

Spotlight

## So entfalten Sie Ihre volle Leistung



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

## So entfalten Sie Ihre volle Leistung

Jedes Projekt erfordert die volle Leistung aller Teammitglieder. Dieses Spotlight zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Leistungsfähigkeit abrufen und optimal einsetzen können. Sie finden konkrete Handlungsanleitungen, um Blockaden zu lösen, schneller Entscheidungen zu treffen und Ihre Arbeitsorganisation zu verbessern. Erfahren Sie, wie Sie in den "Flow" kommen und auch in schwierigen Situationen Höchstleistung erbringen. Mit Entspannungstechniken schöpfen Sie neue Kraft im hektischen Projektalltag.

### Inhalt

#### Bremsen lösen

1. Wahrer Erfolg kommt von innen  
Wie unsere Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen ..... Seite 4
2. Tipp: Der erste Schritt zur Veränderung  
So ent-sorgen Sie Ihre Blockaden ..... Seite 15
3. Bewusster und objektiver entscheiden  
Welcher Entscheidungstyp sind Sie? ..... Seite 19
4. Agieren statt reagieren  
"Entschleunigung" – Zeit nehmen für überlegte Entscheidungen ..... Seite 27

#### Durchstarten

5. Tipp: Cleveres Zeitmanagement  
Mit der AUA-Methode die wichtigsten Ziele erreichen ..... Seite 35
6. Mehr schaffen in kürzerer Zeit – die Pomodoro-Technik..... Seite 39
7. Notizbuch mit System – Effiziente Arbeitsorganisation mit dem "Super-Buch" ..... Seite 42
8. Tipp: 5 Tipps, um offene Aufgaben endlich anzugehen ..... Seite 50
9. Tipp: Aufgabenplanung – Schluss mit "Aufschieberitis" ..... Seite 53

#### Höchstleistung erbringen

10. Tipp: Schädliches Multitasking vermeiden  
So steigern Sie Ihre Leistungsfähigkeit ..... Seite 56
11. Auf dem Weg zum "Flow" ..... Seite 60
12. Tipp: Die eigene Höchstleistung abrufen  
Nutzen Sie Ihren "Moment of Excellence" ..... Seite 67

#### Kraft tanken

13. Tipp: Minutenweise Entspannung – kurz aber wirksam ..... Seite 70
14. Tipp: Die Drei-Minuten-Entspannung ..... Seite 73
15. Tipp: Meine 8-Minuten-Entspannungsübung..... Seite 76
16. Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen ..... Seite 81

## Anhang: Arbeitshilfen

|   |                   |
|---|-------------------|
| Beispiel eines Entscheidungsprofils (xlsx)..... | Artikel 3, S. 19  |
| Audioanleitung zur Entspannung (mp3) .....      | Artikel 14, S. 73 |

pm smart | www.evoloso.com

standardisierte Prozesse

Ausbildung- und Wissensmanagement

motivierende PM-Kultur

Projekterfolg

SW-Tool PM-smart®

nach IPMA / PMI Standards

Fachbeitrag

Wahrer Erfolg kommt von innen

## Wie unsere Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen

Projekte erfordern Kompetenzen im Umgang mit Veränderung. Als Projektmanager stehen wir in diesem Zusammenhang vor vielfältigen Herausforderungen. Auf der fachlichen, methodischen Seite sind wir in der Regel gut aufgestellt, denn in den vergangenen Jahren hat sich das Bewusstsein für ein professionelles, systematisches Projektmanagement stetig vergrößert. Methodisches Wissen reicht alleine allerdings nicht aus. Auch "weiche Themen", wie Teamentwicklung, Kommunikation oder der Umgang mit Konflikten sind wichtig, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Hier hat sich ebenfalls einiges getan, auch wenn aus meiner persönlichen Sicht noch Entwicklungspotential besteht.

In diesem Beitrag möchte ich auf einen "weichen" Erfolgsfaktor eingehen, der große Bedeutung hat und dennoch meist nur wenig Aufmerksamkeit bekommt: Der innere Zustand der Projektbeteiligten – also ihre Emotionen, ihre Gedanken und ihre Überzeugungen. Ich bezeichne das als die innere Haltung, aus der heraus wir planen und handeln. Auf welche Weise diese den Projektalltag beeinflusst und was wir tun können, um unsere innere Haltung bewusster wahrzunehmen und positiv zu gestalten, zeigt dieser Beitrag.

### Erfolgsfaktor mit Potential – die innere Haltung

Um erfolgreich mit Veränderungen umzugehen, müssen wir kreativ und aufgeschlossen gegenüber Neuem sein. Wir brauchen Mut, um neue Ideen und Vorschläge vorzustellen. Wir brauchen eine Menge Beharrlichkeit und eine gewisse Frustrationstoleranz, um mit Fehlern und Rückschlägen umgehen zu können – die bei der Umsetzung von Projekten einfach normal sind. Wir müssen mit anderen aufrichtig, wertschätzend und respektvoll umgehen, damit sie bereit sind, sich aus ganzem Herzen zu beteiligen.

Sie werden jetzt vielleicht sagen: Was ist an dieser Erkenntnis neu? Das ist doch selbstverständlich! Dennoch sieht der Projektalltag oft anders aus. Viele Projektleiter sind unzufrieden – z.B. weil Projektarbeit im Allgemeinen und ihre eigene Leistung im Speziellen zu wenig anerkannt werden. Oder weil sie von ihren eigentlichen Aufgaben abgehalten werden – z.B. durch Meetings, mehr oder weniger dringenden Anfragen oder ad hoc angeforderte Berichte aufgrund von Kontrollmechanismen – und nicht wissen, wie sie damit umgehen sollen, ohne andere vor den Kopf zu stoßen. Oder weil sie nicht wissen, wie sie auf unrealistische Zielvorgaben reagieren sollen, ohne ihr Ansehen beim Auftraggeber zu verlieren, um nur einige Beispiele zu nennen.

#### 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)

Doch was kann man als einzelne Person tun, um diese Dinge zu ändern? Schließlich lassen die verkrusteten Strukturen und Hierarchien, das Silodenken in den Abteilungen, die Egoismen einzelner Führungskräfte eine offene und konstruktive Zusammenarbeit doch gar nicht zu! So oder ähnlich lauten zumindest die typischen Gegenargumente.

Ich bin der Meinung, wir müssen uns aus der Rolle befreien, in der wir uns als "Opfer" externer Rahmenbedingungen sehen, und Verantwortung für diejenigen Dinge übernehmen, die wir tatsächlich beeinflussen können. Und hier kommt an erster Stelle die besagte innere Haltung ins Spiel, die sich entscheidend auf den Umgang mit uns selbst und Anderen auswirkt.

Um Ihnen zu zeigen, was genau ich damit meine, möchte ich eine kleine Geschichte erzählen, einen kleinen Ausschnitt aus dem Projektalltag eines Projektleiters. Nennen wir ihn Peter Held.

## Beispiel: Eine unangenehme Nachricht und ihre Folgen

Peter Held ist interner Organisations- und Systemberater sowie Leiter eines Projekts mit sechsstelligem Budget. Das Projekt ist für das Unternehmen sehr wichtig – entsprechend hoch sind der Erfolgsdruck und die Erwartung an Peter Held.

Wie jeden Morgen kommt Peter Held in sein Büro und checkt als erstes seine Mails. Er findet eine Nachricht des Projektcontrollers vor, dass dieser ihm leider die gewünschten Auswertungen und Statistiken wegen eines dringenden "Sonderauftrags" seines Chefs nicht zusammenstellen konnte. Peter Held benötigt diese Daten für die heutige Präsentation vor dem Lenkungsausschuss: Er muss weitere Kapazitäten für sein Projekt beantragen, da das ursprünglich vorgesehene Budget für die Konzepterstellung nicht ausreicht. Die unbearbeiteten Zahlen, die der Controller geschickt hat, kann er so für die Präsentation nicht verwenden. Peter Held ist wütend und frustriert, denn er hat keine Zeit, die Zahlen selbst aufzubereiten und auf PowerPoint-Folien zusammenstellen. Was soll er jetzt dem Lenkungsausschuss erzählen?

## Das Gehirn schaltet in den "Stress-Modus"

Um den Zusammenhang zwischen innerem Zustand und äußerem Erfolg zu verstehen, müssen wir uns zunächst die Gefühle und Gedanken von Peter Held bewusst machen. Denn diese bestimmen ganz wesentlich den weiteren Handlungsverlauf.

Die Nachricht des Controllers bewirkt, dass Ärger, Wut vielleicht auch Angst Peter Held überwältigen. Verantwortlich für diesen Mechanismus ist unser Gehirn, das bei Gefahr in den Stress-Modus schaltet und damit die Verbindung zum kognitiven, "denkenden" Teil stark einschränkt. Der Körper ist in diesem Zustand vor allem mit der Gefahrenabwehr beschäftigt. Die Aufmerksamkeit ist dabei ganz auf das Problem gerichtet, wodurch ein "Tunnelblick" entsteht.

Auch wenn Peter Held diese unangenehmen Gefühle in seinem Stress nicht wahrnimmt, führen sie dazu, dass seine Fähigkeit klar zu denken und Probleme zu lösen eingeschränkt ist. In unserem Beispiel hat das zur Folge, dass Peter Held zur nächstbesten Lösung greift, die zwar schnell umsetzbar, aber leider wenig zielführend ist.

## Der Tunnelblick – nur die nächstbeste Lösung sehen

Da die Präsentation bis Mittag fertig sein muss, drückt Peter Held in seiner Not die noch unbearbeiteten Zahlen zur Bearbeitung zwei Trainees aus dem Projektteam in die Hand – den einzigen im Moment verfügbaren Personen. Die beiden wissen zwar nicht so recht, was sie tun sollen, trauen sich aber nicht, dem immer noch aufgebracht Peter Held zu widersprechen. Irgendwie werden sie das schon schaffen, außerdem wollen sie ja helfen. Auch sie geraten jetzt in Unruhe und Aktionismus und versuchen, die Aufgabe zu lösen, ohne die zugrunde liegenden Zusammenhänge zu kennen.

## Angst, Frust und Wut

Der weitere Verlauf ist absehbar: Den beiden Trainees gelingt es nicht, die Inhalte wie gewünscht aufzubereiten, Peter Held gerät noch stärker unter Druck, da ihm die Zeit fehlt, sich in Ruhe eine Taktik zu überlegen, wie er trotz der fehlenden Zahlen in seiner Präsentation die Budgeterhöhung im Meeting angemessen kommuniziert. Er möchte vor dem Lenkungsausschuss kompetent wirken – ein Projektleiter, der seine Projekte im Griff hat. Er versucht deshalb, seine Angst, seinen Frust und seine Wut einfach "wegzudrücken".

Was glauben Sie, wie gut ihm das gelingen wird? Je nach Typ wird entweder seine Unsicherheit vor dem Lenkungsausschuss deutlich spürbar sein oder er versucht, seine Angst und seine Gefühle zu überspielen. Selbst wenn ihm das gelingt, ist es fraglich, ob er glaubwürdig signalisieren kann, dass er alles im Griff hat – denn seine Absicht passt nicht zu seinen Gefühlen.

## Was hätte anders laufen können?

Sie erwarten jetzt vermutlich eine echte Alternative: Was hätte Peter Held in dieser angespannten Situation anders, besser machen können?

Gehen wir noch mal zurück zur Ausgangssituation: Peter Held liest seine Mails und erhält die unangenehme Nachricht des Controllers. In dieser Situation ist es wichtig innezuhalten und nicht nur die äußeren Umstände, sondern auch den eigenen inneren Zustand wahrzunehmen, z.B. Gefühle wie Angst, Frustration, Ärger, Wut oder negative Gedanken.

Warum ist es so wichtig innezuhalten? Nur, wenn wir unseren inneren Zustand erkennen, können wir die daraus entstehenden Handlungsimpulse steuern. Andernfalls sind wir unseren unbewussten Programmen ausgeliefert und reiben uns an Dingen auf, auf die wir keinen Einfluss haben. Wir erkennen unsere Spielräume für die Dinge nicht, die wir wirklich beeinflussen können.

## Raus aus dem Stress-Modus!

Peter Held überlegt kurz, ob er die Aufgabe, die Daten aufzubereiten, den beiden unerfahrenen Trainees geben soll, hält dann aber erst einmal inne. Er weiß, wenn er seinen Gefühlen "nachgibt", hat er keine Chance, eine gute Lösung zu finden. Um schnell aus der "Stresszone" mit den unangenehmen Gefühlen und Gedanken heraus zu kommen, hat er sich eine Achtsamkeitsübung antrainiert, die bei ihm gut funktioniert: Die sog. "Herzatmung", eine Atem-

übung, bei der er die Aufmerksamkeit auf seinen Herzbereich richtet (Anleitung zur Herzatmung siehe Infokasten). Er hat darin schon etwas Übung, meist reichen zwei bis drei Minuten aus, bis sein Körper entsprechend reagiert.

Durch die Übung erweitert sich das Bewusstsein von Peter Held wieder. Er wird ruhiger. Gelassenheit ersetzt die innere Unruhe und Getriebenheit. Der Tunnelblick verschwindet. Er sieht die Realität so wie sie eben ist, ohne Druck und persönliche Erwartungen. Dabei wird ihm klar, dass er in dieser kurzen Zeit und ohne kompetente Hilfe die Inhalte gar nicht mehr zusammenstellen kann.

## Handlungsspielräume nutzen

Ihm wird auch klar, dass dies nicht unbedingt ein Beinbruch ist. Das zusätzliche Budget braucht er im Prinzip nicht sofort, sondern erst in zwei bis drei Monaten, wenn er zu Beginn der nächsten Projektphase weitere externe Mitarbeiter des Dienstleisters einbinden muss. Er macht sich schnell einige Notizen dazu, wie und auf welche Weise er diesen Sachverhalt auch ohne vorbereitete Folien bei der Sitzung anbringen kann, mit dem Hinweis, dass er dazu einen ausgearbeiteten Lösungsvorschlag im nächsten Meeting einbringen wird.

Sein Selbstvertrauen steigt zusehends. Eigentlich kann er an dieser Stelle gleich deutlich machen, dass er dringend die Unterstützung des Controllers für seine Projektpräsentationen braucht. Schließlich sitzt der Bereichsleiter Controlling/Rechnungswesen auch im Lenkungsausschuss. Bei dieser Gelegenheit kann er ihn fragen, in welchem Zeitraum er den Controller am besten entbehren kann. Dann hat er das Commitment des Bereichsleiters auch gleich in der Tasche.

Was glauben Sie, wie wird das Meeting unter diesen Umständen ablaufen? Peter Held wird vermutlich wesentlich sicherer und souveräner auftreten und Verantwortung für die Situation übernehmen. Er macht sein Bedürfnis nach Unterstützung deutlich und stellt klare Forderungen. Er hat die Situation trotz einiger Schwierigkeiten, die in Projekten immer auftreten können, im Griff.

### Anleitung zur Herzatmung

Eine sehr wirksame Übung, um unser Nervensystem und unsere Herzfrequenz zu beruhigen, ist die Herzatmung. Sie besteht aus zwei einfachen kurzen Schritten: Herzfokus und Herzatmung.

#### Schritt 1: Herzfokus

Ändern Sie den Fokus Ihrer Aufmerksamkeit: Beachten Sie nicht länger die Gedankenschleifen in Ihrem Kopf, sondern richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Herzregion. Die meisten Menschen glauben, das Herz befinde sich links im Brustkorb, doch in Wirklichkeit liegt es eher in der Mitte, hinter dem Brustbein. Falls Sie mit Ihren Gedanken abschweifen, lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit einfach wieder zurück auf Ihre Herzgegend.

#### Schritt 2: Herzatmung

Unsere Herzfrequenz können wir nicht direkt beeinflussen. Es gibt aber einen sehr effektiven Weg, auf dem dies indirekt gelingt: über unsere Atmung. Während Sie sich also auf Ihren Herzbereich konzentrieren, stellen Sie sich vor, wie Ihr Atem durch diese Körperregion ein- und ausströmt. Atmen Sie langsam und leicht durch Ihr Herz ein, einfach etwas langsamer atmen als normal. Machen Sie das so lange, bis Ihr Atem ruhig und gleichmäßig fließt und Sie ihn nicht mehr forcieren.



## Selbst-Bewusstsein

Ich möchte noch einmal deutlich hervorheben: Der Ausgangspunkt für die Veränderung im Beispiel ist Selbst-Bewusstsein, d.h. die Wahrnehmung des inneren Zustands. Das ist die Voraussetzung, um aus dem Stress-Modus und den damit verbundenen unangenehmen Gefühlen und Gedanken auszusteigen. Das wiederum öffnet das Bewusstsein für realistische Handlungsmöglichkeiten und ermöglicht es, die Gelassenheit und Souveränität zu empfinden, die für das weitere Handeln benötigt werden.

