetzten.
- Mehr Macht erhalten.
- Den eigenen Kompetenzbereich erweitern wollen.
- Gesteigerte Wertschätzung, z.B. der eigenen Leistung erreichen wollen.

Beispiele für das abgeben wollen:

- Verantwortung
- Übermitteln schlechter Nachrichten, z.B. Kündigungen.
- Fehler
- Schuldzuweisungen
- Drohende Niederlagen, z.B. ein Projekt, das kurz vor dem Aus steht.

Die Lösung solcher Konflikte erfolgt meist durch das Machtwort des Vorgesetzten oder durch den Rückzug eines der beiden Kontrahenten.

### **Rollenkonflikte**

Wir alle bekommen in unserem Berufs- und Alltagsleben Rollen zugeschrieben, die wir entweder erfüllen wollen oder müssen. Mit der Annahme einer Rolle übernehmen wir Aufgaben und Zuständigkeiten. Gleichzeitig werden an uns aber auch Erwartungen, Rechte und Pflichten herangetragen. Wenn wir den an uns gestellten Anforderungen aus unserer Sicht oder der des anderen nicht gerecht werden, geraten wir in einen Konflikt. Daraus lassen sich folgende Rollenkonflikte ableiten:

Eine Person wird in ihrer Rolle nicht anerkannt. Dieser Konflikttyp tritt häufig dann auf, wenn z.B. aus dem Kollegenkreis eine Person zum Vorgesetzten wird. Genauso geht es oft ehemaligen Berufsanfängern, die mit der Zeit zu gleichwertigen Fachleuten gegenüber ihren älteren Kollegen herangereift sind. Von diesen werden sie nämlich immer noch als «Anfänger» gesehen und behandelt. Eine Person kann sich mit der zugeteilten Rolle nicht abfinden. Solch ein Rollenkonflikt kann entstehen, wenn z.B. eine Person auf Grund ihres hohen Fachwissens zur Führungskraft wird, sich aber mit dieser neuen Rolle unwohl oder überfordert fühlt. Anstatt die Führungsrolle zu übernehmen, hält diese Person lieber an ihren gewohnten Sachaufgaben fest.

Negative Rollenzuschreibung:

Bei einer negativen Rollenzuschreibung hingegen erleben wir häufig das Phänomen, dass die Personen sich zwar anfangs heftig gegen die zugeschriebene Rolle wehren, jedoch mit zunehmender Dauer unbewusst in sie hineinschlüpfen. Damit kommt der Konflikt überhaupt erst zum Tragen.

### **Wahrnehmungskonflikte**

Konflikte können auch dadurch entstehen, dass verschiedene Personen eine unterschiedliche Wahrnehmung von einem Sachverhalt, einer Person oder einem Vorgang haben. Wir sprechen dann von einem Wahrnehmungskonflikt. Ausgelöst werden kann dieser Konflikt durch unterschiedliche Erfahrungen, verschiedene Interessen oder dadurch, dass wir von einer Sache mehr oder weniger emotional berührt sind. Gerade in der Projektarbeit lassen sich solche Wahrnehmungskonflikte sehr gut verfolgen.

Wenn ein Projekt in seinen Entscheidungsfindungsprozess eintritt, kann man sehen, wie die Projektmitarbeiter darum ringen, welche Problemlösung die beste ist. Der Konflikt kann nur gut bereinigt werden, wenn die jeweiligen Personen klar kommunizieren, wie sie ihre favorisierte Lösung wahrnehmen.

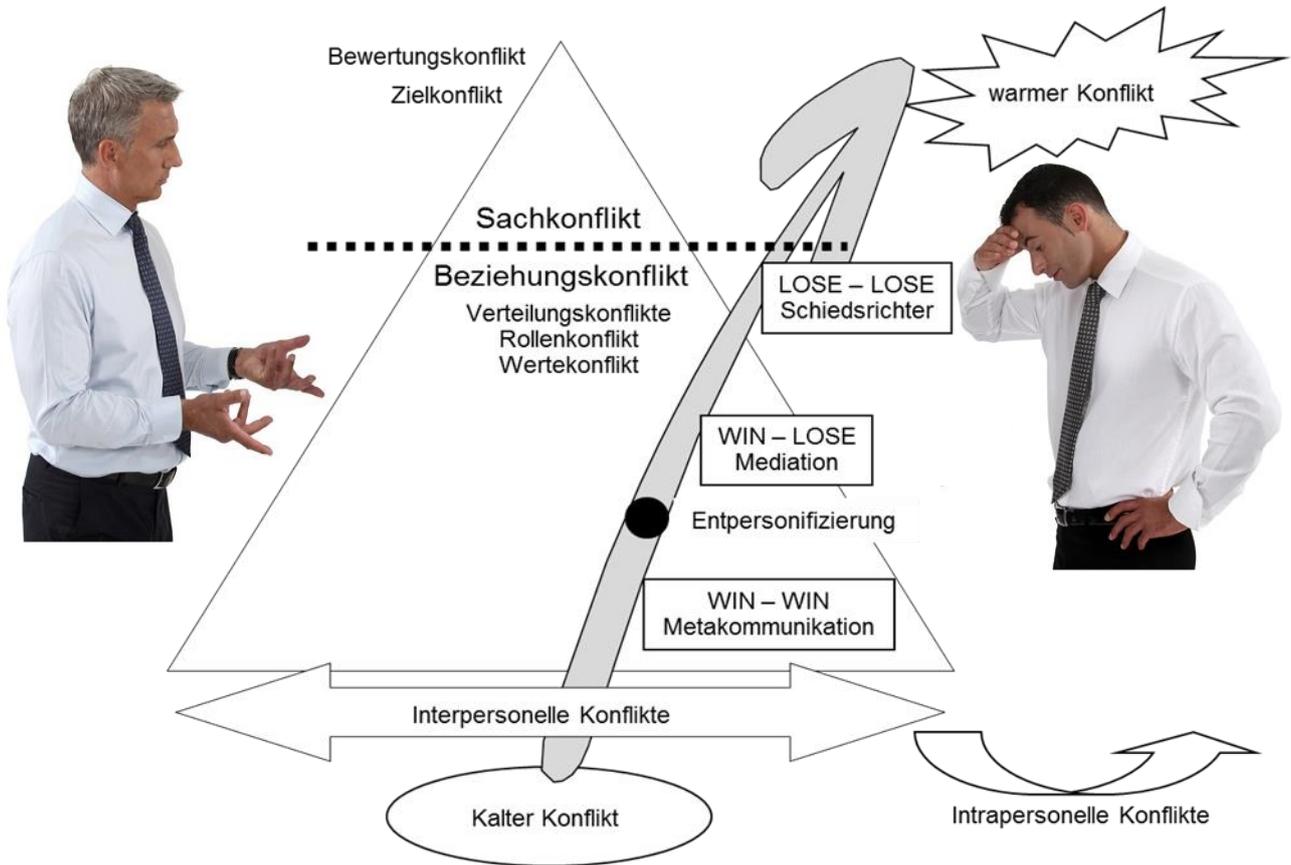
### **Beziehungskonflikte**

Diese Konfliktart wird am häufigsten von den Beteiligten unterschätzt, da in diesem Fall nicht die Sache als Streitgrund im Mittelpunkt steht, sondern die andere Person, welche negative Gefühle in uns weckt. Was aber führt dazu?

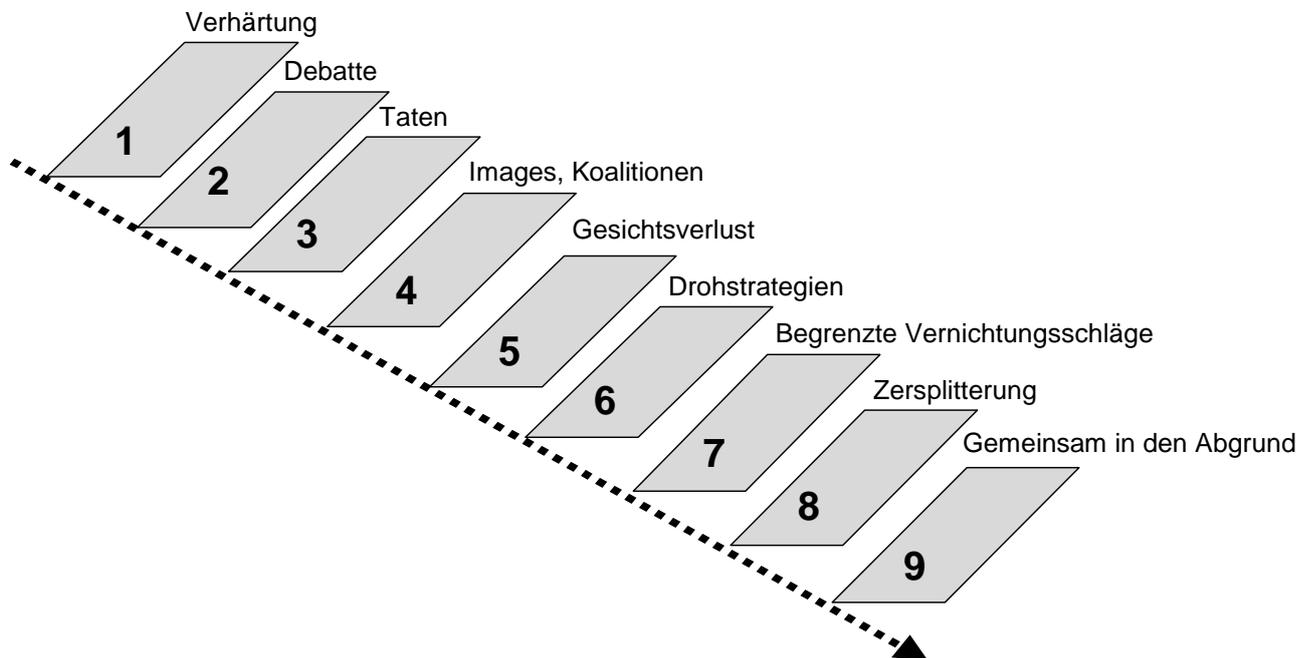
### **Beziehungen als Konfliktauslöser**

Auf der Beziehungsebene transportieren wir Emotionen, wie wir den anderen empfinden, betrachten und gleichzeitig von ihm betrachtet werden wollen. Wir stellen anfangs lediglich fest, dass wir den anderen nicht sehen und sprichwörtlich nicht riechen können. Nur wenn wir dazu gezwungen sind, stellen wir uns die Frage, was uns eigentlich an der anderen Person missfällt oder stört. Die Klärung eines Beziehungskonflikts kann nur dann erfolgreich sein, wenn beide Seiten bereit sind, offen über ihre negativen Gefühle bezüglich der anderen Person zu reden. Beziehungskonflikte treten z.B. häufig in der Anfangsphase von Projekten auf. Das Team muss sich erst finden und die Beziehungen untereinander müssen geklärt werden.

## 6.2 Konfliktodynamik



### Konflikteskalationsstufen nach F. Glasl



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Stufe 1<br/>Verhärtung</p>          | <p>Aus Meinungen werden verfestigte Standpunkte.<br/>Beginn der Parteienbildung, Abgrenzung und Rollenbildung, Verkrampfung.</p>           |    |
| <p>Stufe 2<br/>Debatte</p>             | <p>Polarisierung, Schwarz – weiss Denken.<br/>Diskrepanz zwischen Gesagtem und Mitschwingendem.</p>  |    |
| <p>Stufe 3<br/>Taten</p>               | <p>Nonverbale Zeichen (Bürotüre zu, keine gemeinsame Kaffeepausen).<br/>Misstrauen, Verlust der Empathie.</p>                              |    |
| <p>Stufe 4<br/>Koalitionen</p>         | <p>Gerüchte, Imagekampagnen (man spricht übereinander nicht mehr über den Konflikt, sondern macht ihn publik).<br/>Werben um Anhänger.</p> |   |
| <p>Stufe 5<br/>Gesichtsverlust</p>     | <p>Öffentliche, direkte Angriffe, inszenierte Demaskierungsrituale.<br/>Oft geht es nicht mehr um die Sache, sondern um Werte.</p>         |  |
| <p>Stufe 6<br/>Drohstrategie</p>       | <p>Drohung und Gegendrohung, Stress.</p>   |  |
| <p>Stufe 7<br/>Vernichtungsschläge</p> | <p>Informationsentzug, Sabotage.<br/>Stillhalten und Kräfte sammeln.</p>   |  |
| <p>Stufe 8<br/>Zersplitterung</p>      | <p>Paralysieren des feindlichen Systems.<br/>Zerstören seiner vitalen Faktoren.</p>  |  |
| <p>Stufe 9<br/>Abgrund</p>             | <p>Kein Weg mehr zurück.<br/>Vernichtung des Anderen, mit dem Preis der Selbstvernichtung.</p>   |  |

## Mögliche Konfliktsymptome:

### Widerstand

- Häufiges Widersprechen
- Trotzreaktion, Obstruktion
- Aufbauschen von Differenzen
- Betonen von Schwierigkeiten
- Sarkasmus, Ironie, Galgenhumor
- Häufige Beschwerden
- Nebenkriegsschauplätze
- Zeitdruck vorschieben
- Bagatellisieren
- «Ja, aber ...»
- Inkongruenz zwischen Reden und Tun
- Immer das Gegenteil tun

### Feindseligkeit

- Verletzende Bemerkungen
- Abschätzige, abwertende Gestik, Mimik
- Vorwürfe
- Nicht anerkennen guter Leistungen
- Herstellen eines «gereizten» Klimas durch Anheizen von Gerüchten, Intrigen, Denunziation
- Killerphrasen
- Subtile Anspielungen
- Demonstrative ignorieren, nicht beachten
- Ausschluss von Personen
- Drohebärden, Angriff, Gewalt, Sabotage

### Körperliche, psychosomatische Symptome

- Unwohlsein, Gereiztheit, Angespanntheit
- Magen-, Kopf-, Rückenbeschwerden
- Flache Atmung, nasse Hände
- Schlafstörungen, Müdigkeit
- Ständiges Grübeln, Nachdenken
- Gefühle der Angst, Wut, Empörung, Kränkung
- Depression

### Sturheit

- Starres Festhalten am eigenen Standpunkt und bisherigen Vorgehensweisen
- Pedantisches Einhalten von Vorschriften

### Formalismus

- Distanzierte Höflichkeit
- Betonen der schriftlichen Kommunikation
- Ausarbeiten formaler Regelungen für alle gemeinsamen Arbeiten

### Konformität / Anpassung

- «nach dem Mund reden»
- gute Vorschläge zurückhalten
- negative Nachrichten unterdrücken
- Verbesserungen nicht einbringen, Aktionismus
- Vorweggenommener Gehorsam
- Von «man» und «wir» sprechen, statt persönlich Stellung beziehen

### Flucht / Rückzug

- Vermeiden von Kontakten, Gesprächen
- Hohe Fehlzeiten
- Bitte um Versetzung
- Kündigung
- Rückzug nach innen
- Schweigen, Leugnen

### Desinteresse

- Nur das Nötigste tun
- Entscheidungen herausschieben
- Zu spät kommen
- Zeichen der Niedergeschlagenheit

## 6.3 Konfliktlösung (Klassisches Konfliktbearbeitungsmodell nach Thomas Gordon)

### 1. Konflikt beschreiben und gemeinsam definieren:

Dieser erste Schritt ist der wichtigste und schwierigste zugleich. Oft werden gegenseitig Anklagen und Schuldzuweisungen gemacht, ohne dass es zu einer klaren und von den Beteiligten akzeptierten Definition des Konflikts kommt. Eine gute Konfliktbeschreibung enthält oft schon den Ansatz zur Lösung. Jede Partei stellt ihre Sichtweise und das dahinterliegende Motiv für ihr Verhalten dar. Vermeiden sie es, ihre Hypothese den Beteiligten als Tatsache darzustellen. Gehen sie fragend vor, teilen sie mit, wie sie die Situation erleben. Beenden sie diese Phase erst, wenn alle Sichtweisen der Beteiligten dargestellt sind, wenn eine gemeinsame Problemdefinition vorliegt.

### 2. Wünsche und Erwartungen formulieren:

Als nächster Schritt sollten die Beteiligten ihre Wünsche und Bedürfnisse, die sie an die anderen haben ausdrücken und als Erwartung an den / die Adressaten formulieren.

### 3. Lösungsmöglichkeiten sammeln:

Oft wird die erste mögliche Lösung als einzige stehen gelassen. Ermuntern sie die Teilnehmenden, mehrere Lösungsmöglichkeiten zu suchen, auch wenn diese auf den ersten Blick unrealistisch erscheinen. Notieren sie alle Lösungsmöglichkeiten auf einer für alle sichtbaren Schreibfläche.

### 4. Lösungsmöglichkeiten bewerten und entscheiden:

Gehen sie nun alle erwähnten Lösungsmöglichkeiten durch und besprechen sie deren Realisierbarkeit. Es geht nicht um das Finden der besten Lösung, sondern um eine Lösung, die für alle Beteiligte annehmbar ist. Beenden sie diese Phase mit einem klaren Entscheid.

### 5. Realisierung planen:

Hier geht es um konkrete Abmachungen, wer was wie zu tun hat und wie der Erfolg kontrolliert wird.

### 6. Überprüfen der Lösung:

Gehen sie nochmals an den Ausgangspunkt zurück, wie war die anfängliche Konfliktbeschreibung? Entspricht die abgemachte Lösung der Situation und den Interessen der Beteiligten? Wie wurde die Konfliktbearbeitung erlebt? Dieses Konfliktbearbeitungsmodell setzt voraus, dass die Beteiligten ihre Verschiedenheit akzeptieren und bereit sind, Interessen gegeneinander abzuwägen. Eine gute Konfliktlösung hinterlässt keine Verlierende. Aus dem Alltag kennen wir auch andere Konfliktlösungen, da gewinnt, wer mehr Macht hat, oder wer das Recht auf seiner Seite zu haben glaubt. Wenn es Ihnen gelingt, Konflikte nach dem vorgeschlagenen Vorgehen zu lösen, lernen ihre Mitarbeitenden vielleicht auch etwas für ihren Alltag. Nur wenn Konflikte wertneutral als Situation verstanden werden, können auch entsprechende Strategien zur Konfliktlösung hilfreich sein. Dies jedoch auch nur dann, wenn solche Strategien im Rahmen eines aktiven Konfliktmanagements auch tatsächlich angewandt und eingesetzt werden.

## Kurzübersicht



### **Konflikt beschreiben und gemeinsam definieren**

«Mich stört... / Ich erlebe es so und so... / Mein Interesse ist... / Ich bin unzufrieden, weil...»



### **Wünsche und Erwartungen formulieren**

«Mein Wunsch ist, dass... / ich stelle mir vor, dass... / ich erwarte, dass...»



### **Lösungsmöglichkeiten sammeln**

«Welche Vorschläge fallen uns ein, die uns helfen könnten das Problem zu lösen...?»



### **Lösungsvorschläge bewerten und entscheiden**

«Was spricht für / gegen die einzelnen Lösungsvorschläge...?»

«Welche Alternative hat die meisten Vorteile, bzw. am wenigsten Nachteile...?»



### **Realisierung planen**

«Wie wollen wir die Lösung umsetzen...?» «Wer macht was bis wann?»

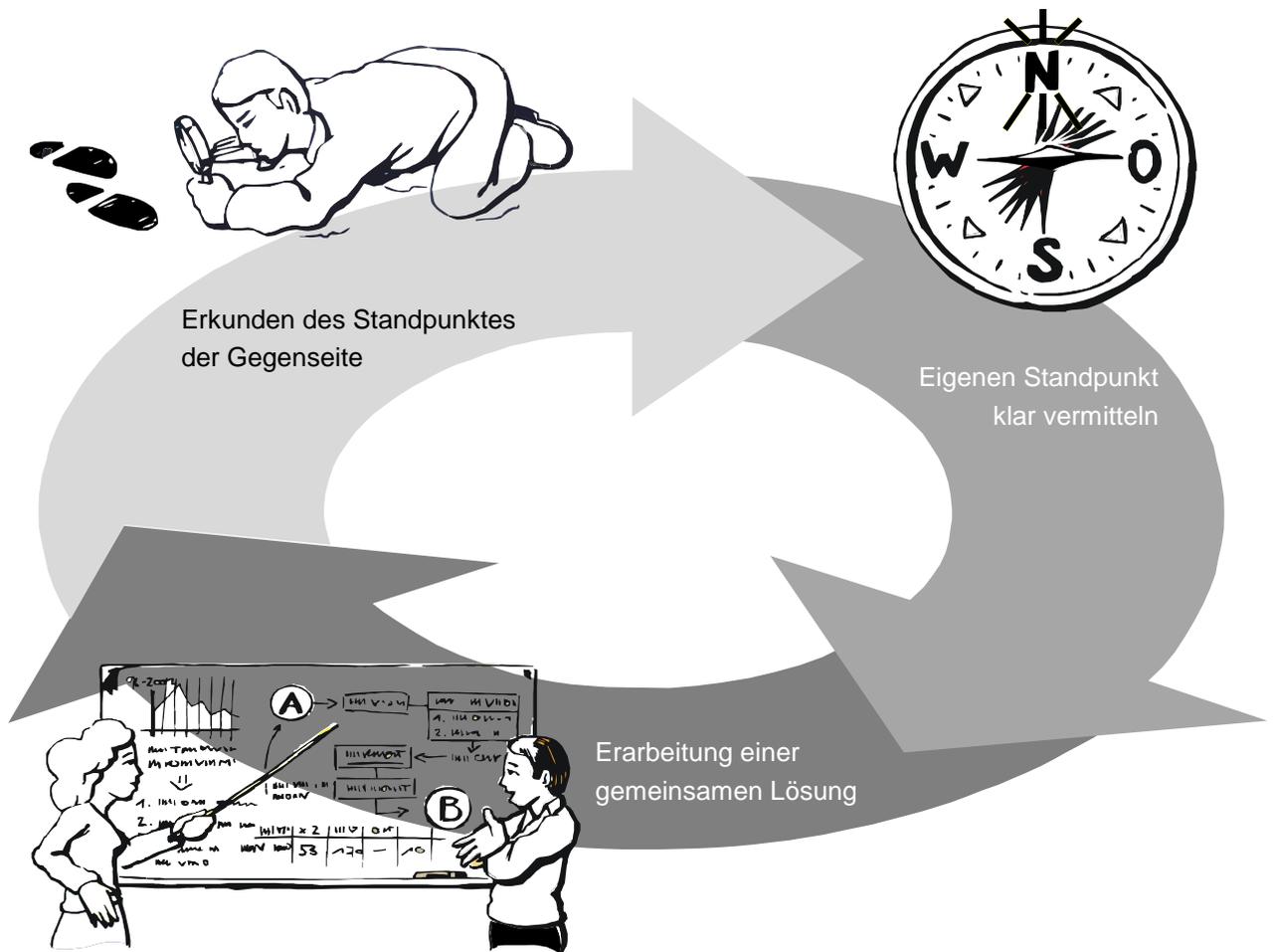
«Wer ist für was verantwortlich?»



### **Überprüfung der Lösung**

«Was vereinbaren wir, falls die Lösung nicht zustande kommt?». «Was soll in diesem Fall passieren?»

## Prozessschritte zur Konfliktbearbeitung



### Erkunden des Standpunktes der Gegenseite:

- Stellen sie nur themenbezogene Fragen.
- Vermeiden sie Unterstellungen und gezielte Angriffe.
- Der Gegenseite aufmerksam zuhören und sie ausreden lassen.
- Machen sie sich Notizen.
- Fassen sie den Standpunkt der Gegenseite mit ihren eigenen Worten zusammen.

### Eigenen Standpunkt klar vermitteln:

- Formulieren sie klar und eindeutig ihre Wünsche und Forderungen.
- Verzichten sie auf Sticheleien oder gezielte Attacken.
- Vergewissern sie sich durch Fragen, dass die Gegenseite sie richtig verstanden hat.

### Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung:

- Erarbeiten sie aus den unterschiedlichen Vorstellungen ein gemeinsames Ziel.
- Versuchen sie einen gemeinsamen Weg zu erarbeiten.
- Seien sie offen und dazu bereit sich von einem Teil ihrer Vorstellungen zu lösen.
- Bewerten sie gemeinsam die entwickelten Lösungsvorschläge.
- Planen sie die Realisierung und die Überprüfung der gefundenen Lösung.

## 6.4 Methoden der Konfliktbearbeitung

### Das Drei-Phasen-Modell der Konfliktaussprache

In diesem Modell greifen sie auf ihre strategischen Vorüberlegungen zurück und setzen sich nun aktiv mit der Gegenseite auseinander. Was vorher nur Theorie war, wird nun in der Praxis ausprobiert.

Die drei Phasen einer solchen Konfliktaussprache sind:

1. Erkunden des Standpunktes der Gegenseite
2. Klare Vermittlung des eigenen Standpunktes
3. Entwickeln einer gemeinsamen Lösung



#### Erkunden des Standpunktes der Gegenseite

In ihren strategischen Vorüberlegungen haben sie sich versucht vorzustellen, wie der Standpunkt der Gegenseite aussehen könnte.

Um diesen nun wirklich zu erfahren, versuchen sie nachfolgender Methode vorzugehen:

- Stellen sie nur Fragen, die sich auf das Thema beziehen.
- Vermeiden sie Unterstellungen und gezielte Angriffe.
- Hören sie der Gegenseite aufmerksam zu und lassen sie sie ausreden.
- Machen sie sich Notizen, damit sie den Überblick behalten.
- Fassen sie den Standpunkt der Gegenseite mit ihren eigenen Worten zusammen, damit die Gegenseite den Eindruck gewinnt, dass sie sie verstanden haben.

#### Klare Vermittlung des eigenen Standpunktes

Ihre eigenen Vorstellungen zur Lösung des Problems müssen nun auch die Gegenseite erreichen. Hierzu benutzen sie am besten das Prinzip der klar formulierten Botschaften.

Sie können folgende Vorgehensweise anwenden:

- Formulieren sie klar und eindeutig ihre Forderung und die unter Umständen dazugehörigen Sanktionen.
- Verzichten sie auch hier auf Sticheleien oder gezielte Attacken. Sie lenken nur von der Sache ab.
- Hören sie der Gegenseite aufmerksam zu und zeigen sie, dass sie sie respektieren.
- Vergewissern sie sich durch Fragen, dass die Gegenseite sie auch richtig verstanden hat und weiss, worauf sie hinauswollen.

#### Entwickeln einer gemeinsamen Lösung

Eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten, sollte der angestrebte Idealzustand sein. Bei diesem zu erarbeitenden Kompromiss, ist darauf zu achten, dass beide Seiten einen gleich hohen Anteil an der Lösungsfindung mit einbringen.

Durch folgende Vorgehensweise können sie dies erreichen:

- Erarbeiten sie aus den unterschiedlichen Vorstellungen ein gemeinsames Ziel.
- Versuchen sie einen gemeinsamen Weg zu erarbeiten, der beide Vorgehensweisen berücksichtigt.
- Seien sie offen und auch dazu bereit sich von einem Teil ihrer Vorstellungen zu lösen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.
- Ihre Kommunikation dem anderen gegenüber sollte von Fairness gekennzeichnet sein.
- Wenn möglich, holen sie einen Moderator hinzu, den beide Seiten anerkennen. Sollte dies nicht möglich sein, bestimmen sie einen aus ihrer Mitte, der von allen in dieser Funktion anerkannt wird.

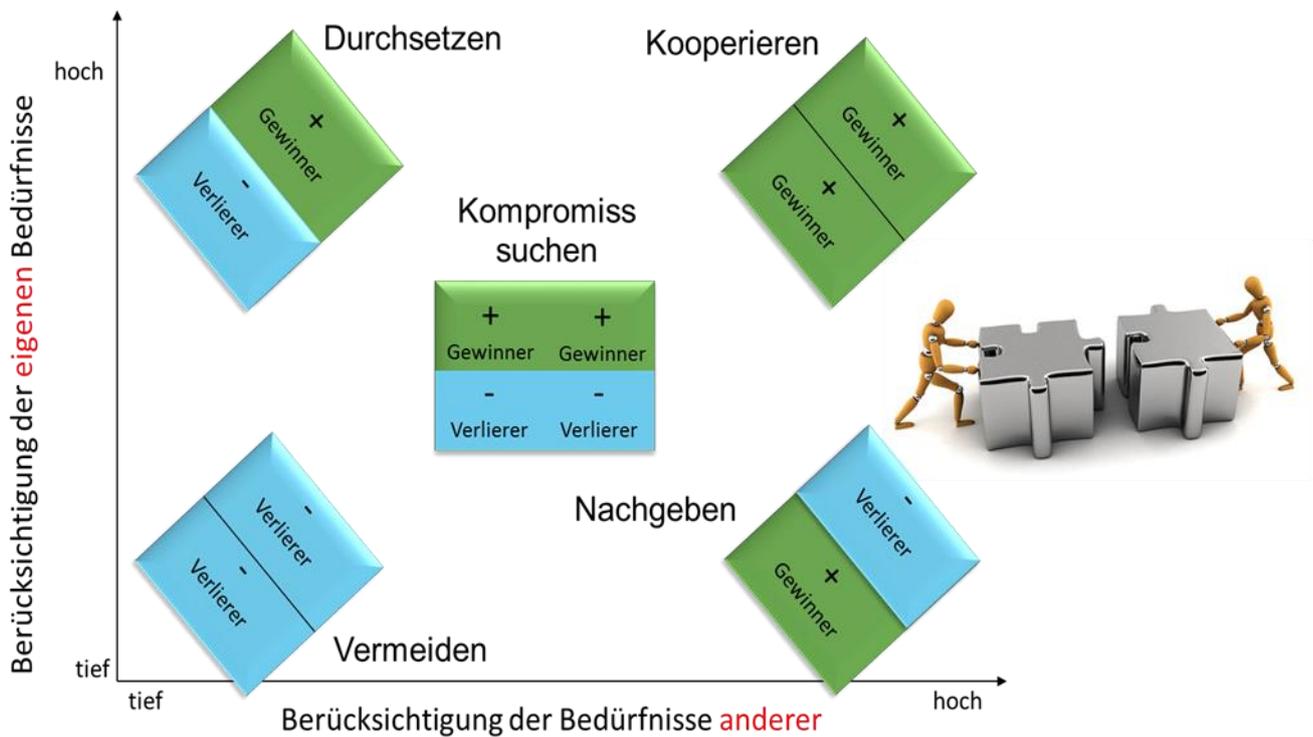
Checkliste Strategien der Konfliktbehandlung:

|  |            |   |
|--|------------|---|
| Sie üben Druck aus.  | besser ist | Sie versuchen zu überzeugen.  |
| Sie greifen andere persönlich an.  | besser ist | Sie stellen das Problem in den Mittelpunkt.   |
| Sie legen sich bei Ihrer Meinungsbildung zu früh fest.                         | besser ist | Sie sind für Argumente, die sie überzeugen auch weiterhin offen.                                |
| Sie versuchen selbst zu gewinnen und den anderen zu vernichten.                | besser ist | Sie suchen einen gemeinsamen Weg zur Lösung des Problems.                                       |
| Sie sind auf bestimmte Positionen festgelegt.                                  | besser ist | Sie bekunden auch für andere Sichtweisen Interesse.   |
| Es gibt für sie nur ein «Entweder-Oder», die Möglichkeiten sind begrenzt.      | besser ist | Es gibt für sie ein «Mehr-oder-Weniger», also eine breite Palette von Möglichkeiten.            |
| Sie versuchen den Willen des anderen zu brechen.                               | besser ist | Sie versuchen den anderen mit Sachargumenten zu überzeugen.                                     |
| Sie setzen den anderen unter Druck und lassen ihm keine Rückzugsmöglichkeiten. | besser ist | Sie kommen dem anderen entgegen, so dass er ohne Gesichtsverlust seine Position verändern kann. |

Um dieses Modell zu beherrschen, bedarf es viel Übung, Feedback von anderen und Nachdenken über sich selbst und sein eigenes Verhalten.

### Strategien zur Konfliktlösung

Nur wenn Konflikte wertneutral als Situation verstanden werden, können auch entsprechende Strategien zur Konfliktlösung hilfreich sein. Dies jedoch auch nur dann, wenn solche Strategien im Rahmen eines aktiven Konfliktmanagements auch tatsächlich angewandt und eingesetzt werden. Im nachfolgenden finden sich sowohl Strategien als auch entsprechende Lösungsansätze, welche je nach Unternehmen, den daran beteiligten Personen sowie der vorhandenen Situation eingesetzt werden können.



Die Anwendung von Strategien ist im Wesentlichen davon gekennzeichnet, welche innere Grundhaltung wir gegenüber dem Problem und dem Konfliktpartner einnehmen. Unsere innere Grundhaltung wird bestimmt durch die eigene Motivation, unsere Gefühle und die Beziehung, die wir zu der Sache oder dem anderen Menschen aufgebaut haben.

Folgende fünf Strategien sind die häufigsten, die wir in einem Konflikt anwenden:

- Vermeiden: Verlierer / Verlierer-Strategie
- Durchsetzen: Gewinner / Verlierer-Strategie
- Nachgeben: Verlierer / Gewinner-Strategie
- Kompromiss: Gewinner / Gewinner und Verlierer / Verlierer-Strategie
- Kooperieren: Gewinner / Gewinner-Strategie

### Vermeiden: Die Verlierer / Verlierer-Strategie

Diese Strategie verfolgt das Ziel dem Konflikt oder dem Konfliktpartner aus dem Weg zu gehen, in der Hoffnung, dass das Problem sich von selbst löst oder in Vergessenheit gerät. Diese Strategie ist von der Haltung gekennzeichnet, dass wir unsere eigenen Interessen verleugnen und die des Konfliktpartners gar nicht wahrnehmen wollen.

Ergebnis:

Bei dieser Strategie verlieren beide Seiten, da der Konflikt weiterhin ungelöst im Raum stehen bleibt.

