

Spotlight

## Der Mensch im Projekt – Was braucht er zum Wachsen, Entfalten und Schaffen?



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln aus dem Projekt Magazin

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

## Der Mensch im Projekt – Was braucht er zum Wachsen, Entfalten und Schaffen?

Ist es Zeit für etwas Neues? Was auch immer Sie erreichen wollen – dieses Spotlight unterstützt Sie dabei: Sie erfahren, wie Sie zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance gelangen, mit Gelassenheit dem Stress trotzen, sich Ihr Bauchgefühl zunutze machen oder Ihre Hochleistungsphasen kennenlernen und optimal einsetzen. Damit auch Ihr Team profitiert, finden Sie verschiedene Instrumente der Wertschätzung, sorgen mit einem Stimmungsbord für bessere Arbeitsatmosphäre und steuern sich und Ihr Team souverän durch stressige Zeiten. Worauf warten Sie noch? Los geht's...

### Inhalt

#### Sich selbst entwickeln

1. Die Primetime entdecken und intelligent im Projektalltag nutzen  
Regelmäßig Spitzenleistungen abrufen, ohne auszubrennen..... Seite 4
2. Stärken stärken  
Erfolgreicher ist, wer weiß, was er kann..... Seite 16
3. Projekte stressfrei managen  
Mit aktiver Gelassenheit dem Stress trotzen ..... Seite 20
4. Jahresplanung erstellen  
Klare Ziele für eine gesunde Work-Life-Balance ..... Seite 24
5. Das Zürcher Ressourcenmodell  
Mit Haltungszielen das "Würmli" überzeugen..... Seite 34

#### Den Teamgedanken fördern

6. Fairness – ein Erfolgsfaktor  
Wie Sie den fairen Umgang miteinander schon beim Projektstart fördern ..... Seite 42
7. Welche Sprache versteht Ihr Mitarbeiter?  
Wertschätzen und motivieren in 5 Sprachen..... Seite 55
8. Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern  
Hilfe nie – Unterstützung immer..... Seite 60
9. Das Teamklima positiv beeinflussen  
Souverän durch stressige Zeiten – so arbeiten Sie effektiv zusammen ..... Seite 67
10. Bessere Arbeitsatmosphäre durch mehr Empathie  
Das Stimmungs-Board für Projektteams ..... Seite 78
11. Lösungsorientiertes Feedback  
In 5 Schritten wertschätzend kritisieren..... Seite 82

## Methodensteckbriefe: Der Mensch im Mittelpunkt

- 12. Johari-Fenster ..... Seite 86
- 13. Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode..... Seite 96
- 14. Fokus und Pause ..... Seite 104

## Arbeitshilfen

- Vorlage\_Jahresplanung ..... Artikel 4, S. 24

## Selbstmanagement

Die Primetime entdecken und intelligent im Projektalltag nutzen

# Regelmäßig Spitzenleistungen abrufen, ohne auszubrennen

*"Lebenskunst besteht darin, die eigene Natur mit der eigenen Arbeit in Einklang zu bringen."*

Luis De Leon

Dienstag, 8:30 Uhr, Statusmeeting im Krisenprojekt, der Blutdruck steigt, der Puls beginnt zu rasen: IT-Leiter Rainer – früher für seine sorgfältige und fokussierte Arbeitsweise bekannt – wirkt während seiner Ausführungen unkonzentriert, abgelenkt und droht mehrmals den roten Faden zu verlieren. Einige Teammitglieder sind besorgt, andere schlicht genervt. Das was Rainer hier widerfährt und vor fünfzehn Jahren noch selten vorkam, ist heute Gang und Gäbe: Spezialisierte Fachkräfte sind über den kompletten Projektverlauf unausgeschlafen, angespannt und büßen dadurch einen großen Teil ihrer Leistungsfähigkeit ein.

Nicht die ganze Zeit in der eigenen Primetime zu sein, also einem Zustand der mentalen Klarheit und einer zuverlässigen Grundstimmung, ist vollkommen normal. Denn diese Art der persönlichen Verfassung haben wir, wenn es gut läuft, zwischen drei und fünf Stunden am Tag. In dieser Spanne sind Spitzenleistungen möglich. Gefährlich wird es allerdings dann, wenn der Großteil der Projektbeteiligten ganz ohne Primetime ihr berufliches Dasein fristet. Die Arbeitsergebnisse sehen dann entsprechend uninspiriert, angestrengt und sogar armselig aus!

In diesem Artikel erläutere ich Ihnen, woran es liegt, dass viele ursprünglich fitte Leistungsträger regelmäßig unter ihren Möglichkeiten bleiben. Danach stelle ich Ihnen ein ganz einfaches Diagnosetool für Projektleiter vor, mit dem Sie zunächst bei sich selbst und in einem weiteren Schritt bei Ihrem Team, die Produktivität Schritt für Schritt ausbauen können.

## Was wir von Bären für Projekte lernen können

Mein persönliches Primetime-Erwachen hatte ich Ende 1995 am Olympiastützpunkt München. Dort schrieb ich meine Diplomarbeit über ein damals extrem kostspieliges und maschinengetriebenes Trainingsgerät für Reha-Sportler. Das Biodex 2000 misst die Kraftleistungsfähigkeit eines Probanden im Bein. Der Proband selbst muss gegen einen unüberwindlichen Widerstand maximalen Druck (oder Zug) in einer definierten Position über mehrere Sekunden aufbringen (Bild 1). In meiner Diplomarbeit ging es um die Zuverlässigkeit der gelieferten Leistungsdaten. Je zuverlässiger diese waren, umso präziser konnten Physiotherapeuten und Sportwissenschaftler das Training evaluieren und im Anschluss planen. Die Gleichung lautete: vertrauenswürdige Daten = effizienter Heilungsverlauf!

### Autor



#### Peter Flühr

Dipl.-Sportwissenschaftler  
(TUM), selbstständiger  
Berater, systemischer

Coach u. Trainer mit Schwpunkte. auf  
Resilienz und Gesunde Führung

Kontakt: [info@peterfluehr.de](mailto:info@peterfluehr.de)

Mehr Informationen unter:

[› projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Ist er zu stark, ist die Maschine zu schwach

Doch nicht diese "Hightech-Maschine" öffnete mir die Augen für das Thema "Leistungsentfaltung". Das übernahm Manfred Nerlinger, mehrfacher Medaillengewinner in Gewichtheben, der sich zu diesem Zeitpunkt auf die Olympischen Spiele in Atlanta vorbereitete.

Die Art und Weise wie er trainierte, irritierte mich. Zwischen den einzelnen Übungen wirkte es auf den ersten Blick so, als würde er auf seiner Massagebank schlafen. Je länger ich diesen extremen Wechsel von Beanspruchung und Regeneration live erlebte, desto neugieriger wurde ich auf seine unkonventionelle Trainingsgestaltung.

### Hochintensives Nichtstun

Weder davor noch danach habe ich einen Menschen kennengelernt, der so gut zwischen den Belastungen abschalten und neue Kraft tanken konnte wie er. (Nerlinger war, trotz seiner damals knapp 150 kg, in der Lage einen Salto aus dem Stand zu machen.) Am ehesten kannte ich dieses hochintensive, gelassene Nichtstun, das die Grundlage für die anschließende Kraftexplosion war, aus National-Geographic-Dokumentationen über Bären in freier Wildbahn.

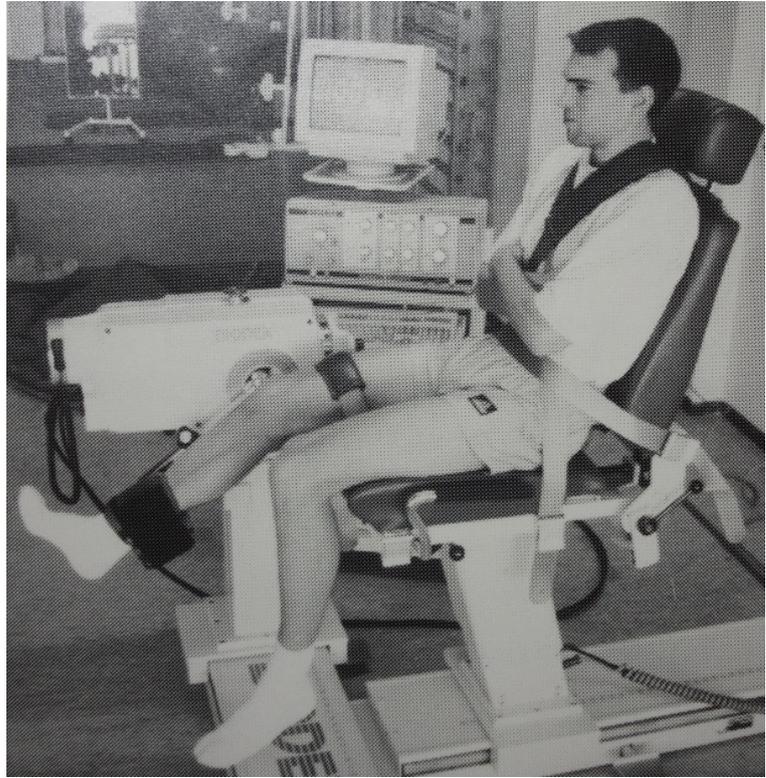


Bild 1: Das Biodex 2000 misst die Kraftleistungsfähigkeit des Probanden im Bein.

Ein uralte und dennoch hochaktuelle Sportler-Weisheit lautet: "Der Muskel wächst in der Pause!" – Natürlich vorausgesetzt, wir haben davor echt trainiert. Was gute von herausragenden Sportlern unterscheidet ist es zu wissen, wann sich eine Pause besonders auszahlt. Denn nicht immer sind Pausen gleich wertvoll.

Auch Nerlinger wurde neugierig: Er fragte mich, was ich da an der motorgetriebenen Maschine mit den Menschen hinter der Glaswand so treibe. Und ehe ich mich versah, nahm er auf dem Biodex 2000 Platz und sagte: "Wann geht es denn hier endlich los?". Ich antwortete ihm, dass der Motor schon laufe. Was war passiert? Er hatte den 1.000 Newtonmeter Elektromotor kraft seiner Beine einfach lahmgelegt. Zwar nur für einen ganz kurzen Augenblick, dennoch zeigt es, wie gut Nerlinger seine volle Leistung abrufen konnte.

## Pausengestaltung – entscheidend ist das Wann

Sie müssen als Projektleiter/in in Ihrem Projektalltag zwar keinen physischen Salto machen, doch sind Sie z.B. oft gefordert, in einem hochdynamischen Unternehmensumfeld Ihr komplettes Team in einem leistungsstarken Zustand zu halten. Das erfordert sicherlich einen klaren Kopf und Durchsetzungskraft.

Sind Sie ausgelaugt, können Sie dies nur durch extreme Anstrengung kompensieren. Deswegen ist es so wichtig, auch im beruflichen Kontext intelligent zwischen Belastung und Erholung zu variieren. Kein Mensch kann acht Stunden am Tag, fünf Tage die Woche die gleiche Leistung bringen. Es sei denn, Sie setzen diese sehr weit unten an!

**!** Die Kunst ist es, die Regenerationsfenster genau da zu platzieren, wo wir auch maximal davon profitieren. Erst dann wirken sich die Pausen optimal auf unsere Denkfähigkeit und langfristig auch auf unsere Gesundheit positiv aus.

### Warum die Primetime im Arbeitsalltag auszusterben droht

Umgeben von all den intelligenten Prozessoren (sei es beispielsweise das Smartphone oder das Auto), die jährlich ihre Leistungsdaten mindestens verdoppeln und vor allem unabhängig von der Uhrzeit ihre "Performance" abrufen, fällt es uns zunehmend schwer zu sagen: "Ich mache mal eine effektive Pause".

Was im Leistungssport vollkommen selbstverständlich ist – nach einer intensiven Übung eine lohnende Pause zu machen, um dann wieder voll zuzulangen zu können – klingt im normalen Projektbusiness wie ein schlechter Witz. "Aha, der Herr (oder die Dame) braucht eine Pause!"

Wenn Sie jetzt noch einen obendrauf setzen und sagen: "Das ist gerade nicht meine beste Leistungszeit, die habe ich erst in zwei Stunden, bis dahin erledige ich nur einfache Aufgaben.", geben Sie sich vermutlich vollkommen dem Spott und Sarkasmus Ihrer Kollegen preis.

#### Ein Beispiel aus der Praxis:

Vor einigen Wochen sprach ich mit Stefan Kunz, Projektleiter in einem Familienunternehmen, das Outdoorartikel herstellt. Er erlebt seinen beruflichen Alltag als sehr zäh und wünscht sich, wieder gelassener und vor allem produktiver zu sein. Von einer, wie er es nennt, Pseudo-Stechuhr-Produktivität, in der er wenig effektiv über seinen Aufgaben brütet, hin zu einer effizienteren Erfüllung der Anforderungen. Seine bisherige Arbeitsweise ist nicht nur für das Team unbefriedigend, sondern auch für ihn, da er extrem hohe Ansprüche an sich selbst stellt.

Jedes Mal jedoch, wenn er merkt, dass er eine kurze effektive Pause bräuchte, um wieder aufzutanken, den Kopf frei zu bekommen und an mentaler Bandbreite zu gewinnen, nimmt er sich diese nicht. Seine eigene Disziplin und die Furcht vor den Blicken der Anderen sorgen dafür, dass er kontinuierlich durcharbeitet.

## Mit halbvollen Akkus kann man nicht die gesamte Leistungsfähigkeit abrufen

Eine gerunzelte Stirn, ein beschleunigter, angestrenzter Gang und schon merkt jeder: Kollege Rainer ist echt eingespannt. Die Auszeichnung "Ich-bin-auf-Anschlag-und-arbeite-pausenlos" wird gerne und häufig von Fachkräften offen zur Schau gestellt. Offensichtlich und spürbar gestresst zu sein, wirkt dann wie ein "Schutzschild", der uns vor noch mehr Aufgaben schützt und gleichzeitig Anerkennung verschafft. Doch für das Gesamtunternehmen ist das keine tragfähige Strategie. Denn wer ständig am Limit ist, dem kappt es die Leistungsspitzen, die wir alle so dringend für die ganz anspruchsvollen Aufgaben brauchen.

## Lerche bleibt Lerche und Eule bleibt Eule

Weder Lerchen (ausgeprägte Morgentypen) noch Eulen (ausgeprägte Nachtmenschen) können dauerhaft aus ihrer Haut! Jeder Mensch hat sein Zeitfenster, in dem er hervorragende Leistungen abrufen kann und Leistungsdellen, in denen er eine Pause braucht oder sich bestenfalls sehr einfachen Aufgaben widmen kann. Wenn wir länger, d.h. über Jahre hinweg, gegen diesen Rhythmus ankämpfen, verflacht unsere Leistungskurve zu einer konstant tiefergelegten "Flatline" (siehe Kasten).

### Exkurs: Herzratenvariabilität

Diese "Verflachung" der Leistungskurve eines Menschen lässt sich vor allem an der sogenannten Herzratenvariabilität ablesen. Die HRV ist ein globaler Indikator für die Gesundheit, da sie die psycho-physiologische Balance des Menschen widerspiegelt. Sie beschreibt die rhythmischen Schwankungen der Herzfrequenz und ermöglicht somit einen Einblick in die individuelle Anpassungsfähigkeit.

Ist das Herz anpassungsfähig an äußere Einflüsse, reagiert es auf diese mit einer großen Variation seines Schlagrhythmus. Menschen mit autonomen Dysfunktionen, wie Stressbelastung oder Depression, weisen lediglich eine eingeschränkte Herzratenvariabilität auf. (siehe dazu Curteanu, 2013).

Viele Menschen wissen schon gar nicht mehr, wann ihre ursprüngliche Primetime ist. Auf die Frage danach sagen sie: "Ich fange morgens um 9 Uhr an und höre um 17 Uhr auf. Dazwischen ist meine Performance konstant". Das mag zwar sein, doch geben sie sich mit viel weniger als möglich zufrieden.

Jemand der seine Leistungskurve auch in den "Dellen" – sei es durch Koffein oder sonstige Stimulanzien – hochhält, zahlt einen hohen Preis. Die Leistungsspitzen brechen ihm ab. So ging es auch Herrn Kunz. Er hatte seinen Kaffeekonsum in den letzten beiden Jahren von zwei Tassen am Tag auf inzwischen sechs bis acht Tassen kontinuierlich erhöht.

## Theorie schön und gut – aber wie sieht es mit der Umsetzung aus?

### Durch effizienteres Arbeiten Zeit für Pausen gewinnen

Viele von Ihnen jonglieren wahrscheinlich mit mehreren Kalendersystemen – z.B. einem beruflichen Konto (Outlook-Kalender), sowie einem privaten Konto plus evtl. Familie (GoogleKalender) – und versuchen, mehr oder weniger über Wasser zu bleiben. Da höre ich Sie sagen: "Und jetzt kommt der noch mit Pausen reservieren, wie soll das denn bitteschön gehen!" Es geht leichter als Sie denken, wenn Sie nur wirklich wollen.

Beginnen Sie damit, Ihre "Kraft-Tanken-Phase" zu identifizieren und erkämpfen Sie sich Spielräume in Sachen "die eigene Primetime verteidigen" (siehe [Anleitung](#)). Jede einzelne Minute lohnt sich. Denn die Lösungen, die Sie in Ihrer Primetime in "nullkommanichts" finden, beanspruchen in einem Energieloch ein Mehrfaches an Zeit, wenn Sie überhaupt eine praktikable Lösung generieren.

Ihre Tagesproduktivität hängt kaum davon ab, ob Sie eine halbe Stunde mehr oder weniger arbeiten, sondern vielmehr von Ihrer mentalen Klarheit! Hierin sind sich Gerhard Blasche, Erholungsforscher am Zentrum für Public Health der MedUni Wien (siehe dazu: [Arbeitspausen sind wichtig – und erhöhen sogar die Produktivität](#)) und David Allen, Erfinder der Methode "[Getting things done](#)" einig. Das gilt natürlich vor allem bei Tätigkeiten, die Ihre Kreativität fordern. Bei mechanischen Tätigkeiten mag das Durcharbeiten kurz- und mittelfristig effektiver sein.

### Ein kleiner Schritt für das Projektteam, ein großer Schritt für das Projektergebnis

Ich möchte Ihnen ein aktuelles und persönliches Beispiel schildern: Die Grafikdesigner, die meine neue Homepage Anfang 2017 erstellten, baten mich täglich darum, ihnen Content/Inhalt zu liefern. Sie stellten mir vertiefende Verständnisfragen zu meinem Produkt und baten mich via E-Mail um hochwertiges Videomaterial zu meiner Arbeit. Diese Mails gingen immer zwischen 17:30 und 18:00 ein. Da ich sehr an einer zeitnahen Fertigstellung der Homepage interessiert war, begann ich immer umgehend mit der Arbeit. Gegen 23 Uhr war ich fertig.

Doch meine Ergebnisse waren ...naja! Ich strengte mich zwar sehr an, aber meine Primetime habe ich zu einer ganz anderen Tageszeit: nämlich zwischen 6 und 10 Uhr in der Früh. Daher sprach ich nach der dritten Mail mit dem Geschäftsführer und bat ihn, die Mails an mich bitte erst nach 20 Uhr zu versenden. Kurz davor versetzte ich mein Smartphone nämlich in den Schlaf.

***"Du gewinnst, wenn das Spiel in Deinem Rhythmus gespielt wird. Jeder Basketballfan weiß dies."***  
George Sheehan

In der Früh legte ich dann los und schlagartig verbesserten sich meine Arbeitsergebnisse und Stimmung. Jetzt werden Sie wahrscheinlich sagen, warum stellt er sein Smartphone nicht abends ab oder fängt trotz Nachricht erst am nächsten Tag an? Ja, das wäre möglich gewesen, doch hätte ich mich extrem zusammenreißen müssen, nicht nachts zu sinnieren, was ich liefern kann, oder sofort mit der Arbeit zu beginnen. Die Agenturmitarbeiter taten mir mit dieser kleinen Änderung einen großen Gefallen.

## Sind Sie ein Morgentyp oder eher ein Nachtmensch?

Jetzt widmen Sie sich bitte Ihrer ganz persönlichen Leistungskurve. Unter Umständen fällt Ihnen das nicht leicht. Denn wenn Sie lange gegen den eigenen Rhythmus angekämpft haben, fällt es Ihnen womöglich schwer, Höhen und Tiefen zu spüren. Doch der kurze mentale Krafteinsatz lohnt sich. Sie erfahren, wo Sie stehen und in welcher Richtung sich das Suchen lohnt.

### "Ich wäre abends gerne so müde wie morgens!"

Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann sind Sie ziemlich sicher ein Abendtyp, denn Ihre Kurve steigt erst abends wirklich an.

## So ermitteln Sie Ihren persönlichen Chronotypen

Überlegen Sie zuallererst, wann Sie bevorzugt aufstehen und wann Sie am liebsten ins Bett gehen. In Tabelle 1 sehen Sie im mittleren Segment, in welchem Zeitraum am Tag Sie am wahrscheinlichsten Ihre Primetime finden.

Chronotyp	Bevorzugte Zeit des Aufstehens	Primetime Zeit der höchsten Energie	Bevorzugte Bettgezeit
1	05.00-06.30	05.00-08.00	20.00-21.00
2	06.30-07.45	08.00-10.00	21.00-22.15
3	07.45-09.45	10.00-16.00	22.15-00.30
4	09.45-11.00	16.00-21.00	00.30-01.45
5	11.00-12.0	21.00-01.00	01.45-03.00

Tabelle 1: Wann geht welcher Chronotyp zu Bett, wann steht er auf und wann ist seine Leistungsfähigkeit am größten?

Sind Sie Typ 1,2,3,4,5 oder ein Mischtyp, der je nach Lebenslage frei variieren kann (ja, solche Menschen gibt es auch, sie sind aber selten)? Bitte geben Sie nicht gleich auf, wenn Sie sich fast immer gleich müde fühlen. Die meisten Menschen tun sich zum Auftakt dieser Übung schwer. Orientieren Sie sich zum Start an den Sonntag. Wie ist es da?



Wie können Sie die Leistung eines Morgen- oder Abendtyps langfristig sichern? Ein Hebel: Senden bzw. empfangen Sie die anspruchsvollen Aufgaben zu Beginn der jeweiligen Empfänger-Primetime! (Z.B. durch zeitversetztes Verschicken von Emails, sofern die Aufgabe / das Zeitfenster bis zur Erledigung das erlaubt.)

## Beispiele für die unterschiedlichen Chronotypen

Ich selbst stehe als Morgentyp auch am Wochenende um 6 Uhr auf. Einfach, weil ich da hellwach bin. Dafür ziehe ich mich dann gerne um 12 Uhr für kurze Zeit zurück. Den Chronotyp habe ich übrigens mit Ernest Hemingway gemein. Der einstige britische Premierminister Winston Churchill dagegen war ein Nachtmensch, also Typ 5.

## Indikatoren zur Ermittlung der Primetime

Zuverlässige Indikatoren für die Primetime sind z.B.:

- eine relativ starke Sehleistung
- ein entspannter Nacken
- eine zuversichtliche Stimmung
- ein klarer Kopf
- eine kraftvoll fließende Atmung

## Gibt es einen Flatline-Typ?

Vielleicht fragen Sie sich jetzt: "Kann es nicht sein, dass ich ein Flatline-Typ bin, ganz ohne Höhen und Tiefen?" Nein! Viele Unternehmen hätten sicherlich gerne, dass ihre Mitarbeiter konstant (gute) Leistung bringen. Für Führungskräfte und Controller ist es schwer auszuhalten, Menschen in der Arbeitszeit entspannen oder ruhen zu sehen.

## Ein simples Prinzip

Die Leistungskurve jedes Menschen weist Höhen und Tiefen auf. Sie können sich das Prinzip der Variation und Erneuerung der täglichen Energie auch wie bei einer Ziehharmonika vorstellen, die auseinander- und zusammengezogen wird. Ein sinnvoller Mix von Spannung und Entspannung macht's! Je länger wir die Pause warten lassen, desto geringer ist allerdings der Erholungseffekt (siehe dazu: "Wensche, 2014)!

## So schöpfen Sie Ihr volles Potential aus

### Schritt 1: Der Primetime auf die Schliche kommen

Konzentrieren Sie sich zunächst auf Ihre Leistungskurve. Nehmen Sie ein DIN-A4 Blatt und einen Bleistift zur Hand. Zeichnen Sie nun an den folgenden zehn Arbeitstagen jeweils ein Koordinatensystem. Auf der X-Achse tragen Sie für die Uhrzeit 1-24 Uhr ein und auf der Y-Achse für die Leistungsfähigkeit 1-7 (1 steht für erbärmlich, 3 für so lala, 5 für fit und 7 für brillant).

Reduzieren Sie in den folgenden zehn Arbeitstagen Ihren Konsum von Stimulanzien (Kaffee/Süßigkeiten) wesentlich und tragen Sie (wenn vergessen, auch gerne nachträglich) jede Stunde Ihre Verfassung ein. Gelingt es Ihnen nicht, Ihren Stimulanzienkonsum zu verringern – Kopf hoch – tragen Sie die Werte trotzdem ein.



Wenn ich ein Stimulans brauche, kann der Grund dafür Frustration, ein Tief oder eben beides sein.

Nach zwei Wochen wissen Sie, wann Sie Ihre stärkste und Ihre schwächste Zeit am Tag haben, um Leistung zu bringen. Einige von Ihnen – um ganz genau zu sein, die flexiblen Mischtypen – werden jetzt einwenden: "Ja, aber das ist doch jeden Tag anders und außerdem von der Jahreszeit abhängig!" Das stimmt. Und doch werden Sie feststellen, wenn Sie über Ihre Verfassung mehrere Wochen Buch führen, dass es in Ihrem Tagesablauf stabile Zeitfenster gibt, die besonders "erbärmlich" bzw. "brillant" sind.

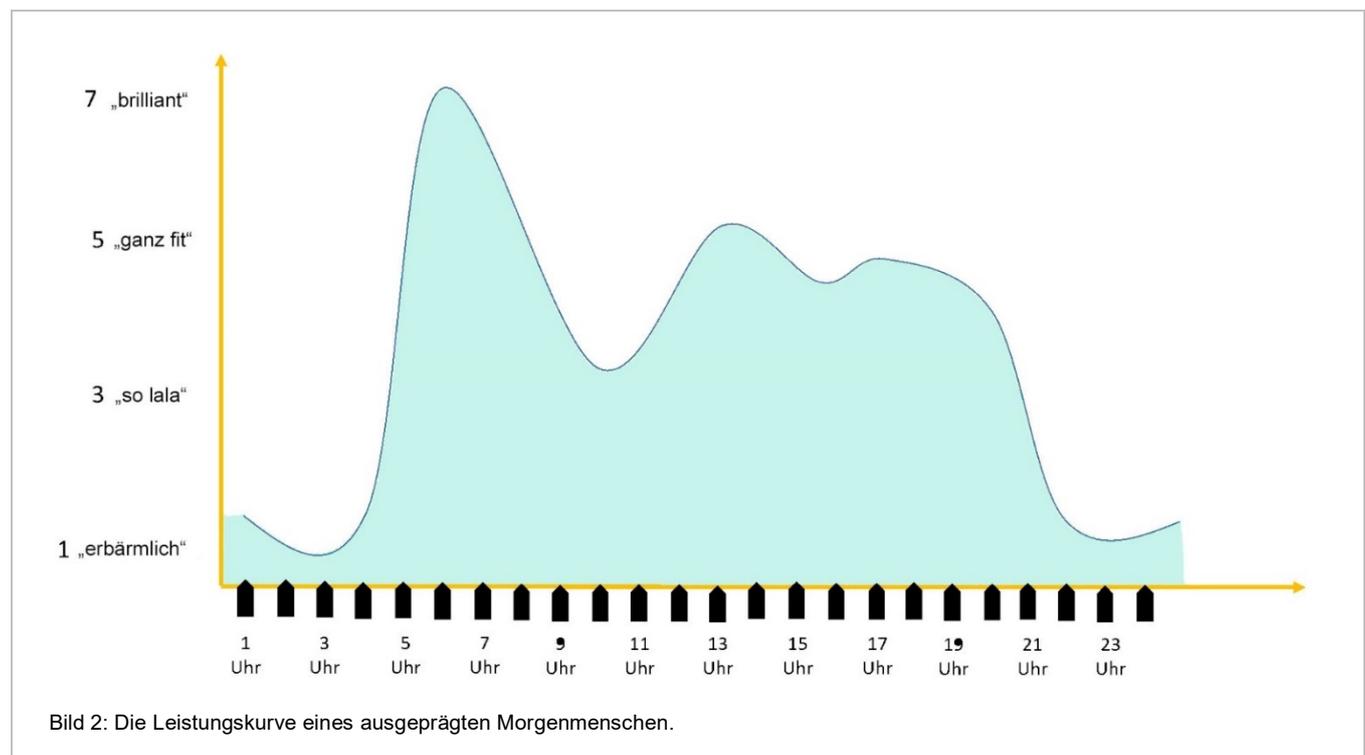
### Zurück zum Beispiel:

Stefan Kunz zeichnete seine bevorzugten Zeiten des Aufstehens und Zubettgehens über zwei Wochen ein. Es kristallisierte sich ein Muster heraus: Das von Chronotyp 4. Kunz erinnert sich, wie er in Prüfungszeiten während des Studiums am besten zwischen 18 und 21 Uhr lernen konnte. Hier fiel ihm das Lernen leicht und er behielt auch den größten Teil des Gelernten aus diesem Zeitfenster langfristig im Kopf. Außerdem war Ausschlafen am Wochenende bis 11 Uhr auch kein Problem. Ein Unding für Typ 1, der selbst wenn er um 2 Uhr ins Bett geht, spätestens um 7 Uhr wieder wach ist.

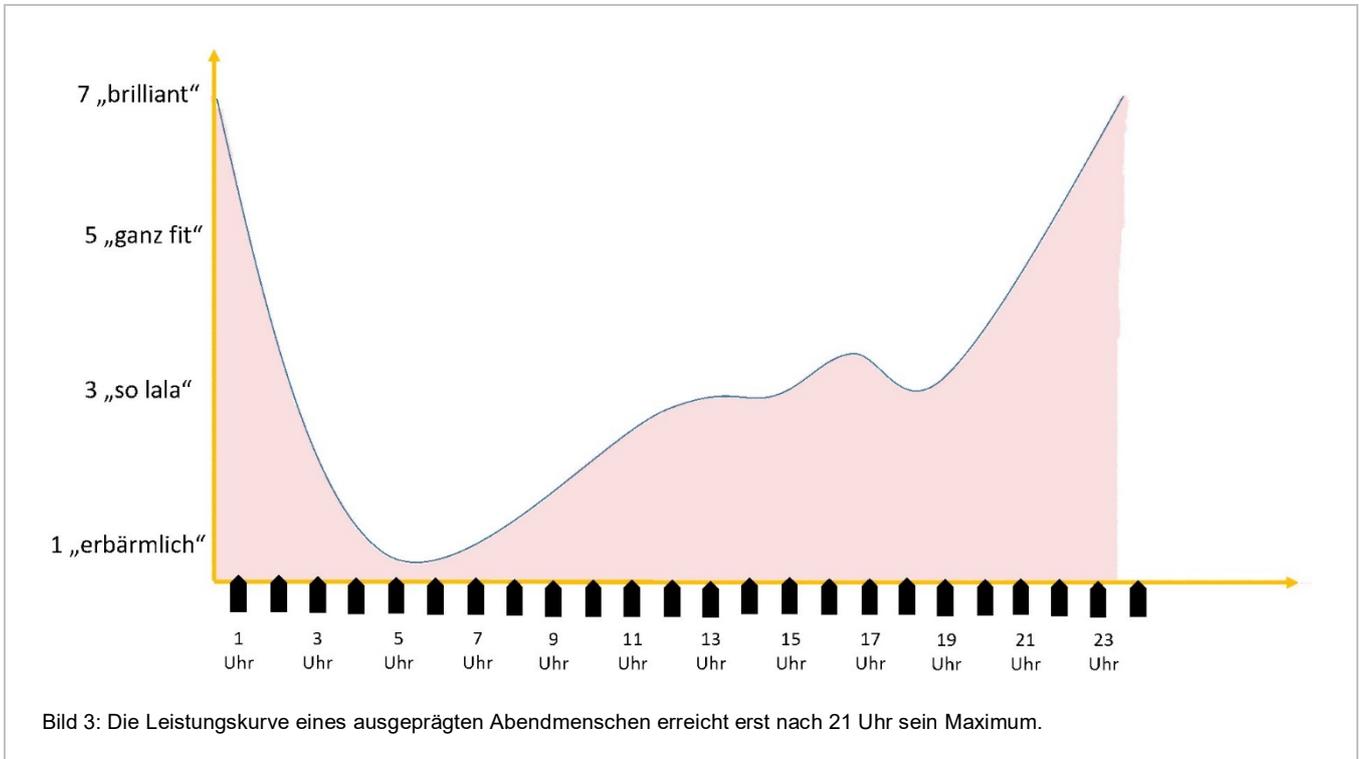
Nur welche Handlungsspielräume bieten sich ihm jetzt im beruflichen Alltag als Projektleiter? Mehr als Sie denken! Das Wichtigste war zunächst, dieses unbewusste Wissen (ja klar, zwischen 18 und 21 Uhr konnte ich früher immer brillant denken) mit der Chronotypen-Einteilung ins eigene Bewusstsein zu holen!

## Beispiele für Leistungskurven

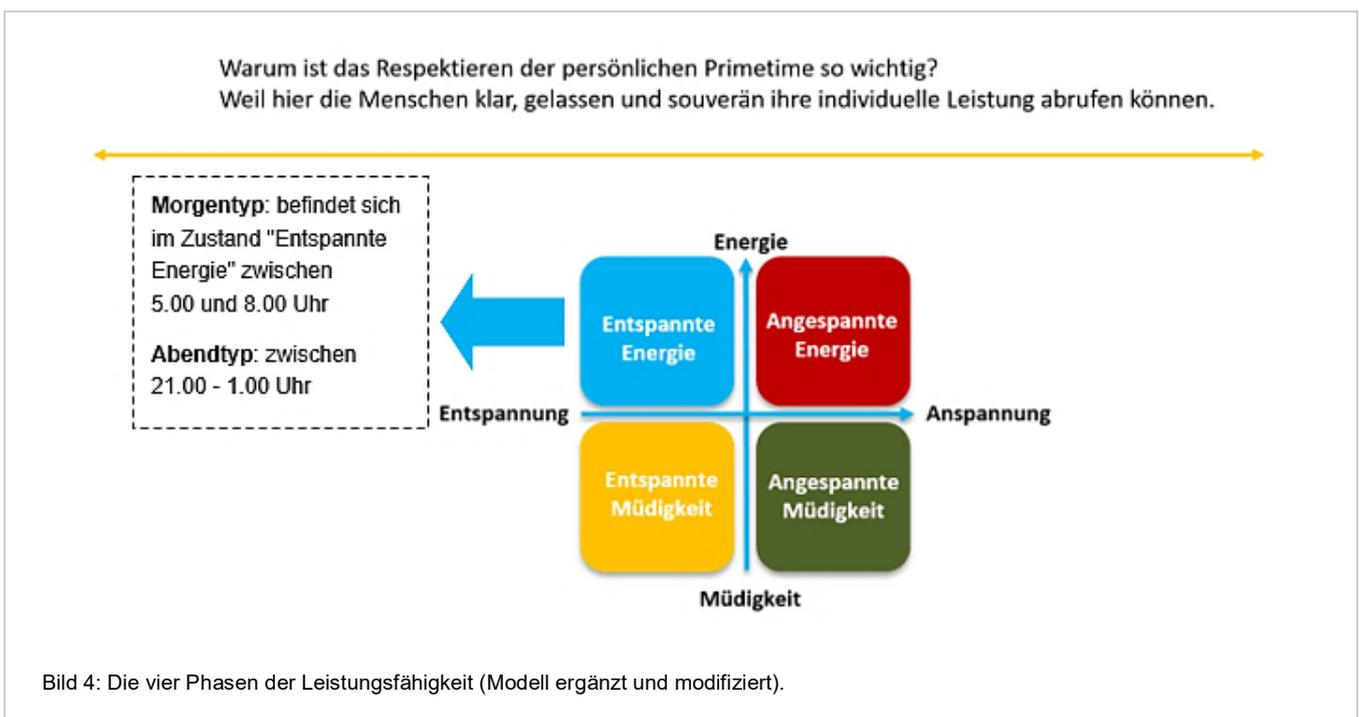
Die beiden Kurven wurden aus den Daten von mehreren Hundert Workshop-Teilnehmern ermittelt. Bild 2 zeigt die Kurve eines Morgentyps.



Die Kurve in Bild 3 zeigt die Leistungsfähigkeit eines Abendtyps über den Tag verteilt.



Als visuelle Hilfe beim Aufspüren Ihrer persönlichen Primetime kann Sie auch dieses Koordinaten-System von Verena Steiner in Anlehnung an Robert E. Thayer Modell unterstützen (Bild 4).



## Schritt 2: Primetime und "Kraft-schöpf-Phase" organisieren

Im nächsten Schritt organisieren Sie Ihren Arbeitsalltag im Rahmen Ihrer Möglichkeiten so, dass Sie in der zähesten Zeit, also der "Kraft-schöpf-Phase" eine effektive Pause einlegen und in der besten Zeit – Ihrer Primetime – sich den kniffligen Dingen widmen, die Ihr ganzes mentales Spektrum beanspruchen.

Wie Sie am besten Ihre Pause gestalten, können Sie selbst entscheiden. Dabei ist von Musik hören über Kopf ablegen bis hin zu Spaziergehen alles möglich. Entscheidend ist, dass Sie dabei entspannen und neue Kraft tanken.

### Beispiel:

Nach zwei Wochen konnte Projektleiter Kunz seine bevorzugte Aufsteh- & Bettgezeit sowie die Zeit seines intensivsten Tiefs: 10:30 Uhr. Doch Herr Kunz musste nicht nur sich selbst, sondern auch seinen Vorgesetzten davon überzeugen, ihm diese 30 Minuten "Nichtstun" zwischen 10:30 und 11:00 Uhr als zusätzliche Pause zuzugestehen. Wie oben schon besprochen, ist genau dieses sich Anvertrauen und Anfragen die größte Hürde. Er zeigte seinem Vorgesetzten eine bestimmte Stelle im Buch "Energiekompetenz" (Steiner, 2013, S. 34: Die Bedeutung des Tiefs verstehen) und seine eigene Energiekurvendokumentation. Herr Kunz und sein Vorgesetzter eigneten sich zunächst auf eine einmonatige Probezeit. Herr Kunz bekam seine zusätzliche Pausenzeit am Morgen und arbeitete zum Ausgleich abends zwischen 19 Uhr und 19:30 Uhr im "Homeoffice". Diese halbe Stunde, die Herr Kunz "seine-nächsten-Aktionen-Zeit" taufte, liegt innerhalb seiner persönlichen Primetime. Hier schreibt Herr Kunz seitdem – die Probezeit zeigte Erfolg – die nächsten Schritte für den folgenden Arbeitstag auf.

### Nachtmensch mit Frühdienst?

Ihr Chronotyp lässt sich zwar abmildern, aber nicht abstellen. Wer als Eule früh fit sein muss, dem rät Prof. Zulley, einer der renommiertesten deutschen Schlafexperten, in der Früh einen Fußweg im Freien einzuplanen (den ganz Harten eine kalte Dusche) und nicht zu spät zu essen.

## Die Leistungsfähigkeit Ihres Teams erhöhen

### "Primetime-Statusmeeting"

Herr Kunz führte den Primetime-Ansatz dank seiner ermutigenden Erfahrungen und der 'Rückendeckung' seines Chefs während eines Teammeetings ein. Doch Vorsicht! Sollten auch Sie daran Interesse haben, rate ich Ihnen, sich als Projektleiter zunächst selbst zu analysieren und Ihren eigenen Energieverlauf zu ermitteln. Klären Sie die Frage, wann Sie am leistungsfähigsten sind und wann Ihnen Pausen am meisten bringen. Erst danach können Sie versuchen, mit Ihren Teammitgliedern zum Thema "stressfreie Produktivität" ins Gespräch zu kommen, um die jeweiligen Chronotypen samt persönlicher Primetime zu bestimmen und im Team offenzulegen.