### Unsere Gefühle verraten den inneren Zustand

Wenn unser innerer Zustand eine so große Rolle spielt, wie gelingt es uns, diesen bewusster wahrzunehmen? Wie können wir unsere inneren, meist unbewussten Programme identifizieren, unsere ganz persönlichen Stressmuster erkennen? Es gibt dafür ein einfaches "Messinstrument", das uns allen zur Verfügung steht: unsere Gefühle. Unsere Emotionen sind sozusagen die Verbindung zwischen Körper und Geist. Positive Gedanken lösen angenehme Gefühle aus. Angenehme Gefühle gehen immer auch mit positiven Gedanken einher.

Umgekehrt gilt das genauso: Wenn wir im Stress sind, ist das immer mit unangenehmen Gefühlen, wie Angst, Frustration, Hilflosigkeit, Wut oder Ärger, verbunden. Unsere Emotionen wirken sich auf unseren Körper aus. In stressigen Situationen bedeutet das, unser Herzschlag wird schneller, wir haben einen Kloß im Hals, spüren den Druck im Magen; jeder hat hier seine eigenen Empfindungen. Unsere Gedanken drehen sich im Kreis: "Das kannst Du doch gar nicht mehr schaffen", "Wenn es wirklich eng wird, ist keiner da" oder auch: "Das ist doch wirklich ein aussichtsloses Unterfangen". Sicher kennt jeder von Ihnen solche unangenehmen, sich verstärkenden "Grübel"-Schleifen.

Wenn wir also innehalten und uns unserer Gefühle bewusst werden, können wir feststellen, ob wir uns gerade im "Stress-Modus" befinden, der unser Bewusstsein einschränkt oder im "schöpferischen Modus", wie ihn der amerikanische Neurowissenschaftler Jo Dispenza nennt. Weil wir in diesem Modus effektiver und leistungsfähiger sind und offener an neue Problemlösungsmöglichkeiten herangehen und sogar konstruktiver mit anderen zusammenarbeiten. Das folgende Werkzeug hilft Ihnen dabei, Ihre eigenen Gefühle und deren Ursachen sowie Auswirkungen zu durchleuchten. Die "Energiebilanz" funktioniert genauso wie Ihr Bankkonto auf Basis von Ein- und Auszahlungen.

## Erstellen Sie eine "Energiebilanz"

Nehmen Sie sich ein Blatt Papier und teilen Sie dieses durch eine senkrechte Linie in zwei gleich große Bereiche. Auf der linken Seite stehen die "Abhebungen" also die Situationen mit den unangenehmen Gefühlen, Situationen in denen Sie Energie verbrauchen, in der rechten die "Einzahlungen", also Situationen in der Sie Energie gewinnen.

In unserem Beispiel verzeichnet Peter Held eine große "Abbuchung" durch seinen Ärger über den "unzuverlässigen" Controller und die Folgen für seine Präsentation. Diese ist verbunden mit der Ausschüttung von Stresshormonen, dem Anstieg des Pulsschlags und einer schlechten Problemlösefähigkeit durch den verminderten Zugriff auf die mentalen Fähigkeiten. Von seinen unangenehmen Gefühlen, wie Wut, Ärger und Frustration, und ihrer energiezehrenden Wirkung einmal ganz abgesehen.



Auf der rechten Seite des Kontos werden Situationen eingetragen, bei denen Energie eingezahlt wird. Peter Held könnte dort z.B. die Situation eintragen, bei der er nach der Atemübung doch noch eine Lösung gefunden hat. Und das Gefühl der Zuversicht oder Zufriedenheit mit den entsprechenden positiven Auswirkungen auf seinen Auftritt vor dem Lenkungsausschuss, den er trotz der ungünstigen Ausgangssituation souverän gemeistert hat.

Solche Energieeinzahlungen und -auszahlungen finden ständig im Laufe eines Tages statt. Meist ist uns das nicht bewusst und wir bemerken erst am Abend, dass keine Energie mehr für unsere Familie, unsere Freunde und unsere Hobbies vorhanden ist, weil wir mehr Energie "abgehoben" als "eingezahlt" haben. Und wenn diese Abbuchungen über einen längeren Zeitraum erfolgen, kann das zu ständiger Erschöpfung und Krankheit führen.

## Notieren Sie regelmäßig Ein- und Auszahlungen auf Ihr Energiekonto

Eine Energiebilanz zu erstellen, ist ein erster Schritt, um einen Überblick über die Ein- und Auszahlungen auf dem persönlichen Energiekonto zu erhalten. Sie können sich dazu z.B. einen Tag in der Woche Zeit für Ihre persönliche Energiebilanz nehmen. Halten Sie dazu mehrfach über den Tag verteilt inne – am besten einmal in der Stunde zwei Minuten lang – und erfassen Sie die jeweilige Arbeitssituation, die Gefühle und ihre Auswirkungen stichwortartig. Oder Sie nehmen sich alternativ dazu am Abend eine viertel Stunde Zeit, um die Energiebilanz zu erstellen (Bild 1).

| Meine Energiebilanz  |   |
|--|---|
| -  | +   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- meine 64 Emails bearbeitet, frustriert</li><li>- 3. Anlauf zur Präsentations-erstellung vorgenommen – wütend</li><li>- Projektbericht kommentarlos zurückbekommen, mit der Bitte diesen bis morgen früh zu korrigieren, wütend/ärgerlich</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>+ Telefonat mit Kunden geführt, inspiriert</li><li>+ To-Do-Liste für Projekt aktualisiert, Zufrieden</li><li>+ konnte dem Bereichsleiter, Hr. Klein mit einer wichtigen Information weiterhelfen, stolz/zufrieden</li></ul> |

Bild 1: Die persönliche Energiebilanz zeigt die Ein- und Auszahlungen auf Ihrem Energiekonto und damit verbundene Gefühle.

Wenn wir unsere Energiebilanz erstellen, wird oft deutlich, wie wenig Achtsamkeit wir diesem Thema schenken. Oft haben wir z.B. Schwierigkeiten, einen passenden Ausdruck für die eigenen Gefühle zu finden. Wir sagen dann einfach "Stress", ohne Gefühle, wie Ärger, Wut, Frustration, Angst, Ohnmacht oder Hilflosigkeit, näher benennen zu können.

Erst eine genauere Reflexion macht deutlich, welche Gefühle sich wirklich hinter dieser diffusen Stimmungslage "Stress" verbergen, welche Auswirkungen diese haben und welche Gedanken damit verbunden sind. Dieses Wissen um die Zusammenhänge, um unsere persönlichen (evtl. negativen) Muster und deren Wirkungen schafft Klarheit und die so gewonnenen Erkenntnisse zeigen uns, wo wir einen Hebel ansetzen können. Unsere Handlungsfähigkeit kehrt zurück und wir gewinnen wieder Zuversicht und Selbstvertrauen.

## Identifizieren Sie Ihre inneren Muster

Seien Sie also möglichst präzise beim Ausfüllen der Energiebilanz, vor allem was die Benennung und Zuordnung ihrer Gefühle betrifft. Denn nur dann treten Ihre persönlichen inneren Muster, die Wechselwirkung Ihrer Gefühle, Gedanken und das daraus resultierende Verhalten deutlich zu Tage. Oft sind es ein paar wenige sehr auffällige Muster, die sich aber immer wiederholen. Das kann z.B. Ärger bei vermeintlich ungeeigneten Vorschlägen anderer sein, der dazu führt, dass man die eigenen Vorstellungen mit Druck durchsetzen möchte und damit Widerstand hervorruft. Werden einem solche "Trigger" bewusst (hier: Ärger über vermeintlich ungeeignete Vorschläge), lassen sie sich gezielt angehen und auflösen.

### Beispiel

Im Energieprofil eines meiner Klienten, das er über den Zeitraum einer Woche erstellt hatte, fiel ein bestimmtes Muster auf: Er las morgens, direkt nach dem Eintreffen an seinem Arbeitsplatz, die eingegangenen Mails. Dies löste bei ihm einen enormen Druck aus, da es sich um ziemlich viele Mails mit meist problembehaftetem Inhalt handelte: Der eine beschrieb ihm seine arbeitstechnischen Probleme, ein anderer hatte eine dringende Anforderung, sein Chef wollte noch eben dies und das erledigt haben etc. Der Druck führte bei ihm zu einer ganzen Reihe an unangenehmen Gefühlen, wie Ärger, Wut, Frustration. Diese negative Grundstimmung wirkte oft bis weit in seinen Arbeitstag hinein und belastete seine Arbeit.

Mein Klient entschied sich, dies zu ändern, und suchte sich auf der "Einzahlungsseite" eine Aktivität aus, die sich gut in den Arbeitsbeginn integrieren ließ. Durch diese Veränderung erzeugte er zunächst eine positive Stimmung, aus der heraus er seine Mails bearbeiten konnte, ohne unter Druck zu geraten. Generell reicht dazu oft eine Kleinigkeit aus, wie mit einem Kollegen ein paar nette Worte wechseln, sich positive Ergebnisse oder Erfolge des vorherigen Tags noch einmal ins Gedächtnis rufen oder etwas anderes, das in Ihren persönlichen Arbeitsablauf passt.

## Den Stress-Modus verlassen – lernen Sie umzuschalten

Nach der Erkenntnis der persönlichen Stressmuster ist der nächste Schritt das aktive Umschalten. Man könnte auch sagen, Sie reduzieren die durch unangenehme Gefühle ausgelöste negative Ladung. Dazu eignen sich Achtsamkeitsübungen, die einen durch Körperwahrnehmung vom Stress-Modus in die Entspannung bringen. Eine solche einfache und wirkungsvolle Übung ist die "Herzatmung", deren Durchführung weiter vorne beschrieben ist. Geeignet ist auch jede andere Art von Übung, die einem dabei hilft, die Achtsamkeit in den Moment zu bringen, z.B. Atemübungen, Meditationstechniken, Körperübungen etc. (siehe auch Literaturempfehlungen).

### Wie Achtsamkeitsübungen wirken

Unser autonomes Nervensystem hat zwei Äste – den Sympathikus, der die Herzfrequenz beschleunigt. Und den Parasympathikus, der als Gegenspieler die Herzfrequenz wieder beruhigt/verlangsamt. Idealerweise arbeiten die beiden Äste harmonisch zusammen (Bild 2, oben rechts). Diesen Zustand innerer Balance nennen die Wissenschaftler Herzkohärenz (Coherence) In stressigen Situationen gerät die Balance aus dem Takt, da der ganze Körper in Alarmbereitschaft versetzt wird, damit wir möglichst schnell handeln können. (Bild 2, oben links).

Unser Gehirn richtet daraufhin alle Energie auf körperliche Aktivitäten wie Kampf oder Flucht aus, so dass nicht mehr ausreichend Energie für die Großhirnrinde – den Gehirnbereich mit dem wir denken und Probleme lösen – vorhanden ist. In stressigen, belastenden Situationen neigen wir deshalb dazu, bereits bekannte Lösungen zu favorisieren. Oder auch die nächstliegende Alternative einfach anzugehen, wie im Beispiel.

Wenn wir es also schaffen, unser Nervensystem und unsere Herzfrequenz zu beruhigen, dann wird das so entstehende, harmonische Signal an unser Hirn im Bereich des limbischen Systems weitergeleitet, das für unsere Gefühle zuständig ist. Für das Gehirn bedeutet dies, alles ist in Ordnung, keine Gefahr. Und die Verbindung zum denkenden Teil unseres Gehirns funktioniert wieder so gut, wie wir das für die Problemlösung brauchen.

Genau das erreichen wir mit Achtsamkeitsübungen, wie der weiter vorne beschriebenen Herzatmung.

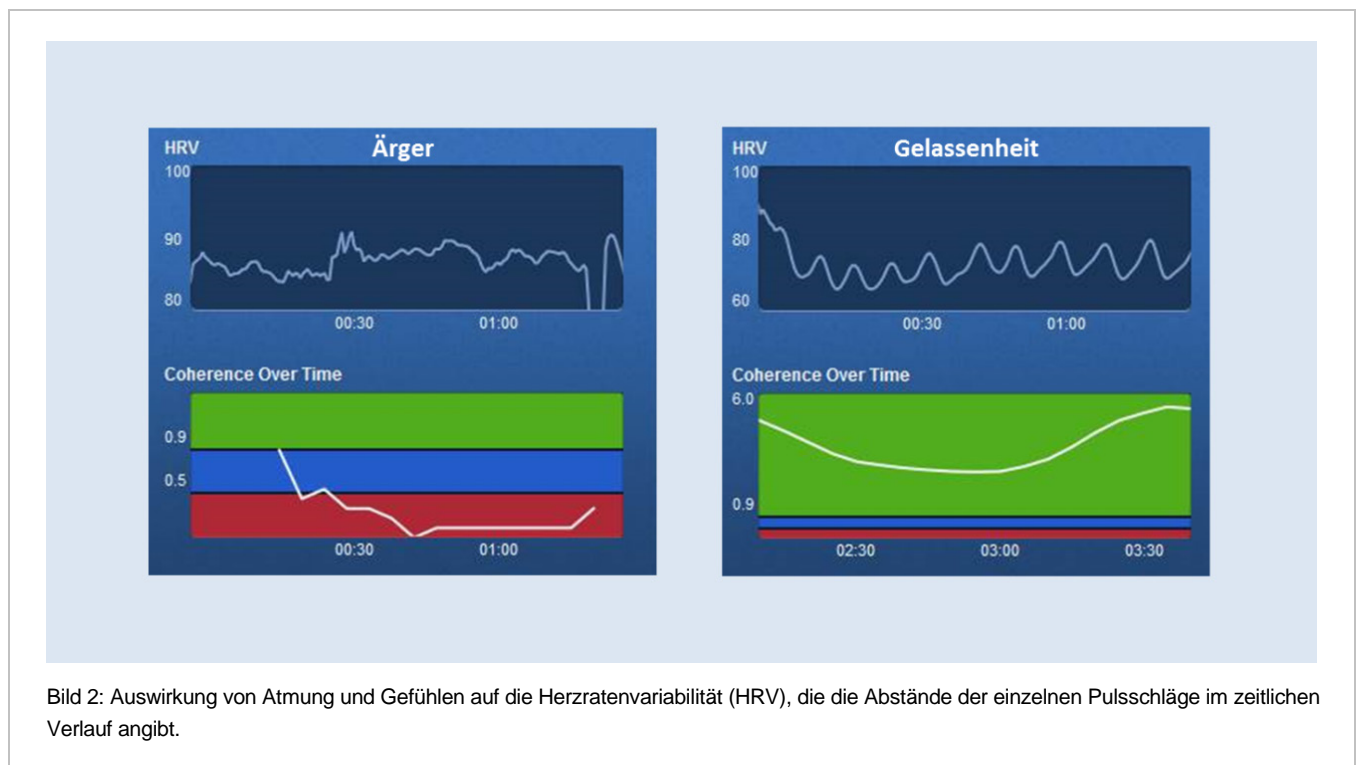


Bild 2: Auswirkung von Atmung und Gefühlen auf die Herzratenvariabilität (HRV), die die Abstände der einzelnen Pulsschläge im zeitlichen Verlauf angibt.

## Beginnen Sie mit ersten, kleinen Schritten

Auch wenn die Wirkung von Achtsamkeitsübungen leicht zu verstehen ist, scheitert es in der Praxis oft an der regelmäßigen Umsetzung. Wir unterschätzen die Macht unserer Gewohnheiten. Gewohnheiten ändern wir nicht durch Wissen oder einen fulminanten, eindrucksvollen Riesenschritt, sondern durch kleine, kontinuierliche und vor allem realistisch umsetzbare Schritte. Eine Herausforderung ist deshalb, die Integration und beständige Anwendung der Übungen in unseren hektischen betriebsamen Alltag. Eine weitere Herausforderung ist es, uns bewusst zu machen, auf was für einem hohen Belastungsniveau wir uns befinden und was es tatsächlich bedeutet, von der hohen Anspannung bzw. Belastung wirklich "runterzukommen".