### **Durchsetzen: Die Gewinner / Verlierer-Strategie**

Hier geht es in erster Linie darum, sich auf Kosten des Konfliktpartners durchzusetzen. Denn wir sind von unserer Lösung des Konflikts so überzeugt, dass uns die Sichtweise des anderen gar nicht interessiert und auch eine Überzeugung durch entsprechende Argumente nicht für nötig halten. Diese Strategie ist von der Haltung gekennzeichnet, dass unsere eigenen Interessen und Ziele eindeutig im Vordergrund stehen.

Ergebnis:

Bei dieser Strategien-Anwendung gibt es einen Gewinner und einen Verlierer. Der Verlierer ist jedoch mit Vorsicht zu geniessen, da er wahrscheinlich auf eine Revanche sinnen wird.

### **Nachgeben: Die Verlierer / Gewinner-Strategie**

Diese Strategie hat zur Folge, dass wir unsere eigenen Interessen und Ziele in den Hintergrund stellen und dem Konfliktgegner den Sieg überlassen. Die Gründe für dieses Handeln können mehrschichtig sein. Ist der andere uns an Macht und Einfluss überlegen, kann es klüger sein, entsprechend der Situation, nachzugeben. Auch taktische Überlegungen können uns dazu veranlassen, dem anderen das Feld zu überlassen, zum Beispiel, wenn wir durch das momentane Nachgeben unser langfristiges Ziel erreichen oder nicht gefährdet sehen.

Ergebnis:

Auch diese Strategie birgt ihre Risiken in sich, denn es bleibt immer ein Verlierer zurück. Ausserdem wird der Konflikt nur vordergründig gelöst. Die Gefahr, dass er versteckt weiterläuft, bleibt weiterhin bestehen.

### **Kompromiss: Die Gewinner / Gewinner und Verlierer / Verlierer-Strategie**

Die Strategie des Kompromisses lebt davon, dass beide Parteien versuchen, die Bedürfnisse des anderen bei der Lösungsfindung mit zu berücksichtigen. Die jeweiligen Parteien sind bereit von ihren Idealvorstellungen abzurücken und sich in der Mitte zu treffen. Ein Kompromiss lebt davon, dass alle Beteiligten gleichermaßen Zugeständnisse machen.

Ergebnis:

Mit dieser Strategie gewinnen beide Seiten, da sie durch ihre gegenseitigen Zugeständnisse die Lösung des Konfliktes erreicht haben. Andererseits haben beide Seiten auch etwas verloren, da sie von ihrer ursprünglichen Linie abweichen mussten. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Lösung beide Konfliktpartner gleichermaßen zufrieden stellt, denn sonst handelt es sich um einen «faulen» Kompromiss, bei dem die eine Seite über den Tisch gezogen worden ist. Und dies wird sie sich nicht gefallen lassen.

### **Kooperation: Gewinner / Gewinner-Strategie**

Bei dieser Strategie bemühen sich beide Parteien Verständnis für die Wünsche und Ziele des jeweils anderen zu entwickeln und diese bei der Lösungsfindung mit zu berücksichtigen. Es wird versucht einen gemeinsamen Weg für die Lösung zu finden. Ziel ist es, dass beide Seite das Gefühl haben durch die Kooperation etwas zu gewinnen. Die Anwendung dieser Strategie verlangt von den Konfliktpartner ein hohes Mass an Einfühlungsvermögen und die Bereitschaft, sich mit dem anderen konstruktiv auseinander zu setzen.

Ergebnis:

Mit dieser Strategie gewinnen beide Seiten auf jeden Fall. Durch die gegenseitige Offenlegung der Kernpunkte und deren Bearbeitung wird sichergestellt, dass diese in der zu findenden Lösung auch enthalten sind.

Ein positiver Nebeneffekt dieser Bearbeitungsstrategie ist, dass so häufig völlig neue Lösungen entstehen, an welche die Konfliktgegner vorher gar nicht gedacht hatten. Der Synergie-Effekt, also die Betrachtung des Problems von allen Seiten und daraus resultierende neue Lösungswege, kommt hier voll zum Tragen.

### **Die Zehnstufenleiter für eine erfolgreiche Konfliktlösung**

1. Gewinnen sie Selbstvertrauen!
2. Verbessern sie ihre sozialen Kompetenzen!
3. Suchen sie sich Verbündete!
4. Entwickeln sie Handlungsperspektiven!
5. Bauen sie eine persönliche Beziehung auf!
6. Stellen sie sich auf ihr Gegenüber ein!
7. Reden sie miteinander!
8. Seien sie kompromissbereit!
9. Treffen sie eine Entscheidung!
10. Schauen sie in die Zukunft!

### **Konfliktkultur**

Gleichsam wie eine Unternehmenskultur oder ein gutes Betriebsklima, ist es ratsam in einem Unternehmen, einer Gruppe eine Konfliktkultur aufzubauen. Dies schafft einen entsprechenden Rahmen, Konflikte schnell und effizient lösen zu können. Deshalb empfiehlt es sich eine solche Konfliktkultur und damit Spielregeln für die Zusammenarbeit festzulegen und diese im Team oder Unternehmen zu manifestieren.

### **Entwickeln einer Konfliktkultur**

Ziel einer gelebten Konfliktkultur soll es sein, unnötige Konflikte und Verletzungen zu verhindern. Jeder Beteiligte soll wissen, welche Regeln gelten. Ausserdem soll das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zum positiven Umgang mit Konfliktsituationen entwickelt werden. Wichtig ist, dass die Konfliktkultur gelebt und immer wieder an konkreten Fällen auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft wird.

Als Leiter eines Teams sollten sie in folgenden Schritten vorgehen:

- a) Stellen sie die aktuelle Situation fest:
  - Herrscht zurzeit in ihrem Team echte Harmonie?
  - Gibt es unterschwellige oder offene Konflikte, die besser zuerst bereinigt werden sollten?
  - Sind alle Teammitglieder dazu bereit, es wenigstens einmal mit einer Konfliktkultur zu probieren?
- b) Betrachten sie gemeinsam die bisherige Konfliktsituation und versuchen sie dabei folgende Bereiche klar voneinander zu trennen:
  - Konflikte innerhalb des Teams.
  - Konflikte mit anderen Bereichen und Abteilungen.
  - Konflikte mit Kunden, Lieferanten und anderen externen Partnern.

Bearbeiten sie nun folgende Fragen mit ihrem Team:

Um diese Fragen erfolgreich bearbeiten zu können, empfiehlt es sich auf die Kartenabfrage und Pin-Wand zurückzugreifen. Achten sie dabei darauf, dass alte Konflikte nicht noch einmal neu hervorgeholt werden.

- Welche Konflikte sind im Laufe der letzten Monate aufgetreten?
- Welche Konflikte sind typisch und treten häufiger auf?
- Mit welchen Konflikten rechnen wir bereits wieder für die Zukunft?
- Wie lösen wir bisher solche Probleme?
- Wie waren wir und die anderen Betroffenen bisher mit der jeweiligen Lösung zufrieden?
- Gab es gelegentlich offene oder verdeckte Folgekonflikte?
- Wie traten bisher Konflikte auf? Welche Frühwarnungen gab es?
- Wie war bisher in der Regel die Sieger- oder Verlierersituation?
- Gibt es in unserem Unternehmen oder in unserem Bereich bestimmte konfliktträchtige Aufgaben, Zuständigkeiten, Entscheidungen oder auch Arbeitsgruppen?
- Welche der bisherigen Konflikte hätten wir vermeiden können, wenn wir uns rechtzeitig darauf eingestellt hätten?
- Wie verhalten wir uns bisher bei Konflikten?
- Weshalb lösen wir unsere Konflikte bisher immer auf eine bestimmte Art?

Erarbeiten sie gemeinsam Modelle für den Umgang mit zukünftigen Konflikten:

- Stellen sie eine Liste der typischen Konflikte zusammen. Greifen sie hierbei auf das zurück, was sie vorher durch die Fragen gemeinsam erarbeitet haben.
- Stellen sie die typischen Frühwarnzeichen zusammen. Lassen sie hier ihre Mitarbeiter aus ihrer Erfahrung zusammenstellen, woran man in Zukunft schneller erkennen kann, ob sich ein Konflikt entfaltet.
- Legen sie Regeln für den Fall erkannter Frühwarnzeichen fest. Vereinbaren sie gemeinsam, was in Zukunft getan werden muss, wenn sich Frühwarnzeichen einstellen. Wer muss wen informieren?
- Legen sie Kompetenzen fest. Vereinbaren sie, wer was entscheiden darf und wie weit die Kompetenzen einzelner Personen gehen.
- Entwickeln Sie Krisenpläne. Für Konflikte und Probleme, die immer wieder auftreten, können sie Pläne aufstellen wie darauf zu reagieren ist. Beziehen sie dabei Ihre Mitarbeiter mit ein, da diese sicher ganz bestimmte Vorstellungen haben, welche Dinge man einmal für alle zukünftigen typischen Krisenfälle regeln und fest vereinbaren kann.
- Entwickeln sie Richtlinien für die Nachbearbeitung von Konflikten. Was muss dokumentiert werden? In welcher Form werden Ursachen festgehalten? Wie soll aus Konflikten gelernt werden?
- Trainieren sie mit ihrem Team das Verhalten im Konfliktfall. Üben sie spielerisch typische Situationen. Vermitteln sie ihren Mitarbeitern auch, dass es keineswegs angestrebtes Verhaltensziel ist, immer kühl und distanziert zu bleiben. Emotionen sind im Konflikt üblich und müssen auch erlaubt sein.
- Entwickeln sie verbindliche Schlichtungsverfahren für bestimmte Standardkonflikte. Manche Konflikte sind so typisch und treten so oft in ähnlicher Form auf, dass es sich lohnt, feste Abwicklungs- und Vorgehensrichtlinien zu vereinbaren. Diese haben dann Bestand.

Achten sie darauf, dass Konflikte, nachdem diese bereinigt wurden, immer noch einmal nachgearbeitet werden. Gehen sie mit Ihren Mitarbeitern folgende Fragen durch:

- Was ist passiert?
- Welche Schäden oder Probleme sind dadurch entstanden, wer war betroffen?
- Welche Symptome haben sich gezeigt, welche Frühwarner hätte man besser beachten sollen?
- Wie wurde der Konflikt gelöst, wie hat sich die Lösung inzwischen bewährt?
- Wie konnte es überhaupt zu dem Konflikt kommen?
- Wie hätte man ihn verhindern können? Welche Lehren ziehen wir aus diesem Vorfall?
- Welche der Vereinbarungen und Regeln unserer Konfliktkultur sollten eventuell geändert oder in Zukunft konsequenter beachtet werden?

### **Auch die beste Konfliktkultur ist kein Garant für Frieden und Harmonie.**

Sie kann jedoch helfen, problematische Situationen richtig anzugehen, bewusster daraus zu lernen.

### **Konflikt als Chance begreifen**

Konflikte sollten neben allen Unannehmlichkeiten, die im Lösungsprozess auftreten können, immer auch als Chance für neue interessante Entwicklungen verstanden werden. Diese können:

- sachlicher und inhaltlicher Art sein oder
- auf der Ebene der zwischenmenschlichen Beziehungen stattfinden.

Mögliche positive Entwicklungen auf der Sach- und Inhaltsebene:

- Es wird nun eine gemeinsame Vorgehensweise für die Problemlösung festgelegt.
- Es werden von allen die Regeln jetzt akzeptiert, welche die Zusammenarbeit organisieren.
- Es werden in Zukunft die Entscheidungen nicht nur angerissen, sondern auch zu Ende gebracht.
- Systematik und Logik stehen von nun an in einem ausgewogenen Verhältnis zur kreativen Lösungsfindung.
- Gefällte Grundsatzentscheidungen zum Problem werden ab jetzt von allen akzeptiert.

Mögliche positive Entwicklungen auf der Beziehungsebene:

- Persönlicher Ärger wird nun angesprochen.
- Meinungsverschiedenheiten werden ab jetzt fair ausgetragen.
- Neue Ideen und Meinungen zum angesprochenen Problem werden jetzt ernst genommen.
- Störende Verhaltensweisen der Gegenseite werden von nun an angesprochen.
- Kompromiss und Kooperation stehen nun im Vordergrund.
- Das Vertrauen untereinander beginnt ab jetzt zu wachsen.

### **Zusammenfassung**

Wenn wir also bereit sind, Konflikte positiv anzunehmen, erhalten wir dadurch folgende Chancen:

- Konflikte können besser und schneller gelöst werden.
- Konflikte können möglicherweise schon im Vorfeld bereinigt werden.
- Kompromiss und Kooperation haben Vorrang vor Sieg oder Niederlage.

## 6.5 Mobbing als Konfliktform

### Was ist Mobbing?

Mit Mobbing oder Psychoterror am Arbeitsplatz wird eine Konfliktentwicklung am Arbeitsplatz bezeichnet, bei der einzelne Personen hauptsächlich von Kollegen und / oder Vorgesetzten nachhaltig und über längere Zeit (mittels negativer kommunikativer Handlungen) in die Enge getrieben werden. Der Mobbing Verlauf zeigt sich als schleichende und harmlos beginnende, aber ins Absurde führende Entwicklung.



### Wie kann sich Mobbing zeigen?

Angriff auf die Möglichkeit sich mitzuteilen:

- Der Vorgesetzte oder Kollegen schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äussern.
- Man wird ständig unterbrochen, Anschreien oder lautes Schimpfen.
- Ständige Kritik an der Arbeit oder am Privatleben.
- Telefonterror, mündliche oder schriftliche Drohung.
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.

Angriffe auf die sozialen Beziehungen:

- Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen.
- Man lässt sich nicht ansprechen.
- Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
- Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen.
- Man wird «wie Luft» behandelt.

Angriffe auf das soziale Ansehen:

- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
- Man verbreitet Gerüchte, man macht jemand lächerlich.
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein.
- Man macht sich über eine Behinderung lustig.
- Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen.
- Man greift die politische oder religiöse Einstellung an.
- Man macht sich über das Privatleben lustig.
- Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen.
- Man stellt die Entscheide des Betroffenen in Frage.
- Man ruft ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach.
- Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote.

Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation:

- Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgabe zu.
- Man nimmt ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz.
- Man gibt ihm sinnlose Arbeitsaufgaben.
- Man gibt ihm Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können.

Angriffe auf die Gesundheit:

- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten.
- Androhung körperlicher Gewalt.
- Man verursacht Kosten für den Betroffenen, um ihm zu schaden.

**Was sind mögliche Mobbing bedingte Auswirkungen?**

| Symptome                           | Ausprägungen  |
|------------------------------------|---|
| Grübelnde, verunsichernde Gedanken | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gedanken drehen sich im Kreise</li> <li>- Gedächtnisstörung, Konzentrationsschwäche</li> <li>- Niedergeschlagenheit</li> <li>- Ohne Initiative, apathisch</li> <li>- Gereiztheit, Rastlosigkeit, Aggressionen</li> <li>- Gefühl der Unsicherheit</li> <li>- Übersensibel bei Enttäuschungen</li> </ul> |
| Psychosomatische Reaktionen        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bauch- / Magenschmerzen</li> <li>- Durchfall / Erbrechen / Übelkeit</li> <li>- Weinen, Einsamkeit, Kontaktarmut</li> </ul>   |
| Überproduktion von Stresshormonen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Druck auf der Brust, Schweissausbrüche</li> <li>- Herzklopfen, Atemnot, Blutwallungen</li> </ul>   |
| Chronisch gewordene Stresszustände | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückenschmerzen, Nackenschmerzen</li> <li>- Schwäche in den Beinen</li> <li>- Schwindel, Zittern</li> </ul>  |
| Schlafstörungen                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschlafstörungen, unterbrochener Schlaf</li> <li>- Frühzeitiges Aufwachen</li> </ul>   |

**Was können sie tun um Mobbingfälle rechtzeitig zu erkennen?**

- Gehen sie mit offenen Augen durch den Betrieb.
- Gehen sie an die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter und suchen sie das Gespräch.
- Nehmen sie sich Zeit für informelle Gespräche und schaffen sie möglichst oft Gelegenheiten für offene Gespräche in entspannter Atmosphäre.
- Akzeptieren sie die Gefühle, Ängste und Beobachtungen ihrer Mitarbeiter und versuchen sie, sich in ihre Lage zu versetzen.
- Vermitteln sie in der Begegnung mit ihren Mitarbeitern Vertrauen. Reden sie weniger, hören sie mehr zu.
- Hören sie genau zu. Achten sie auf Nuancen in den Berichten über Kollegen.
- Behalten sie Vertraulichkeiten für sich. Konfrontieren sie ihre Mitarbeiter nötigenfalls mit ihrem Verhalten. Aus den Antworten ergeben sich oft Hinweise auf die Hintergründe von Konflikten.
- Vermeiden sie es, durch das gegenseitige Auspielen von Mitarbeitern an Informationen zu kommen.

**Was könnten Indikatoren sein, dass allenfalls Mobbing vorliegt?**

| Veränderung                          | Ausprägung  |
|--------------------------------------|---|
| Veränderungen bei einzelnen Personen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausdrucks- und Umgangsverhalten (ausgesprochen passiv, gehemmt, unsicher, depressiv, zerstreut, aggressiv, zynisch, ausweichend, rechthaberisch)</li> <li>- Erscheinungsbild (ungepflegt, stark veränderter Kleidungsstil)</li> <li>- Arbeitsverhalten, Einsatzbereitschaft (unpünktlich, unkonzentriert, fehlt viel, überarbeitet)</li> <li>- Körperliche Reaktionen (Schweissausbrüche, nach Luft schnappen, Körpergeruch)</li> <li>- Gesundheitszustand (Suchtverhalten, Depression, Stresssymptome)</li> </ul> |
| Veränderungen in der Gruppe          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolation, Rückzug einzelner</li> <li>- Rechthaberei, Unruhe, Aggressivität</li> <li>- Leistungsabfall, Mangelnde Kompromissbereitschaft</li> <li>- Personen- statt Sachbezogenheit</li> <li>- Prinzipienreiterei, lange Diskussionen</li> <li>- Niemand übernimmt Verantwortung, Gewinner / Verlierer</li> </ul>  |
| Veränderungen an sich                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungute Gefühle, Ungeduld, Unbeteiligung</li> <li>- Starke Emotionen, Lustlosigkeit</li> </ul>  |

**Was sind präventive Massnahmen gegen Mobbing?**

| Massnahmen                                    | Ziele   |
|---|---|
| Flache Hierarchien, kurze Dienstwege          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstvertrauen und -kontrolle fördern.</li> </ul>   |
| Prozessorientierte Arbeitsorganisation        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsmotivation erhöhen durch zusammenhängende Arbeitssequenzen.</li> </ul>  |
| Effektive, transparente Informationssysteme   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Machtungleichgewichte vermeiden und Vertrauen fördern durch rechtzeitige und vollständige Informationen.</li> </ul>  |
| Kulturkonforme Anreiz- und Entlohnungssysteme | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sozialkompetenzen honorieren, Kooperation statt Konkurrenzdenken fördern, Mit-Denken, Mit-Verantworten, Mit-Handeln belohnen.</li> </ul>   |
| Sorgfältige Zusammensetzung von Teams         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgewogene Gewichtung von Fach- und Sozialkompetenzen erreichen.</li> <li>- Machtungleichgewichte transparent machen und Verhaltensregeln vereinbaren, Aussenseiterpositionen vermeiden.</li> </ul> |

| Massnahmen  | Ziele   |
|---|---|
| Veränderungen der Zusammensetzung und der Rahmenbedingungen von Teams begleiten | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Neue Gruppenordnungen bei Ein- / Austritten einzelner Mitglieder erleichtern.</li> <li>– Sozialisation neuer Teammitglieder erleichtern.</li> <li>– Veränderungsängste abbauen.</li> </ul> |
| Gruppenprozesse gestalten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Möglichst hohe Flexibilität der Gruppenordnung erreichen.</li> <li>– Toleranz gegenüber Kulturvielfalt pflegen.</li> <li>– Überlastung vermeiden.</li> </ul>                               |
| Gezielte Mobbingberatung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mobbinginformationen als Teamthema behandeln, im Team erlebbar machen, sich damit auseinandersetzen</li> </ul>   |

### **Was ist die Verantwortung eines Vorgesetzten bei Mobbingverdacht?**

Prävention ist vorrangig eine indirekte Führungsaufgabe. Es geht in der Mobbingprävention vor allem darum, die Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und durch das Bewusstmachen kultureller Werte entsprechende Veränderungsprozesse im täglichen zwischenmenschlichen Umgang zu ermöglichen. In der Schweiz ist die Rechtslage deutlich. Gemäss Arbeitsvertragsrecht Art. 328 müssen Schweizer Arbeitgeber die Persönlichkeit des Arbeitnehmers schützen und ihnen gegenüber eine «Fürsorgepflicht» wahrnehmen.

Wo kann man sich Unterstützung bei Mobbing holen:

- Beim Personaldienst
- Fachkräfte aus dem Sozialdienst
- Mobbingberatungsstelle (vorhanden bei grösseren Unternehmungen)
- Vorgesetzte, Kollegen, die über Erfahrung im Konfliktmanagement haben
- Externem Coach, Organisationsberater

## 6.6 Konfliktverhalten (nach Thomas Kilmann / Bert Voigt)

### Anweisungen

Denken sie an berufliche Situationen, in denen ihre Vorstellungen von den Vorstellungen einer anderen Person abgewichen sind. Wie verhalten sie sich für gewöhnlich in solchen Situationen?

Auf den folgenden Seiten sind 30 Aussagepaare aufgeführt, die mögliche Verhaltensweisen beschreiben. Bitte kreisen sie bei jedem Aussagepaar diejenige Aussage («A» oder «B») ein, die ihr Verhalten am besten beschreibt. In vielen Fällen kann es vorkommen, dass weder Aussage «A» noch «B» widerspiegelt wie sie sich normalerweise verhalten. Wählen sie dann bitte die Aussage aus, die ihrem Verhalten am nächsten kommt.



|    |   |   |
|----|---|---|
| 1. | A | Manchmal überlasse ich es anderen Leuten, die Lösung des Problems zu finden.  |
|    | B | Statt jene Punkte zu diskutieren, über die wir uns nicht einig sind, versuche ich eher, die Gemeinsamkeiten zu betonen.       |
| 2. | A | Ich bemühe mich, einen Kompromiss zu finden.  |
|    | B | Ich versuche, alle meine Anliegen sowie auch jene meines Gegenübers zu berücksichtigen.                                       |
| 3. | A | Wenn ich ein Ziel verfolge, lasse ich normalerweise nicht locker.   |
|    | B | Ich würde wahrscheinlich versuchen, die Gefühle des anderen nicht zu verletzen, um unser gutes Verhältnis nicht zu gefährden. |
| 4. | A | Ich bemühe mich, einen Kompromiss zu finden.  |
|    | B | Ich stelle meine Wünsche manchmal zugunsten anderer Personen zurück.  |
| 5. | A | Wenn ich eine Lösung suche, frage ich den andern für gewöhnlich um Rat.   |
|    | B | Ich bemühe mich, unnötige Spannungen zu vermeiden.  |
| 6. | A | Ich versuche, Situationen zu vermeiden, die für mich unangenehm sind.   |
|    | B | Ich versuche, meinen Standpunkt zu behaupten.   |
| 7. | A | Ich versuche, das Problem aufzuschieben, damit ich darüber nachdenken kann.   |
|    | B | Ich gebe in einigen Punkten nach, wenn auch mein Gegenüber Zugeständnisse macht.  |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 8.  | A | Wenn ich ein Ziel verfolge, lasse ich normalerweise nicht locker  |
|     | B | Ich tendiere dazu, alle Anliegen und Probleme immer sofort anzusprechen.  |
| 9.  | A | Ich finde, häufig ist es nicht wert, sich darüber auseinanderzusetzen, wenn es Differenzen gibt.                              |
|     | B | Ich setze einiges daran, meinen Standpunkt durchzusetzen.   |
| 10. | A | Wenn ich ein Ziel verfolge, lasse ich normalerweise nicht locker.   |
|     | B | Ich bemühe mich, einen Kompromiss zu finden.  |
| 11. | A | Ich möchte alle Anliegen und Probleme immer sofort ansprechen.  |
|     | B | Ich würde wahrscheinlich versuchen, die Gefühle des anderen nicht zu verletzen, um unser gutes Verhältnis nicht zu gefährden. |
| 12. | A | Wenn mein Standpunkt zu einem Konflikt führen könnte, bringe ich ihn manchmal gar nicht erst ein.                             |
|     | B | Ich gestehe der anderen Person einige ihrer Standpunkte zu, wenn ich dafür auch einige meiner Ansichten durchsetzen kann.     |
| 13. | A | Ich schlage vor, dass wir uns in der Mitte treffen.   |
|     | B | Ich beharre auf meinem Standpunkt.  |
| 14. | A | Ich bringe meine eigenen Ideen vor und frage mein Gegenüber nach seinen Ideen.  |
|     | B | Ich versuche, meinem Gegenüber die Logik und Vorteile meines Dafürhaltens aufzuzeigen.  |
| 15. | A | Ich würde wahrscheinlich versuchen, die Gefühle des anderen nicht zu verletzen, um unser gutes Verhältnis nicht zu gefährden. |
|     | B | Ich bemühe mich, unnötige Spannungen zu vermeiden.  |
| 16. | A | Ich möchte die Gefühle des anderen nicht verletzen.   |
|     | B | Ich versuche, den anderen von den Vorzügen meines Standpunkts zu überzeugen.  |
| 17. | A | Wenn ich ein Ziel verfolge, lasse ich normalerweise nicht locker.   |
|     | B | Ich tue alles dafür, um unnötige Konflikte zu vermeiden.  |
| 18. | A | Wenn es den anderen glücklich macht, gebe ich unter Umständen in der Sache nach.  |
|     | B | Ich gebe in einigen Punkten nach, wenn mein Gegenüber das auch tut.   |
| 19. | A | Ich möchte alle Anliegen und Probleme immer sofort ansprechen.  |
|     | B | Ich versuche, das Problem aufzuschieben, damit ich darüber nachdenken kann.   |

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 20. | A | Ich will Differenzen sofort aus dem Weg schaffen.  |
|     | B | Ich versuche, einen fairen Kompromiss zu finden, wo beide bei einigen Punkten nachgeben und anderes wiederum durchsetzen können. |
| 21. | A | Wenn Verhandlungen anstehen, bemühe ich mich darum, die Wünsche der anderen Person einzubeziehen.                                |
|     | B | Ich tendiere dazu, Probleme direkt anzusprechen.   |
| 22. | A | Ich versuche, einen Mittelweg zwischen der Meinung des anderen und meiner eigenen zu finden.                                     |
|     | B | Ich setze meine Wünsche durch.   |
| 23. | A | Ich versuche in den meisten Fällen, die Wünsche aller Beteiligten zu erfüllen.   |
|     | B | Manchmal überlasse es anderen Leuten, die Lösung des Problems zu finden.   |
| 24. | A | Wenn ich das Gefühl habe, dass jemandem eine Sache sehr wichtig ist, dann versuche ich auf seine Wünsche einzugehen.             |
|     | B | Ich versuche, mein Gegenüber zu einem Kompromiss zu bewegen.   |
| 25. | A | Ich versuche, meinem Gegenüber die Logik und Vorteile meines Dafürhaltens aufzuzeigen.   |
|     | B | Wenn Verhandlungen anstehen, bemühe ich mich darum, die Wünsche der anderen Person einzubeziehen.                                |
| 26. | A | Ich schlage vor, dass wir uns in der Mitte treffen.  |
|     | B | Ich versuche in den meisten Fällen, die Wünsche aller Beteiligten zu erfüllen.   |
| 27. | A | Wenn mein Standpunkt zu einem Konflikt führen könnte, bringe ich ihn manchmal gar nicht erst ein.                                |
|     | B | Wenn es den anderen glücklich macht, gebe ich unter Umständen in der Sache nach.   |
| 28. | A | Wenn ich ein Ziel verfolge, lasse ich normalerweise nicht locker.  |
|     | B | Wenn ich eine Lösung suche, frage ich den anderen für gewöhnlich um Rat.   |
| 29. | A | Ich schlage vor, dass wir uns in der Mitte treffen.  |
|     | B | Ich finde, häufig ist es nicht wert, sich darüber auseinander zu setzen, wenn es Differenzen gibt.                               |
| 30. | A | Ich möchte die Gefühle des anderen nicht verletzen.  |
|     | B | Ich versuche immer, gemeinsam mit dem anderen eine Lösung für das Problem zu erarbeiten.   |

### Auswertung und Interpretation

Markieren sie im Folgenden die Buchstaben, die ihren Antworten im Fragebogen entsprechen.

| Frage | Durchsetzen | Kooperieren | Kompromisse aushandeln | Vermeiden | Nachgeben |
|-------|-------------|-------------|------------------------|-----------|-----------|
| 1.    |             |             |                        | A         | B         |
| 2.    |             | B           | A                      |           |           |
| 3.    | A           |             |                        |           | B         |
| 4.    |             |             | A                      |           | B         |
| 5.    |             | A           |                        | B         |           |
| 6.    | B           |             |                        | A         |           |
| 7.    |             |             | B                      | A         |           |
| 8.    | A           | B           |                        |           |           |
| 9.    | B           |             |                        | A         |           |
| 10.   | A           |             | B                      |           |           |
| 11.   |             | A           |                        |           | B         |
| 12.   |             |             | B                      | A         |           |
| 13.   | B           |             | A                      |           |           |
| 14.   | B           | A           |                        |           |           |
| 15.   |             |             |                        | B         | A         |
| 16.   | B           |             |                        |           | A         |
| 17.   | A           |             |                        | B         |           |
| 18.   |             |             | B                      |           | A         |
| 19.   |             | A           |                        | B         |           |
| 20.   |             | A           | B                      |           |           |
| 21.   |             | B           |                        |           | A         |
| 22.   | B           |             | A                      |           |           |
| 23.   |             | A           |                        | B         |           |
| 24.   |             |             | B                      |           | A         |
| 25.   | A           |             |                        |           | B         |
| 26.   |             | B           | A                      |           |           |
| 27.   |             |             |                        | A         | B         |
| 28.   | A           | B           |                        |           |           |
| 29.   |             |             | A                      | B         |           |
| 30.   |             | B           |                        |           | A         |

Gesamtzahl der markierten Buchstaben in jeder Spalte:

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

## Die 5 Konflikttypen

Das Thomas-Kilmann Fragebogen dient dazu, das Verhalten von Menschen in Konfliktsituationen zu bewerten, also in Situationen, in denen zwei Menschen Standpunkte vertreten, die nicht miteinander vereinbar sind. In solchen Situationen lässt sich das Verhalten eines Menschen anhand von zwei grundlegenden Eigenschaften beschreiben: (1) Durchsetzungsvermögen beschreibt, in welchem Mass sich ein Mensch für seine eigenen Anliegen einsetzt, und (2) Kooperationsbereitschaft beschreibt, in welchem Mass ein Mensch versucht, auf die Anliegen des anderen einzugehen. Anhand dieser beiden grundsätzlichen Verhaltenskonzepte können fünf konkrete Methoden bei der Konfliktbewältigung definiert werden. Diese fünf «Konflikttypen» werden nachfolgend dargestellt.



## Grundmuster im Konfliktverhalten

### Durchsetzen:

Durchsetzen ist eine bestimmende, unkooperative und machtorientierte Verhaltensweise. Wer sich durchsetzt, verfolgt seine eigenen Interessen auf Kosten anderer und setzt dabei die Mittel ein, die er für nötig hält, um seine Ziele zu erreichen: Verhandlungsgeschick, berufliche Stellung, finanzielle Druckmittel usw. Sich durchzusetzen kann bedeuten, für seine Rechte zu kämpfen und einen Standpunkt zu verteidigen, den man für richtig hält, oder ganz einfach - versuchen zu gewinnen.

### Nachgeben:

Nachgeben ist eine zurückhaltende und kooperative Verhaltensweise, also das Gegenteil von Durchsetzen. Wer nachgibt, vernachlässigt seine eigenen Interessen, um die Bedürfnisse anderer zu befriedigen. Diese Verhaltensweise weist eine gewisse Komponente der Selbstaufopferung auf. Nachgiebigkeit kann die Form selbstloser Grosszügigkeit oder Nächstenliebe annehmen, wenn sie die Anweisungen eines anderen auch dann befolgen, wenn sie es lieber nicht täten, oder wenn sie sich dem Standpunkt eines anderen unterwerfen.

### Vermeiden:

Vermeiden zeugt von Unsicherheit und ist unkooperativ. Wer Dinge vermeidet, verfolgt weder direkt seine eigenen Interessen noch die anderer, sondern geht dem Konflikt aus dem Weg. Vermeiden kann bedeuten, dass man eine Frage diplomatisch umgeht, ein Problem auf einen besser geeigneten Zeitpunkt verschiebt oder sich aus einer bedrohlichen Situation zurückzieht.

### Kooperieren:

Kooperieren ist sowohl bestimmend als auch kooperativ, also das Gegenteil von Vermeiden. Wer sich kooperativ verhält, versucht, mit anderen zusammen zu arbeiten, um eine Lösung zu finden, die die Interessen beider Seiten berücksichtigt. Dafür sollte das Problem genauer betrachtet werden, um die tiefer liegenden Bedenken beider Seiten zu erkennen und eine Alternative zu suchen, die beide Parteien zufriedenstellt. Wenn zwei Personen kooperieren, kann dies bedeuten, dass sie auf eine Meinungsverschiedenheit eingehen, um vom Standpunkt des anderen etwas zu lernen, dass sie eine Situation ändern, aufgrund derer sie sonst in Konkurrenz zueinander treten würden, oder dass zunächst eine Konfrontation stattfindet und dann gemeinsam eine kreative Lösung für ein zwischenmenschliches Problem gefunden wird.

### Kompromisse aushandeln:

Kompromisse aushandeln liegt zwischen bestimmendem und kooperativem Verhalten. Wer Kompromisse aushandelt, möchte eine zweckdienliche, für beide Seiten akzeptable und zumindest teilweise zufriedenstellende Lösung finden. Kompromisse aushandeln ist zwischen Durchsetzen und Nachgeben angesiedelt. Es ist mehr Zurückhaltung erforderlich als beim Durchsetzen, jedoch weniger als beim Nachgeben. Probleme werden direkter behandelt als beim Vermeiden, jedoch nicht so gründlich untersucht wie beim Kooperieren. Kompromisse auszuhandeln kann bedeuten, dass man sich auf halbem Wege entgegenkommt, gegenseitige Zugeständnisse macht oder eine schnelle Lösung in der Mitte sucht.