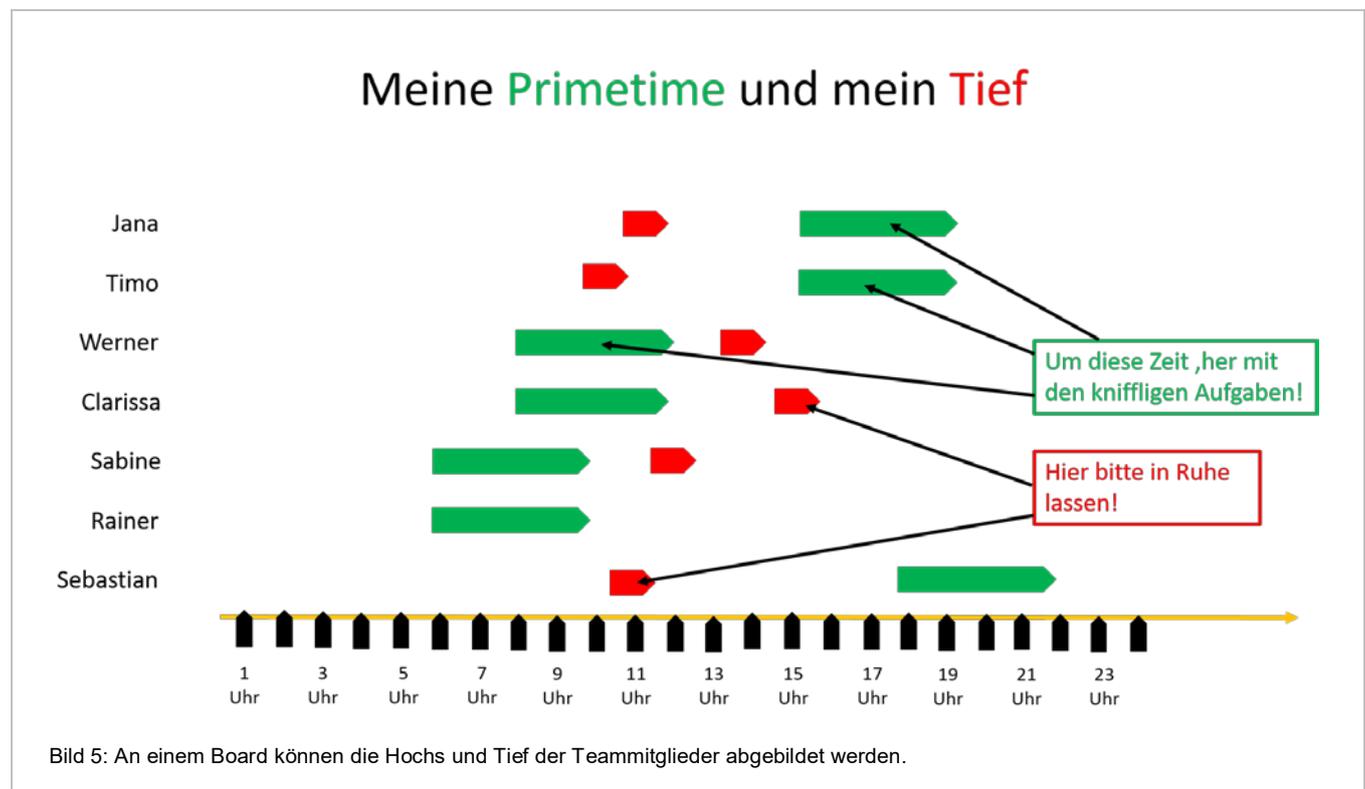
Am besten teilen Sie dazu Ihre eigene Primetime-Erfahrungsgeschichte. Ich empfehle Ihnen als Projektleiter, nicht vor-schnell damit an den Start zu gehen und mindestens ein halbes Jahr lang Ihre eigenen Erfahrungen zu sammeln. Denn die Gefahr besteht, dass Teammitglieder dieses System als Kritik an ihrer bisher gelieferten Arbeitsleistung verstehen. Erst wenn Sie verlässliche eigene Erfahrungen mit der Herangehensweise und den Hürden gesammelt haben, können Sie überzeugend auf Einwände, skeptische Fragen und Widerstände eingehen. Herr Kunz z.B. berichtete in der Ich-Form von "Sackgassen und Erfolgspfaden" auf dem Weg zur effizienteren Nutzung seiner Primetime.

## Primetime-Transparenz für mehr Effizienz

Oft habe ich erlebt, dass dieses "Outen" eine reinigende Wirkung entfaltet. Gegenseitiger Frust, aber auch Verständnis, bezogen auf die unterschiedlichen Wachheitsgrade im Projektalltag, können so auf humorvolle Weise angesprochen und konstruktiv verhandelt werden. Die neue Primetime-Transparenz im Team sorgt dafür, dass die goldenen Stunden sinnvoller genutzt werden, unabhängig davon, ob die Teammitglieder Morgen-, Misch- oder Abendtypen sind.

**"Das Wissen um den richtigen Zeitpunkt ist der halbe Erfolg."** (Luis De Leon)

Bild 5 zeigt beispielhaft, wie Sie die unterschiedlichen Hochs und Tiefs der Teammitglieder für alle sichtbar machen können, z.B. indem Sie sie an einem Board eintragen.



Das Wissen über die individuellen Hochs und Tiefs kann viele Frustrationen im Keim ersticken und die Arbeitsatmosphäre wesentlich verbessern (weitere Tipps, wie Sie die Teamatmosphäre verbessern erfahren Sie im Beitrag **"Das Stimmungs-Board für Projektteams"**, Projekt Magazin, Ausgabe 11/2017). Einfach dadurch, dass Sie gegen-

seitig (im Rahmen der Möglichkeiten), zur richtigen Zeit die anspruchsvollen Aufgaben vergeben und noch wichtiger – im jeweiligen Tief des Mitarbeiters ihn in Ruhe Kraft schöpfen lassen. Schlussendlich profitiert davon nicht nur Ihr Team, sondern auch der Kunde, der dann ein Top-Ergebnis bekommt.

## Fazit

Gerade in Zeiten, in denen Unternehmen händeringend "Querdenker", "Out Of The Box-Persönlichkeiten" und mutige Unternehmer suchen, brauchen wir Menschen, die sich trauen und vor allem von ihren Führungskräften darin unterstützt werden, sich in den Leistungstälern erholen zu dürfen.

Das kann durch ganz einfache Maßnahmen, wie ein paar Schritte spazieren gehen oder den Kopf auf den Tisch legen, erfolgen. Auf diese Weise füllen Sie Ihre Kraftreserven wieder auf und können wieder Ihr volles Potential in den Leistungsspitzen ausschöpfen – statt Ihr berufliches Dasein "auf Sparflamme" zu fristen.

**!** Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Sie Ihren persönlichen Chronotypen kennen bzw. in einem ersten Schritt ermitteln.

Das folgende chinesische Sprichwort möchte ich Ihnen abschließend mit auf den Weg geben, um noch einmal die Bedeutung von ausreichend und richtig platzierten Regenerationsphasen im Arbeitsalltag zu verdeutlichen:

*"Die Sonne kann nicht ewig im Mittag stehen."*

## Literatur

- Allen, David: Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag, Piper TB, München 2007
- Blasche, Gerhard: **Arbeitspausen sind wichtig – und erhöhen sogar die Produktivität**, 17.03.2014
- Curteanu, Ramona Sinziana: **Eignung einer Messung der Herzratenvariabilität zur Validierung einer Gesundheitsstudie**, München 2013
- Gunter Frank: Gesundheitscheck für Führungskräfte: Ihr persönlicher Weg zu mehr Leistungsfähigkeit jenseits aller Moden, Campus Verlag, München 2001
- Verena Steiner: Energiekompetenz: Produktiver denken, wirkungsvoller arbeiten, entspannter leben, Pendo, 2005
- Wendsche, J.: **(Kurz-)Pausen – aktueller Stand der Forschung**, Fachgespräch "Pausen und Erholzeiten, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn 2014
- Zully, Jürgen; Knab, Barbara: Unsere innere Uhr. Natürliche Rhythmen nutzen und der Non-Stop-Belastung entgehen, 2. Auflage, Mabuse-Verlag, 2014

## Tipp – Selbstmanagement

### Stärken stärken

# Erfolgreicher ist, wer weiß, was er kann

Zu entdecken, was Sie auszeichnet – was Ihre Talente, Ihre Begabungen, Ihre Fähigkeiten, Ihre Ressourcen sind – ist eine sehr lohnenswerte Aufgabe. Das bildet die Basis für Ihre persönliche Weiterentwicklung und für eine erfolgreiche Arbeit im Projektmanagement. Beim Stärken entdecken geht es darum, aufzuspüren, was einem wirklich Spaß macht und wirklich gut gelingt. Fragen Sie sich: "Wofür brennt mein inneres Feuer?" Das, was Sie beispielsweise als Projektmanager gern und gut tun, tun Sie häufig freiwillig und dadurch bekommen Sie wiederum mehr Routine in der Arbeit und werden noch besser darin.

## Die eigenen Stärken ermitteln

Bitte ich in meinen Seminaren die Teilnehmenden ihre Stärken aufzuzählen, reagieren die meisten mit großem Erstaunen und nennen maximal eine Stärke oder positive Eigenschaft. Wenn ich die Teilnehmenden frage: "Beschreiben Sie doch mal bitte Ihre Schwächen", zählt mir jeder einzelne hingegen eine Reihe negativer Eigenschaften auf.

Für Ihr Berufsleben und vor allem auch für das Bewältigen der speziellen Herausforderungen eines Projektmanagers sollten Sie aber besonders Ihre Stärken kennen, um diese in der Arbeit in und mit Ihrem Team einsetzen zu können. Deshalb möchte ich Sie ermuntern, sich auf den Weg zu machen und sich selbst besser kennenzulernen. Die folgende Übung hilft Ihnen dabei, Ihre persönlichen Stärken zu ermitteln:

Notieren Sie Ihre positiven Leistungen, Ihre Fähigkeiten und Ihre Erfolge bis heute (siehe Tabelle 1):

### Autor



#### Monika Heilmann

Managementtrainerin und Autorin. Spezialisiert auf Konfliktmanagement,

Gesprächs- und Verhandlungsführung sowie Persönlichkeitsentwicklung.

Inhaberin von COWIMO-Konfliktlösungen

Kontakt: [info@cowimo.de](mailto:info@cowimo.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Wann / Wobei war das?	Was haben Sie konkret geleistet? Welche Schwierigkeiten mussten Sie überwinden?	Welche Eigenschaften, welche Fähigkeiten haben Ihnen in dieser Situation geholfen?
Schule / Kindesalter		
Ausbildung / Studium		
Privatleben / Familie		
Berufsleben		
Hobby / Verein / Sport		

Tabelle 1: Die eigenen Stärken ermitteln, die es in einem nächsten Schritt auszubauen gilt.

Nachdem Sie Ihre Stärken ermittelt haben, geht es nun darum diese zu stärken. Die folgenden Tipps sollen Sie dabei unterstützen.

## Stärken stärken

### Äußere Kraftquellen richtig nutzen

Kennen Sie diese Menschen, die immerzu Hindernisse sehen und Ihnen nur Ihre Schwächen rückmelden: Ihnen vor allem dann Feedback geben, wenn Sie etwas aus deren Sicht schlecht gelöst haben? Diese Menschen rauben Ihnen Ihre Energie (sog. Energie-Vampire). Daher sollten Sie sich verstärkt Menschen zuwenden, die Ihnen als äußere Kraftquelle dienen: die Ihnen Mut machen, Sie stärken und die Ihnen durch ihre positive Grundstimmung – mit konstruktiver, motivierender Kritik – zur Seite stehen.

Um herauszufinden, wer Sie in Ihrem Umfeld positiv beeinflusst, machen Sie sich bewusst, welche Menschen:

- Sie bestärken,
- Ihnen Mut machen,
- interessiert danach fragen, was Sie umtreibt,
- Ihnen positives Feedback geben,
- Ihnen unverblümt kritisches Feedback geben, ohne Sie zu verletzen oder zu kränken,
- Ihren beruflichen Weg wohlwollend begleiten.



Meiden Sie – soweit möglich – Energie-Vampire und umgeben Sie sich mit Menschen, die Ihnen guttun und Sie stärken.

Das gleiche gilt für Ihre Arbeit als Projektleiter: Stärken Sie Ihr Projektteam, indem Sie Ihren Mitarbeitern motivierend beiseite stehen. Sorgen Sie für eine wertschätzende Grundstimmung im Team: Fragen Sie zum Beispiel, wie der jeweilige Mitarbeiter mit der gegenwärtigen Situation zurechtkommt und was ihn derzeit umtreibt. Geben Sie positives Feedback und für gute Arbeitsergebnisse Anerkennung.

### Loben Sie sich selbst

Eigenlob stimmt! Achten Sie auf Situationen, in denen Sie sich ausgesprochen wohl fühlen oder in denen Sie über sich hinauswachsen. Haben Sie beispielsweise einem Kollegen / einer Kollegin geholfen, einen Arbeitsvorgang schneller abzuschließen oder neben Ihrer eigentlichen Arbeit für alle Mitarbeiter eine Feier organisiert? Haben Sie vielleicht nach der Arbeit für Ihre Kinder / Eltern eingekauft, sie zu einem Termin begleitet oder womöglich nach Feierabend in Ihrem Verein ehrenamtlich gearbeitet?

Notieren Sie, wie Sie sich dabei fühlen, was genau Ihnen dabei leichtfällt und wie erfolgreich Sie dabei waren. Loben Sie sich, wenn Ihnen etwas gut gelungen ist: "Wow, das habe ich gut gemacht" oder "Super, das ist mir prima gelungen". Häufig warten wir vergeblich auf ein Lob von anderen. Auch Führungskräfte vergessen immer wieder, ihre Mitarbeiter zu loben und ihnen Anerkennung auszusprechen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie ein Gespür dafür entwickeln, was Sie gut gemacht haben und sich selbst Beifall spenden.

**!** Sich innerlich und leise über Gelungenes oder Erfolge zu freuen, ist gut. Noch besser ist es, sich laut zu sagen, dass man etwas besonders gut gemacht hat. Wer mit sich laut spricht, nimmt Gedanken direkter und intensiver wahr. Sie stärken auf diese Weise Ihr Selbstbewusstsein.

## Entzaubern Sie Kritik

Selbstbewusste Menschen lassen sich durch Kritik von anderen nicht so leicht aus der Ruhe bringen und nehmen diese weniger persönlich. Menschen, mit geringerem Selbstvertrauen neigen jedoch dazu, eben genau dies zu tun: Sie nehmen sich Kritik sehr zu Herzen und schwächen damit ihr ohnehin schon niedriges Selbstbewusstsein weiter.

Schauen Sie sich gut an, wer Sie kritisiert. Kritik ist immer die eigene subjektive Meinung und Sichtweise des Kritikers. Sie entscheiden, welche Bedeutung diese Kritik für Sie hat und ob Sie Ihr Verhalten aufgrund dieser Kritik verändern möchten.

Um Kritik zu entzaubern, ist der richtige Umgang damit entscheidend:

- Hören Sie aktiv zu, wiederholen Sie mit eigenen Worten, was die kritisierende Person gesagt hat. "Habe ich dich / Sie richtig verstanden, dass ...?"
- Sofern sich die Kritik in Verallgemeinerungen äußert, beispielsweise mit Begriffen wie "immer", "ständig" oder "nie", fragen Sie nach, was konkret gemeint ist. Verlangen Sie ein konkretes Beispiel für die an Ihnen kritisierten Verhaltensweisen.
- Hören Sie sich die Kritik an, aber rechtfertigen Sie sich nicht. Andernfalls geben Sie dem Kritiker nur weitere Nahrung, um seine Kritik zu vertiefen.
- Ist die Kritik berechtigt, weil Sie einen Fehler begangen haben oder Sie im Unrecht sind, dann entschuldigen Sie sich und beseitigen Sie den Fehler. Sofern Sie möchten, können Sie sich Gedanken zur Frage machen: "Was kann ich daraus lernen?"

## Nehmen Sie das Heft selbst in die Hand

Anstatt sich selbst als Opfer zu sehen, sich zu beklagen und Gründe aufzuzählen, weshalb einem etwas nicht gelingt, empfehle ich Ihnen, die Initiative zu ergreifen und selbstverantwortlich zu handeln. Geben Sie nicht anderen die Schuld, sondern suchen Sie nach Möglichkeiten, Situationen selbst zu ändern und zu lösen.

**!** Prüfen Sie, was in Ihrem Einflussbereich liegt und Sie daher verändern können. Und dann ändern Sie es!

Wer selbstverantwortlich handelt, braucht keine Ausreden oder Erklärungen zu erfinden, wenn etwas misslingt. Er steht dazu und übernimmt die Verantwortung für sein Tun und Handeln. Ein Mensch mit Selbstverantwortung handelt eher, als dass er sich beklagt. Und dieses Handeln stärkt letztendlich sein Selbstwertgefühl und damit auch sein Selbstvertrauen.

## Fazit

Je besser Sie Ihre Ressourcen kennen und diese einsetzen, desto selbstbewusster wird Ihr Auftreten. Ihre Selbstsicherheit können Sie zusätzlich stärken, indem Sie sich auf äußere Kraftquellen einlassen, sich einen professionellen Umgang mit Kritik aneignen und selbstverantwortlich handeln. Sie entwickeln sich persönlich weiter und werden intensiver in Ihrem Beruf als Projektmanager – mit Ihren Stärken – wahrgenommen.

**!** Die Kenntnis über die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen gibt Ihnen eine gute Portion Selbstvertrauen: So können Sie selbstsicher und selbstbewusst im Projektalltag bestehen.

Fördern Sie kontinuierlich Ihre Stärken und bauen Sie sie aus – Sie können reichlich profitieren: Sie werden eine positive Grundhaltung zu sich selbst entfalten, sich selbst besser akzeptieren und als wertvollen Menschen schätzen lernen. Als Belohnung werden Sie ein gutes Gefühl für Ihre Identität bekommen, für Ihre Kompetenzen sowie für Ihre Wertigkeit und damit für schwierige Zeiten und Herausforderungen – beruflich und privat – gut gerüstet sein.

## Tipp – Selbstmanagement

Projekte stressfrei managen

# Mit aktiver Gelassenheit dem Stress trotzen

Zeitliche Engpässe, Kundenkritik, Teamkonflikte, unvorhergesehene Ereignisse – dass komplexe Projekte reibungslos über die Bühne gehen, ist nur selten der Fall. Üblich sind vielmehr alltägliche Störungen und Widrigkeiten, die im Projektmanagement für reichlich Stress bei den Beteiligten sorgen können. Nun heißt es kühlen Kopf bewahren – denn nur so können Sie die Situation souverän meistern. Doch das ist in der Praxis leichter gesagt als getan. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Bewältigung von Unstimmigkeiten im Projekt ist: aktive Gelassenheit. Damit Sie jederzeit der Herr der Lage sind, Sie also über den Stress herrschen und nicht der Stress über Sie, müssen Sie aktiv und methodisch dagegen vorgehen. Die folgenden Tipps helfen Ihnen dabei.

### Autor



**Christian Bremer**

Vortragsredner und Businesscoach für Stressmanagement, Buchautor

Kontakt: [info@christian-bremer.de](mailto:info@christian-bremer.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Stress ist vor allem Kopfsache

Auf (unvorhergesehene) Hindernisse im Projekt gestresst zu reagieren, ist völlig normal und menschlich. Oder? Fakt ist: Stress ist in Wahrheit kein unabwendbares Schicksal, sondern reine Kopfsache – d.h. seine Ursache liegt zu 100 Prozent im Denken. Es ist also nicht möglich, verärgert zu sein, ohne zuvor etwas gedacht zu haben (vgl. Bild 1). Bereits der Philosoph Epiktet hat festgestellt: "Nicht die Dinge an sich beunruhigen den Menschen, sondern seine Sicht der Dinge." Auch die moderne Stressforschung bestätigt dies. Demnach ist es nicht die Außenwelt, die uns stresst und unglücklich macht; weder der Verkehrsstau noch die ausbleibende Statusmeldung eines Projektbeteiligten oder der nervige Kunde. Vielmehr liegt es an unserem eigenen Umgang mit der Situation und deren Bewertung. Sobald die derzeitige Situation von unserer Vorstellung abweicht, wie etwas sein soll, empfinden wir Stress.

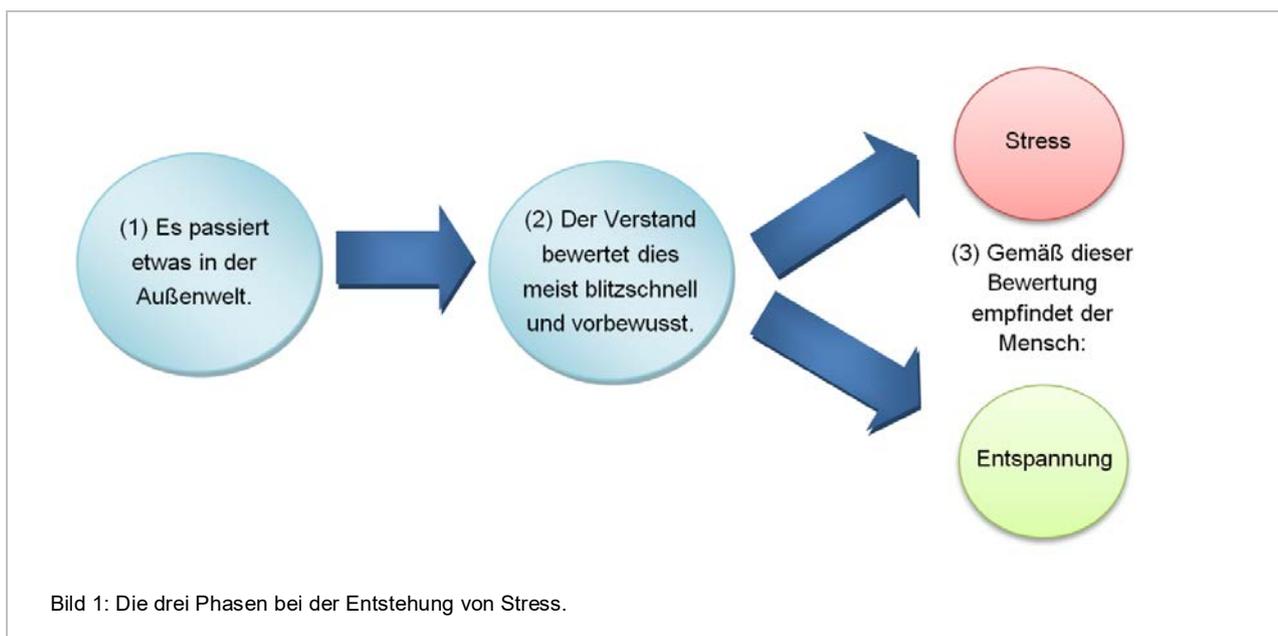


Bild 1: Die drei Phasen bei der Entstehung von Stress.

## Einfach mal den Kopf ausschalten

Nachdem Sie erfahren haben, dass Stress allein aus Ihrem Denken resultiert, können Sie ihm auch leichter den Garaus machen. Der erste Schritt, um Stress mit aktiver Gelassenheit entgegen zu wirken, ist:

### **Stoppen Sie augenblicklich die negativen Gedanken!**

Rufen Sie dazu innerlich Ihren Namen sowie "STOPP" in freundlicher und angenehmer Stimmlage (also beispielsweise "Christian, STOPP") und schlagen Sie gleichzeitig mit Ihrer Hand auf eine imaginäre Tischplatte. Richten Sie sich dabei auf und lächeln Sie. Schon erkennen Sie deutlicher besser, wie und was zu tun ist.

Fühlen Sie sich im Anschluss noch immer nicht ausreichend für die Tücken des Alltags gewappnet, können Sie mit der folgenden Methode Ihre innere Einstellung kontrollieren und anschließend deutlich entspannter an die Aufgaben herangehen.

### **Beruhigen Sie Ihren Verstand mit "MM" (Meine Minute)**

Diese Übung dient dazu, immer wieder neu (optimal sind drei bis fünfmal pro Tag) Kontakt zu seiner eigenen inneren Ruhe aufzunehmen. Der Ablauf ist so einfach wie wirkungsvoll: Stellen Sie den Counter Ihres Smartphones auf eine Minute, schließen Sie die Augen und stellen Sie sich die Frage: "Wie atme ich?". Auf diese Weise lenken Sie Ihren Fokus für eine Minute weg von Ihren Gedanken und hin zu Ihrem Empfinden. Durch Konzentration auf die eigene Körperwahrnehmung werden Sie unmittelbar eine beruhigende Wirkung spüren.

## Eigener Einflussbereich vs. fremde Angelegenheiten

Nachdem Sie Ihre Aufmerksamkeit auf sich und Ihren Körper gelenkt haben, finden Sie nun auch die Kraft, die Sie zum Handeln benötigen. Analysieren Sie dafür zunächst die Situation, in der Sie sich befinden. Fragen Sie sich selbst: Kann ich persönlich etwas tun, um die Umstände zu ändern?

### **Unterliegt die derzeitige Situation Ihrer Kontrolle?**

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Angelegenheiten. Ihre eigenen Angelegenheiten sind gleichbedeutend mit Ihrem Einflussbereich: Hier haben Sie die volle Kontrolle. Fremde Angelegenheiten können sich hingegen zwar in Ihrer Interessenszone befinden (insofern sie betroffen sind), entziehen sich aber Ihrer Macht. So liegt etwa eine unbeantwortete Mail bezüglich des aktuellen Projektstatus nicht in Ihrem Einflussbereich – ob es eine pünktliche Rückmeldung des Kollegen oder Kunden gibt, haben Sie nicht in der Hand. Auch einem Stau oder Änderungswünschen des Vorstandsvorsitzenden sind Sie meist ausgeliefert. In solch einer Situation sind Sie selbst machtlos, da es sich in Wahrheit um eine fremde und damit für Sie unbeeinflussbare Angelegenheit handelt. Analysieren Sie jede einzelne Situation, die Sie als stressig empfinden und Sie werden feststellen, dass Sie sich zu 99% im Einflussbereich eines anderen befinden und Sie sich selbst unnötig in die Opferrolle manövriert haben.

## Aus der Opferrolle befreien

Stellen Sie sich im Ärger zwei Fragen: In wessen Einflusszone befinde ich mich? Was ist meine konkrete Einflusszone? Überlegen Sie dann, was genau Sie unternehmen können, um die Situation zu Ihren Gunsten zu verbessern. Fällt eine Angelegenheit in Ihre Einflussosphäre, dann engagieren Sie sich mit ganzer Kraft. Bitten Sie z.B. bei pauschaler Kritik an Ihrem Projekt um einen konstruktiven Vorschlag. Wird die Zeit bis zum Projektabschluss äußerst knapp? Setzen Sie einfach andere Prioritäten bzw. verhandeln Sie Terminpläne nach. Fällt die Angelegenheit jedoch in den Einflussbereich eines anderen, fügen Sie sich stattdessen in die Umstände. Stress entsteht nur, wenn Sie sich innerlich gegen diese Tatsachen auflehnen; akzeptieren Sie, dass sie derzeit nichts tun können, dann folgt diesem Gedanken automatisch mehr Gelassenheit.

Befinden Sie sich in einer fremden Einflusszone, machen Sie sich bewusst, dass nur der dafür Zuständige selbst an der Situation etwas ändern kann. Sobald Sie sich durch das Verhalten eines anderen gestresst fühlen, sollten Sie versuchen – anstatt sich zu ärgern – positive Konsequenzen für sich daraus abzuleiten.

## "Der darf das, ich darf das!"

Wenn das Verhalten eines anderen an Ihren Nerven zerrt, sollten Sie der in sich aufbauenden Frustration aktiv entgegenwirken. Ärgern Sie sich z.B. über die Verspätung eines Kollegen, sagen Sie einfach zu sich selbst: "Der darf jetzt zu spät kommen, und ich darf jetzt mit dem Meeting beginnen und ihm dafür nachher mit sehr deutlichen Worten sagen, wie sehr er den Projektverlauf aufhält."

## Negative Gedanken in positive korrigieren

Statt negativen Gedanken die Oberhand über sich gewinnen zu lassen, sollten Sie diese in positive umwandeln. Hilfreich ist es dabei, seinen Blickwinkel zu ändern:

## Wechseln Sie die Perspektive!

Hakt der Kunde beispielsweise auf einem winzigen Detail des Projektes herum? Macht ein technischer Defekt Ihrer Ablaufplanung einen Strich durch die Rechnung? Oder aber die Bahnfahrt zum Meeting dauert länger als erwartet? Anstatt jetzt verärgert und frustriert zu sein, versuchen Sie es doch mal mit einer anderen Sicht auf die Dinge: Der Kunde ist zwar mit einem winzigen Detail unzufrieden, aber mindestens 80 Prozent sind bereits zu seiner Zufriedenheit erledigt und es muss lediglich noch an Kleinigkeiten nachgebessert werden. Ein technischer Defekt kann für Sie und Ihr Team eine hervorragende Chance sein, zu zeigen, wie flexibel Ihre Firma reagieren kann. Selbst die Zugverspätung kann für Sie von Vorteil sein – Sie erhalten (nachdem Sie Ihre Verspätung angekündigt haben) zusätzlich Zeit, um bei einer Tasse Kaffee noch einmal alle Punkte Ihrer Präsentation in Ruhe durchzugehen. Für Ihre Verspätung können Sie nichts und vermutlich hat deshalb jeder dafür Verständnis. Das Motto: Sagen Sie erstmal "Ja!" zu dem, was ist, bevor Sie in Ruhe alles tun, um den Zustand zu verbessern.

## Einfach mal Danke sagen

Auch dankbare Gedanken können unmittelbar für mehr Gelassenheit sorgen. Vielleicht nervt ja mittlerweile das gesamte Projekt, weil es nur zögerlich vorangeht. Sehen Sie es doch mal so: Die Geschäftsleitung vertraut Ihnen und Sie sind fürs Unternehmen offenbar unverzichtbar, daher wurden Sie auch mit der Leitung des enorm anspruchsvollen Projekts beauftragt. Dafür können Sie zumindest innerlich auch mal "Danke" sagen. Sogar Kundenkritik ist ein guter Grund für Dankbarkeit. Schließlich müsste er diese nicht offen äußern und könnte Ihnen das Leben mit Verschwiegenheit extra schwer machen. Doch so erhalten Sie Gelegenheit zur Nachbesserung.

## In Lösungen statt in Problemen denken

Der Mensch tendiert im Allgemeinen dazu, sobald er ein Problem sieht, gedanklich in die Zukunft zu schießen und zu einem besseren Horrorfilmregisseur als jeder Hollywoodprofi zu werden. Diesem Automatismus können Sie aber entgegenwirken:

### Lenken Sie im Stress Ihre Gedanken durch die richtigen Fragen

Wenn etwas schief gelaufen ist oder droht, schief zu laufen, fokussieren Sie sich und Ihr Denken neu. Nutzen Sie dafür Fokusfragen wie z.B.: "Was würde mein Vorbild in Sachen 'Ruhe bewahren und handeln' jetzt tun?", "Wen kann ich um Unterstützung bitten?", "Was ist das Beste, was ich jetzt tun kann?". Mit den Antworten auf diese Fragen lenken Sie Ihr Denken vom Problem auf die Lösung.

## Fazit

Wenn Sie künftig die hier beschriebenen Tipps beherzigen und anwenden, erhalten Sie eine stressfreie Sicht der Dinge. Dadurch gelingt es Ihnen, den Hürden des Alltags deutlich gelassener gegenüberzustehen. Mit einer bloßen Richtungsänderung in Ihrem Kopf können Sie Ihre Gedanken beruhigen und sich mental konstruktiv neu ausrichten. Das Ergebnis des neuen Blickwinkels: Sie ärgern sich nicht mehr so stark, reagieren weniger gestresst und bleiben gelassener. Kurzum – Sie haben aus schwierigen Situationen das Beste gemacht und sich mit aktiver Gelassenheit dem Alltagsstress gestellt.

## Fachbeitrag

### Jahresplanung erstellen

# Klare Ziele für eine gesunde Work-Life-Balance

Die meisten Menschen planen ihr Leben meiner Ansicht nach weniger sorgfältig als einen vierzehntägigen Urlaub. Berufliche oder geschäftliche Ziele haben dabei häufig Vorrang – Projektmanager stecken meist so tief in Ihren Projekten, dass sie vergessen, sich Freiräume für sich selbst und ihr Privatleben zu nehmen. Doch genau hier liegt der "Hase im Pfeffer": Familie, Gesundheit, Freunde und Hobbies stufen wir häufig als zweitrangig ein. Natürlich nehmen wir uns vor, z.B. endlich einmal mehr Zeit für ein Wochenende mit dem Partner oder einen Besuch bei den Eltern zu finden. Doch es bleiben Lippenbekenntnisse, wenn wir weiterhin so planen wie bisher.

Um die Grundlage für eine gesunde Work-Life-Balance zu schaffen, ist es wichtig, sich bewusst Freiräume, z.B. für die Familie und eigene Hobbies zu nehmen und diese in einer Wochenplanung festzuhalten. Dadurch gelingt der Balanceakt zwischen Privatem und Beruflichem besser.

Zunächst sollten Sie sich bewusst machen, was Sie in Ihrem Leben beruflich und privat erreichen wollen, um anschließend mit einer Jahresplanung den Grundstein für das Erreichen Ihrer Ziele zu legen. Im Folgenden stelle ich Ihnen dazu drei Aktionsschritte zur Zielklarheit und Zielerreichung vor:

1. Schritt: Balance der Lebensbereiche
2. Schritt: Zehn-Jahres-Bilanz
3. Schritt: Aus Wünschen Ziele machen

## Drei Schritte zur Zielklarheit und Zielerreichung

### 1. Schritt: Balance der Lebensbereiche

Der Schlüssel für ein dauerhaft erfolgreiches Leben ist das Ergebnis eines Vorgehens, durch das Sie sich täglich alle wichtigen Bereiche Ihres Lebens bewusst machen und überlegen, wie Sie diese in Einklang bringen können. Denn wer seinen Lebensschwerpunkt nur in seinem beruflichen Leistungsbereich sieht, dem kann es passieren, dass er sich in der Mitte seines Lebens in einer heftigen Sinnkrise wiederfindet. Wer die Menschen, die ihm wirklich wichtig sind, ständig auf Zeiten vertröstet, in denen er "dann einmal" Zeit für sie hat, der setzt seine Beziehungen aufs Spiel und muss damit rechnen, irgendwann den Preis in Form von Verlust von Freundschaften, Konflikten mit den eigenen Kindern oder Scheidung zu zahlen.

Wer den eigenen Körper hintergeht und nicht für ausreichend Entspannung, Schlaf, gesunde Ernährung und Bewegung sorgt, der muss damit rechnen, dass der Körper eines Tages streikt und mit Krankheiten kontert. Nur als

#### Autor



#### Bernd Wobser

seit 2000 Partner bei  
Personalberatung für IT-  
Branche, stellvtr.

Bundvorsitzender der GfA e.V.

Kontakt: [Wobser@mbm.de](mailto:Wobser@mbm.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

gesunder, zufriedener und ausgeglichener Mensch können Sie besonders im komplexen Arbeitsfeld Projektmanagement dauerhaft Höchstleistungen vollbringen. Die eigene Lebensbalance ist ein wichtiger Baustein, um Erfolg, Zufriedenheit sowie Berufs- und Lebensziele zu erreichen.

Erstellen Sie deshalb eine Übersicht, in der Sie Ihr Leben in folgende fünf Hauptlebensbereiche aufgliedern (Bild 1):

- Arbeit/Geschäft
- Gesellschaft
- Freizeit/Seele
- Gesundheit
- Familie

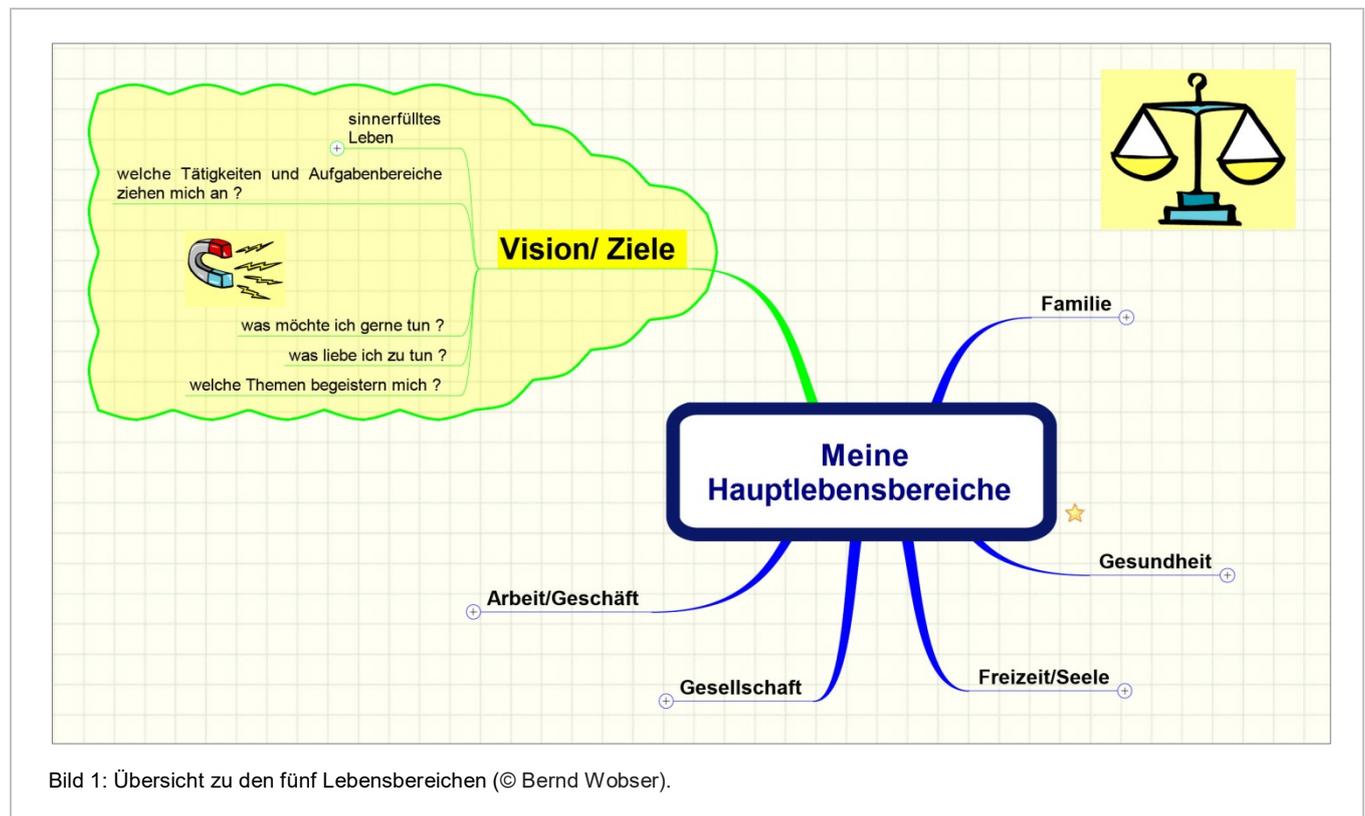
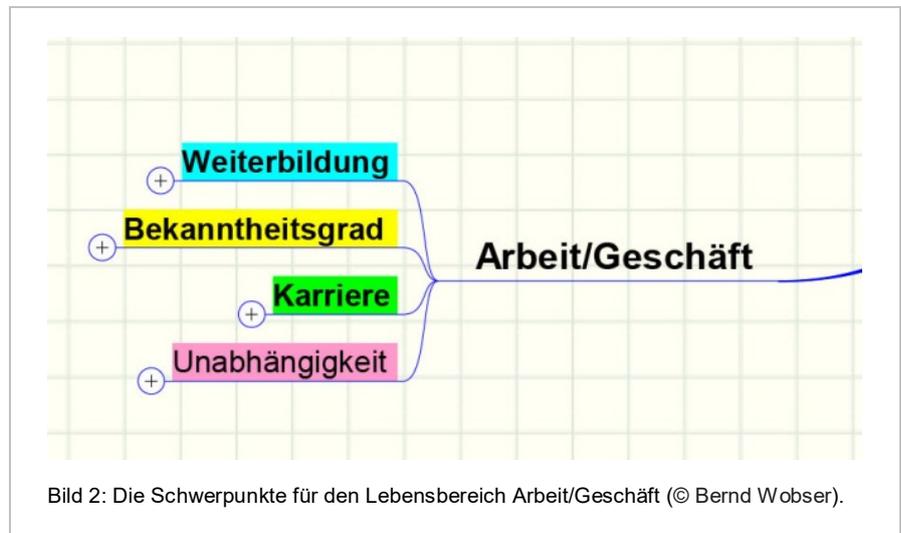


Bild 1: Übersicht zu den fünf Lebensbereichen (© Bernd Wobser).