Ich fange mit dem "Runterkommen" an. Hier ist es wie mit der körperlichen Fitness: Wenn Sie nicht regelmäßig trainieren, sind Sie einfach nicht fit und Sie können nicht sofort einen Fünf-Kilometer-Lauf absolvieren. Genauso verhält es sich mit unserer emotionalen und mentalen Fitness: Wenn Sie nie von ihrem hohen Stresslevel herunterkommen und den ganzen Tag – über mehrere Wochen, Monate, vielleicht sogar Jahre – auf einem hohen Level sind, fällt es Ihnen erst einmal schwer, schnell umzuschalten und einen Zustand echter Gelassenheit zu erzeugen, manchmal ihn überhaupt noch zu erkennen. Sie empfinden Ihren aktuellen Zustand als normal, denn Sie haben ja keinen direkten Vergleichswert.

Hinzu kommt: Wir sind gut informiert, wie wir körperliche Fitness trainieren können. Über emotionale und mentale Fitness und wie wir diese positiv beeinflussen können, wissen wir dagegen nur sehr wenig. Diese Zusammenhänge sind noch relativ neu und haben bisher noch wenig Eingang in unsere Ausbildungs- und Arbeitswelt gefunden.

Deshalb ist es so elementar, dass Sie tatsächlich mit einer einfachen aber sehr wirksamen Übung wie der Herzatmung anfangen. Denn alles beginnt mit dem ersten, kleinen Schritt.

## Feste Übungszeiten einrichten

Um die Herzatmung in Ihren Arbeitsalltag zu integrieren, suchen Sie sich feste Zeiten/Gelegenheiten zu denen Sie die Übung täglich absolvieren. Zu Beginn des Arbeitstages, zum Abschluss des Arbeitstages oder vor dem Zu-Bett-gehen. Achten Sie vor allem auf die Wirkung der Übung und welche Rahmenbedingungen für Sie besonders förderlich sind, um diese gut einüben zu können. Wenn sie die Übung beispielsweise an Aktivitäten koppeln, die sie sowieso regelmäßig durchführen, wird es schneller und leichter zur Routine. Und sie können die Wirkung schneller auch in stressigen Situationen erzeugen.

Vielleicht visualisieren Sie ein wenig, wenn Ihnen das gefällt: Sie atmen Kraft und Energie oder Gelassenheit ein und den Stress/die Anspannung aus. Forcieren Sie nichts, strengen Sie sich nicht an. Versuchen Sie einfach ein wenig langsamer und tiefer zu atmen als gewöhnlich. Achten Sie auf jede positive Veränderung, auch wenn Sie Ihnen klein und unbedeutend erscheint.

Damit Sie die Übung regelmäßig absolvieren, sind Erinnerungen sinnvoll. Tragen Sie die Übung als Serientermin in Ihren Kalender ein. Oder heften Sie ein Post-it an Ihrem Computer-Bildschirm. Stecken Sie sich ein Kärtchen mit dem Wort Runterkommen oder Herzatmung oder einem dazu passenden Bild in die Tasche oder arbeiten Sie mit Erinnerungssteinen, die Sie sich in die Tasche stecken.

Die ITler unter Ihnen kennen den Belastungstest – einen Test unter möglichst realitätsnahen Bedingungen. Das können Sie hier auch mal ausprobieren. Suchen Sie sich einen Tag in Ihrer Arbeitswoche aus und machen Sie ihn zum "Herzatmungs-Tag". Machen Sie die Übung an diesem Tag stur und regelmäßig einmal in jeder Stunde. Egal, was Sie gerade tun. Wenn Sie in einem Meeting sind, gehen Sie zwischendurch einfach kurz auf die Toilette. Ergänzen Sie an diesem Tag auch Ihre Energiebilanz und tragen Sie die Wirkung (vorher/nachher) ein. So können Sie die Auswirkungen des Umschaltens aus dem Stress-Modus auf Ihren Berufsalltag, Ihre Arbeitsergebnisse und Ihren Energielevel am Ende des Arbeitstages am besten wahrnehmen.

Auch wenn Sie den „Herzatemungs-Tag“ nicht durchführen. Probieren Sie diese vermeintlich einfache Übung auf jeden Fall einmal in einer wirklichen Belastungssituation aus. Sie werden erstaunt sein, welche Wirkung Sie damit erzielen.

## Beispiel

Eine meiner Klientinnen erzählte mir, dass sie die Übung in folgender Situation angewandt hat: Sie war sehr gestresst von einem anstrengenden Tag und hatte am Ende des Tages noch ein Gespräch mit einer Teamkollegin. Diese Kollegin hatte eine ihr zugewiesene Projektaufgabe nicht so erledigt, wie sie sich das vorgestellt hatte. Der Ladestatus ihrer inneren Batterie war durch den anstrengenden, vergangenen Tag schon sehr am Limit.

Sie spürte, wie sie langsam, aber sicher, die Geduld verlor, und kurz davor war, die Kollegin in scharfem Ton anzugehen, dass es so wirklich nicht geht. Dann besann sie sich, atmete die paar Minuten ruhig durch ihr Herz aus und ein und spürte, wie sich ihre Perspektive veränderte. Auf einmal wurde ihr klar, dass ihre Kollegin vielleicht einen ebenso anstrengenden Tag hinter sich hatte. Sie spürte wie in ihr Mitgefühl für die Kollegin aufkam. Dass sie beide erst einmal ihre unterschiedlichen Erwartungen abklären sollten. Dass es um eine gemeinsame Lösung geht und dass sie mit einer Schuldzuweisung an dieser Stelle nur Abwehr erzeugt hätte. So konnten beide das Thema konstruktiv angehen, eine Lösung finden, und den Tag mit einem guten Gefühl abschließen.

## Seien Sie geduldig mit sich selbst

Verurteilen Sie sich niemals dafür, dass Sie irgendetwas nicht gut genug erledigt haben. Das führt nämlich zu der gleichen Wirkung, wie beim oben dargestellten Beispiel mit der Teamkollegin. Verurteilungen und Schuldzuweisungen – auch im inneren Dialog mit uns selbst – führen zu Blockaden und Abwehrhaltung.

Konkret heißt das: Schauen Sie wohlwollend auf Ihre Energiebilanz. Wenn Sie an einem Tag zu viele Abbuchungen haben, verurteilen Sie sich nicht dafür. Sondern machen Sie sich klar, dass Sie gerade ein paar wichtige Erkenntnisse gewonnen haben. Seien Sie dankbar sich selbst gegenüber, dass Sie bereit sind, sich solchen, eher unangenehmen Wahrheiten zu stellen.

Wenn Sie es nicht geschafft haben, die Übungen wie geplant durchzuführen: Wertschätzen Sie auch hier ihre Erkenntnisse und nutzen Sie diese, um Ihre Vorgehensweise anzupassen bzw. für die Durchführung einen für Sie passenderen Rahmen zu gestalten.

Und vor allem spüren Sie die Kraft der Ereignisse auf der Einzahlungsseite Ihrer Energiebilanz. Die Energie, die durch die positiven Gefühle ausgelöst wird. Vielleicht wird Ihnen dabei erstmalig wieder bewusst, welche Kraft in diesen Ereignissen liegt und dass diese Aktivitäten oft einfach im Tagesgeschehen untergehen, ohne dass wir sie bewusst wahrnehmen. Um positive Gefühle in Ihrem Gedächtnis abzuspeichern, müssen Sie diese mindestens für 30 Sekunden möglichst intensiv und bewusst spüren – so der Neuropsychologie Rick Hanson.

Das Wichtigste ist, dass Sie am Ball bleiben, nicht, dass Sie in jedem Fall und möglichst schnell herausragende Ergebnisse erzielen oder Ihre eigenen Erwartungen erfüllen. Gerade unser hoher Leistungsanspruch ist oft kontraproduktiv, das habe ich allzu oft feststellen müssen.

## Fazit

Die Entdeckung der inneren Erfolgsfaktoren – Gefühle, Gedanken und unsere innere Einstellung – hat gerade erst begonnen. Dennoch gibt es bereits viele gute Ansätze, Hilfsmittel und Methoden die Ihnen helfen, ihre emotionale und mentale Fitness gezielt zu erweitern. Die wissenschaftliche Forschung findet immer mehr Belege und Zusammenhänge – z.B. zur positiven Wirkung von Meditation auf unsere Leistungsfähigkeit. Zur Umsetzung der Erkenntnisse, müssen in den Unternehmen noch einige Voraussetzungen geschaffen werden, die in unserer aktuellen Arbeitswelt bisher eher wenig Beachtung finden. Es sind vor allem mehr Bewusstheit und Achtsamkeit im Umgang mit uns selbst und anderen. Sonst werden wir die Wirksamkeit dieser inneren Erfolgsfaktoren nicht wahrnehmen können. Und uns immer wieder fragen, warum wir an bestimmten Punkten nicht weiterkommen bzw. mit herkömmlichen Problemlösungen scheitern.

## Literatur

- Childre, Doc, Cryer, Bruce: Vom Chaos zur Kohärenz. HerzIntelligenz im Unternehmen, VAK Verlags GmbH, 2000
- Davidson, Richard., Begley, Sharon: Warum wir fühlen, wie wir fühlen. Wie die Gehirnstruktur unsere Emotionen bestimmt und wie wir darauf Einfluss nehmen können. Arkana Verlag 2012
- Dispenza, Jo: Schöpfer der Wirklichkeit - Der Mensch und sein Gehirn - Wunderwerk der Evolution, KOHA Verlag, 2010
- 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 innere Stärke durch Achtsamkeit., Irisana Verlag, 2014
- Kabat-Zinn, Jon; Valentin, Lienhard: Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit, Arbor-Verlag, 2014 (Audiobook)
- Kabat-Zinn, Jon; Kierdorf, Theo (Übersetzer): Im Alltag Ruhe finden: Meditationen für ein gelassenes Leben, Knauer MensSana, 2015
- Marx, Susanne: HerzIntelligenz® kompakt. Gesund und gelassen, klar und kreativ, VAK, 2012.
- Ott, Ulrich: Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst, O. W. Barth, 2010



Tipp – Selbstmanagement

## Der erste Schritt zur Veränderung

# So ent-sorgen Sie Ihre Blockaden

*"Ehe du zu handeln beginnst, sei dein Geist frei von Zweifel."*

Fjodor M. Dostojewsky, russischer Dichter (1821-1881)

Kennen Sie das? Sie möchten einen neuen Projektauftrag an Land ziehen und während Sie darüber nachdenken, kommen Ihnen Bedenken: Was, wenn Sie eine umfangreiche Präsentation erstellen und der Kunde sich für eine andere Firma entscheidet? Oder wenn Sie den Auftrag bekommen und sich der Kunde als schwierig herausstellt – so wie beim letzten Mal?

Denken Sie bei anstehenden Aufgaben häufig an vergangene Negativerlebnisse? Wenn ja, sollten Sie solche und andere blockierenden Gedanken zunächst beiseite räumen, damit Sie richtig loslegen können.

Der Begriff "Ent-Sorgen" trägt zwei Bedeutungen in sich:

- Zum einen steckt darin, sich von Sorgen frei zu machen, und
- zum anderen, Blockaden zu entsorgen im Sinne von wegzuwerfen.

Beides trifft zu. In diesem Tipp zeige ich Ihnen, wie Sie sich in zwei Schritten von hinderlichem Gedankenballast befreien.

## Ent-Sorgen – erster Schritt zur Veränderung

Das Ent-Sorgen stellt den ersten Schritt für jede Veränderung dar. Deshalb wende ich diesen sog. "Shortcut" immer als einen festen Bestandteil meines Mental- und Wanderseminars "Der Aufstieg zum Zugspitzgipfel" an. Ein mentaler Shortcut ist eine Denkformel. Mit ihrer Hilfe können Sie sich sekundenschnell in den optimalen emotionalen, mentalen und körperlichen Zustand bringen. Sie laufen zur Bestform auf – immer dann, wenn Sie es brauchen!

Am Abend vor dem Marsch bereite ich meine Teilnehmer mit einem Mentalseminar auf die achtstündige Wanderung vor. Der Weg von unserem Start in Ehrwald über die Gatterl-Route führt über 2.000 Höhenmeter. Ungeübten geht das an die Substanz. Meine Bergführer achten darauf, dass die Teilnehmer auf dem Gipfelmarsch nur das Nötigste mitnehmen. Wer zu viel in den Rucksack packt, belastet sich unnötig und begrenzt seinen Bewegungsradius.

### Den mentalen Rucksack leichter machen

Das Bild des Rucksacks lässt sich gut auf die mentale Vorbereitung übertragen. Ich Sorge dafür, dass die Teilnehmer mit dem Shortcut "Ent-Sorgen" allen Ballast aus ihrem mentalen Rucksack werfen. Ängste und Zweifel können noch kurz vor dem Start auftauchen: Manch einer fragt sich in dem Moment: "Mache ich das Richtige?"

#### Autor



#### Thomas Schlechter

Motivationstrainer, Coach,  
Verleger, Buchautor und  
Hochleistungssportler

Kontakt: [ts@enerise.de](mailto:ts@enerise.de)

Mehr Informationen unter:

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



Wie ist die Wetterprognose?" Die Teilnehmer haben zwar am Vorabend gelernt, mit solchen blockierenden Gedanken umzugehen, doch oft kommen diese gewohnheitsmäßig wieder hoch. Unser erfahrener Tiroler Bergwanderführer Gerd sagt dann: "Des packsch scho. Gemma." Und die Gruppe setzt sich in Bewegung.

Wer schon mal ein Projekt im Unternehmen durchgeboxt hat oder eine Tageswanderung unternommen hat, weiß: Wenn es schwierig wird, tauchen die Bedenken wieder auf. Auf unserer Tour passiert das spätestens im Geröllhang. Bei jedem Schritt rutscht der Fuß um die Hälfte zurück. Man kommt sich vor wie Sisyphos aus der griechischen Mythologie. Ähnlich wie er, der dazu verdammt ist, wieder und wieder einen Felsbrocken den Berg hochzurollen, fragt man sich zweifelnd: "Schaffe ich das noch?" Und in dem Moment wiederholt jeder Teilnehmer den Shortcut "Ent-Sorgen" und unterbricht damit dieses blockierende Denkmuster. Das befreit und das Wandern macht wieder Spaß.

## Bewusstes Vorgehen gegen die evolutionäre Prägung

Verzögerungen oder Widerstände bei der Arbeit lösen ähnliche blockierende Gefühle und Gedanken aus. Dieses Muster liegt in der evolutionären Prägung des Menschen. Und: Negative Erfahrungen bleiben besser in Erinnerung als positive. Schmerzhaftes Verlorene, Fehler oder Rückschläge sitzen hartnäckig in unserem Gedächtnis fest, um uns vor erneutem Schmerz zu schützen. Das ist auf der einen Seite gut, auf der anderen Seite stören blockierende Gedanken wichtige Vorhaben und gewünschte Veränderungen.

Manche von uns halten sich so von ihrem Gipfelsieg im Leben ab – auch im Beruf. Als Bedenkenträger setzen sie sich erst gar kein Ziel, weil sie daran zweifeln, es zu erreichen. Sie mühen sich unter der schweren Last ihrer Bedenken ab und kommen nur langsam, wenn überhaupt vorwärts.

Das "Ent-Sorgen" löst auch im beruflichen Alltag mentale Blockaden. Fangen Sie jetzt damit an.

## Praxisanleitung fürs Ent-Sorgen

### Erster Schritt: Spüren Sie Ihre größten Blockaden auf

Überlegen Sie:

- Was beult meinen mentalen Rucksack aus?
- Welche Hypotheken der Vergangenheit trage ich mit mir?
- Welche blockierenden Gedanken halten mich davon ab, mein nächstes Ziel oder den Gipfel in meinem Leben zu erreichen?
- Welche Geschichte erzähle ich mir selbst und halte mich damit zurück?

Schauen Sie doch einmal in Ihrem Kopf nach. Schreiben Sie alle Blockaden auf, die Sie dort finden und die Sie im Leben behindern. Gehen Sie danach die Liste der Mentalbremsen durch, die in Bild 1 auf der nächsten Seite dargestellt sind, und prüfen Sie, ob Sie Ihre persönliche Liste noch weiter ergänzen müssen.

## Zwischencheck

Überprüfen Sie bei jedem Punkt auf Ihrer Liste, ob es sich dabei um eine mentale Blockade oder eine reale Angst handelt.

Bei der realen Angst liegt eine bedrohliche Gefahrensituation vor. Wenn Sie sich z.B. in 50 Metern Höhe ungesichert in einer Felswand befinden und nicht gerade Weltmeister im Freeclimbing sind, handelt es sich durchaus um eine reale Angst abzustürzen. Diese Angst signalisiert Ihnen, Sie sollten angepasst reagieren, indem Sie sich den Klettergurt anziehen und in die Sicherung einhängen.