## Ihr Profil

Ihr Punkteprofil zeigt die verschiedenen Verhaltensweisen im Konfliktmanagement auf, die sie in Konfliktsituationen anwenden. Ihr Punkteprofil wird in einem Diagramm veranschaulicht. Im Diagramm werden die 5 Strategien des Konfliktmanagements anhand der 5 Spalten mit den Kennzeichnungen «Durchsetzen», «Kooperieren» usw. dargestellt. In der Spalte unter jeder Strategie befindet sich das mögliche Punktespektrum, von 0 (sehr selten verwendet) bis 12 (sehr oft verwendet). Markieren sie ihre Punkte für jede der Strategien. Jede mögliche Punktezahl wird anhand eines Diagrammes dargestellt und dabei mit den Punkten der Manager verglichen, die bereits am Fragebogen teilgenommen haben. Die horizontalen Linien stehen für Perzentile, also für den Prozentsatz der Teilnehmer, die eine bestimmte Punktezahl erreicht haben oder unter dieser Anzahl liegen. Liegt die von ihnen erreichte Punktezahl in der Spalte «Durchsetzen» beispielsweise über der «80%»-Linie, haben sie im Bericht «Durchsetzen» mehr Punkte erreicht, als 80% der bisherigen Teilnehmer des Thomas-Kilmann Fragebogen. Damit befinden sie sich im Bereich «Durchsetzen» und den höchsten 20%. Die breiten Linien (bei den Perzentilen 25 und 75) trennen die mittleren 50% der Punktezahlen jeder Strategie von den höchsten 25% und den niedrigsten 25%. Im Allgemeinen lässt sich feststellen: Liegt ihre Punktezahl bei einer bestimmten Strategie innerhalb der mittleren 50%, gehören sie bei der Verwendung dieser Strategie zum Durchschnitt.

Liegt ihre Punktezahl ausserhalb dieses Bereichs, verwenden sie diese Strategie häufiger oder seltener als die meisten anderen, die diese Strategie nutzen. Aussergewöhnlich hohe oder niedrige Punktezahlen sind nicht notwendigerweise schlecht, da ihre Situation möglicherweise eine häufige oder seltene Verwendung bestimmter Strategien im Umgang mit Konflikten erfordert.

**Darstellung ihrer Punkte im Diagramm**

|      | Durchsetzen | Kooperieren | Kompromisse aushandeln | Vermeiden | Nachgeben |
|------|-------------|-------------|------------------------|-----------|-----------|
| 100% | 12          |             | 12                     | 12        | 12        |
|      |             |             |                        |           | 11        |
| 90%  | 11          | 12          | 11                     | 11        | 10        |
|      | 10          | 11          | 10                     | 10        | 9         |
| 80%  |             |             |                        |           | 8         |
|      | 9           | 10          |                        | 9         | 7         |
| 70%  | 8           | 9           | 9                      | 8         | 6         |
|      |             |             |                        |           |           |
| 60%  |             |             |                        |           |           |
|      | 7           |             | 8                      | 7         |           |
| 50%  |             |             |                        |           |           |
|      |             | 8           |                        |           | 5         |
| 40%  |             |             |                        |           |           |
|      |             | 7           | 7                      | 6         |           |
| 30%  | 5           |             |                        |           |           |
|      |             |             | 6                      |           | 4         |
| 20%  |             |             |                        |           |           |
|      | 4           |             | 5                      | 5         |           |
| 10%  |             |             |                        |           |           |
|      |             | 6           |                        |           | 3         |
| 0%   | 3           |             |                        | 4         |           |
|      |             | 5           | 4                      |           |           |
| 0%   | 2           |             |                        | 3         |           |
|      |             | 4           |                        |           |           |
| 0%   |             | 3           | 3                      |           |           |
|      |             | 2           | 2                      | 2         | 2         |
| 0%   | 1           | 1           | 1                      | 1         | 1         |
|      | 0           | 0           | 0                      | 0         | 0         |

Ihre Punkte werden mit den Punkten der Normgruppe verglichen, die sich aus Managern mittlerer oder oberer Führungsebenen in Unternehmen sowie Regierungsorganisationen zusammensetzt.

## Auswertung ihrer Punkte

Bei der Auswertung ihrer Ergebnisse möchten sie bestimmt Folgendes wissen:

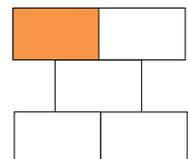
Wie lauten die richtigen Antworten?

Bei Verhaltensweisen im Konfliktmanagement gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Alle 5 Strategien sind in bestimmten Situationen nützlich. Jede Strategie steht für eine Reihe nützlicher sozialer Kompetenzen. Unser gesunder Menschenverstand weiss zum Beispiel, dass 4 Augen eher sehen als 2 (Kooperieren). Aber unser Menschenverstand sagt uns auch, unseren Feinden mit Freundlichkeit zu begegnen (Entgegenkommen), uns in der Mitte zu treffen (Kompromisse schliessen), Dinge auch mal einfach so zu belassen (Ausweichen) und dass Macht vor Recht geht (Durchsetzen). Wie wirkungsvoll eine bestimmte Strategie zum Konfliktmanagement ist, hängt von den Gegebenheiten der spezifischen Konfliktsituationen und ihrer Fähigkeit bei der Umsetzung der Strategie ab.

Wenn sie alle 5 Strategien zum Konfliktmanagement beherrschen, können sie nicht auf einen einzigen, strikt verwendeten Stil beim Konfliktmanagement reduziert werden. Üblicherweise verwenden sie jedoch einige Strategien häufiger als andere und verlassen sich daher in der Regel mehr auf diese Strategie. Wie sie sich beim Konfliktmanagement verhalten, hängt von ihrer persönlichen Veranlagung sowie den Gegebenheiten der Konfliktsituation ab, in der sie sich befinden. Der Fragebogen wurde speziell dafür entwickelt, diese unterschiedlichen Strategien des Konfliktmanagements zu bewerten.

Damit sie besser einschätzen können, wie gut sie die 5 Strategien für ihre jeweilige Situation beherrschen, haben wir einige Beispiele für die Verwendung jeder Strategie zusammengestellt. Diese Beispiele basieren auf Listen, die von Unternehmensleitern erstellt wurden. Da ihre sozialen Kompetenzen möglicherweise dazu führen, dass sie sich auf einige Strategien zum Konfliktmanagement mehr oder weniger verlassen als dies erforderlich wäre, haben wir zusätzlich einige Fragen zur Diagnose von Warnsignalen hinsichtlich der zu häufigen oder zu geringen Verwendung jeder Strategie zusammengestellt.

### Durchsetzen



Wann ist dieses Verhalten angebracht?

- Wenn schnelles, entschlossenes Handeln unbedingt erforderlich ist, beispielsweise in einem Notfall.
- Im Falle wichtiger Fragen, bei denen unpopuläre Massnahmen durchgesetzt werden müssen, z.B. Kosteneinsparungen, unliebsame Vorschriften, Disziplinar massnahmen usw.
- Bei Fragen, die entscheidend für das Wohl des Unternehmens sind und bei denen sie sich im Recht wissen.
- Wenn sie sich gegenüber Personen, die nachgiebiges Verhalten ausnutzen, schützen möchten.

Gedankenanstösse:

Wenn sie in diesem Bereich eine hohe Punktzahl erreicht haben, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

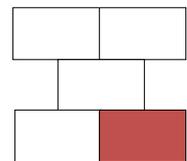
- Sind sie von «Ja-Sagern» umgeben? Wenn ja, könnte dies daran liegen, dass ihre Mitarbeiter gelernt haben, ihnen besser nicht zu widersprechen, oder dass sie es aufgegeben haben, sie zu beeinflussen. Auf diese Weise sind sie von Informationsquellen abgeschnitten.

- einem konkurrenzbetonten Umfeld müssen Mitarbeiter um Einfluss und Anerkennung kämpfen und geben sich womöglich selbstsicherer, als sie sind. Sie bitten andere seltener um Informationen oder um Rat und können so weniger dazulernen.

Wenn sie in diesem Bereich eine niedrige Punktzahl erreicht haben, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Fühlen sie sich oft machtlos? Möglicherweise sind sie sich ihres Einflusses nicht bewusst, wissen nicht, wie sie ihn nutzen können oder machen ihn nur ungern geltend. Ihre Einflussmöglichkeiten könnten daher eingeschränkt und ihre Leistungsfähigkeit vermindert werden.
- Fällt es ihnen manchmal schwer, einen klaren Standpunkt zu vertreten, auch wenn sie es für notwendig halten? Manchmal führt die Rücksichtnahme auf die Sorgen und Bedenken, die andere bezüglich der Ausübung von Einfluss haben, zu unsicherem Verhalten. Dies kann zur Folge haben, dass Entscheidungen vertagt werden und die Unzufriedenheit bzw. der Unmut anderer noch verstärkt wird.

## Nachgeben



Wann ist dieses Verhalten angebracht?

- Wenn sie erkennen, dass sie im Unrecht sind. Wenn ein besserer Vorschlag in Betracht gezogen werden sollte, damit sie von anderen lernen und ihre Kompromissbereitschaft unter Beweis stellen können.
- Wenn einer anderen Person eine Angelegenheit wichtiger ist als ihnen. Um die Interessen anderer zu berücksichtigen und als entgegenkommende Geste, die kollegiale Beziehungen ermöglicht.
- Um einen Vertrauensvorschuss für spätere Diskussionen über Fragen zu erwerben, die ihnen wichtig sind.
- Wenn das Beharren auf einem Standpunkt ihren eigenen Interessen nur schaden würde, da sie ohnehin auf verlorenem Posten stehen.
- Wenn die Wahrung einer ausgeglichenen Beziehung und die Vermeidung von Konflikten von besonderer Wichtigkeit sind.
- Wenn sie die Eigenständigkeit ihrer Mitarbeiter fördern möchten, indem sie es ihnen ermöglichen, eigene Erfahrungen zu machen und aus Fehlern zu lernen.

Gedankenanstöße:

Wenn sie in diesem Bereich eine hohe Punktzahl erreicht haben, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Haben sie den Eindruck, dass ihre Ideen und Interessen manchmal nicht die nötige Aufmerksamkeit erhalten? Wenn sie zu sehr auf die Bedürfnisse anderer eingehen, verlieren sie womöglich Einfluss, Respekt und Anerkennung. Darüber hinaus gehen dem Unternehmen mögliche Beiträge von ihrer Seite verloren.
- Herrscht zu wenig Disziplin? Auch wenn Disziplin kein Wert an sich ist, gibt es oftmals Vorschriften, Dienst-anweisungen und Aufgaben, deren Einhaltung von entscheidender Bedeutung für sie und das Unternehmen ist.

Wenn sie in diesem Bereich eine niedrige Punktzahl erreicht haben, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Fällt es ihnen manchmal schwer, das Vertrauen anderer zu gewinnen?
- Indem sie bei weniger bedeutenden Fragen nachgeben, die anderen jedoch wichtig sind, beweisen sie Kompromissbereitschaft.

- Wissen sie, wann sie besser nachgeben sollten?
- Fällt es ihnen gelegentlich schwer, zuzugeben, dass sie im Unrecht sind? Erkennen sie, dass es auch berechnete Ausnahmen für Regeln gibt?

## Vermeiden



Wann ist dieses Verhalten angebracht?

- Wenn eine Angelegenheit trivial oder von untergeordneter Bedeutung ist oder wenn andere, wichtigere Fragen anstehen.
- Wenn sie keine Möglichkeit sehen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen, etwa weil sie über keinerlei Einflussmöglichkeiten verfügen oder aufgrund schwer zu ändernder Gegebenheiten (z.B. staatliche Vorschriften, die Persönlichkeit eines anderen usw.) resignieren.
- Wenn die Nachteile, die sich aus einer Konfrontation ergeben könnten, grösser sind als der Nutzen, den die Lösung des Konflikts hätte.
- Um anderen die Möglichkeit zu geben, ihre Anspannung abzubauen und auf ein produktives Mass zu reduzieren, die Dinge zu relativieren und die Fassung wiederzugewinnen.
- Wenn das Zusammentragen zusätzlicher Informationen sinnvoller erscheint als eine sofortige Entscheidung.
- Wenn die Angelegenheit besser durch andere geklärt werden kann.
- Wenn eine Angelegenheit nur ein Randproblem oder eine Nebenerscheinung eines anderen, grundlegenden Problems ist.

Gedankenanstösse:

Wenn die in diesem Bereich eine hohe Punktzahl erreicht haben, sollten die sich folgende Fragen stellen:

- Leiden ihre Führungsqualitäten darunter, dass Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, von ihnen eine Stellungnahme zu bestimmten Fragen zu erhalten?
- Haben die gelegentlich den Eindruck, dass Mitarbeiter zu vorsichtig im Umgang miteinander sind?
- Es kann vorkommen, dass zu viel Energie auf Vorsichtsmassnahmen und die Vermeidung von Problemen verwendet wird. Dies kann darauf hindeuten, dass bestimmte Probleme behandelt und gelöst werden müssen.
- Werden Entscheidungen über wichtige Fragen manchmal nach einem Standardschema gefällt?

Wenn die in diesem Bereich eine niedrige Punktzahl erreicht haben, sollten die sich folgende Fragen stellen:

- Verletzen die manchmal unabsichtlich die Gefühle anderer oder löst ihr Verhalten manchmal Ärger aus?
- Gegebenenfalls sollten die mehr Taktgefühl bei der Wahl der Themen walten lassen, die sie einbringen, und darauf achten, Probleme auf eine weniger aggressive Art und Weise anzusprechen.
- Fühlen sie sich oft angesichts bestimmter Probleme eingeschüchtert oder überwältigt?
- Möglicherweise müssen Sie Prioritäten sorgfältiger setzen, d.h. entscheiden, welche Angelegenheiten relativ unwichtig sind, und diese gegebenenfalls delegieren.

## Kooperieren



Wann ist dieses Verhalten angebracht?

- Wenn eine integrative Lösung gefunden werden soll, weil die Interessen beider Seiten zu wichtig sind, um einen Kompromiss auszuhandeln.
- Wenn sie dazulernen möchten, z.B. indem Sie ihren eigenen Standpunkt in Frage stellen, um die Sichtweise anderer zu verstehen.
- Um die Erkenntnisse von Menschen mit unterschiedlichen Standpunkten zusammenzuführen.
- Um Verbindlichkeit zu erreichen, indem die Interessen anderer in eine gemeinsame Lösung mit einbezogen werden.
- Um Ressentiments zu überwinden, die persönliche Beziehungen bisher beeinträchtigt haben.

Gedankenanstöße:

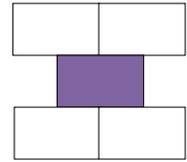
Wenn sie in diesem Bereich eine hohe Punktzahl erreicht haben, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Besprechen sie manche Fragen ausführlich, für die dies gar nicht angebracht scheint?
- Kooperieren kostet viel Zeit und Energie – zwei Dinge, die wohl in den meisten Unternehmen Mangelware sind. Einfache Probleme erfordern keine optimale Lösung und nicht alle persönlichen Differenzen müssen bis ins letzte Detail geklärt werden. Ein Übermass an Kooperation und gemeinsamer Entscheidungsfindung deutet oftmals auf das Bedürfnis hin, Risiken zu vermeiden, z.B. indem die Verantwortung für Entscheidungen verteilt wird oder konkrete Massnahmen aufgeschoben werden.
- Löst ihr kooperatives Verhalten keine ebensolche Reaktion bei anderen aus?
- Die Tatsache, dass kooperatives Verhalten oftmals in einem vorsichtigen Sich-Herantasten besteht, macht es anderen zuweilen leicht, dieses Entgegenkommen zu ignorieren oder Vertrauen und Offenheit auszunutzen. Vielleicht übersehen sie aber auch Hinweise auf eine Verteidigungshaltung, auf Aufregung, Ungeduld, Konkurrenzdenken oder Interessenkonflikte.

Wenn sie in diesem Bereich eine niedrige Punktzahl erreicht haben, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Fällt es ihnen schwer, Meinungsunterschiede als Chance zum beiderseitigen Vorteil zu sehen, also als Möglichkeit, etwas zu lernen oder Probleme zu lösen?
- Auch wenn Konfliktsituationen oftmals bedrohliche oder unproduktive Aspekte aufweisen. Wenn sie sie pessimistisch angehen, kann es passieren, dass sie Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit übersehen und ihnen so der beiderseitige Gewinn und die Zufriedenheit entgehen, die mit einer erfolgreichen Kooperation einhergehen.
- Fühlen sich ihre Mitarbeiter nicht an ihre Entscheidungen und Richtlinien gebunden?
- Möglicherweise fließen ihre Interessen nicht in diese Entscheidungen und Richtlinien mit ein.

## Kompromisse aushandeln



Wann ist dieses Verhalten angebracht?

- Wenn ihre Ziele nicht unwichtig sind, aber nicht den Aufwand oder die mögliche Unterbrechung rechtfertigen würden, die ein bestimmteres Auftreten mit sich bringen würde.
- Als Einigung auf professioneller Ebene, wenn zwei gleich starke Parteien sich gegenseitig ausschliessende Ziele verfolgen.
- Um vorübergehende Lösungen für komplexe Probleme zu finden.
- Um unter Zeitdruck eine zweckdienliche Lösung zu finden.
- Als Alternative, falls Kooperieren oder Durchsetzen nicht erfolgreich sind.

Gedankenanstösse:

Wenn sie in diesem Bereich eine hohe Punktzahl erreicht haben, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Konzentrieren sie sich so stark auf das Taktieren und die konkrete Umsetzung bei der Kompromissfindung, dass sie manchmal wichtigere Dinge, wie etwa Prinzipien, Werte, langfristige Ziele und das Wohl des Unternehmens, aus dem Auge verlieren?
- Führt konstantes Feilschen und Verhandeln womöglich dazu, dass Mitarbeiter versuchen, mit unfairen Methoden den eigenen Vorteil durchzusetzen?
- In einem solchen Arbeitsumfeld kann das gegenseitige Vertrauen beschädigt und von den eigentlichen Problemen abgelenkt werden.

Wenn sie in diesem Bereich eine niedrige Punktzahl erreicht haben, sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Haben sie den Eindruck, dass sie zu unsicher oder zu befangen sind, um bei Verhandlungen selbstbewusst aufzutreten?
- Fällt es ihnen schwer, Zugeständnisse zu machen?
- Ohne diese Fähigkeit kann es schwierig werden, unproduktive Streitigkeiten, Machtkämpfe usw. zu beenden, ohne das Gesicht zu verlieren.

## 6.7 Rollen in Konflikten

Wenn sie ihre Rolle in Konfliktsituationen kennenlernen möchten, beantworten sie bitte die folgenden Fragen möglichst ehrlich und spontan mit JA oder NEIN.



|     |   |
|-----|---|
| 1.  | Neigen ich eher zu Angriff oder Vorwürfe?   |
| 2.  | Neige ich eher zu Verteidigungen und Entschuldigungen?  |
| 3.  | Habe ich automatisch den Impuls zu helfen?  |
| 4.  | Machen mir Konflikte und verbaler Schlagabtausch Spass?   |
| 5.  | Gehe ich Konflikten aus dem Weg?  |
| 6.  | Gebe ich gerne Ratschläge und Tipps, auch wenn die anderen selbst auf die Lösung kommen könnten?                |
| 7.  | Muss ich unbedingt Recht haben?   |
| 8.  | Spreche und entscheide ich oft für andere, auch wenn sie das für sich selbst tun könnten?                       |
| 9.  | Sagen mir Angehörige manchmal, dass ich ein Besserwisser bin?   |
| 10. | Fällt es mir schwer, abweichende Meinungen klar zu vertreten oder NEIN zu sagen?                                |
| 11. | Kommen Freunde oder Kollegen immer wieder mit den gleichen Fragen zu mir?                                       |
| 12. | Fühle ich mich manchmal machtlos, wenn die Dinge nicht so laufen wie ich sie will?                              |
| 13. | Denke ich oft über andere: «Wie kann man nur so ... (dumm, schlampig, unpünktlich, ...) sein!»?                 |
| 14. | Wende ich mich öfters an andere und erbitte ihre Meinung, weil ich denke, dass die es besser wissen könnten?    |
| 15. | Gebe ich geduldig immer wieder die gleichen Auskünfte und Anweisungen?  |
| 16. | Setze ich mich nicht genügend für mich selbst ein?  |
| 17. | Mache ich häufig «Diagnosen» und sage anderen, was ich denke oder fühle (z.B. «sie sind wohl überfordert ...»)? |
| 18. | Bekomme ich öfters schwierige Arbeiten / Entscheidungen von Kollegen zugeschoben?                               |

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1.   | 2.   | 3.   | 4.   | 5.   | 6.   | 7.   | 8.   | 9.   |
| JA   |
| NEIN |

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 10.  | 11.  | 12.  | 13.  | 14.  | 15.  | 16.  | 17.  | 18.  |
| JA   |
| NEIN |

Die typische Rollenkonstellation bei Konflikten zeigt das Drama-Dreieck. Es gibt immer folgende Rollen: Opfer, Täter, Retter.

Wenn sie die Fragen:

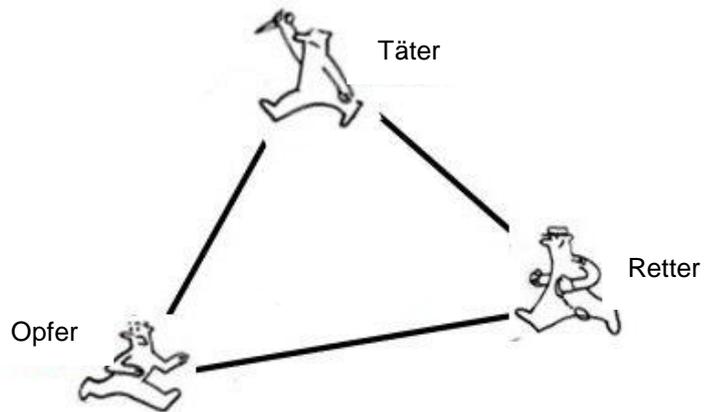
1., 4., 7., 9., 13. und 17. mit JA beantworten, dann tendieren sie zur **Täter-Rolle**.

Wenn sie die Fragen:

3., 6., 8., 11., 15. und 18. mit JA beantworten, dann tendieren sie zur **Retter-Rolle**.

Wenn sie die Fragen:

2., 5., 10., 12., 14. und 16. mit JA beantworten, dann tendieren sie zur **Opfer-Rolle**.



### Gemeinsamkeiten der Rollen im Dramadreieck

Gemeinsam ist den Rollen, dass sie als nicht authentisch bzw. als «unecht» erlebt werden. Die Personen agieren stereotyp, agieren wie sie es «gewohnt» sind. So werden sie auch von anderen erlebt. Mit anderen Worten: Jeder weiss mehr oder weniger, was wir denken und wie es sich anfühlt, von der Welt betrogen und verlassen zu sein (Opferrolle) oder sich absolut im Recht zu fühlen und dem anderen nachstellen zu dürfen, damit er es «endlich auch zugibt» (Täterrolle). Und wir wissen auch alle wie es sich anfühlt und was wir dabei denken, wenn wir anderen beispringen müssen(!) und gar nichts anderes möglich erscheint als die anderen zu retten (Retterrolle). Und wir haben alle Bilder und Personen im Kopf, die eine dieser Rollen für einen bestimmten Zeitraum ausfüllen und konnten beobachten und könnten es beschreiben, wie diese «Personen» sich in den einzelnen Rollen verhalten. Wir kennen diese Stereotypen und «durften» in unserem Leben bereits Personen entsprechend erleben. Ein weiteres Element ist, dass die Rollen stets durch Abwertungen der Beteiligten, die zueinander im Beziehungskontakt stehen, bestimmt werden.

### **Die Täter-Rolle im Dramadreieck**

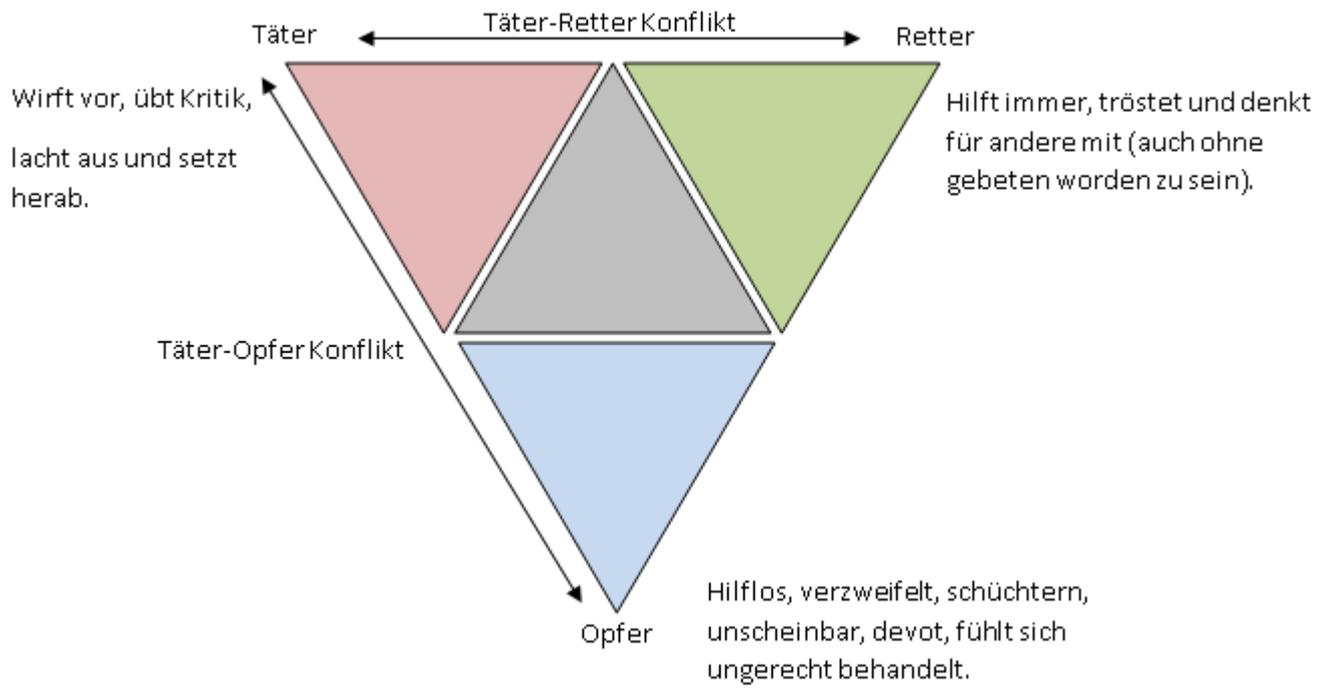
Die Täter-Rolle wird häufig von Personen bevorzugt, die andere herabsetzen, sie übermässig kritisieren, sie bestrafen (wollen) oder sogar ernsthaft verletzen. Das bevorzugte Kommunikationsthema ist Kritik und Anklage sowie Verurteilung; anderen Menschen wird zugesetzt und auf ihnen «herumgehackt». Die entsprechende Grundeinstellung ist «Ich bin o.k., du bist nicht o.k.». Typischerweise pflegen Personen, die die Täter-Rolle einnehmen, ein Ersatzgefühl von Ärgerlichkeit. Abgewertet und missachtet wird bei all dem einerseits das eigene Bedürfnisse nach Nähe und Intimität (Vertrautheit!) und andererseits der Wert und die Würde anderer Menschen.

### **Die Opfer-Rolle im Dramadreieck**

(Kommunikatives) Thema der Opfer-Rolle ist die eigene Hilflosigkeit und die vermeintliche Ablehnung durch andere. Ausgefüllt wird diese Rolle nicht nur mit offener Hilflosigkeit, sondern auch mit lockender Schüchternheit, verführerischer Kindlichkeit oder vermeintlicher Unwissenheit bis zur tollpatschigen Unbeholfenheit. Personen, die diese Rolle bevorzugen, haben die Grundeinstellung «Ich bin nicht o.k., du bist o.k.», mitunter auch «Ich bin nicht o.k., du bist nicht o.k.». Häufig sind Ersatzgefühle der Ängstlichkeit und Traurigkeit bemerkbar. Bei all dem werten die Personen massiv ihre Fähigkeiten zur Problembewältigung ab oder ignorieren sie schlichtweg.

### **Die Retter-Rolle im Dramadreieck**

Themen der Retter-Rolle sind Befreiung und Erlösung, Sicherheit und Trost. Kommunikativ wird dabei oftmals eine gewisse Allwissenheit angeboten (zumindest, was die Probleme des identifizierten Opfers betrifft), und mit zum Teil unsagbarem Mitleid, mit Sorgenbekundungen und grenzenloser Hilfsbereitschaft, aber auch mit ungefragten Ratschlägen und Rettungstaten (re-)agiert und zuweilen traktiert. Die Retter-Rolle wird – wie schon die Täter-Rolle – auf der Basis von «Ich bin o.k., Du bist nicht o.k.» im sozialen Feld ausgefüllt. Das wird deutlich an den Abwertungen gegenüber den Opfer-Rollen, deren Fähigkeiten, sich selbst zu helfen, missachtet, ausgeblendet und in diesem Sinne abgewertet werden. Schliesslich benötigt die Retter-Rolle zwingend Opfer, um Retter sein zu können. Etwas überpointiert: Retter fixieren Opfer, damit sie Retter bleiben können. zuweilen lässt sich zum Retter gar nicht anders Kontakt aufnehmen als mit einem «Opferstatus» anzuklopfen. In der Retter-Rolle wird das eigene Bedürfnis nach gleichberechtigter (und damit emotional gleich riskanter) Kontaktgestaltung ausgeblendet. Häufig sind Ersatzgefühle von (selbstgefälliger) Überlegenheit und (grundloser) Lösungssicherheit durchaus den «eentlichen» Gefühle der Angst und Unsicherheit, aber auch der Traurigkeit und Ärgerlichkeit vorgeschaltet. Hier hilft das transaktionsanalytische Konzept der Ersatzgefühle zu einem besseren Verständnis.



## 7 Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

### 7.1 Ein Tag im Leben von...

#### **Schilderung eines Arbeitstages von Herrn Otto Häusermann**

Herr Häusermann ist vielbeschäftigter Mitarbeiter im Einkauf einer Transportunternehmung. Sein Vorgesetzter ist Herr Fritz Nüssli. Fast täglich erscheint er um 07.00 Uhr im Büro und beginnt seine Arbeit. Trotzdem ist es ihm kaum möglich, den laufenden Arbeitsanfall zu bewältigen und seine Kunden zufrieden zu stellen.



Verfolgen wir den Ablauf eines Arbeitstages:

Pünktlich um 07.00 Uhr kommt Herr Häusermann ins Büro und wünscht seinen Kollegen einen guten Morgen. Sofort setzt er sich an den Schreibtisch und macht seinen Arbeitsplatz bereit. Es liegt noch eine «Einkaufs-Rundschau» vom Vortag auf seinem Arbeitsplatz, in der er – um geistig warmzulaufen – herumbblättert. Dabei stösst er auf einen Artikel über «Mensch und Arbeit», der ihn aus verschiedenen Gründen ausserordentlich interessiert. Er vertieft sich in den Artikel, bricht aber nach 20 Minuten plötzlich ab. Es fällt ihm ein, dass er Fritz Nüssli bis 12.00 Uhr eine fertige Liste aller terminlich rückständigen, bzw. vordringlichen Aufträge versprochen hat. Gleichzeitig schaut er in den verschiedensten «Ablage-Kistli» nach, welche neuen Aufträge zu erledigen sind. Plötzlich wird ihm bewusst, dass er ja noch unerledigte Fälle vom Vortag zu bearbeiten hat.

Während er sorgfältig beginnt, die unerledigten Aufträge zu bearbeiten, läutet das Telefon. Herr Lüönd von der Firma RIVAX meldet, dass er für einen laufenden Auftrag noch dringend Material eines Unterlieferanten benötigt. Herr Häusermann versucht den Disponenten Norbert Schwarz telefonisch zu erreichen. Ihm wird ausgerichtet, dass er zurzeit nicht im Büro sei und man nicht genau wisse, wann er wiederum erreichbar sei. Herr Häusermann legt die Telefonnotiz beiseite und wendet sich seiner angefangenen Arbeit zu. Um 08.15 Uhr erscheint sein Vorgesetzter und bringt eine gestern erledigte Offertanfrage, die sofort noch einmal überprüft werden muss, da etwas nicht stimmen kann. Die Planung wird dringend gebraucht und muss ihm bis 11.30 Uhr ins Büro gebracht werden.

Während Herr Häusermann – ohne Pause zu machen – den Kaffee trinkt, meldet sich der Garagenleiter Thomas Naef, er sei auf dem Weg zu ihm. Der Kunde DAVERIO verlange für einen bereits kalkulierten Auftrag eine neue Berechnung, da die Stückzahl und der Termin geändert werden müssen. Herr Häusermann sucht die entsprechenden Unterlagen in der Ablage – doch ohne Erfolg. Obwohl die Unterlagen als Hängemappe abgelegt sein sollten, können sie nicht gefunden werden. Herr Häusermann sucht das Dokument bis Herr Thomas Naef bei ihm erscheint. Während dem Gespräch ruft ihn ein Fussballkollege an, um ihm dringend mitzuteilen, dass der Match vom nächsten Samstag eine halbe Stunde früher beginne. Herr Häusermann verspricht dem Fussballkollegen, noch im Laufe des Vormittags zwei Mitspieler entsprechend zu benachrichtigen. Nach dem Telefonat wendet sich Herr Häusermann wiederum Herrn Naef zu.

Das Gespräch kann nicht kompetent geführt werden, da die vermissten Unterlagen wesentliche Informationen dazu enthalten. Das Gespräch wird unterbrochen und Herr Häusermann verspricht Herrn Naef, ihn im Büro aufzusuchen, sobald die Unterlagen gefunden sind, aber spätestens am späten Nachmittag.