Führen Sie sich anschließend zu jedem Lebensbereich die Schwerpunkte vor Augen, die für Sie persönlich wichtig sind und die Sie in Ihre weitere Planung mit einbeziehen möchten. In Bild 2 sind die individuellen Schwerpunkte für den Lebensbereich Arbeit/Geschäft beispielhaft aufgeführt. Als wichtige Schwerpunkte werden hier die Bereiche "Weiterbildung", "Bekanntheitsgrad", "Karriere" und "Unabhängigkeit" identifiziert.



## Beispiel

Momentan bin ich Senior-IT-Consultant bei einem internationalen Top-Unternehmen. Die Erhöhung meines Bekanntheitsgrads beim Fachmanagement wie auch auf der Entscheidungsebene meiner Kunden sehe ich als wichtige "Selbstmarketingmaßnahme" für meine langfristig geplante Selbstständigkeit/Unabhängigkeit an. Ich möchte als unabhängiger "High Professional Expert" anerkannt und weiterempfohlen werden und dadurch auch im eigenen Unternehmen schneller weiterkommen. Weiterbildungen sollen diese Ziele unterstützen.

## 2. Schritt: Zehn-Jahres-Bilanz

Nachdem Sie sich Ihre individuellen Schwerpunkte für jeden Lebensbereich gesetzt haben, gilt es Bilanz zu ziehen. Fragen Sie sich dafür zuerst: "Wo war ich vor zehn Jahren in jedem der fünf Lebensbereiche?" Halten Sie Ihre Antworten stichpunktartig fest. Gerne können Sie hierfür auf das Tabellenblatt "Übersicht Zehn-Jahres-Bilanz" aus der Excel-Vorlage zurückgreifen, die bei der HTML-Version des Artikels zum Download zur Verfügung steht.

### Wo stand ich vor zehn Jahren beruflich und privat?

#### Beispiel

- **Karriere und Bekanntheitsgrad:** Ich war Junior-Berater für Microsoft-ERP-Software bei einem kleinen Software-Dienstleister mit 15 Mitarbeitern und einem überschaubaren Kundenstamm. Ich stand ganz am Anfang meiner Karriere.
- **Einkommen:** 37 T€ Jahresgehalt
- **Vermögen:** keines
- **Kunden:** Meine Kunden waren kleine mittelständische, oft inhabergeführte Unternehmen aus der Region mit gewachsenen Strukturen, Abläufen, Abteilungs-Besitzümern und unklaren Machtverhältnissen.
- **Projekterfahrung:** Ich war fachlich noch sehr unsicher, da ich nur eine oberflächliche Ausbildung/Einweisung erhalten hatte. So wurde ich z.B. in ein Projekt (Handelsunternehmen, zwei Brüder in der GF) als Ersatz für

einen ausgefallenen Projektmanager "hineingeworfen" und sollte entsprechend "in time und in budget" das Projekt "durchziehen". Die Schwierigkeiten waren dabei ein nur "schwammiges" Pflichtenheft, völlig unzureichende Vorbereitungen und ein "HickHack" zwischen der Geschäftsführung und einem alteingesessenen Abteilungsleiter bezüglich Kompetenzverlusts durch die neue erforderliche Arbeits- und Ablauforganisation.

- **Berufliche Verantwortung:** Ich hatte Probleme, in kritischen Situationen den Überblick zu behalten, z.B. als erkennbar wurde, dass der Zeitplan in einem Projekt völlig "aus dem Ruder" lief. Deshalb kam es zu massiven Vorwürfen seitens der Geschäftsführung und ich war eine Nachtschicht lang beschäftigt, eine Alternativ-/Zwischenlösung zu entwickeln und diese Vorgehensweise dann auch bei der Geschäftsführung durchzusetzen.
- **Weiterbildung:** Ich wurde oft ins "kalte Wasser" geworfen und musste dann irgendwie durchkommen. Ähnlich schwierige Projektsituationen habe ich noch mehrmals durchgemacht. Meistens war die Vorbereitung für das Projekt ungenügend, die Mitarbeiter auf der Kundenseite schlecht geschult und es kam permanent zu Diskussionen, Änderungswünschen und Verzögerungen.
- **Unabhängigkeit:** Häufig wurde ich von meinem damaligen Chef zu sog. "troubleshooting"-Aufgaben bei den Kunden eingesetzt. Dort war Stress vorprogrammiert. Damals hatte ich mir deshalb geschworen, eines Tages mein eigener Chef zu werden und damit unabhängig vom Wohlwollen oder der Willkür eines Vorgesetzten zu arbeiten.
- **Familie:** Ich machte eine schwierige Zeit mit meiner damaligen Freundin durch. Ich hatte wenig Zeit für mich selbst, war unausgeglichen und reizbar.
- **Gesundheit:** Ich ging gerne joggen, war aber beruflich so eingespannt, dass ich selten dazu kam.
- **Freizeit/Seele:** Ich spielte gerne Gitarre, fand allerdings kaum Zeit dafür.
- **Gesellschaft:** Meine Freunde vernachlässigte ich durch den beruflichen Stress oft.

Im nächsten Schritt erfolgt eine "Bestandsaufnahme", die zeigt, wie sich die berufliche und private Situation verändert hat. Halten Sie dabei die momentane Situation ebenfalls in Stichpunkten fest. Stellen Sie sich dazu die Frage: "Wo stehe ich heute, was hat sich verändert?"

## Wo stehe ich heute beruflich und privat?

### Beispiel

- **Karriere und Bekanntheitsgrad:** Ich bin im dritten Jahr Senior-IT-Consultant bei einem internationalen Top-Unternehmen. Unser Unternehmen gehört zu einem der weltweit führenden Telekommunikationsunternehmen mit über 230.000 Mitarbeitern und umfassenden globalen Lösungen in den Bereichen Infrastruktur, Kommunikation, Mobilität und IT-Services. Unsere Mitarbeiter und Kunden haben Zugriff auf das weltweite Experten-Know-how und ein globales Wissensnetzwerk.
- **Einkommen:** 85 T€ + Bonus + Firmenauto
- **Vermögen:** Besitzer einer Eigentumswohnung, mit Hilfe des Arbeitgebers solide finanziert
- **Kunden:** Als Senior IT-Consultant berate ich nun überwiegend Automobil- und Nutzfahrzeughersteller dabei, deren Geschäftsprozesse und IT-Lösungen auf die sich abzeichnenden Veränderungen anzupassen. Unsere

Projektstandorte sind München, Stuttgart, Ingolstadt und Wolfsburg. Derzeit erarbeitet unser Team für einen großen deutschen Automobilhersteller Lösungsansätze für den Bereich After Sales Services in Form von Anforderungsdokumenten, Lastenheften sowie Grob- und Feinkonzepten an der Schnittstelle zwischen Prozess, Fachlichkeit, IT-Architektur und IT-Umsetzung.

- **Projekterfahrung:** In meinen anderen Projekten geht es um die Mobilität der Zukunft. Hier arbeiten wir mit dem Kunden an der Umsetzung von zukunftsweisenden Mobilitätskonzepten mit vernetzten Fahrzeugen, Ladestationen-Management und die dazu erforderlichen IT-Landschaften. Die Themenfelder umfassen dabei: Strategieentwicklung, Anforderungsanalyse sowie die Formulierung der Ziel-Architektur; Umsetzungsbegleitung, Steuerung von Entwicklerteams und die Auswahl und Bewertung von geeigneten technischen Lösungen.
- **Weiterbildung:** Ich genieße eine sehr gute fachliche Weiterentwicklung sowie kontinuierliche Schulungen in den Bereichen agile Methoden im PM (wie z.B. SCRUM), PRINCE2, Requirements Engineering, Business Process Modeling, Management- und Selbstmanagement-Skills.
- **Betriebsklima:** Das Management erkennt meine Leistungen an und ich leite ein Team.
- **Aufstiegsmöglichkeiten:** Ich sehe Perspektiven für meine berufliche Entwicklung, da das Unternehmen interne Aufstiegschancen bietet.
- **Unabhängigkeit:** Ich genieße den Freiraum in meinen Projektaktivitäten, bei denen ich als "Unternehmer im Unternehmen" agieren kann. Meine Erfolge bei der Akquisition neuer Anschlussprojekte motivieren mich und verstärken meinen Antrieb zum nächsten Karriereschritt.
- **Familie:** Meine heutige Lebenspartnerin ist ebenfalls in der Consulting-Branche. Sie hat deshalb Verständnis für meine flexiblen Arbeitszeiten und Dienstreisen.
- **Gesundheit:** Ich nehme mir nur unregelmäßig die Zeit, um Sport zu treiben.
- **Freizeit/Seele:** Ich habe seit Jahren nicht mehr Gitarre gespielt.
- **Gesellschaft:** In meinem derzeitigen Unternehmen habe ich viele neue Kollegen kennengelernt, die ich auch privat gerne treffe.

Nach der Analyse der vergangenen zehn Jahre und der derzeitigen Situation werfen Sie nun einen "Blick in die Zukunft".

## Wo möchte ich in zehn Jahren beruflich und privat stehen?

Überlegen Sie sich dazu konkrete Antworten zu den drei nachfolgenden Fragen:

- Was möchte ich mit meinem Leben in den nächsten zehn Jahren am liebsten anfangen?
- Was würde ich mir für die nächsten zehn Jahre alles wünschen, wenn ich wüsste, dass es genauso kommt, wie ich es möchte?
- Was täte ich, wenn ich wüsste, dass Misserfolg absolut ausgeschlossen ist?

## Beispiel-Wunschzettel

- **Karriere und Bekanntheitsgrad:** Ich möchte zum Senior-Manager in unserem Unternehmen aufsteigen und mit einem Team für Großkundenprojekte von BMW oder AUDI zuständig sein. Hierbei möchte ich z.B. die Leitung von Projekten mit strategischen IT-Schnittpunkten und Managementbegleitung bei umfangreichen IT-Transformationen übernehmen. Zudem möchte ich Lösungsansätze konzipieren und Expertenrunden sowie Workshops zur Vorbereitung von wesentlichen Managemententscheidungen leiten.
- **Projekte und Unabhängigkeit:** Ich möchte für ein Jahr in den USA arbeiten und zurück in Deutschland ein internationales Team aus Mitarbeitern für international organisierte Großunternehmen führen. Mit der Erfahrung aus dem USA-Engagement möchte ich Folgendes erreichen: Akquisition von strategischen "Leuchtturm"-Projekten in der europäischen Automobilindustrie, eigenverantwortliche Erstellung komplexer IT-Angebote mit meinem Expertenteam sowie Pflege und Ausweitung von Beziehungen auf der Top-Management-Ebene im Kundenumfeld sowie innerhalb unserer internationalen Organisation.
- **Weiterbildung:** Ich möchte nebenberuflich ein Fernstudium in Psychologie abgeschlossen haben und damit die Basis für meine spätere freiberufliche Tätigkeit als Management-Berater gelegt haben.
- **Familie:** Ich möchte mit meiner jetzigen Lebenspartnerin eine Familie mit zwei dann schon fast erwachsenen Kindern haben und ein eigenes Haus in der Umgebung von Rosenheim bewohnen. Ich möchte stolz auf das Verhältnis zu meiner Frau und zu unseren Kindern sein.
- **Gesundheit:** Ich möchte körperlich so fit sein, dass ich an einem Marathonlauf teilnehmen kann.
- **Gesellschaft und Freizeit/Seele:** Ich möchte einen großen Freundeskreis um mich wissen und mit meiner Frau regelmäßig unserem gemeinsamen Hobby, dem Tanzen, nachgehen.

Sie haben nun festgehalten, was Sie sich für Ihre Zukunft wünschen. Um Klarheit über Ihre Wünsche und Ziele zu erhalten, gehen Sie nun dazu über, Ihre Wünsche in konkrete Ziele umzuwandeln.

## 3. Schritt: Aus Wünschen Ziele machen

Gehen Sie es nun an, Ihre Wünsche zu Zielen zu machen, indem Sie sich fragen:

- Begeistert mich das Ziel so, dass ich bin zum Ende durchhalte?
- Kann ich "sehen", dass ich dieses Ziel erreiche?

Mit diesen zwei Fragen im Hinterkopf leiten Sie nun aus dem Rohmaterial der Gedanken, Wünsche und Vorstellungen konkrete Ziele für das erste Jahr ab. Legen Sie hierzu für jeden Lebensbereich die Etappenziele fest. Die Etappenziele für das erste Jahr sollten Sie Ihren Zielen aus der Zehn-Jahres-Perspektive ein Stück näher bringen. Gerne können Sie hierfür auf das Tabellenblatt "Ziele und Maßnahmen 2016" aus der Excel-Vorlage zurückgreifen, die bei der HTML-Version des Artikels zum Download zur Verfügung steht.

## Zehn-Jahres-Ziel "Senior-Manager" (Lebensbereich Arbeit/Geschäft)

Für das angestrebte Karriereziel "Senior-Manager" ist es notwendig, dass ich mich im Lebensbereich Arbeit/Geschäft weiterentwickle. Dazu sollte ich mir in den von mir gewählten vier Schwerpunkten Weiterbildung, Karriere, Unabhängigkeit und Bekanntheitsgrad konkrete Ziele setzen.

### Weiterbildung

Um mich weiterzubilden, werde ich z.B. ein Führungstraining absolvieren.

### Karriere

Um meine Karriere voranzutreiben, nehme ich mir für dieses Jahr vor, einen Karriereordner anzulegen. Obwohl ein Wechsel meines Arbeitgebers derzeit kein Thema für mich ist, kann durch Umstrukturierungen oder ein ganz besonderes, attraktives Angebot eines Mitbewerbers eine Veränderungssituation entstehen. Denn bei einer Bewerbung für eine Managementposition wird erwartet, dass ein persönlicher Karriereordner neben den üblichen Unterlagen die Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten, Erfolge, Referenzen, Anerkennungen und vor allem die erzielten Ergebnisse professionell darstellt. Der Karriereordner sollte zeitnah verfügbar sein.

### Unabhängigkeit

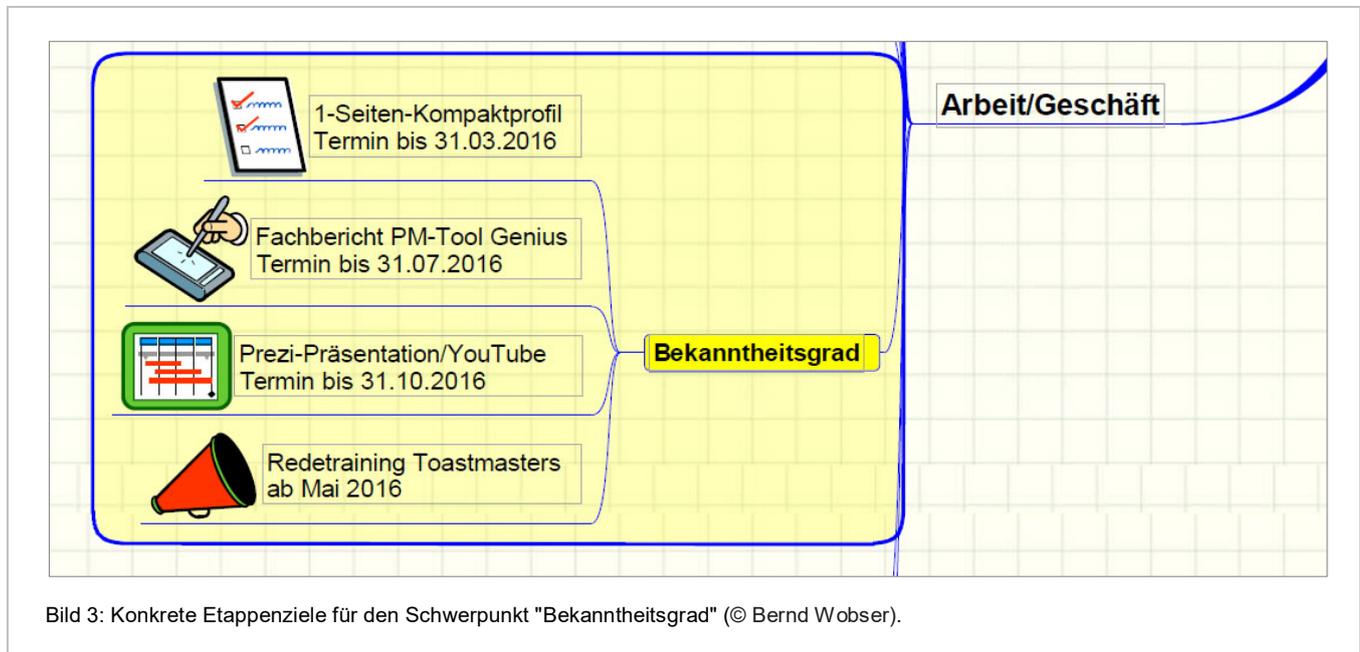
Für meine beruflichen Zielvorstellungen als unabhängiger und selbstbestimmender Managementberater knüpfe ich über Xing und LinkedIn Kontakte zu Personen mit ähnlichem Werdegang und erreichter Zielposition. Außerdem abonniere ich Newsletter der fünf Top-Management-Beratungen, um kontinuierlich aktuelle Informationen über Strategien, Marktausrichtungen und Entwicklungen zu erhalten und damit die Chancen für meine spätere Positionierung/Spezialisierung einschätzen zu können.

### Bekanntheitsgrad

Um meinen Bekanntheitsgrad zu erhöhen, muss ich meine Kenntnisse, Erfahrungen, Leistungen und Erfolge bei den Entscheidern im eigenen Haus, aber auch im Markt bekannt machen und Aufmerksamkeit bei Meinungsführern erlangen. Ich lege deshalb folgende Etappenziele für 2016 fest (Bild 3):

1. Erarbeitung eines professionellen 1-Seiten-Kurzprofils in Deutsch und Englisch mit aktuellem Foto zur Nutzung als "vergrößerte Visitenkarte" bis zum 31.03.2016. Insbesondere nach interessanten Erstkontakten auf Veranstaltungen, Managementforen oder über Netzwerke sende ich eine kurze Dankes-Email und als Anhang mein Kompaktprofil. Das erhöht meinen Bekanntheitsgrad und kann zu weiteren neuen Kontakten führen, die ein besonderes Interesse an meinen Fähigkeiten oder eine weiterführende Vernetzung haben.
2. Erstellung und Veröffentlichung eines Fachberichts zu den Erfahrungen mit der neuen Version des webbasierten Online-Projektreporting-Tool von Genius bis 31.07.2016
3. Erstellung einer Präsentation mit Prezi-Software über moderne Methoden des Projektmanagements und Veröffentlichung mittels YouTube; Referat-Angebot zu dem Thema an FH Augsburg schicken bis 31.10.2016

4. Mitgliedschaft in der Toastmasters-Gruppe München, pro Monat einen Abend am Rede-/Rhetorik-Training teilnehmen, ab Mai 2016.



## Zehn-Jahres-Ziel "eigene Familie" (Lebensbereich Familie)

In zehn Jahren werde ich eine eigene Familie haben und ein intaktes Familienleben führen. Ich nehme mir deshalb für dieses Jahr vor, mit meiner Lebenspartnerin unsere Zukunft zu besprechen. Dabei möchte ich die Punkte Eheschließung, Kinder und unseren zukünftigen Lebensmittelpunkt ansprechen. Für unsere Familienplanung werde ich gemeinsam mit meiner Partnerin, meinen Eltern und Schwiegereltern die Betreuung abstimmen. Zudem werde ich meinen Wunsch, ein Jahr in den USA zu arbeiten, gemeinsam mit meiner Partnerin besprechen, um zu klären, ob er machbar ist. Als konkretes Etappenziel werde ich bis zum 30.06.2016 eine Familienkonferenz einzuberufen. In dieser werde ich die genannten Punkte ansprechen, die ich bis Ende Mai mit meiner Partnerin vereinbart habe.

## Zehn-Jahres-Ziel "Marathon laufen" (Lebensbereich Gesundheit)

Im Lebensbereich Gesundheit werde ich in zehn Jahren einen Marathon laufen. Dazu muss ich körperlich fit werden und bleiben. Für das erste Jahr nehme ich mir deshalb vor, einen Vertrag bei Kieser-Training abzuschließen, um dort einmal pro Woche 40 Minuten zu trainieren. Zudem werde ich dreimal pro Woche an einem Lauftreff teilnehmen.

## Zehn-Jahres-Ziel "Beziehungen pflegen und gemeinsames Hobby" (Lebensbereiche Gesellschaft und Freizeit/Seele)

Für die Lebensbereiche Gesellschaft und Freizeit/Seele habe ich mir einen großen Freundeskreis von meiner Frau und mir gewünscht und, dass wir gemeinsam Tanzen gehen. Ich nehme mir deshalb für das erste Jahr als Etappenziel vor, am Wochenende mit meiner Partnerin Tanzen zu gehen und dafür Termine verbindlich mit ihr

abzustimmen. Um meinen Freundeskreis zu erweitern, melde ich mich bis Ende April in einem Sportverein an und spiele Basketball. Außerdem werde ich im nächsten Urlaub am Mittelmeer wieder mit dem Gitarre-Spielen beginnen. Diesen Urlaub am Mittelmeer werde ich mit meiner Partnerin bis Ende März buchen.

## Lebensbereiche mit einer Wochenplanung überwachen

Damit Sie Ihre Etappenziele für das erste Jahr nicht aus den Augen verlieren, sollten Sie jeden Lebensbereich in Ihrer Wochenplanung berücksichtigen und so die Ziele für jede Woche festhalten. Überlegen Sie sich zu Wochenbeginn, wie viel Zeit Sie für jeden Ihrer Lebensbereiche aufbringen können. Selbstverständlich kommt es im Tagesgeschäft auch immer wieder zu unvorhersehbaren Kollisionen von Terminen und Aktivitäten, z.B. eine wichtige Abschlusspräsentation und am gleichen Tag ein Krankheitsfall in der Familie, der einer Betreuung bedarf. Das lässt sich nicht planen und kann nur individuell und situationsbezogen gelöst werden.

Wenn Sie jedem Lebensbereich eine bestimmte Farbe zuweisen und die damit verbundenen Aufgaben entsprechend markieren (z.B. blau für alle beruflichen/geschäftlichen Termine und Aktivitäten etc.), ist die zeitliche Verteilung beim Erstellen des Wochenplans ohne weiteren Zeitaufwand sichtbar. Beim Rückblick auf die vorherige(n) Woche(n) lässt sich gut erkennen, wie sich die verfügbare Gesamtzeit auf die einzelnen Lebensbereiche verteilt hat. Eine "bunte" Woche bedeutet in "Balance" zu sein, eine überwiegend in z.B. "blau" geführte Woche veranschaulicht die Veränderung der Prioritäten und signalisiert Ihnen, dass Sie sich nicht genügend Zeit für die übrigen vier Lebensbereiche eingeplant haben.

Durch den wöchentlichen "Farben- Balance-Check" visualisieren Sie 52-mal im Jahr die gefühlte Gewichtung der Ausgeglichenheit und Zufriedenheit in Ihren Lebensbereichen. Am Ende des Jahres ziehen Sie Bilanz und können so sehen, wie viel Zeit Sie sich für jeden Lebensbereich genommen haben und wo Handlungsbedarf besteht.

## Beispiel

Ich stelle fest, dass durch die Vernachlässigung des Bereichs Gesundheit meine Rückenbeschwerden deutlich angestiegen sind; meine Leistungsfähigkeit und Motivation nähern sich einem kritischen Punkt. Für die neue Jahresplanung priorisiere ich diesen Lebensbereich deshalb ab Januar deutlich höher. Ich lege drei fixe Termine pro Woche fest: Einmal Kieser-Rückentraining und zweimal Gruppen-Jogging. Diese Zielsetzung kommuniziere ich meiner Familie, meinen Kollegen und meinem Arbeitgeber. Sollten die wöchentlichen Termine für meine Gesundheit nicht möglich sein, muss ich einen eventuellen Wechsel des Arbeitgebers in Betracht ziehen.

## Fazit

Bei einer Jahresplanung sollten wir bedenken, dass unsere Ziele aus der Vergangenheit mitunter zu unserer heutigen Lebenssituation geführt haben. Deshalb ist es wichtig, sich jetzt konkrete Ziele für eine aktive Lebensgestaltung und Berufsvision zu setzen, um diese in der Zukunft realisieren zu können. Diese Zielsetzungen und Vereinbarungen mit uns selbst sollten wir schriftlich fixieren ("Ich werde ..."). Denn dabei entsteht eine Art psychische Energie, die es als mentalen Verstärker bei der Umsetzung und dem Überwinden von Hindernissen zu nutzen gilt.

Die 10-Jahres-Vorschau ist eine aktive Vision mit möglichst anschaulichen Zukunftsbildern sowie ein ganzheitliches Leitbild für die eigenen beruflichen/persönlichen Entwicklungsziele. Die Einflüsse und mögliche Veränderungen in einer globalisierten Welt lassen sich jedoch über so einen langen Zeitraum nur grob abschätzen. In der Wirtschaft haben Aufspaltungen von Konzernen, Ausgliederungen, Teilverkäufe oder Fusionen i.d.R. einschneidende Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und Lebensplanung betroffener Arbeitnehmer. Auch familiäre oder gesundheitliche Veränderungen können dazu führen, dass Sie Ihre Vision und Ihre Ziele anpassen oder in eine ganz andere Richtung lenken müssen.

Ich wünsche Ihnen für Ihre Jahresplanung 2016 viel Erfolg!

## Fachbeitrag

### Das Zürcher Ressourcenmodell

# Mit Haltungszielen das "Würmli" überzeugen

Kennen Sie das Würmli? Wirklich nicht? Auf den ersten Blick erscheint der Name eher niedlich. Aber das Würmli ist ausgesprochen mächtig und einflussreich. Denn es bestimmt Ihr Leben wie auch Ihre Arbeit.

Die Psychologie hat für das Würmli einen etwas komplizierteren Namen: "Emotionales Erfahrungsgedächtnis". Aber das ist dem Würmli egal, es versteht diesen Begriff nicht einmal. Bild 1 zeigt das Würmli: es ist mit sich selbst ganz im Reinen, es überlegt nicht rational, sondern entscheidet ganz spontan, ob es etwas mag oder nicht mag. Und dann übernimmt es das Kommando über unser Verhalten.

#### Autor



#### Josef Beil

Jurastudium, Gründer und Mitinhaber des Beratungsunternehmens JANUS mit Sitz bei München

Kontakt: [josef.beil@janusteam.de](mailto:josef.beil@janusteam.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)



Bild 1: Das Würmli alias "emotionales Erfahrungsgedächtnis".

Wenn Sie Ihre täglichen Entscheidungen in eine Weglänge von 10 km umrechnen, so ist das Würmli davon für 9,95 km zuständig. Ihr logisches Denken darf nur über den mageren Rest von 50 Metern entscheiden. Es wird also Zeit, dass Sie endlich Bekanntschaft mit dem Würmli machen! Wir werden Ihnen im Folgenden nicht nur das Würmli und seine Arbeitsweise vorstellen, sondern auch Hilfsmittel an die Hand geben, damit Sie Ihr Würmli "artgerecht halten" und auf diese Weise Ihre Entscheidungsfreiheit erhöhen können.

## Das emotionale Erfahrungsgedächtnis

Klassiker im Alltag sind die Situationen, bei denen Sie erst oft Stunden später wissen, wie Sie hätten reagieren sollen oder wollen. Aber in der konkreten Situation hatten Sie sich schon wieder so verhalten, wie Sie es eigentlich vermeiden wollen: Nichts tun, laut werden, auf der Tagesordnung beharren, einen Schuldigen suchen usw. Dies sind alles Reaktionen, die rational betrachtet nicht weiterhelfen, die aber das Würmli in seinem Repertoire hat. Es ist eben unser emotionales Erfahrungsgedächtnis.

Wie unschwer zu erraten, kommt der Name "Würmli" aus der Schweiz. Die Schweizer Psychologen Maja Storch und Frank Krause haben damit das unbewusste, äußerst schnelle und rational oft nicht nachvollziehbare Denken benannt (Storch und Krause, 2014). Sie beschäftigten sich mit der Frage, warum gute Vorsätze so oft scheitern und warum man so oft nicht das tut, was man eigentlich als vernünftig erkannt hat. Wir werden das von Storch und Krause in diesem Zusammenhang entwickelte, sog. "Zürcher Ressourcenmodell" weiter unten noch im Detail anschauen, aber zuerst wollen wir das Würmli genauer kennen lernen.

## Würmli und Verstand – schnelles und langsames Denken

Stellen Sie sich vor, Sie leiten die Weiterentwicklung einer Datenbanklösung zur Kundenverwaltung in einem mittelständischen Unternehmen. Ihr Team ist gut vorangekommen und Sie wollen die Ergebnisse bald den Erstanwendern vorstellen. Nun erfahren Sie über den Flurfunk, dass die Geschäftsführung den Einkauf gerade damit beauftragt hat, Angebote für ein kommerzielles CRM-Tool einzuholen. Bevor Ihr Verstand auch nur erste rationale Überlegungen anstellen kann, wie z.B.: "Vielleicht sind bei einer kommerziellen Lösung die Total Cost of Ownership niedriger als bei unserer Eigenentwicklung", hat Ihr Würmli schon längst einen hochroten Kopf bekommen und ganz laut Zeter und Mordio geschrien (Bild 2).



Der Grund für dieses irrationale Verhalten des Würmlis ist einfach: Das Würmli will überleben und auch Ihnen Ihr Überleben sichern. Das Würmli hat seit Jahrtausenden uns Menschen geholfen, schnell zwischen gefährlich und ungefährlich zu unterscheiden. Vor vielen Jahrtausenden, selbst noch vor einigen hundert Jahren hatten Sie keine Zeit, um eine Statistik zu lesen, Vergleiche anzustellen oder die Logik zu überprüfen. Sie mussten schnell sein, sonst konnte es Sie das Leben kosten. Das Würmli weiß innerhalb von einem Bruchteil einer Sekunde, ob etwas gefährlich werden könnte (der Säbelzahn tiger knurrt, oder Menschen werden laut ...) und versetzt Sie sofort in Alarmbereitschaft. Im Beispiel hat Ihr Würmli blitzschnell erkannt, dass Ihr Projekt in Gefahr ist. Da gibt es kein Zögern, sondern nur sofortige Alarmstufe Rot! Das Würmli kennt dabei weder Logik noch Führungswerkzeuge, weder Wahrscheinlichkeiten noch Statistiken. Und schon gleich gar keine Total Cost of Ownership!

Obwohl Sie ja eigentlich ein verständiger und vernünftiger Mensch sind, kochen deshalb bei Ihnen die Emotionen hoch: Wie kann der Geschäftsführer es wagen, Sie so einfach zu übergehen? Aber halt, Würmli lässt nicht zu, dass Sie sich bei Ihrem Vorgesetzten beschweren – der ist schließlich der Stärkere. Aber diesem Unsympathen im Einkauf, dem werden Sie es zeigen ...

Und so nimmt ein unnützer Konflikt seinen Lauf, den eigentlich keiner will und anscheinend doch niemand vermeiden kann.

## Warum tun wir nicht das, was wir für richtig halten?

Woran liegt es, dass wir selbst bei eigentlich "harmlosen" Situationen in emotionale Blockaden geraten? Eigentlich sollten wir es ja wissen und auch dementsprechend handeln: Seit Jahren belegen uns Gehirnforscher und Wirtschaftspsychologen, dass unser logischer Verstand – auf den wir alle so stolz sind – unserem Unbewussten fast hoffnungslos unterlegen ist. Wir haben zwei Bewertungssysteme in unserem Kopf: "schnelles Denken" und "langsames Denken" (Kahneman, 2014) bzw. "Unbewusstes" und "Verstand", oder auch "System 1" und "System 2" (Laissue, 2015).

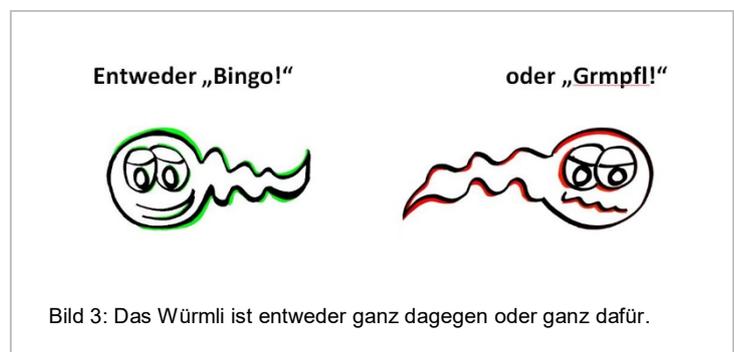
Aber Ihr Verstand kann Ihnen noch so gute Argumente und Begründungen für eine rationale Abwägung von Make-or-Buy liefern – solange Ihr Würmli die Haltung hat, dass dies ein Angriff auf Ihre Person und Ihr Team ist, wird im Zweifel das Unbewusste gewinnen und Sie mit allen Mitteln die Beschaffung einer kommerziellen Software torpedieren.

## Selbstkontrolle: Das Würmli anketten

Sie denken jetzt, dass Sie ja schließlich über einen freien Willen verfügen und das Würmli mit Ihrer Willenskraft gewissermaßen an die "Kette legen" können? Leider ist Ihr Verstand da im Irrtum. Erinnern Sie sich doch bitte an all die guten Vorsätze, die Sie in Ihrem Leben schon gefasst haben und wie es mit ihrer Umsetzung in Wahrheit bestellt war oder immer noch ist. Willenskraft allein reicht in der Regel nicht! Was der Verstand als richtig erachtet, wird oft vor der Umsetzung in die Tat von tieferen Regionen unseres inneren (limbischen) Systems blockiert. Diese Impulse sind um ein vielfaches machtvoller als die Ergebnisse unseres kognitiven Prozesses.

Das Würmli hat nämlich ein paar sehr mächtige Eigenschaften:

- Es hat unseren gesamten lebenslangen Erfahrungsschatz gebunkert (vielleicht sogar noch aus dem unserer Vorfahren). Es weiß sofort, ob sich etwas erfahrungsgemäß gut oder schlecht anfühlt.
- Es hat oft schon entschieden, bevor sich der Verstand überhaupt an die Arbeit der Abwägung macht.
- Es kennt nur das Hier und Jetzt. Sich anzupassen, um später belohnt zu werden, ist nicht sein Ding.
- Das Würmli ist knallhart. Es ist entweder dafür oder dagegen: Entweder "Bingo!" oder "Grmpfl!" (Bild 3). Wenn es dagegen ist, hilft kein Appellieren, Reden, Druck machen.



Wollen Sie es dennoch mit Willenskraft versuchen? Das ist schon möglich, hat aber auch Nachteile, die es zu beachten gilt. Mit den folgenden vier Punkten haben Sie die realistische Möglichkeit, Ihr Würmli "niederzuringen":

1. Ein hohes Maß an Disziplin und Durchhaltevermögen
2. Kognitive Maßarbeit – Sie müssen wirklich wissen, was Sie wollen.
3. Ein stabiles Selbstbewusstsein – gespeist aus Erfahrungen, dass Sie das schon schaffen.
4. Einen immens großen Energievorrat

Es gibt Situationen, in denen Sie gar keine andere Wahl haben, als das Würmli an die Kette zu legen (Bild 4). Der Gang zum Zahnarzt ist hier ein typisches Beispiel. Nur der Verstand kann den Zusammenhang von evtl. schmerzhafter Behandlung und langfristig vermiedenem, größeren Schaden herstellen. Das Würmli hingegen reagiert bereits auf den Geruch der Praxis mit der dringenden Empfehlung zu fliehen.

Die Nachteile eines solchen Vorgehens sind:



- Es kostet sehr viel Kraft.
- Es schafft keine innere Zufriedenheit.
- Sie schöpfen nicht das Potential aus, das Ihnen Ihr Würmli zur Verfügung stellt.

## Selbstregulation: Mit dem Würmli zusammenarbeiten

Wenn es also nicht gerade um den Zahnarztbesuch geht, empfiehlt es sich einen Weg zu finden, wie Sie mit Ihrem Würmli zusammenarbeiten können. Die Zauberformel lautet hier: Selbstregulation statt Selbstkontrolle! Wenn Sie zufrieden und mit sich im Einklang sein wollen, dann gilt es, Verstand und Würmli unter einen Hut zu bekommen. Der erste und wichtigste Schritt dazu ist, dass Sie freundlich zu Ihrem Würmli (und damit auch zu sich selbst) sind. Wie Sie Verstand und Würmli synchronisieren (ein Wort, das Würmli übrigens schon wieder nicht verstehen würde ...) können, beschreibt das Zürcher Ressourcenmodell, dessen Grundzüge wir Ihnen im Folgenden kurz vorstellen.

## Das Zürcher Ressourcenmodell

Die harmonische Zusammenarbeit mit dem Würmli ist das Ziel und das Innovative des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM®). Die Psychologen nennen es ein psychoedukatives Selbstmanagement-Modell. Maja Storch und Frank Krause – die Erfinder der Würmli-Metapher – entwickelten das Zürcher Ressourcenmodell als sie einer uns allen bekannten Situation auf den Grund gehen wollten. Sie fragten sich, warum Schüler zielsicher (Jugendliche haben dafür eine besondere Gabe ...) ihre Lehrerinnen und Lehrer zu immer wieder den gleichen, untauglichen Reaktionen verleiten. Dabei wissen diese Lehrerinnen und Lehrer durchaus, welche Verhaltensweisen sinnvoller wären, aber sie sind in der konkreten Situation nicht fähig, anders zu reagieren.

Ausgehend von dieser Situation beschäftigten sich Maja Storch und Frank Krause mit den beiden Grundfragen:

- Warum scheitern so viele gute Vorsätze?
- Wie kann man sich persönliche Ziele so setzen, dass sie verlässlich und nachhaltig erreicht werden?

## Das Würmli entscheidet, ob wir den Rubikon überschreiten – oder nicht

Als Julius Caesar im Jahr 49 v. Chr. mit seinem Heer den kleinen Grenzfluss Rubikon überschritt, der damals Gallien von Italien trennte, gab es kein Zurück mehr, er hatte damit Pompeius und dem römischen Senat den Krieg erklärt. Noch heute steht der Ausdruck "den Rubikon überschreiten" für eine endgültige, nicht revidierbare Entscheidung. Die beiden Motivationspsychologen Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer verwendeten das Bild des Rubikon für ihr Modell der Handlungsphasen (Heckhausen und Gollwitzer, 1987): Damit ein Plan tatsächlich zu einer Handlung wird, muss eine innere Hemmschwelle überwunden werden. Es geht um den Übergang von "etwas beabsichtigen" (Motiv) zu "etwas wollen" (Intention).

Wenn man sich etwas vornimmt, also einen Handlungsvorsatz fasst, meldet sich das Würmli sofort mit spürbaren Körpersignalen, die entweder "Bingo!" oder "Grmpfl!" anzeigen. Diese Körpersignale nennt der portugiesische Neurowissenschaftler António Damásio "somatische Marker" (Damásio, 1949). Die somatischen Marker können

sehr unterschiedlich sein: ein flaes Gefühl im Magen, ein erhöhter Herzschlag, man knetet sich die Finger, ändert seine Körperhaltung oder seinen Gesichtsausdruck.

Im positiven Fall, wenn also das Würmli begeistert ist, fällt es uns nicht schwer, den Übergang zum Handeln zu schaffen. Es ist sogar so, dass uns das Würmli vorgaukelt, dass unsere Entscheidung die einzig richtige war und beständig nach Möglichkeiten sucht, uns in unserem Handeln zu bestärken. Die Psychologen nennen das "Goal Shielding", d.h. das Würmli schützt unser Ziel davor, in Frage gestellt zu werden. Auf diese Weise entstehen z.B. die "Chef-Projekte": Der Geschäftsführer oder der Vorstand hatte auf dem Golfplatz mit einem Freund eine in seinen Augen phantastische Produktidee. Kein noch so vernünftiges Argument der Entwickler wird ihn nunmehr davon abbringen, dieses Produkt zu entwickeln.