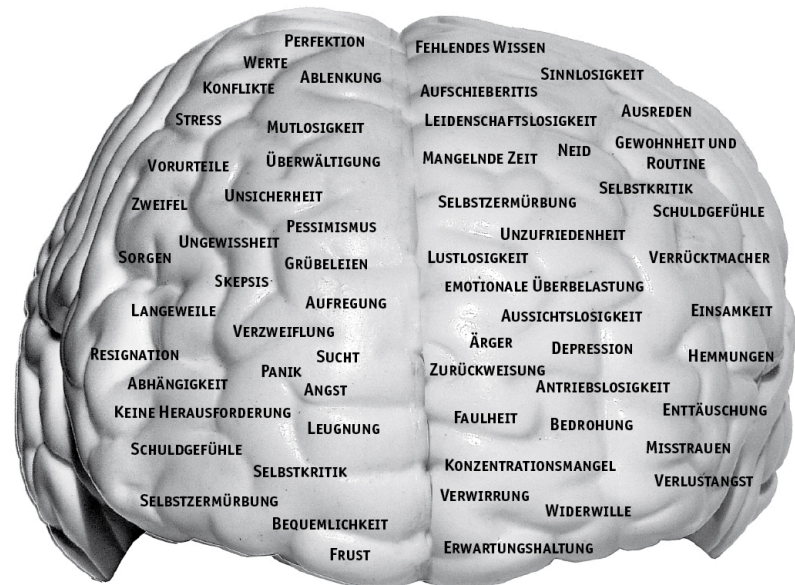


Bild 1: Geistige Blockaden.

Bei einer realen Angst handelt es sich somit auch nicht um eine mentale Blockade. Deshalb sollten Sie diesen Punkt auch gleich von der Liste entfernen.

## Zweiter Schritt: Werfen Sie Ihre Blockaden weg!

### Streichen Sie die Listenpunkte durch

Auf Ihrer Liste sollten nun die mentalen Blockaden stehen, die Sie aktuell von Ihrem Ziel abhalten. Um den Gipfel zu erreichen, müssen Sie sich von diesen inneren Saboteuren befreien, indem Sie diese einfach "ent-sorgen".

Gehen Sie die Liste nun Punkt für Punkt durch. Streichen Sie jede Blockade fest durch und sagen zu jeder einzelnen laut: "Dich kann ich jetzt nicht gebrauchen."

### Zerknüllen Sie die Liste

Sind Sie die ganze Liste durchgegangen und haben alle Mentalbremsen ausgestrichen, zerknüllen Sie das Blatt und verabschieden Sie sich von ihnen. Werfen Sie den Knäuel genussvoll in hohem Bogen in den Papierkorb. Freuen Sie sich, dass Sie getroffen und die Blockaden versenkt haben. Denken Sie ab jetzt nur noch an Ihre Stärken, Talente und Fähigkeiten. Schauen Sie nach vorn.

Bedenken Sie, dass die positiven Auswirkungen der Übung immer nur eine bestimmte Zeit lang anhalten. Dann sollten Sie den Shortcut wiederholen. Ähnlich wie der tägliche Müll sammeln sich immer wieder neue, blockierende Gedanken im Kopf. Die müssen Sie erneut im Papierkorb versenken. Entwickeln Sie am besten selbst ein Gespür dafür, wie regelmäßig Sie das Ent-Sorgen anwenden sollten.

## Fazit

Nichts behindert einen Menschen so sehr wie seine gedanklichen Blockaden. Im Alltag tauchen immer wieder störende Gedanken auf und lösen Zweifel in uns aus. Und eins weiß ich sicher: Kein Zweifler hat jemals mit seinen Zweifeln jemand anderen groß gemacht – und schon gar nicht sich selbst!

Lassen Sie sich nicht weiter von Bedenken ausbremsen. Psychologen haben festgestellt, dass 90% von dem, was wir befürchten, nie eintritt. Und die 10% Probleme, die eintreffen, können wir spontan und intuitiv bewältigen. Wenn ein Zweifel auftaucht, gibt es nur ein wirkungsvolles Vorgehen dagegen: das "Ent-Sorgen". Das vertreibt Sorgen und schafft Platz für neue Ideen. Ihr erster Schritt zur Veränderung.

Fachartikel

Bewusster und objektiver entscheiden

## Welcher Entscheidungstyp sind Sie?

Regelmäßig Entscheidungen zu fällen, gehört zu Ihrem Arbeitsalltag als Projektleiter. Dies fängt mit der für Sie persönlich wichtigsten Entscheidung an, ob Sie einen Projektauftrag annehmen oder nicht, und geht mit Fragen weiter, wie z.B. "Welche Termine muss ich wahrnehmen, welche kann ich verschieben und welche kann ich absagen?" Sie müssen entscheiden, welche Aufgaben Sie welchen Projektmitarbeitern übertragen und wie Sie auf Terminverzögerungen reagieren. Auch müssen Sie Entscheidungen treffen, die das Projekt als Ganzes angehen, z.B. einen Unterauftragnehmer für ein Arbeitspaket einzukaufen.

Der Projektauftrag legt fest, was Sie als Projektleiter selbst entscheiden dürfen und bei welchen Entscheidungen Sie den Auftraggeber oder den Lenkungsausschuss beteiligen müssen. Diese Festlegung bildet Ihren Entscheidungsspielraum, steckt aber andererseits auch Ihre Verantwortung für die Entscheidungen und deren Folgen ab. Auch bei Entscheidungen, die Sie nicht alleine treffen können, wird von Ihnen erwartet, dass Sie die Entscheidung entsprechend vorbereiten – und dafür heißt es dann ebenfalls Entscheidungen zu treffen. Eine solche Entscheidung kann z.B. sein, dem Lenkungsausschuss vorzuschlagen, den Projektumfang zu reduzieren, um den Termin für den Projektabschluss zu halten.

Welche Entscheidungen Sie treffen, wird dabei wesentlich davon beeinflusst, welche innere Einstellung Sie gegenüber Unsicherheiten und Risiken haben.

In diesem Artikel erfahren Sie,

- welche Entscheidungstypen es in Reinform gibt,
- welche Vor- und Nachteile jeder Entscheidungstyp in sich birgt,
- wie Sie durch eine Selbstanalyse erkennen, welche Entscheidungstypen in Ihrer Persönlichkeit überwiegen, und
- wie Sie Ihre Entscheidungen bewusster treffen und Fehlentscheidungen vermeiden können.

## Das eigene Entscheidungsverhalten entscheidet mit

Entscheidungen haben immer auch eine emotionale Seite, denn Unsicherheit und Risiko können bei einer Entscheidung nur bis zu einem gewissen Grad verringert werden. Zwei Menschen treffen in der gleichen Situation nur selten dieselbe Entscheidung. Persönliche Erfahrungen und eine unterschiedliche Wahrnehmung der Situation beeinflussen die Entscheidung. Deshalb ist jede Entscheidung auch immer subjektiv. Das eigene Entscheidungsverhalten zu kennen, ist ein erster Schritt, die eigenen Entscheidungen zu objektivieren.

Autor



**Dr. Tomas Bohinc**

Akad. Berater f. Teams in  
Organisationen, PMP,  
Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft  
Skills und Karriere

Kontakt: [Tomas@Bohinc.de](mailto:Tomas@Bohinc.de)

Mehr Informationen unter:

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

Es gibt sechs typisierte Verhaltensweisen beim Treffen von Entscheidungen, die jeweils die Entscheidungen in eine bestimmte Richtung beeinflussen. Jeder Mensch trägt alle Aspekte der hier dargestellten typisierten Verhaltensweisen in unterschiedlich starker Ausprägung in sich. Optimal wäre es, dass bei einer Entscheidung alle Aspekte gleichermaßen zum Tragen kommen. Wenn Sie wissen, in welche Richtung Ihr Entscheidungsverhalten tendiert, können Sie entsprechend gegensteuern und mögliche Nachteile ausgleichen.

## 1. Extrovertiertes Entscheidungsverhalten

Menschen, die ein stark extrovertiertes Entscheidungsverhalten an den Tag legen, analysieren ein Problem, indem Sie verschiedene Lösungen mit Kollegen diskutieren, bevor sie ihre Entscheidung fällen. Sie holen sich Rat bei anderen, da sie davon überzeugt sind, dass sie im Zwiegespräch mit anderen die beste Lösung finden.

## 2. Introvertiertes Entscheidungsverhalten

Eher introvertierte Menschen treffen schwierige Entscheidungen lieber alleine und verlassen sich dabei ausschließlich auf ihr eigenes Urteilsvermögen. Sie sind überzeugt davon, dass sie ihre Entscheidungen am besten alleine treffen können. Sich mit unterschiedlichen Meinungen auseinandersetzen zu müssen, empfinden sie als störend und die Entscheidung erschwerend.

## 3. Analytisches Entscheidungsverhalten

Menschen mit einem ausgeprägt analytischen Entscheidungsverhalten "durchleuchten" jede Handlungsalternative gerne ganz genau, bevor sie sich für eine entscheiden. Deshalb ist es für sie sehr wichtig, über jede Entscheidungsoption und ihre Konsequenzen präzise und bis in Detail informiert zu sein.

## 4. Ganzheitliches Entscheidungsverhalten

Menschen mit einem stark ganzheitlichen Entscheidungsverhalten versuchen, ihre Entscheidungen immer mit Blick auf die übergeordneten Ziele zu treffen. Zu viele Detailinformationen sehen Sie als hinderlich für ihre Entscheidungen an, denn sie verhindern den Blick auf das Ganze.

## 5. Rationales Entscheidungsverhalten

Rational denkende Menschen wägen die Vor- und Nachteile einer Entscheidung ab, bevor sie diese treffen. Für sie zählen nur Sachargumente und sie stützen sich bei der Entscheidung auf nachprüfbare Kriterien, wie Zahlen, Daten und Fakten.

## 6. Emotionales Entscheidungsverhalten

Menschen, die ein besonders emotionales Entscheidungsverhalten haben, müssen von ihrer Entscheidung im tiefsten Inneren überzeugt sein. Sie verlassen sich dabei überwiegend auf ihr Gefühl und treffen Entscheidungen "aus dem Bauch" heraus. Dabei entscheiden sie auch mal spontan, ohne lange zu überlegen.

Jede der genannten Entscheidungsverhaltensweisen bietet Vor- und Nachteile (Tabelle 1).

| Entscheidungsverhalten | Vorteil   | Nachteil  |
|------------------------|---|---|
| extrovertiert          | ein großes Meinungsspektrum wird in die Entscheidung einbezogen   | Die eigene berechnete Meinung kann durch Wahrnehmung der Meinung anderer völlig "aus dem Blick" geraten.  |
| introvertiert          | Die Entscheidung wird nicht durch die Meinung anderer beeinflusst.  | Die Informationsbasis für die Entscheidung bleibt auf die eigene Wahrnehmung beschränkt und wesentliche Aspekte können übersehen werden.                                  |
| analytisch             | Vor- und Nachteile und die Konsequenzen einer Entscheidung werden genau abgewogen und analysiert.                                 | Die Analyse benötigt Zeit und wichtige Entscheidungen werden manchmal nicht schnell genug getroffen, weil die Analyse noch nicht abgeschlossen ist.                       |
| ganzheitlich           | Die Entscheidung wird im Kontext des Gesamtzusammenhangs getroffen und berücksichtigt übergeordnete Ziele.                        | Details, die für die Entscheidung relevant sein können, werden nicht oder nicht genügend wahrgenommen. So werden die Konsequenzen der Entscheidung nicht richtig erfasst. |
| rational               | Entscheidung ist unbeeinflusst von subjektiven und gefühlsmäßigen Elementen und wird rein auf der Basis der Faktenlage getroffen. | Indikatoren für Risiken, die sich in einem "schlechten Bauchgefühl" äußern, werden ausgeblendet.  |
| emotional              | Entscheidungen werden schnell getroffen, da eine ausführliche Analyse nicht durchgeführt werden muss.                             | Rationale Aspekte der Entscheidung werden ausgeblendet und die Entscheidung wird auf einer ungenügenden Informationsbasis getroffen.                                      |

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Entscheidungsverhalten.

## Analyse des Entscheidungsverhaltens

So analysieren Sie Ihr persönliches Entscheidungsverhalten. Schreiben Sie fünf Entscheidungen aus Ihrem Projektalltag auf und beantworten Sie für diese die folgenden Fragen:

- Was war das Problem?
- Welche Entscheidung habe ich getroffen?
- Wie hat sich die Entscheidung bewährt?

In einem zweiten Schritt betrachten Sie jede der fünf Entscheidungen erneut und kreuzen Sie in der Tabelle an, wie stark die jeweilige Aussage für diese Entscheidung zutrifft (Tabelle 2).

| Entscheidungsverhalten  | stimme voll zu | stimme zu | fifty-fifty | trifft teilweise zu | trifft nicht zu |
|---|----------------|-----------|-------------|---------------------|-----------------|
| extrovertiert:<br>Ich habe andere in die Entscheidung einbezogen.             |                |           |             |                     |                 |
| introvertiert:<br>Ich habe die Entscheidung alleine gefällt.                  |                |           |             |                     |                 |
| analytisch:<br>Ich habe alle Fakten analysiert.                               |                |           |             |                     |                 |
| ganzheitlich:<br>Ich habe den Kontext der Entscheidung berücksichtigt.        |                |           |             |                     |                 |
| rational:<br>Für mich zählten nur nachvollziehbare Zahlen, Daten und Fakten.  |                |           |             |                     |                 |
| emotional:<br>Ich habe meinen "Bauch" bei der Entscheidung "sprechen" lassen. |                |           |             |                     |                 |

Tabelle 2: Analyse des Entscheidungsverhaltens.

Werten Sie Ihr Entscheidungsverhalten in den fünf verschiedenen Entscheidungssituationen aus und erstellen so Ihr Entscheidungsprofil. Je weiter links Sie die Kreuze in der Tabelle setzen, desto mehr tendieren Sie zu dem jeweiligen Entscheidungsverhalten.

Eine Vorlage zum Erstellen eines solchen Entscheidungsprofils steht Ihnen als Excel-Datei zum Download zur Verfügung. Im Reiter "Analyse" finden Sie eine Leertabelle, mit der Sie arbeiten können. Der Reiter "Beispiel" enthält das ausgefüllte Beispiel eines Entscheidungsprofils für einen Menschen, der extrovertiert, analytisch und rational entscheidet.

## Darauf sollten Sie achten

Wenn Sie herausgefunden haben, welcher Entscheidungstyp Sie schwerpunktmäßig sind, gibt es, abhängig vom Entscheidungstyp, bestimmte Dinge, auf die Sie achten sollten.

Anhand des folgenden Beispiels soll das Vorgehen, das für den jeweiligen Entscheidungstyp unterschiedlich ist verdeutlicht werden: Als Projektleiter müssen Sie entscheiden, welchen Dienstleister Sie damit beauftragen, ein Benutzerhandbuch für die von Ihnen entwickelte Software zu erstellen. Sie gehen dabei davon aus, dass von der professionellen Gestaltung des Handbuchs auch die Akzeptanz des Produkts bei den Anwendern abhängt.



## Extrovertiert

Entwickeln Sie zunächst eine eigene Meinung. Diese gleichen Sie dann mit den Meinungen anderer ab. Der letztgültige Maßstab für Ihre Entscheidung sollte immer Ihre eigene Meinung sein, nicht die anderer.

Als eher extrovertierter Entscheider sollten Sie zunächst Informationen über die in Frage kommenden Dienstleister einholen und sich auf dieser Basis eine eigene Meinung bilden. Erst in einem zweiten Schritt ist es sinnvoll, die Kollegen nach ihrer Meinung zu fragen. Die Rückmeldungen gleichen Sie dann mit Ihrer eigenen Einschätzung ab und treffen so Ihre Entscheidung.

## Introvertiert

Beziehen Sie Informationen und Meinungen von anderen ein, um die eigene Informationsbasis zu verbreitern.

Als stark introvertierter Entscheider sollten Sie ganz bewusst Kollegen um Rat fragen, die bereits in ähnlichen Situationen Dienstleister beauftragt haben. Sie können diese gezielt um Referenzen bitten, aber auch um Hinweise, auf welche Punkte Sie besonders achten sollten, wenn Sie einen Dienstleister zur Unterstützung hinzuziehen wollen.

## Analytisch

Achten Sie bei der Analyse des Problems und der Handlungsoptionen immer auf die Zeit, die Ihnen zur Verfügung steht.

Konzentrieren Sie sich bei der Auswahl des Dienstleisters nicht nur auf die Kriterien Ihres mit analytischem Blick erstellten Anforderungskatalogs, sondern berücksichtigen Sie, dass Sie beim Rückgriff auf einen Dienstleister, der bereits für das Unternehmen gearbeitet hat, oder sogar auf den "Haus-und-Hof"-Dienstleister deutlich Zeit sparen können. Vertrauen Sie auch einmal auf die Erfahrungen der Kollegen im Unternehmen und erleichtern Sie sich so die Entscheidung.