Um 10.30 Uhr kann Herr Häusermann den verantwortlichen Disponenten telefonisch erreichen. Er schildert ihm das Problem von Herrn Lüönd und lässt abklären, ob benötigte Unterlagen verfügbar sind. Es ist noch nicht 11.00 Uhr, da kommt ein Telefon vom Lager (Herr Othmar Kuster), der ihn informiert, dass er ein Fax vom Kunden ABB erhalten habe, worauf gemeldet wurde, dass die ausgelieferten Ersatzteile zu spät angeliefert wurden. Der Lagerleiter will mit Herrn Häusermann einen Besprechungstermin vereinbaren, um den Sachverhalt zu klären. Da Herr Häusermann seine Agenda nicht finden kann, sagt er zu, am kommenden Tag eine Sitzung einzuberufen.

Herr Häusermann beginnt mit der Überarbeitung der Planung, die der Vorgesetzte dringend benötigt. Doch bald merkt er, dass er den Termin um 11.30 Uhr nicht einhalten kann. Er teilt seinem Vorgesetzten telefonisch mit, dass er die Planung bis 14.00 Uhr überarbeitet habe und sie ihm anschliessend ins Büro bringe. Um 11.45 Uhr versucht er die zwei Fussballkollegen telefonisch zu erreichen, um ihnen mitzuteilen, dass der Match vom Samstag zeitlich verschoben sei. Einen Kollegen kann er vor der Mittagspause noch erreichen. Beim zweiten wird ihm ausgerichtet, dass er nur um 15.30 Uhr im Büro erreichbar sei und dann bis Freitagmorgen geschäftlich abwesend sei.

Nach einem hastigen Mittagessen überarbeitet Herr Häusermann die Planung. Um 13.55 Uhr macht er sich auf den Weg, die Unterlagen seinem Vorgesetzten zu bringen. Unterwegs begegnet er einem Kollegen, der ihn nochmals auf die Materialprobleme bei Herrn Lüönd anspricht. Kurz besprechen sie den Vorfall und zirka um 14.15 Uhr überreicht er Herrn Fritz Nüssli die überarbeitete Planung. Während seiner Abwesenheit wurde er zweimal am Telefon verlangt. Sein Pultnachbar erklärte in allen Fällen, er wisse nicht, wo Herr Häusermann sei und wann er zurückkomme.

Nach der Rückkehr in sein Büro hofft er, dass er nun ruhig seine am Morgen begonnenen Arbeiten fortsetzen kann. Er stellt fest, dass er zuerst Ordnung machen muss, da alle zwischenzeitlich erhaltenen Aufträge sortiert und abgelegt werden müssen.

Um 15.00 Uhr wird er erneut gestört. Sein Bürokollege, der noch nicht lange hier ist, möchte ihn als erfahrenen Fachmann um Rat fragen. So erledigen sie die anstehende Planung miteinander. Während dem Gespräch tritt Herr Fritz Nüssli hinzu und wünscht noch heute mit ihm die angemeldeten Ferientermine der Chauffeure zu besprechen.

Bevor Herr Häusermann seine Arbeit beenden kann, setzt er sich ruhig an seinen Schreibtisch. Frustriert stellt er fest, dass sich innerhalb eines einzigen Tages viel Papier angesammelt hat, dass viele unvorhergesehene Vorfälle ihn von seiner geplanten Arbeit abgehalten haben.

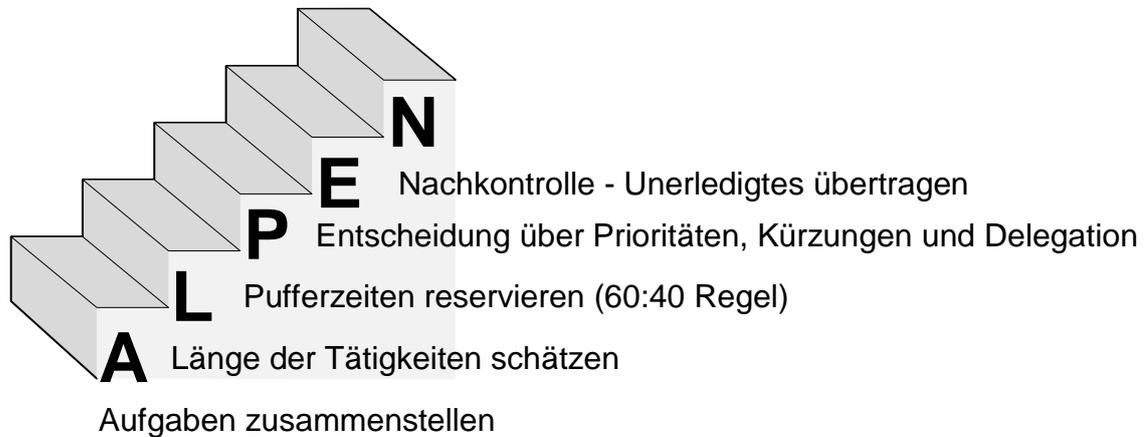
Inzwischen ist es 17.45 Uhr. Herr Häusermann lässt sofort alles liegen; er muss dringend losfahren, um die geplanten Einkäufe noch vor Ladenschluss um 18.30 Uhr zu erledigen. Auf der Heimfahrt kommt ihm in den Sinn, dass er Herrn Thomas Naef versprochen hatte ihn am späten Nachmittag im Büro aufzusuchen.

### **Aufgabe:**

Analysieren sie den Arbeitsstil von Herrn Häusermann und definieren sie Optimierungsfelder wie Herr Häusermann effizienter und effektiver arbeiten könnte.

## 7.2 ALPEN Methode

Wenn sie in «Bergen von Arbeit» zu ersticken scheinen, resignieren sie nicht, und gehen sie nach der ALPEN-Methode vor:



### 1. Stufe: Aufgaben zusammenstellen

Notieren sie auf dem Formular «Tagesplan» in den entsprechenden Rubriken, was sie am nächsten Tag alles erledigen wollen bzw. müssen:

- Vorgesehene Aufgaben aus der Aktivitäten-Checkliste bzw. dem Wochen- oder Monatsplan.
- Unerledigtes vom Vortage.
- Neu hinzukommende Tagesarbeiten.
- Termine, die wahrzunehmen sind.
- Periodisch wiederkehrende Aufgaben.

Bezeichnen sie die einzelnen Aufgaben mit Abkürzungssymbole, so zum Beispiel:

- B ⇨ Besuche, Besprechungen
- S ⇨ Sitzungen
- T ⇨ Telefonate
- A ⇨ Persönliche Arbeitsvorbereitung
- W ⇨ Weiterbildung (Besuch von Seminaren, Studium Literatur)

### 2. Stufe: Länge der Tätigkeiten schätzen

Notieren sie nun hinter jeder Aufgabe den Zeitbedarf, den sie ungefähr für deren Erledigung veranschlagen müssen, und ermitteln sie durch Summation die geschätzte Gesamtzeit.

- Denken sie daran, dass für eine Arbeit oft so viel Zeit benötigt wird, wie Zeit zur Verfügung steht.
- Bei einer konkreten Vorgabezeit zwingen sie sich dazu, diese auch einzuhalten.

Sie arbeiten konzentrierter und unterbinden Störungen konsequenter, wenn sie sich für bestimmte Aufgaben auch eine bestimmte Zeit vorgenommen haben.

### 3. Stufe: Pufferzeit reservieren (60:40 Regel)

Legen sie bei ihrer Tagesplanung die Grundregel der Zeitplanung zugrunde, wonach nicht mehr als ca. 60% ihrer Zeit verplant und ca. 40% als Pufferzeit für unerwartete und spontane Eventualitäten reserviert bleiben sollen. Wenn Sie die 60:40 Regel nicht einhalten können, müssen Aufgaben gestrichen werden, indem sie Prioritäten setzen, reduzieren und delegieren. Der Rest muss verschoben, gestrichen oder in Überstunden abgearbeitet werden.

Beispiel:

|                  | <b>Verplanbare Zeit: 60%</b> | <b>Pufferzeit: 40%</b> |
|------------------|------------------------------|------------------------|
| Tag (8 Stunden)  | 4,8 Stunden                  | 3,2 Stunden            |
| Woche (5 Tage)   | 3 Tage                       | 2 Tage                 |
| Monat (22 Tage)  | 13,2 Tage                    | 8,8 Tage               |
| Jahr (44 Wochen) | 26,4 Wochen                  | 17,6 Wochen            |

### 4. Stufe: Entscheidung über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen

Setzen sie Prioritäten (ABC-Analyse) und bringen sie ihre Tagesaufgaben in eine Rangfolge.

| <b>A-Aufgaben</b>                        | <b>B-Aufgaben</b>                        | <b>C-Aufgaben</b>                        |
|--|--|--|
| äusserst wichtig                         | durchschnittlich wichtig                 | weniger wichtig, unwichtig               |
| 15% aller Aufgaben<br>65% Anteil am Wert | 20% aller Aufgaben<br>20% Anteil am Wert | 65% aller Aufgaben<br>15% Anteil am Wert |
| selbst tun<br>nicht delegierbar          | fallweise delegieren                     | delegieren<br>kürzen<br>streichen        |

Überprüfen sie den veranschlagten Zeitbedarf, und kürzen sie die Zeiten aller Vorgänge auf das unabdingbar Notwendige! Loten sie jede Tätigkeit nach Delegations- und Rationalisierungsmöglichkeiten aus!

### 5. Stufe: Nachkontrolle – Unerledigtes übertragen

Erfahrungsgemäss schaffen sie nicht alle Aufgaben, die sie erledigen wollten. Diese müssen darum auf einen anderen Tag übertragen werden. Wenn sie eine Aktivität mehrfach übertragen haben, wird sie ihnen lästig, und es gibt 2 Möglichkeiten:

- Sie werden diese Aufgabe endlich anpacken – womit sie erledigt ist.
- Sie werden sie streichen, weil die Sache sich von selbst erledigt hat.

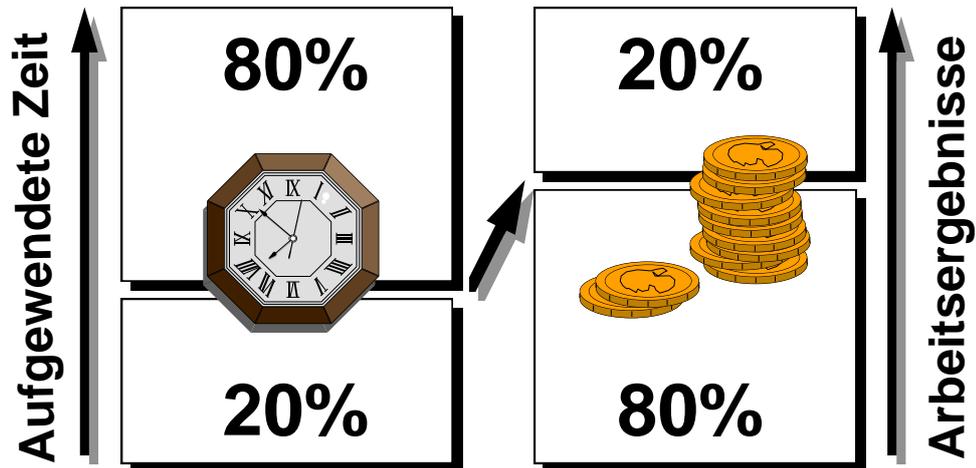
## 20 Vorteile der ALPEN-Methode

- Bessere Einstimmung auf den nächsten Arbeitstag.
- Planung des bevorstehenden Tages.
- Überblick und Klarheit über die Tagesanforderungen.
- Ordnung Ihres Tagesablaufes.
- Ausschaltung von Vergesslichkeit.
- Konzentration auf das Wesentliche.
- Reduzierung von Verzettlung.
- Erreichung der Tagesziele.
- Unterscheidung zwischen wichtigen und weniger wichtigen Vorgängen.
- Entscheidung über Prioritätssetzung und Delegation.
- Rationalisierung durch Aufgabenbündelung.
- Abbau und Handhabung von Störungen und Unterbrechungen.
- Selbstdisziplin in der Aufgabenerledigung.
- Abbau von Stress und Nervenverschleiss.
- Gelassenheit bei unvorhergesehenen Ereignissen.
- Verbesserung der Selbstkontrolle.
- Positives Erfolgserlebnis am Tagesende.
- Erhöhung von Zufriedenheit und Motivation.
- Steigerung der persönlichen Leistungsfähigkeit.

### 7.3 Das PARETO-Zeitprinzip (80:20 Regel)

Das Pareto-Prinzip besagt, dass innerhalb einer gegebenen Gruppe oder Menge einige wenige Teile einen weitaus grösseren Wert aufweisen, als dies ihrem relativen, grössenmässigen Anteil an der Gesamtmenge in dieser Gruppe entspricht.

Beispiele aus der Praxis bestätigen:



- ⇒ 20% die Kunden (oder Waren) bringen 80% des Umsatzes bzw. Gewinns.  
80% die Kunden (oder Waren) bringen 20% des Umsatzes bzw. Gewinns.
- ⇒ 20% die Fehler verursachen 80% des Ausschusses.  
80% die Fehler verursachen 20% des Ausschusses.
- ⇒ 20% die Produkte erzeugen 80% der Fertigungskosten.  
80% die Produkte erzeugen 20% der Fertigungskosten.

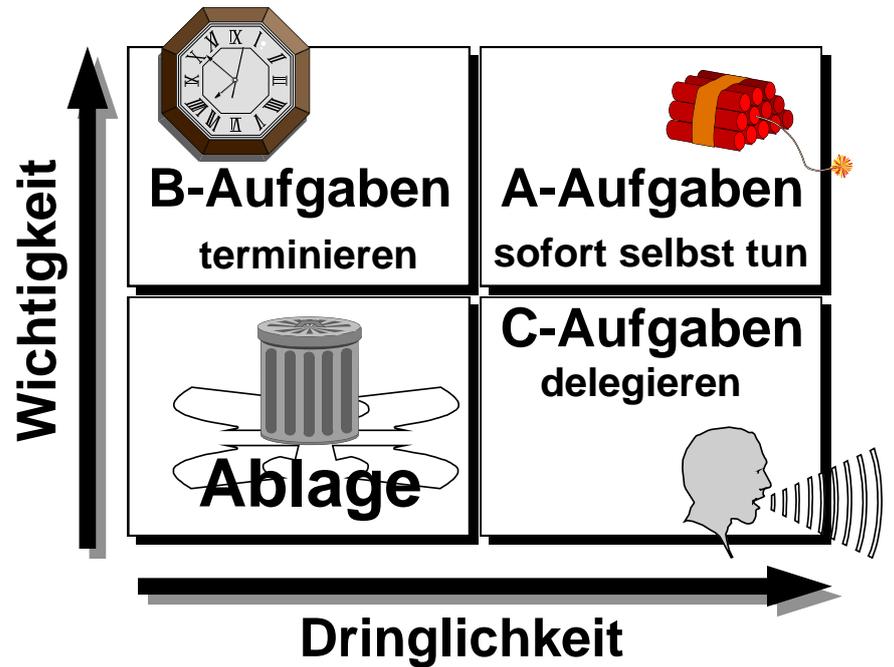
Übertragung dieser Gesetzmässigkeit auf die persönliche Arbeitsmethodik:

- ⇒ Beim Prozess der Leistungserstellung erzielt man bereits mit den ersten 20% der aufgewendeten Zeit einen Anteil von 80% der Leistungsergebnisse.
- ⇒ Dagegen erbringen die restlichen 80% der aufgewandten Zeit dann nur noch 20% der Gesamtleistung.

«Lebenswichtige wenige» Probleme vor den «nebensächlichen vielen»  
Problemen in Angriff nehmen!

## 7.4 EISENHOWER-Prinzip

Anstatt Zeit für die wirklich wichtigen Dinge zu haben, wird unsere Energie häufig durch dringende oder weniger wichtige Dinge in Anspruch genommen. Je nach hoher und niedriger Dringlichkeit bzw. Wichtigkeit einer Aufgabe lassen sich vier Möglichkeiten der Bewertung und Erledigung von Aufgaben unterscheiden:



Dringliche / wichtige Aufgaben

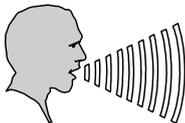


**A-Aufgaben**  
sofort selbst tun

Sie müssen sofort angegangen und von ihnen selbst erledigt werden.

Dringliche / weniger wichtige Aufgaben

**C-Aufgaben**  
delegieren



Hier besteht die Gefahr, sich von der «Tyrannie der Dringlichkeit» verschlingen zu lassen und sich dieser Aufgaben selbst zu widmen - weil sie ja so dringend ist. Wenn sie aber gleichzeitig weniger wichtig sind, sollten sie auf jeden Fall delegiert werden, da ihre Bewältigung keine besonderen Ansprüche stellt.

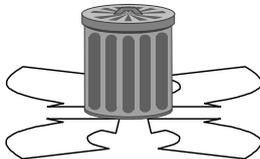
Weniger dringliche / wichtige Aufgaben



## B-Aufgaben terminieren

Sie müssen nicht gleich erledigt werden, können also warten. Dies wird der Regelfall sein. Zum Problem werden diese Aufgaben dann, wenn sie früher oder später dringlich werden und von ihnen selbst in kürzester Zeit erledigt werden müssen. Sie sollten eingeplant, d.h. terminiert werden.

Weniger dringliche / weniger wichtige Aufgaben



## Ablage

Sehr häufig werden Aufgaben dieser Kategorie auf dem oft ohnehin überhäuftten Schreibtisch abgeladen. Wenn sie erst einmal angefangen haben, sich mit der Erledigung dieser Aufgaben zu befassen, und darüber die Aufgaben der ersten Kategorie vernachlässigen, brauchen sie sich über Arbeitsüberlastung nicht zu wundern. Haben sie den Mut und entscheiden sie sich öfters für den Papierkorb.

4 Vorteile der EISENHOWER-Methode

- Sie beginnen mit ihren wichtigsten Aufgaben und konzentrieren sich ausschliesslich darauf.
- Sie entlasten sich für wirklich wichtige Aufgaben.
- Sie ziehen ihre Mitarbeiter in die Verantwortung und delegieren nicht nur weniger wichtige (Routine-) Aufgaben.
- Sie können Mitarbeiter fordern und fördern, die noch Entwicklungspotential besitzen.

## 7.5 Die häufigsten Zeitfallen – Ursachen und Massnahmen

### Telefonische Unterbrechungen



| Ursachen                                 | Massnahmen  |
|--|---|
| Freude an sozialem Kontakt               | Pflegen sie ihre privaten Kontakte nicht während der Arbeitszeit sondern in Pausen und im privaten Kontext. Halten sie sich an ihre Prioritäten.  |
| Gefallen am Gefühl der eigenen Bedeutung | Überschätzen sie die Wichtigkeit ihrer Verfügbarkeit für andere nicht.  |
| Wunsch verfügbar zu sein                 | Unterscheiden sie zwischen Verfügbarkeit für Wichtiges und Verfügbarkeit für Nebensächliches.   |
| Nicht-Verfügbarkeit nicht eingeplant     | Stille Stunde für konzentriertes Arbeiten einplanen. Die «Umleitung» lässt nur wirklich wichtige Anrufe durch (z.B. Sekretariat).   |
| Wunsch, informiert zu bleiben            | Planen und Gestalten sie ihre Informationsbeschaffung. Die Zuverlässigkeit der Informationen ist damit auch grösser.  |
| Wunsch, die Hand im Spiel zu haben       | Beachten sie die Gefahr in Dinge oder Detailfragen hineingezogen zu werden, mit denen sie sich nicht befassen sollten und die ihnen lediglich ihre Zeit rauben.   |
| Angst, jemanden zu beleidigen            | Seien sie nicht zu sensibel. Konzentrieren sie sich auf Ihre Prioritäten.   |
| Unfähigkeit, ein Gespräch zu beenden     | Üben sie einige Techniken: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeit beschränken: «Ja, ich habe einige wenige Minuten Zeit.»</li> <li>– Ende ankündigen: «Bevor ich aufhänge,...»</li> <li>– Ehrlich sein: «Es tut mir leid, aber ich muss jetzt aufhängen.»</li> </ul> |

## Unangemeldete Besucher



| Ursachen                             | Massnahmen   |
|--------------------------------------|--|
| Freude an sozialem Kontakt           | Pflegen sie ihre privaten Kontakte nicht während der Arbeitszeit sondern in Pausen und im privaten Kontext. Halten sie sich an ihre Prioritäten.   |
| Unfähigkeit, einen Besuch zu beenden | Stehen sie auf, wenn der Besucher hereinkommt und bleiben sie stehen. Sagen sie zu Anfang, wie viel Zeit sie zur Verfügung haben. Lassen sie durch die Sekretärin (vorausgeplant) unterbrechen. Seien sie ehrlich (Es tut mir leid, aber ich habe noch andere wichtige Dinge zu erledigen...). Falls sie sitzen, stehen sie auf und gehen sie zur Tür. |
| Politik der offenen Tür              | «Offene Tür» heisst nicht, dass die Tür offen ist. Sie ist offen für diejenigen, die ihre Unterstützung brauchen (Achtung: Rückdelegation!).<br>Schliessen sie die «offene Tür» für eine Stunde konzentrierten Arbeitens («Stille Stunde»).  |

## Besprechungen



| Ursachen                                       | Massnahmen   |
|--|--|
| Keine Traktandenliste                          | Keine Besprechung ohne Traktandenliste. Bei geplanten Sitzungen mit schriftlicher Einladung, bei ungeplanten zumindest vorab verbal, damit sich die Teilnehmenden vorbereiten können.  |
| Falsche / zu viele / zu wenig Teilnehmende     | Nur diejenigen pro Traktandum einladen, die etwas zur Erreichung der Ziele beitragen können.   |
| Keine Planung                                  | Sorgfältige Planung ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Besprechungen.   |
| Zu viele Besprechungen                         | Prüfen sie, ob tatsächlich ein Bedürfnis für «regelmässige» Sitzungen besteht. Lassen sie die eine oder andere ausfallen, um zu sehen, was geschieht. Kürzen sie erfahrungsgemäss lange Besprechungen auf die «Hälfte der Zeit». Gehen sie nur an Besprechungen, zu denen sie etwas beitragen oder von denen sie profitieren können. |
| Ungenügende Vorbereitung                       | Schriftliche Einladung mit klarer Traktandenliste und sämtlichen für die Vorbereitung nötigen Informationen und Aufträge.  |
| Abschweifen von der Traktandenliste            | Verlangen sie, dass man sich an die Traktanden hält. Hüten sie sich vor «versteckten» Traktanden.  |
| Keine Zeitplanung für die einzelnen Traktanden | Planen sie die Zeit für jedes Traktandum und für die gesamte Besprechung. Geben sie Ihren Zeitplan, insbesondere das Ende der Besprechung bekannt.   |
| Mangelnde Kontrollen                           | Planen sie die Kontrolle der Ausführung sämtlicher Entscheide.   |

## Keine Ziele, Prioritäten oder Tagespläne



| Ursachen  | Massnahmen   |
|---|--|
| Kein System   | Verwenden sie ein elektronisches oder physikalisches Planungssystem.   |
| Keine Zeit zur Planung  | Nehmen sie sich Zeit. Bedenken sie, dass ihnen zehn Minuten Planung pro Tag einen täglichen Gewinn von 2 Stunden bringen kann.   |
| Krisenorientiert (Der Glaube, Krisen seien unvermeidlich)   | Das ist ein Trugschluss. Sichern sie die Ausführung ihrer Entscheide ab.   |
| Erfolgreich ohne Planung  | Zufallstreffer sind immer möglich. Bedenken sie, dass geplante Aktionen wesentlich häufiger zu guten Resultaten führen als ungeplante.   |
| Aktionsorientiert (Handeln vor Denken)  | Erkennen sie, dass die meisten Probleme das Resultat unbedachter Aktionen sind. Diejenigen, die wissen, was zu tun ist, sind einmal erfolgreich. Diejenigen, die wissen, weshalb etwas zu tun ist, werden immer wieder erfolgreich sein. Nehmen sie sich deshalb Zeit zum Planen. Handeln sie erst danach. |
| Angst vor Verpflichtung   | Ziele bestimmen, heisst, sich verpflichten. An Zielen kann aber auch der Erfolg gemessen werden.   |
| Schwierigkeiten, den Aufgaben Prioritäten zuzuordnen  | Prioritäten zuordnen ist nicht leicht, aber eine der produktivsten Investitionen ihrer Zeit. Damit können sie ihre Arbeitsleistung auf Weniges und Wesentliches konzentrieren.   |
| Annahme, dass wenige Tage «typisch» sind und sich die restlichen planen lassen oder dass Unvorhergesehenes jeden Plan zunichtemacht | Bedenken sie, dass die meisten Führungskräfte täglich auf die- selbe oder ähnliche Weise Zeit verschwenden. Obwohl Unvorhergesehenes einen Tagesplan zunichtemachen kann, lässt sich der Schaden leichter einschränken, wenn der Tag geplant worden ist.   |

## Persönliche Desorganisation



| Ursachen   | Massnahmen  |
|--|---|
| Kein System  | Notieren sie alles Wichtige in einem elektronischen oder physikalischen Planungssystem und legen sie danach die Dokumente ab.   |
| Symbol der eigenen Wichtigkeit und Unentbehrlichkeit | Bedenken sie, dass es auch als ein Symbol für mangelnde Organisation, Unentschlossenheit, Unsicherheit, fehlenden Sinn für Prioritäten und Unfähigkeit ausgelegt werden kann.                         |
| Angst, die Kontrolle zu verlieren                    | Mit einem Planungssystem, einer Wiedervorlage und einem Kontrollblatt kann Kontrolle besser ausgeübt werden als mit den Stapeln aller Dokumente auf dem Pult.   |
| Angst, etwas zu vergessen                            | siehe Massnahme zu «Angst, die Kontrolle zu verlieren»  |
| Angefangene Arbeiten nicht erledigen                 | Unterbrochene Arbeit nicht wiederaufnehmen, um sie zu beenden, führt zu drastisch reduzierter Effektivität. Erledigen sie einmal in Angriff genommene Arbeiten.                                       |
| Aufschieben / Unentschlossenheit                     | Nehmen sie die wichtigste Aufgabe zuerst in Angriff. Setzen sie sich selbst Endtermine.   |
| Keine Ziele, Prioritäten und Tagespläne              | Beachten sie, dass schlechte oder keine Planung zu häufigen Prioritätenänderungen und damit zu unerledigten Arbeiten und zu Unentschlossenheit führt. Planen sie Ihre Arbeit. Arbeiten sie nach Plan. |
| Alles kommt auf den Schreibtisch des Chefs           | Sorgen sie dafür, dass ihr Sekretariat (sofern vorhanden) unwichtige Post filtert. Leiten sie Anfragen, die von ihren Mitarbeitern erledigt werden können, an diese weiter.                           |
| Keine Sekretärin                                     | Reduzieren sie den Papierkrieg auf ein Minimum (z.B. Beantwortung von Anfragen auf die eingegangenen Schreiben).  |

## Zu wenig Delegation



| Ursachen  | Massnahmen  |
|---|---|
| Unsicherheit – Angst vor Misserfolg                           | Ein gewisses Risiko ist mit jeder Delegation verbunden. Gehen sie in ihrem Verantwortungsbereich konstruktiv mit Fehlern um und sorgen sie dafür, dass man aus Fehlern lernen kann. |
| Mangelndes Vertrauen in die Mitarbeiter                       | Fördern sie ihre Mitarbeiter. Geben sie ihnen Gelegenheit, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten «unter Beweis zu stellen».   |
| Verwicklung in Details und Routinearbeiten                    | Tun sie nichts, was sie delegieren können. Lösen sie sich von den Details (z.B. von einigen Fachaufgaben) damit sie ihren Führungsaufgaben gerecht werden.                          |
| Sie können die Aufgaben selbst besser und schneller erledigen | Vermeiden sie Perfektionismus. Fördern sie ihre Mitarbeiter. Ein anfänglicher Zeitverlust wird mehr als wettgemacht durch den zukünftigen Zeitgewinn.                               |
| Keine Kontrolle der Arbeitsausführung                         | Planen sie die Ausführung mit Kontrollpunkten. Überprüfen sie die Terminerfüllung.  |
| Zu viel Kontrolle   | Sie demotivieren ihre Mitarbeiter. Kontrollieren sie die Zielerreichung, nicht aber die Ausführung.   |
| Zu wenig Mitarbeiter  | Reduzieren sie ihren Aufgabenkatalog. Nehmen sie eine Neuordnung der Prioritäten vor.   |
| Unfähige, ungeschulte Mitarbeiter                             | Entwickeln und fördern sie ihre Mitarbeiter. Verteilen sie die Aufgaben aufgrund der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten.  |
| Rückdelegation  | Weigern sie sich, die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu tun. Wenn sie Hilfe brauchen, stellen sie die richtigen Fragen.   |

**Versuch, zu viel auf einmal zu tun**



| Ursachen  | Massnahmen   |
|---|--|
| Keine Planung   | Setzen sie sich Ziele, bestimmen sie die Prioritäten, planen sie jeden Tag. Ein elektronisches oder physikalisches Planungssystem kann ihnen dabei behilflich sein.  |
| Konzentration auf das Dringliche  | Prioritäten werden nach Dringlichkeiten und Bedeutung gesetzt. Konzentrieren sie ihre Arbeitsleistung auf die wenigen «lebenswichtigen» Probleme und Chancen.  |
| Behandlung aller Probleme als gleichwertig  | Beschränken sie sich auf die wirklich bedeutungsvollen und dringlichen Probleme. Wenn nötig, sagen Sie «Nein». Delegieren sie.   |
| Bedürfnis, Fähigkeiten unter Beweis zu stellen  | Stellen sie ihre Fähigkeiten bei den wichtigen Problemen unter Beweis. Wesentliches von Unwesentlichem trennen zu können, ist das Merkmal einer guten, wirksamen Führungskraft.  |
| Wunsch, den Chef zu beeindrucken  | siehe Massnahmen zu «Fähigkeiten und Beweis zu stellen».   |
| Aktionsorientiertheit   | Verwechseln sie Aktivität nicht mit Resultaten. Nehmen sie sich Zeit, ihre Aktionen sorgfältig zu planen, sie werden ihre Ziele schneller und sicherer erreichen.  |
| Nicht «Nein» sagen können, aus dem Wunsch heraus, kooperativ zu sein oder zu erscheinen | Diese Einstellung führt zu Arbeitsüberlastung. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass sie unbefriedigende Resultate erzielen. Die Gewinnchance bei dieser Einstellung ist gering. Sagen sie deshalb «Nein» (siehe dazu auch Zeitfalle «Unfähigkeit, nein zu sagen»). |

## Keine oder unpräzise Kommunikation



| Ursachen                               | Massnahmen  |
|--|---|
| Nicht zuhören können, Unaufmerksamkeit | Entwickeln und üben sie die Kunst des Aktiven Zuhörens. Konzentrieren sie sich und paraphrasieren sie die erfolgskritischen Informationen ihres Gegenübers.   |
| Wahl der falschen Kommunikationsmittel | Wählen sie das der jeweiligen Situation angemessene Mittel (direktes Gespräch, Telefon, Brief, Rundschreiben, Aktennotiz, Sitzung, etc.) aus.                 |
| Kommunikationsflut                     | Sagen sie das Wesentliche kurz aber klar.   |
| Ungenügende Kommunikation              | Erheben sie die Informationsbedürfnisse. Sorgen sie dafür, dass jeder Mitarbeiter die Information erhält, die er für die Erledigung seiner Aufgaben benötigt. |

## Unvollständige / verspätete Informationen

| Ursachen   | Massnahmen  |
|--|---|
| Kein System  | Klären sie ab, welche Informationen für die Planung, Entscheidungsfindung und Erfolgskontrolle erforderlich sind. Treffen sie die nötigen Vorkehrungen, dass sie diese zur richtigen Zeit und in der richtigen Qualität erhalten. |
| Unsicherheit in Bezug auf die benötigten Informationen | Leiten sie diese aus ihren Aufgaben und den Erwartungen ihrer internen und externen Kunden ab.  |
| Zuverlässigkeit nicht geprüft                          | Prüfen sie die Informationen periodisch. Und denken Sie daran, auch Computer sind nicht unfehlbar.  |

## Unentschlossenheit



| Ursachen   | Massnahmen  |
|--|---|
| Meinung, dass «wir am besten unter Druck arbeiten» | Diese Behauptung dient der Rechtfertigung von Saumseligkeit. Fangen sie mit der wichtigsten Aufgabe an und bleiben sie solange daran sitzen, bis sie erledigt ist. Aber fangen sie gleich an.   |
| Angst, Fehler zu machen                            | Jeder Entscheid, jede Tätigkeit birgt ein gewisses Risiko in sich. Akzeptieren sie es. Lernen sie aus ihren Fehlern. Übrigens, mit einer Entscheidungsmethodik werden ihre Entscheidungen sicherer und ihre Angst geringer!   |
| Perfektionismus                                    | Schieben sie eine Entscheidung nicht auf, aus Angst, sie könnte nicht «perfekt» sein. Oft ist eine mittelmässige Entscheidung besser als gar keine. Ein leidlicher Entscheid zur richtigen Zeit und gut ausgeführt ist meistens wirksamer als ein optimaler Entscheid zu spät getroffen oder schlecht ausgeführt. |
| Fehlende Initiative, fehlende Motivation           | Analysieren sie die Ursache (Faulheit, keine oder unbefriedigende Ambitionen, falsche Einstellung, unbefriedigende Arbeit, schlechter Chef). Entscheiden sie, wie sie das Problem lösen wollen.   |
| Unklare Verantwortungsabgrenzung                   | Schreiben sie ihre eigene Stellenbeschreibung. Besprechen sie diese mit ihrer Führungskraft.  |

## Unfähigkeit, nein zu sagen



| Ursachen                                      | Massnahmen  |
|---|---|
| Bedeutung nicht erkannt                       | Wird selten als Zeitfalle erkannt, ist aber eine der häufigsten Ursachen für Arbeitsüberlastung.  |
| Bedürfnis, anderen zu helfen                  | Nicht übertreiben. Wird rasch zur Gewohnheit und dann erwartet.   |
| Wunsch, zu gefallen                           | Erweist sich als Bumerang, wenn sie die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen können. Ressentiments können die Folge sein.  |
| Angst, jemanden zu beleidigen                 | Eine ehrliche Antwort ist nicht beleidigend. Beispiel: «Vielen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen, aber ich muss leider «Nein» sagen». Oder: «Es tut mir leid, ich kann nicht, aber ich mache Ihnen einen Vorschlag...» |
| Hohe Nachfragen nach Ihren Fähigkeiten        | In dieser Situation ist es noch viel wichtiger, dass sie «Nein» sagen können, sonst finden sie keine Zeit für ihre eigenen Aufgaben.  |
| Geringes Selbstwertgefühl oder Unsicherheit   | Bedenken sie, dass allzu bereitwilliges «Ja»-sagen als Zeichen von geringem Selbstwertgefühl oder Unsicherheit ausgelegt werden kann. Widerstehen sie diesem Impuls. Sagen sie «Nein», vielleicht mit einem Gegenvorschlag.   |
| Keine Ausreden bereit                         | Keine Ausrede ist besser als eine faule. Die beste Entschuldigung ist die ehrliche Aussage, dass sie keine Zeit haben. Das können sie aber nur mit Sicherheit wissen, wenn sie ihre Arbeit (täglich) planen.                  |
| Autoritärer Chef                              | Wägen sie die Vor- und Nachteile einer derartigen Arbeitsbeziehung sorgfältig ab. Sagen sie «Ja», wenn der persönliche Nutzen grösser ist als die damit verbundenen Nachteile. Andernfalls sagen sie «Nein».                  |
| Weigerung anderer Verantwortung zu übernehmen | Weigern sie sich, das Opfer einer solchen Situation zu werden.  |

**Aufgaben nicht zu Ende führen**



| Ursachen                          | Massnahmen   |
|-----------------------------------|--|
| Keine Prioritäten                 | Bestimmen sie Prioritäten nach den beiden Kriterien «Bedeutung» und «Dringlichkeit». Erledigen sie zuerst die Aufgaben mit höchster Priorität. |
| Keine Endtermine                  | Setzen sie sich bei allen wichtigen Aufgaben einen realistischen Termin und halten sie ihn ein.  |
| Feuerwehreaktionen                | Können durch vorausschauende Erfassung möglicher Störungen auf ein Minimum reduziert werden (Analyse möglicher Störungen).                     |
| Keine oder ungenügende Delegation | Siehe Ursachen und Massnahmen unter «ineffektive Delegation».  |
| Unentschlossenheit                | Siehe Ursachen und Massnahmen unter «Unentschlossenheit, Saumseligkeit».   |

## E-Mail – richtig eingesetzt



### Zum Inhalt:

- Gibt es eine aussagekräftige (und nicht zu lange) Betreffzeile?
- Geht klar hervor, wie der Empfänger reagieren soll? (Handelt es sich um eine Anfrage, eine Handlungsaufforderung, einen Hinweis, eine spezifische oder eine allgemeine Information ...?) Bei mehreren Empfängern: Ist erkennbar, wer wie reagieren soll?
- Ist das Anliegen der E-Mail bereits im ersten Textabschnitt verständlich und vollständig formuliert? (Und nicht z.B. im Anhang versteckt...). Ist die E-Mail knapp gehalten, aber für den (die) Empfänger aus sich heraus verständlich? Alternativ: ist die Verständlichkeit im Kontext gesichert? (-> Vermeidung von Rückfragen).