Wenn aber das Würmli "Gmpfl" sagt, wehren wir uns mit allen Möglichkeiten dagegen, sogar eine beschlossene Maßnahme umzusetzen. Sicher haben Sie es schon erlebt, dass ein Projekt trotz scheinbar perfekten Kick-Offs nur vor sich hindümpelt: Der eine muss noch unbedingt das bereits abgeschlossene Projekt dokumentieren, ein anderer schafft es nicht, sich Zeit für das neue Projekt freizuschaukeln und wieder ein anderer stellt die strategische Bedeutung des Projekts in Frage. Im privaten Bereich ist die Macht des Würmli noch offensichtlicher: Eigentlich wollen Sie z.B. mehr Sport treiben, abnehmen oder zu Rauchen aufhören. Aber das Würmli entscheidet sich für Couch und Zigaretten. Es hat nämlich leider keine Antenne für die langfristig heilsamen Konsequenzen eines unangenehmen Handelns. Deshalb reagiert es strikt ablehnend auf Vorhaben wie Fasten, zum Zahnarzt gehen oder sich anstrengen.

Diesen inneren Prozess verstehbar zu machen und ein Verfahren zu entwickeln, wie wir unser Würmli auch in schwierigen Situationen ins Boot holen können, ist der Kern des Zürcher Ressourcenmodells.

## Den Business Case in ein Bild übersetzen

Der entscheidende Ansatzpunkt des Zürcher Ressourcenmodells ist, das Würmli gewissermaßen "artgerecht zu halten". Unser Würmli versteht keinen Business Case und keine Nutzwertanalyse. Es will vielmehr in seiner Sprache wissen, warum es motiviert sein soll. Aber wie holen wir dann das Würmli ins Boot? Ganz einfach: Wurmssprache ist Bildsprache! Würmli versteht Bilder und ganz einfache Sätze. Würmli kennt keine Logik, keine Grammatik und keinen komplexen Satzbau. Umgekehrt macht sich das Würmli Ihnen ganz einfach und deutlich verständlich: Über die somatischen Marker. Einfacher formuliert: Wenn Ihr Würmli "Bingo!" sagt, dann spüren Sie es am eigenen Körper!

Ihr Verstand hat es da schwerer. Er muss den Business Case oder das Projektziel so übersetzen, dass es das Würmli verstehen kann: Es braucht ein sogenanntes "Haltungsziel".

Die Charakteristika von Haltungszielen sind:

- Haltungsziele sind Meta-Ziele. Sie formulieren keine messbaren Abnahmekriterien, sondern eine tiefe innere Haltung. Z.B.: "Meine Arbeitsergebnisse sind wertvoll für das Unternehmen."
- Haltungsziele sind immer mit einem positiven Affekt bzw. Gefühl verbunden. Ein Ziel das lockt, das verheißungsvoll ist, denn es geht nur mit einem "Bingo!" Z.B.: "Mein Leben ist voller Glücksmomente, die ich mit anderen teile."
- Haltungsziele sind in einfacher Sprache verfasst oder in Form eines Bildes visualisiert.

- Haltungsziele sind nicht auf einen spezifischen Kontext bezogen, sondern allgemein und umfassend.

## So finden Sie ein Haltungsziel

Um sich Ihrem Würmli verständlich zu machen, müssen Sie sich auf einen längeren Prozess einlassen, in dem Sie zum einen sich selbst näher kennenlernen (Reflexion) und zum anderen lernen, sich selbst besser wahrzunehmen (Achtsamkeit). Die folgenden Anleitungen für die Arbeit mit Haltungszielen können Ihnen dabei helfen, sie sind aber nicht als "Kochrezept" zu verstehen, sondern eher als Wegweiser.

Wenn Sie sich auf diesen Prozess einlassen wollen, brauchen Sie zunächst einmal eine ruhige Umgebung, in der Sie sich wohl fühlen und eine halbe Stunde ungestörte Zeit.

1. Nehmen Sie etwas zum Schreiben und setzen Sie sich bequem hin.
2. Überlegen Sie: Was würden Sie gerne das nächste Mal anders machen? Wie lautet Ihr Veränderungswunsch? Beispiel: "Ich möchte gelassen reagieren und ruhig meine Handlungsmöglichkeiten analysieren, wenn ich ein akutes Risiko für mein Projekt entdecke."
3. Schreiben Sie diesen Wunsch auf, lesen Sie sich ihn laut vor und überprüfen Sie, ob Ihr Verstand "zustimmt". Sie müssen zu sich selbst sagen können: "Ja, genau das will ich erreichen."
4. Lassen Sie jetzt Ihren Assoziationen freien Raum. Fällt Ihnen spontan ein Tier, eine Pflanze, eine Person des öffentlichen Lebens ein, das oder die über Eigenschaften verfügt, die Sie in der konkreten Situation benötigen? Achtung: Brauchbar ist nur das, was spontan eher vom "hinteren" Teil des Gehirns kommt. Im Modus "... da muss ich mal überlegen ..." sind Sie im Verstand, nicht beim Würmli. Schauen Sie sich dabei auch ruhig um. Vielleicht sticht Ihnen plötzlich ein Bild oder ein Gegenstand ins Auge. Das Würmli hat ja bei der Gestaltung Ihrer Umgebung intensiv mitgewirkt. Vielleicht haben Sie ein Urlaubsfoto an die Wand gehängt, weil Sie dort besonders glückliche Stunden verlebt. Oder einen Briefbeschwerer in Elefantenform, weil Sie die Größe, Stärke und Schönheit dieser Tiere besonders bewundern.
5. Notieren Sie alle Bilder, die Sie bei dieser Übung vor Ihrem realen oder geistigen Auge wahrnehmen.
6. Nehmen Sie das Bild, das Sie spontan (nicht rational!) am meisten anspricht ("Bingo!").
7. Im nächsten Schritt schreiben Sie Eigenschaften auf, die Ihnen zu diesem Bild spontan einfallen. Wenn Sie sich z.B. für das Bild eines ruhig daliegenden, majestätischen Löwen entschieden haben, könnten Sie z.B. notieren: Stärke, Ruhe, Gelassenheit, dickes Fell, scharfe Krallen, Unabhängigkeit ...
8. Jetzt wählen Sie die Eigenschaften aus, die Sie am meisten ansprechen und setzen aus diesen Wörtern ein Motto zusammen. Mit dem Bild des Löwen könnte dieses Motto z.B. lauten: "In Ruhe schärfe ich meine Krallen."

Bei den Schritten 4, 7 und 8 können Sie auch vertraute Menschen zu Rate ziehen und deren Vorschläge aufgreifen.

Verankern Sie nun das von Ihnen gefundene Bild und das Motto in Ihrem Alltag. Besonders geeignet für Bilder sind der Bildschirmschoner auf Ihrem Laptop bzw. Ihrem Smartphone. Je öfter Sie das Bild und das Motto sehen, umso mehr beginnt Ihr Unbewusstes diese Haltung zu verankern. Wenn Sie z.B. ein Arbeitsbuch verwenden, kleben Sie das Bild auf die erste Seite und schreiben Sie das Moto darunter.

## Mit Haltungszielen arbeiten

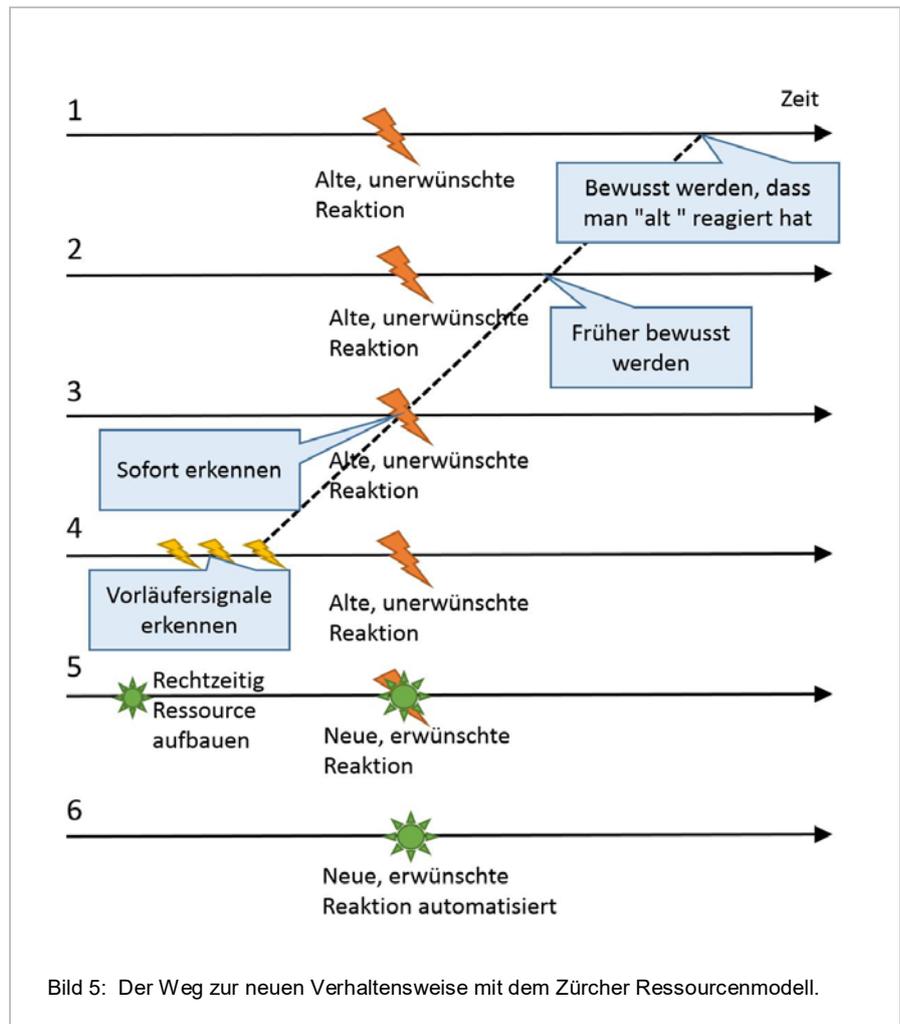
Sie können nicht von heute auf morgen Ihr Würmli "dressieren." Bild 5 zeigt, wie Sie Schritt für Schritt daran arbeiten können, alte eingefahrene Verhaltensweisen mit Hilfe des Haltungsziels zu überwinden und neue Verhaltensweisen einzutrainieren. Zunächst geht es ganz einfach darum, immer früher zu erkennen, dass Sie in ein Reaktionsschema verfallen, das Sie eigentlich gar nicht wollen (Schritte 1 bis 3 in Bild 5).

Dann geht es darum, die eingefahrenen Automatismen zu unterbrechen. Hierzu müssen Sie Achtsamkeit für die somatischen Marker entwickeln, die Ihnen das Würmli schickt. Verschränken Sie z.B. immer die Arme, wenn Sie eine unangenehme Nachricht erhalten? Fangen Sie an, mit dem Stuhl zu wippen? Trommeln Sie mit den Fingern auf dem Tisch? Es können auch ganz subtile Dinge sein, wie z.B. die Unterlippe einziehen oder sich an das Ohrfläppchen fassen.

Sobald Sie es geschafft haben, frühzeitig diese Vorläufersignale für eine unerwünschte Reaktion zu erkennen (Schritt 4 in Bild 5) können Sie Ihr Würmli mit dem zuvor erarbeiteten Haltungsziel wieder zur Zusammenarbeit bringen:

1. Atmen Sie einmal tief und langsam ein und aus.
2. Machen Sie sich das Bild Ihres Haltungsziels bewusst – im Idealfall haben Sie es bei sich und können es direkt anschauen.
3. Suchen Sie nun aus dieser Haltung heraus mögliche Handlungsoptionen.

Wie könnte dies in unserem Beispiel aussehen? Als Sie hören, dass der Einkauf Angebote für kommerzielle CRM-Systeme einholen soll, merken Sie, dass Sie die Stirn runzeln, die Augenbrauen hochziehen und den Kopf senken. Sie erkennen dies als Ihre somatischen Marker für das Gefühl, bedroht zu werden und holen zunächst einmal tief Luft. Anschließend visualisieren Sie den Löwen und das Motto: "In Ruhe schärfe ich meine Krallen". Sie haben jetzt die Gelassenheit, die Situation rational zu analysieren:



- Ein Angebot ist noch kein Einkauf.
- Von der Ausschreibung bis zur Inbetriebnahme eines CRM-Systems vergeht mindestens ein Jahr.
- Präsentationen von kommerziellen Produkten sind ausgezeichnete Möglichkeiten, Benchmarks für das eigene System einzuholen.
- Auch ein kommerzielles System muss angepasst, gewartet und ggf. mit anderen Systemen verknüpft werden.
- ...

Sie haben damit den gewünschten Effekt erreicht: Das Würmli gerät nicht mehr in Panik, sondern unterstützt Sie dabei, die Situation mit all ihren Aspekten zu betrachten, die eigenen Stärken zu erkennen und dann die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Sie sind wieder handlungsfähig.

Wenn Sie sich für die Arbeit mit Haltungszielen näher interessieren und sich intensiver mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis oder anderen motivationspsychologischen Themen näher befassen wollen, empfehlen wir Ihnen die in der Literatur angegebenen Bücher von Maja Storch.

## Literatur

- António R. Damásio: Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, List-Verlag, München 1994, ISBN 3-471-77342-8
- Heckhausen, Heinz und Gollwitzer, Peter M.: Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind, in: Motivation and Emotion, 11, Nr. 2, 1987, S. 101–120
- Kahnemann, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, 18. Aufl., 2014, ISBN 978-3570552155
- Laissue, Natalie: Wenn Intuition zur Falle wird. Critical Thinking im Projektmanagement. Teil 1: Kognitive Verzerrungen – was kümmert mich die Realität?, Projekt Magazin, Ausgabe 3/2015, [https://www.projektmagazin.de/artikel/critical-thinking-im-projektmanagement-teil-1\\_1096624](https://www.projektmagazin.de/artikel/critical-thinking-im-projektmanagement-teil-1_1096624)
- Storch, Maja: Machen Sie doch, was Sie wollen! Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt, 2009, Vlg. Huber, Bern, ISBN 978-3456847542
- Storch, Maja und Krause, Frank: Selbstmanagement - ressourcenorientiert: Theoretische Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), 5. Aufl., 2014, ISBN 978-3456854403
- Wikipedia: Rubikonmodell der Handlungsphasen, zuletzt besucht am 18.2.2016, [https://de.wikipedia.org/wiki/Rubikonmodell\\_der\\_Handlungsphasen](https://de.wikipedia.org/wiki/Rubikonmodell_der_Handlungsphasen)
- Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®), offizielle Website: <http://www.zrm.ch>

## Sozialkompetenz

Fairness – ein Erfolgsfaktor

# Wie Sie den fairen Umgang miteinander schon beim Projektstart fördern

Obwohl Fairness einen starken Einfluss auf das Arbeitsklima sowie die Motivation und Leistungsbereitschaft der Menschen hat, ist sie ein unterschätzter Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit in Projekten. Warum? Gerade im Projektmanagement haben übliche Strukturen und Regelungen (z.B. Hierarchien, Dienstanweisungen etc.) an Wirkung verloren. Dieser Effekt wird durch die zunehmende Digitalisierung und das "virtuelle Arbeiten auf Distanz" noch verstärkt. Sie als Projektleiter oder Teammitglied benötigen aber Orientierungspunkte für den Umgang miteinander. Wie sollen Sie sich im Projektalltag gerade auch in schwierigen, konfliktären Situationen verhalten – im Team untereinander, gegenüber dem Auftraggeber, externen Dienstleistern?

### Autor



**Dr. Ulrich Wiek**

Zertifizierter Fairness-coach/-trainer, Experte für Werte und Fairness in

der Kommunikation und Führung in Projekten, Autor

Kontakt: [info@ulrichwiek.de](mailto:info@ulrichwiek.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Empirische Forschungen belegen: Fairness spielt für viele Menschen eine bedeutende Rolle (wenn auch häufig eher unbewusst). Daher ist es wichtig, im Projektteam einen fairen Umgang miteinander zu fördern. Was Sie dafür tun können, erfahren Sie im folgenden Beitrag.

## Fairness als "roter Faden"

Für alle Projektbeteiligten ist es wichtig, sich gegenseitig einschätzen zu können, Berechenbarkeit zu finden. Wenn ich mich als Teammitglied auf das Verhalten und die Entscheidungen des Projektleiters verlassen und sie auch in gewissem Sinne voraussehen kann, gibt das Sicherheit und Orientierung. Dann wird ein "roter Faden" im Projekt sichtbar ... und damit ist nicht der Meilensteinplan gemeint, sondern der Kitt für das persönliche Miteinander.

Wie reagiert der Projektleiter auf Fehler? Was macht er, wenn ich etwas vergesse? Wie verhält er sich, wenn im Team gemobbt wird? Das Verhalten des Projektleiters wird permanent von den beteiligten Projektmitarbeitern subjektiv und entlang von Kriterien bewertet. Ein solches Kriterium mit entsprechender Bedeutung ist Fairness.

Der "rote Faden" durch das Projekt kann insofern auch ein "Fairness-Faden" sein. Wenn er da ist und hält, gibt er Orientierung und Richtung; wenn er zerreißt, fehlt eben diese. Natürlich können Sie dann versuchen, den Faden wieder zusammenzuknoten (sich also ab jetzt wieder fairer verhalten), der Knoten wird jedoch als Narbe bleiben. Der Mensch vergisst Ungerechtigkeit nicht so schnell, das gilt auch für die Beteiligten eines Projekts.

## Schon zu Beginn den Faden spinnen

Der Projektstart spielt für den "roten Faden", für die Art und Weise der Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Hier werden die Grundlagen gelegt. Im Folgenden stelle ich Ihnen einen Handlungsrahmen "Fairness" für den Projektstart vor mit Empfehlungen für die konkrete Umsetzung. Dabei leitet uns die Frage: Was können wir als Projektleiter und als Team tun, um faires Verhalten ganz bewusst schon im Rahmen des Projektstarts zu fördern?

Der Handlungsrahmen für den Projektstart besteht dabei aus den folgenden Stufen:

1. Fairness zum Thema machen: Was heißt Fairness für mich und für uns?
2. Zur Fairness motivieren: Was sind die Folgen von Fairness und Unfairness?
3. Mit Regeln Fairness im Projekt verankern: Wie wollen wir uns verhalten?

### Ist doch bloß Zeitverschwendung ...

Als Projektleiter mag Ihnen jetzt der Gedanke kommen: "Für so etwas habe ich keine Zeit. ... Das ist nur Theorie, die bringt mir für den Alltag nichts". Spätestens eine Betrachtung der Folgen von fairem und unfairem Verhalten zeigt, dass die frühzeitige Klärung, was wir im Alltag ganz konkret als "gerecht" und "fair" wahrnehmen (wollen), positive Kräfte freisetzt. Wenn wir uns die Zeit nehmen und gemeinsam mit dem Projektteam diskutieren und formulieren, was "das Faire und Richtige" ist, erhalten wir einen Maßstab zur Orientierung, der uns guttut. Dieser Rahmen wirkt disziplinierend und beeinflusst zukünftiges Verhalten, denn er setzt Grenzen und entschärft mögliche Konfliktherde.

## 1. Fairness zum Thema machen

Wenn Sie das Thema Fairness explizit ansprechen, sollten Sie sinnvollerweise zunächst klären, was Sie und die anderen unter Fairness verstehen. Ich bin in meiner Arbeit immer wieder überrascht, wie unterschiedlich Fairness interpretiert wird.

### Was heißt Fairness für mich und für uns?

Ich habe bisher eher selten erlebt, dass das Thema "Fairness" zu Beginn eines Projekts bewusst und explizit angesprochen wurde. Unterlassen wir es, laufen wir aber Gefahr, mit sehr unterschiedlichen Vorstellungen über "fares Verhalten" in die gemeinsame Arbeit zu gehen. Hierdurch wächst das Risiko von Missverständnissen, die dann wiederum Konflikte auslösen können.

Die Antwort auf die Frage "Was heißt Fairness für mich und für uns?" ist nämlich sehr individuell und persönlich. Das werden Sie merken, wenn Sie darüber im Projektteam bewusst diskutieren. Wir setzen als Menschen häufig unterschiedliche Schwerpunkte. Ich möchte deshalb hier meine Definition vorstellen, an der Sie sich gerne reiben können.

*Fairness ist die gerechte Berücksichtigung der Interessen aller Betroffenen.*

Fairness ist sowohl eine innere Haltung als auch das entsprechende eigene Handeln. Eine faire Einstellung und faires Handeln streben nach einer ausbalancierten Rücksichtnahme, d.h. eben der gerechten Berücksichtigung der Interessen aller Betroffenen.

## Fair im Handeln und Denken

Es treten hier zwei Spannungsfelder auf:

1. Fairness zeigt sich nicht (allein) im Denken, sondern letztlich erst im konkreten Handeln.
2. Es braucht eine Klärung, was für uns "ausbalanciert" und "gerecht" im jeweiligen konkreten Fall bedeutet. Laut Duden bedeutet "fair": *gerecht, anständig, den Regeln entsprechend*. Einen Ansatzpunkt für die Definition von "gerecht" bieten somit "Regeln".

Wir brauchen also nach Möglichkeit eine "akzeptierte" Festlegung, was wir unter "gerecht" und "anständig", also "fair" verstehen. (Aber dazu später mehr.)

## Umsetzung im "Kick Off-Meeting":

Das klassische "Kick Off-Meeting" ist eine gute Gelegenheit, das Thema Fairness aktiv anzusprechen. Hier können Sie ein gemeinsames Verständnis im Team entwickeln. Sie benötigen hierfür erfahrungsgemäß (in der kürzesten Form) nicht mehr als 60-90 Minuten. Natürlich können Sie auch mehr Zeit investieren. Allerdings braucht es – wie in den meisten Fällen – eine klare Zeitvorgabe.

Es geht auch im Rahmen eines solchen Kick Off-Meetings nicht darum, abschließende Ergebnisse zu erzielen. Auch wenn es sich komisch anhören mag: "Der Weg ist auch schon ein Ziel." Bereits der gemeinsame Austausch über Fairness, die gemeinsame Diskussion und Auseinandersetzung führt zu der gewollten Sensibilisierung und Klärung. Beim Projektstart beeinflussen Sie dadurch bereits zukünftige Verhaltensweisen der Projektbeteiligten. Nehmen Sie meine Definition gerne als Ausgangspunkt, um mit Ihren Projektpartnern ins Gespräch / in die Diskussion zu kommen.

## Als Tagesordnungspunkt aufnehmen

Nehmen Sie in die Agenda für das "Kick Off-Meeting" z.B. einen Tagesordnungspunkt "Umgang miteinander" auf. Hier können Sie das Thema Fairness gut integrieren.

Ich empfehle Ihnen, zunächst ohne eigene Vorgaben die Einschätzungen der Projektbeteiligten zu den folgenden Fragen einzuholen:

1. Welche Assoziationen (Gedanken, Gefühle) verbinde ich mit dem Begriff "Fairness"?
2. Was ist für mich "Fairness"? Wie würde ich es definieren?

Lassen Sie die Teilnehmenden ihre Einschätzungen z.B. auf Moderationskarten oder einfache Blätter notieren, die Sie an der Pinnwand sammeln.

## Auswertung der Antworten

Schauen Sie sich anschließend die Ergebnisse an: Lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen? Vielleicht können Sie die Antworten in Gruppen zusammenführen ("Cluster" bilden). Dabei geht es an dieser Stelle nicht darum, sich gegenseitig von der Richtigkeit der eigenen Ansicht zu überzeugen, sondern zunächst ist allein Transparenz und Sensibilisierung das Ziel. Geben Sie allen Beteiligten Zeit, ihre Sichtweise darzulegen. Dies führt zu einem besseren gegenseitigen Kennenlernen.

## Auf eine gemeinsame Definition einigen

In einem weiteren Schritt sollten Sie versuchen, ein gemeinsames Verständnis zu erzielen. Idealerweise mit einer gemeinsamen Definition von Fairness (meine Definition kann Ihnen als Beispiel dienen).

Als Projektleiter sollten Sie sich vorher die Frage stellen, wie offen Sie in diese Diskussion gehen wollen. Sind Sie bereit, die Ergebnisse der Gruppe zu akzeptieren oder wollen Sie mit "Vorgaben" (z.B. einem Definitionsvorschlag) in die Auseinandersetzung gehen? Beides ist möglich! Vorgaben sind legitim, sie sollten aber begründet werden! Wenn ein gegebener Rahmen existiert (z.B. durch Unternehmensleitlinien), dann wird dies in der Regel akzeptiert, sofern es vorher klar kommuniziert wurde.



Je offener und freier von Vorgaben die Diskussion gestartet wird, umso "ehrlicher" sind natürlich die Äußerungen der Beteiligten.

Die Erfahrung zeigt, dass nach einer gewissen Zeit die ersten Anzeichen von "Unruhe" aufkommen können: "Sollten wir jetzt nicht langsam anfangen zu arbeiten?" An dieser Stelle ist es wichtig, die gewählte Vorgehensweise begründen zu können! Hierfür sind die insbesondere die folgenden Informationen hilfreich.

## 2. Zur Fairness motivieren

Was ist eigentlich der konkrete Nutzen von Fairness im Projektalltag? Um zu Fairness zu motivieren, müssen Sie dieser Frage auf den Grund gehen. Doch zuvor sollten Sie in Ihrem Team das Image von Fairness prüfen.

### Nutzt Fairness uns oder schadet sie eher?

Welches Image hat Fairness in Ihrem Team? In Projektmanagement-Trainings höre ich immer wieder Aussagen wie diese:

- "Wenn ich meine Projektziele erreichen will, kann ich auf Fairness keine Rücksicht nehmen."
- "Wer vorankommen will, muss die Ellenbogen ausfahren."
- "Fair zu sein ist naiv, ein gewisses Maß an Unfairness ist clever."

Kennen Sie diese Gedanken? Es lohnt sich, genauer hinzuschauen und das Image von Fairness zu hinterfragen. Denn sowohl Fairness als auch Unfairness bleiben eben nicht wirkungslos, sie haben Folgen.

## Folgen von Fairness

Fairness ist uns Menschen keineswegs egal. Wir wünschen uns einen fairen Umgang miteinander (Ergebnisse des [Fairness-Barometers 2011](#)). Ob Sie sich als Projektleiter oder als Teammitglied fair oder unfair verhalten, spielt für die Menschen in Ihrem Umfeld eine große Rolle, auch wenn Ihnen das vielleicht nicht immer offen und ehrlich ins Gesicht gesagt wird.

Ein Mensch, der sich hingegen unfair verhält, handelt nicht seiner Natur entsprechend, ganz im Gegenteil (siehe dazu die [Forschungen von Prof. Ernst Fehr](#)). Fairness ist das natürliche Verhalten des Menschen ... und das gilt nicht nur im Sport, sondern auch im knallharten Projektalltag. Denn auch im beruflichen und wirtschaftlichen Umfeld ist Fairness kein "nice to have", sondern ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die Wahrnehmung von echter Fairness:

- führt zu einem positiven Arbeitsklima, das durch Vertrauen, Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit geprägt ist.
- erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen. Die Bereitschaft wächst, das Unternehmen und die Führungskräfte aktiv zu unterstützen.
- vergrößert die Legitimation der Führung und der Führungskräfte in einer Organisation. Entscheidungen und Regeln werden schneller und besser akzeptiert, persönliche Interessen und Bedürfnisse eher untergeordnet.
- erhöht die Bereitschaft, gerade auch unerwünschte bzw. nachteilige Ergebnisse zu unterstützen (dies gilt z.B. bei negativen Entscheidungen, Ablehnungen, Kündigungen).
- Last, but not least: Sich fair zu verhalten, tut uns selbst gut. Wir fühlen uns wohler und zufriedener (nachzulesen u.a. im [Fairnessreport 2009/2010](#)).

Neben dem Blick auf die positiven Auswirkungen von Fairness lohnt sich auch eine genaue Betrachtung der Wirkung unfairen Verhaltens.

## Folgen von Unfairness

Natürlich "bringt" es Ihnen auch etwas, im Laufe eines Projekts zu "tricksen", persönlichen Druck aufzubauen, Statistiken zu "schönen", Informationen zurückzuhalten usw. Die Frage ist: Was "bringt" unfaires Verhalten wem und wann?

### Dreitigkeit siegt – oder?!

Unser Glaube, sich mit unfairem Verhalten Vorteile verschaffen zu können, speist sich aus realen Erfahrungen. Wir alle kennen Fälle, in denen sich dreistes, freches Verhalten "durchgesetzt" hat, sei es auch nur beim Vor-drängeln an der Supermarktkasse. Aus meiner Sicht lohnt es sich jedoch, auch die folgenden Fragen zu stellen: Was bringt es auf lange Sicht? Um welchen Preis hat er oder sie sich unfair durchgesetzt?

## Der Preis, den wir dafür zahlen

Unfairness hat ihren Preis. Auch wenn der Unfaire unter Umständen (zunächst) einen "Gewinn" erzielt, er zahlt dafür aber auch einen "Preis". Hier ist eine "doppelte Buchführung" sinnvoll. Schauen wir uns deshalb die Buchungsposten auf der Soll-Seite genauer an. Es droht dem Unfairen nämlich langfristig ein "Fehlbetrag". Ein bekanntes und markantes Beispiel: der VW-Abgas-Skandal. Durch die Unfairness der verantwortlichen VW-Manager und Mitarbeiter (u.a. Irreführung der Verbraucher) hat sich der Konzern finanzielle Vorteile verschafft (Umsatz, Kosteneinsparungen usw.). Diesem "Gewinn" stehen mittlerweile Kosten gegenüber, die sich z.T. in Geldbeträgen genau beziffern lassen (z.B. Strafzahlungen), zu einem großen Teil aber auch zunächst nicht finanziell zu definieren sind (Vertrauensverlust, Imageschaden, Demotivation von "unbescholtenen" VW-Mitarbeitern, ggf. Haftstrafen für einzelne Personen usw.).

Es geht aber auch einige Nummern kleiner im täglichen Projektalltag. Dort haben Sie es mit Menschen zu tun, die Sie nicht nur einmal sehen und dann nie wieder. Mit dem Projektteam oder dem Auftraggeber werden Sie über eine gewisse Zeit in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Unfares Verhalten wird Ihnen früher oder später "heimgezahlt". Wer als Teammitglied z.B. gegenüber dem Auftraggeber die Leistungen der Kollegen als seine eigenen darstellt, wird über kurz oder lang nicht mehr auf die Hilfsbereitschaft und Kooperation der anderen hoffen dürfen.

## Fairness ist ansteckend, Unfairness aber auch

Menschen nehmen unfaires Verhalten sehr genau wahr. Sie sind anschließend häufig bereit, diese Unfairness mit gleicher Münze heimzuzahlen, wie wissenschaftliche Studien belegen (Weber et. al, 2016). Im Volksmund nennen wir das: "Wie Du mir, so ich Dir." Wer sich unfair verhält, sollte in seine Kalkulation deshalb mit einberechnen, dass er zukünftig nur eingeschränkt mit Fairness ihm selbst gegenüber rechnen kann. Im Projektalltag zeigt sich dies z.B. in Form von innerer Kündigung, Verweigerung und manchmal auch Sabotage durch einzelne Mitarbeiter.

## Umsetzung im "Kick Off-Meeting":

Beobachten Sie: Wie oft sind in der bisherigen Diskussion in Ihrem Projektteam Sätze gefallen wie: "Tricksen tun doch alle", "Fairplay gilt auf dem Sportplatz, aber nicht im Beruf", "Nur die Harten kommen in den Garten"? Hinterfragen Sie den Sprachgebrauch in Ihrem Projektteam. Das in der Diskussion Gesagte hat Einfluss auf die Umsetzung von Fairness.

Nehmen Sie bitte auch bewusst wahr (während des Kick Off-Meetings aber auch danach): Wie reagieren Sie, wie reagieren die Projektbeteiligten, wenn jemand Äußerungen macht wie: "Ich finde das nicht fair" oder "Ich erwarte einen fairen Umgang"? Wie reagiert die "Projekt-Umwelt" in solchen Fällen? Empathisch, unterstützend oder zynisch, ins Lächerliche ziehend?

### Mit der "Einpunkt-Abfrage!" das Image ermitteln

Mit der folgenden Übung können Sie als Projektleiter das Image von Fairness in Ihrem Team ermitteln. Präsentieren Sie dazu Thesen zu Fairness und Unfairness im Projektalltag (z.B. auf einer Folie oder einer Pinnwand). Zeichnen Sie darunter einen Strich, auf dem die Teilnehmer (anonym) ihre Einschätzung mit einem Klebepunkt oder einem Kreuz abgeben (siehe Bild 1).

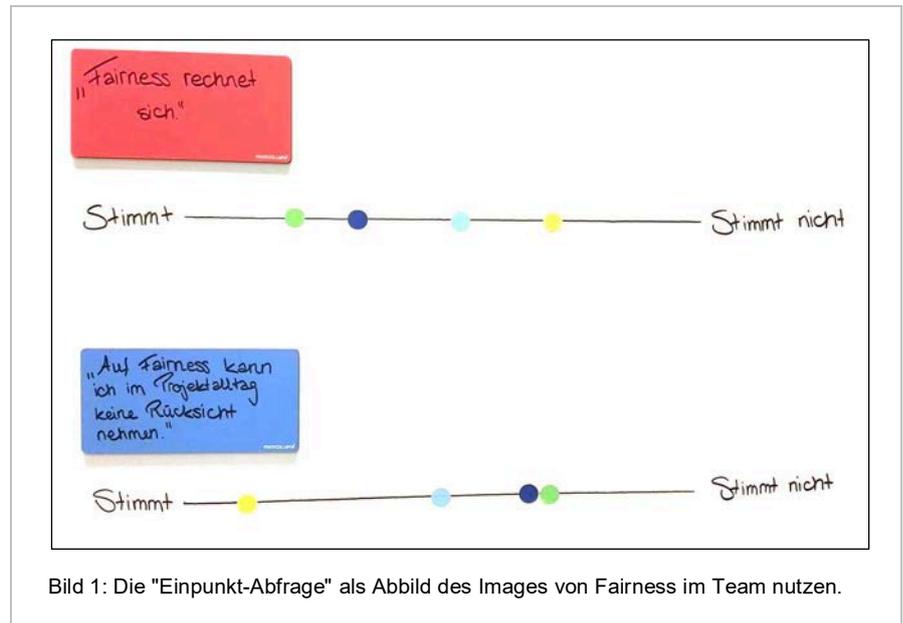


Bild 1: Die "Einpunkt-Abfrage" als Abbild des Images von Fairness im Team nutzen.

So machen Sie sich ein Bild

darüber, welchen Stellenwert die

Menschen in Ihrem Projekt Fairness zuschreiben. Versuchen Sie, dies möglichst positiv zu beeinflussen. Wie?

- ! Stellen Sie den Projektbeteiligten die soeben zusammengefassten Informationen über die Folgen von Fairness und Unfairness zur Verfügung und geben Sie Zeit und Raum für eine Diskussion.

### Welche Folgen erwarten Ihre Teammitglieder?

Fragen Sie dazu zu aller erst die Teammitglieder selbst nach den Folgen von Fairness und Unfairness.

Visualisieren Sie die Fragestellung z.B. auf einer PowerPoint-Folie, auf einem FlipChart oder einer Pinnwand.

Jeder beantwortet zunächst für sich selbst die Frage.

Anschließend präsentieren entweder die Teammitglieder ihre Antworten offen oder Sie als Teamleiter sammeln (anonym) alle Angaben und stellen diese schließlich im Team vor. Der Vorteil der ersten Variante ist, dass der Effekt des gegenseitigen Kennenlernens noch stärker ist. Allerdings bleibt dabei unklar, inwieweit „sozial erwünschte“ Antworten gegeben werden. Die Wahrscheinlichkeit für ehrliche Antworten steigt, je anonymere die Abfrage ist (zweite Alternative). Lassen Sie z.B. die Teammitglieder ihre Gedanken auf Moderationskarten notieren, die Sie dann in einer Box sammeln. Alternativ können auch die Mitglieder ihre Antworten über Laptop in eine Word-Datei eintragen (ohne angeschlossenen Beamer). Sobald jeder seine Angaben gemacht hat, visualisieren Sie diese ebenfalls mittels Beamer oder durch Anheften der Moderationskarten an der Pinnwand o.ä.

- ! Sorgen Sie insgesamt dafür, dass das "Image von Fairness" bewusst hinterfragt und möglichst positiv gestaltet wird. Dies sollte schon zu Beginn des Projekts geschehen, spätestens aber, wenn Sie das Gefühl haben, dass im Projekt unfaires Verhalten zu beobachten ist. Dann ist entweder das nächste Jour Fix-Meeting der richtige Moment oder aber ein extra hierfür vereinbarter Termin.

## Alle ins Boot holen

Lassen Sie uns hier aber bitte realistisch bleiben: Nur durch Diskussion werden wir die Einstellung aller Beteiligten zum Thema Fairness nicht nachhaltig verändern können, geschweige denn das Verhalten. Deshalb braucht es am Ende dieses Gedankenaustauschs im Rahmen des Projektstarts auch eine verbindliche Auseinandersetzung über das gewünschte "Wie" der folgenden Projektarbeit.

## 3. Mit Regeln Fairness im Projekt verankern

Bereits beim Projektstart wird die spätere Projektkultur stark beeinflusst, hier wird der Rahmen gesetzt. Ein wichtiges Instrument hierzu sind Regeln und Normen. Diese haben für den Grad an gelebter Fairness eine große Bedeutung. Formelle, aber auch informelle Regeln, Normen, Anweisungen können ein faires Verhalten von Projektbeteiligten fördern oder auch behindern. Auf den Punkt gebracht lautet die Aufgabenstellung:



Es muss gelingen, dass "der Faire" nicht "der Dumme" ist.

### Eine kurze Reflexionsaufgabe für Sie :

Reflektieren Sie doch bitte Ihre Gedanken als Sie diesen Satz gerade gelesen haben. War da Zustimmung oder Widerspruch oder so etwas wie "ja, schön wär's"? Ihre Gedanken spiegeln auch Ihre eigene Einstellung zur Fairness wider.

## Wie wollen wir uns verhalten?

Damit Fairness passiert, gilt:



Faires Verhalten muss belohnt und unfaires Verhalten sanktioniert werden.

Dies ist im Projektalltag aber erst dann legitim, wenn frühzeitig deutlich kommuniziert wurde, was faires Verhalten sein soll. Als Grundlage dienen dabei ihre vorher gemeinsam festgelegte "Definition" von fairem Verhalten im Projekt und die Konkretisierung durch Regeln und Vereinbarungen.

## Gemeinsam Regeln festlegen

Wenn es ein formuliertes Unternehmensleitbild mit den zentralen Unternehmenswerten und Führungsgrundsätzen (ggf. mit einem "Code of Conduct") gibt, können Sie bei unternehmensinternen Projekten darin häufig Anhaltspunkte für die Beschreibung von gewünschtem Verhalten finden. Bei organisationsübergreifenden Projekten sollten Sie einen solchen "**Code of Conduct für das Projekt**" sinnvollerweise zu Beginn durch schriftliche Regeln und Vereinbarungen formulieren. ("In unserem Projekt bedeutet faires Verhalten u.a. ...").

## Wann begehe ich im Projektalltag ein Foul?

In meiner Arbeit mit Projektteams überrascht mich immer wieder die ablehnende Haltung Regeln gegenüber. "Regeln behindern Kreativität.", "Regeln sind etwas für Kinder", "Das ist doch alles selbstverständlich, dafür

brauchen wir keine Regeln aufstellen." Diese Aussagen bedeuten letztlich die Ablehnung von Verbindlichkeit und Verantwortung. Wer Regeln ablehnt, will sich häufig nicht festlegen. Bis heute habe ich nicht verstanden, warum im Sport oder beim Spielen in der Freizeit (Skat, Schach, ...) Regeln nicht zur Disposition stehen, im komplexen Projektalltag die Notwendigkeit jedoch nicht gesehen bzw. angezweifelt wird.



Wir benötigen Regeln, um zu wissen, was gewollt ist ... und damit auch als fair angesehen wird.

Regeln sind allerdings zahnlose Tiger, wenn sie nicht eingefordert und eingehalten werden. Deshalb braucht es den nächsten Schritt:

## Fairness belohnen, Unfairness sanktionieren

In der Theorie würden wahrscheinlich viele von Ihnen diese Aufforderung unterstützen. In der Praxis fällt es Projektverantwortlichen häufig sehr viel schwerer, dies auch umzusetzen.

### Eine kurze Reflexionsaufgabe für Sie:

Bitte notieren Sie sich konkrete Fälle aus den letzten Wochen und Monaten, in denen faires Verhalten bewusst belohnt und Unfairness bewusst sanktioniert wurde.

Fällt Ihnen diese Aufgabe leicht oder schwer? Fallen Ihnen Fälle ein?