## Ganzheitlich

Stellen Sie das zu entscheidende Problem in den Mittelpunkt Ihrer Überlegungen und betrachten Sie das Problem unabhängig von den Rahmenbedingungen des Projekts.

Bei der Auswahl eines Dienstleisters sollten detaillierte Informationen über mehrere Dienstleister eingeholt werden. Dies verhindert, dass Sie sich vorschnell für einen etablierten Dienstleister entscheiden. Denn so stellt sich vielleicht heraus, dass ein bisher nicht eingesetzter Dienstleister besser geeignet ist.

## Rational

Konfrontieren Sie die rationale Entscheidung mit dem eigenen Gefühl und achten Sie auf eine ausgewogene Betrachtungsweise.

Auf das Beispiel bezogen bedeutet dies, dass Sie zunächst ganz spontan und ohne Nachzudenken einen Dienstleister auswählen. Erst in einem zweiten Schritt gehen Sie rational mit einem Kriterienkatalog ran und überlegen, welcher Dienstleister der beste ist. Dann vergleichen Sie das Ergebnis. Wenn Sie feststellen, dass Sie auf beiden Wegen auf den gleichen Dienstleister gekommen sind, erhöht sich für Sie die emotionale Sicherheit, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Stimmt das Ergebnis nicht überein, sollten Sie noch prüfen, ob auch rational etwas für die Wahl des emotional ausgewählten Dienstleister spricht, bevor Sie die endgültige Entscheidung treffen.

## Emotional

Durchdenken Sie Ihre Entscheidung auch rational und verlassen Sie sich nicht nur auf Ihr "Bauchgefühl".

Selbst, wenn Sie sich ganz sicher sind, spontan einen geeigneten Dienstleister zu kennen, sollten Sie vor Ihrer abschließenden Entscheidung noch einen Dienstleistervergleich durchführen.

## Entscheidungen objektivieren – emotionale Blockaden lösen

Viele Entscheidungen werden nicht getroffen, weil man sich nicht entscheiden kann. Dies trifft dann zu, wenn der Druck, unter dem die Entscheidung getroffen werden muss, sehr groß ist oder die Konsequenzen der Entscheidung seelisch belasten oder sogar Angst auslösen. Die Fähigkeit zu entscheiden, ist in diesen Situationen blockiert. Aber auch unbewusste Motive und Vorurteile bestimmen mit, welche Entscheidungen wir treffen. Angst und persönliche Vorbehalte sind schlechte Ratgeber bei Entscheidungen. Bevor Sie in solchen Situationen eine Entscheidung fällen, sollten Sie Distanz zu diesen Empfindungen gewinnen.

Sie stellen Ihre Entscheidungen dann auf eine sichere Grundlage, wenn Sie diese frei von Druck und nicht-bewussten Einflüssen treffen. Angst entsteht vor allem dann, wenn mit der Entscheidung persönliche Konsequenzen verbunden sind, z.B. wenn Sie als Projektleiter eine Entscheidung gegen die Meinung eines einflussreichen Stakeholder, z.B. den eigenen Vorgesetzten, treffen. Persönliche Vorbehalte wirken z.B., wenn Sie als Projektleiter einen Auftragnehmer für nicht leistungsfähig halten, nur weil Sie beim letzten Projekt in der Zusammenarbeit einen persönlichen Konflikt hatten, dieser Auftragnehmer aber objektiv gesehen alle Anforderungen, die Sie an ihn stellen, bestens erfüllt.

Die folgenden zwei Techniken können Ihnen dabei helfen, Ihre Entscheidungen zu objektivieren und emotionale Blockaden zu lösen, die durch Angst oder persönliche Vorbehalte hervorgerufen werden.

## Emotionale Distanz zur Entscheidungssituation gewinnen

Überlegen Sie sich unterschiedliche Perspektiven, aus denen Sie die Entscheidungssituation betrachten. Tun Sie so, als wäre jede dieser Situationen real. Hier einige Beispiele:

- **anderer Projektleiter:** Was wäre, wenn nicht Sie, sondern ein Kollege die Entscheidung fällen müsste? Wie würde er entscheiden?
- **Vorbild:** Wie würde Ihr Vorbild entscheiden? Welche Prinzipien wären bei seiner Entscheidung wichtig?

- **neuer Zeithorizont:** Was wäre, wenn Sie die Entscheidung in einem Jahr fällen? Was hätte sich bis dahin verändert?
- **anderes Umfeld:** Wie würden Sie entscheiden, wenn Sie ein Kind im Kindergarten wären? Auf das Dienstleister-Beispiel bezogen würden Sie vielleicht den Dienstleister wählen, der Ihnen Beispielhandbücher vorgelegt hat, die am buntesten illustriert sind.

Diese Technik der Distanzierung funktioniert sehr gut, wenn es Ihnen gelingt, sich intensiv in die verschiedenen Situationen hineinzusetzen. Nachdem Sie so emotionalen Abstand gewonnen haben, können Sie sich wieder mit der erforderlichen Entscheidung auseinandersetzen.

## Die eigene Wahrnehmung objektivieren

In manchen Entscheidungssituationen haben wir von Anfang an eine Präferenz für die eine Alternative. Dies hat etwas damit zu tun, dass unsere Wahrnehmung durch Vorurteile geprägt ist. Insbesondere dann, wenn die Entscheidungssituationen unübersichtlich sind. Die Reduzierung von Komplexität ist hilfreich, weil wir uns aufgrund der Erfahrung auf die wesentlichen Dinge konzentrieren. Aber gerade bei Entscheidungen kann es fatal sein, wenn wir die Komplexität der Sachlage zu wenig berücksichtigen.

Die Technik der Wahrnehmungsobjektivierung beruht darauf, die subjektive und eingeschränkte Wahrnehmung zu erweitern, damit Sie das, was Sie unbewusst ausblenden, ebenfalls in Ihr Blickfeld bekommen. Achten Sie dabei auf folgende Aspekte:

- **neue Informationen:** Informationen, die für uns neu sind, widmen wir mehr Aufmerksamkeit als Altbekanntem. Dies birgt die Gefahr, dass wir diese Informationen überbewerten. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit auch bereits Bekanntem widmen.  
So sollten Sie z.B. einen Dienstleister, der bereits einmal in der engeren Auswahl war, aber nicht zum Zuge kam, auch bei einer erneuten Dienstleistersuche in Betracht ziehen.
- **eigene Werte:** Sachverhalte, die den eigenen Wertvorstellungen entsprechen, nehmen wir positiv wahr. Alles, was diesen nicht entspricht, fassen wir eher negativ auf. Machen Sie sich deshalb bewusst, welches Ihre persönlichen Wertvorstellungen sind, bevor Sie entscheiden.  
So bevorzugen Sie bei der Auswahl den Dienstleister, dessen Beispielhandbuch Ihrem persönlichen Stil am ehestens entspricht. Um aber eine ausgewogene Entscheidung treffen zu können, sollten Sie bei der Entscheidung bewusst Kollegen nach ihrer Meinung fragen, von denen Sie wissen, dass Sie einen anderen Geschmack haben wie Sie.
- **relative Bewertung:** Die Bewertung von Sachverhalten ist relativ. Sie ist geprägt von dem Eindruck, den wir gewonnen haben.  
So bewerten Sie z.B. die Arbeitsleistung eines Projektmitarbeiters als sehr gut, bis Sie bemerken, dass ein anderer Projektmitarbeiter seine Arbeitspakete in deutlich besserer Qualität abliefert. Entwickeln Sie deshalb möglichst objektive Bewertungsmaßstäbe, um die Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter zu beurteilen.
- **Ausblenden von Risiken:** Unser Gehirn neigt dazu, negative Wahrnehmungen auszublenden. Richten Sie daher Ihren Blick bewusst auf mögliche negative Konsequenzen Ihrer geplanten Entscheidung.

Wahrnehmungsfallen können Sie vermeiden, wenn Sie andere bei Entscheidungen hinzuziehen. Ihre Wahrnehmung wird objektiver, wenn Sie erfahrene Kollegen oder externe Experten um Rat fragen. Zu pessimistische Einschätzungen können Sie vermeiden, wenn Sie z.B. junge Projektmitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbeziehen; zu optimistische Einschätzungen, wenn Sie auch die Meinung der Bedenken träger unter den erfahrenen Projektmitarbeitern berücksichtigen.

## Fazit

Gute Entscheidungen auf der Grundlage aller relevanten Informationen möglichst objektiv zu fällen ist eine Kunst. Diese Objektivität erreichen Sie, wenn es Ihnen gelingt, die subjektiven Aspekte Ihres Entscheidungsverhaltens zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Je bewusster Ihnen Ihr eigenes Entscheidungsverhalten ist, umso besser wird Ihnen dies gelingen.

## Literatur

- Bohinc, Tomas: Führung im Projekt. Führungswissen für Projektleiter, Springer Gabler Verlag, Heidelberg 2012
- GABAL Verlag (Hrsg.): Entscheidungstechniken. Fünf Schritte zu einer professionellen Entscheidung, Offenbach 2006
- Simon, Walter: GABALS großer Methodenkoffer. Managementtechniken, GABAL Verlag, Offenbach 2008

Fachbeitrag

## Agieren statt reagieren

# "Entschleunigung" – Zeit nehmen für überlegte Entscheidungen

Die Geschwindigkeit, mit der Prozesse in unserem Wirtschaftssystem ablaufen, nimmt stetig zu. Auch Veränderungen innerhalb dieser Prozesse treten immer häufiger, abrupter und mit immer tiefgreifenderen Folgen auf. Das zeigen u.a. die Beispiele Conti/Schaeffler, VW/Porsche, GM/Opel/Magna. In Projekten ist dieser Effekt daran zu erkennen, wie häufig und in welcher Art und Weise Meetings verschoben, ungeplante Zusatzaufgaben dazwischen gedrängt, Projektmitarbeiter ausgewechselt oder Projektziele fort- bzw. umgeschrieben werden.

Diese steigende Flut von Veränderungen bringt Gefahren mit sich. Um leichter beschreiben zu können, worin diese Gefahren liegen und wie man ihnen begegnen kann, möchte ich zunächst einige Begriffe erläutern, die ich nachfolgend verwende.

Jede Veränderung, die in einem Projekt wirksam wird, "beschleunigt" das Projekt. Wird diese Beschleunigung zu hoch, können die am Projekt beteiligten Personen entscheidende Veränderungen und ihre Konsequenzen nicht mehr richtig wahrnehmen: Das Projekt gerät in einen Zustand der "Über-Schleunigung", d.h. in einen Zustand des Wahrnehmungsdefizits. Weil in diesem Zustand auch Gefahren, denen das Projekt ausgesetzt ist, nicht mehr wahrgenommen werden, fühlen sich die Mitarbeiter gut in dieser Situation. Scheitert das Projekt letztendlich, sind alle überrascht und können sich das nicht erklären.

Auch der gegenteilige Effekt ist möglich: Kann das Projekt auf Veränderungen nicht schnell genug reagieren, entsteht ein Handlungsdefizit: Alle Projektbeteiligten sind sich zwar bewusst, dass es Probleme gibt und Veränderungen notwendig sind. Sie sind jedoch nicht in der Lage, diese Veränderungen zu vollziehen, da sie keinen Ausweg finden – oder gar nicht mehr danach suchen. Das Projekt gerät so in eine "Unter-Schleunigung". Scheitert das Projekt schließlich, haben es zwar alle gewusst, die Erklärungen gehen jedoch in verschiedene Richtungen.

Ziel dieses Beitrags ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen, solchen Über- und Unterschleunigungen und den damit verbundenen Gefahren durch Methoden der "Entschleunigung" zu begegnen.

## Notlagen im Projekt durch "Entschleunigung" verhindern

Notlagen im Projekt sind für mich einerseits sachliche Ereignisse, die dazu führen, dass ein Projekt deutlich hinter den Ergebnis-Erwartungen zurückbleibt, und andererseits Entwicklungen in den Beziehungen der Teammitglieder, die dazu führen, dass ein Projektteam auseinander bricht.

### Autor



#### Norbert Lange

Seit 1998 freiberuflicher Coach, Führungskräfte-Trainer und Organisations-

entwickler. Spezialgebiet: "Entschleunigung"

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

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

Die Bewegung, die achtsam aus Über- und Unterschleunigungen heraus zu umfassenderer Wahrnehmung und angemessenem Handeln führt – und damit zu einem guten Ende der zuvor sachlich oder beziehungsmäßig bedrohten Projekte –, nenne ich "Entschleunigung".

## Methoden der Entschleunigung anwenden

Um Projekte aus Über- oder Unterschleunigungen herauszuführen, benötigen Sie:

- Zeit zum umfassenden Wahrnehmen,
- Zeit zum Finden einer angemessenen Handlung und
- Mut zum Ausführen ungewohnter Handlungen.

Mit den nachfolgend vorgestellten Methoden der Entschleunigung können Sie sich diese Ressourcen verschaffen.

### "Löcher in den Zeitstrom" einbauen

Umfassend wahrnehmen bedeutet, sich von vorgefertigten oder gewohnten Deutungen oder Lösungen für eine Situation zu trennen und die betreffende Situation aus immer wieder anderen Blickwinkeln zu betrachten. Dies beansprucht Zeit und setzt das Bedürfnis nach Reflektion voraus. In der Flut der Aufgaben und Veränderungen ist die Ressource Zeit allerdings meist knapp; Reflektionsräume werden deshalb nicht gesucht oder vorhandene Zeitfenster, die sich zur Reflektion eignen würden, zugunsten anderer Erfordernisse aufgegeben. Falls doch einmal Zeit zur Verfügung steht, wie z.B. zwischen der Arbeit an verschiedenen Projekten oder Aufgaben, dient sie meist nicht der Reflektion, sondern dazu, kommende Aufgaben vorzubereiten.

Zeit ist heutzutage die knappste Ressource und deshalb lautet die Grundübung der Entschleunigung: "Löcher in den Zeitstrom" einbauen. Sie können sofort damit beginnen, indem Sie feste Zeiten in Ihrem Terminplan blockieren. Damit tun Sie genau das, was jeder kluge Projektplaner ohnehin tut: Sie planen "Pufferzeiten" ein, die akute Über- oder Unterschleunigungssituationen aufnehmen können. Diese "Löcher im Zeitstrom" dienen einerseits als Zeiten, in denen nichts geschieht – jedenfalls nichts außer Wahrnehmen. Zum anderen haben diese Zeiten die Funktion, die von der Flut der Veränderungen ausgelösten Gedanken und Gefühle aufzunehmen – wie ein Rückhaltebecken ein Hochwasser in einer Flussaue.

Eine gute Dauer für ein Loch im Zeitstrom ist eine Stunde pro Woche oder ein Tag pro Monat. Zusätzliche Löcher im "Wahrnehmungs-Zeitstrom" können Routinetätigkeiten sein, bei denen man sich so frei und sicher fühlt, dass man seine Gedanken ohne Handlungs- oder Lösungsdruck auf die über- oder unterschleunigten Situationen richten kann.

Ziel umfassenden Wahrnehmens ist bei Überschnellungen, sich ein Bild davon zu machen, welche Veränderungen oder welche Konsequenzen aus Veränderungen bisher übersehen wurde. Den Ausgangspunkt dafür bilden kleinere Ungereimtheiten oder Auffälligkeiten. Bei Unterschleunigungen gilt es, ein für alle Beteiligten stimmiges Bild zu entwickeln, das erklärt, warum trotz des offensichtlichen Veränderungsdrucks nichts passiert. Ausgangspunkt dafür ist die Wahrnehmung der eigenen Empfindungen.

## Konsequentes Nicht-Handeln

Entschleunigen bedeutet nicht, langsamer zu handeln, sondern weniger zu handeln! Es geht darum, eine stimmige Handlung zu finden, die der gegenwärtigen Situation angemessen ist und die man in dem über- oder entschleunigten Projekt ausführen will. Hat man diese Handlung ausgeführt, gilt es, wieder zu warten, welche Wirkungen diese Handlung auslöst, neu wahrzunehmen und – falls notwendig – die nächste passende Handlung zu finden.

Die Idee für eine solche Handlung stellt sich ein, sobald das innere Bild der über- oder entschleunigten Situation umfassend und ausreichend stimmig ist. Bis es soweit ist, geht es darum, immer wieder neu und aus unterschiedlichen Blickwinkeln wahrzunehmen.