### Zur Verteilung:

- Braucht der Empfänger die Information wirklich?
- Ist der Verteiler auf das notwendige Mass begrenzt?
- Ist die Dringlichkeitsstufe angemessen?

### Zur Technik:

- Können die verwendeten Schriften / Zeichensätze beim Empfänger problemlos dargestellt werden?
- Wird der Anhang wirklich gebraucht? Sind die Dateien für die Zugangsart nicht zu gross? (Beispiel: Selbst bei ISDN-Zugang bedeutet 1 MByte Anhang bereits eine Ladezeit von ca. 3 Minuten).
- Müssen alle im Verteiler aufgeführten Personen den Anhang erhalten? Wären getrennte Mails zielführender?
- Hilft der Einsatz eines Komprimierungstools?
- Haben der (die) Empfänger die Werkzeuge zum Öffnen / Bearbeiten / Entpacken beigefügter Dateien?

Im Unternehmen:

- Gibt es einen E-Mail Guide («Richtlinien zum Gebrauch von E-Mails»)? Falls vorhanden: Auch genügend bekannt?
- Ist das Management Vorbild im Umgang mit E-Mails?
- Wird Weiterbildung in Sachen E-Mail angeboten?
- Sind die E-Mails im Unternehmen standardisiert?
- Gibt es gepflegte Verteiler? Regeln für eine gezielte Nutzung?
- Sind die Postfächer angemessen gross?

10 häufige Fehler in E-Mails:

Betreff fehlt oder ist einfach übernommen bzw. falsch.

- Zweck des Mails ist nicht sofort erkennbar.
- Angekündigter Anhang fehlt.
- Bei Antworten: Historie wird ohne Prüfung nochmals gesandt.
- Mail in sich nicht verständlich (z.B. neu hinzukommende Empfänger kennen Historie / Kontext nicht).
- Wichtige Info im Anhang statt im Text.
- Verteiler zu gross.
- Mail zu lange bzw. nicht gut gegliedert.
- Unvollständige Signatur (bei Mails an externe / neue Empfänger).
- Ärgerliche Rechtschreibfehler.

## 7.6 Mein persönlicher Arbeitsstil

### Fragebogen

Vergeben sie bitte zu jeder der nachfolgenden 80 Aussagen Punkte, je nachdem ob sie der Aussage zustimmen oder sie auf sie zu-trifft:

|          |   |
|----------|---|
| 0 Punkte | = stimmt nicht zu / trifft nicht zu                     |
| 1 Punkt  | = stimmt wenig zu / trifft wenig zu                     |
| 2 Punkte | = stimmt etwa zur Hälfte zu / trifft etwa zur Hälfte zu |
| 3 Punkte | = stimmt überwiegend zu / trifft überwiegend zu         |
| 4 Punkte | = stimmt voll zu / trifft voll zu                       |

Punkte

|     |  | Punkte |
|-----|--|--------|
| 1.  | Ich sichere mich bei Entscheidungen sehr wohl auch nach oben hin ab.   |        |
| 2.  | Ich denke öfter darüber nach, wie ich andere für meine Ziele einsetzen kann. Ich schrecke auch vor Manipulationen nicht zurück, wenn ich damit meinen Zielen näher komme.                            |        |
| 3.  | Ich kann schlecht Chefs über mir ertragen. Mit Vorgesetzten habe ich schnell Reibereien.   |        |
| 4.  | Ich glaube, dass ich in meinem Team allein deshalb kaum Konflikte habe, weil jeder die Regeln kennt und sich daranhalten kann.   |        |
| 5.  | Es kommt - auch im privaten Bereich - häufiger vor, dass ich Dinge anfrage und dann liegen lasse, bis ich sie irgendwann vergessen habe.   |        |
| 6.  | Ich krame nie in alten Unterlagen herum. Mich interessiert die Zukunft, nicht die Vergangenheit.   |        |
| 7.  | Ich schliesse im beruflichen Umfeld keine Freundschaften. Dienstlich und privat halte ich getrennt.  |        |
| 8.  | Ich halte es für richtig, dass ich als Führungskraft auch über die familiären Verhältnisse meiner Mitarbeiter informiert bin. Viele berufliche Probleme haben ihre Ursachen in privaten Belastungen. |        |
| 9.  | Ich habe die Geduld, schwächeren Mitarbeitern komplizierte Dinge auch mehrmals zu erklären, bis sie sie verstanden haben.  |        |
| 10. | Ich empfinde den Anblick unordentlicher Schreibtische als störend.   |        |
| 11. | Ich bin in meinem Sachgebiet Experte. Darauf lege ich auch grossen Wert.   |        |
| 12. | Ich bin bei allen Entscheidungen absolut unbestechlich und an den Tatsachen orientiert. Ich lasse niemals fünf gerade sein.  |        |
| 13. | Es ist durchaus möglich, dass manche mich für einen «Platzhirsch» halten. Ich lasse es tatsächlich nicht zu, dass man mir in meinem Bereich hineinregiert oder mir Kompetenzen streitig macht.       |        |
| 14. | Ich habe nicht immer den genauen Überblick, welcher meiner Mitarbeiter gerade was macht. Aber ich gehe davon aus, dass man Erwachsene auch nicht ständig kontrollieren muss.                         |        |

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 15. | Ich glaube, dass einige meiner Kollegen und Mitarbeiter mich für einen «Erbsenzähler» halten.   |  |
| 16. | Ich könnte mir gut vorstellen, mich irgendwann einmal selbständig zu machen.  |  |
| 17. | Ich plane eher langfristig und lasse mich auch bei Widerständen nicht von meinen Zielen abbringen.  |  |
| 18. | Ich glaube, dass Kollegen mich manchmal für sehr dominant halten.   |  |
| 19. | Kann sein, dass andere manchmal mich und meine Ideen für überdreht und sogar ein wenig «verrückt» halten.   |  |
| 20. | Mir würde es Spass machen, im Ausland für das Unternehmen eine Niederlassung aufzubauen. Ich bin ein Pionier.   |  |
| 21. | Ich tüftele gerne an neuen Ideen herum und probiere vieles selber aus.  |  |
| 22. | Ich glaube, dass Mitarbeiter letztlich nur dann Respekt vor ihrer Führungskraft haben, wenn sie wissen, dass diese selbst auch Experte ist.   |  |
| 23. | Ich sehe es als meine Aufgabe an, jeden meiner Mitarbeiter beruflich zu fördern.  |  |
| 24. | Wenn ich Aufgaben delegiere, dann vergewissere ich mich immer ganz genau, dass alles so gemacht wird, wie ich es haben will.  |  |
| 25. | Vielleicht halten mich einige meiner Kollegen für formalistisch. Aber ich habe nun einmal gerne klare Verhältnisse.   |  |
| 26. | Meine Mitarbeiter haben im Vergleich zu denen anderer Bereiche mehr Freiräume. Das will ich auch bewusst so haben. Gute Ideen können nicht entstehen, wo alles geregelt ist.  |  |
| 27. | Ich will beruflich aufsteigen. Ich könnte mir gar nicht vorstellen, jemals in einer Position zu sein, in der ich sagen würde: «Jetzt reicht es.»  |  |
| 28. | Ich kann es nicht gut ertragen, wenn andere sich mit «vielleicht» oder «wahrscheinlich» oder «vermutlich» um klare Aussagen herumdrücken.   |  |
| 29. | Nachlässig arbeitende Mitarbeiter regen mich auf.   |  |
| 30. | Ich habe es öfter erlebt, dass demotivierte Mitarbeiter anderer Bereiche nach einer Versetzung in mein Team dann doch wieder ganz brauchbar wurden. Ich meine, dass man sich als Führungskraft auch bewusst der «Problemfälle» annehmen sollte. |  |
| 31. | Mir fällt es schwer, mich von der Sacharbeit zu lösen. In der Hinsicht muss ich mich oft selber disziplinieren.   |  |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 32. | Es kommt öfter vor, dass ich mit meinen Gedanken und Ideen den Kollegen weit voraus bin und dann auch nicht immer auf Verständnis stosse.  |  |
| 33. | Wenn ich die Anforderungen an meine Position vollständig beherrsche und alles im Griff habe, wird mir langweilig. Ich suche mir dann ein neues Betätigungsfeld.                          |  |
| 34. | Ich kann mich gut in die Sorgen und Probleme von Mitarbeitern hineinversetzen.   |  |
| 35. | Ich glaube, dass viele meiner Kollegen weniger Probleme hätten, wenn sie ihre Bereiche klarer strukturieren würden.  |  |
| 36. | Ich mache oft zu viele Dinge auf einmal. Es kann passieren, dass ich mich dabei verzettele.  |  |
| 37. | Im Zweifel mache ich mich lieber unbeliebt, als dass ich nachgebe, wo ich nicht zustimmen kann.  |  |
| 38. | Ich lege mich öfter mit Kollegen und Vorgesetzten an.  |  |
| 39. | Es macht mich rasend, wenn Änderungen und Neuerungen in Besprechungen endlos diskutiert werden, weil kleinkrämerische Ängste die Kollegen vor der Umsetzung zurückschrecken lassen.      |  |
| 40. | Aus den persönlichen Problemen von Kollegen und Mitarbeitern halte ich mich strikt heraus.   |  |
| 41. | Ich tue gerne einiges für das Betriebsklima. Ich glaube, dass es für die gute Zusammenarbeit hilfreich ist, wenn man sich auch gelegentlich in der Freizeit mit den Mitarbeitern trifft. |  |
| 42. | Kann sein, dass etliche meiner Kollegen mich für bürokratisch halten.  |  |
| 43. | Ich beschäftige mich viel mit zukünftigen Entwicklungen und möchte meinen Part dabei spielen.  |  |
| 44. | Ich verfüge über natürliche Autorität.   |  |
| 45. | Ich fühle mich als Führungskraft bewusst für meine Mitarbeiter verantwortlich. Ich kümmere mich um jeden Einzelnen.  |  |
| 46. | Bei mir wird praktisch nie «auf den letzten Drücker» gearbeitet. «Aufschieberitis» lasse ich nicht zu.   |  |
| 47. | Meine beruflichen Erfolge basieren auf Leistungen, die im Vergleich zu denen meiner Kollegen überdurchschnittlich waren und sind.  |  |
| 48. | Ich bin ein «Zupacker». Je schwieriger die Aufgabe, desto mehr Spass habe ich daran.   |  |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 49. | Ich bin oft sprunghaft im Denken und im Sprechen. Andere können mir dann nicht immer folgen.   |  |
| 50. | Mir fällt es nicht schwer, bei aktuellen Konflikten nachzugeben, wenn ich dafür langfristig meine Ziele erreiche.                                  |  |
| 51. | Kritikgespräche mit Mitarbeitern fallen mir schwer. Es ist mir unangenehm, Gefühle zu verletzen.   |  |
| 52. | Ich habe stets Ordnung in meinen Unterlagen und Vorgängen. Bei mir lässt sich alles wiederfinden oder rekonstruieren.                              |  |
| 53. | Ich habe lieber wenig Mitarbeiter, auf die ich mich verlassen kann, als viele, die es mit ihren Pflichten nicht so genau nehmen.                   |  |
| 54. | Ich habe mir meinen beruflichen Aufstieg erarbeitet. Aufstieg durch Schmeichelei oder Verbindungen gibt es bei mir nicht.                          |  |
| 55. | Meine Mitarbeiter sind auf mich eingeschworen. Dabei bin ich absolut kein «weicher» Chef. Eher das Gegenteil!                                      |  |
| 56. | Routinearbeiten sind mir ein Greuel. Ich habe auch Verständnis für Mitarbeiter, die dabei etwas nachlässig sind.                                   |  |
| 57. | Ich habe ständig einen klaren Überblick über aktuelle Trends und Marktentwicklungen. Da halte ich mein Wissen stets auf dem neuesten Stand.        |  |
| 58. | Für mein Bereich habe ich alles gut geregelt. Auch in meiner Abwesenheit wissen meine Mitarbeiter, woran sie sind und was sie zu tun haben.        |  |
| 59. | Projektleitung liegt mir viel mehr als die Leitung einer Abteilung oder eines Bereichs.  |  |
| 60. | Ich neige durchaus gelegentlich zum «Spintisieren» und lasse meine Gedanken zu unrealistischen Projekten schweifen.                                |  |
| 61. | Mir ist es wichtig, meinen Mitarbeitern ein Vorgesetzter zu sein, dem sie auch bei Problemen und in Konflikten vertrauen können.                   |  |
| 62. | Mich faszinieren Menschen, die es geschafft haben, erfolgreiche Unternehmen aufzubauen. Ich informiere mich auch über deren Erfolgsstrategien.     |  |
| 63. | Ich merke es sofort, wenn einer meiner Mitarbeiter sich nicht wohl fühlt oder Sorgen hat.  |  |
| 64. | Ich lehne Bürokratismus entschieden ab. Da ist mir ein gewisses «künstlerisches Chaos» bedeutend lieber.   |  |
| 65. | Auch wenn ich gute Arbeit geleistet habe, bin ich nicht ganz zufrieden. Ich will immer noch etwas Besseres leisten oder noch etwas mehr erreichen. |  |

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 66. | Ich versuche oft, die Entscheidungen anderer in meinem Sinne zu beeinflussen.   |  |
| 67. | Ich würde nicht so gerne Vorgesetzter eines bestehenden Bereichs werden, den ich vom Vorgänger übernehme. Lieber baue ich mir selbst etwas auf.                     |  |
| 68. | Ich habe öfter das Problem, dass mir die Termine weglaufen. Das kommt dann vor, wenn ich besonders sorgfältig an die Dinge herangehe.                               |  |
| 69. | Ich bin ein Kämpfertyp und baue gerne aus dem Nichts etwas auf, was andere nicht für möglich gehalten hätten.   |  |
| 70. | Hektik gibt es bei mir nicht. Dafür bin ich zu sorgfältig. Lieber nehme ich Verspätungen in Kauf und weiss dann, dass alles korrekt erledigt ist.                   |  |
| 71. | Sobald ich etwas Neues – z.B. eine neue Geschäftsstelle – aufgebaut habe, langweilt es mich. Mir macht es wenig Spass, die Dinge dann nur noch am Laufen zu halten. |  |
| 72. | Manchmal muss ich meine Gedanken durchaus disziplinieren. Ich würde sonst vielleicht doch zu viele Luftschlösser bauen.   |  |
| 73. | Ich meine, dass man viele Aufgaben nicht perfekt machen muss. In vielen Fällen reicht die 80%-Lösung völlig aus.  |  |
| 74. | Ich will Macht haben. Mein beruflicher Werdegang ist sehr stark durch mein Machtstreben bestimmt.   |  |
| 75. | Meine Entscheidungsfindungen dauern meistens länger als die der Kollegen.   |  |
| 76. | Wenn ich mich einmal in ein Problem vertieft habe, vergesse ich Zeit und Raum.  |  |
| 77. | Ich mache meine Pläne allein und treffe auch meine Entscheidungen ohne Einmischung von anderen.   |  |
| 78. | Ich kann – im Vergleich zu anderen – mit mehr Geduld auch kleinsten Ungereimtheiten auf den Grund gehen.  |  |
| 79. | Ich weiss, dass ich viele der Arbeiten, die ich noch selbst erledige, längst delegieren müsste.   |  |
| 80. | Ich löse viele Probleme impulsiv und spontan; oft «aus dem Bauch heraus.»   |  |

Auswertung «Mein persönlicher Arbeitsstil»:

Zu 1. Verwalter gehören die Aussagen mit den folgenden Nummern

|         |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|---------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Nummern | 1 | 4 | 10 | 25 | 28 | 35 | 42 | 46 | 52 | 58 | Summe |
| Punkte  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

Zu 2. Erfinder / Kreativer

|         |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|---------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Nummern | 5 | 14 | 21 | 26 | 36 | 49 | 56 | 64 | 73 | 80 | Summe |
| Punkte  |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

Zu 3. Strategie / Visionär

|         |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|---------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Nummern | 6 | 17 | 19 | 32 | 39 | 43 | 50 | 57 | 60 | 72 | Summe |
| Punkte  |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

Zu 4. Pionier / Gründer

|         |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|---------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Nummern | 3 | 16 | 20 | 33 | 48 | 59 | 62 | 67 | 69 | 71 | Summe |
| Punkte  |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

Zu 5. Machtstrategie

|         |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|---------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Nummern | 2 | 13 | 18 | 27 | 38 | 44 | 55 | 66 | 74 | 77 | Summe |
| Punkte  |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

Zu 6. Experte

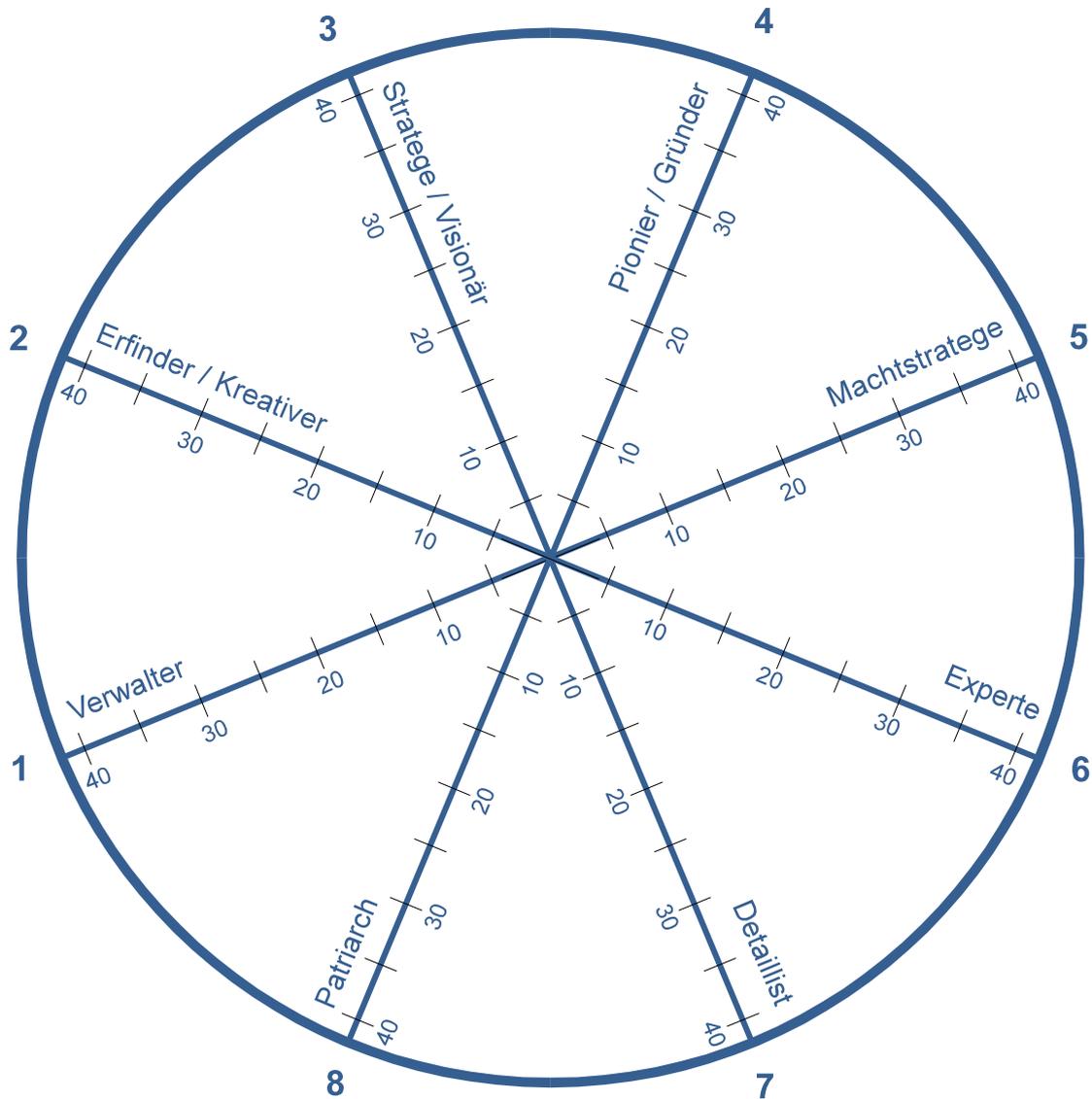
|         |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|---------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Nummern | 7 | 11 | 22 | 31 | 40 | 47 | 54 | 65 | 76 | 79 | Summe |
| Punkte  |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

Zu 7. Detaillist

|         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Nummern | 12 | 15 | 24 | 29 | 37 | 53 | 68 | 70 | 75 | 78 | Summe |
| Punkte  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |       |

Zu 8. Patriarch

|         |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |       |
|---------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Nummern | 8 | 9 | 23 | 30 | 34 | 41 | 45 | 51 | 61 | 63 | Summe |
| Punkte  |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |       |



### Verwalter

Eine hohe Ausprägung bedeutet, zum Beispiel dass:

- ich gerne klare Regeln und Strukturen habe, an die ich mich halten kann.
- ich gut organisiert bin und weiss, wo ich was finden kann.

### Erfinder / Kreativer

Eine hohe Ausprägung bedeutet, zum Beispiel dass:

- ich sehr viele gute und kreative Ideen habe, die ich jedoch nicht alle zu Ende denke.
- ich vieles gleichzeitig mache und dadurch auch manchmal etwas vergesse.

### **Strategie / Visionär**

Eine hohe Ausprägung bedeutet, zum Beispiel dass:

- ich mich gerne mit zukünftigen Trends und Entwicklungen beschäftige.
- ich mich viel mit der Frage beschäftige, «wo wollen wir morgen sein?»

### **Pionier / Gründer**

Eine hohe Ausprägung bedeutet, zum Beispiel dass:

- ich gerne neue Herausforderungen anpacke.
- ich gelangweilt bin, wenn die Aufgabe zur Routine wird.

### **Machtstrategie**

Eine hohe Ausprägung bedeutet, zum Beispiel dass:

- ich eine ganz klare, eigene Meinung habe und diese auch bei Widerstand durchsetze – Konflikten gehe ich nicht aus dem Weg.
- ich gerne selbständig und eigenständig arbeite.

### **Experte**

Eine hohe Ausprägung bedeutet, zum Beispiel dass:

- ich immer über die neuesten Entwicklungen in meinem Gebiet informiert bin – es gibt kaum jemand / niemand, der in diesem Gebiet mehr weiss als ich.
- ich gerne für mich bin und mich mit meinem Fachgebiet beschäftige, Zusammenarbeit mit anderen schätze ich weniger.

### **Detaillist**

Eine hohe Ausprägung bedeutet, zum Beispiel dass:

- ich meine Aufgaben sehr sorgfältig und genau erledige.
- ich manchmal einen Termin nicht einhalten kann, das Ergebnis ist jedoch 120%-ig.

### **Patriarch / Patron**

Eine hohe Ausprägung bedeutet, zum Beispiel dass:

- mir ein gutes Betriebsklima immens wichtig ist und ich auch bereit bin hierfür Zeit zu investieren.
- Kollegen / Mitarbeiter immer mit ihren Sorgen und Problemen zu mir kommen können.

## 7.7 Mein Umgang mit der Zeit

### Teil 1: Mein Zeitmanagement-Profil

Finden sie heraus, welcher Organisations-Typ sie sind und wie sie ihr Selbstmanagement möglicherweise noch optimieren können.



Bitte jeweils ankreuzen:

|  | JA | NEIN | J E I N | Punkte |
|--|----|------|---------|--------|
| 1. Für mich ist wichtig, meinen Terminplaner stets bei mir zu haben.   |    |      |         |        |
| 2. Ich mache meine Notizen lieber auf Papier als am PC.  |    |      |         |        |
| 3. Ich möchte, dass auch andere im Team auf meine Termine / Projekte zugreifen können.                       |    |      |         |        |
| 4. Bei Besprechungen / Meetings möchte ich immer meine komplette Termin- / Projektplanung dabei haben.       |    |      |         |        |
| 5. Ich kümmere mich um meine Termine nicht selbst, sondern lasse das von einer Assistentin erledigen.        |    |      |         |        |
| 6. Ich leite ein Team und plane Termine / Aufgaben auch für andere Mitarbeitende.                            |    |      |         |        |
| 7. Von wichtigen Dokumenten mache ich grundsätzlich einen Ausdruck.  |    |      |         |        |
| 8. Ich arbeite an verschiedenen Arbeitsplätzen in der Firma.   |    |      |         |        |
| 9. Meine wichtigsten Gespräche führe ich meist informell, zum Beispiel bei einem Essen am Mittag oder Abend. |    |      |         |        |
| 10. Ich mache jeden Tag eine Liste der Dinge, die ich zu erledigen habe.                                     |    |      |         |        |
| 11. Sämtliche Termine für mich plane ich selber und unabhängig von anderen in der Firma.                     |    |      |         |        |

Bitte jeweils ankreuzen:

|   | JA | NEIN | J E I N | Punkte |
|---|----|------|---------|--------|
| 12. Für mich ist wichtig, eine schnelle Verknüpfung zwischen Zeit- und Projektplanung herzustellen.                                 |    |      |         |        |
| 13. Ich brauche immer jemanden, der mich an anstehende Termine erinnert.  |    |      |         |        |
| 14. Ich bin viel unterwegs, arbeite häufig im Zug oder im Flugzeug.   |    |      |         |        |
| 15. Ich möchte mich jederzeit über die Terminsituation meines Teams informieren können.   |    |      |         |        |
| 16. Das Team, mit dem ich zusammenarbeite, hat keine gemeinsamen Arbeitsräume, es ist verteilt auf diverse Gebäude / Orte / Länder. |    |      |         |        |
| 17. Ich brauche stets möglichst umfassenden Zugriff auf mein Datenmaterial.   |    |      |         |        |
| 18. Was ich handschriftlich notiert habe, vergesse ich nicht mehr.  |    |      |         |        |
| 19. Ich brauche das Gefühl, alles «schwarz auf weiss» zu haben. Der virtuellen Welt vertraue ich nicht so recht.                    |    |      |         |        |
| 20. Ich arbeite stationär an einem Arbeitsplatz mit PC, den ich nur selten für kurze Besprechungen verlasse.                        |    |      |         |        |

Auflösung Zeitmanagement-Profil (Ergebnis Teil 1):

Anhand des Schlüssels teilen sie jeder Frage die entsprechenden Punkte zu und addieren dann zu einem Total.

Ergebnis: \_\_\_\_\_ Punkte

Dann gehen sie zum zweiten Teil des Tests über.

Schlüssel zum Zeitmanagement-Profil:

|          | <u>Punkte</u> |             |             |
|----------|---------------|-------------|-------------|
|          | <b>JA</b>     | <b>NEIN</b> | <b>JEIN</b> |
| Frage 01 | 05            | 15          | 10          |
| Frage 02 | 05            | 15          | 10          |
| Frage 03 | 15            | 05          | 10          |
| Frage 04 | 05            | 15          | 10          |
| Frage 05 | 15            | 05          | 10          |
| Frage 06 | 13            | 07          | 10          |
| Frage 07 | 05            | 15          | 10          |
| Frage 08 | 07            | 13          | 10          |
| Frage 09 | 05            | 13          | 10          |
| Frage 10 | 07            | 13          | 10          |
| Frage 11 | 07            | 13          | 10          |
| Frage 12 | 15            | 07          | 10          |
| Frage 13 | 13            | 07          | 10          |
| Frage 14 | 07            | 13          | 10          |
| Frage 15 | 15            | 05          | 20          |
| Frage 16 | 13            | 07          | 10          |
| Frage 17 | 07            | 13          | 10          |
| Frage 18 | 05            | 15          | 10          |
| Frage 19 | 05            | 15          | 10          |
| Frage 20 | 15            | 05          | 10          |



Auflösung Strukturierungsgrad:

Zählen sie anhand der Buchstaben aus, ob sie überwiegend A, B oder C gewählt haben. Falls sie bei zwei Buchstaben auf die genau gleiche Anzahl kommen, gehen sie die Fragen bitte nochmals durch und entscheiden sie dort anders, wo sie es für richtig und möglich erachten. Einer der drei Buchstaben soll dominieren.

Bitte ankreuzen

|           |            |          |                          |
|-----------|------------|----------|--------------------------|
| Ergebnis: | vorwiegend | <b>A</b> | <input type="checkbox"/> |
|           | vorwiegend | <b>B</b> | <input type="checkbox"/> |
|           | vorwiegend | <b>C</b> | <input type="checkbox"/> |

**Auflösung und Auswertung (Lösungsmatrix)**

| Ergebnis<br>Teil 2 | Punkte Teil 1 |           |           |
|--------------------|---------------|-----------|-----------|
|                    | 118 – 171     | 172 – 229 | 230 – 887 |
| A                  | Typ 1         | Typ 4     | Typ 7     |
| B                  | Typ 2         | Typ 5     | Typ 8     |
| C                  | Typ 3         | Typ 6     | Typ 9     |

Interpretation

**Typ 1: Das flexible Improvisationstalent**

Ihre Flexibilität wird von ihren Kollegen sehr geschätzt. Sie sind kein Prinzipienreiter und beweisen selbst in kritischen Situationen ein beneidenswertes Improvisationstalent.

Organisationsprofil:

Sie verfolgen das Prinzip der Schriftlichkeit und notieren sich, was sie erledigen wollen. Dabei greifen sie lieber zu Papier und Bleistift als zur PC-Tastatur. Obwohl sie sich bemühen, ihr Selbstmanagement in den Griff zu bekommen, gewinnt die Unordnung auf ihrem Schreibtisch jedoch häufig die Oberhand. Ihr grösster Zeitdieb: Wichtige Notizen machen sie sich mit Vorliebe auf dem nächstbesten Zettel. Oft verbringen sie deshalb viel Zeit damit, ihre Notizen im allgemeinen Papierwust wieder aufzuspüren. Nicht selten bleiben wichtige Informationen auch ganz verschollen und sie müssen wieder einmal ihr Improvisationstalent ausspielen, um einen vergessenen Termin doch noch irgendwie einzuschieben.

Optimierungsvorschlag:

Es spricht überhaupt nichts gegen ihre Vorliebe für Papier und Bleistift. Aber von ihrer unstrukturierten Zettelwirtschaft wollen sie doch sicher wegkommen? Mit einem klassischen Planungssystem auf Papier fahren sie dabei am besten. Hier können sie ihre geliebten Zettel in den entsprechenden Rubriken ablegen, beziehungsweise ihre Notizen gleich in das richtige Formular eintragen.