Wir müssen leider viel zu häufig feststellen, dass vereinbarte Regeln und Verhaltensweisen nicht eingefordert werden bzw. Einhaltung belohnt oder Missachtung sanktioniert wird. Begründet wird dies häufig mit Aussagen wie: "Das kann ich dem Müller nicht so sagen, den brauche ich dringend für ... ", "Wenn ich den jetzt dafür bestrafe, macht der nur noch Dienst nach Vorschrift", "Das hätten wir dann schon früher konsequenter machen müssen".

## „Gelbe Karten verteilen“

Interessanterweise können wir uns gut vorstellen, was passiert, wenn der Schiedsrichter im Sport unfaires Verhalten nicht sanktioniert: Unfairness vermehrt sich. Genau das passiert in der Projektarbeit auch. Mit jeder Unfairness, die nicht sanktioniert wird, wird es schwieriger, sie zukünftig zu verhindern und "leichter", sie zu begehen. Wie lässt sich hier z.B. im Rahmen des Projektstarts gegensteuern?

## Umsetzung im "Kick Off-Meeting":

Planen Sie im Kick Off-Meeting nach der Klärung des Fairness-Verständnisses und der Folgen von Fairness und Unfairness als nächstes eine Sequenz ein, in der Sie das gewünschte faire Verhalten in konkrete Verhaltensweisen bzw. Regeln ausformulieren. Hier geht es nicht darum, ein umfangreiches Regelwerk zu schaffen, sondern um die wichtigsten Grundzüge.

Dabei sollten Sie zunächst auch wieder für sich als Projektleiter (ggf. in Absprache mit dem Auftraggeber) klären, ob Sie völlig offen oder mit Vorgaben in die Arbeit mit dem Projektteam gehen wollen. Ich persönlich bevorzuge

eine Mischform: Ich stelle die Regeln und Vereinbarungen vor, die ich für notwendig erachte (mit Begründung!) und lasse daneben eine offene Diskussion über weitere Vorstellungen zu. Ob Sie die Diskussion dann moderieren oder dies an einen externen Moderator delegieren, hängt letztlich von Ihrer eigenen Moderationskompetenz und dem Finanzbudget ab.

Zur Formulierung gemeinsamer Regeln und Vereinbarungen können Sie verschiedene Wege und Quellen nutzen:

1. Ihren persönlichen Erfahrungsschatz an Regeln aus den eigenen Projekterfahrungen
2. Beispiele typischer, an Fairness orientierter Regeln
  - Wir verhalten uns anderen gegenüber so, wie wir es selbst auch erwarten würden.
  - Wir verhalten uns so, dass wir es auch gegenüber der Unternehmensleitung, dem Projektteam, der Öffentlichkeit, der eigenen Familie, guten Freunden rechtfertigen könnten.
  - Verhalten, für das wir uns schämen würden, unterlassen wir.
  - Vereinbarungen werden eingehalten. Ernsthafte Gefährdungen werden rechtzeitig kommuniziert.
  - Wir geben eigene Fehler ehrlich zu, entschuldigen uns und arbeiten hart daran, sie nicht zu wiederholen.
  - Wir lassen uns ausreden und fallen uns nicht gegenseitig ins Wort.
  - Pünktlichkeit. Wir erscheinen pünktlich zu vereinbarten Terminen.
  - Besprechungszeiten werden eingehalten.
  - Ergebnisse werden schriftlich festgehalten.
  - Handys bleiben während der Besprechung ausgeschaltet.
  - ...
3. konkrete Fälle aus dem Projektalltag als Grundlage um Regeln abzuleiten, z.B.:
  - Der künftige Projektleiter wünscht sich eine bestimmte Person in seinem Projektteam. Dem wird vom zuständigen Fachvorgesetzten nicht zugestimmt, eine andere Person wird zugeteilt. Was bedeutet faires Umgehen mit einer solchen Situation?
  - Ein Teil des Projektteams wünscht sich mehr Zeit für das gegenseitige Kennenlernen, andere Teammitglieder möchten dafür keine Zeit aufwenden und lieber direkt in die Arbeit einsteigen. Wie verhalten wir uns hier fair?
  - Ein Teammitglied hat sehr guten Kontakt zum Projektauftraggeber und beschwert sich direkt bei diesem über einzelne Personen. Wie gehen wir fair damit um?
  - Der Umgang mit Pünktlichkeit: Ein Teammitglied kommt wiederholt unpünktlich zu Projektbesprechungen, weil ...
    - a) er die Arbeit eines erkrankten Kollegen übernehmen muss.
    - b) er noch wenig Erfahrung hat.
    - c) er Flexibilität und Spielräume sehr schätzt.

- Ein Teammitglied schafft seine Ziele/Meilensteine nicht. Was tun wir, um fair darauf zu reagieren?

Besprechen Sie im Team solche Situationen und formulieren Sie gemeinsam, welches Verhalten als gewünscht und "regelkonform" gelten soll. Mit dieser Art von "Fallarbeit" können Sie während des Kick Off-Meetings beginnen und sie dann im weiteren Projektverlauf immer wieder (insbesondere in konkreten Bedarfsfällen) aufnehmen.

**!** Achten Sie darauf, dass von Beginn an gut visualisiert und nicht nur „unverbindlich palavert“ wird. Dies kann wieder über die klassischen Visualisierungstools der Moderationstechnik geschehen (FlipChart, Pinwand mit Moderationskarten, PowerPoint-Folien, Auflistungen im Word-Format oder Ausdrücke im DIN A4-Format).

## Lassen Sie kein Aufschieben zu

Besprechen Sie aber bitte auch, was bei „Regelverstößen“ geschehen soll. Wie soll Unfairness sanktioniert werden? Empfehlenswert ist es hier, zunächst das Projektteam zu fragen und konkrete Antworten auf die einzelnen Regeln bezogen auch einzufordern. Die Vereinbarung von Konsequenzen („Sanktionen“) ist häufig einer der schwierigsten Teile des Prozesses. Bitte lassen Sie sich daher nicht durch Aussagen wie „Ach, das können wir ja dann immer noch sehen“ beirren und zufriedenstellen.

## Welche Sanktionsmöglichkeiten gibt es?

Welche Sanktionsmöglichkeiten haben Sie im Projektalltag? Die wichtigste – und in ihrer Wirkung häufig unterschätzte – Reaktion auf Regelverstöße ist das Ansprechen des Fehlverhaltens. Leider erlebe ich es im Projektalltag häufig, dass unfaires Verhalten noch nicht einmal angesprochen bzw. thematisiert wird. Natürlich braucht es hierfür zum einen Mut, zum anderen auch die Kompetenz es konstruktiv zu tun (z.B. das konkrete unfaire Verhalten ansprechen, nicht die Person insgesamt ablehnen). Doch wenn Sie weder das eine noch das andere tun, dürfen Sie sich nicht wundern (und auch nicht beklagen), wenn sich die Spirale der Unfairness prächtig weiterentwickelt.

## In Wiedergutmachung üben

Die nächste Stufe der „Sanktionen“ sind eher symbolische Formen, wie z.B. die symbolische „Gelbe Karte“ oder die „Strafe“ in Form von Nettigkeiten für die Kollegen („5 € in die Teamkasse oder eine Tafel Schokolade für das Zuspätkommen zum Meeting“).

**!** Bevor Sie jetzt denken: „Wir sind doch kein Kindergarten“ – es geht häufig gar nicht um den materiellen Wert einer Sanktion, sondern um das gemeinsame Wahrnehmen einer Unfairness und den Versuch der Wiedergutmachung.

## "Es tut mir leid"

Eine der wirkungsvollsten Konsequenzen für unfaires Verhalten ist gleichzeitig auch ziemlich simpel herzuleiten: die Entschuldigung. Ich empfehle Ihnen, im Projektteam eine „Kultur der Entschuldigung“ zu schaffen. Wir werden als Menschen immer Fehler machen, das Mindeste ist anschließend aber eine aufrichtige Entschuldigung. Als Projektleiter sind Sie hier in der Pflicht, mit gutem Beispiel voranzugehen und es bei Ihren Teammitgliedern im

konkreten Fall einzufordern. Ob dies öffentlich im Team passiert oder im Vier-Augen-Kontakt zwischen den jeweils Beteiligten sollte im Einzelfall entschieden werden.

## Die "Ultima Ratio"

Natürlich gehören in die Auflistung von Sanktionsmöglichkeiten auch die klassischen arbeitsrechtlichen Möglichkeiten (schriftliche Dienst- bzw. Arbeitsanweisung, Entzug von Aufgaben oder Privilegien, Abmahnung, Kündigung, ...). Meiner Erfahrung nach ist es wichtig, diese Instrumente im Bewusstsein zu haben. Sie sind aber sinnvollerweise nur die letzte(n) Stufe(n).

**!** Es ist Teil Ihrer Aufgabe als Projektleiter, mit diesen Reaktionsmöglichkeiten maßvoll und verantwortungsvoll umzugehen. Nicht zu reagieren ist übrigens auch eine Reaktion – häufig eine, die der Nährboden für weitere Unfairness ist.

## Zusammenfassung und Fazit

Wie die wissenschaftlichen Erkenntnisse der letzten Jahre zeigen, ist es sinnvoll, Fairness als einen wesentlichen Faktor für erfolgreiche Zusammenarbeit zu sehen. Aufgrund der großen Komplexität der Aufgabenstellungen und der gegenseitigen Abhängigkeiten gilt dies in der Projektarbeit ganz besonders. Daher sollten wir unsere Einstellung zur Fairness persönlich und gemeinsam überprüfen:

- **Was denken wir über Fairness?**

Die Ausführungen in diesem Beitrag haben gezeigt: Fairness ist kein Ballast, sondern Benefit: Fairness schadet nicht, sie tut uns gut und sichert erfolgreiches Zusammenarbeiten in Projekten.

- **Wo liegt der Nutzen?**

Von Beginn an zu wissen, welche Verhaltensweisen gewünscht sind und als fair wahrgenommen werden, gibt allen Beteiligten im Projekt Orientierung und Sicherheit. Es wirkt disziplinierend und beeinflusst zukünftiges Verhalten, denn es setzt Grenzen und entschärft mögliche Konfliktherde.

Gerade während des Projektstarts gibt uns das Kick Off-Meeting eine gute Gelegenheit zur gezielten Auseinandersetzung mit Fairness. Doch auch während des gesamten Projekts sollten Sie die Einstellung dazu und die Einhaltung im Blick behalten und v.a.: Belohnen Sie faires Verhalten und sanktionieren Sie Unfairness!

## Literatur

- Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren, Hoffmann und Campe Verlag GmbH, Hamburg 2006
- Copray, Norbert: Fairness. Der Schlüssel zu Kooperation und Vertrauen, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2010
- Fairnessblog von Dr. Ulrich Wiek: <https://fairnessblog.com/>
- Homepage der Fairness-Stiftung: <http://www.fairness-stiftung.de>

- Fehr, Ernst und Schmidt, Klaus M.: A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 114, No. 3 (Aug., 1999), pp. 817-868
- Frohne, Dr. Julia: Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y, Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, September 2015, online verfügbar unter [http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user\\_data/veroeffentlichungen/kienbaum\\_institut\\_ism\\_studie\\_absolventen\\_08\\_2015.pdf](http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf)
- Homepage der Initiative Great Place to work: <http://www.greatplacetowork.de/>
- Holler, Markus; Kulemann, Peter: DGB-Index Gute Arbeit: Der Report 2016, Institut DGB-Index Gute Arbeit, November 2016, online verfügbar unter [https://www.dgb-bestellservice.de/besys\\_dgb/pdf/DGB501017.pdf](https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB501017.pdf)
- Homepage der Initiative Neue Qualität der Arbeit: <http://www.inqa.de/DE/Startseite/start.html>
- Martin, Robin: **Beziehungsqualität steigert Leistung**, Wirtschaftspsychologie Aktuell, Mai 2016
- Pearson, Christine; Porath, Christine: The Cost of Bad Behavior, Portfolio Hardcover, New York 2009
- Plate, Sabrina: **Attraktive Arbeitgeber 2015**, Klaus Resch Verlag KG, 2015
- Weber, Bernd et. al: **Generalized Negative Reciprocity in the Dictator Game – How to Interrupt the Chain of Unfairness**, Scientific Reports 6, 2016
- Wiek, Ulrich: Zusammenarbeit fördern – Kooperation im Team, Springer Gabler, Gütersloh 2015

## Tipp – Führung

Welche Sprache versteht Ihr Mitarbeiter?

# Wertschätzen und motivieren in 5 Sprachen

In meinem letzten Teamtraining von Projektmitarbeitern erzählte eine Dame von ihrem 15-jährigen Firmenjubiläum. Der Geschäftsleiter überreichte ihr zum Dank einen riesigen "Fresskorb" mit delikaten Wurst- und Fleischwaren. Ihre Begeisterung hielt sich in Grenzen, weil Sie seit 20 Jahren Vegetarierin ist.

Ein Einzelfall? Leider nicht – oft werden solche Gesten der Wertschätzung "pragmatisch gelöst". Entweder greift man zu einem "bewährten" Geschenk oder man kennt jemanden, der jemanden kennt und bekommt es mit Rabatt. Quadratisch, praktisch – aber gut?

Auch wenn das obige Beispiel sicher ein extremer Missgriff war, ist es nicht immer einfach, Wertschätzung gegenüber Teammitgliedern auszudrücken, besonders in anspruchsvollen Projektsituationen oder bei Termindruck.

## Jedem das Seine

Um Teammitgliedern und Mitarbeitern echte Wertschätzung auszudrücken, empfehle ich den Ansatz "Jedem das Seine": Jeder Mitarbeiter wird entsprechend seiner Veranlagung mit einer der fünf unterschiedlichen Sprachen der Wertschätzung angesprochen. Aus meiner Erfahrung reagiert zwar jeder von uns auf zwei oder drei der Sprachen, eine Sprache erzielt jedoch die größte Wirkung.

In diesem Beitrag stelle ich Ihnen die fünf Sprachen der Wertschätzung (und ihre "Dialekte", also verschiedene Ausprägungen) vor und erläutere an Beispielen, wie Sie damit Ihre Teammitglieder motivieren. Das Konzept "Die fünf Sprachen der Mitarbeitermotivation" stammt von Gary Chapman und Dr. Paul White. Der Ehe- und Familientherapeut Gary Chapman entwickelte zuerst "Die fünf Sprachen der Liebe" und rettete damit viele Ehen. Dr. Paul White bereicherte das Konzept mit seinem akademischen Hintergrund und Erfahrung aus der Wirtschaft. Gemeinsam veröffentlichten sie nach mehr als dreijähriger Arbeit das Buch "Motivation durch Wertschätzung".

Ich habe diese Form der erfolgreichen Kommunikation im Projektteam drei Jahre lang ausführlich in meinem Dialogmarketing-Unternehmen getestet und anschließend in vielen Unternehmen eingesetzt. Im Laufe der Jahre zeigte sich deutlich, dass der Wert von Unternehmen durch motivierte Teams gesteigert wurde.

## 1. Lob und Anerkennung

Obwohl sie zu den bekanntesten und theoretisch am leichtesten einzusetzenden Sprachen der Wertschätzung zählt, wird sie viel zu selten oder an der falschen Stelle angewendet. Um regelmäßig zu loben, benötigen Sie ein Gespür für den richtigen Moment.

### Autor



**Gaby S. Graupner**

Betriebswirtin, Trainerin für  
Verkauf und Kommunikation,  
Keynote Speaker

Kontakt: [trainings@ddaft.de](mailto:trainings@ddaft.de)

Mehr Informationen unter:

> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Das heißt, dass sich die Projektleiter Zeit dafür nehmen müssen, ihre Mitarbeiter dabei zu erwischen, wenn sie eine Aufgabe "gut" erledigen und gleichzeitig muss man in der Stimmung sein, dies laut zum Ausdruck zu bringen. Das ist im hektischen Arbeitsalltag oft eine große Herausforderung. Viele Führungskräfte befürchten auch, dass das Lob falsch ankommt. Wenn jedoch ein Lob mit einer Begründung, weshalb also das Verhalten oder die Art und Weise der Aufgabenbewältigung besonders erwähnenswert ist, verbunden wird, kann man nie zu viel loben.

Haben Sie schon mal ein Teammitglied gelobt und er oder sie reagierte mit unbewegter Miene und lediglich einem kurzen "Passt schon"? Dieser Mitarbeiter kann möglicherweise wenig mit Lob und Anerkennung anfangen. Dies ist besonders bei intrinsisch motivierten Menschen der Fall. Das Loben immer und immer wieder einzusetzen, wird daran nichts ändern. Bei solchen Menschen wirkt eine der anderen vier Sprachen der Wertschätzung besser.

Es kann jedoch auch sein, dass Sie den falschen Dialekt gewählt haben: Lob und Anerkennung hat als Sprache der Wertschätzung drei Dialekte: Während manche Mitarbeiter es schätzen, vor der Gruppe ausgezeichnet zu werden, empfinden andere genau dies als unangenehm, freuen sich aber über ein Lob, das sie unter vier Augen bekommen. Beim dritten Dialekt handelt es sich um das schriftliche Lob: Sowohl ein kurzer Brief, aber auch E-Mails oder Chat-Nachrichten wirken.

Sollte keiner der drei Dialekte die gewünschte Wirkung zeigen, passt vielleicht die nächste Sprache der Wertschätzung besser.

## 2. Sich Zeit nehmen

Auch diese Sprache besteht aus verschiedenen Dialekten, es sind vier. Der bekannteste besteht darin, sich als Teamleiter Zeit zu nehmen, um sich mit einem Teammitglied zusammzusetzen und ihm oder ihr zuzuhören. Dies kann "im Vorbeigehen" am Arbeitsplatz des Mitarbeiters stattfinden oder in einem extra vereinbarten Termin, eventuell weichen Sie dazu sogar in einen leeren Raum aus und schalten Ihr Handy auf lautlos. Stellen Sie dabei sicher, dass Sie in dieser Zeit nicht abgelenkt werden, z.B. durch eingehende Telefonate, SMS oder schnelle Rundblicke durch das Großraumbüro. So zeigen Sie dem Teammitglied, dass Sie ganz für es da sind.

Manche Mitarbeiter fühlen sich mit dem Chef alleine unwohl. Vielleicht ist er unsicher oder ihm fällt allgemeiner Smalltalk generell schwer. Damit kommt der nächste Dialekt ins Spiel: Gemeinsame Gespräche in einer kleinen Runde. Obwohl das Teammitglied "sich Zeit nehmen" eindeutig als Wertschätzung empfindet, braucht es die anderen, die sich mit einbringen. Dadurch fällt es ihm leichter, sich zu öffnen und am Gespräch zu beteiligen.

Aber nicht immer geht es um Gespräche und Zuhören. Viele verstehen unter "sich Zeit nehmen" auch, gemeinsam etwas zu unternehmen, ein Fußballspiel anzusehen oder einen Abend im Laientheater zu verbringen. Indem Sie mit dem Teammitglied etwas unternehmen, vermittelt Sie ihm, dass es Teil der Gemeinschaft ist und Sie es wertschätzen.

Vor einiger Zeit schlug ich diesen Dialekt in einem Teamtraining vor, da bei mir der Eindruck vorherrschte, dass einige Teammitglieder diesen Dialekt besonders schätzten. Ich schlug ein monatliches After-Work-Treffen vor und erntete drei Arten von Reaktionen:

- "Super!"

- "Das ist aber nicht oft."
- "Sorry, so viel Zeit habe ich nicht, ich habe auch noch Familie."

Wie bringt man jetzt ein Team unter einen Hut, bei dem offensichtlich viele den Dialekt "sich Zeit nehmen und etwas miteinander unternehmen" sprechen, aber eben nicht alle? Man findet einen Kompromiss: In diesem konkreten Fall einigten wir uns auf vierteljährliche Treffen und falls die "Gegner" nicht dabei sind, ist es auch okay. Wäre die dritte Gruppe in der Mehrheit gewesen, hätten wir uns vielleicht auf einen jährlichen Betriebsausflug geeinigt.

Der letzte Dialekt steht dafür, gemeinsam etwas anzupacken. Zum Beispiel in einer Samstagsaktion ein Büro umzuräumen oder gezielt einen bestimmten Bereich des Projekts in einer Teamaktion von A-Z zu erledigen. Alle packen mit an und am Abend wird das fertige Ergebnis gemeinsam bewundert. Wenn Sie die Aktion hauptsächlich deshalb durchführen, um diese Art der Wertschätzung bei den Kollegen einzusetzen, deren Sprache "die gemeinsame Unternehmung" ist, sollte die Samstagsaktion freiwillig sein.

### 3. Hilfsbereitschaft

Möchten Sie diese Sprache anwenden, ist es wichtig, dass Sie fragen, ob der andere dies auch will. Einfach hinzugehen, weil Sie den Eindruck haben, der andere könnte sein Pensum aufgrund außergewöhnlicher Umstände nicht schaffen, wäre trotz der guten Absicht kontraproduktiv. Leicht kann der Eindruck entstehen, Sie trauen der Person nicht zu, die Aufgabe zu schaffen; besonders, wenn Sie Teile der Aufgabe übernehmen, also "wegnehmen", fühlt sich der Kollege eher vor den Kopf gestoßen als unterstützt.

Bevor Sie diese Form der Wertschätzung anbieten, gibt es drei wichtige Dinge zu beachten:

**1) Wollen Sie das wirklich?** Nur, wenn dem so ist, sollten Sie Ihre Unterstützung anbieten. Denn nur dann können Sie Ihre Freude an der Aufgabe authentisch vermitteln. Ein gutgelaunter Ausdruck in ihrem Gesicht ist wichtig, damit der Wertgeschätzte Ihr "Geschenk" auch annehmen kann. Wenn Ihr Gesicht den Eindruck vermittelt, dass Sie jetzt gerne überall wären, nur nicht hier, bekommt der Beschenkte schnell ein schlechtes Gewissen oder fühlt sich unzulänglich, weil ihm geholfen wird.

**2) Haben Sie ausreichend Zeit dafür?** Häufig setzen sich Teamleiter mit Mitarbeitern zusammen, um plötzlich festzustellen, dass ihnen die Zeit davonläuft, da wichtige Aufgaben des Tagesgeschäfts warten. Dann brechen Sie die Unterstützung mittendrin ab. Aus einer Geste der Wertschätzung wird so ein frustrierendes Erlebnis: Der Mitarbeiter mag sich zunächst gefreut haben, wenn er aber feststellt, dass seine Führungskraft mitten in der angefangenen Tätigkeit weggeht, führt das zu Enttäuschung und die Führungskraft hat mehr Schaden als Nutzen angerichtet.

Das könnte für den, dem Gutes getan werden sollte, genau das Gegenteil bedeuten – nämlich, dass er am Ende mehr Arbeit hat als zuvor. Erst muss er feststellen, wie die Umsetzung der Aufgabe durch den Unterstützer geplant war, wie viel dieser davon geschafft hat und was jetzt noch zu tun ist. Das kostet oft mehr Zeit als die Aufgabe von Anfang an selbst zu erledigen.

Klären Sie daher frühzeitig ab, wie viel Zeit für Ihr Engagement zur Verfügung steht und in welchem Rahmen Sie das Teammitglied bei seiner Aufgabe zu unterstützen bereit sind.

**3) Sind Sie bereit, sich auf die Arbeitsweise Ihres Teammitglieds einzulassen, selbst wenn Sie selbst die Aufgabe anders angehen würden?** Wenn Sie eher großzügig mit Detailaufgaben umgehen, der Wertzuschätzende jedoch die Präzision liebt, bedeutet das für Sie, dass Ihr gewünschter Ausdruck von Wertschätzung nur funktioniert, wenn Sie seine Detailtreue für die Aufgabe, bei der Sie ihn unterstützen, übernehmen. Sonst entsteht beim Teammitglied sehr viel Stress, weil es sich Sorgen macht, dass die Aufgabe nicht "richtig" ausgeführt wird. Und was richtig ist, entscheidet der, der die Aufgabe verantwortlich übertragen bekommen hat und nicht der, der unterstützt!

## 4. Geschenke

Wie das Eingangsbeispiel zeigt, lauern beim Thema Geschenke viele Fallen. Auch Süßigkeiten für einen Mitarbeiter, der eine Frühjahrsdiät macht oder ein Blumenstrauß kurz vor einer Urlaubsreise verraten dem Beschenkten, dass sich der andere wenig Gedanken um die aktuelle Situation gemacht hat. Das trifft auch auf reine Geldgeschenke zu.

Sehr beliebt sind Erlebnisgeschenke, z.B. Karten fürs Theater oder Ballett. Doch nicht jeder Ehemann einer Kollegin liebt das Ballett. Dies sollten Sie besonders dann beachten, wenn das Geschenk nach einem langen Sonder Einsatz, bei dem das Familienleben der Kollegin zu kurz kam, als Geste der Wiedergutmachung erfolgt. Mit dem Geschenk soll auch ein Dank an ihren Partner verbunden sein, der geduldig ihre Familienpflichten übernommen hatte, daher sollte auch er es genießen können. Selbst wenn Sie das Gefühl haben, den Mitarbeiter, den Sie beschenken wollen, nicht gut zu kennen, können Sie dennoch ein gutes Geschenk für ihn finden. Erkundigen Sie sich bei Kollegen, die denjenigen besser kennen.

Genau mit dieser Recherche und Ihren Überlegungen bringen Sie Ihre Wertschätzung zum Ausdruck. Wenn Sie das Geschenk noch mit einer handgeschriebenen Karte und sehr persönlichen Worten garnieren, werden Sie sicherlich die Motivation, aber auch die Loyalität Ihres Teamkollegen neu entfachen.

## 5. Körperkontakt

"Körperkontakt hat am Arbeitsplatz nichts verloren!" lautet ein altes Vorurteil. Dieses haben interkulturelle Studien mittlerweile widerlegt: Eine kurze Berührung am Rücken wird in der ganzen Welt als wertschätzend empfunden. Aber auch ein Händedruck, der nicht der Begrüßung dient und das Abklatschen (High Five) sind im deutschsprachigen Raum als Ausdruck der Wertschätzung in Ordnung.

Persönlich bin ich der Meinung, dass in manchen Situationen auch eine Umarmung vollkommen in Ordnung ist. Insbesondere dann, wenn ein Kollege gerade ein sehr emotionales Erlebnis durchmacht. Immer vorausgesetzt, man weiß, dass er oder sie nicht grundsätzlich vor Berührungen zurückschreckt. Wichtig ist auch, dass Sie selbst sich bei dieser Sprache der Wertschätzung wohlfühlen.

Ob ein Teammitglied diese Form der Motivation grundsätzlich zu schätzen weiß, können Sie im Vorfeld gut beobachten. Weicht ein Mitarbeiter auffallend zurück und macht sich dünn, wenn es z.B. im Aufzug eng wird, oder versteift sich die Person, wenn es zufällig zu einer Berührung an einer wertfreien Stelle kommt oder gibt sie sogar eher zögerlich die Hand? In diesen Fällen ist diese Sprache sicher nicht ihre Sprache der Wertschätzung.

## Fazit

Die Sprachen der Wertschätzung eignen sich sehr gut, um Teammitglieder immer wieder und dauerhaft zu motivieren. Wenn Sie sich mit dieser Sprache auseinandersetzen und sie gezielt einsetzen, werden Sie als Führungskraft selbst erleben, dass Projekte sich ein bisschen leichter anfühlen und nicht mehr alle jeden Abend ausgelaugt oder vielleicht sogar frustriert nach Hause gehen. Auch Sie als Projektleiter nicht mehr, denn Ihre Mitarbeiter werden Ihnen die gespendete Wertschätzung danken, indem sie lächeln, wenn es stressig ist, ohne besondere Aufforderung anpacken, wo es nötig ist, länger bleiben, wenn es dem Team und dem Ziel hilft – ohne große Anweisungen oder Druck durch Sie.

## Fachbeitrag

Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern

# Hilfe nie – Unterstützung immer!

Einen hilflosen Menschen lässt man nicht einfach so in seinem Elend allein. Man hilft ihm aus der Situation heraus: Einem Verletzten lässt man "erste Hilfe" zukommen und/oder man holt einen Arzt, so schnell es geht. Dieses Prinzip ist in unserer Gesellschaft so tief verankert, dass es einen Straftatbestand gibt, der "unterlassene Hilfeleistung" heißt. Dass Hilfe auch mit subjektiv empfundener Angst und eigener akuter Betroffenheit zu tun hat, veranschaulicht das "Drei Wege Modell" nach C.D. Batson (siehe Kasten).

### Exkurs: Warum helfen Menschen überhaupt anderen Menschen?

Die Gründe für geleistete Hilfe sind vielfältig. Das "Drei Wege Modell" nach C. D. Batson aus dem Jahre 1991 veranschaulicht drei Motivatoren für Hilfe:

#### Weg 1: Belohnungssuche und Bestrafungsvermeidung

Egoistische Motivation. Basiert auf Selbstbelohnung (z.B. die Hoffnung auf Belohnung, wenn man sich mit einem Hilfeverhalten besonders profilieren konnte (Orden, Finderlohn, öffentliche Würdigung)), und Vermeidung von sozialer Ablehnung bei Nichthilfe und damit verbundener Bestrafung.

#### Weg 2: Spannungsreduktion

Egoistische Motivation. Man möchte seine eigenen unangenehmen (Schuld-)Gefühle verringern.

#### Weg 3: prosoziales Verhalten

Altruistische Motivation. Basiert auf dem Einfühlungsvermögen für die in Not befindliche Person.

Selbstloses Hinwenden zur hilfsbedürftigen Person mag also ein Grund für viele Menschen sein, Hilfe zu leisten. Diese Hinwendung kann auch der Motivation folgen, ein Vorbild für andere Menschen zu sein, um mittel- oder langfristig dazu beizutragen, die subjektiv als nicht optimal empfundene Welt ein kleines Stück zu verbessern.

Eine weitere Motivation für Hilfe ist die Angst in verschiedenen Variationen:

**Angst vor Fehlern:** die Angst, etwas als sozial Erwünschtes gelernt zu haben, es aber nicht zu tun (= Fehler), und deswegen selbst in einem schlechten Licht dazustehen.

**Angst, selbst betroffen zu sein, ohne dass einem geholfen wird:** Es könnte ja sein, dass ich selbst eines Tages in eine Notlage komme und auf jemanden angewiesen bin, dem ich jetzt nicht geholfen habe. Oder auch die Angst, ein imaginäres "Hilfskonto" nicht "aufgefüllt" zu haben, so dass einem selbst später keine Hilfe zusteht.

**Angst vor Bestrafung,** weil man eine wesentliche Forderung an sozial erwünschtes Verhalten nicht erfüllt (unterlassene Hilfeleistung).

### Autor



#### Heinz-Detlef Scheer

Diplom-Psychologe und gelernter Kaufmann, Geschäftsführer der Scheer consulting GmbH. Schwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Team-Entwicklung und Coaching hochbegabter Menschen

Kontakt: [scheerconsulting@t-online.de](mailto:scheerconsulting@t-online.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Die Arbeitswelt bildet hier keine Ausnahme – auch in Unternehmen ist Hilfe verbreitet. Helfen sich Kollegen gegenseitig bei Problemen, fördert das in erster Linie den Teamgeist und sorgt für ein gutes Betriebsklima. Komplizierter wird es allerdings bei hilfsbereiten Führungskräften.

Die grundlegenden Motivatoren, um Hilfe zu leisten, spielen in unserem gesellschaftlichen Zusammenleben eine große Rolle. Sie treiben auch unsere Führungskräfte an, Hilfe zu leisten. Was allerdings manchmal, wie wir noch sehen werden, im Unternehmenskontext mittelfristig zuweilen geradezu erschreckende Effekte zeigt. Deshalb ist es für Führungskräfte essentiell wichtig, sich selbst darüber klarzuwerden, welches die Motivation zum eigenen Hilfeverhalten eigentlich ist – um das Verhalten gegebenenfalls leichter verändern zu können.

## Hilfe im Unternehmen

Unternehmen haben heute nicht nur die Arbeit auf viele Schultern verteilt, sondern meist auch die Verantwortung für die geleistete Arbeit, für Fehlerfreiheit und angerichteten Schäden. Diese Verantwortung kann in der Hierarchie nach oben oder unten delegiert werden – nach dem Motto "Wer viel Macht hat, verantwortet auch viel!", wird also auch verantwortlich gemacht (= schuldig gesprochen), wenn etwas schiefgeht. Macht der Mitarbeiter etwas falsch, ist der Vorgesetzte nicht nur verantwortlich, sondern auch "schuld". Der Mitarbeiter entwickelt fortan keine Kompetenz und verantwortliches Handeln nach dem Grundsatz "Aus Fehlern wird man klug", sondern eine Haltung des Tuns ohne Verantwortung dafür zu übernehmen oder übernehmen zu können. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern helfen, wirken in solch einem System ausgesprochen sympathisch. Übernimmt ein Vorgesetzter z.B. die Lösung eines Problems, hat der Mitarbeiter hierfür keine Verantwortung mehr zu tragen. Gleichzeitig bleibt die Kritik aus, die entstände, wenn ein Prozess durch einen ahnungslosen Mitarbeiter aufgehalten würde.

"Der Chef der Speditionsabteilung, das ist doch ein ganz Lieber!", erzählt man sich im Unternehmen. "Der hilft Dir immer!" Die Mitarbeiter gehen mit einem Problem zu ihm und kommen in der Regel mit einer Lösung wieder zurück. Oder sie haben gleich den ganzen "Vorgang" auf dem Schreibtisch des Vorgesetzten liegen lassen.

Fast unmerklich entwickelt sich folgendes Bild: Der Chef der Speditionsabteilung geht immer später nach Hause und kommt immer früher zur Arbeit. Er engagiert sich und freut sich darüber, dass er "unentbehrlich" wird. Denn er macht nicht nur seine Arbeit, sondern auch zum großen Teil die seiner Mitarbeiter gleich mit. Und das tut er auch noch aus der vollen Überzeugung heraus, dass es ein unvertretbarer Aufwand wäre, dem Mitarbeiter alles zu erklären. Ihm das, was er nun mal nicht beherrscht, beizubringen, das er – der Chef mit der besseren Ausbildung, dem höheren Gehalt und der größeren Erfahrung – sozusagen "mal eben so nebenbei" erledigen kann. Selbst gemacht geht schnell und ist sicher! Die Wertschätzung, die der Chef dafür von seinen Mitarbeitern erfährt, spürt er sonst kaum und verstärkt das Verhalten enorm. Irgendwann ist es soweit: Ohne den Chef geht nichts mehr. Die Kompetenzen der Mitarbeiter schrumpfen auf ein Mindestmaß der in der Alltagsroutine zu erledigenden Basisarbeiten zurück. Alles andere macht der Chef. Das sieht nach außen eine Zeitlang gut aus. Vielleicht wirkt es zunächst sogar wie eine Prozessoptimierung. Auf längere Sicht allerdings führt das zu Demotivation und schließlich zu Hilflosigkeit.

## Hilfe führt zu Hilfslosigkeit

Die Motivationsforschung sagt schon lange, dass jedem Menschen eine gewisse intrinsische Motivation innewohnt, die stärker ist und nachhaltiger wirkt als alle extrinsische Motivation in Form von Belohnung von außen. Die intrinsische Motivation basiert auf Kompetenzen, die auch eingesetzt werden können und aus erlebten Erfolgserlebnissen, die in der Regel durch erfolgreiche Arbeit und den als sinnträchtig *und* erfolgreich erlebten Einsatz eigenen Denkens und Handelns zustande kommen. Geht dieses Erleben langsam verloren, weil ohne den Chef nichts mehr geht, schrumpft das Selbstbild und die damit verbundene intrinsische Motivation auf das Level einer trivialen Maschine zurück.

Ein **Beispiel aus meiner Coaching-Praxis** veranschaulicht den Teufelskreis, in den Hilfe führen kann:

Der Mitarbeiter kommt zum Chef: "Ich habe mit den Leuten von der Abteilung x immer wieder Probleme. Fast jedes Gespräch über die dringend notwendige Verbesserung der Zusammenarbeit endet folgenlos!" – Der gute

Rat des Chefs war ernst gemeint: "Sie müssen einfach mehr lächeln und insgesamt positiver und fröhlicher sein, dann klappt die Zusammenarbeit besser!"

Es klappte aber nicht, ganz im Gegenteil: Der Mitarbeiter kam sich bei den nächsten Versuchen ("Mein Chef hilft mir immer, wenn ich Probleme habe!" hieß in diesem Zusammenhang, dass der Chef immer pauschale Vorschläge zur Verhaltens- oder sogar Persönlichkeitsänderung machte.) immer mehr als Versager vor: Der Chef hatte gefordert, dass er mehr lächeln müsse. Er hatte das aber nach seiner eigenen Einschätzung nicht hinbekommen, genauso wenig gelang es ihm, ein "fröhlicherer Mensch" zu werden. Der Erfolg blieb ja auch aus. Auch andere Hilfsangebote in Form von Ratschlägen in der Formulierung: "Sie müssen ...!" brachten keine Lösung des Problems, sondern festigten immer mehr das Selbstbild des Mitarbeiters – und das sagte ihm immer deutlicher: Ich bin für diesen Job einfach nicht geeignet.

## "Ich kann das besser als Du!"

Hilfe schickt immer die (potenziell als solche erkannte) Botschaft mit auf den Weg: "Ich kann das besser als Du, deshalb helfe ich Dir jetzt! Das tue ich, weil ich ein großzügiger Mensch bin, und ich möchte, dass es Dir besser geht. Eigentlich erwarte ich natürlich, dass Du das selber hinbekommst, aber Du kriegst es ja nicht hin, deswegen muss ich das für Dich machen!"

Abhängig von der Gesamtverfassung des Empfängers einer solchen Botschaft, also des Zustands von Selbstbild, Selbst-Bewusstsein und Selbst-Sicherheit, wird eine Botschaft erkannt, gewichtet und in das gegenwärtige Selbstbild eingebaut. Man könnte auch sagen, Hilfe hat immer das Potenzial, als "übergriffig" gesehen zu werden und Hilflosigkeit erst systematisch zu entwickeln.

Achtung: In einem Betriebsklima, in dem es aus welchen Gründen auch immer für die Beteiligten schwierig ist, Feedback zu geben oder gar Kritik zu äußern – vor allem wenn es um die Richtung "von unten nach oben" geht – ist es u.U. kaum möglich, solche Teufelskreise zu stoppen und günstigere Alternativen zu entwickeln. Die helfenden Führungskräfte bleiben in den meisten Fällen ohne jede "Manöverkritik". Möglicherweise gehen sie immer häufiger davon aus, dass ihre Ratschläge funktionieren, weil vom beratenen Mitarbeiter kein Feedback kommt. Die Mitarbeiter versuchen im Umkehrschluss, ihre Dinge möglichst ohne weitere Kontakte zu ihren Vorgesetzten zu regeln. Die Kommunikation wird immer einseitiger und die Ratschläge oder die Hilfe müssen berücksichtigt und gewürdigt werden, andernfalls müsste der Mitarbeiter sich gegen die nutzlosen Hilfsangebote wehren und Kritik "nach oben" äußern.

Es entsteht möglicherweise ein Unternehmen, das "trotz" seines Managements funktioniert. Ein von der Führung geförderter Kompetenzaufbau entsteht hier aber kaum. Unternehmen, die ihre Feedback-Kultur tatsächlich fördern, fördern hier gleichzeitig die Lernchancen auf allen beteiligten Seiten.

## Mit Unterstützung souverän bleiben

Wo genau ist nun der Unterschied zwischen Hilfe und Unterstützung? Der Unterschied liegt in der Art und Weise, wie das jeweilige "Angebot" wahrgenommen wird. Und das hängt davon ab, wie es wahrgenommen werden kann. Während Hilfe mit einer hohen Wahrscheinlichkeit Ratschläge, Anweisungen und eher unausweichliche Vorschläge beinhaltet oder sogar die (stellvertretende) Übernahme der gesamten Handlung durch den Helfenden, sieht das bei einem Unterstützungsangebot ganz anders aus:

"Wenn Sie mit der Aufgabe nicht zurechtkommen und Unterstützung benötigen, können Sie mich kontaktieren, Tag und Nacht!" ist ein sehr großzügiges Unterstützungsangebot. "Ich kann, wenn Sie es für richtig halten, nachher gerne noch mal bei Ihnen vorbeischaun, wenn Sie sich wegen der Ergebnisse unsicher sind!" ist auch ein – wenn auch bescheideneres – Unterstützungsangebot.