Die dafür benötigte Zeit erhält man, indem man die Methode des "Konsequenten Nicht-Handelns" anwendet. Das bedeutet, dass man sich nicht zu (vor-)schnellen Handlungen drängen lässt und eigene sowie äußere Erwartungen, dass doch jetzt schon etwas getan werden müsse, mit "Nein" beantwortet.

## Improvisieren und Organisieren vertauschen

Für eine Entschleunigung sind oft ungewohnte Handlungen notwendig. Das liegt daran, dass gewohnte Handlungen nicht aus Über- und Entschleunigungen herausführen können. Denn würden sie das tun, könnten Über- oder Entschleunigungen gar nicht erst entstehen bzw. sich nicht zu Notlagen auswachsen, in denen der Projekterfolg oder die Beziehungen im Projektteam ernstlich gefährdet sind.

Um solche ungewohnten Handlungen sicher und erfolgreich durchführen zu können, sollten sie mit besonderer Aufmerksamkeit – also organisiert – angegangen werden. Damit die zusätzlichen Organisationsaufgaben keine zu hohe Belastung erzeugen, ist es sinnvoll, in einem anderen Arbeitsbereich dafür auf Improvisieren "umzuschalten". Am besten eignen sich dazu Bereiche, in denen man sich sicher fühlt – meist werden das typische Projektaktivitäten sein. Die Gefahr, durch das Improvisieren in Schwierigkeiten zu geraten, ist hier geringer als in anderen Bereichen.

Im Ergebnis führt das dazu, dass – bezogen auf zwei konkrete Arbeitsbereiche – Improvisieren und Organisieren "vertauscht" werden.

## Beispiele

### Das gefährdete Projektteam

Ein Projekt befindet sich im Zustand der Überschleunigung. Innerhalb des Teams gibt es massive Beziehungskonflikte und es steht kurz davor auseinanderzubrechen. Dadurch wäre der Projekterfolg gefährdet. Das tatsächliche Ausmaß der Gefahr wird jedoch wegen der Überschleunigung nicht wahrgenommen.

Eines Tages deutet Mitarbeiter A gegenüber dem Projektleiter an, dass es Schwierigkeiten mit Mitarbeiter B gäbe. Er nimmt dies auf Nachfragen jedoch sofort wieder zurück und der Projektleiter übergeht diese Belanglosigkeit. Da dieser gelegentlich ein "(Wahrnehmungs-)Loch" in seinen Zeitstrom einbaut – er legt dann einen Teil seines Wegs zum Büro zu Fuß zurück –, hat er Gelegenheit, die Projektsituation zu reflektieren. Dabei kommt ihm die



Andeutung wieder in den Sinn. Sie erscheint ihm auffällig und er beschließt, genauer auf den Umgang der Mitarbeiter A und B zu achten. So nimmt er wahr, dass fachlicher Streit zwischen diesen beiden Mitarbeitern mit einem emotional verletzenden Unterton ausgetragen wird.

Anders als gewohnt, greift er diesmal nicht in den fachlichen Streit ein und geht damit zum "Konsequenten Nicht-Handeln" über. Schon wenig später nimmt er wahr, dass Mitarbeiter C und D ebenfalls Schwierigkeiten mit Mitarbeiter B haben. Beunruhigt, dass ihm das erst jetzt auffällt, schaltet er von "Organisieren der Sacharbeit, Improvisieren der Beziehungsarbeit" auf "Organisieren der Beziehungsarbeit, Improvisieren der Sacharbeit" um: Er erstellt ein Soziogramm des Projektteams. Dieses weist darauf hin, dass B im Projektteam isoliert ist.

Im nächsten Schritt geht er gedanklich seine eigenen Beziehungen zu den verschiedenen Mitarbeitern durch. Dabei fällt ihm auf, dass er eine besonders enge Beziehung zu Mitarbeiter B hat, mit dem er früher in einem Büro saß und von dessen fachlicher Eignung er besonders überzeugt ist. Ihm wird deutlich, dass er sich bei fachlichen Streits sofort auf die Seite von B stellt, wenn dieser die besseren Argumente hat. Argumentieren jedoch A, C oder D besser, zögert er eine Stellungnahme meist hinaus.

## Der Projektleiter ist selber Teil des Problems

Ihm ist jetzt klar, dass er selbst Teil des Problems ist. Wie kann er in diesem Fall richtig handeln? Sein gewohntes Handeln – im Konflikt B zu verteidigen – würde ihn nicht weiterführen. Jetzt ist sein Mut zum Ausführen einer ungewohnten Handlung gefragt: Als einzig stimmige und der eskalierenden Situation angemessene Handlung erscheint ihm die Organisation einer Klärungsklausur mit einem externen Moderator. Diese kann er gegenüber der Geschäftsleitung durchsetzen.

Als in den Wochen vor der Klärungsklausur die Missstimmung im Team immer deutlicher wird, bleibt er beim konsequenten Nicht-Handeln: Er weist Erwartungen nach schnellen Lösungen mehrfach zurück und verweist auf die Klärungsklausur.

Die Klausur führt zu einer vollständigen Integration von Mitarbeiter B in das Team und zu neuem Vertrauen der Mitarbeiter A, C und D in ihren Kollegen B: Sie glauben ihm, dass er nie vorhatte, "zweiter Chef im Projekt" zu sein. Sie zeigen das, indem alle Projektmitarbeiter gemeinsam ohne den Projektleiter besprechen, wie sie in Zukunft diesem gegenüber in strittigen Fragen auftreten wollen. Nach der Klärungsklausur ist das Team "entschleunigt" und führt das Projekt zügig und erfolgreich durch.

Alle sind sich einig, dass (vor-)schnelles Handeln des Projektleiters – insbesondere, wenn er sich in den Beziehungskonflikten der Mitarbeiter (durchaus berechtigt) auf die Seite von Mitarbeiter B gestellt hätte – das Team endgültig in zwei Lager gespalten hätte.

## Das gefährdete Projekt

Ein Projekt befindet sich im Zustand der Unterschleunigung. Die Projektdurchführung erfolgt nach bisher bewährten Abläufen, überraschenderweise bringen diese jedoch keine optimalen Ergebnisse. Der Projektleiter, der diesen Zustand ändern will, bittet die Teammitglieder um Lösungsvorschläge. Obwohl es schließlich mehrere

Konzepte zur Verbesserung der Abläufe gibt, kann sich die Gruppe auf keines davon einigen – es ändert sich somit nichts. Allen Projektmitgliedern ist bewusst, dass dieser Zustand auf Dauer den erfolgreichen Abschluss des Projekts gefährdet.

Der Projektleiter, der die Unterschleunigung, d.h. das Handlungsdefizit, wahrnimmt, verzichtet konsequent nicht-handelnd darauf, sein favorisiertes Konzept durchzusetzen. Er beginnt mit der Entschleunigung, indem er sich in der einen Stunde, die er sich jede Woche als "Loch im Zeitstrom" reserviert hat, seine eigenen Gefühle zu diesem Problem vergegenwärtigt.

Ihm fällt auf, dass er nicht versteht, wieso die Verbesserung der Abläufe gerade in diesem hochpriorisierten und mit hochkarätigen Leuten besetzten Projekt nicht klappt. Er bemerkt, dass er den Projektteammitgliedern nicht mehr glaubt, dass diese wirklich etwas an den Abläufen ändern wollen. Als er sich erneut die vollständige Unternehmens- und Projektmatrix vor Augen hält, erkennt er plötzlich die Zusammenhänge: Gerade weil das Projekt so wichtig ist, haben die Projektteammitglieder ganz andere Vorstellungen davon, was optimal ist, als er. Insbesondere orientieren sie sich mit ihrem Verhalten mehr an ihrer Linienfunktion als am Projekt.

All das sind keine prinzipiell neuen Wahrnehmungen für den Projektleiter, aber er hatte bisher weder die tatsächlichen Gründe für das Verhalten der Teammitglieder erkannt noch seine eigenen Einstellungen dazu geklärt.

## Mut zu ungewohntem Handeln

Der Projektleiter verzichtet auf gewohnte Handlungsweisen wie "Weiter-Durchwursteln" oder das "Darstellen der Probleme im Lenkungsausschuss" und bleibt beim konsequenten "Nicht-Handeln". Gleichzeitig schaltet er von "Organisieren der Projektarbeit, Improvisieren der Linienarbeit" auf "Organisieren der Linienarbeit, Improvisieren der Projektarbeit" um: Er organisiert zügig Besprechungen mit allen Linienvorgesetzten seiner Projektmitarbeiter unter vier Augen, um mit ihnen an der Verbesserung der Abläufe zu arbeiten.

Mit einigen Linienvorgesetzten erreicht er eine Verbesserung, mit anderen nicht. Die Unterschleunigung des Projektteams geht langsam zurück. Nach längerer Zeit hat das Team eine Ablauforganisation gefunden, mit der zwar nicht alle glücklich sind, die jedoch allgemein akzeptiert ist. Die ständigen Diskussionen hören auf und der erfolgreiche Abschluss des Projekts ist nicht mehr gefährdet.

Wäre der Projektleiter seinem anfänglichen Handlungsimpuls gefolgt, hätte er eines der aus seiner Sicht besseren Ablaufkonzepte autoritär durchgesetzt. Dies hätte die sonst kooperative Arbeitsatmosphäre verschlechtert und dadurch den sachlichen Fortschritt gebremst. Der Veränderungsdruck hätte eventuell seine Richtung geändert (hin auf den Projektleiter und seine Maßnahme), der Zustand der Unterschleunigung wäre aber gleich geblieben.

## Übungen

Die Übungen in diesem Teil helfen Ihnen dabei, Ihre aktuelle Projektsituation umfassender wahrzunehmen. Darüber hinaus dienen sie der Vorbereitung, um im Fall einer Notlage eine Haltung einnehmen zu können, die den Prozess der Entschleunigung ermöglicht.

- Sie kommen zu neuen Bildern und Deutungen.
- Sie bekommen (und suchen) keine Lösungen.
- Sie betrachten Ihre Situation aus verschiedenen Blickwinkeln.

## Nehmen Sie die steigende Flut von Veränderungen wahr

Notieren Sie bitte, wie oft, wie schwerwiegend und wie kurzfristig sich Ihr Projekt in den letzten Wochen verändert hat: Durch Verschieben von Meetings, durch ungeplante Zusatzaufgaben, durch den Wechsel von Projektmitarbeitern, durch Fort- oder Umschreibungen des Projektzieles etc.

Falls es möglich ist, vergleichen Sie das Ergebnis mit dem Zustand vor einigen Jahren: Wie oft gab es damals einschneidende Veränderungen in Ihren Projekten? Sie bekommen damit einen ersten Eindruck, wie stark Sie von der steigenden Veränderungsflut betroffen sind.

## Machen Sie sich ein Bild von Ihrem aktuellen Projekt

Folgendes Bild kann Ihnen dabei helfen, sich einen Eindruck von Ihrer aktuellen Projektsituation zu verschaffen: Sehen Sie Ihr Projekt als vollbesetzten Reisebus an: Sie als Projektleiter sitzen am Steuer, der Vorsitzenden Ihres Lenkungsausschusses ist neben Ihnen auf dem Beifahrersitz und alle Projektmitarbeiter und Lenkungsausschussmitglieder sitzen als "Reisegruppe" auf den restlichen Plätzen.

Mit welcher Geschwindigkeit und auf welchem Streckenprofil ist Ihr Reisebus unterwegs? Führt er mit Tempo 30, Tempo 60, Tempo 100, Tempo 150 oder Tempo 250? Ist er in einem Wohngebiet unterwegs oder auf einer Ausfallstraße, auf einer Überlandstraße, auf einer Autobahn oder auf einem Formel-1-Kurs?

Machen Sie sich eine Skizze von der Fahrtstrecke inklusive der Haltepunkte, die für entscheidende Meetings stehen. Kennzeichnen Sie die Geschwindigkeit, mit der die "Haltepunkte" passiert wurden. Markieren Sie, wie diese und andere Meetings hin- und her verschoben wurden. Machen Sie Pfeile, wo ein Mitglied der "Reisegruppe" den Bus verlassen hat bzw. aufgesprungen ist und notieren Sie das Tempo zu diesem Zeitpunkt. Und zeichnen Sie die Zusatzaufgaben und die Veränderungen des Projektziels als Veränderungen der Fahrtstrecke ein: Zusätzliche Schleifen, Kurven, Begradigungen, Tunnel, Verlegungen des Ziels an einen anderen Ort etc.

Sie bekommen damit einen ersten Eindruck, wie nahe Ihr Projekt dem Zustand der Überschleunigung ist.

## Schlüpfen Sie in andere Rollen

Versetzen Sie sich in die Person und Position eines Ihnen relativ unbekannten Projektteammitglieds. Phantasieren Sie, welche Geschichte diese Person über das Projekt erzählen könnte: "Wie kommt es, dass ich bei diesem Projekt dabei bin? Welche Erfolge, welche Misserfolge habe ich schon in diesem Projekt erzielt? Was gefällt mir in diesem Projekt, was nicht? Wie erlebe ich den Projektleiter? Was sind meine persönlichen Ziele in diesem Projekt? Wie steht es um meine Motivation für dieses Projekt? Was will ich danach machen? ..."

Versetzen Sie sich nun in die Person und Position eines Ihnen relativ bekannten Lenkungsausschussmitglieds. Phantasieren Sie, welche Geschichte diese Person über das Projekt erzählen könnte: "Wie kommt es, dass ich zu diesem Lenkungsausschuss gehöre? Wie erlebe ich die Arbeit des Lenkungsausschusses? Wie erlebe ich den Vorsitzenden? Wie erlebe ich den Projektleiter? Welche Chancen bzw. welche Gefahren sehe ich für das Projekt? Was für Hoffnungen bzw. Befürchtungen verbinden sich für mich mit diesem Projekt? Wie wichtig ist mir meine Mitarbeit im Lenkungsausschuss? ..."

Wenn Sie Mut zu ungewohnten Handlungen haben und es in Ihrer Unternehmenskultur als angemessen gelten kann, können Sie Ihre Phantasien in Vier-Augen-Gesprächen mit den betreffenden Personen überprüfen, indem Sie ihnen die Fragen oder eine Auswahl davon persönlich stellen.

Sie bekommen damit einen ersten Eindruck, wie nahe Ihr Projekt dem Zustand der Unterschleunigung ist.

## Reflektieren Sie ein früheres Projekt

Wählen Sie ein mindestens zwei Jahre zurückliegendes Projekt, mit dessen Ausgang Sie sachlich oder emotional nicht zufrieden sind. Erstellen Sie von diesem Projekt ein "Reisebus-Streckenprofil-Geschwindigkeits-Bild" entsprechend der Übung "Machen Sie sich ein Bild von Ihrem aktuellen Projekt".

Erzählen Sie sich selbst die Geschichte der kompletten "Reisebus-Fahrt" zunächst aus der Sicht verschiedener Fahrtteilnehmer. Erzählen Sie sich dann die Geschichte aus Sicht verschiedener Beobachter der Fahrt in und ggf. auch außerhalb der Organisation.

Sobald Sie eine ausreichend stimmige Erklärung dafür finden, wie es zum unbefriedigenden Ausgang der "Fahrt" kam und warum jeder dabei so gehandelt hat, wie er gehandelt hat, können Sie zum zweiten Teil der Übung übergehen.

## Eine stimmigere Handlung finden

Lassen Sie den "Reisebus"-Film noch einmal vor Ihrem inneren Auge ablaufen. Verändern Sie dabei Ihr Verhalten, indem Sie eine entscheidende Handlung ändern. Lassen Sie den Film anschließend zu einem neuen Ende weiterlaufen. Führen Sie diese Übung so lange weiter, bis der Film zu einem Ende kommt, mit dem Sie zufrieden sind.

Übersetzen Sie jetzt Ihre geänderte Filmhandlung zurück in die Realität Ihres Projekts: Sie haben auf diese Weise eine stimmigere Handlung gefunden.

## Angemessen handeln im Worst Case

Wählen Sie ein Projekt, das frühestens in drei Monaten beginnt. Was wäre für Sie das denkbar schlechteste sachliche oder emotionale Ergebnis dieses Projekts? Übersetzen Sie dieses Ende in ein Bild des Projektreisebus-Films. Dieses Bild kann z.B. einen Unfall darstellen.

Übersetzen Sie nun auch die Startsituation des Projekts in dieses Bild (so wie sie voraussichtlich sein wird).

Entwickeln Sie nun einen "Film", der von der Startposition aus konsequent zum erdachten Worst Case-Ende führt und in dem Sie selber von Anfang bis Ende so handeln, wie Sie zu handeln gewohnt sind.