## **Typ 2: Der klassische Organisations-Profi**

Sie setzen auf Bewährtes und lassen sich nicht von kurzlebigen Moden blenden. Man schätzt Ihre Besonnenheit und Ihr klares Urteilsvermögen. Sie sind bestens organisiert, und das schon seit vielen Jahren, denn sie haben gerne alles unter Kontrolle, vor allem ihre persönliche Zeit.

### Organisationsprofil

Gratulation! Sie gehören zu den Menschen, die ein sehr diszipliniertes Selbstmanagement betreiben. Mit ihrem Planungssystem kommen sie gut zurecht und es besteht tatsächlich kaum Optimierungsbedarf. Natürlich benutzen sie ein Papiersystem, etwas anderes wäre bei ihrer Tätigkeit viel zu umständlich, das ist jedenfalls ihre Erfahrung.

### Optimierungsvorschlag

Verschliessen sie nicht grundsätzlich die Augen vor einer Softwarelösung. Netzwerkfähige Planungssysteme haben sich bereits auf breiter Front durchgesetzt. Denn der gemeinsame Zugriff auf die Termin-, Projekt- und Ressourcenplanung schafft Transparenz und erleichtert auch ihren Mitarbeitern die Arbeitsorganisation enorm. Schnuppern sie doch einmal in die elektronische Planungswelt hinein.

## **Typ 3: Der Anspruchsvolle**

Sie planen ihre Aufgaben und Projekte sehr systematisch und konsequent. Der Erfolg gibt ihnen recht. Doch häufig ist der persönliche Einsatz, den sie zur Bewältigung ihrer zahlreichen Aufgaben leisten, sehr hoch.

### Organisationsprofil:

Ihr Planungsinstrument ist ein professionelles Managementsystem. Und das aus gutem Grund und wohl überlegt, denn in ihrer Arbeitsumgebung ist es die vernünftigste Lösung. Vielleicht haben sie manchmal das Gefühl, dass Projekte nicht so reibungslos laufen, wie sie eigentlich laufen könnten. Möglicherweise liegt es am Informationsfluss zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern. Wenn sie glauben, dass das Planungsinstrument, das sie einsetzen, gerade in einer vernetzten Arbeitswelt immer häufiger an seine Grenzen stösst, lohnt sich für sie die Überlegung, ob eine zusätzliche Softwarelösung sie bei ihren Planungsaufgaben unterstützen kann.

### Optimierungsvorschlag:

Gerade weil sie ein professioneller Planer sind, sollten sie sich die Möglichkeiten, die eine Planungs-Software bietet, einmal ansehen. Natürlich, ohne auf ihr bewährtes Planungsinstrument zu verzichten. Mit Computer-Ausdrucken können sie die Vorteile beider Planungswelten möglicherweise sogar noch effektiver nutzen.

## **Typ 4: Der Ideengenerator**

Man schätzt ihre Menschenkenntnis und ihre offene Art der Kommunikation. Bei der Analyse von Problemen verlassen sie sich nicht nur auf ihren analytischen Verstand. Ihre Intuition lässt sie nur selten im Stich. Gerade weil sie die Lösung oft jenseits der eingefahrenen Wege suchen, kommen sie häufig schneller ans Ziel als andere Kollegen.

Organisationsprofil:

Während sich ihre Kollegen hinter ihrem Schreibtisch verschanzen und sich durch Berge von Papier quälen, betreiben sie vor allem Kommunikation. Die besten Ideen kommen ihnen ohnehin im Gespräch oder auf dem Golfplatz. Aber gerade ihre intuitive Ader hat sie bisher daran gehindert, sich richtig zu organisieren.

Sicher, ihre kommunikative Begabung macht sie bei der Problemanalyse und Mitarbeiterführung sehr effektiv. Doch bei der Organisation ihres Tagesgeschäfts sind sie häufig das Opfer vieler lästiger Störfaktoren. Denken sie nur an ihre letzte Arbeitswoche: Permanent klingelte das Telefon, Mitarbeiter platzten unangemeldet in ihr Büro und zu allem Überfluss waren auch noch wichtige Dokumente, Telefonnummern und Notizen plötzlich wie vom Erdboden verschwunden. Womöglich haben sie wieder einmal nur einen Teil ihres beabsichtigten Aufgabenpensums geschafft.

Optimierungsvorschlag:

Mit einem konsequenten Selbstmanagement können sie Störfaktoren deutlich reduzieren. Reservieren sie sich beispielsweise täglich «stille Stunden», damit sie ihre Aufgaben konzentriert erledigen können. Gerade kreativen Menschen mit einer hohen kommunikativen Kompetenz fällt diese Abgrenzung jedoch oft sehr schwer. Eine wirkungsvolle Unterstützung bietet ein Selbstmanagement-Training. Hier erlernen sie die grundlegenden Techniken für eine effektive Selbstorganisation. Und sie bekommen vor allem auch eine praktische Hilfestellung, wie sie diese erfolgreich in ihrer Arbeitspraxis umsetzen können.

#### **Typ 5: Der Allrounder**

Ihre Stärke ist ihre Vielseitigkeit. Sie arbeiten sich mit Leichtigkeit in neue Aufgabengebiete ein. Dabei haben sie stets den Blick für das Wesentliche. Wenn sie sich etwas vornehmen, dann setzen sie das auch konsequent um. Denn sie verfolgen stets klare Ziele.

Organisationsprofil:

Eine effiziente Selbstorganisation ist die Basis Ihres Erfolgs. Sie haben es dabei bereits zu einer hohen Virtuosität gebracht. Das Setzen von Prioritäten und Zielen ist für sie selbstverständliche Voraussetzung, um sich möglichst effektiv in neue Arbeitsfelder einzuarbeiten. Doch was die Feinsteuerung ihrer vielfältigen Aufgaben und Projekte betrifft, haben sie noch keine ideale Lösung gefunden. Sie bevorzugen die handschriftliche Planung, denn sie halten spontane Notizen lieber auf Papier als im Computer fest. Gleichzeitig möchten sie jedoch sicherstellen, dass auch ihre Teamkollegen Zugriff auf ihre Planungsdaten haben und umgekehrt.

Optimierungsvorschlag:

Versuchen sie es doch einmal mit einer Kombination aus Papiersystem und Software. Eine Kombi-Lösung schafft höchste Flexibilität und maximalen Durchblick. Aber Vorsicht vor einer doppelten Buchführung, Software und Papiersystem sollten unbedingt kompatibel sein. Planungscharts, Adressverzeichnisse, etc., die auf PC erstellt werden, sollten auf alle Fälle formatgerecht ausdrückbar sein, damit man sie bequem im Papiersystem abheften kann. Denn nur so können sie beide Systeme ohne grossen Aufwand zuverlässig auf dem Laufenden halten.

#### **Typ 6: Der Innovative**

Ihre Neugier ist die treibende Kraft in ihrem Leben. Sie suchen ständig nach Verbesserungen und geben sich nie mit dem Erreichten zufrieden. Und natürlich ruhen sie sich nicht auf Ihrem Erfolg aus, sondern haben Spass daran, auch ihre eigenen Fähigkeiten immer weiter zu optimieren.

Organisationsprofil:

Ihr Arbeitsalltag ist strukturiert und von ihnen bewusst geplant. Sie können wichtige von dringenden Aufgaben unterscheiden und lassen sich kaum ablenken. Als Planungsinstrument setzen sie sicherlich ein klassisches System mit Ringmechanik ein. Ihre berühmte Neugierde hat sie aber längst dazu getrieben, auch andere Planungsinstrumente auszuprobieren. Wahrscheinlich haben sie schon mehrere Generationen von elektronischen Organizern kennen gelernt. Und sicherlich sind sie auch mit den unterschiedlichsten PC-Planungslösungen vertraut.

Optimierungsvorschlag:

Ihre Offenheit für alles Neue ist eine gute Sache. Aber Vorsicht: Wer gleichzeitig einen Mix aus verschiedenen Planungssystemen nutzt, sollte streng darauf achten, dass sie untereinander auch kompatibel sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Systeme nicht auf einem einheitlichen und aktuellen Planungsstand gehalten werden. Statt mehr Durchblick zu erzeugen, kann die Vielfalt leicht Verwirrung stiften. So sollte ein Datenaustausch zwischen Organizer und Computer ebenso einfach möglich sein wie der formatgenaue Ausdruck der elektronischen Planung für die Integration in das Papiersystem.

### **Typ 7: Der Wanderer zwischen den Welten**

Der Computer ist ihre Nabelschnur zur Welt. Auch wenn sie das Büro verlassen, ist ihr Notebook immer dabei. Obwohl sie keinerlei Berührungsängste mit neuen Informationstechnologien haben, zeigen sie sich in einem Punkt konservativ: Ihre Termine, Kontakte und Aufgaben halten sie am liebsten mit Papier und Bleistift fest. Sie haben sie gerne schwarz auf weiss, nämlich auf Papier und nicht am Bildschirm vor sich.

Organisationsprofil:

Sie bemühen sich, alle Termine, Kontakte und Aufgaben schriftlich festzuhalten. Dass sie sich aber ihre wichtigen Notizen häufig nur auf gelbe Zettelchen machen, bringt sie wahrscheinlich manchmal in Bedrängnis. Denn womöglich wissen sie am Abend nicht mehr so genau, wo sie sich was notiert haben.

Optimierungsvorschlag:

Machen sie Schluss mit der Zettelwirtschaft und vertrauen sie ihre Planungsdaten und Notizen einem Planungssystem auf Papier an. Und sollten sie sich doch überlegen, demnächst ihre Termine am PC zu verwalten, können sie ihre Planungsdaten ja jederzeit ausdrucken und in ihr Planungssystem integrieren.

### **Typ 8: Der Stratege**

Sie sind ein guter Stratege und haben ihre Planung fest im Griff. Mit ihrem Computer möchten sie allerdings nicht mehr als unbedingt nötig zu tun haben. Als ständiger Generator von Problemen kostet sie ihr Computerknecht ohnehin schon viel zu viel Zeit. Sie haben auch innerhalb ihrer Projektgruppe einen zuverlässigen Überblick über die Terminalsituation und den aktuellen Projektstatus. Die Kehrseite der Medaille: Der Abstimmungsaufwand zwischen ihnen und den einzelnen Teammitgliedern ist überaus hoch. Auch sie müssen täglich sehr viele Informationen auswerten, um sich in Ihrer Projektgruppe auf dem Laufenden zu halten.

Optimierungsvorschlag:

Beim vernetzten Arbeiten in der Gruppe ist eine computergestützte Lösung unschlagbar. Man kann hier Termine automatisch in die Kalender der Mitarbeiter eintragen, sich jederzeit Übersicht über den aktuellen Status verschiedenster Projekte verschaffen und vieles mehr. Also, lassen sie den PC für sie arbeiten, Sie werden erstaunt sein, wie benutzerfreundlich die richtige Software sein kann. Aber natürlich müssen sie ihr Schicksal nicht ganz in die Hände des Rechenknechts legen. Dafür gibt es ja noch das klassische Planungssystem auf Papier, das sie jederzeit bei sich tragen können.

**Typ 9: Der Perfektionist**

Respekt, sie kennen die Grundregeln des Selbstmanagements. Ihr Arbeitstag ist konsequent durchstrukturiert und sie haben wirklich alles gut im Griff. Je nach Anforderung sind sie in beiden Planungswelten – Papier und EDV – zu Hause. Da sie viel am PC arbeiten, haben sie sich hier ideal «eingerichtet», mit allem, was sie brauchen: Tagesübersicht, Terminplanung, Projektplanung. Auch der Zugriff auf die Daten aus ihrem Team ist per Netzwerk kein Problem.

Wenn sie sich am Abend mit Geschäftsfreunden zum Abendessen treffen, ist sicher auch ihr Planungssystem auf Papier dabei. Sie sind ein absoluter Profi der Selbstorganisation – Glückwunsch! Für sie, kein Optimierungsvorschlag.

## 7.8 Meine Zeitdiebe

Wer oder was stiehlt ihnen die Zeit, welches sind ihre wichtigsten Störfaktoren?

Vergeben sie bitte zu jeder der nachfolgenden 12 Aussagen Punkte, je nachdem ob sie der Aussage zustimmen oder sie auf sie zutrifft:

0 Punkte = stimmt fast immer  
 1 Punkt = stimmt häufig  
 2 Punkte = stimmt manchmal  
 3 Punkte = stimmt fast nie



Punkte

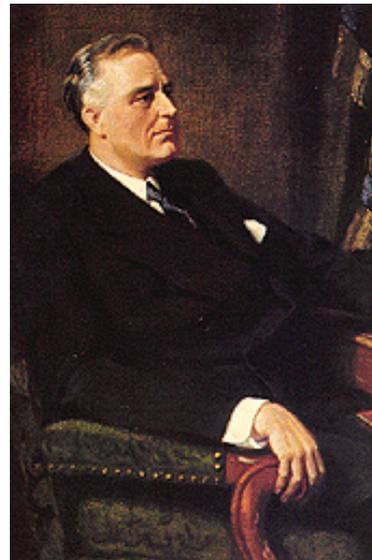
|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
| 1.                        | Mein Telefon klingelt sehr oft und stört mich bei meiner momentanen Tätigkeit.   |  |
| 2.                        | Durch die vielen Besucher von aussen oder aus dem Hause komme ich oft nicht zu meiner eigentlichen Arbeit.   |  |
| 3.                        | Die Besprechungen dauern häufig viel zu lange, und ihre Ergebnisse sind für mich oft unbefriedigend.   |  |
| 4.                        | Grosse, zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meistens vor mir her, oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme («Aufschieberitis»).      |  |
| 5.                        | Oft fehlen klare Prioritäten, und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen. Ich befasse mich zu viel mit Kleinkram und kann mich zu wenig auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren. |  |
| 6.                        | Meine Zeitpläne und Fristen halte ich oft nur unter Termindruck ein, da immer etwas Unvorhergesehenes dazwischenkommt oder ich mir zu viel vorgenommen habe.   |  |
| 7.                        | Ich habe zu viel Papierkram auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zu viel Zeit. Die Übersicht und Ordnung auf meinem Schreibtisch ist nicht gerade vorbildlich.                  |  |
| 8.                        | Die Kommunikation mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von Informationen, Missverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.                             |  |
| 9.                        | Die Delegation von Aufgaben klappt nur selten richtig, und oft muss ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.  |  |
| 10.                       | Das Nein-Sagen fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigenen Arbeiten erledigen müsste.  |  |
| 11.                       | Eine klare berufliche Zielsetzung fehlt in meinem Lebenskonzept; oft vermag ich keinen Sinn in dem zu sehen, was ich den Tag über tue.   |  |
| 12.                       | Manchmal fehlt mir die notwendige Selbstdisziplin, um das, was ich mir vorgenommen habe, auch durchzuführen.   |  |
| Meine Punktzahl insgesamt |  |  |

## Auswertung

- 0 – 17 Punkte: Sie haben keine Zeitplanung und lassen sich von anderen treiben. Sie können weder sich noch andere richtig führen. Mit Zeitmanagement beginnt für sie ein neues und erfolgreicheres Leben.
- 18 – 24 Punkte: Sie versuchen, ihre Zeit in den Griff zu bekommen, sind aber nicht konsequent genug, um damit auch dauerhaft Erfolg zu haben.
- 25 – 30 Punkte: Ihr Zeitmanagement ist gut – und kann noch besser werden.
- 31 – 36 Punkte: Gratulation (wenn Sie ehrlich – gegenüber sich selbst – geantwortet haben)! Sie sind ein Vorbild für jeden, der den Umgang mit der Zeit lernen will. Lassen sie andere von ihren Erfahrungen profitieren.

Nie zuvor hatten wir so wenig Zeit, um so viel zu tun.

Franklin D. Roosevelt



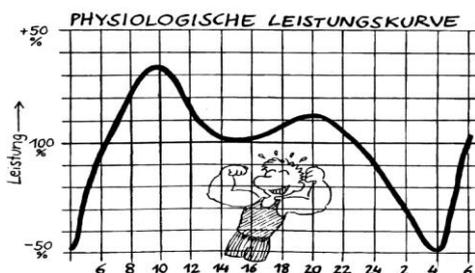
## 7.9 Morgen- / Abendmensch

Beantworten sie die Fragen, notieren sie jeweils den ihrer Antwortentsprechenden Punktwert und zählen sie die Punkte zusammen.



| Fragen |  | Punkte |
|--------|--|--------|
| 1.     | Wann werden sie abends müde?<br>– vor 21.00 Uhr (4 Punkte)<br>– 21.00 – 23.00 Uhr (2 Punkte)<br>– nach 23.00 Uhr (0 Punkte)  |        |
| 2.     | Ist die Müdigkeit?<br>– zwingend (1 Punkt)<br>– überwindbar (3 Punkte)   |        |
| 3.     | Kommt danach eine wache Phase?<br>– ja (1 Punkt)<br>– nein (3 Punkte)  |        |
| 4.     | Werden sie nachts häufig wach?<br>– ja (3 Punkte)<br>– nein (2 Punkte)   |        |
| 5.     | Haben sie Träume, und bleiben diese in Erinnerung?<br>– ja (4 Punkte)<br>– nein (1 Punkte)   |        |
| 6.     | Schlafen sie spät ein?<br>– ja (2 Punkte)<br>– nein (6 Punkte)   |        |
| 7.     | Wann erwachen Sie, wenn sie nicht geweckt werden?<br>– vor 6.00 Uhr (6 Punkte)<br>– 6.00 – 8.00 Uhr (3 Punkte)<br>– nach 8.00 Uhr (0 Punkte)   |        |
| 8.     | Wie würden sie ihren Schlaf-Rhythmus gestalten, wenn sie keine beruflichen oder sonstigen Verpflichtungen hätten?<br>a) Aufstehen:<br>– 5.00 – 7.00 Uhr (8 Punkte)<br>– 7.00 – 8.00 Uhr (5 Punkte)<br>– 8.00 – 9.00 Uhr (2 Punkte)<br>– nach 9.00 Uhr (0 Punkte) |        |
|        | b) Mittagsschlaf?<br>– ja (1 Punkt)<br>– nein (4 Punkte)   |        |
|        | c) Nachmittags Kaffeetrinken?<br>– ja (4 Punkte)<br>– nein (2 Punkte)  |        |
|        | d) Abends?<br>– Ausgehen / Gäste haben (1 Punkt)<br>– Fernsehen (3 Punkte)<br>– Ruhen / früh schlafen (6 Punkte)   |        |
|        |  |        |

| Fragen      |  | Punkte |
|-------------|--|--------|
| 9.          | Sind sie frisch, wenn sie geweckt werden?<br>– ja (6 Punkte)<br>– nein (2 Punkte)  |        |
| 10.         | Sind sie frisch, wenn sie normal wach werden?<br>– ja (4 Punkte)<br>– nein (1 Punkt)   |        |
| 11.         | Wie ist das Befinden beim Frühstück?<br>a) Appetit:<br>– wenig (1 Punkt)<br>– gut (2 Punkte)<br>– sehr gut (3 Punkte)  |        |
|             | b) Frische:<br>– wenig (1 Punkt)<br>– gut (2 Punkte)<br>– sehr gut (3 Punkte)  |        |
|             | c) Gesprächsfreudigkeit:<br>– wenig (1 Punkt)<br>– gut (2 Punkte)<br>– sehr gut (3 Punkte)   |        |
|             | d) Konzentration:<br>– wenig (1 Punkt)<br>– gut (2 Punkte)<br>– sehr gut (3 Punkte)  |        |
| 12.         | Wann können sie vormittags eine Ermüdung registrieren?<br>– 08.00 – 09.00 Uhr (1 Punkt)<br>– 09.00 – 10.00 Uhr (4 Punkte)<br>– 10.00 – 11.00 Uhr (3 Punkte)<br>– 11.00 – 12.00 Uhr (1 Punkt) |        |
| 13.         | Wie ist ihr Befinden nach dem Mittagessen?<br>– eher müde (4 Punkte)<br>– eher frisch (1 Punkt)  |        |
| 14.         | Wann können sie nachmittags eine Ermüdung registrieren?<br>– 14.00 – 15.00 Uhr (4 Punkte)<br>– 15.00 – 16.00 Uhr (3 Punkte)<br>– 16.00 – 17.00 Uhr (1 Punkt)                                 |        |
| Punktetotal |  |        |

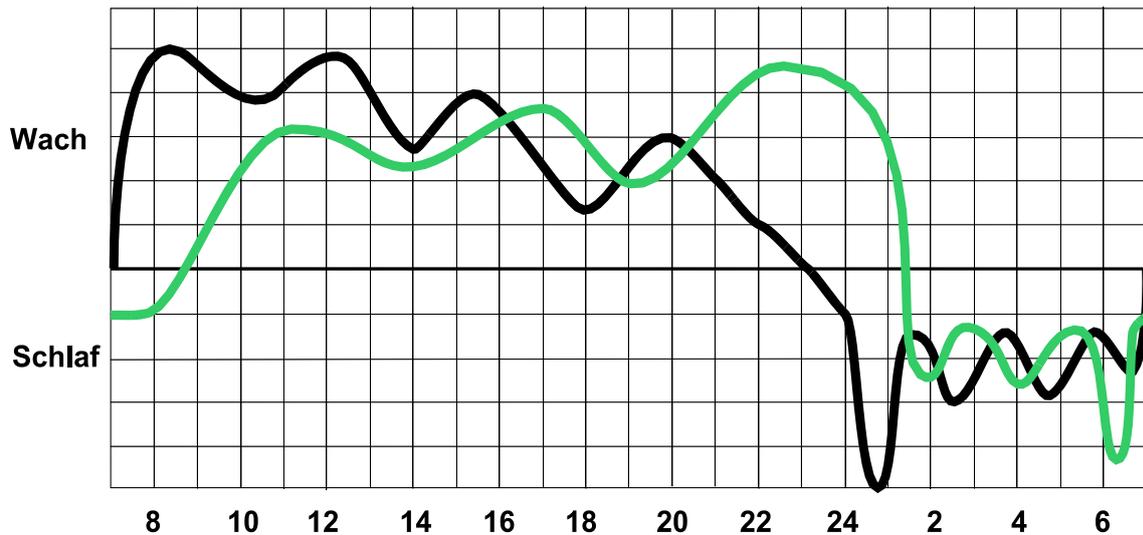


Auswertung «Morgen- / Nachtmensch»:

**Bis 50 Punkte:** Sie sind ein «Nacht-Mensch».

**50 – 60 Punkte:** Sie sind ein «Morgen-Mensch», müssen aber die Leistungskurve um eine Stunde nach rechts versetzen.

**über 60 Punkte:** Sie sind ein «Morgen-Mensch».



**Kurve der Morgen-Menschen** ———  
**Kurve der Nacht-Menschen** ———

Aus: Dogs, Der gesteuerte Schlaf



Auf **Nachtmenschen** trifft das eher zu:

- ich werde erst spät abends müde
- ohne Wecker wache ich erst spät am Vormittag auf
- zum Frühstück esse ich wenig
- ich mache wenn immer möglich einen Mittagsschlaf
- abends gehe ich gerne aus



Auf **Morgenmenschen** trifft das eher zu:

- ich werde abends früh müde
- auch ohne Wecker wache ich früh morgens auf
- beim Frühstück habe ich guten Appetit
- ich mache selten einen Mittagsschlaf
- abends gehe ich gerne früh ins Bett

## 7.10 Stress-Analyse

Versuchen sie die Entscheidungen spontan und so objektiv wie möglich zu treffen! Das Resultat ist nur für sie persönlich bestimmt.



| Fragen |   | Antworten   | Punkte                  | Ihre Punkte |
|--------|---|---|-------------------------|-------------|
| 1.     | Finden sie einen guten Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit?  | Ja<br>Nein  | 0<br>2                  |             |
| 2.     | Wie viele Stunden schlafen sie für gewöhnlich?  | 6 und weniger<br>7 bis 8<br>9 und mehr  | 2<br>0<br>1             |             |
| 3.     | Treiben sie Sport bzw. zügige ausdauernde Bewegung?<br>(mindestens zweimal pro Woche während mindestens 40 Minuten)           | Ja<br>Nein  | 0<br>2                  |             |
| 4.     | Essen sie drei Mahlzeiten täglich?  | Ja<br>Nein  | 0<br>1                  |             |
| 5.     | Waren sie während vergangener Feiertage krank oder verletzt bzw. haben sie Angst verspürt?                                    | Oft<br>Ab und zu<br>Nie   | 2<br>1<br>0             |             |
| 6.     | Mögen sie ihren Job?  | Ja<br>Im Grossen und Ganzen ja<br>Nein  | 0<br>1<br>2             |             |
| 7.     | Haben sie gute Freunde oder Familie / Verwandte, mit denen sie Probleme besprechen können und die im Notfall für sie da sind? | Ja, einige<br>Wenige<br>Keine   | 0<br>1<br>2             |             |
| 8.     | Wie oft haben sie Einschlafprobleme oder leiden sie unter Schlaflosigkeit?  | Selten<br>1x bis 2x im Monat<br>1x pro Woche<br>2x bis 3x pro Woche<br>Mind. 4x pro Woche | 0<br>0.5<br>2<br>3<br>4 |             |
| 9.     | Hatten sie in letzter Zeit das Gefühl, zu viel Stress ausgesetzt zu sein?   | Ja<br>Nein  | 2<br>0                  |             |
| 10.    | Wie stark stehen sie bei der Arbeit unter Druck?  | Stark<br>Mässig<br>Wenig  | 3<br>1.5<br>0           |             |
| 11.    | Wie stark stehen sie zu Hause unter Druck?  | Stark<br>Mässig<br>Wenig  | 3<br>1.5<br>0           |             |

| Fragen |   | Antworten  | Punkte                | Ihre Punkte |
|--------|---|--|-----------------------|-------------|
| 12.    | Wie oft erkennen sie Situationen rechtzeitig, die für sie mit Stress verbunden sein könnten, und bereiten sich entsprechen vor? | Selten oder nie<br>Manchmal<br>Oft   | 2<br>1<br>0           |             |
| 13.    | Wie viele (Kurz-) Erholungsphasen planen sie tagsüber ein?  | Keine<br>Wenig<br>Viele  | 2<br>1<br>0           |             |
| 14.    | Praktizieren sie bestimmte Techniken zur Stressbewältigung, z.B. Meditation, Tiefenentspannung oder autogenes Training?         | Ja<br>Nein   | 0<br>1                |             |
| 15.    | Managen sie ihre Zeit effizient genug, um nicht unter Zeitdruck zu geraten?   | Ja<br>Nein   | 0<br>1                |             |
| 16.    | Haben sie zurzeit mit grösseren Enttäuschungen zu kämpfen, die ihr Leben stark beeinflussen?                                    | Ja, es belastet mich sehr<br>Ja, aber ich bin stabil<br>Wenig<br>Gar nicht                         | 3<br>2<br>1<br>0      |             |
| 17.    | Haben sie religiöse, spirituelle oder philosophische Überzeugungen, die zu ihrer persönlichen Zufriedenheit beitragen?          | Ja<br>Mässig<br>Nein   | 0<br>1<br>2           |             |
| 18.    | Wie zufrieden waren sie mit ihrem Leben in den letzten sechs Monaten?   | Sehr zufrieden<br>Zufrieden<br>Weder zufrieden noch unzufrieden<br>Unzufrieden<br>Sehr unzufrieden | 0<br>1<br>2<br>3<br>4 |             |
| 19.    | Wie oft führen sie Tätigkeiten aus, die ihnen wirklich Spass machen?  | Mindestens 1x täglich<br>Mind. 1x pro Woche<br>Mind. 1x pro Monat<br>Nie                           | 0<br>1<br>2<br>3      |             |
| 20.    | Hatten sie im letzten Jahr schwerwiegende persönliche oder psychische Probleme, die eine Behandlung erforderlich machten?       | Ja<br>Nein   | 2<br>0                |             |
| 21.    | Falls sie solche Probleme hatten:<br>Haben sie einen Arzt aufgesucht?   | Ja<br>Nein<br>Hatte nicht das Gefühl, prof. Hilfe zu benötigen                                     | 1<br>2<br>0           |             |

| Fragen |  | Antworten              | Punkte | Ihre Punkte |
|--------|--|------------------------|--------|-------------|
| 22.    | Wie oft nehmen sie Medikamente, z.B. Beruhigungs- oder Kopfschmerzmittel (rezeptfreie und rezeptpflichtige)?                               | Mehr als 4x pro Woche  | 4      |             |
|        |  | 2x bis 4x pro Woche    | 3      |             |
|        |  | 1x pro Woche           | 2      |             |
|        |  | Selten                 | 1      |             |
|        |  | Nie                    | 0      |             |
| 23.    | Wie oft nehmen sie schlaffördernde Mittel (rezeptfreie und rezeptpflichtige)?  | Mehr als 4x pro Woche  | 4      |             |
|        |  | 2x bis 4x pro Woche    | 3      |             |
|        |  | 1x pro Woche           | 2      |             |
|        |  | Selten                 | 1      |             |
|        |  | Nie                    | 0      |             |
| 24.    | Wie oft nehmen sie stimmungsaufhellende oder entspannungsfördernde Mittel (rezeptpflichtige oder rezeptfreie)?                             | Mehr als 4x pro Woche  | 4      |             |
|        |  | Zwei- bis 4x pro Woche | 3      |             |
|        |  | 1x pro Woche           | 2      |             |
|        |  | Selten                 | 1      |             |
|        |  | Nie                    | 0      |             |
| 25.    | Brauchen sie am Morgen einen Kaffee oder einen Tee bzw. ein anderes koffeinhaltiges Getränk, um aufzuwachen bzw. tagsüber wach zu bleiben? | Ja, unbedingt          | 3      |             |
|        |  | Gelegentlich           | 2      |             |
|        |  | Selten                 | 1      |             |
|        |  |                        | 0      |             |
| Total  |  |                        |        |             |

#### Auswertung «Persönliche Stress-Analyse»

##### **Weniger als 20 Punkte:**

Gratulation – Sie lassen sich nicht stressen. Sie leben ausgewogen und scheinen sich selbst und ihr Leben locker im Griff zu haben. Sie finden einen guten Mittelweg zwischen Arbeit und Vergnügen, zwischen Schlaf und Wachzeiten. Deshalb sind sie selten krank und brauchen wenig bzw. gar keine Medikamente. Sie befinden sich deshalb in beneidenswerter Verfassung.

##### **20 bis 40 Punkte:**

Jeder hat so seine Sorgen. Sie lassen sich zwar gelegentlich stressen, aber Grund zur Panik besteht nicht. Sie können ihren Ausgleich noch verbessern. Versuchen sie, sich regelmässiger zu entspannen, und beobachten sie ihre Schlafqualität. Versuchen sie für stressige Situationen im Beruf und im Privatleben ein kleines «Reserve-Zeitpolster» einzuplanen. Reden sie mit Vertrauten über Dinge, die sie beschäftigen, und planen sie wöchentlich zwei ausdauernde Bewegungseinheiten.

##### **Über 40 Punkte:**

Achtung! Sie sind unter Druck. Ihre Stress-Entspannungs-Balance ist nicht mehr ausgewogen, und dies könnte langfristig ihre Gesundheit gefährden. Sie lassen sich zu leicht unter Druck setzen. Probleme mit dem Schlaf und der Ernährung sowie häufigere Krankheiten sind die Folge. Sie sollten ihre Gewohnheiten überdenken. Setzen sie sich Ziele in allen drei Bereichen ihres Lebens (Beruf, Familie und Gesundheit), und starten sie mit kleinen Schritten in der Umsetzung, zum Beispiel täglich wenig Kaffee, aber mindestens zwei Liter Wasser trinken oder zweimal pro Woche einen Spaziergang nur für sich allein.

## 7.11 Sinnvolles Delegieren

### Was ist Delegation?

Delegation ist die Übertragung ...

- ... deutlich abgegrenzter Aufgaben.
- ... der Bedürfnisse, die zur Erledigung dieser Aufgabe notwendig sind.
- ... der damit verbundenen Verantwortung.



### Was wird sinnvoll delegiert («übertragen»)?

1. Jedes Ziel, das Mitarbeiter erreichen können, sowie die mit ihm verbundenen Aufgaben. Die Führungskraft fragt sich bei jeder neuen Aufgabe: «Wozu dient sie?» und «Wer kann sie bis wann übernehmen?»
2. Die zur Zielerreichung erforderlichen Kompetenz, also die Befugnisse, die der Mitarbeiter benötigt, um das Ziel selbständig erreichen zu können.
3. Die dem Ziel und der Kompetenz entsprechende Führungsverantwortung: Die nicht delegierbaren Führungsaufgaben werden effizient wahrgenommen. Handlungsverantwortung: Der Mitarbeiter hat wirkungsvoll gearbeitet und die vereinbarten Ziele erreicht.

### Warum soll delegiert werden?

«Jedes Mal, wenn einem Manager eine Aufgabe routiniert von der Hand geht, soll er sie delegieren!»

1. Führungskräfte sind nicht länger ausschliesslich Spezialisten, sondern Universalisten. Sie sollten sich frei halten von Routine-, Detail- und Spezialisten-Aufgaben. Erst dann wird es möglich, die Mitarbeiter zu Erfolgen zu führen. Delegation kann so – bei Wahrung der Führungsaufgaben – die Autorität einer Führungskraft steigern.
2. Jeder Mitarbeiter braucht - genauso wie jeder Manager – sein eigenes selbstverantwortliches Aufgabengebiet. Dann wird er sich engagieren.
3. Je tiefer in der Hierarchie ein Ziel erreicht wird, desto kostengünstiger (wirtschaftlicher) ist es für das Unternehmen.

Also delegieren ...

1. ... um Aufgaben zu verteilen.
2. ... um Mitarbeiter zu motivieren (Anerkennung, Vertrauen geben, die Arbeit anreichern).
3. ... um Mitarbeiter zu fördern und herauszufordern.
4. ... um Spezialisten heranzubilden (mit all seinen Vor- und Nachteilen).
5. ... um sich als Führungskraft zu entlasten.