Was beiden Angeboten gemeinsam ist: Der, der mit irgendetwas nicht zurechtkommt, weil ihm die Kompetenz oder Erfahrung fehlt, weil er aus irgendeinem Grund etwas nicht allein entscheiden mag oder weil er sich – zu welchem Punkt auch immer – Unterstützung wünscht, entscheidet selbst, ob er das Angebot annehmen will oder nicht. Er bleibt der Souverän seiner Entscheidungen und Handlungen. Der unterstützte Mitarbeiter darf weiter lernen, Fehler machen, Fehler korrigieren und Erfahrungen sammeln. Und doch kann nichts wirklich Schlimmes (für die Abteilung, das Unternehmen oder den Kunden usw.) passieren. Denn im Notfall könnte der so unterstützte Mitarbeiter auch Hilfe holen. Er würde aber nie die Regie über das, was er tun soll und wie er es tun kann, also auch verantworten können muss, verlieren.

## Unterstützung baut auf gegenseitiges Vertrauen

Bei Führungskräften kommt es automatisch zu Kontrollverlust-Ängsten, wenn Sie etwas zu verantworten haben, ohne den jeweiligen Vorgang selbst ganz und gar verstanden zu haben. In einem gut funktionierenden Delegationssystem haben sie nämlich gar nicht die Kompetenz, die dazu nötig wäre.

Allein um dieser Falle zu entgehen, machen viele Vorgesetzte den Fehler, aus Angst dort einzugreifen, wo eigentlich der Mitarbeiter seine Kompetenzen entfalten sollte. Vorgesetzte müssten also in stetigem förderlichen und unterstützenden Kontakt zu ihren Mitarbeitern dazu beitragen, deren Kompetenzen zu erhöhen, ohne sich selbst damit zu überlasten oder den Mitarbeitern die Lernchancen zu nehmen. Das Ziel dabei bleibt, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, damit Führungskräfte im Ernstfall Verantwortung im Sinne von Schuld und Strafe für etwas übernehmen, das sie eigentlich weder verantworten noch wirklich begreifen können. Die Führungskraft steht also im Ernstfall für die Fehler ihrer Mitarbeiter ein.

In Fällen, in denen sich dieses Vertrauen nicht entwickeln kann, wird Hilfe zur kontraproduktiven Katastrophe. Es kommt bei einem Fehler zu Vertuschungen und Schuldzuschreibungen, die der ursprünglichen Verabredung (Der Chef steht für seine Mitarbeiter ein) widersprechen. Gleichzeitig dürften alle ihrer Verantwortung beraubten Mitarbeiter alles in ihrer Macht stehende tun, um dem Vorgesetzten allein jede Schuld aufzubrummen und sich selbst als ohnmächtige Marionetten darzustellen, was ja auch den Tatsachen entsprechen würde.

**!** Mit Begriffen wie "Hilfe" oder "Unterstützung" verbinden erfahrungsgemäß nicht alle Menschen dasselbe. Daher empfiehlt es sich, mit jedem Mitarbeiter zu klären, was der Vorgesetzte tun kann und darf, um die Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters zu steigern, Unterstützung anzubieten, dessen intrinsische Motivation nicht durch kontraproduktive Hilfsangebote zu verhindern und insgesamt für ein Klima zu sorgen, in dem exzellente Leistung an der Tagesordnung ist und allen Beteiligten gleichermaßen Spaß macht.

## Projektbeispiel: Chef Timmermann hat verstanden ...

Der Projektleiter Manfred Timmermann ist gelernter Maschinenschlosser und studierter Maschinenbauer. Er hilft im Unternehmen, wo er nur kann. Neulich kam sein Mitarbeiter, der Vorarbeiter Schlesinger, zu ihm und teilte mit, dass er und sein Kollege mit der Umrüstung einer Stanzmaschine nicht zurechtkämen. Immer wieder "flog die Sicherung raus" und dafür gäbe es keine Erklärung. Timmermann eilte zu Schlesingers Problemmaschine und hatte den Fehler kurzerhand beseitigt, die Maschine lief wieder und alle kehrten zufrieden an ihre Arbeitsplätze zurück.

Eine Stunde später stand Schlesinger jedoch wieder vor Timmermanns Schreibtisch, und legte los: "Chef, die alte Stanzmaschine steht schon wieder! Kormannshaus und ich haben uns überlegt, dass das so nicht weitergeht ...". Timmermann nahm sich daraufhin Zeit, damit sie gemeinsam die sich zwischen ihnen immer öfter entwickelnden Probleme klären konnten. Schlesinger hatte nämlich erkannt, dass die schnelle und verlässliche Hilfe von Timmermann kurzfristig nach einer prima Lösung aussah, langfristig aber zu beispielsweise teuren Ausfällen führte, die die Beteiligten frustriert zurückließen. Timmermann, der sich eigentlich mehr um Leitung und Strategie als die Maschinen selbst kümmern sollte, hatte festgestellt, dass er für den reibungslosen Ablauf der Produktion selbst unentbehrlich wurde. Letztlich verkleinerte sich somit der Handlungsspielraum des Vorarbeiters Schlesinger.

Wie können beide Seiten diesen Konflikt lösen?

## So fordern Mitarbeiter Unterstützung ein

Folgende Fragen könnte Schlesinger im Beispiel stellen, um Unterstützung von seinem Vorgesetzten zu erhalten und dabei gleichzeitig seine Entscheidungsfähigkeit zu behalten:

- "Chef, die alte Maschine steht mal wieder, ich weiß aber nicht genau, was ich tun muss. Haben Sie eine Idee, wie ich mir das nötige Wissen aneignen kann?"
- "Wo kann ich mir das notwendige Werkzeug besorgen/ Wo bekomme ich die entsprechende Software her?"
- "Wo erhalte ich die Infos zur Reparatur, wenn die Maschine wieder mal schlapp macht?"

Mitarbeiter könnten Ihren Chefs auch regelrecht erklären, was ihnen in solch einer Situation wichtig ist: "Chef, ich weiß nicht genau, wie ich die Maschine wieder zum Laufen bringe. Wie kann ich mir das nötige Wissen aneignen? In Zukunft möchte ich erstens nicht immer zu Ihnen kommen müssen, weil ich denke, Sie haben auch so genug zu tun. Und zweitens möchte ich das einfach selber können, das gibt mir mehr Sicherheit und bringt weniger Verluste im Produktionsprozess!"

Die eingeforderte Unterstützung könnte der Mitarbeiter folgendermaßen erklären: "Chef, außerdem steh´ ich immer blöd da, wenn ich zu Ihnen laufen muss, um solch ein Problem zu lösen. Die Leute in der Produktion denken ja, ich bin zu blöd...!"

## So bieten Führungskräfte Unterstützung

Führungskräfte sollten, bevor sie Lösungen verwirklichen, die sie selbst beherrschen, ihre Mitarbeiter befragen – und zwar nicht nur nach dem aufgetretenen Problem, sondern vor allem nach Lösungswegen und –methoden:

- "Was haben Sie bisher versucht, um die Ursache zu finden?"
- "Haben Sie schon eine Ursache gefunden?"
- "Kennen Sie sich mit der Maschine aus? Wissen Sie, wie Sie die Ursache herausfinden können?"
- "Haben Sie alles nötige Werkzeug, um das Problem zu lösen?"
- "Haben Sie das Know-how, um die Ursache zu entdecken und eine Lösung zu finden?"
- "Haben Sie Erfahrung mit der Lösung solcher Probleme? Was würden Sie also als erstes tun? Wissen Sie, wo Sie die entsprechenden Informationen finden?"

Führungskräfte könnten auch direkt fragen, welche Alternative zielführender ist:

- "Was kann ich für Sie tun? Wie kann ich Unterstützung liefern? Was kann ich dafür tun, dass Sie das Problem möglichst schnell in den Griff bekommen?" usw.
- "Sagen Sie mir Bescheid, wenn ich eingreifen soll? Und was wir tun können, damit Sie in Zukunft schnell an eine Lösung kommen?"
- "Brauchen Sie ganz schnell Hilfe, weil aktuell nichts mehr läuft oder wäre es in Ihren Augen besser, dass wir eine dauerhafte Lösung in Ihrem Bereich suchen?"

Wichtig ist, dass der Ratsuchende sein Hoheitsgebiet behält, seine Souveränität und die Handlungsinitiative! Denn niemand möchte wirklich wie ein kleiner dummer Junge dastehen, der zu seinem Vater rennen muss, weil er sich das Knie aufgeschlagen hat und nicht weiß, wie er es sich verbinden soll.

## So schaffen Unternehmen Raum für Unterstützung

Allgemein kann ein Unternehmen natürlich auch dafür sorgen, dass Unterstützung angeboten und beansprucht wird, ohne in die beschriebenen Fallen zu geraten:

- Bei der Delegation von Aufgaben sollte Wert darauf gelegt werden, wo und wie ggfs. Unterstützung angefordert werden kann.
- In sämtlichen Unternehmenskommunikationsmitteln sollte festgehalten werden, dass es zum "normalen" Arbeitsprozess gehört, Unterstützung zu bekommen, dass Rückdelegation aber nicht akzeptiert wird.
- Auf allen Veranstaltungen für Führungskräfte, bei der Einstellung und in der Stellenbeschreibung sollte klargestellt werden, wofür die Führungskräfte eingestellt werden: zum Führen, Koordinieren, Kontrollieren, Fördern und Fordern ihrer Mitarbeiter etc., aber nicht dazu, der beste Sachbearbeiter ihrer Mitarbeitergruppe zu sein.

- Für alle Beteiligten sollte klar und deutlich kommuniziert werden, was im Unternehmen unter "Verantwortung" verstanden wird.

## Fazit

"Hilfe leisten" ist in unserer Gesellschaft in der Regel ein von allen gewünschtes und schließlich auch erwartetes und positiv sanktioniertes Verhalten. Häufig bewirkt Hilfe aber gerade einmal kurzfristig eine Erleichterung für den, dem geholfen wird. Langfristig führt Hilfe oft zum Gegenteil von dem, was sich die Beteiligten davon versprechen bis hin zur Entwicklung eines Teufelskreises in die Hilflosigkeit und Resignation desjenigen, dem ursprünglich geholfen werden sollte. Ohne, dass dem Helfenden das bewusst wird, wirkt Hilfe häufig übergriffig, kompetenz-verhindernd und auf ein ganzes System – zum Beispiel ein Projekt – eher lähmend statt fördernd. Deshalb ist es nicht nur in einem Projekt entscheidend, als Mitarbeiter – wenn nötig – aktiv Unterstützung einzufordern und als Führungskraft diese anzubieten.

## Literatur

- Hargens, Jürgen: Bitte nicht helfen, es ist auch so schon schwer genug!, Carl-Auer-Verlag, 8. Auflage 2011
- Hargens, Jürgen: Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können ... borgmann publishing, Dortmund, 4. Auflage, 2010
- Batson, C. D. *The altruism question*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1991, zitiert nach diversen Quellen.
- Zimbardo, Philip G.: Psychologie, Springer Verlag, z.B. 6. Auflage 1995
- Arinsson, Elliot; Wilson, Timothy; Akert, Robin: Sozialpsychologie, Pearson, 2014

## Selbstmanagement

Das Teamklima positiv beeinflussen

# Souverän durch stressige Zeiten – so arbeiten Sie effektiv zusammen

In diesem Beitrag werde ich das Thema Teamführung mal aus einer ganz anderen Perspektive beleuchten. Denn bei all meinen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Menschen habe ich eine ganz fundamentale Erkenntnis gewonnen: Wir agieren nicht einzeln und isoliert im luftleeren Raum sondern sind mit allen Menschen um uns herum verbunden. Diese Verbundenheit stellen wir nicht nur über das gesprochene Wort her. Stimmungen, das, was wir über uns und andere denken, unsere Gefühle, unsere Erwartungen und unsere Bewertungen, unsere daraus resultierende Körpersprache – all das beeinflusst uns selbst und die Zusammenarbeit mit anderen weitaus stärker als die meisten von uns für möglich halten.

Für eine effektive und erfolgreiche Zusammenarbeit ist es daher unerlässlich, sich der eigenen inneren Haltung bewusst zu werden und diese zu kultivieren. In diesem Beitrag habe ich für Sie das Wichtigste zum Thema zusammengefasst. Mit dem Wertschätzungs-Booster und der Gelassenheitsatmung erhalten Sie zudem konkrete Tipps für die Umsetzung.

## Beispiel aus meinem Projektalltag

Ich möchte Ihnen dazu gleich ein Beispiel aus meinem eigenen Projektalltag erzählen. Es ist schon einige Jahre her und ich war damals als Projektleiterin für ein großes Reorganisationsprojekt verantwortlich. Ich war noch nicht lange im Unternehmen und hatte gleich zu Beginn des Projekts festgestellt, dass wir bei der Budgetplanung von falschen Voraussetzungen ausgegangen waren und für die erfolgreiche Projektdurchführung erst noch geeignete Rahmenbedingungen schaffen mussten. Dazu benötigte ich noch einmal eine zusätzliche siebenstellige Summe. In einem Gremium, bestehend aus den Vertretern der einzelnen Gesellschaften, die anteilig an dem Unternehmen beteiligt waren, musste ich die Freigabe beantragen.

Der Geschäftsführer und ich hatten eine entsprechende Präsentation ausgearbeitet, die die Gründe und den Nutzen der Maßnahme aufführte. Ich hatte im Vorfeld schon ein mulmiges Gefühl, denn eine solche Situation war für mich nicht gerade alltäglich. Als ich am Tag der Präsentation den Raum betrat spürte ich sofort eine negative Stimmung. Die Luft war zum Schneiden, wie man so schön sagt. Diese Atmosphäre war für mich – wie Sie vielleicht nachvollziehen können – nicht gerade aufbauend.

Im Anschluss an meine Präsentation, die nicht länger als 10 Minuten dauerte, meldete sich einer der Teilnehmer. Er fragte mich, ob ich wüsste, dass das von mir vorgeschlagene Beratungsunternehmen, für deren Leistung ich ein Großteil des beantragten Budgets vorgesehen hatte, schon bei ihnen vorstellig geworden sei. Bei diesem

### Autor



#### Martina Baehr

Arbeits- und Organisationspsychologin, seit 2009 freiberufliche Projektmanagerin, Trainerin und Coach

Kontakt:

[baehr@gelassenheitsformel.com](mailto:baehr@gelassenheitsformel.com)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Termin hätten die Berater Ihnen auch vertrauliche Interna über unser Unternehmen erzählt: So hätten sie beispielsweise Probleme in der Kommunikation zwischen den Unternehmensbereichen angedeutet, mit denen unser Unternehmen zu kämpfen hätte.

## **"Bumms, das war´s jetzt"**

Ich fühlte mich wie vom Blitz getroffen und dachte: "Bumms, das war´s jetzt!". Und es setzte auch sogleich eine lebhaftere Diskussion unter den Beteiligten ein, die die ohnehin schon gereizte Stimmung noch mehr anheizte. Die Diskussion bewegte sich zwischen: "Solche Berater sollte man auf keinen Fall beauftragen" versus "Wir wissen ja gar nicht genau, was wirklich vorgefallen ist". Durch beherztes Eingreifen konnte mein Chef und Geschäftsführer nach einiger Zeit die heftige Debatte glücklicherweise stoppen.

Im Nachhinein stellte sich heraus, dass diese Behauptung frei erfunden war: Die Berater hatten sich dort zwar vorgestellt, aber natürlich nichts über unser Unternehmen und die dort durchgeführten Arbeiten und Ergebnisse erzählt. Das wusste ich in der besagten Präsentations-Situation aber noch nicht.

## **Kleine Worte, große Wirkung**

Durch diese Bemerkung und die daraus resultierende Diskussion war schlagartig ein Teil meines Selbstvertrauens verschwunden. Ich fühlte mich wie ein kleines Mädchen, dem der Chef hilfreich zur Seite springen muss. Ich war erst einmal wie versteinert, sprachlos und unfähig, auf die Situation zu reagieren.

Das war das eine ...

Später setzte dann auch mein Gedankenkarussell ein: Wieso tut er mir so etwas an? Was denkt der sich eigentlich dabei? Mein innerer Kritiker wies mich darauf hin, dass ich mich auf jeden Fall souveräner hätte verhalten müssen und dass ich die Situation nicht im Griff hatte. Zusammengefasst: Mein Selbstvertrauen war angeknackst.

Darüber habe ich noch mehrere Tage gegrübelt – und das nicht nur alleine. Ich suchte das Gespräch mit vertrauten Teamkollegen und dem Vertreter des Beratungsunternehmens. Ich fühlte mich ungerecht behandelt und war der Meinung: So was muss ich mir nun wirklich nicht bieten lassen.

Warum erzähle ich Ihnen das? Nun, um Ihnen klarzumachen wie sich eine solch explosive Bemerkung auf die Stimmung auswirkt. Ich möchte Ihnen berichten, was es in mir ausgelöst hat und welche Lessons Learned ich daraus mitgenommen habe.

## **Umstände können Sie nicht ändern, aber die eigene Einstellung dazu**

Im Nachhinein kann ich sagen: Ja, mir fehlte in besagter Situation tatsächlich die nötige Souveränität. Klar, selbstbewusst zu bleiben, trotz solcher "Angriffe" und aufgeheizter Stimmung, ist sicher nicht einfach. Allerdings sollte Ihnen bewusst sein, dass Sie solche Situationen nicht gänzlich vermeiden können. Daher ist es wichtig, einen Weg zu finden, damit umzugehen und selbstbewusst zu bleiben. Es wäre doch schade, wenn solche Bege-

benheiten unsere Stimmung und unsere Motivation nachhaltig negativ beeinflussen würden und uns am Ende sogar davon abhielten, unsere Vorhaben mit Freude und Begeisterung weiter zu verfolgen.

## Wie können wir uns vor negativen Einflüssen abschirmen?

Um meine Handlungssicherheit zurückzugewinnen, musste ich also herausfinden, was ich selbst tun kann, um in solchen Situationen ruhig und gelassen zu bleiben. Mich nicht von der explosiven Stimmung um mich herum anstecken zu lassen. Dabei bin ich zu dem Ergebnis gekommen: Der Schlüssel liegt in einer inneren, selbstbewussten Haltung, die sich nicht durch äußere Umstände, fehlende Anerkennung oder abwertende Meinungen aus der Bahn werfen lässt. Dieser Schlüssel setzt sich aus drei Faktoren zusammen:

### Bausteine für eine selbstbewusste innere Haltung

#### 1. Innere Ruhe und Gelassenheit

Diese Eigenschaften unterstützen Sie dabei, nicht in der Hilflosigkeit stecken zu bleiben, wie in meinem Beispiel. Sie können lernen, sich von solchen explosiven Situationen zu distanzieren und die darin aufkommenden unangenehmen Gefühle wie Frustration, Hilflosigkeit oder auch Wut zwar wahrzunehmen, aber dann schließlich zu neutralisieren. Am besten eignen sich dafür kurze Atemtechniken – wie z.B. die Herzatmung (eine ausführliche Anleitung dazu erhalten Sie im Beitrag: "**Wie unsere Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen**", Projekt Magazin, Ausgabe 22/2015). Diese Übung empfehle ich Ihnen sowohl zur Vorbereitung herausfordernder Situationen als auch zur Nachbereitung – um die angesammelte Anspannung schnell loszulassen – einzusetzen. Mit ein wenig Routine können Sie diese Übung sogar direkt in der stressigen Situation anwenden.

#### 2. Selbstvertrauen und Wertschätzung

Diese beiden Empfindungen sind unabdingbar, um nicht in den Sog der unangenehmen Stimmung zu geraten, die mich und alle anderen Beteiligten im Griff hält und zu immer weiteren Vorwürfen und Beschuldigungen in der Diskussion führt. Mit geeigneten Techniken können Sie eine wertschätzende, mitfühlende innere Haltung gezielt einüben, dafür eignet sich z.B. der "**Wertschätzungs-Booster**".

#### 3. Der Aufbau von Achtsamkeit und Selbstbewusstsein

Für die Steigerung meiner persönlichen Souveränität sind außerdem regelmäßiges Innehalten, Selbstwahrnehmung und Reflexion wichtig. Wir sind so darauf konditioniert, auf unsere Umgebung und die Einflüsse von außen zu achten, dass es uns oft geradezu absurd erscheint, einen Moment lang anzuhalten, um unsere Aufmerksamkeit nach innen zu lenken und unseren inneren Zustand wahrzunehmen. Das ist aber unabdingbar, wenn wir wirklich Einfluss auf das Geschehen nehmen und selbstbestimmt handeln möchten. Auch mir hätte es in der beschriebenen Situation gut getan, erst einmal nur zu registrieren, dass ich mich wütend und hilflos fühle. Ohne das gleich zu bewerten und mich für die fehlende Souveränität zu verurteilen. So setzte ich mich selbst unbewusst noch mehr unter Druck. Die Erkenntnis ist oft schon ausreichend, um die emotionale Ladung zu verringern. Dadurch verändern wir unsere Wahrnehmung – wir nehmen die Situation nicht mehr als bedrohlich wahr. Auf dieser Grundlage können wir entscheiden, welches Verhalten in der Situation passend wäre. Stehen wir unter Druck, reagieren wir automatisch mit einer Stressreaktion: kämpfen, weglaufen oder einfach ignorieren. Mit der "**Gelassenheitsatmung**" können Sie sich auf solche Situationen gezielt vorbereiten, so dass Sie schnell in einen Zustand innerer Gelassenheit umschalten können. Das setzt allerdings ein wenig Übung voraus.

## Aus Sicht der Wissenschaft

Es gibt mittlerweile einige Studien, die belegen, dass unser innerer Zustand – unsere Gedanken, ganz besonders unsere Gefühle und unsere Einstellungen – eine direkte Auswirkung auf uns selbst und unser Umfeld haben. Das

ist gerade für alle Menschen in der Projektarbeit relevant, denn dort arbeiten wir ja meistens in Teams zusammen. Wenn wir darauf achten, welche konkreten Auswirkungen unsere Geisteshaltung auf die Zusammenarbeit und den daraus resultierenden Projekterfolg hat, dann können wir gezielt an den richtigen Hebeln ansetzen, um erfolgreicher zu werden. Die Erkenntnisse zeigen zudem, dass eine solche Geisteshaltung nicht angeboren ist, wir erwerben und verändern diese im Laufe unseres Lebens.

**!** Wir können unsere innere Haltung jederzeit positiv umwandeln, wenn wir uns dafür entscheiden und wissen, wie das geht.

## Untersuchung: Einfluss der inneren Geisteshaltung auf soziale Beziehungen

Die US-amerikanische Psychologin und Vertreterin der positiven Psychologie Barbara Fredrickson führte gemeinsam mit einem Team Untersuchungen zum Thema innere Haltung und Verbundenheit durch. Die Forscher stellten die These auf, dass eine positive Grundhaltung unseren Horizont erweitert, das Selbstbild des Menschen positiv beeinflusst und die Verbundenheit zu anderen Menschen erhöht.

### Untersuchungsaufbau

In der Untersuchung baten sie Collegestudenten anhand eines grafischen Modells ihre Beziehung zu ihrem besten Freund/ihrer besten Freundin im Hinblick auf den Grad der Verbundenheit einzuschätzen. Anschließend vermittelten die Forscher den Befragten eine positive Grundhaltung, eine negative Grundstimmung oder eine neutrale Haltung. Schließlich baten sie die Probanden, abermals den Grad der Verbundenheit anhand der Grafik einzuschätzen.

### Untersuchungsergebnisse

Das Team fand heraus, dass eine vorübergehende Steigerung der positiven Stimmung dazu führte, dass die Probanden mehr Überschneidungspunkte zwischen sich selbst und anderen wahrnahmen.

**Fazit:** Durch eine positive Beeinflussung der Stimmung wächst der Grad der Verbundenheit – und das bezieht sich nicht nur auf die jeweilige Bezugsperson, wir fühlen uns Menschen im Allgemeinen dann stärker verbunden.

Testen Sie diese theoretische Erkenntnis gleich selbst einmal aus: Die folgende Grafik zeigt die Abbildung, die in den durchgeführten Studien eingesetzt wurde.

### Machen Sie den Selbsttest:

Denken Sie an einen Kollegen, den Sie sehr mögen und wertschätzen. Ordnen Sie dieser Beziehung eine Nummer/eine Verbindung zu, so wie Sie den Grad der Verbundenheit einschätzen würden. Wählen Sie sich dann einen Kollegen, den Sie nicht so gerne mögen, über den Sie sich öfter mal ärgern oder den Sie vielleicht sogar innerlich ablehnen. Wählen Sie dann wieder eine Nummer/eine Verbindung aus.

Wie Sie anhand dieses Beispiels leicht nachvollziehen können, sind Ihre Verbundenheit und die daraus resultierenden Anknüpfungspunkte mit Ihren Gefühlen verbunden: Positive, angenehme Gefühle führen automatisch zu einer höheren Verbundenheit. Genauso wie unangenehme Gefühle wie Wut, Ärger, Angst und Frustration die Verbundenheit zu anderen Menschen reduziert.



Bild 1: Messinstrument der Untersuchung von Barbara Fredrickson für den Grad der Verbundenheit.

### Und die Moral von der Geschichte ...

In einer unangenehmen, negativen Stimmung – wie in meinem eigenen Beispiel – fühlen Sie sich eher distanziert und isoliert. In Bezug auf Teamarbeit folgt daraus, dass eine negative Grundstimmung eine konstruktive Lösungsfindung erschwert.

**!** Stress und die damit verbundenen unangenehmen Gefühle wie Ärger, Wut oder Hilflosigkeit sind nicht gerade förderliche Rahmenbedingungen für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

In einer positiven, wertschätzenden Stimmung hingegen fühlen Sie sich mit den anderen verbunden, was die Zusammenarbeit erleichtert und gute Ergebnisse fördert.

**!** Stressabbau, gegenseitige Wertschätzung und Achtsamkeit stellen eine wichtige Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg dar und fördern ganz nebenbei die Gesundheit der Mitarbeiter.

Gerade für die berufliche Zusammenarbeit ist ein positives, verbindendes Gefühl wie gegenseitige Wertschätzung sehr wichtig. Neurowissenschaftler belegen, wie sehr uns unsere Gefühle beeinflussen und unserem rationalen, logischen Verstand vorangehen. Dies geschieht meist unbewusst und automatisch. Deshalb sind Selbstbewusstsein, Achtsamkeit und die Regulation unserer Emotionen v.a. in der Zusammenarbeit mit anderen so wichtig.

## Was ist Herzkohärenz?

In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen den Begriff "Herzkohärenz" vorstellen. Die Herzkohärenz beschreibt einen Zustand, in dem Sie höchst leistungsfähig sind, weil ihre Körpersysteme – Atmung, Hormonsystem, mentale Prozesse im Gehirn – optimal in Balance sind. Das spart körperlich gesehen viel Energie und diese Energie steht Ihnen dann für Ihre mentalen Aktivitäten wie Denken, Entscheiden, Planen und Gestalten uneingeschränkt zur Verfügung.

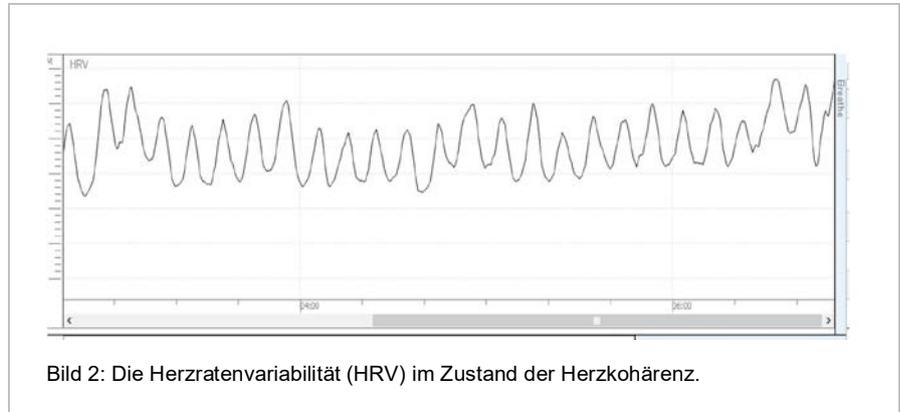


Bild 2: Die Herzratenvariabilität (HRV) im Zustand der Herzkohärenz.

## Was kennzeichnet den Zustand der Herzkohärenz?

Die Kurve in Bild 2 zeigt die Herzratenvariabilität (HRV), die eine Beziehung zu unserem autonomen Nervensystem (ANS) hat. Ist der Sympathikus – der beschleunigende Ast des ANS – aktiv, dann steigt die Kurve an und Ihr Herz schlägt schneller. Der Parasympathikus entschleunigt die Herzfrequenz. Ihr Herzschlag wird langsamer und die HRV-Kurve fällt ab. Dieser Wechsel von Beschleunigung und Entschleunigung verursacht ein solch gleichmäßiges, auf- und abschwingendes Muster. Atmung und Herzfrequenz schwingen in diesem Gleichklang.

## Einfluss der Herzkohärenz auf die Menschen im Umfeld

Die Forscher des HeartMath Institutes untersuchten in einem Experiment, inwiefern die Herzkohärenz die Mitglieder einer Gruppe beeinflusst. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass der kohärente Zustand des Herzens einen direkten positiven Einfluss auf die Menschen im Umfeld hat ([Details zur Studie](#)).

## Und die Moral von der Geschichte ...

Für die Zusammenarbeit in Teams bedeutet das: Je kohärenter Sie sind, desto positiver beeinflussen Sie die Personen in Ihrem Umfeld.

Im Umkehrschluss ist zu vermuten, dass auch ein negativer, inkohärenter oder chaotischer Zustand Ihres Herzens die Menschen negativ beeinflussen kann. Ein solcher Zustand entsteht durch Stress und die damit verbundenen unangenehmen Emotionen wie z.B. Wut, Hilflosigkeit, Ärger, Angst und Frustration.

Eine Studie des Max-Planck-Instituts in Leipzig zum Thema Ansteckung und Stress bestätigt dies: Tanja Singer und ihr Team fanden heraus, dass die Ausschüttung des Stresshormons Cortisol bei Menschen angeregt wird, die sich im Umfeld von gestressten Menschen befinden. Unabhängig davon, ob sich die Personen kennen, also zwischen ihnen eine direkte Beziehung besteht.

**!** Unser innerer Zustand wirkt sich auf die Menschen in unserem Umfeld aus und zwar sowohl in positiver als auch in negativer Form. Wir selbst können wählen, wie dieser Einfluss aussieht.

## Eine positive Ausstrahlung aufbauen

Wie können Sie aktiv einen kohärenten Zustand herstellen und auf diese Weise eine solch gelassene und souveräne Wirkung erzielen? Zwei Faktoren beeinflussen unsere Kohärenz positiv: Eine gleichmäßige, vertiefte Atmung und angenehme Gefühle wie z.B. Wertschätzung, Dankbarkeit, Freude oder Zufriedenheit.

### Sich selbst wertschätzen

Bei meiner Präsentation vor dem Gremium machten mich eine Behauptung und die daraus resultierende Diskussion handlungsunfähig und sprachlos. Mir fehlte es schlichtweg an einem gesunden Selbstwertgefühl, um solche Ereignisse einfach an mir abprallen zu lassen. In meinem Umfeld und bei meinen Kunden beobachte ich immer wieder: Ich stehe damit nicht allein da. Vielen Menschen fehlt ein solch ausgeprägtes Selbstwertgefühl, das unabhängig von Lob und Anerkennung anderer ist und auch den eigenen inneren Kritiker in Schach hält. Das hindert sie daran, abwertenden Situationen standzuhalten und die eigene Souveränität nicht zu verlieren.

### Mehr SEIN als SCHEIN

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass ich Ihnen damit nicht zu einem überzogenen Selbstbild rate, das Sie dazu zwingt, nach Außen etwas darzustellen, was Sie gar nicht verkörpern. Das ist ein aufgesetztes Selbstwertgefühl, das aus der Angst entsteht, nicht gut genug zu sein. Das Problem eines solchen aufgesetzten Gefühls ist: Sobald Ihre Angst angetriggert wird, löst sich das Selbstwertgefühl sofort in Luft auf und Sie erhalten das Gegenteil von dem, was Sie ursprünglich beabsichtigt haben. Dann spüren Sie – oft unbewusst – die Angst, dass Ihr "Betrug" auffliegen könnte, wollen aber nach Außen weiterhin selbstsicher und souverän auftreten. Es kostet enorme Anstrengung, diese Diskrepanz zwischen Gefühl und Verstand aufrecht zu erhalten.

Echtes Selbstbewusstsein bedeutet, sich realistisch einschätzen zu können und seine Stärken aber auch seine Schwächen zu kennen und dazu zu stehen. Genau das fällt vielen von uns schwer, weil sie von klein auf dazu angehalten werden, ihre Aufmerksamkeit auf die Dinge zu lenken, die bei ihnen "nicht in Ordnung sind". Dieses automatische, innere Programm führt uns sofort in Selbstzweifel und ein Gefühl der Minderwertigkeit. Wie Ihnen mein Beispiel gezeigt hat.

### Ein gutes Selbstwertgefühl hat nichts mit Egoismus zu tun

Ein gutes Selbstwertgefühl gibt Ihnen die emotionale Energie, die Sie brauchen, um Ihre täglichen Herausforderungen mit einer positiven Einstellung zu bewältigen und anderen Menschen offen und respektvoll zu begegnen. So gewappnet schaffen Sie es auch, in schwierigen Situationen souverän zu bleiben, ohne andere verbal abwerten oder angreifen zu müssen.

## Der Wertschätzungs-Booster

Die gute Nachricht: Gefühle können Sie einüben oder schöner ausgedrückt kultivieren. Das gilt auch für Wertschätzung. Eine meiner Lieblingsübungen ist der Wertschätzungs-Booster.

Der Wertschätzungs-Booster ist vor allen Dingen sehr gut geeignet, um Wertschätzung für sich selbst im Arbeitsalltag aufzubauen, sich seine Stärken und Fähigkeiten bewusst zu machen und Widerstandskraft für herausfordernde Situationen zu gewinnen. Auf diese Weise können wir auch immer besser erkennen, welche positive Auswirkung unsere Stärken und Kompetenzen entfalten, wenn wir sie im Beruf – gerade auch in der Zusammenarbeit im Team – einsetzen und ausleben. Die Übung ist sehr gut geeignet, um ihre Arbeitswoche abzuschließen. Sie sollten sich dafür ca. 10 bis 15 Minuten Zeit nehmen – sie können die Übung im Büro oder zuhause machen – wie es bei Ihnen am besten passt. Sie können den Wertschätzungs-Booster sogar zu zweit durchführen, wenn Sie einen Kollegen haben, der für solche Dinge aufgeschlossen ist. Ich mache diese Übung z.B. immer gemeinsam mit meiner Kollegin. Hinterher tauschen wir uns über unsere Erkenntnisse aus.

## Anleitung

Lassen Sie die vergangene Arbeitswoche Revue passieren. Schreiben Sie sich drei Erkenntnisse auf, die Sie in dieser Woche besonders weitergebracht haben. Das kann eine besonders inspirierende Diskussion in einem Teammeeting oder ein termingerecht erreichtes Projektergebnis sein oder auch die Erkenntnis, die Sie aus einem Fehler für sich gewonnen haben. Vielleicht haben Sie auch etwas Neues ausprobiert, was Sie einiges an Überwindung gekostet hat, aber Sie haben auf diese Weise eine ganz neue, für Sie wichtige Erfahrung gemacht. Was auch immer es ist, schreiben Sie sich diese drei Dinge auf.

### Innere Stärke aufbauen

Im nächsten Schritt beziehen Sie dann Ihr Gefühl mit ein. Denn Ihr Ziel ist es ja, Wertschätzung zu kultivieren und dazu sind Ihre drei Erkenntnisse ganz besonders gut geeignet, denn genau dafür können Sie sich jetzt wertschätzen. Mit dieser Übung bauen Sie auch aktiv Ihre Herzkohärenz auf, indem Sie die zwei Elemente der Herzkohärenz – Atmung und angenehmes Gefühl – nutzen. Setzen Sie sich für diese Übung bequem auf Ihren Stuhl, stellen Sie die Beine nebeneinander und schließen Sie Ihre Augen, damit Sie sich besser auf Ihr Inneres konzentrieren können.

Die zwei Schritte des Wertschätzungs-Boosters:

**Schritt 1:** Fokussieren Sie sich auf Ihr Herz und stellen sich vor, wie Sie langsam und gleichmäßig durch Ihr Herz aus- und einatmen. Mit diesem Schritt bringen Sie Ihr autonomes Nervensystem, Ihre Herzfrequenz und Ihre Atmung in Einklang.

**Schritt 2:** Wertschätzen Sie sich für Ihre Erkenntnisse und spüren Sie dieses Gefühl in Ihrem Herzen und Ihrem Körper. Manche empfinden dabei ein warmes Gefühl im Herzen, andere spüren innere Ruhe und Frieden – unsere Emotionen sind sehr individuell, da gibt es kein richtig oder falsch. Wichtig ist nur, dass Sie dabei ein Wohlfühl empfinden. Dabei sind die Intensität des Gefühls und die Dauer ausschlaggebend dafür, dass dieses Gefühl in Ihrem emotionalen Gedächtnis abgespeichert wird. Praktizieren Sie diese Übung für mindestens zwei bis drei Minuten, Sie können die Übung natürlich gerne auch auf fünf Minuten ausdehnen.

### Nach der Übung

Nehmen Sie sich anschließend noch ein wenig Zeit, um in Ruhe die Impulse zu beachten, die nach dieser Übung in Ihnen aufsteigen. Das können sowohl innere Bilder, Gedanken als auch Gefühle oder eine noch tiefere Er-

kenntnis sein. Es hängt allein von Ihnen selbst ab und kann sich von Mensch zu Mensch stark unterscheiden – sobald Sie es ausprobieren, werden Sie wissen, worum es geht. (Beispiele dafür finden Sie im folgenden Abschnitt.) Schreiben Sie sich auch diese zusätzlichen Impulse und Erkenntnisse auf.



Entscheidend ist, dass Sie nicht mehr nur denken sondern auch tatsächlich empfinden.

## Die positiven Auswirkungen der Übung

Wenn Sie diese Übung regelmäßig – z.B. einmal wöchentlich – praktizieren, werden Sie von den Ergebnissen profitieren:

- Sie erkennen, wie Sie Ihre Stärken gezielt einsetzen können und welche Wirkung Sie damit auf Ihr Wohlbefinden, Ihre Ausstrahlung und Ihre Arbeitsergebnisse erzielen. Einer meiner Klientinnen wurde z.B. auf diese Weise bewusst, wie hilfreich ihre Unterstützung für andere Projektteammitglieder tatsächlich ist. Das gab ihr ein sehr tiefes Gefühl von Zufriedenheit und Wertschätzung auch für sich selbst, vorher hatte sie ihr Verhalten immer als Selbstverständlichkeit abgetan.
- Sie wertschätzen sich für Ihren Mut, auch neue, ungewohnte Verhaltensweisen auszuprobieren oder ungewisse Situationen einfach auszuhalten ohne sofort in hektische Aktivität zu verfallen. Auf diese Weise wächst Ihre Handlungssicherheit im Umgang mit Ungewissheit und Komplexität.
- Sie werden offener für die Meinungen und Ideen anderer und es fällt Ihnen leichter, Ihre eigenen Erwartungen loszulassen.
- Sie sind wesentlich entspannter, wenn Sie einmal einen Fehler gemacht haben, weil Sie am eigenen Leib erfahren haben, dass Sie am Ende von der daraus gewonnen Erkenntnis profitieren.
- Sie erhalten nach der Übung häufiger intuitive Impulse, die Ihnen in festgefahrenen Situationen weiterhelfen. So erhalten meine Kollegin und ich öfter durch diese Übung Ideen, die uns in Situationen weiterhelfen, in denen uns einfach nichts Neues einfallen will – wie z.B. Konzeptentwicklungen oder Blogartikeln. Mit Hilfe dieser Ideen kommt unsere Arbeit wieder in den Fluss.

Außerdem kultivieren Sie so das Gefühl der Wertschätzung für sich selbst, so dass Sie es in schwierigen Situationen jederzeit leicht aufrufen können. Mir hätte es in meiner Präsentation vor dem Gremium damals enorm weitergeholfen und mich aus meiner Hilf- und Sprachlosigkeit befreit.

## Die Gelassenheitsatmung

Sie haben bereits erfahren, dass sich Ihr innerer Zustand auf die anderen Teammitglieder auswirkt und dass ein hoher Grad an Verbundenheit mit einer positiven Stimmung korreliert. Zudem wissen Sie jetzt, dass Sie Ihre Gefühle regulieren und eine gewünschte, aufbauende Haltung aktiv einüben können. Die Gelassenheitsatmung können Sie jederzeit im Projektalltag einsetzen, um eine gelassene und ausgeglichene innere Haltung immer dann aufzubauen und abzurufen, wenn Sie sie benötigen. Z.B. vor einem stressigen Meeting, zur Einstimmung auf ein schwieriges Gespräch oder einfach nur zur körperlichen und seelischen Erholung nach einem anstrengenden Arbeitstag.