Probieren Sie nun im letzten Drittel des Films verschiedene Handlungsalternativen für sich aus, wie sie einer Haltung der Entschleunigung entstammen könnten – also einer Haltung, bei der Sie über Zeit zum umfassenden Wahrnehmen, Zeit zum Finden einer passenden Handlung und Mut zu ungewohnten Handlungen verfügen. (Die hier vorgestellten Entschleunigungs-Methoden "Löcher in den Zeitstrom einbauen", "Konsequentes Nicht-Handeln" und "Improvisieren und Organisieren vertauschen" helfen Ihnen dabei, zu einer solchen Haltung zu gelangen.)

Probieren Sie solange Handlungsalternativen aus, bis Sie mit dem Ende des Films einverstanden sind. Übersetzen Sie jetzt Ihre "Filmhandlungen" wieder zurück in Ihre Projektrealitäten: Sie haben damit eine Möglichkeit für angemessenes Handeln im Worst Case gefunden.

## Fazit

Wie beschleunigt und brüchig unser Wirtschaftssystem auch sein mag: Eine Haltung der Entschleunigung einzunehmen, bleibt eine freiwillige Zusatzleistung des Einzelnen. Auf den ersten Blick bringt eine solche Haltung dem System mehr als dem Einzelnen. Auf den zweiten Blick ist erkennbar, welchen Zuwachs an Krisenkompetenz und Selbstwertgefühl eine solche Haltung bedeutet.

Entschleunigung lohnt sich immer! Wem es gelingt, seine Projekte erfolgreich zu entschleunigen, der gewinnt einen bedächtigeren und gleichmäßigeren Verlauf der Projektarbeit, steigende Qualität der Projektergebnisse, sichere Bewältigung unabwendbarer Turbulenzen und die Vermeidung von Sackgassen bzw. Umwegen. Manche Ergebnisse werden so zügig erreicht, dass zusätzliche freie Zeit entsteht.

Tipp – Selbstmanagement

## Cleveres Zeitmanagement

# Mit der AUA-Methode die wichtigsten Ziele erreichen

Die AUA-Methode hilft Ihnen, bei der Planung Ihre Ziele immer "auf dem Schirm" zu behalten. Und wie geht das? Indem Sie täglich diese drei Schritte beherzigen:

- Alles aufschreiben
- Unvorhergesehenes einplanen
- Abends Bilanz ziehen

## Schritt 1: Alles aufschreiben

Planen Sie schriftlich – so werden Sie nicht mehr nachts im Bett hochschrecken, weil Ihnen einfällt, was Sie tagsüber vergessen haben zu erledigen. Zudem birgt das einen großen Vorteil: Wenn Sie eine Aufgabe erledigt haben, können Sie diese befriedigt abhaken.

## Ein Planungssystem verwenden

Es bringt nichts, wenn Sie Ihre Aktivitäten mal auf der Schreibtischunterlage, mal auf einer Zeitschrift und dann wieder in Ihrem Timer notieren – so ist das Terminchaos schon vorprogrammiert. Ob Sie sich bei der Planung Ihrer Lebens- und Arbeitszeit auf Ihren digitalen Kalender in Ihrem Smartphone, Tablet oder Notebook verlassen oder lieber auf Timer und Co. setzen, ist allein Ihre Entscheidung: Was zählt ist, dass Sie gerne mit dem gewählten Planungssystem arbeiten und dieses konsequent nutzen.

## Morgens oder abends – wann ist Ihre beste Zeit zum Planen?

Wann Sie sich Zeit für Ihre Planung nehmen, bleibt ebenfalls Ihnen überlassen. Manche notieren lieber morgens bei einer ersten Tasse Kaffee, was sie alles erledigen müssen. Andere planen ihren Tag bereits am Vorabend. Der Vorteil: Sie spielen alles schon einmal in Gedanken durch und gehen so mit dem guten Gefühl schlafen, den Ablauf des neuen Tages bereits zu "kennen".

**!** Buntstifte oder Textmarker, aber auch die farbliche Markierung der Aufgaben in Ihrem digitalen Kalender, sind geniale Zeitmanagement-Helfer. Rot signalisiert: Dieser Termin muss gut vorbereitet werden! Orange steht für Verabredungen, die Sie pünktlich einhalten müssen. Markieren Sie Auswärtstermine gelb. So erkennen Sie sofort, wenn Gefahr droht, dass Sie ständig unterwegs sind und nicht genügend Zeit für wichtige Aufgaben im Büro haben. Alles, was Ihnen Freude macht, kennzeichnen Sie grün. Ganz wichtig: Sorgen Sie für möglichst viele grüne Highlights in Ihrem Kalender!

### Autor



#### Prof. Dr. Lothar Seiwert

Bestseller-Autor, Keynote-Speaker, CSP, CSPGlobal,  
Themen: Selbst- und Zeitmanagement

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

Mehr Informationen unter:

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

## Nicht nur Aufgaben, sondern Ziele planen

Schreiben Sie nicht nur auf, was Sie erledigen wollen. Fragen Sie sich auch: "Was will ich erreichen?" Planen Sie nicht nur Aufgaben, sondern Ziele. Notieren Sie hinter jedem To-do, was das Ziel dieser Aktion ist. Falls Sie für eine Aufgabe kein sinnvolles Ziel finden, sollten Sie den Punkt streichen. Wenn wichtige Ziele in Ihren Zeitplänen gar nicht auftauchen, ergänzen Sie unbedingt Ihre Aufgabenliste.



Wenn Sie heute nur eine einzige Aufgabe schaffen könnten, welche wäre das? Sie gehört ganz oben auf Ihren Tagesplan. Erledigen Sie das Allerwichtigste immer zuerst.

## Sinnvolle Zeitlimits setzen

Alles dauert immer genauso lange, wie man dafür einplant ("Parkinson'sches Gesetz"). Wenn Sie also für eine Aufgabe einen Monat veranschlagen, werden Sie auch einen ganzen Monat dafür brauchen! Setzen Sie sich daher für jede Aufgabe ein realistisches Zeitlimit, und achten Sie darauf, dieses Limit auch einzuhalten.

## Produktiver mit der Block-Methode

Wissen Sie, wie Sie Ihre Produktivität um bis zu 50% steigern können? Ob Anrufe, Ablage oder Aufräumen: Fassen Sie ähnliche Aufgaben auf Ihrer To-do-Liste zusammen und arbeiten Sie alle en bloc ab. Richten Sie täglich Zeitblöcke für Telefonate, E-Mails oder Kundenanfragen ein und reservieren Sie einen Nachmittag in der Woche für Verwaltungskram.

## Schritt 2: Unvorhergesehenes einplanen

"Zum Arbeiten komme ich eigentlich erst nach Feierabend!" – Wer kennt dieses Gefühl nicht? Das Problem sind die vielen "Störfaktoren", die einen tagsüber von der Arbeit abhalten, aber eigentlich dazugehören: Ob hereinplatzende Kollegen, geschwätzig Kunden, stotternde WLAN-Verbindungen oder streikende Computer – unverhofft kommt oft!

Wenn Sie Ihren Tag bis auf die letzte Minute verplanen, ohne Unvorhergesehenes zu berücksichtigen, haben Sie keine Chance, Ihre Aufgaben sorgfältig und bewusst zu erledigen.

## Weniger Stress mit der Fifty-Fifty-Regel

Der größte Stolperstein bei der Zeitplanung ist, dass wir uns meist einfach viel zu viel vornehmen! Wenn man Kollegen, Kunden oder Kinder hat, dauert manches einfach länger als ursprünglich geplant. Wer seine Tage bis zur letzten Minute vollpackt, wird nie alles schaffen. Das sorgt zuverlässig für Frust und Stress.

Dabei ist die Lösung ganz einfach: Wenn die Zeit nie reicht, muss man sich eben weniger vornehmen. Halten Sie sich an die Fifty-Fifty-Regel: Reservieren Sie 50% Ihrer Arbeitszeit für Unvorhergesehenes. Und takten Sie Ihre Termine nicht zu eng. Dann kann so leicht nichts Ihren Zeitplan "auf den Kopf stellen".



## Zeit- und Energiefresser stoppen

Wir hören uns die Sorgen und Nöte des Kollegen zum x-ten Mal an, obwohl wir dringend an einem wichtigen Projekt arbeiten sollten. Wir übernehmen Zusatzjobs, obwohl unser Terminkalender schon randvoll ist. Wir würgen den Anrufer am Telefon nicht ab, obwohl wir dringend ins Meeting müssen. Hier hilft nur eins: Genau darauf achten, wann Sie Zeit- und Energiefressern auf den Leim gehen, Grenzen setzen und konsequent "Nein" sagen!

## Schritt 3: Abends Bilanz ziehen

Zu einer gelungenen Zeitplanung gehört auch, ehrlich Bilanz zu ziehen. Pläne müssen nicht nur geschrieben, sondern auch in die Tat umgesetzt und überwacht werden. Nehmen Sie sich daher am Ende eines Tages ein paar Minuten und blicken Sie zurück: "Was ist gut gelaufen? Wo habe ich mich übernommen?" Nutzen Sie die Chance, aus Fehlplanungen zu lernen und Ihr Zeitmanagement Schritt für Schritt zu verbessern.

## Tohuwabohu-Tage abhaken

Es gibt Tage, da können Sie so gut planen, wie Sie wollen, und irgendwie geht trotzdem alles drunter und drüber: Auf dem Weg zum Büro streikt das Auto, vor dem Meeting bekleckern Sie sich mit Kaffee und Sie bekommen den wichtigen Auftrag nicht. Solche Tohuwabohu-Tage sollten Sie nur möglichst schnell gedanklich abhaken.

## Mit der Drei-Minuten-Regel Arbeitsberge vermeiden

Irgendetwas bleibt eigentlich immer liegen – das passiert auch den besten Zeitplanern. Das Lästige: Unerledigte Kleinigkeiten türmen sich schnell zu einem großen Berg Arbeit, der dann mühsam abgebaut werden muss. Deshalb ist es besser, sich an die 3-Minuten-Regel zu halten.

Erledigen Sie Aufgaben, die nicht länger als drei Minuten beanspruchen, immer vollständig: Jemanden anrufen, fehlende Informationen im Internet recherchieren oder Dokumente sinnvoll ablegen und nicht einfach auf den großen Stapel. Setzen Sie die 3-Minuten-Regel konsequent um, dann müssen Sie nicht jeden noch so kleinen Vorgang mehrmals in die Hand nehmen.

## Schluss mit Last-Minute-Aktionen

Sicher geht es Ihnen manchmal auch so: Je näher die Deadline für eine bestimmte Aufgabe rückt, desto effektiver werden Sie. Während Sie zuvor viel Zeit vertrödeln haben, arbeiten Sie plötzlich hochkonzentriert und sind immun gegenüber Ablenkungen aller Art.

Doch wer es mit den Last-Minute-Aktionen übertreibt, wird bald zum Nervenbündel. Die Folge: Alles, was schiefgehen kann, geht auch schief! Wichtige Daten werden versehentlich gelöscht, E-Mails ohne Anhang verschickt und Flüchtigkeitsfehler schleichen sich ein.

## Ungestörte Auszeiten

Jeder braucht ungestörte Auszeiten. Zeit ganz allein für sich – keine Arbeit, kein Handy, niemand, der etwas von einem will. Gönnen Sie sich jeden Tag Zeit zum Durchatmen und Auftanken. Wunderbare 15 Minuten morgens, wenn im Haus noch alles ganz ruhig ist, oder abends, wenn die Kinder schon im Bett sind. Fernsehschauen, Bügeln oder Putzen sind in dieser Zeit verboten!

Auch tagsüber kann man ruhige Nischen finden. Legen Sie auf dem Heimweg von der Arbeit eine kurze Rast ein – bei einem Espresso in dem kleinen Bistro um die Ecke, einem kurzen Spaziergang am Fluss oder auf der schönen Bank im Park.

## Fazit

Erwarten Sie nicht, dass Sie gleich auf Anhieb perfekte Zeitpläne aufstellen und alle Zeitsorgen vergessen können. Picken Sie sich zunächst zwei bis drei wichtige Punkte heraus, beginnen Sie dort, wo Sie mit geringem Aufwand am meisten erreichen können.

Egal, was Sie anstellen: Sie haben immer nur 24 Stunden pro Tag. Aber mit cleverer Planung haben Sie es in der Hand, das Beste aus dieser Zeit zu machen.

Tipp – Selbstmanagement

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

Seit einigen Jahren fällt in Unterhaltungen über Zeitmanagement vermehrt ein Begriff, den man wohl am ehesten mit Pizza oder Pasta assoziiert: Die Pomodoro-Technik. Doch neben kulinarischen Gelüsten bringt diese Art zu arbeiten vor allem eines: Handfeste Resultate. Doch was steckt hinter diesem Begriff? Wie funktioniert die Pomodoro-Technik? Und was haben Tomaten mit Arbeitsergebnissen zu tun? Dies und mehr erfahren Sie in dem vorliegenden Tipp.

### "Eine Tomate lang" fokussiert arbeiten

Die Pomodoro-Technik ist eine Zeitmanagement-Methode, die sehr einfach zu erlernen und anzuwenden ist. Alles, was Sie dafür brauchen, ist vereinfacht gesagt eine To-do-Liste und eine Küchenuhr. Die Küchenuhr gibt die regelmäßigen Zeitintervalle vor, nach denen Sie arbeiten. Das sind in der Regel 25 Minuten – bezeichnet als ein "Pomodoro" –, gefolgt von je drei bis fünf Minuten Pause. Alle vier Pomodoros erfolgt eine längere Pause von 15 bis 30 Minuten.

Doch woher kommt diese ungewöhnliche Art zu arbeiten? Der Erfinder Francesco Cirillo stand Ende der 80er Jahre vor der Herausforderung, die Arbeit während seines Studiums zu organisieren und seinen Hang zur Zerstreuung in den Griff zu bekommen. Er schloss mit sich selbst die Wette ab, dass er es schafft, zehn Minuten am Stück fokussiert zu lernen. Um die Zeit zu messen, benutzte er eine klassische Küchenuhr zum Aufziehen, die wie eine Tomate (italienisch: Pomodoro) geformt war – der Name der Technik war geboren. Nach und nach entstand daraus die heutige Methode zum fokussierten Arbeiten.

### 25 Minuten Vollgas ...

Der Fokus entsteht dadurch, dass Sie im Normalfall pro Pomodoro nur eine einzige Aufgabe in Angriff nehmen können und sich nie mit mehr als einer Aufgabe beschäftigen. Zudem hilft die strenge Taktung von 25 Minuten, sich über einen überschaubaren Zeitraum zu konzentrieren – in dem Wissen, dass die nächste Pause bereits in greifbarer Nähe ist. Das steigert die Motivation, sich innerhalb des Pomodoro nicht ablenken zu lassen – weder von sich selbst, noch von anderen.

### ... und dann auf die Bremse

Die Pause dient einer bewussten Defokussierung und lässt sich nach Belieben füllen. Sie machen in dieser Zeit am besten genau das Gegenteil von dem, was Sie innerhalb des Pomodoros gerade getan haben. Sie können z.B. einmal kurz aufstehen und sich strecken, sich einen Kaffee holen oder ein kurzes Gespräch mit einem Kollegen führen. Dadurch gewinnen Sie etwas Abstand zu Ihrer aktuellen Tätigkeit und es fällt Ihnen leichter, sich anschließend mit neuem Elan auf die weiteren Aufgaben zu fokussieren.

#### Autor



#### Christiane Philipps

Fachinformatikerin, Interim  
CTO der crealytics GmbH,  
Certified ScrumMaster

Kontakt: [cphilipps@me.com](mailto:cphilipps@me.com)



#### Martin Mauch

Diplom-Informatiker,  
Software-Entwickler bei der  
crealytics GmbH

Kontakt: [mauch@crealytics.de](mailto:mauch@crealytics.de)

Mehr Informationen unter:

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

Und das ist alles! Mit diesen wenigen Regeln können Sie sich eine Arbeitsweise aneignen, die Ihnen dabei hilft, Ihre Aufgaben zukünftig zielgerichtet und konzentriert in einem festgelegten Rhythmus zu erledigen. Sie steigern Ihre Produktivität – und damit letztendlich auch Ihre persönliche Zufriedenheit.

## Empfehlungen und Erfahrungen aus der Praxis

Der wichtigste Aspekt bei Pomodoro ist die totale Fokussierung innerhalb des 25-minütigen Arbeitsabschnitts. Dies macht Pomodoro so erfolgreich. Am Anfang begeht man häufig den Fehler, das gewohnt gemächliche Arbeitstempo mit allen möglichen Ablenkungen mit in den Pomodoro-Abschnitt hineinzunehmen. Doch einfach im alten Trott weiterzuarbeiten, ist nicht Sinn der Sache. Deshalb müssen Sie von Anfang an Ablenkungen bewusst ausblenden und das fokussierte Arbeiten trainieren.