## Was sind delegierbare und was nicht delegierbare Aufgaben?

| Nicht-delegierbar  | delegierbar   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitarbeiter auswählen, beurteilen, fördern (lassen).</li> <li>2. Anstösse zur Problemfindung geben.</li> <li>3. Ziele vereinbaren.</li> <li>4. Planen, entscheiden (lassen).</li> <li>5. Delegieren.</li> <li>6. Koordinieren, Organisieren.</li> <li>7. Kommunizieren.</li> <li>8. Motivation erhalten, initiieren.</li> <li>9. Reifegradspezifisch kontrollieren.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Routine-Aufgaben</li> <li>2. Spezial-Aufgaben</li> <li>3. Detail-Aufgaben</li> </ol> <p>=&gt; Was genau, bis wann, an wen delegieren?</p> |
| <p><b>Motto:</b><br/>«Ein Manager wird nicht danach beurteilt, was er tun kann, sondern an dem, was er erreicht / bewirkt und (noch) kontrollieren kann.»</p>  | <p><b>Motto:</b><br/>«Manche kaschieren ihre Unfähigkeit zu managen durch anhäufen von (eigentlich delegierbaren) Arbeit.»</p>  |
| <p><b>Delegation:</b><br/>Aufgaben / Ziele, Kompetenzen und Verantwortung entsprechen einander.</p>  | <p><b>Aufgabenverschiebung:</b><br/>Der Mitarbeiter hat zwar die Aufgaben / Ziele, nicht aber die dafür erforderliche Kompetenz und Verantwortung übertragen bekommen.</p>          |

### Delegieren, Koordinieren und Organisieren

Alle Delegationsbereiche werden durch integrierte Ziele untereinander verbunden und auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet. Vorsicht vor Zäunen, Ressortegoismus und Kompetenzstreitigkeiten! Die Delegationsbereiche werden abgestimmt durch Organisieren und Koordination, d.h. durch zielgerichtetes, aufeinander abgestimmtes Regeln von Sachprozessen und menschlichen Beziehungen.

### Vorsicht! Darauf solltest du achten.

Delegation ist nicht das Abschieben unliebsamer Aufgaben (demotiviert den Mitarbeiter). Das heisst nicht, dass sie nicht im Notfall eine unliebsame Aufgabe an einen Mitarbeiter abgeben können, aber achten sie dabei darauf, dass sie deutlich machen, worum es geht und dass sie nicht immer denselben Mitarbeiter dafür nehmen (Offenheit!). Delegation soll im Zusammenhang mit sorgfältigen Überlegungen zur Personalentwicklung eines Mitarbeiters stehen. Das heisst sie sollten sich Gedanken machen, wohin sie die Mitarbeiter fördern wollen und mit welchen Aufgaben sie das im Besonderen tun könnten. Natürlich hat die Qualität der Erledigung der Aufgaben auch Auswirkungen auf dessen Beurteilung durch sie. Nicht delegieren können sie Führungsaufgaben und Führungsverantwortung.

### Was du vor einem Delegierungsgespräch überlegen musst

- Welches Ziel liegt der Aufgabe zugrunde?
- Wie kann ich die Tätigkeit in einfachen Worten beschreiben?
- Welche Unterlagen / Informationen braucht der Mitarbeiter?
- Welche Kompetenzen muss ich übergeben?

## **Durchführung des Gesprächs**

1. Schilderung der Aufgabe.
2. Welche Mittel / Informationen / Material stehen dem Mitarbeiter zur Verfügung?
3. Warum soll gerade dieser Mitarbeiter die Aufgabe übernehmen? (Aufgabenteilung, Spezialist, Förderung, Motivation)?
4. Ist der Mitarbeiter bereit, fühlt er sich imstande die Aufgabe zu übernehmen?
5. Was fehlt ihm noch dazu (muss er eingearbeitet, weiterentwickelt, speziell geschult werden)?
6. Welchen Zeitbedarf erfordert die Delegation und für welchen Zeitraum ist sie gedacht?
7. Sollte der Mitarbeiter dadurch überlastet sein, welche Umpriorisierung musst du vornehmen?
8. In welchem Zeitraum erfolgt Rückmeldung/Kontrolle/Rückgabe?

## **Welche Probleme kann es geben?**

Seitens des Mitarbeiters:

- Der Mitarbeiter fühlt sich überfordert (sagt es eventuell aber nicht).
- Der Mitarbeiter sagt, er sei überfordert (ist es aber nicht).
- Die übrigen Mitarbeiter sind neidisch und rivalisieren.
- Der Mitarbeiter wird dadurch tatsächlich überlastet – du kannst aber nicht umpriorisieren.
- Der Mitarbeiter gibt die Aufgabe unerledigt zurück, obwohl er ihr gewachsen ist (Rückdelegation).

Seitens der Führungskraft:

- Die Führungskraft kann nicht «loslassen», will alles selbst tun.
- Die Delegation ist keine wirkliche Delegation, die Führungskraft mischt sich dauernd ein, lässt den Mitarbeiter nichts wirklich alleine tun.
- Das Delegationsgespräch war nicht gründlich, der Mitarbeiter weiss nicht genau, was er tun soll.

## **Wem delegieren?**

- Grundsätzlich nur an die direkt unterstellten Mitarbeiter.
- Aber nicht nur an die fähigsten Mitarbeiter delegieren, sondern auch an jene denken, die über freie Arbeitszeit verfügen, die mehr Erfahrung brauchen, deren Fähigkeit geprüft werden sollten.

## **Wie delegieren?**

- Die zum Delegationsbereich gehörenden Aufgaben und Kompetenzen beschreiben, soweit sie nicht in der Stellenbeschreibung festgehalten sind.
- Im Rahmen der delegierten Aufgaben Ziele festlegen. Zielsetzung klarstellen und wenn möglich in mess- und vergleichbaren Grössen ausdrücken.
- Mittel und Informationen zur Verfügung stellen. Verfahren - wenn nötig - bestimmen oder festlegen (den Gestaltungsfreiraum den Fähigkeiten der Mitarbeiter anpassen).
- Endtermin festlegen (bei Einzelauftrag).
- Mögliche Störungen und Probleme abschätzen, Schwierigkeiten voraussehen, sind die fachlichen Voraussetzungen vorhanden, sind die betrieblichen Erfahrungen ausreichend.
- Sind persönliche Probleme möglich, sind sachliche Schwierigkeiten möglich.
- Verständnis überprüfen, bekannt, was, wie, wo, wann zu tun, Zielsetzung akzeptiert, Aufgabenzweck erfasst, Einwände und Vorschläge berücksichtigen, Einwände äussern lassen, Ursachen abklären, eventuell bessere Lösung suchen, deren Auswirkungen bedenken, eventuell Entscheidung modifizieren.

## 7.12 Delegieren – Wie gut bin ich im Delegieren?

- Delegieren sie so frühzeitig wie möglich! Entscheiden sie bereits nach der Aufstellung ihres Arbeitsplanes, was sie delegieren wollen bzw. müssen.
- Delegieren sie entsprechend den Fähigkeiten und Kapazitäten ihrer Mitarbeiter.
- Delegieren sie auch im Hinblick auf die Motivation und Förderung ihrer Mitarbeiter.
- Delegieren sie möglichst vollständige Arbeiten und nicht nur Teilaufgaben.
- Legen sie dar, ob es sich um eine fallweise oder dauerhafte Delegation handelt.
- Delegieren sie gleichartige Aufgaben möglichst dauerhaft an bestimmte Mitarbeiter.
- Vergewissern sie sich, ob der Mitarbeiter auch die Aufgabe übernehmen will und kann.
- Hüten sie sich davor, dieselbe Aufgabe zwei Mitarbeitern gleichzeitig zu übertragen.
- Übertragen sie zusammen mit der Aufgabe auch die nötige Verantwortung und Kompetenzen.
- Geben sie dem Mitarbeiter präzise und vollständige Informationen und prüfen sie, ob sie auch richtig verstanden wurden.
- Erklären sie den Sinn und Zweck der Aufgabe (Motivation und Zielsetzung).
- Bei wichtigen Aufgaben erteilen sie einen schriftlichen Delegationsauftrag.
- Vermeiden sie es, sich ohne wichtigen Grund in den Arbeitsvorgang einzuschalten und so die Delegation zu durchkreuzen.
- Vermitteln sie dem Mitarbeiter das Gefühl, sie bei Problemen immer um Rat fragen zu können.
- Lassen sie in festgelegten Abständen über den Fortschritt der Arbeit berichten.
- Kontrollieren sie das Endergebnis - geben sie Lob und Tadel weiter.



### **Ich delegiere, aber wie?**

#### Selbsteinschätzung

Delegieren heisst nichts anderes, als dass der Teamleiter als «Denker» und «Problemlöser» eigentlich einen mehr oder weniger leeren Schreibtisch haben müsste. Den weitaus grössten Teil seiner Sachaufgabe, seiner «Arbeit», gibt er an seine Mitarbeiter ab. Er gibt dazu allenfalls seine Arbeitsanweisungen und setzt die Termine. Damit er trotzdem weiss, wie die Arbeiten laufen und was in seinem Führungsbereich vor sich geht, muss er sich selbst ein Kontrollsystem schaffen. Delegieren ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe und hat seine Tücken. Die nachfolgende Bewertungstabelle soll ihnen gestatten, ihr eigenes Delegationsverhalten einer Prüfung zu unterziehen. Sollten sie keine unterstellten Mitarbeiter haben, gehen sie so vor, wie sie glauben, dass sie sich verhalten würden.

Geben sie nun jeder Situation ihre Note, indem sie die entsprechende Ziffer einkreisen. Dabei bedeutet 5 die höchste Zustimmung, Note 1 gar keine Zustimmung:

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Ich würde mehr delegieren, aber was ich delegiere, wird nicht immer so gemacht, wie ich es gerne haben möchte.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.  | Ich habe das Gefühl, dass ich gar keine Zeit habe, Vorgänge zu delegieren.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.  | Ich kontrolliere die Arbeiten meiner Mitarbeiter gründlich, ohne dass sie es merken. So kann ich bei Fehlern rechtzeitig eingreifen.                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.  | Ich delegiere alles und gebe den Mitarbeitern die Chance, die Aufgabe ohne mein Eingreifen zu erledigen. Dann kontrolliere ich das Endergebnis.           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.  | Wenn trotz meiner genauen Anweisungen die Aufgaben nicht in meinem Sinn erledigt sind, dann rege ich mich auf.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.  | Ich glaube, dass meine Leute nicht so gewissenhaft sind wie ich. Deshalb werden delegierte Aufgaben nicht in der Weise gelöst, wie ich das selbst tue.    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.  | Ich würde mehr delegieren, glaube aber, dass ich die Aufgaben besser erledigen kann als jemand, dem ich sie übertragen würde.                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8.  | Ich würde mehr delegieren, wenn aber die beauftragte Person ungenügende Arbeit abgeliefert, werde ich dafür kritisiert.                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9.  | Wenn ich bereit wäre zu delegieren, wäre mein Job nicht mehr so interessant.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | Wenn ich delegiere, finde ich, dass am Ende ich dann doch noch einmal alles selbst machen muss.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. | Ich bin bisher nicht davon überzeugt, dass Delegieren tatsächlich Zeit einspart.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. | Ich delegiere klar und knapp eine Aufgabe. Ich erkläre ganz genau, wie die Aufgabe erfüllt werden soll.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. | Ich kann nicht so delegieren, wie ich möchte, weil meine Mitarbeiter nicht genug Fähigkeiten zur Erledigung der Aufgabe haben.                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. | Ich habe den Eindruck, dass ich die Kontrolle verliere, wenn ich delegiere.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. | Ich würde gerne mehr delegieren, aber ich bin eben ein grosser Perfektionist.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. | Ich arbeite viel mehr, als ich sollte.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. | Ich kann zwar die Routinearbeiten an meine Mitarbeiter delegieren, aber ich spüre, dass ich alle Aufgaben, die nicht Routine sind, selbst erledigen muss. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 18.                                       | Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich über alle Details Bescheid weiss. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Ermitteln Sie die Summe in jeder Kolonne: |  |   |   |   |   |   |
| Gesamttotal:                              |  |   |   |   |   |   |

### Ich delegiere, aber wie? Auswertung, Kommentar

- 90 – 72 Punkte Sie unterlassen es geflissentlich, das Arbeitspotential ihrer Mitarbeiter zu nutzen.
- 71 – 54 Punkte Ihre Delegationsgewohnheiten müssen erheblich verbessert werden!
- 53 – 36 Punkte Sie haben verstanden, dass ihre Mitarbeiter ihnen viel Arbeit abnehmen können. Es besteht jedoch noch Möglichkeiten zu weiterer Delegation.
- 35 – 18 Punkte Sie sind eine ausgezeichnete Führungskraft! Sie nutzen die Möglichkeit des Delegierens und fördern so ihre Mitarbeiter.

Schauen sie sich nun auf dem Fragebogen die Aussagen an, die sie mit 4 oder 5 benotet haben. Prüfen sie ihre Möglichkeiten zur Verbesserung des Delegationsverhaltens:

1. Gibt es klare Standards und Ziele für die erwarteten Ergebnisse?
2. Sie führen nicht mehr, weil sie das meiste selbst machen!
3. Kontrollieren sie delegierte Aufgaben im Mitarbeitergespräch.
4. Geben sie ihren Mitarbeitern Spielraum, in dem sie Fehler machen können. Besprechen sie die Ergebnisse, und fördern sie die Selbstkontrolle.
5. Geben sie klare (eventuelle schriftlich) Aufträge. Vereinbaren sie Ziele mit ihren Mitarbeitern.
6. Setzen sie mehr Vertrauen in ihre Mitarbeiter (Vorschuss!).
7. Prüfen sie, welche Aufgaben wirklich durch andere erledigt werden könnten. Fördern sie ihre Mitarbeiter, indem sie sie fordern.
8. Teamleiter sein heisst auch, Risiko wagen! Sie können nicht alle Risiken verhindern. Risiken bringen auch Gewinn.
9. Nehmen sie ihren Mitarbeitern nicht die Chance, sich zu entwickeln.
10. Prüfen sie, ob sie die Aufgabe anfangs klar formuliert haben.
11. Verwenden sie ihre Zeit darauf, mit ihren Leuten über deren Arbeit zu sprechen, welche sie ihnen übergeben haben.
12. Delegieren macht findig, wie eine Aufgabe am besten gelöst werden kann.
13. Fördern sie ihre Mitarbeiter, indem sie sie fordern!
14. Prüfen sie, welche Aufgaben sie delegieren können, und tun sie es!
15. So können sie ihre Mitarbeiter nicht entwickeln. Delegieren sie auch anspruchsvolle Aufgaben. Nur so können sie ihre Mitarbeiter fördern und sie sich selbst wirkungsvoll entlasten.

Vereinbaren sie mit ihren Vorgesetzten die Standards und Ziele. Es ist selbstverständlich, dass sie bezüglich der von ihnen weiterdelegierten Aufgaben nicht alle Daten und Fakten präsent haben können.

# 8 Ergebnisse präsentieren

## 8.1 Mitreissend präsentieren mit Flip-Chart und Power Point

Frei reden, überzeugend auftreten und sicher auf andere wirken sind heute wichtige Voraussetzungen für den persönlichen und beruflichen Erfolg. Wer rhetorisch geschult ist, kennt die Zusammenhänge zwischen der Rede und ihrer Wirkung bei den Zuhörern.

Was ist Rhetorik?

Unter Rhetorik versteht man die Lehre von den Methoden effektiver sprachlicher (verbaler) und nichtsprachlicher (nonverbaler) Mitteilung mit dem Ziel, etwas zu bewirken.

Rhetorik ist also die Kunst:

- die richtigen Gedanken,
  - mit den richtigen Worten und Gesten,
  - unter Berücksichtigung der Zuhörenden,
  - mit Überzeugung
- ...anzusprechen.



Worauf kommt es beim Sprechen an?

- Zuhörende wollen verstehen können.
- Zuhörende wollen, dass jemand unterhaltsam ist.

Das Sprechtempo:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Extreme vermeiden              | Zu schnelles Reden wird unbewusst als Nervosität wahrgenommen. Zu langsames Reden wirkt schwerfällig, langweilig und schläfert ein. |
| Sprechtempo dem Thema anpassen | Wechselndes Sprechtempo kann die Spannung erhöhen. Bremsen sie, wenn sie etwas unterstreichen oder betonen wollen.                  |

Die Lautstärke:

|                     |   |
|---------------------|---|
| Lautstärke anpassen | Wechseln sie die Lautstärke, bleiben sie nicht eintönig. Das wirkt dynamisch und selbstsicher. Die Lautstärke muss so sein, dass alle sie gut verstehen können. Sie darf nicht so laut sein, dass sie unangenehm wirkt. |
|---------------------|---|

Die Betonung:

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Betonung bringt Individualität | Erst die richtige Betonung macht das Individuelle ihrer Rede aus und gibt ihr Leben. Die Betonung sollte daher immer auf dem Satzteil sein, der ihnen am wichtigsten ist. Das macht ihre Aussage prägnant und wirkt belebend und stimulierend auf ihre Zuhörenden. |
|--------------------------------|--|

Sprechpausen:

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| Sprechpausen sinnvoll einsetzen | <p>Beim Sprechen braucht man Pausen. In diesen Pausen kann und muss man vor allem atmen. Kurze Pausen sind daher auch in Reden nichts Ungewöhnliches. Pausen sind auch Gelegenheiten, sich zu sammeln, um nach Formulierungen zu suchen, Spannung aufzubauen und Wichtiges zu betonen.</p> <p>Ihre Zuhörer brauchen diese Pausen auch, um das Gehörte zu «verdauen». Nutzen sie Pausen und werden sie nicht nervös, wenn sie einmal kurz nichts sagen. Wichtig ist, dass das Publikum merkt, dass von ihnen noch etwas kommt.</p> |
|---------------------------------|---|

Rednerische Qualitätsmerkmale:

|                    |  |
|--------------------|--|
| Kürze und Relevanz | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschränken sie sich auf das Wesentliche.</li> <li>– Vermeiden sie Weitschweifigkeiten.</li> <li>– Vermeiden sie assoziatives Reden. (assoziatives Reden heisst: das sagen, was einem gerade in den Sinn kommt).</li> <li>– Halten sie ein konkretes Ziel der Rede vor Augen.</li> <li>– Beurteilen sie die Überzeugungskraft ihrer Aussagen aus Sicht der Zuhörenden.</li> </ul> |
|--------------------|--|

|                 |   |
|-----------------|---|
| Stimulanzmittel | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Seien sie selbst engagiert und überzeugt.</li> <li>– Setzen sie die Körpersprache ein.</li> <li>– Setzen sie ihre Stimme richtig ein.</li> <li>– Verwenden sie anschauliche Beispiele und Vergleiche.</li> <li>– Sprechen sie die Sinne der Zuhörenden an, sprechen sie anschaulich, konkret anstatt theoretisch, abstrakt.</li> </ul> |
|-----------------|---|

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Erkennbare Struktur und Zielsetzung | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Denken sie an eine klare Zielorientierung.</li> <li>– Achten sie auf einen transparenten Aufbau ihrer Rede.</li> <li>– Achten sie auf eine erkennbare Gliederung.</li> </ul> |
|-------------------------------------|---|

|                  |   |
|------------------|---|
| Verständlichkeit | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verwenden sie kurze Sätze.</li> <li>– Vermeiden sie Fremdwörter.</li> <li>– Sprechen sie die Sprache der Zuhörenden.</li> <li>– Sprechen sie frei, lesen sie nicht von vorbereiteten Texten ab.</li> </ul> |
|------------------|---|

## 8.2 Die Körpersprache

Körpersprache unterstützt verbale Aussagen

Wenn wir von der Körpersprache reden, ist damit die Unterstützung unserer verbalen Aussagen durch Gestik, Mimik und körperliche Aktivität gemeint.

Körperliche Aktivität

Grundsätzlich können wir mit folgenden Körperteilen agieren und wirken:

Blickkontakt

Körperhaltung

Mimik / Gestik

Erst durch die Körpersprache, durch die Mimik, Gestik und Blickkontakt, gelingt es dem Redner, seine Ausführungen visuell zu unterstützen und so besser zu wirken. Die Zuhörenden können auch «sehen», was sie hören, und hören, was sie sehen.



## 8.3 Der erste Eindruck

You never get a seconde chance to make your first Impression!

Wir machen uns unbewusst von jedem Gesprächspartner sofort ein Bild, das sehr dauerhaft sein kann – der so genannte erste Eindruck. Wir beurteilen die Menschen dabei häufig aufgrund ihrer Körperhaltung und ihrer Bewegung (Motorik).

- Strahlt die Person durch harmonische, gleichmässige Bewegungen Ruhe aus?
- Gelingt es der Person, durch Blickkontakt eine Brücke zu den Zuhörenden zu schlagen?
- Wirkt die Person durch fahrig, unkontrollierte Bewegungen und unsten oder fehlenden Blickkontakt nervös und gehemmt?



Intuitiv merken wir an der Körpersprache, wie es unserem Gegenüber geht. Deshalb ist es wichtig, durch Üben die Körpersprache beherrschen zu lernen. Denn erst durch eine positive Körpersprache können wir als Rednerin und Redner und als Mensch überzeugend wirken.

Körpersprache beherrschen lernen

Interessant sind für die Redenden auch die Reaktionen des Publikums. Die Körpersprache des Publikums ist interpretierbar, so dass Rückschlüsse auf die rednerische Wirkung gezogen werden können. Plötzliche Haltungsänderungen, Änderung der Blickrichtung oder kleine Bewegungen können den Redenden zeigen, wie die Zuhörenden das Gesagte aufgenommen haben. Wie sieht das konkret aus?

## 8.4 Die Augen

- Wenn sie zu einem Publikum reden müssen, beginnen sie erst dann zu reden, wenn sie Blickkontakt aufgenommen haben!
- Lassen sie ihren Blick durch die Runde schweifen und suchen sie den Kontakt mit den Zuhörenden, die ein freundliches Gesicht machen, die ihnen wohlgesinnt sind und Interesse zeigen. Das gibt ihnen die nötige Sicherheit und Ruhe.
- Sie sollten die anderen Zuhörenden nicht vergessen und den Blickkontakt zu ihnen suchen. Wichtig ist, dass sie die Zuhörenden auf den Plätzen am Rand, ganz links und rechts neben sich, nicht vergessen!

## 8.5 Die Mimik

Mimik nennt man die verschiedenen Gesichtsausdrücke, die wir mit den Muskeln unseres Gesichts erzeugen können. Man hat im menschlichen Gesicht 49 Bewegungsdimensionen festgestellt. Die Mimik drückt unsere Gefühle aus: Zuversicht, Freude, Glück, Erregung, aber auch Stress, Schmerz, Erschöpfung usw.

- Wichtig ist die Mimik vor allem da, wo es um die Beziehung des Redenden zum Publikum geht. Ein unfreundliches, verkniffenes Gesicht trägt nicht zu einem positiven Verhältnis zum Publikum bei.
- Man kann häufig beobachten, dass sich die Mimik des Publikums derjenigen des Redenden anpasst. Ein freundliches, offenes Gesicht beeinflusst also ganz entscheidend die Stimmung der Zuhörenden.



## 8.6 Die Gestik

Die Gestik ist ein optisches rednerisches Mittel, mit dem das Gesprochene verstärkt und prägnant gemacht wird. Die Gestik wird mit den Händen und den Armen ausgeführt. Redende unterstreichen mit ihren Gesten, was sie mit Worten mitteilen, sie verstärken und unterstreichen so das Gesagte.

- Das für Redende entscheidende an der Gestik ist ihre positive oder negative Wirkung auf die Zuhörenden. Da die Gestik immer entweder positiv oder negativ wirkt, müssen wir sie beherrschen und richtig einsetzen.
- Wir können die Gestik nicht einfach abschalten, etwas dadurch, dass wir sie unterlassen, indem wir die Arme einfach hängen lassen. Gerade diese Geste wird von den Zuhörenden besonders negativ empfunden.



Neun Regeln der Gestik:

|   |   |
|---|---|
| Regel 1<br>Kongruenz                                      | Was wir äussern, muss mit unserer Gestik übereinstimmen. So genannt inkongruentes oder paradoxes Vermeiden müssen wir unbedingt vermeiden.  |
| Regel 2<br>Richtiger Beginn                               | Bei einer erfolgreichen Gestik kommt die Geste einen Moment früher als die Aussage, auf die sie sich bezieht. Das über die Gestik vermittelte Gewicht, das wir einer Aussage geben, verstärken wir gleichzeitig durch die stimmliche Betonung.  |
| Regel 3<br>Dauer  | Die Geste sollte etwas länger dauern als die zu betonende Aussage. Dadurch kann die Prägnanz der Aussage beim Publikum verstärkt werden und das wichtige Wort wirkt länger nach.  |
| Regel 4<br>Identifikation                                 | Redende sollten die Gestik so einsetzen, dass die Zuhörenden sie richtig interpretieren. Der Redende sollte sich der Wirkung einer Geste sicher sein. Die Gesten müssen ausdrücken, was der Redende fühlt, nur das wirkt echt und überzeugend.  |
| Regel 5<br>Häufigkeit                                     | Es sollten nicht möglichst viele Gesten ausgeführt werden, sondern nur so viele, wie zur Unterstreichung einer wichtigen Aussage nötig sind. Zu viele Gesten werden häufig als Herumfuchteln empfunden.   |
| Regel 6<br>Gang und Haltung verraten mehr als das Gesicht | Achten sie auf ihre Körperhaltung! Wenn sie einen Raum betreten, tun sie es mit Selbstsicherheit und einem normalen, raumgreifenden Schritt. Wenn sie ihren Standpunkt erreicht haben, stellen sie sich weder zu schmal (Zeichen von Unsicherheit) noch zu breitbeinig hin (Dominanzstreben). Stehen sie aufrecht und locker, gehen sie ruhig mal ein Stück vor, um ein Argument zu unterstreichen. |
| Regel 7<br>Nicht an Nase oder Kinn fassen                 | Vermeiden sie es, sich während des Sprechens an die Nase, an den Mund oder ans Kinn zu fassen! Dies sind Anzeichen für Verlegenheit. Ausserdem erwecken sie damit unterschwellig den Eindruck «Ich bin ertappt».  |

|   |   |
|---|---|
| <p>Regel 8<br/>Griff ans Ohr gilt als Bestrafungsgeste</p>                | <p>Greifen sie sich niemals ans Ohr, wenn ihr Gesprächspartner etwas Unangenehmes sagt. Psychologen und Verhaltensforscher deuten den Griff ans Ohrläppchen als Bestrafungsgeste – sie zeigen, dass sie dem anderen diese Aussage übelnehmen.</p> |
| <p>Regel 9<br/>Hände vor der Brust ist ein Anzeichen für Unsicherheit</p> | <p>Falten sie die Hände nicht vor der Brust. Dies ist ein Anzeichen für Verkrampfung und Unsicherheit. Krallen sie Ihre Hände nicht in die Stuhllehnen, wenden sie sich ihrem Gesprächspartner zu, allerdings ohne ihm zu nahe zu kommen.</p>     |

## 8.7 Die Körperhaltung

Gute Sprecher üben und arbeiten an ihrer Körperhaltung, denn nicht nur das Erscheinungsbild, auch das Auftreten während der Rede signalisieren dem Publikum Selbstsicherheit oder Unsicherheit, Ruhe oder Nervosität, Offenheit gegenüber dem Publikum oder Angst vor den Zuhörenden.

Die Ausgangskörperhaltung nennt man auch rhetorische Grundhaltung. Sie muss drei Voraussetzungen erfüllen:

- Aufrecht, frontal, zugewandt, offen (nicht versteckt) stehen.
- Beidbeinig, feststehen, mit erhobenem Kopf, aber nicht «hochnäsig».
- Ruhig stehen (stellen sie sich eine Zeitung unter ihren Füßen vor).
- Aufrecht stehen.
- Füße parallel nebeneinander oder leicht nach aussen geöffnet mit den Fussspitzen in einem Winkel vom 45 Grad zueinander.

### Gesamteindruck

Zum Gesamteindruck tragen bei:

- Mimik, Gestik, Haltung (55%)
- Stimme (38%)
- Inhalt des Gesagten (7%)

## 8.8 Umgang mit Lampenfieber

### Stress als Ursache des Lampenfiebers

Stress ist die Bezeichnung für eine spezifische, durch äussere Reize (Stressoren) hervorgerufene psychische und physische Körperreaktion von Tieren und Menschen, die zur Bewältigung besonders gesteigerter Anforderungen befähigt. Das Wort Stress (engl. Druck, Anspannung) stammt ursprünglich nicht aus der Psychologie, sondern aus der Werkstoffkunde und bezeichnet den Zug oder Druck auf ein Material. 1936 wurde der Ausdruck durch den Zoologen Hans Selye aus der Physik entlehnt, um eine «unspezifische Reaktion des Körpers auf jegliche Anforderung» zu benennen.

### Disstress und Eustress

Unter Disstress versteht man das, was landläufig als «Stress» bezeichnet wird. Disstress (dis = schlecht, krankhaft) ist die als belastend (negativ) empfundene Form von Stress, die Symptome wie Nervosität, Magenbeschwerden, Schlafstörungen, Kopfschmerzen usw. zur Folge hat. Es gibt daneben auch einen positiv empfundenen Stress, den Eustress.



### Eigene Erfahrungen das Lampenfieber zu überwinden

Lampenfieber zulassen:

Das war für mich der schwierigste und wichtigste Schritt überhaupt. Weil ich mich anfangs so dagegen gewehrt hatte, habe ich es noch stärker wahrgenommen. Ich habe gelernt, dieses «Fieber» zu akzeptieren und nicht als Negatives, – sondern im Gegenteil – als etwas Positives anzunehmen. Denn das Lampenfieber führt dazu, dass ich mich besonders gut vorbereite und dann viel konzentrierter bei der Sache bin. Was mir nicht bewusst war, die Zuhörer nehmen mein Lampenfieber in der Regel gar nicht wahr. Das war für mich eine grosse Überraschung. Bei einem Vortrag war ich sehr nervös und spürte meine «Butterknie», die Hände waren feucht. Als nach dem Vortrag ein Freund und eine Bekannte, die unter den Zuhörern waren, mir erzählten, dass sie überhaupt nichts von meiner Nervosität gemerkt haben, war ich doch eher überrascht.

Und das bestätigte mir auch ein Rhetorik-Coach:

Die Zuhörer nehmen die Nervosität bzw. das Lampenfieber des Vortragenden in der Regel gar nicht wahr und falls doch, wird das von ihnen überhaupt nicht als negativ empfunden – im Gegenteil.

### Sicherer Einstieg

Natürlich ist eine gute Vorbereitung für den Vortrag, die Rede etc. enorm wichtig. Je besser die Vorbereitung, desto sicherer fühlt man sich und desto geringer das Lampenfieber. Aber das Wichtigste ist der Einstieg bzw. Beginn. Ich habe anfangs die ersten paar Sätze auswendig gelernt. Denn wenn der Beginn ruckelfrei über die Bühne läuft, hat man in der Regel schon gewonnen.

### Frühzeitig vor Ort

Ich bin stets frühzeitig am Seminarort, bereite mit meiner Checkliste alles vor, mache mich mit den Örtlichkeiten vertraut. Von der Zeit plane ich meine Ankunft am Seminarort so ein, dass ich nach den Vorbereitungen noch mindestens eine Stunde bis Seminarbeginn habe. Diese «Zeitsicherheit» senkt den Lampenfieber-Pegel.

### Plaudern mit den Zuhörern

Etwas Smalltalk mit den Zuhörern vor Beginn der Rede oder der Veranstaltung ist für mich ein sehr effektives Mittel gegen die Nervosität.

### Spannung abbauen

Einen Teil der durch das Lampenfieber erzeugten inneren Anspannung lässt sich gut mit einfachen Mitteln abbauen: Treppen steigen, einmal möglichst lange die Luft anhalten oder alle Muskeln 10 Sekunden kräftig anspannen, dann entspannen und nochmals anspannen. Das wirkt bei mir.

### Freundliche Gesichter

Während des Seminars suche ich mir unter den Teilnehmern «freundliche Gesichter» aus. Natürlich blicke ich auch in alle anderen Gesichter, aber die freundlichen und interessierten sind meine Ankerpunkte.

### Die drei Faktoren des Präsentationserfolgs:



Weisst einer dieser drei Faktoren Schwachpunkte auf, leidet die gesamte Präsentation und der Erfolg ist fraglich!

| 3 Kompetenzen eines Referenten / Referentin      |   |   |
|--|---|---|
| Persönliches Auftreten<br>=<br>Soziale Kompetenz | Referats Inhalt<br>=<br>Fachliche Kompetenz | Referats Gestaltung<br>=<br>Methodische Kompetenz |
| Selbstsicherheit, Überzeugungskraft              | einzigartig                                 | Adressatengerecht                                 |
| Eingehen auf Teilnehmende                        | fesselnd                                    | Verständlichkeit                                  |
| Körpersprache                                    | zeitgemäss                                  | Gliederung  |
| Gestik / Mimik                                   | arbeitserleichternd                         | Spannungskurve                                    |
| Ausstrahlung                                     | Geld- oder zeitsparend                      | Medieneinsatz                                     |
| Kleidung   | lehrreich                                   | Effektivität                                      |

## 8.9 Redestruktur

Beispiel: Rede anlässlich einer Beförderung. Besonderheit hier: Der Beförderte verlässt die Firmenzentrale und wird Leiter einer Niederlassung an anderem Ort / evtl. im Ausland. Hier empfiehlt sich auf Anhieb etwa folgende Gliederung:

- Begrüssung des Publikums
- Besondere Anrede des Beförderten:
  - *«Und nun zu Ihnen, lieber Herr ... (Beförderter) – dem eigentlichen Grund für unser Zusammentreffen –, ein besonders herzliches Willkommen!»*
- Anlass der Veranstaltung:
  - *«Wir sind hier, um uns mit Ihnen zu freuen ...»*
- Beruflicher Werdegang des Beförderten:
  - *«Ihre Karriere begann, als Sie ...»*
- Seine Rolle als Kollege:
  - *«Ihre Kolleginnen und Kollegen lassen Sie ungern ziehen. Ich selbst habe immer wieder miterlebt, dass Teamgeist bei Ihnen grossgeschrieben wird. So kann ich mich an einen Fall erinnern, der jetzt etwa ein Jahr zurückliegt: ...»*
- Seine Rolle als Experte/Fachmann/Spezialist:
  - *«Sie zeichnen sich durch Fachkenntnis und Erfahrung aus, über die nur wenige verfügen. Ich nenne hier unter anderem Ihre Kenntnisse in ...»*
- Persönliche Gefühle:
  - *«Ich freue mich für Sie! / Wer sollte es mehr verdient haben als Sie!»*
- Zukunftsperspektiven – die neue Aufgabe:
  - *«Sie stehen jetzt vor neuen Herausforderungen. Ich bin zuversichtlich, dass Sie diese meistern werden.»*
- Botschaft an die Zuhörer:
  - *«Wer die Karriere von Herrn ... (Beförderter) verfolgt, kann daraus auch Zuversicht und Ermunterung für sich selber gewinnen. Ist Herr ... (Beförderter) doch das lebendige Beispiel dafür, welche attraktiven Aufstiegschancen und Verdienstmöglichkeiten die Firma engagierten Mitarbeitern bietet.»*
- Dank für bisherige Zusammenarbeit / geleistete Arbeit:
  - *Wir waren nicht immer derselben Meinung. Damit kann ich leben. Sehr gut sogar. Schliesslich hat ein kluger Mann einmal gesagt: «Wenn zwei Führungskräfte immer der gleichen Meinung sind, ist einer von ihnen überflüssig!»*
- Gute Wünsche für die Zukunft:
  - *«Viel Erfolg in Ihrer neuen Position / bei Ihrer neuen Aufgabe!»*
- Händedruck (falls der Beförderte den Geschäftsbereich des Redners verlässt, zusätzlich zum Handschlag: Überreichung eines Erinnerungs- bzw. Abschiedsgeschenks).