Mit der Gelassenheitsatmung gelangen Sie schnell und wirksam in einen kohärenten Zustand.

## Anleitung

Zur Vorbereitung brauchen Sie das dazu passende Gefühl, an das Sie sich während der Übung erinnern. Denken Sie einfach an eine Situation, die Sie schnell ruhig und gelassen werden lässt. Das kann ein Ort in der Natur sein oder aber Sie widmen sich einer entspannenden Tätigkeit. Vielleicht denken Sie auch an einen Menschen der für Sie das Gefühl der Gelassenheit verkörpert, den Fels in der Brandung sozusagen. Suchen Sie sich die Begebenheit aus, bei der das Gefühl der inneren Gelassenheit für Sie am schnellsten abrufbar ist.

Die Gelassenheitsatmung besteht aus zwei Schritten:

**Schritt 1:** Diesen kennen Sie bereits vom Wertschätzungs-Booster: Fokussieren Sie sich auf Ihr Herz und stellen sich vor, wie Sie langsam und gleichmäßig durch Ihr Herz aus- und einatmen.

**Schritt 2:** Erinnern Sie sich nun an das Gelassenheitsgefühl und atmen Sie das Gefühl der Gelassenheit durch ihr Herz ein und wieder aus.

Praktizieren Sie diese Übung für zwei bis drei Minuten. Am besten planen Sie diese in Ihren Tagesablauf – Ihren Kalender – mit ein; dreimal am Tag wäre optimal. Mit dieser Übung können Sie das Gefühl der Gelassenheit kultivieren, damit Sie es schnell in stressigen Situationen abrufen können. Diese Übung können Sie sowohl zuhause, im Büro oder auch bei der Bahnfahrt zu Ihrem Arbeitsplatz durchführen. Es braucht am Anfang ein wenig Ruhe, deshalb suchen Sie sich am besten solche Situationen in Ihrem Alltag aus, bei denen Sie sicher sein können, dass Sie die Zeit haben, die Übung auch wirklich durchzuführen und dabei nicht gestört werden. Eine meiner Klientinnen hat sich beispielsweise vorgenommen, die Übung immer morgens im Büro – wenn die Kollegen noch nicht eingetroffen sind – zu machen und abends, wenn Sie nachhause kommt sowie kurz vor dem Einschlafen – im Bett.

## Einsatzmöglichkeit in der Projektarbeit

- Auf herausfordernde Situationen können Sie sich vorbereiten, in dem Sie einfach vorher 2 bis 5 Minuten Gelassenheit aus- und einatmen.
- Stressige Situationen können Sie nachbereiten, in dem Sie die Übung direkt im Anschluss praktizieren, um schnell wieder herunterzukommen.

### Beispiel für die Effektivität der Übung

Ein Beispiel aus meiner Beratertätigkeit zeigt, wie effektiv solche Übungen sind: Vor einiger Zeit hatte ich einen Kunden, der in einer schwierigen Vertragsverhandlung steckte. Er hat sich mit der Gelassenheitsatmung gezielt auf seine Gesprächstermine vorbereitet und konnte diese Gespräche so mit einer größeren inneren Gelassenheit und Leichtigkeit führen. Das Resultat dieser inneren Hlaltung: Er war für die Vorschläge seiner Gesprächspartner offener und nahm auch auf der Seite der Vertragspartner eine hohe Bereitschaft wahr, eine gemeinsame Lösung zu finden.

## Fazit

Dass es in der Teamarbeit sehr wichtig ist, die Aufgabe und das Ziel zu fokussieren sowie ein gemeinsames Verständnis herzustellen, steht außer Frage. Jedoch spielen die Auswirkungen der unsichtbaren, mentalen und emotionalen Voraussetzungen eine ebenso bedeutende Rolle, da sie einen wesentlichen Anteil an einer gelungenen Zusammenarbeit darstellen.

Meist sind wir mit unserer Aufmerksamkeit bei den äußeren Umständen, die wir sehr oft gar nicht direkt beeinflussen können, wie z.B.: enge Terminvorgaben, Teammitglieder, die uns als wenig geeignet erscheinen oder ein Auftraggeber, der sich aus unserer Sicht nicht ausreichend für das Projekt engagiert. Sobald wir anfangen, über solche negativen Gegebenheiten nachzudenken, laufen wir Gefahr, in eine "Grübel Schleife" zu geraten, die uns bei der Suche nach einer Lösung hemmt und unsere unangenehmen Gefühle immer mehr verstärkt.

Der Gedanke, dass sich Dinge im Außen umwandeln, wenn wir unsere innere Haltung verändern, ist für uns neu und ungewohnt. Wenn wir diesen Gedanken allerdings verinnerlichen, gestaltet sich die Zusammenarbeit allein dadurch schon deutlich leichter und effektiver.

**!** Indem Sie Ihre Perspektive wechseln und wieder mit Ihren Gefühlen in Verbindung treten, unterstützen Sie eine erfolgreiche Zusammenarbeit und ein menschliches sowie mitfühlendes Miteinander im Projekt.

## Literatur:

- Childre, Doc, Martin, Howard, Die HerzIntelligenz©-Methode: Gesundheit stärken, Probleme meistern - mit der Kraft des Herzens, VAK Verlag 5. Auflage 2016
- Engert, V., Plessow, F., Miller, R., Kirschbaum, C., & Singer, T.
- Cortisol increase in empathic stress is modulated by social closeness and observation modality. Psychoneuroendocrinology, 17 April 2014
- Fredrickson, Barbara: Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert. Campus Verlag 2012
- Hanson, Rick, Denken wie ein Buddha. Gelassenheit und Stärke durch Achtsamkeit. 1. Auflage 2013, Random House
- Morris, S. M., Facilitating collective coherence: Group Effects on Heart Rate Variability, Coherence and Heart Rhythm Synchronization. Alternative Therapies in Health and medicine, 2010, 16/4

## Tipp – Methode

Bessere Arbeitsatmosphäre durch mehr Empathie

# Das Stimmungs-Board für Projektteams

In meiner Rolle als Projektleiter verstand ich mich meinem Team gegenüber als eine Art Gärtner, der dafür sorgt, dass die Teammitglieder sich optimal entwickeln, sich untereinander ergänzen und gut zusammenarbeiten. Um dies zu gewährleisten, achtete ich darauf, dass innerhalb des Teams eine konstruktive und kollegiale Arbeitsatmosphäre vorherrschte. Dabei machte ich immer wieder die Beobachtung, dass die meisten Teammitglieder über erstaunlich wenig Gespür für die Stimmungen und Gefühlslagen der anderen besaßen.

Ein Ergebnis dieser mangelnden Empathie waren kleinere und größere Konflikte im Team. Aufgrund der mangelnden Empathie untereinander entwickelten sich meiner Ansicht nach vollkommen unnötige Auseinandersetzungen. Lapidar gesagt: Es wurde schnell aus einer Mücke ein Elefant gemacht.

Die unnötigen Konflikte warfen bei mir eine Reihe von Fragen auf:

- Warum ist es immer an mir zu erkennen, wenn es einem Kollegen nicht so gut geht?
- Warum erkennt offenbar kein anderes Teammitglied das?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass die Teammitglieder untereinander mehr Empathie entwickeln?

Nach einigem Überlegen begann ich, ein Tool zu entwickeln, das die aktuelle Stimmung der Teammitglieder sichtbar machen sollte. Da ich ein Fan von Peter Taylor und seinem Buch "The lazy project manager" bin und auch mich als faulen Projektleiter bezeichnen würde, wollte ich auch davon wegkommen, dass nur ich mich um das Wohlbefinden der Teammitglieder kümmerte. Das Tool sollte den Teammitgliedern zeigen, wenn es einem Kollegen nicht gut ging, damit sie ihr Verhalten ihm oder ihr gegenüber anpassen konnten.

## Do it yourself: Die Entstehung des Stimmungs-Boards

Als visueller Mensch entwarf ich dazu eine visuelle Lösung: Auf einem A3-Papier vermerkte ich zunächst die Wochentage als Spaltenköpfe und in den Zeilen jeweils den Namen eines Teammitglieds; auch für mich selbst legte ich eine Zeile an, denn ich wollte mit gutem Beispiel vorangehen (siehe Bild 1).

### Autor



#### Christian Botta

Inf.wiss und Chemie-Ing,  
seit 2000 als PM &  
Berater für IT-Projekte.

Zertifiziert als PMP, Scrum Master &  
Product Owner. Mitinhaber von Visual  
Braindump

Kontakt: [christian@visual-braindump.de](mailto:christian@visual-braindump.de)

Mehr Informationen unter:  
> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

	MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Anna					
Paul					
Mark					
Emme					
Christian					

Bild 1: Tabelle mit Wochentagen und Namen.

Danach malte ich drei Smileys, mit den Gesichtsausdrücken: unglücklich, neutral und freudig (siehe Bild 2). Diese kopierte ich so oft, bis ich von jeder Art pro Wochentag und Teammitglied einen Smiley hatte. Für mein damaliges Team, das aus vier Teammitgliedern und mir selbst bestand, bastelte ich also insgesamt 75 Smiley. Zur Aufbewahrung fertigte ich eine Schachtel an.

**!** Ich empfehle Ihnen auch die Smileys oder Gesichter selbst zu malen. Denn so geben Sie dem Ganzen eine persönliche Note.



Bild 2: Die drei Arten von Smileys: unglücklich, neutral und freudig (den Zweck erfüllen übrigens auch ganz einfache Smileys).

Unsere Aufgabe bestand nun darin, uns jeden Morgen aus der Schachtel den Smiley herauszusuchen, der unsere aktuelle Stimmungslage wiedergab und diesen in das jeweilige Feld zu pinnen. Das Ergebnis zur Wochenmitte sehen Sie in Bild 3.

	MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG
Anna				
Paul				
Mark				
Emma				
Christian				

Bild 3: Momentaufnahme eines Mittwochmorgens visualisiert durch das Stimmungs-Board.

## Die Wirkung

Und was soll ich sagen: Die Stimmungslage eines jeden Einzelnen wurde für jeden in der Gruppe sichtbar. Und wenn ein Teammitglied mehrere Tage hintereinander den schlecht gelaunten Smiley wählte, fiel dies auch den anderen Teammitgliedern auf. Sie behandelten den Kollegen mit mehr Rücksicht, und/oder sprachen ihn darauf an, um zu erfahren, wo ihn der Schuh drückte. So wurde auch manch schwelender Konflikt im Team entschärft: Mehrmals habe ich beobachtet, wie Teammitglieder den nachfragenden Kollegen zu einem Gespräch unter vier Augen baten. In der Regel kamen die beiden anschließend in gelöster Stimmung zurück und das Teammitglied in gedrückter Stimmung wählte am folgenden Tag zumindest einen neutralen Smiley.

## So führen Sie das Board ein

Jetzt fragen Sie sich bestimmt: "Nette Idee, aber wie führe ich dieses Tool ein?" Erläutern Sie dem Team zunächst den Hintergrund Ihrer Überlegungen (vielleicht etwas weniger kritisch, als ich es oben getan habe) und erklären Sie, was Sie sich von dem Stimmungs-Board erhoffen (Stichworte: mehr Empathie, bessere Arbeitsatmosphäre).

**!** Grundvoraussetzung für den Einsatz dieses Tools ist Vertrauen im Team und ein respektvoller Umgang miteinander. Sollten diese beiden elementaren Voraussetzungen nicht vorhanden sein, sollten Sie darauf verzichten, da Sie so die Teammitglieder zusätzlich auf den Mangel an Vertrauen hinweisen, was die Atmosphäre weiter belasten kann.

## Vorbehalte ausräumen

Natürlich bringt das Board Ihr Team nur dann weiter, wenn alle mitmachen und ehrlich ihre Stimmung zeigen. Um Vorbehalte auszuräumen, sollten Sie die Teammitglieder nach der Vorstellung des Tools bitten, ihre Fragen zu

stellen. Eine oft gestellte und sehr wichtige Frage – weil sie Ängste formuliert, die Sie unbedingt ausräumen müssen, damit das Team das Tool annimmt – lautet: "Hat es Auswirkungen auf meine Bewertung, wenn ich oft den unglücklichen Smiley wähle?" Vermitteln Sie ehrlich, dass dem nicht so ist – und halten Sie sich an diese Zusage. Sie können diese Aussage auch gleich zu Beginn machen, bevor ein Teammitglied es als Frage formuliert.

## Tipps für die Handhabung

1. Leben Sie als Chef die Nutzung des Tools vor: Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und pinnen den ersten Smiley an. Seien Sie ehrlich, wenn Sie nicht Ihren besten Tag haben. Womöglich erhalten auch Sie Unterstützung aus Ihrem Team.
2. Machen Sie nicht zu viele Vorgaben. Lassen Sie die Teammitglieder entscheiden, ob sie Ihre Stimmung bzgl. der beruflichen Situation oder bzgl. Ihrer allgemeinen Gefühlslage dokumentieren. Denn oft bedingen sich diese beiden Zustände ohnehin.
3. Die obersten Gebote zum Einsatz dieses Tools sind Respekt, Offenheit und Vertrauen – missbrauchen Sie das Vertrauen Ihrer Teammitglieder also nicht! Machen Sie auf keinen Fall Auswertungen der Wochenergebnisse. Ich bin immer so verfahren, dass ich am Ende der Arbeitswoche in Anwesenheit der Teammitglieder die Smileys abnahm und diese wieder in ihre Schachtel legte – ohne das Bild, dass die Smileys mir boten, zu kommentieren.

## Grenzen des Stimmungs-Boards

Bitte beachten Sie, dass die Wirkung des Boards begrenzt ist. Verstehen Sie es als Eisbrecher, welcher dabei helfen kann, einen ersten Schritt in Richtung eines wahren Teams zu unternehmen. Solche Teams zeichnet für mich aus, dass sie

- eine gemeinsame Vision besitzen,
- sich miteinander verbunden fühlen.
- gemeinsam Verantwortung übernehmen,
- bereit sind zu lernen und
- Routinen pflegen.

In diesem Sinne, leben Sie offene und transparente Kommunikation in Ihrem Team. Ich würde mich freuen, wenn Sie das Stimmungs-Board hierbei ein wenig unterstützt. Ich freue mich über Kommentare, Anregungen und Ihre Berichte aus der Praxis. Viel Erfolg, Spaß und gutes Gelingen!

## Tipp – Sozialkompetenz

### Lösungsorientiertes Feedback

# In 5 Schritten wertschätzend kritisieren

Das Verhalten von einzelnen Teammitgliedern ist manchmal für ein Projekt nicht zuträglich. Da werden gesetzte Termine nicht eingehalten, die Kommunikation untereinander funktioniert nicht, Wissen wird nicht oder nicht zeitgerecht geteilt, es gibt persönliche Animositäten unter den Teammitgliedern oder ein Teilnehmer drängt sich in Meetings permanent in den Vordergrund. In solchen Fällen gilt es, professionell mit der Situation umzugehen, um die Menschen wertschätzend abzuholen und das Projekt zum Erfolg zu führen.

Doch wie gebe ich konstruktiv kritisches Feedback und spreche das unerwünschte Verhalten bei der betreffenden Person an?

## Wichtige Tipps für kritisches Feedback

"Erfolgreiche Kritik" ist lösungsorientierte Kritik – Kritik, die sinnvolle Verbesserungen zur Folge hat. Kritik ist kein Selbstzweck, sie dient dem Herbeiführen von Lösungen. Um wertschätzend Feedback zu geben, sollten Sie deshalb auf folgende Punkte achten:

- Äußern Sie Ihre Kritik unter vier Augen, nicht vor Dritten. "Zeugen" führen fast automatisch dazu, dass der Kritisierte in Verteidigungsstellung geht.
- Kritisieren Sie nur, was Sie selbst gesehen oder gegengeprüft haben. Ihre Kritik basiert nicht auf Gerüchten oder ungeprüften Aussagen Dritter. Aussagen wie "Mir ist zu Ohren gekommen ..." verlagern das Gespräch sofort von der eigentlichen Sachfrage auf die Frage der Informationsquelle ("Von wem haben Sie das?!").
- Ihre Kritik ist konkret und präzise: Sie benennt Beispiele oder Vorkommnisse. Sie zielt also auf die Sache ("Obwohl wir vereinbart haben, dass x bis zum Tag y von Ihnen zu erledigen ist, haben Sie den Termin nicht eingehalten.") und nicht auf die Person als Ganze ("Auf Sie kann man sich einfach nicht verlassen!") ab. Pauschalisierungen ("Sie liefern ja nie pünktlich ab!") sollten ebenfalls vermieden werden.
- Ihre Kritik erfolgt auf Augenhöhe, nicht von oben herab. Kritische Äußerungen von oben herab bezeichnen wir als Tadel (Beispiel: "Das muss ich mir nicht bieten lassen! Ab sofort werden Sie Folgendes tun: ..."). Augenhöhe wird am ehesten durch Ich-Botschaften hergestellt: "Ich befürchte, dass wir Aufträge verlieren, wenn Sie nicht pünktlich liefern und sich dadurch das Projekt verzögert".
- Ihre Kritik erfolgt zeitnah, nicht Wochen oder gar Monate später. "Ich ärgere mich schon seit Monaten über Sie!" oder "Schon bei der letzten Messe haben Sie es versäumt, die Standfläche mit mir abzustimmen!" – Äußerungen wie diese führen fast automatisch dazu, dass Emotionen hochkochen.
- Ihre Kritik gibt dem Kritisierten Gelegenheit zu einer Stellungnahme: "Was meinen Sie / Was meinst du dazu?"

### Autor



#### Hannelore Weidner

Hannelore Weidner ist  
Trainerin und  
Mitgesellschafterin der

Qnigge® GmbH.

Kontakt: [haw@qnigge.de](mailto:haw@qnigge.de)



#### Markus F. Weidner

Markus F. Weidner ist  
Gründer der Qnigge®  
GmbH – Freude an Qualität  
und der Qnigge® Akademie.

Kontakt: [mfw@qnigge.de](mailto:mfw@qnigge.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

- Ihre Kritik ist lösungsorientiert, wobei der Lösungsvorschlag im Idealfall vom Kritisierten selbst kommt: "Was werden Sie tun, um das zukünftig zu verhindern?" Diese Empfehlung trägt der Erfahrung Rechnung, dass eigene Vorschläge mit höherer Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden als die von anderen.

## In 5 Schritten richtig kritisieren

### Schritt 1: Nach dem richtigen Zeitpunkt für das Feedback fragen

Wir empfehlen, im ersten Schritt offen zu fragen, ob der Empfänger bereit ist für ein Feedback: "Darf ich etwas dazu sagen?" oder "Sind Sie offen für ein kritisches Feedback?" oder "Es gibt ein Thema, das ich mit Ihnen besprechen muss, ist jetzt der richtige Zeitpunkt?". Allein die Bitte um Erlaubnis senkt die Wahrscheinlichkeit, dass der andere gleich die Stacheln ausfährt. Die Kritik kommt zu einem geeigneten, ggf. auch zu einem vereinbarten Zeitpunkt und als wohlmeinender Hinweis, nicht als Maßregelung. Winkt die Person ab, weil er momentan zu aufgewühlt ist, keine Zeit hat oder mit dem Kopf woanders ist, vertagen Sie Ihre Anmerkungen besser. Wer momentan nichts hören will, wird auch nicht aufnehmen, was Sie sagen – egal wie gut Ihre Argumente auch sind.

### Schritt 2: Themenbezogen würdigen

Oft wird empfohlen, positiv in ein Kritikgespräch einzusteigen. Grundsätzlich stimmt das. Der Rat geht allerdings nach hinten los, wenn Sie die bittere Pille einfach irgendwie verzuckern und etwas loben, das mit Ihrer Kritik nichts zu tun hat. Der Empfänger fühlt sich veralbert, wenn erst sein neues Auto bewundert und dann seine langweilige Präsentation kritisiert wird. "Ich schätze Ihre Fachkompetenz zum Thema" oder "Ich habe wahrgenommen, dass Sie sich sehr akribisch vorbereitet haben" könnten themenbezogene Würdigungen lauten. Dabei gilt: Zu würdigen gibt es immer etwas, und sei es die gute Absicht des Kritisierten! Doch Achtung: Der Empfänger kann die Aussage "Sie haben sich sehr bemüht" ebenfalls völlig falsch verstehen, da (fast) jeder diesen Satz aus der Zeugnissprache als negative Anmerkung kennt. Kritisch wird der positive Einstieg auch, wenn überhaupt nur in Verbindung mit Kritik etwas Positives gesagt wird. Dann weiß der Empfänger: "Immer wenn etwas gewürdigt wird, kann ich mich schon auf das dicke Ende gefasst machen". Damit wird Anerkennung wertlos!

### Schritt 3: Nutzen herausstellen und Schritt 4: Lösung vorschlagen

Häufig wird die eigentliche Kritik nach dem Muster formuliert "Aber dies oder jenes haben Sie falsch gemacht!" Der Kritiker legt den Finger in die Wunde und das tut weh. Außerdem bekommt die Kritik so einen belehrenden Unterton. Zielführender ist, den Blick möglichst weg von den Defiziten und hin zu den Lösungsmöglichkeiten zu lenken. Verdeutlichen Sie den Nutzen für den Empfänger: "Um x zu erreichen ...".

Was falsch gelaufen ist bzw. nicht funktioniert hat, ist dem anderen häufig schon bewusst. Anschließend "einen Vorschlag" zu machen, nimmt dem Ganzen den Charakter einer Anweisung. So wird aus Ihrer Kritik tatsächlich eine konstruktive Unterstützung! Alternativ können Sie auch negative Konsequenzen aufzeigen, sollte Ihr Gegenüber sein Verhalten beibehalten. Mit einem Vorschlag legen Sie den Fokus dennoch auf die Lösung: "Wenn Sie x tun, riskieren Sie y. Eine Möglichkeit, das zu vermeiden, wäre z."

## Schritt 5: Empfänger nach Meinung fragen

Wir empfehlen, abschließend Ihr Gegenüber um seine Meinung zu bitten: "Was halten Sie davon?" Damit machen Sie ein Gesprächsangebot, das den anderen ernst nimmt und ihm auf Augenhöhe begegnet. Im Überblick sieht konstruktive Kritik – hier am Beispiel einer langweiligen PowerPoint-Präsentation – so aus:

### Ein Beispiel für konstruktive Kritik in 5 Schritten:

1. Darf ich zu Ihrer Präsentation etwas anmerken? (Schritt 1)
2. Ich schätze Ihre Fachkompetenz zum Thema sehr. (Schritt 2)
3. Um Ihre Zuhörer noch besser zu erreichen ... alternativ: Um Unruhe im Saal und Unaufmerksamkeit zu vermeiden... (Schritt 3)
4. Wenn Sie kompakte Thesen einsetzen und sie anhand von Beispielen und Bildern erläutern, erreichen Sie damit eine noch höhere Überzeugungskraft. (Schritt 4)
5. Was halten Sie davon? (Schritt 5)

## Das i-Tüpfelchen: Eigene Lösungsvorschläge formulieren lassen

Statt selbst Vorschläge zu machen, können Sie den Empfänger auch nach eigenen Überlegungen fragen: "Was denken Sie, wie hätten Sie Ihre Kernpunkte noch besser rüberbringen können?" oder "Was meinen Sie, durch welche Mittel hätten Sie die Zuhörer noch länger bei der Stange halten können?" Damit signalisieren Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie ihm solche Ideen zutrauen und stellen sicher, dass er sich nicht in die Enge getrieben fühlt. Wenn es Ihnen auf diese Weise gelingt, eine eigene Lösungsfindung anzuregen, haben Sie die "höchste Form" eines kritischen Feedbacks umgesetzt.

**!** Vermeiden Sie es, Ihre Kritik mit einem "Aber" zu beginnen. Ein Aber entwertet automatisch, was zuvor gesagt wird. Wenn Sie also sagen: "Die Vorbereitung war super, aber die Folien waren zu vollgepackt", kommt die positive Einleitung kaum beim Empfänger an. Alternativen zum gewohnheitsmäßigen "Aber" sind: "Und", "Um zu" oder "Und wenn ...".

Beispiel: "Die Vorbereitung Ihrer Präsentation war super. Und wenn die Folien mehr Bilder und weniger Text haben, bekommen Sie Ihre Zuhörer schnell auf Ihre Seite."

## Fazit

Es gibt keine Alternative zu konstruktiver Kritik! Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihr Gegenüber und sein Potenzial. Treten Sie in einen Dialog auf Augenhöhe ein. Gehen Sie nach den 5 Schritten vor. Überlegen Sie sich vorher, was Sie sagen wollen und wie Sie es sagen wollen, statt einfach herauszuplatzen oder momentanem Ärger nachzugeben. Dann sind alle Voraussetzungen dafür erfüllt, dass auch aus kritischen Worten ein wertvolles Feedback für den Empfänger entsteht.

## Methodensteckbriefe: Der Mensch im Mittelpunkt



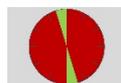
Johari-Fenster

S.86



Partnerschaftlich verhandeln

S.96



Fokus und Pause

S.104

*Mach dein Projekt!*

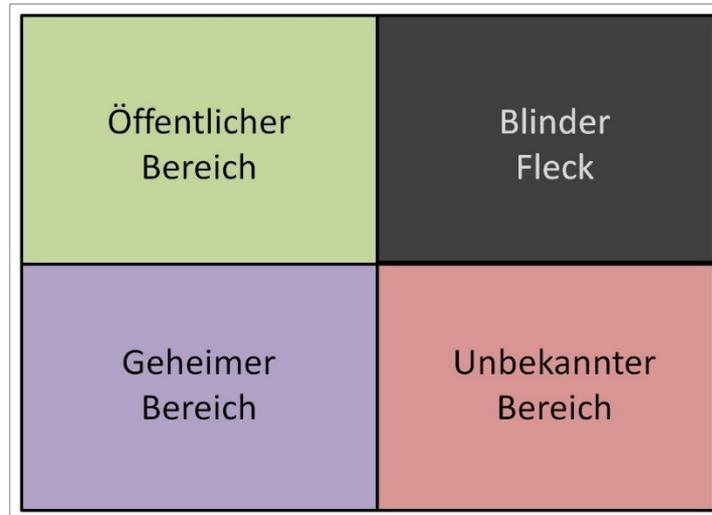
Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

## Johari-Fenster



Englische Bezeichnungen

Johari Window

Kurzdefinition

Das Johari-Fenster ist ein Modell zum Abgleich der Eigen- und Fremdwahrnehmung. Es stellt bewusste und unbewusste Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale in einem vierteiligen Rechteck (dem sog. "Johari-Fenster") grafisch dar. Die Mitglieder eines Teams können mit seiner Hilfe die eigenen Verhaltensweisen und gruppendynamischen Beziehungen analysieren. Die Instrumente "Feedback" und "Selbstoffenbarung" sollen das Verhalten der beteiligten Personen transparenter machen und den Handlungsspielraum erweitern.

Einsatzmöglichkeiten

Das Johari-Fenster spielt insbesondere in Gruppensituationen eine Rolle. Typische Einsatzmöglichkeiten sind

- Teamentwicklung
- Mitarbeiter- und Feedbackgespräche
- Integration neuer Teammitglieder

- Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Teams
  - Steigerung der Arbeitseffizienz des Projektteams
- 

## Vorteile

- + Die Methode lässt sich einfach durchführen.
  - + Die Selbstwahrnehmung des Einzelnen wird verbessert.
  - + Das gegenseitige Vertrauen wird gestärkt.
  - + Die Kommunikation innerhalb der Gruppe wird verbessert.
  - + Unbewusstes wird in das Bewusstsein gerückt und dadurch handhabbar gemacht.
  - + Das Feedback unterstützt die persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen.
  - + Die grafische Darstellung hilft Personen dabei, schnell ein Bild der eigenen Persönlichkeit zu erhalten.
- 

## Nachteile / Risiken / Grenzen

- Die Methode ist wirkungslos, wenn die Bereitschaft zur offenen Kommunikation fehlt.
  - Es besteht das Risiko, dass die Teilnehmer vertrauliche Informationen missbrauchen.
- 

## Voraussetzungen

- Räumlichkeiten, in denen ungestörtes Arbeiten möglich ist und welche die Teilnehmer als angenehm empfinden
  - Die beteiligten Personen müssen dazu bereit sein, sich einander zu offenbaren.
  - Die Teilnehmer müssen für die anderen Personen und deren Aussagen offen sein.
- 

## Qualifikation

Für die Anwendung der Methode sind keine spezifischen Qualifikationen erforderlich. Die Teilnehmer benötigen grundlegendes Wissen über die Anwendung der Methode.

---

## Benötigte Informationen

Wissen der Teilnehmer über sich selbst und die anderen Teilnehmer

---

## Ergebnisse

- neue Erkenntnisse über die eigene Person
  - Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung
-

- gestärktes Zusammenhörigkeitsgefühl des Teams
- verbessertes Teamklima

Benötigte Hilfsmittel    Arbeitsblätter, Flipchart, Stifte

## Durchführung

Das Modell geht davon aus, dass der Handlungsspielraum einer Person umso größer wird, je mehr sie von sich preisgibt und je mehr Erkenntnisse sie über sich selbst durch Feedback erhält. Eine große Offenheit unter den Teammitgliedern soll zu verbesserter Kommunikation, Kooperation und zu effizienterem Arbeiten führen.

Naturgemäß sind neue Teammitglieder nicht im gleichen Maße in eine Gruppe integriert, wie bereits etablierte Mitarbeiter. Bild 1 zeigt die unterschiedlichen Ausprägungen des Johari-Fensters für einen neuen Mitarbeiter (links) und ein etabliertes Teammitglied (rechts):

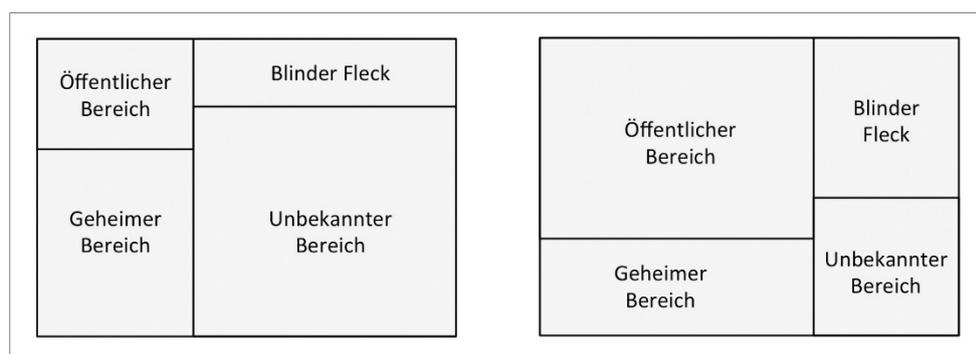


Bild 1: Johari-Fenster eines neuen und eines etablierten Mitarbeiters.

Kommunikative und offene Personen vergrößern ihren "Öffentlichen Bereich" schnell und lassen sich leicht in eine Gruppe integrieren. Im Gegensatz dazu werden Personen, die ihren "Öffentlichen Bereich" beschränken, oft als verschlossen angesehen. Aufgrund geringeren Vertrauens ist ihre Integration in eine Gruppe schwieriger.

Um die Teamarbeit zu verbessern, werden gezielt die zwei folgenden Instrumente eingesetzt:

1. Selbstoffenbarung: Bildung von Vertrauen durch Preisgeben von Informationen über die eigene Person
2. Feedback: Einholen von Erkenntnissen über die eigene Person durch Einholen von Feedback

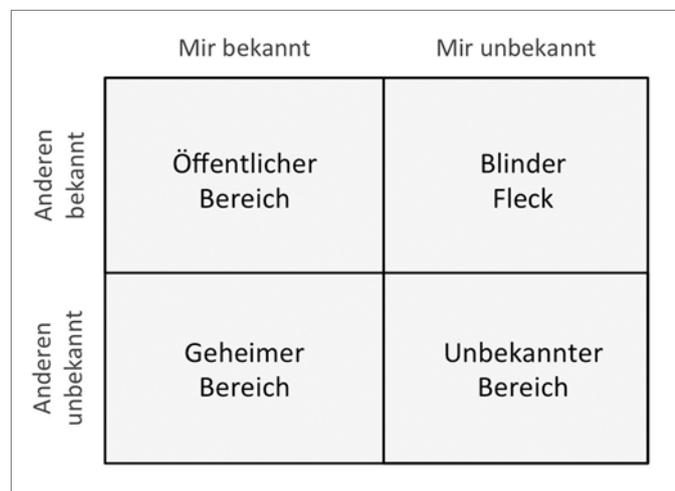
Diese Instrumente sollen dabei helfen, den "Öffentlichen Bereich" zu vergrößern

und sowohl Offenheit als auch Vertrauensklima in der Gruppe zu steigern.

Die Schritte 1 bis 5 beschreiben die Anwendung des Johari-Fensters zwischen zwei Personen. In Workshops wird die Methode auch zwischen mehreren Personen angewendet, indem die Schritte 3 und 4 mit verschiedenen Teilnehmern wiederholt und ggf. in Schritt 6 öffentlich in der Gruppe ausgewertet werden.

## Schritt 1: Bereiten Sie die vier Quadranten vor und erläutern Sie die Methode!

Bereiten Sie im ersten Schritt Arbeitsblätter oder ein Flipchart-Blatt vor, auf denen Sie das Johari-Fenster abbilden (Bild 2):



*Bild 2: Die vier Quadranten des Johari-Fensters.*

Für bestmögliche Ergebnisse sollten alle Beteiligten den Aufbau des Johari-Fensters, das Vorgehen sowie die Zielsetzung der Methode kennen bzw. nachvollzogen haben. Vermitteln Sie bei Bedarf die in Tabelle 1 angegebenen, grundsätzlichen Informationen über die vier Bereiche des Johari-Fensters:

Öffentlicher Bereich	Blinder Fleck	Geheimer Bereich	Unbekannter Bereich
<b>Bekanntheit der Informationen</b>			
Mir selbst und Anderen bekannt	Anderen bekannt, aber mir selbst unbekannt	Mir selbst bekannt, aber Anderen unbekannt	Weder mir selbst noch Anderen bekannt
<b>Beschreibung</b>			
Teil der Persönlichkeit, der nach außen sichtbar gemacht und von Anderen wahrgenommen wird	Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale, die unbewusst ausgesendet und von Außenstehenden wahrgenommen werden	Informationen über die eigene Person, die anderen Personen bewusst nicht mitgeteilt werden	Informationen über die eigene Person, die weder ihr selbst noch Außenstehenden bekannt sind
<b>Alternative Begriffe</b>			
Arena, Freier Bereich	-	Verborgener Bereich, Versteckter Bereich, Fassade	Unbewusstes
<b>Beispiele</b>			
Allgemein bekannte Eigenarten und Talente, öffentliche Gedanken und Meinungen	Unbewusste Verhaltensweisen, die nur Außenstehende wahrnehmen	Persönliche Geheimnisse, private Informationen, politische oder religiöse Gesinnungen	Unbekannte Talente, unbewusste Gefühle
<b>Mögliche negative Auswirkungen</b>			
Keine. Der öffentliche Bereich gilt im Modell als positiv und soll möglichst ausgeweitet werden.	Nicht akzeptierte Verhaltensweisen können zu einer Isolation einer Person innerhalb der Gruppe führen.	Der persönliche Handlungsspielraum kann eingeschränkt sein. Personen können als unnahbar wahrgenommen werden. Nicht mit dem Team konforme Ziele können zu kontraproduktiven Aktivitäten im Geheimen führen.	Unbewusste Gefühle führen zu negativem Verhalten. Verborgene Talente werden nicht entdeckt.
<b>Positive Erkenntnisse aus dem Johari-Fenster</b>			
Durch Verkleinern der anderen Bereiche werden Offenheit und Vertrauen innerhalb der Gruppe gestärkt.	Konstruktives Feedback hilft dabei, eigene Verhaltensweisen zu überdenken und ggf. anzupassen.	Offenheit erhöht den Handlungsspielraum einer Person und führt zu einem höheren Vertrauen in einer Gruppe.	Unbewusste Informationen werden offengelegt und berücksichtigt.

Tabelle 1: Aspekte der vier Teile des Johari-Fensters.

## Schritt 2: Führen Sie eine Selbstanalyse durch!

Nehmen Sie sich zunächst ein paar Minuten Zeit und tragen Sie Informationen über Ihren "Öffentlichen Bereich" in das Johari-Fenster auf Ihrem Arbeitsblatt oder dem Flipchart ein (Bild 3).

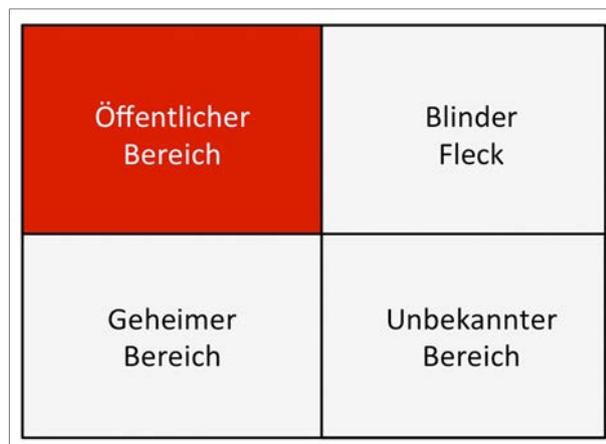


Bild 3: Erarbeiten des Öffentlichen Bereichs.

Hierbei können Sie zwei verschiedene Ansätze wählen:

Sie füllen den Quadranten nach eigenem Ermessen aus und berücksichtigen folgende Informationen:

- Eigene Stärken und Schwächen
- Bekannte Verhaltensweisen
- Erkenntnisse über die eigene Person, die mit Anderen geteilt werden
- Vermutungen darüber, wie Andere die eigene Person sehen

Sie verwenden eine Auswahl der in Tabelle 2 aufgeführten, 56 Adjektive, die vom Entwickler der Methode, Joseph Luft, vorgegeben wurden (vgl. Wikipedia: **Johari-Fenster**). Hierbei sollten Sie fünf bis sechs Adjektive auswählen, welche Ihre Person am besten beschreiben.

akzeptierend	albern	angespannt	anpassungsfähig	aufmerksam	bescheiden	bestimmt
energievoll	entspannt	extrovertiert	fähig	freundlich	fürsorglich	geduldig
geschickt	genial	glücklich	großzügig	heiter	hilfreich	idealistisch
intelligent	introvertiert	kompetent	komplex	kühn	liebevoll	logisch
mächtig	mitfühlend	nachdenklich	nervös	nett	organisiert	reaktionsschnell
reif	religiös	ruhig	scheu	schlau	selbstbewusst	selbstsicher
sentimental	spontan	still	stolz	suchend	tapfer	unabhängig
verlässlich	vernünftig	vertrauenswürdig	warmherzig	weise	witzig	würdevoll

*Tabelle 2: Charakterisierende Adjektive zur Selbst- und Fremdbeschreibung einer Person innerhalb des Johari-Fensters.*

Füllen Sie anschließend den unteren, linken Quadranten des Johari-Fensters für sich aus. Überlegen Sie, welche Informationen Sie Ihrem Gesprächspartner bzw. der Gruppe über sich selbst jetzt preisgeben möchten, die bisher geheim waren. Je nach Umfeld und Vertrauensverhältnis können diese Informationen mehr oder weniger privater Natur sein.

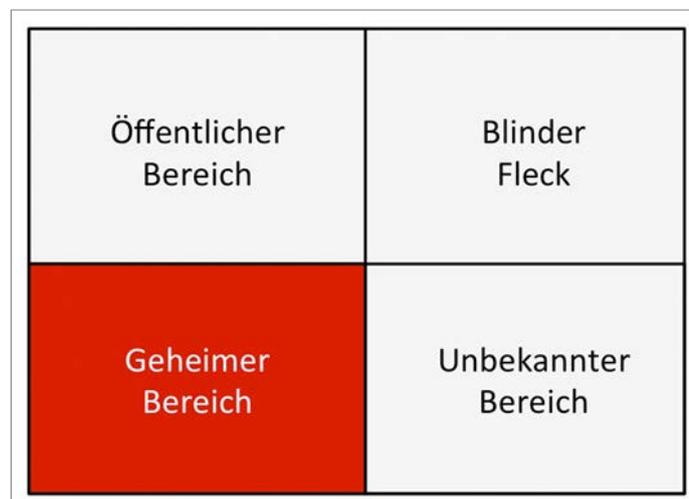


Bild 4: Erarbeiten des Geheimen Bereichs.