## Übersicht: Weitere bewährte Rede-Strukturen

| Rede-Struktur  | Beispiel   |
|--|--|
| <b>Ablaufstruktur 1:</b><br>1. Gestern<br>2. Heute<br>3. Morgen  | <b>Hochzeitsrede:</b><br>1. Kindheitsgeschichten, Kennenlernen<br>2. Feier<br>3. Wünsche für die Zukunft   |
| <b>Ablaufstruktur 2:</b><br>Vom Beginn bis heute   | <b>Richtfestrede:</b><br>Idee – Suche Architekt – Pläne, Ideen – Rohbau – Schwierigkeiten – Richtfest  |
| <b>Klassischer Fünfsatz:</b><br>1. Thema<br>2. These<br>3. Begründung<br>4. Fazit<br>5. Aufforderung           | <b>Rede «Gesunde Ernährung»:</b><br>1. Ernährung der Kinder.<br>2. Kinder essen ungesund.<br>3. Fettsucht bei Kindern.<br>4. Kinder müssen vollwertig ernährt werden.<br>5. Nur noch mit vollwertigen Produkten kochen.    |
| <b>Problemlösungsformel:</b><br>1. Problem<br>2. Ursache<br>3. Ziel<br>4. Lösungsvorschlag<br>5. Aufforderung  | <b>Rede «Outsourcing»:</b><br>1. Hohe Kosten<br>2. Interne Dienstleistungen werden von eigenen Mitarbeitern erbracht.<br>3. Kostenreduktion<br>4. Outsourcing der Kantine<br>5. Unterstützen sie mich bei diesem Vorhaben! |
| <b>Pro-Kontra-Formel:</b><br>1. Thema<br>2. Gegenposition<br>3. Eigene Position<br>4. Fazit<br>5. Aufforderung | <b>Pensionierungsrede:</b><br>1. Alter<br>2. Mit 65 sollte man sich zurückziehen<br>3. Mit 65 kann man noch viel erleben<br>4. Der Jubilar sollte weiterhin aktiv sein<br>5. Nutzen sie die Zeit, die Sie jetzt haben!     |
| <b>These-Antithese-Formel:</b><br>1. Thema<br>2. These<br>3. Antithese<br>4. Synthese<br>5. Aufforderung       | <b>Rede «Rauchen im Betrieb»:</b><br>1. Rauchen im Betrieb<br>2. Nichtraucher müssen geschützt werden<br>3. Bedürfnisbefriedigung der Raucher<br>4. Raucherzonen im Betrieb<br>5. Stimmen sie für rauchfreie Zonen!        |

## 8.10 Formulieren der Rede

Das Wichtigste: Schreiben sie, wie sie sprechen!

- Schreiben sie so, wie sie im Alltag sprechen. Bilden sie einfache, kurze und klare Sätze.
- Verwenden sie möglichst wenige Fremdwörter. Ihre Rede sollte für alle Zuhörer verständlich sein.
- Formulieren sie bildhaft und plastisch. «Worte muss man sehen können!».
- Verzichten sie auf Floskeln.



Das A und O der Rede-Sprache

Wenn sie das A und O der Redesprache beherrschen, haben sie schon halb gewonnen. Hier sind die 4 goldenen Regeln für gute Reden:

### **Regel 1:**

Bauen sie ihre Rede Stein für Stein auf. Der Zuhörer hat keinen Überblick, wohin der Redner will. Er hat keine Gliederung und kein Konzept in der Hand. Der Hörer braucht also jemanden, der ihn durch die Rede führt. Und dabei will er nicht überfordert werden. Bauen sie daher ihre Rede linear auf. Offerieren sie ihren Zuhörern das, was sie sagen wollen, nicht auf einmal, sondern stückweise, Stein für Stein.

### **Regel 2:**

Informieren sie, ohne zu überladen. Weniger ist mehr, überschütten sie ihre Zuhörer nicht mit Daten, Zahlen und Fakten. Ihre Zuhörer können nur einen Teil von dem verarbeiten, was sie sagen. Und das ist erstaunlich wenig, wie wahrnehmungspsychologische Tests ergeben haben. Etwa 1/3 der Aussagen eines Redners geht beim Publikum verloren. Halten sie sich daher an die Regel: Lieber weniger Information, die aber garantiert ankommt, als zu viel Information, in der das Publikum förmlich ertrinkt. Für den Erfolg ihrer Rede ist nicht entscheidend, wie viele Informationen sie den Zuhörern geben, sondern wie viele (und welche) ihrer Informationen die Zuhörer aufnehmen und verarbeiten können.

### **Regel 3:**

Geben sie Orientierung. Je nachdem, wie viel das Publikum zu verdauen hat, muss ihr Rede-Text Unterbrechungen haben. Geben sie Gelegenheit, Gehörtes zu reflektieren und Luft zu holen. Fassen sie immer wieder zusammen, und setzen sie so klare Orientierungspunkte:

- Wo sind wir jetzt?
- Was hatten wir schon?
- Wie lautet das (Zwischen-)Fazit?
- Was kommt als Nächstes?

#### **Regel 4:**

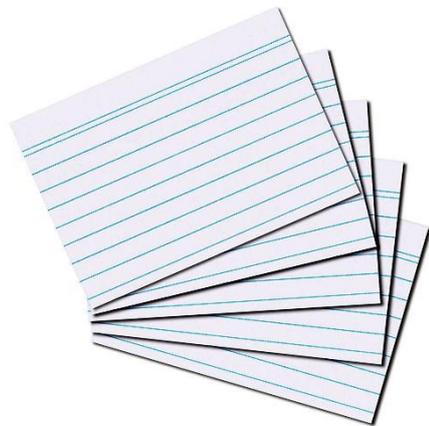
Sichern sie die Verständlichkeit. Die Kernfrage: Verstehen ihre Zuhörer, was sie meinen? Prüfen sie jeden Satz ihrer Rede auf Verständlichkeit und Akzeptanzfähigkeit:

- Kurz ist besser als lang.
- Konkret ist besser als abstrakt.
- Aktiv ist besser als passiv.
- Vertrautes der eigenen Sprache ist besser als Fremdes.
- Positives ist besser als Negatives.

Vor allem die wichtigen Aussagen ihrer Rede – das, worauf es ihnen ankommt – sollten sie griffig, einprägsam und kurz formulieren. Streichen sie Füllwörter: Die schleichen sich überall ein, drängen sich dazwischen und verstellen den Blick auf das Wesentliche. «Schlanke» Sprache ist gefragt.

### **8.11 Manuskripttechnik**

Das Stichwortmanuskript erleichtert vor allem bei längeren und umfangreicheren Vorträgen oder Präsentationen die Erinnerung an Details und die genaue Abfolge der Gedanken oder Argumente. Ein gutes Stichwortmanuskript führt zur Disziplinierung des eigenen Präsentationsstils. Es dient darüber hinaus als Formulierungsbasis und kann im Einzelfall auch kurze ausformulierte Textpassagen enthalten. Dies ist besonders bei wichtigen Einleitungs- oder Schlusssätzen zu empfehlen. Auch wörtliche Zitate sollten dort notiert werden. Das Stichwortmanuskript wird zu einer Stütze gegen die Angst davor, an einer wichtigen Stelle nicht mehr weiter zu wissen. Dabei gilt es aber einige Grundregeln zu beachten!



### **9 Tipps zur optischen Gestaltung Ihres Manuskripts**

Bereiten sie ihr Manuskript so auf, dass es optimal zu handhaben und zu lesen ist:

1. Die richtige Schriftgrösse liegt bei 18 Punkt. So brauchen sie sich nicht so dicht über ihr Manuskript zu beugen, sondern können aufrecht stehen oder sitzen bleiben.
2. Wählen sie eine ihnen vertraute, gut lesbare Schrift; schreiben Sie weder in VERSALIEN noch mit gesperrten Lettern.
3. Lassen sie genügend Zeilenabstand (1,5-fach) – dann findet ihr Auge während des Vortrags schneller zur richtigen Zeile.
4. Stichwortzettel – Vielfach bereitet das Strukturieren der Stichwortkarte für ein Kärtchenmanuskript zu Beginn Mühe. Versuchen sie, ihre Rede oder ihren Vortrag zuerst in einfache Sätze niederzuschreiben und benützen sie anschliessend diese Sätze um die wichtigsten Wörter zu unterstreichen und auf ihre Stichwortzettel zu übertragen. Durch die Stichworte wird das Abrufen ihres Wissens erleichtert.
5. Beschreiben sie nur eine Seite ihres Papiers – und hier nur die obere Hälfte. So vermeiden Sie, dass ihr Kinn beim Lesen immer mehr auf die Brust rutscht. Zum anderen sinkt die Gefahr, dass sie nach einem Blick ins Publikum den Faden verlieren.
6. Umblättern nicht ins Stocken.
7. Lassen sie rechts einen etwa 7 cm breiten Rand für Regieanweisungen (z.B. lauter / leiser sprechen) und ggf. für die Planung ihres Zeitbudgets.
8. Heben sie ihre wichtigsten Aussagen im Text durch Unterstreichungen hervor, oder markieren sie die betreffenden Stellen mit einem Textmarker.
9. Nummerieren sie die Seiten durch, für den Fall, dass ihnen das Manuskript zu Boden fällt.

### **Fehlerquellen im Umgang mit dem Stichwortmanuskript**

- Das wörtliche Aufschreiben einer Rede ist sehr gefährlich, weil es dazu verleitet, hinterher abzulesen und nicht nach natürlichen Ausdrücken zu suchen. Ausserdem ist es sehr schwer den Faden wieder zu finden, wenn man einmal nicht mehr weiss, wo im Manuskript man gerade steckt. Manchmal verleitet das wörtliche Aufschreiben auch dazu, einige Passagen der Rede auswendig zu lernen. Dadurch geht ein wichtiges Element der lebendigen und überzeugenden Rede verloren.
- Ein volles Stichwortmanuskript kann dazu verleiten, immer wieder darauf zu schauen und den Blickkontakt mit dem Publikum zu vernachlässigen. Dadurch verliert man den Kontakt und kann die Reaktionen des Publikums nicht mehr wahrnehmen.
- Manchen Rednern fällt es sehr schwer, sich von ihrem Konzept zu lösen, wenn es die Situation erfordert. Beachten sie auch bei Vorträgen, dass nicht immer alles gesagt werden muss und der Zuhörer oft nicht weiss, was noch alles zu ihrem Thema gehören könnte.
- Ein zu grosses Stichwortmanuskript führt dazu, dass ihre Gestik stark eingeschränkt ist und jede Bewegung der Hand, die das Konzept hält, deutlich verstärkt wird. Ein kleines, kaum merkliches Zittern wird dadurch erst auffällig.
- Halten sie sich nicht an ihrem Stichwortmanuskript fest oder benutzen sie es als Deckung.

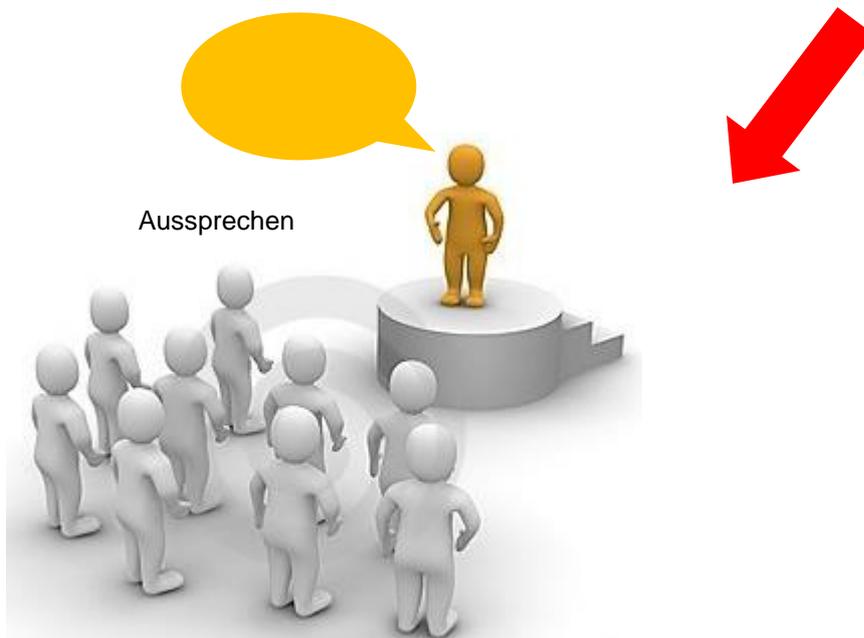
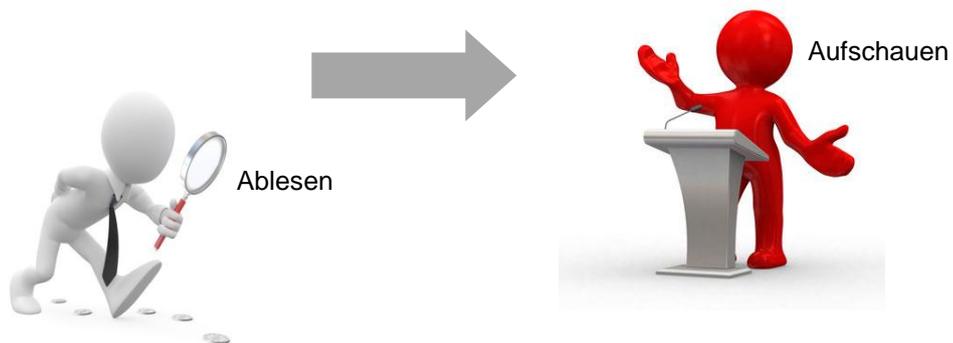
### **Zusammenfassung:**

- möglichst wenig Text
- gross und deutlich geschrieben
- übersichtlich angeordnet
- klare Gliederung
- logische Struktur
- DIN A 5 Karteikarten im Querformat
- nur eine Seite beschreiben
- nur wenige Stichworte auf eine Karte
- Karten durchnummerieren
- Regieanweisungen am Rand, z.B. Pause, Blickkontakt, langsam sprechen etc.

## 8.12 Drei-A-Technik

Die Drei-A-Technik erinnert uns daran, wie wir mit dem Stichwortmanuskript umgehen sollen. Besonders wichtig ist, dass wir erst dann sprechen, wenn wir wieder Blickkontakt zum Publikum aufgenommen haben, keinesfalls, wenn wir noch den Blick ins Manuskript gesenkt haben. Gönnen sie ihren Zuhörern ruhig ein paar kleine Pausen. Merken sie sich gut, wofür die 3 As stehen:

1. Ablesen
2. Aufschauen
3. Aussprechen



## 8.13 Flip-Chart – Der Kampf mit dem Papier

Flip-Charts gehören heute zur Standardausrüstung in jedem Konferenzhotel und in den Besprechungsräumen der Unternehmen.

Doch Vorsicht! Flip-Charts können tückisch sein!

Auch sie müssen womöglich damit rechnen, dass ihnen ein wackelig aufgestelltes oder veraltetes Modell plötzlich polternd zu Boden fällt. Sie wären auch nicht der erste Referent, der bei einem unbedachten Schritt über die Beine des Gestells stolpert und damit ungewollt zur Unterhaltung der Zuhörer beiträgt. Vielleicht verletzen sie sich auch die Finger, wenn sie versuchen, den Papierblock am Flip-Chart zu wechseln. Obwohl es längst Modelle gibt, bei denen das Papierwechseln mit einem Handgriff zu machen ist, schaffen sich immer noch viele Hotels die gefährlichsten Fingerklemmen an, die man sich nur vorstellen kann.

Das Flip-Chart ist in seiner Anwendung mit der traditionellen Wandtafel verwandt. Zur Ausrüstung gehört der Ständer mit einer Haltevorrichtung für den etwa 70 bis 100 cm grossen Papierblock. Es ist besonders gut für die Arbeit mit kleinen Gruppen und für die Präsentation vor bis zu zwanzig Personen geeignet. Das Papier wird mit dicken Filzstiften beschrieben. Durch Farben können die Darstellungen optisch sehr gut aufbereitet werden. Für ihre Vorträge oder Präsentationen mit dem Flip-Chart sollten sie zumindest teilweise die Darstellungen vorbereiten. Sie können dann von Papier zu Papier weiterblättern und spontan Änderungen oder Ergänzungen mit farbigen Stiften einfügen. Das macht ihren Vortrag lebendig und flexibel.

Das Flip-Chart bietet ganz bestimmte Vorteile:

1. Anders als bei der Tafel müssen sie beim Flip-Chart nicht alles selber schreiben oder zeichnen. Sie können einen Grossteil der Vorbereitungen delegieren. Wenn ihre Handschrift nicht sehr leserlich ist, kann jemand mit «schöner» Schrift die Blätter vorbereiten. Sie können vorab oder während des Vortrags Bilder, Kärtchen, Grafiken und ähnliches auf das Papier kleben.
2. Anders als beim Folienvortrag müssen die besprochenen Blätter des Flip-Charts nicht aus dem Blickfeld der Zuhörer verschwinden. Sie können sie als Poster mit Kreppband an der Wand befestigen. So bleiben sie weiterhin sichtbar. Am Ende haben die Zuhörer alle visuellen Darstellungen gleichzeitig vor Augen.
3. Moderne Gestelle sind heute so leicht transportierbar, dass sie sich leicht ihr Flip-Chart selbst überall hin mitnehmen können. Sie sind dann auch im Vortrag flexibel, wenn sie es zur Präsentation näher zum Publikum stellen und später wieder in eine Ecke verbannen.

Sie können es auch bei einer Kombination von Präsentation und Gruppenarbeit einsetzen. Jede Gruppe entwickelt dann auf jeweils einem eigenen Flip-Chart ihre Ergebnisse und kann sie anschliessend darauf dem Plenum präsentieren.



Mögliche Nachteile des Flip-Charts sind:

- Sie können, anders als bei Folien, ihre Visualisierungen nicht einfach für die Zuhörer als Dokumentation kopieren.
- Für einen Zuhörerkreis von mehr als zwanzig Personen ist die Darstellungsfläche zu klein.
- In einem engen Konferenzraum können die Beine des Gestells zur Stolperfalle werden.
- Bei häufigen Vorträgen mit immer wieder neu zu beschreibenden Blättern kann das viele Papier auf die Dauer recht teuer werden.

Beherzigen sie ein paar Tipps für die Präsentation oder den Vortrag mit einem Flip-Chart:

- Bereiten sie ihre Darstellungen möglichst vor. Vielleicht sind sie während der Veranstaltung nervös und verschreiben sich oder können plötzlich den Platz nicht mehr richtig einschätzen. Dann kommen schnell recht unprofessionelle Poster zustande.
- Zeichnen sie Grafiken zum Beispiel dünn mit Bleistift vor. Dann können sie diese mit dicken Stiften vor den Zuhörern schrittweise fertig stellen.
- Nehmen sie dicke Stifte mit kräftigen Farben. Werfen sie leere Stifte weg. Nicht jeder kann die blassen Linien sich leerender Stifte sehen.
- Bedenken sie, dass Farbenblinde Rot und Grün häufig nicht unterscheiden können. Grün ist überhaupt die Farbe, die man schon aus geringem Abstand nicht mehr gut lesen kann. Schreiben sollten sie möglichst, mit Blau oder Schwarz. Mit Rot oder Grün können sie markieren, dekorieren oder herausheben.
- Falls das Karomuster auf den leeren Blättern sehr kräftig aufgedruckt ist, sollten sie lieber die Rückseiten benutzen. Es ist für sehschwache Personen oft nicht leicht, Schriften auf dick kariertem Papier zu lesen.
- Nehmen sie immer ihre eigenen Stifte mit. Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind die Stifte, die andere ihnen zur Verfügung stellen, ausgetrocknet.
- Überprüfen sie in Hotel- oder Konferenzräumen immer, ob das Gestell fest und sicher verschraubt und das Brett gut befestigt ist. Es macht sich nicht sehr gut, wenn plötzlich hinter ihnen alles zusammenkracht oder wenn einem Zuhörer in der ersten Reihe das Brett auf die Füsse knallt.

Eine interessante Erfindung sind elektronische Flip-Charts. Diese haben den Vorteil, dass man per Knopfdruck sofort Kopien zur Dokumentation anfertigen kann. Leider sind diese Geräte noch sehr schwer und somit kaum transportierbar. Ausserdem geht die Möglichkeit verloren, sofort die beschriebenen Blätter an den Wänden zu befestigen. Die elektronischen Flip-Charts kennen die in dieser Hinsicht so praktischen Papierblocks nicht mehr.

## 8.14 Pin-Wand – Die Kunst der Nadel

Pinnwände sind Stellwände mit weichen Flächen. Sie werden in der Regel mit weissem oder braunem Packpapier bespannt. Mit Stecknadeln können dann Poster, beschriebene Karten, Fotos, Skizzen etc. angeheftet werden.

Pinnwände werden gerne zu Brainstorming eingesetzt. Ideen und Vorschläge können auf Karten geschrieben, gesammelt und dann für alle sichtbar angeheftet werden. Sie können Pinnwände sehr gut auch für ihre Vorträge und Präsentationen einsetzen. Schreiben sie das Thema oder den Kernsatz mit grossen Buchstaben oben auf das braune Papier. Anschliessend können sie während ihrer Ausführungen immer die Karte oder das Bild anheften, welches die jeweiligen Inhalte visualisiert.



Im Vergleich zum Flip-Chart haben sie bei der Pinnwand zwei Vorteile:

1. Sie brauchen nicht vor den Augen der Zuhörer die Fläche zu beschriften. Die Karten sind vorbereitet und damit auch ordentlich und leserlich.
2. Anders als bei vorbereiteten Flip-Charts sehen die Zuhörer nicht gleich alles auf einmal. Sie bekommen immer nur der Reihe nach der jeweils aktuellen Karte zu sehen. Damit steuern sie leichter, was in welcher Reihenfolge vorgestellt werden soll.

Ein Nachteil kann im Hantieren mit den Nadeln liegen. Besorgen sie sich unbedingt die Spezialnadeln mit den griffigen Köpfen. Normale Stecknadeln sind unpraktisch und bereiten ihnen beim Anheften unnötigen «Fummelaufwand». Verzichteten sie bitte auf die bunten Nadelkissen zum Anheften am Jackett oder zum Befestigen am Handgelenk. Für Moderatoren von Workshops mögen sie praktisch sein. Bei einem Vortragenden sind sie ein störender Blickfang. Legen sie ausreichend viele Nadeln auf dem Tisch oder Rednerpult zurecht, und nehmen sie dann jeweils eine für die nächste Karte. Die Spezialnadeln mit den griffigen Köpfen lassen sich in der Regel schnell und leicht in die Wand stecken. Einen gewissen «Schwung» sollten sie jedoch geben.

Wenn sie die Nadelspitze nur gegen die Karte drücken, können Probleme auftreten. Die Nadel dringt nicht ein, und sie kippen nach hinten mit der ganzen Wand weg. Um solche Unfälle zu verhindern, sollten sie beim Anheften immer mit einem Fuss auf dem Bodenaufsatz der Pinnwand stehen. Und dann: Wupp - rein mit der Nadel. Ihre Karten sollten immer auch farbig ausgewählt sein. Verwenden sie helle Farben wie Gelb, Orange, Rosa oder Hellgrün. Auf hellem Hintergrund sind die Beschriftungen besser zu lesen als auf blauen oder dunkelgrünen Karten. Durch verschiedene Farben können sie Schwerpunkte setzen oder Gliederungen veranschaulichen. Beschriften sie die Karten mit Druckbuchstaben, und zwar in Gross- und Kleinschrift. Nur Stichworte oder kurze Sätze mit bis zu fünf Wörtern sollten auf einer Karte stehen. Prüfen sie unbedingt vor ihrem Vortrag, ob die Texte auch von der letzten Sitzreihe aus noch zu lesen sind.

Bringen sie mit dünnem Bleistift auf jeder Karte oben rechts die Nummer der Reihenfolge an. Es passiert zu leicht, dass ihnen die Karten aus den Händen fallen. Dann müssen sie schnell in der Lage sein, sie wieder zu ordnen.

Wenn sie Rechtshänder sind, sollten sie während des Vortrags rechts von der Pinnwand stehen. Dann können sie leichter die jeweils nächste Karte anheften und sofort den Blick auf die Visualisierung wieder freigeben.

Wenn sie ihren Vortrag oder ihre Präsentation mit einer Pinnwand unterstützen wollen, sollten sie vorab folgendes bedenken oder klären:

- Es dürfen maximal zwanzig Zuhörer zu erwarten sein.
- Ist die Pinnwand beweglich oder fest installiert?
- Wird die braune bzw. weisse Bespannung bereitgestellt, oder sollten sie sie mitbringen?
- Reicht die Grösse der Wand für die Anzahl ihrer Karten oder benötigen sie mehrere Pinnwände?

Nehmen Sie unbedingt mit:

- Ihre beschrifteten Karten, leere Karten als Reserve.
- Dicke Stifte in verschiedenen Farben.
- Nadeln
- Kleber, falls sie zum Schluss die Karten dauerhaft auf der Pappe befestigen wollen.
- Klebestreifen, falls sie schliesslich doch keine Wand vorfinden und notfalls Ihre Karten an der Zimmerwand befestigen müssen.

Sollten sie zum Vortrag eine zweite Person mitnehmen, die für sie die Karten anheftet, dann sollten sie den gemeinsamen Auftritt üben. Es sieht sehr unprofessionell aus, wenn zwischen ihnen beiden plötzlich Unstimmigkeiten entstehen, ob Reihenfolge oder Positionen der Karten korrekt sind. Bedenken sie hierbei aber bitte auch, dass nicht jeder es schafft, längere Zeit taten- und wortlos vor einer Personengruppe zu stehen ohne einen «sonderbaren» Eindruck zu vermitteln. Auch sie wirken nicht gut, wenn sich während ihrer Ausführungen jemand mit baumelnden Armen und hängendem Unterkiefer neben der Pinnwand lümmelt und gelangweilt auf den nächsten «Piek-Einsatz» wartet.

Es soll schon vorgekommen sein, dass - vom ahnungslosen Redner unbemerkt - ein Helfer gedankenverloren mit der nächsten Nadel seine Fingernägel reinigte. Kein Wunder, dass die Zuhörer sich nicht mehr konzentrierten!

Treten Sie lieber alleine auf - und pieken sie selbst!

## 8.15 Metaplantchnik

Diverse Punkte sind beim Einsatz der Metaplantchnik zu beachten:

- Überlegen sie im Voraus die Struktur, die es zu beachten gilt, wenn sie die Karten aufhängen. Wie sollen sie auf der gesamten Fläche verteilt werden, so dass nicht plötzlich ein Chaos entsteht oder sie alle in einer Ecke kleben.
- Verbinden sie die Karten miteinander (Linien ziehen).
- Schaffen sie mit der Grösse der Karten ein Verhältnis zur Wichtigkeit des Inhalts, ev. mit farbigem Papier verdeutlichen.
- Achtung Schriftgrad. Dicken Filzer verwenden, damit Text auch von weiter weg lesbar ist.
- Pro Karte höchstens 3 Zeilen Text.



## 8.16 Beamer / Laptop – Wo Technik ist, da gibt es Pannen

Die Laptop-Präsentationen zählen in der Industrie zum Standard. Wer in führenden Unternehmen mit Folien ankommt, wirkt bei manchen Zuhörern leicht als unprofessionell. Das am häufigsten verwendete Programm ist Power-Point, welches recht benutzerfreundlich aufgebaut ist.



### Einsatzgebiet

- Professionelle Firmen- oder Produktpräsentationen
- Imagepräsentationen

### Vorteile

- Wirkt am professionellsten von allen Medien.
- Computerfolien dienen als Leitfaden.
- Multimedia möglich, Sound, animierte Bilder, Videosequenzen.



### Nachteile

- Laptop und passender LCD-Beamer müssen vorhanden sein.
- Programm kann abstürzen.
- Geräte müssen teilweise aufeinander abgestimmt werden.
- Zuhörer können immer passiver werden.
- Besondere Effekte können den Inhalt übertreffen.
- Farben können auf dem Bildschirm anders erscheinen als an der Projektionswand.
- Der Aufwand für die erste Präsentation ist recht gross.

### Tipps

- Unbedingt rechtzeitig vor der Präsentation anwesend sein und die Technik überprüfen bzw. aufeinander abstimmen.
- Ersatzfolien mitnehmen, falls Technik ausfällt.
- Funkmaus verwenden, damit Sie im Raum flexibel sind.
- Mental auf Pannen vorbereitet sein und diese mit relativer Ruhe wahrnehmen.
- Farben auf der Leinwand überprüfen.
- Ersatzkabel mitnehmen.
- Sich mit Präsentationsprogramm vertraut machen, um einfache Änderungen selbst erledigen zu können.
- Einheitliches Layout verwenden. Effekte gemässigt einsetzen.
- Lichtverhältnisse überprüfen.

## 8.17 Tipps für eine gute Präsentation

1. Hat die Präsentation gesamthaft eine wahrnehmbare Absicht, eine Dynamik, eine Spannung? Werden alle Aspekte einbezogen, welche das Thema interessant machen können?
2. Spiegeln sich die wichtigsten Bedürfnisse der Zuhörer im Konzept der Präsentation? Gibt es Momente, wo diese Bedürfnisse direkt angesprochen werden?
3. Hat die Präsentation eine Struktur mit wenigen, klar erkennbaren Hauptelementen? Bauen die Elemente aufeinander auf?
4. Hat jedes Element eine klare und wichtige Funktion für das Ganze?
5. Ergibt sich ein Bogen? Nimmt das Ende Bezug auf den Anfang?
6. Besteht eine gute Mischung von verschiedenen Elementen: klares Erläutern, prägnantes Argumentieren, auflockernde Zwischenbemerkung, anschauliche Beispiele, logisch klares Zusammenfassen? Gibt es Phasen ohne Visualisierungsmittel?
7. Werden Begriffe verwendet, die das Publikum versteht? Werden neue Begriffe am richtigen Ort eingeführt und ausreichen erklärt?
8. Steht der Erklärungsaufwand in einem guten Verhältnis zum Erkenntnisgewinn?
9. Gibt es ausreichend Gelegenheiten für den Zuhörer, das Gesagte im Überblick und in der Erinnerung mitzunehmen?
10. Gibt es relevante Problemstellungen, Kennzahlen, schlagende Formulierungen oder Einsichten, die wahrscheinlich im Gedächtnis haften bleiben?



10 Erfolgsfaktoren für eine Präsentation:

|     |                           |  |
|-----|---------------------------|--|
| 1.  | Zielorientierung          | Klare Ziele setzen und alles darauf ausrichten.  |
| 2.  | Adressatenorientierung    | Vorkenntnisse und Erwartungen der Zuhörenden berücksichtigen.  |
| 3.  | Gute Verständlichkeit     | Ist vor allem abhängig von Wortwahl, Satzbau, Sprechtempo, Pausen, Grob- und Feinaufbau.   |
| 4.  | Klarer, sinnvoller Aufbau | Den Stoff sach-, ziel- und adressatengerecht gliedern.   |
| 5.  | Prinzip der Detaillierung | In die Tiefe arbeiten! Besser über wenig viel sagen als über viel wenig!   |
| 6.  | Kontakt zum Publikum      | Augenkontakt sehr wichtig! Deshalb möglichst frei sprechen, nach Stichworte.   |
| 7.  | Zusätzliche Stimulanz     | Visuelle Hilfsmittel wirkungsvoll einsetzen, immer wieder für Abwechslung sorgen und in richtiger Dosierung Überraschungs- und Spannungselemente einbauen.   |
| 8.  | Einleitung und Schluss    | Sie erzeugen den ersten und den letzten Eindruck und müssen gut überlegt sein. Wichtig ist, dass Sie sich für je eine passende Idee entscheiden und diese konsequent durchführen, statt mehrere Ideen nur anzudeuten.  |
| 9.  | Überzeugungskraft         | Jede Person hat sie auf ihre Art, aber nur, wenn es ihr gelingt, echt und natürlich zu sein und sich selbst für das Thema zu begeistern. Vorsicht, der Körper lügt nicht!  |
| 10. | Inhaltliche Substanz      | Die Beachtung der bisher genannten Faktoren ist vergebene Liebesmüh, wenn Sie nicht wirklich etwas zu sagen haben. Darum ist die Auseinandersetzung mit dem Thema und die gründliche sachliche Vorbereitung die grundlegendste Voraussetzung für den Erfolg. |