## Schritt 3: Tauschen Sie sich aus!

Wenden Sie sich in diesem Schritt an eine zweite Person und holen Sie Feedback von ihr über sich ein. Durch neue Erkenntnisse wird der "Blinde Fleck" verkleinert, indem bisher unbewusste Informationen in den "Öffentlichen Bereich" überführt werden.

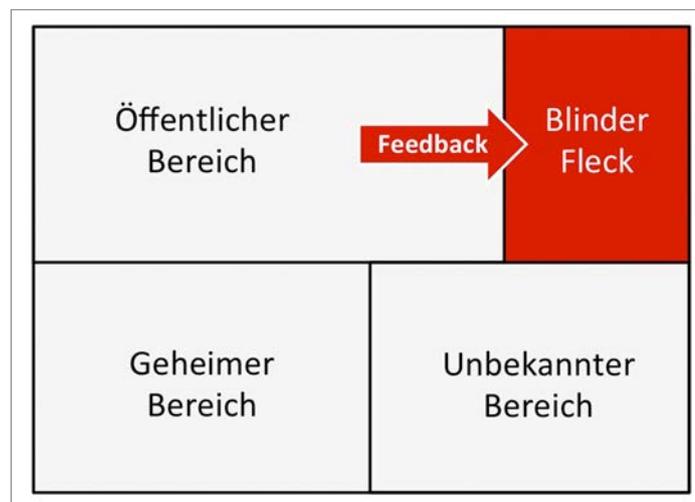


Bild 5: Reduzierung des Blinden Flecks durch Feedback.

Konstruktives Feedback ist eines der wichtigsten Instrumente im Johari-Modell und sollte im Idealfall als "Geben und Nehmen" wechselseitig im Austausch zwischen den Gesprächspartnern erfolgen. Die Grundregeln für konstruktives, faires Feedback sind (Sparr; Sonntag, 2008):

- **Angemessenheit:** Das Feedback sollte inhaltlich angemessen formuliert sein. Dies geschieht am besten dadurch, dass es anhand konkreter Beispiele gegeben wird.
- **Rücksicht:** Der Feedback Gebende sollte die Rahmenbedingungen berücksichtigen, die für den Empfänger gelten. Ein Vertriebsmitarbeiter arbeitet in einem gänzlich anderen Umfeld als ein Konstrukteur.
- **Wertschätzung:** Der Empfänger kann Feedback nur dann offen annehmen, wenn es in wertschätzender Form vorgebracht wird. Feedback darf nicht eingesetzt werden, um indirekt Kritik zu üben.
- **Aufrichtigkeit:** Der Feedback Gebende sollte seine Aussagen offen und ehrlich formulieren. Ein verklausuliertes Feedback wird vom Empfänger nicht oder falsch verstanden.

- **Verständlichkeit:** Damit der Empfänger das Feedback richtig versteht, sollte der Gebende es klar und verständlich begründen.

## Schritt 4: Teilen Sie Ihre Geheimnisse mit!

Nutzen Sie anschließend das Instrument der Selbstoffenbarung und verkleinern Sie Ihren "Geheimen Bereich" durch gezieltes Preisgeben von bisher nicht-öffentlichen Informationen an Ihren Gesprächspartner.

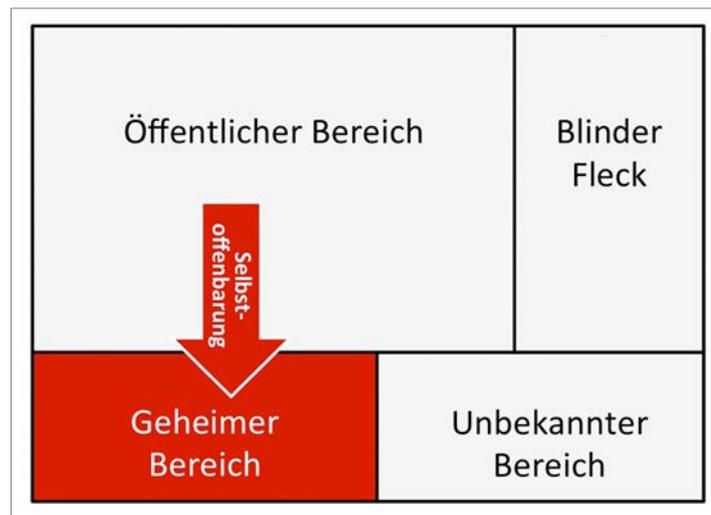


Bild 6: Reduzierung des Geheimen Bereichs durch Selbstoffenbarung.

Optional: Wenn Sie in einer Gruppe mit mehreren Personen arbeiten, wiederholen Sie die Schritte 3 und 4 mit einem neuen Partner. Optimal ist es, wenn sich jeder mit jedem austauschen kann.

## Schritt 5: Werten Sie die Informationen aus und machen Sie Entdeckungen!

Erarbeiten Sie für sich Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus den erhaltenen Informationen. Zielstellung dieses Schritts ist es, den "Öffentlichen Bereich" weiter zu vergrößern. Folgende Fragen können Ihnen bei der Auswertung helfen:

- In welchem Maß möchte ich zukünftig offener mit meinen Mitmenschen umgehen?
- Welche mir bisher unbekanntes Verhaltensweisen kann ich ändern?
- Welche Potenziale sind möglicherweise noch unentdeckt?

Die Auswertung kann zu neuen Erkenntnissen über den bisher "Unbekannten Bereich" führen, indem unbewusste Gefühle oder Gedanken in das Bewusstsein rücken.

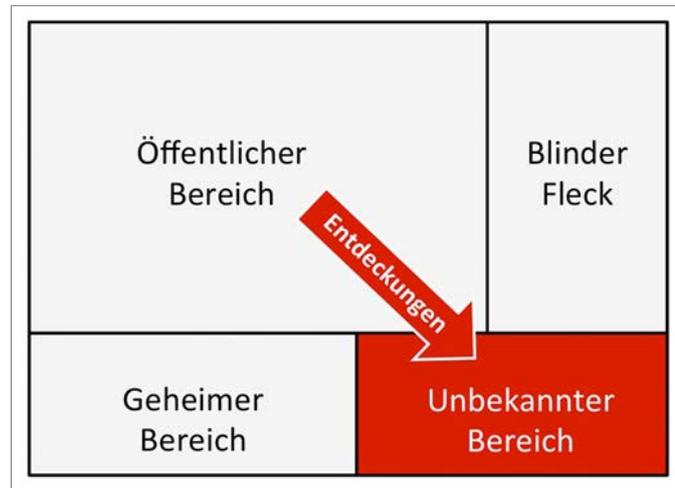


Bild 7: Vergrößerung des "Öffentlichen Bereichs" durch Entdeckungen.

## Schritt 6 (optional): Präsentieren Sie der Gruppe Ihren neuen "Öffentlichen Bereich"

Falls der Wunsch der Gruppe besteht und die Atmosphäre ausreichend vertrauensvoll ist, können nun die Teilnehmer in einer kurzen Runde ihre neuen "Öffentlichen Bereiche" der Gruppe vorstellen und ggf. ihre Erfahrungen aus der Arbeit mit dem Johari-Fenster mitteilen.

- Tipps für die Praxis
- Holen Sie Feedback nicht nur von einer Person ein. Je mehr Feedback Sie erhalten, desto stärker können Sie Ihren "Blinden Fleck" reduzieren.
  - Erläutern Sie den Nutzen des Modells im Vorfeld gründlich. Zurückhaltende oder reservierte Personen könnten sich schwer tun, private Informationen über sich preiszugeben.
  - Setzen Sie die Methode mit Bedacht ein. In einer aufgeheizten Atmosphäre mit vielen wenig empathischen und wenig offenen Personen, könnten Sie bei der Durchführung auf Widerstände stoßen.
  - Nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern auch im Privatleben können Sie neue spannende Erkenntnisse über die eigene Person gewinnen.

Fachartikel  
(Anleitungen und  
Anwendungsbsp.)

### **Emotionale Intelligenz: Meta-Fähigkeit für erfolgreiche Zusammenarbeit**

Fachbeitrag – Ausgabe 09/2003 – von Jörg Meyer

## **Studie an der Universität Konstanz. Leistungsbezogenes Feedback – Akzeptanzfaktor Fairness**

Fachbeitrag – Ausgabe 20/2008 – von Dr. Jennifer L. Sparr und Prof. Dr. Sabine Sonntag

## **Zwischenmenschliche Kommunikation – (k)ein Thema im Projektmanagement?**

Fachbeitrag – Ausgabe 08/2004 – von Dr. Peter Duwe

### **weitere Artikel**

(siehe unter: [www.projektmagazin.de/methoden/johari-fenster](http://www.projektmagazin.de/methoden/johari-fenster))

---

#### Herkunft

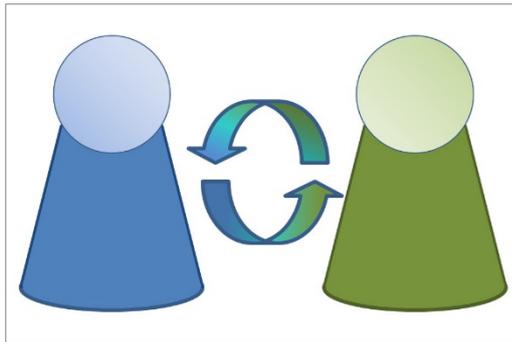
Das Johari-Fenster wurde 1955 von den beiden amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt, die an der University of California in Los Angeles gruppensdynamische Prozesse untersuchten. Im Laufe der Jahre wurde die Methode von weiteren Personen angepasst. Deshalb gibt es heute geringfugig unterschiedliche Benennungen fur die vier Bereiche des Fensters. Die Grundaussage des Johari-Fensters ist aber erhalten geblieben.

---

Autor: Andrea Windolph

erstellt am: 2.11.2015

## Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode



Englische Be-  
zeichnungen

Getting to Yes

Kurzdefinition

Das Partnerschaftliche Verhandeln nach der Harvard-Methode ist eine Technik für sachbezogenes Verhandeln. Dabei wird eine konstruktive, partnerschaftliche Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern angestrebt. Das Motto der Verhandlung ist: "Hart in der Sache, fair zu den Menschen". Ziel Partnerschaftlichen Verhandeln ist eine Einigung in Interessenkonflikten, bei der beide Parteien durch die sachliche Einigung den größtmöglichen beidseitigen Nutzen haben und die Qualität der persönlichen Beziehung gewahrt bleibt.

Einsatz-  
möglichkeiten

- Auftragsklärung
- Verhandlungen mit Auftraggeber
- Verhandlungen mit Lieferanten
- Verhandlungen mit Linienvorgesetzten
- Verhandlungen mit Projektmitarbeitern

Vorteile

- + Die Verhandlungen finden fair statt.
- + Die Verhandlungen konzentrieren sich auf die Interessen, nicht auf Positionen

oder Personen.

- + Die Qualität der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern bleibt gewahrt.
- + Die Verhandlungen verlaufen effizient.
- + Das Verhandlungsergebnis ist verlässlich.

Nachteile / Risiken / Grenzen

- Partnerschaftliches Verhandeln ist bei emotional belasteten Konflikten nicht durchführbar.

Voraussetzungen

- Verhandlungspartner und Verhandlungsgegenstand müssen getrennt voneinander behandelt werden können.
- Verhandlungen dürfen emotional nicht belastet sein.
- Es muss eine sachliche Lösung möglich sein.
- Die Verhandlungspartner müssen verhandeln und zu einem Ergebnis kommen wollen.

Qualifikation

Die Verhandlungspartner sollten in Kommunikationstechnik geschult sein.

Benötigte Informationen

Definition des Verhandlungsgegenstandes, Interessen der Verhandlungsparteien, Entscheidungsoptionen

Ergebnisse

Von beiden Seiten akzeptiertes Verhandlungsergebnis

Benötigte Hilfsmittel

keine

Durchführung

Die Methode des Partnerschaftlichen Verhandeln hat die folgenden Prinzipien:

- Verhandlungen werden nur dort geführt, wo sie sinnvoll sind. Wenn die Verhandlungsparteien keine Verhandlungsspielräume haben, gibt es auch keine Verhandlungsmasse.
- Die Verhandlungsparteien wollen eine gute Beziehung untereinander aufbauen und bemühen sich, die jeweils gegenseitige Vorstellungswelt kennenzulernen. Den Verhandlungspartnern geht es um eine sachliche Lösung.
- Die erreichte Lösung ist immer eine gemeinsame Lösung. Keine Partei zwingt der anderen Partei eine Lösung auf. Im Mittelpunkt der Verhandlung stehen die Interessen der Verhandlungsparteien, nicht deren Positionen.

- Eine erfolgreiche Verhandlung hat keinen Verlierer. Beide Seiten gewinnen durch die Verhandlung und haben eine bessere Position, als vor der Verhandlung.

### **Beispiel zur Erläuterung der Prinzipien:**

Ein Projektleiter verhandelt mit einem Linienvorgesetzten über den Einsatz eines seiner Mitarbeiter für das Projekt. Der Projektleiter hat die Position, dass er den Mitarbeiter in den nächsten vier Wochen zu 50 % benötigt. Der Linienvorgesetzte hat die Position, dass er den Mitarbeiter ebenfalls in den nächsten vier Wochen für eine dringende Aufgabe benötigt und ihn nicht für das Projekt zur Verfügung stellen kann.

**Verhandlungsmasse:** Die aufgestellten Positionen geben die ideale Vorstellung beider Parteien wieder. Beide haben jedoch Spielräume und können Abstriche machen. Der Linienvorgesetzte benötigt den Mitarbeiter nur zu 30%. Der Projektleiter kann einen eingeplanten Puffer nutzen, um den Einsatz des Mitarbeiters zu verschieben.

**Gute Beziehung:** Beide beginnen die Verhandlung, indem sie betonen, dass sie das Problem lösen und ihre gute Arbeitsbeziehung erhalten wollen.

**Gemeinsame Lösung:** Der Projektleiter schildert seine Situation: Der Projektmitarbeiter wird benötigt, um ein Arbeitspaket fertigzustellen, damit der Meilensteintermin eingehalten werden kann. Allerdings enthält die Planung einen Puffer, der genutzt werden kann. Der Linienvorgesetzte schildert seine Situation: Für die dringende Aufgabe benötigt der Mitarbeiter lediglich 30% zusätzliche Arbeitszeit. Aufgaben aus dem Tagesgeschäft des Mitarbeiters können auch an andere Mitarbeiter delegiert werden.

Der Projektleiter hat das Interesse, den Meilensteintermin zu halten. Der Linienvorgesetzte will, dass die dringende Aufgabe durchgeführt wird. Beide Interessen werden gewahrt, wenn der Puffer genutzt wird, sodass der Mitarbeiter im Projekt nur zu 40% benötigt wird und wenn 10% der Arbeitskapazität aus dem Liniengeschäft an einen anderen Mitarbeiter delegiert werden.

**Kein Verlierer:** Projektleiter und Linienvorgesetzter haben die Sachfrage gelöst und ihre gute Arbeitsbeziehung aufrechterhalten. Beide haben eine Lösung im Sinne des Unternehmens gefunden.

## **Schritt 1: Klären Sie die Voraussetzungen für die Verhandlung!**

Verhandelt werden kann nur dann, wenn es eine Verhandlungsmasse gibt. Prüfen Sie, welchen Spielraum Sie selbst haben und versuchen Sie herauszufinden, welchen Spielraum Ihr Verhandlungspartner hat. Dokumentieren Sie die Verhandlungsoptionen und Verhandlungsspielräume.

In den folgenden beiden Fällen sind Verhandlungen nicht sinnvoll:

- Wenn sich die Interessen beider Verhandlungsparteien bereits decken. Im Beispiel ist dies der Fall, wenn der Mitarbeiter in der Linie für genau die Zeit und in dem Umfang freigestellt werden kann, in der er im Projekt benötigt wird.
- Wenn einer der beiden Verhandlungspartner keine Verhandlungsmasse hat. Z.B.: Der Mitarbeiter wird in der Linie benötigt, um die Linienaufgabe zu erfüllen. Im Projekt wird der Mitarbeiter mit dem gleichen Zeitanteil benötigt. Dies

kann nur durch eine höhere Linieninstanz entschieden werden.

Folgende Voraussetzungen müssen für die Verhandlung vorliegen:

- Sie und Ihre Verhandlungspartner wollen sich einigen. Keine der Parteien fordert von der jeweils anderen etwas, was diese nicht erfüllen kann. Z.B.: Der Linienvorgesetzte kann den Mitarbeiter zu einem größeren Zeitanteil abgeben und der Projektleiter kann die benötigte Arbeitskapazität reduzieren.
- Es gibt widersprechende, aber vor allem gemeinsame Interessen. Z.B. sind widersprechende Interessen die Arbeitszeit des Mitarbeiters, der in der Linie und im Projekt benötigt wird. Gemeinsames Interesse ist, das Thema nicht zu einem Konflikt werden zu lassen oder die eigene Kooperationsbereitschaft als Führungskraft zu zeigen.
- Es liegen viele Punkte vor, bei denen beide Parteien eine Lösung finden können. Z.B.: Reduzierung der Linienaufgaben, Reduzierung des Umfangs des Arbeitspakets, Verschieben von Aufgaben, Delegation von Aufgaben.

## Schritt 2: Organisieren Sie die Verhandlung!

Bevor Sie verhandeln, klären Sie mit dem Verhandlungspartner folgende Punkte:

- Verhandlungsort einschließlich Raumreservierung, Catering und Technik
- Verhandlungstermin oder Verhandlungstermine
- Zeitpunkt, bis zu dem spätestens eine Lösung gefunden werden muss
- Vorgehensweise bei der Verhandlung (Rollen, Arbeitsstruktur)
- Dokumentation der Verhandlungsergebnisse
- Entscheidungsbefugnis der Verhandlungspartner
- Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse nach der Verhandlung

Im Beispiel vereinbaren Projektleiter und Linienvorgesetzter einen für die Verhandlung zeitlich ausreichenden Besprechungstermin, reservieren dafür einen Besprechungsraum und sorgen dafür, dass sie nicht gestört werden. Bei der Vereinbarung des Termins einigen sich beide darauf, dass im Termin die Lösung gefunden werden muss. Zum Beginn des Termins besprechen sie die Vorgehensweise und dass die gefundene Lösung eine endgültige Entscheidung ist.

## Schritt 3: Stellen Sie eine Beziehung zum Verhandlungspartner her!

Das Grundprinzip des Harvard Konzeptes für Verhandlungen ist, dass beide Parteien fair miteinander umgehen und eine Beziehung zueinander aufgebaut haben.

Mit den folgenden Maßnahmen sorgen Sie dafür, dass eine gute Verhandlungs-

atmosphäre entsteht:

- Nutzen Sie die Absprachen zur Verhandlungsorganisation, um mit dem Verhandlungspartner ggf. auch über andere Themen ins Gespräch zu kommen
- Verhandeln Sie an einem Ort, an dem die Verhandlungsparteien gut arbeiten können
- Beginnen Sie mit einem Small-Talk, bevor Sie mit der Verhandlung beginnen
- Akzeptieren Sie den oder die Menschen bei der anderen Verhandlungspartei. Dies bedeutet, dass Sie den Verhandlungspartner als Person wertschätzen und die zu verhandelnde Sache von seiner Person trennen.

## Schritt 4: Ermitteln Sie die Interessen Ihres Verhandlungspartners!

So können Sie sich an die Vorstellungswelt ihres Verhandlungspartners annähern:

- Versetzen Sie sich in die Lage des anderen.
- Stellen Sie zu Beginn der Verhandlung Fragen, um die Interessen des Verhandlungspartners herauszufinden. Dazu eignen sich vor allem offene Fragen, die mit "Warum", "Wozu", "Wann", "Wo", "Wer", "Womit" beginnen.
- Sprechen Sie über Ihre Vorstellungen und fragen Sie nach den Vorstellungen der Gegenseite.
- Fragen Sie nach, wenn Ihnen die Antworten des Verhandlungspartners nicht klar sind.
- Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab.
- Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen niemals der Gegenseite zu.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Vorschläge nicht das Wertesystem der Gegenseite verletzen.

Bezogen auf das Beispiel bedeuten diese Punkte, dass sich beide in Ihrer Rolle anerkennen. Beide wissen, dass sie im Interesse des Unternehmens handeln und die Interessen berechtigt sind. Dies schließt auch ein, dass der Linienmanager das Projekt nicht als nachgeordnet ansieht und im Gegenzug der Projektmanager die Linientätigkeit nicht abwertet. Auch sollte der Projektleiter die Schuld an der Situation nicht darin sehen, dass der Linienmanager eine wichtige Aufgabe für den Mitarbeiter hat, genauso wie der Linienmanager die Schuld nicht darin sieht, dass der Projektleiter den Meilenstein erreichen will.

## Schritt 5: Finden Sie eine Verhandlungslösung!

Die folgenden Techniken helfen, eine gemeinsame Lösung für die unterschiedlichen Interessen zu finden:

- **Gedankenspiel:** Versetzen Sie sich in die Lage der Gegenseite und versuchen Sie, das Problem aus deren Blickwinkel zu sehen.

- **Aktives Zuhören:** Spiegeln Sie dem Verhandlungspartner ihre Aussagen und die eigenen Wahrnehmungen in möglichst neutraler Form wider. So erfährt dieser, wie seine Aussage angekommen ist. Damit hat er die Möglichkeit, seine Aussage zu korrigieren und alles anzusprechen, was er denkt und fühlt.
- **Szenario:** Strukturieren Sie den Denkprozess für die Lösungsfindung durch ein Szenario mit den folgenden Schritten: Verhandlungsproblem – Ursachen – Lösungen – Lösungsweg.
- **Alternativen entwickeln:** Entwickeln Sie Alternativen für eine Lösung. Damit eröffnen sich neue Möglichkeiten und Spielräume für die Verhandlung. Alternativen können mit Hilfe von Kreativitätstechniken entwickelt werden.
- **Nutzenteilung:** Bei der Nutzenteilung haben beide Parteien unterschiedliche Interessen, die sich aber ergänzen. Dabei werden Zugeständnisse bei Themen gemacht, bei denen die andere Partei einen Vorteil hat, man selbst aber keinen oder nur einen geringen Nachteil.
- **Gemeinsame Interessen:** Suchen Sie mit ihrem Verhandlungspartner nach gemeinsamen Interessen. Auf der Basis gemeinsamer Interessen können zu gegensätzlichen Interessen eher Zugeständnisse gemacht werden, da sie durch das gemeinsame Interesse ausgeglichen werden.
- **Salami-Taktik:** Zerlegen Sie große und komplexe Sachverhalte in kleine Einheiten. Auf diese Weise lassen sie sich leichter lösen. Oft lassen sich über Teilprobleme auch schneller Einigungen erzielen.
- **Ein-Text-Verfahren:** Erarbeiten Sie mit Ihrem Verhandlungspartner von Anfang an einen gemeinsamen Entwurf der Verhandlungslösung. Damit haben Sie und ihr Verhandlungspartner eine gemeinsame Struktur, mit der Sie an der Lösung arbeiten.
- **Neutrale Beurteilungskriterien:** Wenn es für das Verhandlungsthema unabhängige neutrale Kriterien gibt, wie zum Beispiel Richtpreise, können diese für die Lösung genutzt werden.

### Im Beispiel könnten diese Techniken in der folgenden Weise eingesetzt werden:

Durch aktives Zuhören versucht der Projektleiter zu verstehen, welches Problem der Linienmanager hat und umgekehrt. Aus dieser Kenntnis heraus versetzen beide sich jeweils in die Lage des anderen. Beide erstellen dann ein Szenario in dem Sie die beiden Probleme dokumentieren, die Ursachen davon beschreiben und dann Alternativen entwickeln, wie z.B. die Delegation von Linienaufgaben an andere Mitarbeiter oder die Ausnutzung eines Puffers in der Projektplanung.

Eine Nutzenteilung könnte bei beiden entstehen, wenn Projektleiter und Linienmanager noch weitere Berührungspunkte haben, wie z.B. dass noch ein weiterer Mitarbeiter im Projekt arbeitet, dessen Arbeitspaket aber problemlos verschoben werden könnte. Hier könnte der Projektleiter auf den Mitarbeiter in den nächsten vier Wochen verzichten. Dies gibt dem Linienmanager mehr Spielraum für die Lösung der Arbeitsverteilung in der Abteilung.

Die Salami-Taktik könnten Linienmanager und Projektleiter dann anwenden, wenn im Projekt mehrere Mitarbeiter des Linienmanagers arbeiten und nicht ge-

nerell über die Mitarbeit der Abteilung im Projekt, sondern die Mitarbeit eines jeden einzelnen Mitarbeiters verhandelt wird.

Das Ein-Text-Verfahren könnten beide anwenden, wenn sie eine Vereinbarung über die Mitarbeit der Linie im Projekt erstellen wollen. Der Projektleiter könnte hier dann einen Text entwerfen, der vom Linienmanager bearbeitet wird. Bei den strittigen Punkten müssten dann beide im Gespräch Lösungen finden, die der Projektleiter dokumentiert und der Linienmanager wiederum bearbeitet. Dies wird so lange fortgeführt, bis ein von beiden akzeptierter Entwurf entstanden ist.

Ein neutrales Beurteilungskriterium könnten beide dann heranziehen, wenn die Geschäftsleitung für das Projekt den Anteil der Mitarbeit aus der Linie definiert hätte. Z.B.: Für die Mitarbeit im Projekt sind in der Linie 30 % der Arbeitskapazität einzuplanen. In diesem Fall würde der Mitarbeiter 30 % im Projekt mitarbeiten und der Projektleiter müsste versuchen im Projekt dafür eine Lösung zu finden. Das Kriterium ermöglicht ihm aber auch, die Verschiebung des Meilensteintermins zu begründen.

---

#### Tipps für die Praxis

- Setzen Sie Kreativitätsmethoden ein, um schon vor der Verhandlung Alternativen und Verhandlungsoptionen zu entwickeln.
- Verwenden Sie bei den Verhandlungen mit einem Verhandlungspartner Gesprächstechniken und setzen Sie bei der Lösungsfindung mit mehreren Verhandlungspartnern Moderationsmethoden ein.  
Visualisieren Sie so viel wie möglich während der Verhandlung. Dann können Sie und ihr Verhandlungspartner immer wieder auf bereits erarbeitete Ergebnisse zurückgreifen.
- Führen Sie Verhandlungen möglichst nicht mit virtuellen Medien. Diese erlauben es nur eingeschränkt, eine Beziehung zu ihrem Verhandlungspartner aufzubauen.
- Spielen Sie mit Kollegen Verhandlungssituationen durch. Dadurch bekommen Sie ein Gefühl dafür, wie gut ihre Argumentation ist.

---

#### Fachartikel (Anleitungen und Anwendungsbsp.)

### **Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts**

Fachartikel – Ausgabe 12/2010 – von Dr. Tomas Bohinc

### **Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 2: Harvard-Konzept – Techniken zur Umsetzung**

Fachartikel – Ausgabe 13/2010 – von Dr. Tomas Bohinc

### **Stabile Vertrauensbasis in Kooperationsprojekten etablieren. Teil 1: Die Methode "Governance & Relationship Alignment"**

Fachartikel – Ausgabe 16/2015 – von Prof. Dr. Markus H. Dahm

### weitere Artikel ...

(siehe unter: [www.projektmagazin.de/methoden/partnerschaftliches\\_verhandeln\\_harvard-methode](http://www.projektmagazin.de/methoden/partnerschaftliches_verhandeln_harvard-methode))

---

**Herkunft** Das Konzept des Partnerschaftlichen Verhandelns wurde im "Harvard Negotiation Project" (s. "weitere Informationen") der Harvard-Universität entwickelt und 1981 von Roger Fisher und William L. Ury im Buch "Getting to Yes" publiziert. In den folgenden Auflagen kam Bruce Patton als dritter Autor hinzu.

---

**Ergänzende Methoden**

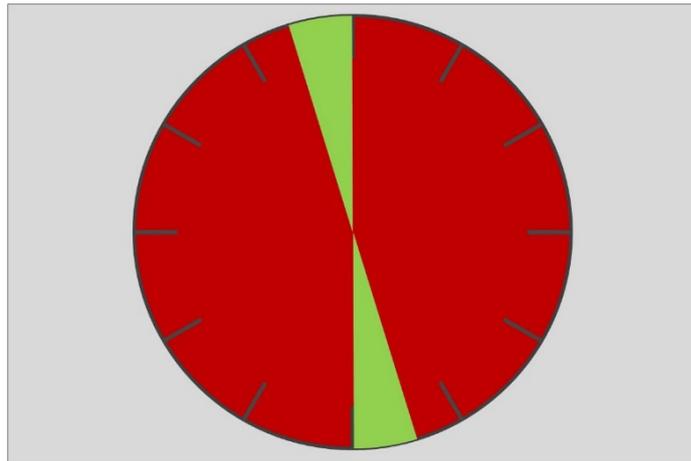
- **Six Thinking Hats** – mögliche Moderationsmethode
- **Mind Mapping** – Kreativitätsmethode zur Identifikation von Lösungen
- **Stakeholder Management** – zur Identifikation von Interessen

---

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 04.12.16

## Fokus und Pause



### Kurzdefinition

"Fokus und Pause" ist ein Werkzeug für das Zeit- und Selbstmanagement. Es erhöht die Arbeitsproduktivität durch Aufsplitten der Arbeitszeit in kurze Blöcke.

### Einsatz- möglichkeiten

Die Arbeitsorganisation mit Zeitscheiben und kurzen Zwischenpausen kommt als Zeitmanagement-Methode überwiegend für Einzelpersonen zum Einsatz, ist allerdings ebenso für die Arbeit in Teams geeignet. Sie ist besonders dann hilfreich, wenn konzentriert an definierten Themen gearbeitet werden soll.

Besonders nützlich ist die Technik für Aufgaben, in denen definierte Arbeitsergebnisse abgeliefert werden sollen, z.B. bei Programmierern, Designern oder Autoren. Von den Konzepten der regelmäßigen Pausen und der konzentrierten Arbeit in festgelegten Zeitblöcken können auch Personen profitieren, die weniger klar definierte Arbeitsaufgaben haben.

### Vorteile

- + Steigerung der Produktivität
- + Das Verhältnis von konzentrierter Arbeit zu erholsamen Pausen wird optimiert.
- + Erhöhung der Konzentration auf eine definierte Aufgabe

- + Begrenzung des Aufwands für zeittressende Tätigkeiten
  - + Verbesserung der Aufwandsschätzung für eine Aufgabe
- 

- Nachteile / Risiken / Grenzen
- Störungen lassen sich kaum vollständig vermeiden
  - Aufgaben, die viel Interaktion mit anderen Personen erfordern, sind mit der Methode schwierig abzubilden.
  - Die regelmäßigen Pausen können verhindern, in den "Flow"-Zustand zu kommen.
  - Die starre Taktung in Arbeitseinheiten gleicher Zeitdauer kann dazu führen, dass kürzere Zeidlücken, z.B. vor festen Terminen, ungenutzt bleiben.
- 

- Voraussetzungen
- Möglichkeit, Störungen während der Arbeitszeiten abzublocken
  - Die Aufgabenstellungen sind vollständig beschrieben.
  - Ausreichend langer Zeitraum zur freien Disposition
- 

Qualifikation Die Methode ist von jedem sofort einsetzbar.

---

- Benötigte Informationen
- Liste der zu bearbeitenden Aufgaben
  - ggf. aktuell gepflegter Terminkalender
- 

- Ergebnisse
- neu strukturierte und mit Aufwandsschätzungen versehene Aufgabenliste
  - Arbeitsplan
- 

- Benötigte Hilfsmittel
- Notizzettel und Stift oder vorbereitete Excel-/Word-Tabelle
  - Kurzzeitwecker oder Timer-Software
- 

## Durchführung **Schritt 1: Legen Sie die Länge von Fokus-Zeiten und Pausen fest!**

Legen Sie die Länge einer Fokus-Einheit fest, je nachdem, wie hoch Sie Ihre Konzentrationsspanne einschätzen. Auch wenn Sie glauben, eine Zeit von rund 40 Minuten konzentriert arbeiten zu können, sollten Sie die Methode auch mit einer kürzeren Zeitspanne von z.B. 20 oder 25 Minuten testen. Die Pause sollte

---

mindestens fünf Minuten dauern.

Definieren Sie, wie viele Fokus-Zeiten in einem Arbeits-Zyklus sein sollen. Wenn Sie längere Zeitscheiben gewählt haben, genügen bereits drei Fokus-Zeiten, bei kürzeren Zeitspannen können Sie vier aneinanderreihen. Planen Sie nach einem Arbeits-Zyklus eine längere Pause von 10 bis 30 Minuten ein.

## Schritt 2: Definieren, strukturieren und priorisieren Sie die Aufgaben!

Listen Sie alle Aufgaben auf, die Sie während des Arbeitstages (oder Arbeits-Zyklus) erledigen möchten. Priorisieren Sie diese Aufgaben, z.B. gemäß der **Eisenhower-Matrix**. Schätzen Sie, wie viele Zeitscheiben Sie für die einzelnen Aufgaben vermutlich benötigen werden.

Notieren Sie die Planung auf einem Blatt Papier oder in der Tabelle eines elektronischen Dokuments.

## Schritt 3: Stellen Sie den Timer und arbeiten Sie konzentriert!

Stellen Sie Ihren Timer auf die gewählte Fokus-Zeit ein (z.B. 25 Minuten) und starten Sie ihn.

Während der Timer läuft arbeiten Sie konzentriert an der geplanten Aufgabe. Vermeiden Sie Störungen und Unterbrechungen. Ideen oder Gedanken, die nichts mit der Bearbeitung der Aufgabenstellung zu tun haben, die Sie aber für wichtig halten, notieren Sie auf dem Notizzettel oder in Ihrer Tabelle. Wenden Sie sich anschließend sofort wieder der eigentlichen Aufgabe zu.

## Schritt 4: Machen Sie eine kurze Pause!

Haken Sie Ihre erste Zeitscheibe auf der Liste ab und legen Sie eine kurze Pause von ca. fünf Minuten ein. Stehen Sie auf und bewegen Sie sich. Sie profitieren am meisten von der Methode, wenn Sie sich in den Pausen für kurze Zeit von ihrem Arbeitsplatz entfernen.

## Schritt 5: Arbeiten Sie in Zyklen!

Wiederholen sie die Folge von Arbeitszeit und Pause zwei oder drei Mal. Nach der letzten Fokus-Einheit legen Sie eine längere Pause von ca. 15-30 Minuten ein. Bild 1 zeigt einen typischen Arbeitszyklus mit drei produktiven Einheiten. Bei Zeitscheiben von 30 Minuten und Pausen von fünf Minuten ergibt sich so ein Arbeitszyklus von insgesamt 2 Stunden. Sie können mehrere dieser Zyklen aneinander reihen oder auch nur einmal pro Tag nach diesem Schema arbeiten. Zwei

der Beispiel-Zyklen füllen z.B. genau einen halben Arbeitstag.

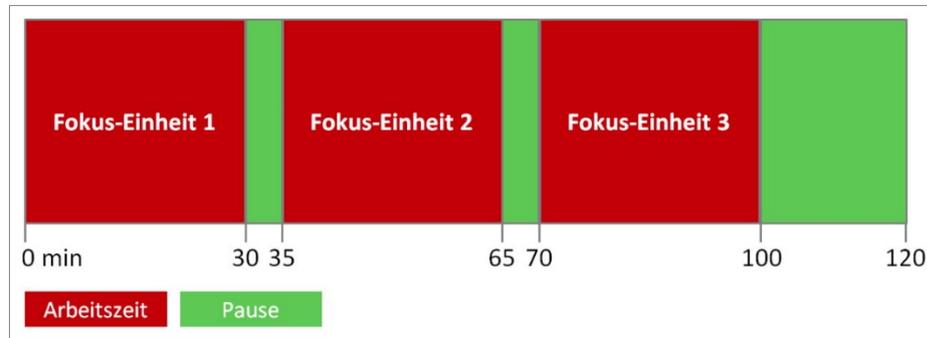


Bild 1: Beispiel für einen Arbeitszyklus gemäß der Methode "Fokus und Pause", bestehend aus drei Arbeitszeiten, drei kurzen Pausen und einer langen Pause.

## Schritt 6: Werten Sie die Ergebnisse aus!

Prüfen Sie am Ende des Arbeitstages, wie viele Fokus-Einheiten Sie absolviert haben und ob die geplanten Arbeitsergebnisse vorliegen. Vergleichen Sie Soll- und Ist-Aufwände, damit Sie Ihre zukünftigen Schätzungen genauer vornehmen können.

Planen Sie am Ende des Tages Zeit dafür ein, die Notizen aufzuarbeiten und ggf. als neue Aufgaben für den Folgetag einzuplanen. Ein vorgefertigtes Arbeitsblatt (Beispiel s. Bild 1) kann Ihnen dabei helfen, ihre Arbeitszeit zu strukturieren.

Erledigt	Aufgabe	Fokus-Einheiten		Unterbrechungen und Notizen
		Soll	Ist	
✓	Aufgabe 1	2	2	Idee 1
✓	Aufgabe 2	4	5	Neue Aufgabe
	Aufgabe 3	2		
	...			

Bild 2: Beispiel für eine Notiztabelle zum Arbeiten mit Fokus und Pause.

### Tipps für die Praxis

- Vermeiden Sie während der Fokus-Einheiten jegliches Multitasking.
- Sorgen Sie für eine möglichst ungestörte Atmosphäre.
- Verwenden Sie den Timer als Orientierung, aber lassen Sie sich von ihm nicht tyrannisieren: Sie müssen nicht sofort den Stift fallen lassen, sobald das Zeichen für eine Pause ertönt. Dennoch sollten Sie sich an den Rhythmus halten, damit sich die Wirkung der Technik entfalten kann.
- Nutzen Sie die regelmäßigen Pausen dazu, neue Ideen zu sammeln und die erarbeiteten Ergebnisse mit Abstand zu betrachten.
- Streben sie kein "Ganz oder gar nicht" an: Auch wenige Arbeitszyklen mit Fokus und Pause pro Woche können helfen, definierte Aufgaben konzentriert

zu bearbeiten.

- Experimentieren Sie mit eigenen Zeiten! Finden Sie heraus, welche Kombination von Fokus- und Pausenzeiten für Sie optimal ist.
  - Nicht jede Produktivitätsmethode ist für jeden geeignet. Wenn Ihnen "Fokus und Pause" nicht passend für Sie und Ihre Aufgabenstellung erscheint, hat es keinen Sinn, sie zwanghaft anzuwenden.
- 

Varianten

Bei der Pomodoro®-Technik nach Cirillo sind die Zeitscheiben ("Pomodoros" genannt) fix auf 25 Minuten und die Pausen auf 5 Minuten festgelegt. Eine Arbeitssession umfasst vier "Pomodoros".

"The Pomodoro Technique®" und "Pomodoro®" sind eingetragene Markenzeichen von Francesco Cirillo.

---

Fachartikel

(Anleitungen und  
Anwendungsbsp.)

### **So steigern Sie Ihre Leistungsfähigkeit**

Tipp – Selbstmanagement – Ausgabe 10/2015 – von Dr. Tomas Bohinc

### **Selbstorganisation mit der Offene-Punkte-Liste**

Tipp – Selbstmanagement – Ausgabe 22/2011 – von Dr. Matthias Eberspächer

### **Mehr schaffen in kürzerer Zeit – die Pomodoro-Technik**

Tipp – Selbstmanagement – Ausgabe 06/2012 – von Christiane Philipps und Martin Mauch

---

Herkunft

Da die Aufmerksamkeitsspanne, d.h. der Zeitraum, in dem man sich vollständig auf eine Aufgabe konzentrieren kann, bei Erwachsenen bei rund einer halben Stunde liegt, empfehlen Lernpsychologie und Ergonomie, regelmäßig kurze Pausen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit einzulegen.

Ein festes Schema für den Wechsel von Arbeitszeiten und Pausen entwickelte Francesco Cirillo in den 1980er Jahren unter der geschützten Marke "The Pomodoro Technique®". Den Namen leitete er vom tomatenförmigen Kurzeitwecker ab, den er während seines Studiums als Timer für seine Lernzeiten verwendete (italienisch Pomodoro = Tomate) (Cirillo, Francesco: The Pomodoro Technique, 2013).

---

Ergänzende Methoden

**Eisenhower-Matrix** – zur Kategorisierung und Priorisierung der Aufgaben

---

Autor: Andrea Windolph

erstellt am: 28.02.2016

---