### Aufgaben priorisieren

Bevor Sie mit dem ersten Pomodoro beginnen, erstellen Sie eine priorisierte Liste mit Ihren Aufgaben (s. dazu auch Cirillo, 2009). Versuchen Sie von Beginn an, Ihre Aufgaben klar und verständlich zu formulieren und eine größere Aufgabe in mehrere kleine Arbeitsschritte herunterzubrechen. Arbeiten Sie nun innerhalb der Pomodoros diese Liste ab. Wenn Sie eine Aufgabe beendet haben, streichen Sie diese auf Ihrer Liste durch.

Sind Ihre Aufgaben sehr klein, nehmen Sie einfach mehrere Aufgaben in einen Pomodoro auf. Ist eine Aufgabe sehr groß und nicht weiter teilbar, arbeiten Sie daran über mehrere Pomodoros hinweg – vergessen Sie aber dabei die Pausen nicht.

**!** Wenn Sie Aufgaben haben, die Sie nicht im Pomodoro-Rhythmus bearbeiten können oder wollen, dann teilen Sie Ihren Arbeitstag in Pomodoro- und Nicht-Pomodoro-Blöcke ein. Nichts spricht dagegen, vormittags nach Pomodoro zu arbeiten und nachmittags nicht.

### Ein Pomodoro hat 25 Minuten – mehr nicht

Zu Beginn der Arbeit mit Pomodoros kann es vorkommen, dass der Timer Sie aus Ihrem Arbeitseifer reißt, weil Sie nicht gemerkt haben, wie die Zeit verfliegen ist. Wenn das Ende einer Aufgabe allerdings absehbar ist, ist auch die Versuchung groß, die Aufgabe noch beenden zu wollen und einfach weiterzuarbeiten. Doch widerstehen Sie dieser Versuchung! Denn unserer Erfahrung nach werden aus den "drei, vier Minuten" schnell zehn oder fünfzehn. Die Pomodoro-Technik lebt von der geregelten Taktung, an die sich Ihre innere Uhr mit der Zeit anpassen wird – was schließlich auch zur Folge hat, dass Sie immer seltener aus Ihrer aktuellen Tätigkeit herausgerissen werden.

### E-Mails, Besprechungen und Störungen in Pomodoro integrieren

Um seine E-Mails durchzugehen und zu beantworten, können Sie sich z.B. morgens sowie am frühen Nachmittag ein "E-Mail-Pomodoro" einrichten. Auch für Besprechungen nutzen wir manchmal die Pomodoro-Taktung. Dies hält Besprechungen kurz und fokussiert.

Störungen durch Dritte sind im heutigen Büroalltag an der Tagesordnung. Die Bedürfnisse Ihrer Umwelt müssen Sie mit der Pomodoro-Taktung in Einklang bringen, ansonsten entstehen Konflikte. Wenn es Ihnen möglich ist, vereinbaren Sie mit Ihren Kollegen und Vorgesetzten feste Zeitfenster, in denen Sie für Fragen zur Verfügung stehen. Erklären Sie ihnen kurz, wie Sie arbeiten und warum. In der Regel reagieren Kollegen mit Verständnis und Neugier.

**!** Wenn Sie Ihre Küchenuhr deutlich sichtbar auf Ihrem Schreibtisch aufstellen, ist dies ein zusätzlicher dezentaler Hinweis an Ihr Umfeld, Sie bitte nicht zu unterbrechen.

## Lange Pause ernst nehmen

Oft wird unterschätzt, wie anspruchsvoll eine Pomodoro-Session sein kann. Deshalb ist es wichtig, auch die langen Pausen (15 bis 30 Minuten) ernst zu nehmen. Denn vier intensive Abschnitte müssen von einer längeren Pause unterbrochen werden, um die Konzentration aufrechtzuerhalten. Zwar spricht nichts dagegen, kleinere, nicht besonders anspruchsvolle Dinge während der großen Pause zu erledigen. Wenn man jedoch seine Pause komplett mit Besprechungen füllt und ausschließlich dazu nutzt, seine geschäftlichen E-Mails zu beantworten, wird man wahrscheinlich nicht gut erholt in die nächsten vier Arbeitsabschnitte gehen.

**!** Nutzen Sie lange Pausen hauptsächlich für die Erholung: Planen Sie Ihre Mittagspause entsprechend ein oder machen Sie – wenn möglich – nachmittags einen PowerNap.

## Pomodoro in der Softwareentwicklung

In der Softwareentwicklung taucht häufig die Frage auf, wie die Unterbrechungen alle 25 Minuten mit der Erfahrung vereinbar seien, dass man allein ca. 20 Minuten braucht, um sich in den Quellcode einzuarbeiten – ein durchaus berechtigter Einwand. Unserer Ansicht nach gelingt dies gut mit der testgetriebenen Entwicklung (TDD), die eine Aufteilung in sehr kleine Arbeitsschritte vorsieht. TDD und Pomodoro können einander sogar verstärken, denn beide Methoden dienen der Fokussierung.

## Literatur

- Cirillo, Francesco: The Pomodoro Technique, 2009
- Nöteberg, Staffan: Pomodoro Technique Illustrated: The Easy Way to Do More in Less Time, Pragmatic Programmers, Raleigh, N.C., 2009
- Nöteberg, Staffan: Die Pomodoro-Technik in der Praxis: Der einfache Weg, mehr in kürzerer Zeit zu erledigen, dpunkt Verlag, 2011
- Pomodorotechnique.com: [www.pomodorotechnique.com](http://www.pomodorotechnique.com) (Stand: 12.03.2012)

Methode

## Notizbuch mit System – Effiziente Arbeitsorganisation mit dem "Super-Buch"

Ein bekannter Ausspruch aus dem Volksmund lautet: "Wer schreibt, der bleibt." Überträgt man diesen Satz auf die Terminplanung, könnte er lauten: "Die Basis jedes effizienten Zeitmanagements ist die Schriftlichkeit". Denn im Kopf schwirren ständig unerledigte Aufgaben und Informationen herum, die man nicht vergessen darf. Solche Gedanken verursachen Stress und lassen uns auch nach der Arbeit nur schwer abschalten.

Vielleicht ergeht es Ihnen ähnlich, wie es mir früher ergangen ist: Ich habe meine Notizen auf Post-its und Schmierzetteln verteilt. Diese Zettel hatten die Eigenschaft, immer dann nicht auffindbar zu sein, wenn ich sie am dringendsten brauchte. Es hat mich viel Zeit und Nerven gekostet, die verschwundenen Notizen zu suchen oder deren Inhalt neu zu recherchieren. Aus diesem Ärgernis zog ich meine Lehren und beachte heute folgende Grundsätze für ein effizientes Notizmanagement:

### 1. Möglichst viel notieren:

Generell mache ich möglichst viele Notizen während der Arbeit. Mit dem Aufschreiben überträgt man Gedanken aus dem Kopf auf das Blatt Papier. Dadurch wird der Kopf entlastet und man behält die Übersicht in der Hektik des Arbeitsalltags.

### 2. Alle Notizen an einem Ort:

Vermeiden Sie den Fehler, den ich anfangs machte. Ich habe zwar viel notiert, aber an verschiedenen Stellen. Deshalb auch der Grundsatz: Alle Informationen an einer Stelle. So wissen Sie immer sofort, wo Sie ggf. eine Notiz finden werden und müssen nicht an verschiedenen Stellen suchen.

### 3. Notizen mit System (Übersichtlichkeit) anlegen:

Das Notieren von Informationen sollte mit System erfolgen. Nur dann behalten Sie auch den Überblick bei einer Fülle von Notizen.

Nach mehreren Versuchen und Enttäuschungen habe ich endlich das ideale Werkzeug für meine Notizen, meine Ideen gefunden: Ich nenne es das "Super-Buch". Das "Super-Buch" ist ein Notizbuch mit System, in dem ich alle meine Notizen, Ideen und Aufgaben übersichtlich sammle. Damit ist der zweite Grundsatz für ein effizientes Notizmanagement erfüllt: Alle Notizen an einem Ort.

#### Autor



#### Burkhard Heidenberger

Dipl.-Ing., Trainer für Zeit- und Zielmanagement sowie für Microsoft Outlook, Autor

Kontakt: [burkhard.heidenberger@zeitblueten.com](mailto:burkhard.heidenberger@zeitblueten.com)

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

## Mein Arbeitsalltag mit dem "Super-Buch"

Bevor ich erläutere, wie Sie ein Super-Buch anlegen, möchte ich Ihnen meinen Arbeitsalltag unter Verwendung des Super-Buchs beschreiben: In das Buch schreibe ich Notizen stichwortartig, die während des Arbeitstages anfallen. Ebenso notiere ich darin meine Aufgaben. Sollte ich wieder eine Notiz benötigen, brauche ich nicht lange auf Post-its oder Schmierzetteln zu suchen, sondern weiß mit Sicherheit, dass ich sie im Super-Buch finden werde.

Mein Super-Buch hat einen festen Platz auf meinem Schreibtisch, so dass ich mir immer sofort Notizen machen kann – z.B. während eines Telefongesprächs. Wenn ich zu Terminen außer Haus muss, nehme ich mein Notizbuch mit. Es ist mein ständiger Begleiter und hilft mir, meinen Kopf frei zu halten. Es erleichtert mir die Rückverfolgung von ganzen Arbeitstagen und unterstützt mich auch bei der Beweissicherung. Kurz vor Arbeitsende erledige ich die "Buchpflege" und mache mit Hilfe des Super-Buchs den Tagesplan für den kommenden Arbeitstag.

Sie können das Super-Buch als persönliches oder einem Projekt zugeordnetes Arbeitsbuch verwenden. Die Vorbereitungen unterscheiden sich dabei nur unwesentlich.

## So legen Sie ein Super-Buch an

### Das passende Buch

Um ein Super-Buch anzulegen, besorgen Sie sich zunächst ein dickes, stabiles, fest gebundenes DIN-A4- oder DIN-A5-Notizbuch. Ein kleineres Format kann ich nicht empfehlen, da sonst die Übersichtlichkeit leidet. Am besten eignet sich ein so genanntes Geschäftsbuch mit einem seitlichen Rand. Es ist strapazierfähig und löst sich – im Gegensatz zum Notizblock – nicht gleich in Einzelteile auf.

Ob die Seiten unbedruckt (blanko), liniert oder kariert sind, bleibt Ihnen überlassen. Das Buch sollte mindestens 100 Seiten haben, besser sind jedoch 150 oder mehr Seiten. Sehr nützlich ist auch ein Leseband. Damit haben Sie immer sofort Zugriff auf die aktuelle Seite.

Sie können anstelle eines gebundenen Buches auch ein DIN-A4- oder DIN-A5-Ringbuch verwenden. Das hat den Vorteil, dass Sie dafür eigene Vorlagen-Blätter entsprechend Ihren Bedürfnissen entwerfen und ausdrucken können. Ein Verstärken der Löcher ist in diesem Fall unbedingt erforderlich, auch wenn das mit einem Mehraufwand verbunden ist.

### Nachsendehinweis

Für den Fall, dass ich das Buch einmal verlieren sollte, habe ich auf der Buchinnenseite einen Verweis angebracht: "Sollten Sie dieses für mich wichtige Arbeitsbuch gefunden haben, ersuche ich Sie, mich unter der Tel.-Nr. ... zu kontaktieren. Herzlichen Dank (Unterschrift)!" Sicherheitshalber habe ich auch meine Visitenkarte mit der Anschrift eingeklebt.



## Inhalt strukturieren

### Seitenrand

Der äußere Randbereich auf jeder Seite dient der Orientierung. Ist kein Rand vorhanden, ziehen Sie einen solchen auf jedem Blatt. Die Breite des Randbereichs sollte etwa fünf Zentimeter betragen. In diesen Bereich kommen Ihre Kürzel (z.B. die Kennzeichnung von Aufgaben etc.), das Datum oder Prioritäten (z.B. mit einem oder mehreren Sternen). Falls Sie möchten, können Sie den Randbereich noch um eine zusätzliche schmale Spalte ergänzen. Dort können Sie z.B. Zuständigkeiten eintragen, also an wen Sie die Aufgabe delegieren.

### Seitennummern

Nummerieren Sie jedes Blatt. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Orientierungshilfe. Ich schreibe die Blattnummer jeweils in der oberen äußeren Blattecke. Das hat sich für mich hinsichtlich Übersichtlichkeit am Besten bewährt.

### Inhaltsverzeichnis

Die letzten Seiten des Buchs nutze ich als Inhaltsverzeichnis. Es kommt immer wieder vor, dass ich eine Notiz eintrage, von der ich genau weiß, dass ich sie öfters benötigen werde. Hier notiere ich im Randbereich die Seitennummer und daneben stichwortartig die entsprechende Notizinformation.

### Verzeichnis verwendeter Kürzel

Überlegen Sie sich Kürzel und andere Zeichen für Ihr Arbeitsbuch. Diese listen Sie auf der letzten Seite auf, damit Sie deren Bedeutung auch später noch nachvollziehen können. Grundsätzlich empfehle ich: Verwenden Sie nicht zu viele und möglichst eindeutige, selbsterklärende Kürzel.

Ein einfaches Beispiel ist der Buchstabe "T" für "Telefonat". Wenn Sie Ihr aufgeschlagenes Buch vor sich haben, sehen Sie durch das "T" im Randbereich sofort die Telefonate, die Sie noch führen müssen.

Für Aufgaben können Sie z.B. ein "A" verwenden. Alternativ lassen sich diese statt nur mit einem "A" z.B. auch mit den Eisenhower-Prioritäten (A, B, C, D) kennzeichnen. Damit haben Sie sofort einen fokussierten Blick auf die wichtigen und dringenden Aufgaben.

### Vorrat an Lesezeichen

Sie können auch einen kleinen Vorrat an Lesezeichen in Ihr Buch einkleben. Hier liegt die Betonung aber auf "kleinen". Die Verwendung von zu vielen Lesezeichen verringert die Übersichtlichkeit.

## Erweitern mit Kalender und Adressverzeichnis

Sie können Ihr Super-Buch in Kombination mit einer Organisationssoftware, wie z.B. MS Outlook, Lotus etc. nutzen (siehe Abschnitt "Buchpflege"). Möchten Sie jedoch lieber ohne elektronische Medien arbeiten, können Sie in

Ihrem Arbeitsbuch hinten noch ein Adressverzeichnis und ein Kalenderregister einfügen. Falls Sie ein Ringbuch verwenden, erhalten Sie entsprechende Vorlagen zum Einheften in den verschiedenen Formaten im Fachgeschäft. Auch bei einem Geschäftsbuch ist die Erweiterung problemlos möglich – in diesem Fall müssen Sie sog. "Einschubecken" einkleben. Diese sehen ähnlich aus, wie Klebeecken in einem Fotoalbum, nur in einem größeren Format. Einschubecken erhalten Sie ebenfalls im Bürofachgeschäft. Alternativ können Sie auch selber welche herstellen, was ohne großen Aufwand möglich ist.

Ihr Arbeitsbuch ist damit vorbereitet. Anfangs gilt es ein wenig zu experimentieren, bis Sie die optimale Lösung für Ihre Anforderungen gefunden haben. Erstellen Sie dann eine Checkliste für die Vorbereitung Ihres Super-Buches. Auf diese Weise können Sie die Aufgabe auch delegieren: Sollten Sie eine Büroassistentin haben, kann diese die Vorbereitung Ihres Super-Buches mit Hilfe Ihrer Checkliste übernehmen.

## Wie Sie mit dem Super-Buch arbeiten

### Tipps für den täglichen Gebrauch

Nun geht es an das Arbeiten mit dem Super-Buch. Um den dritten Grundsatz, die Übersichtlichkeit eines effizienten Notizmanagements zu erfüllen, habe ich nachfolgend einige Tipps zusammengestellt. Folgendes hat sich bei mir bewährt:

- **Fester Platz**  
Sorgen Sie dafür, dass Ihr Arbeitsbuch einen festen Platz auf Ihrem Schreibtisch erhält. Es sollte so platziert sein, dass Sie jederzeit hineinschreiben können, ohne die Position wechseln zu müssen. Sind Sie Rechtshänder, sollte es rechts von Ihnen liegen.
- **Tages-Querstrich**  
Ziehen Sie nach jedem Arbeitstag einen Querstrich und schreiben Sie das neue Datum über den Querstrich am äußeren Rand. Damit können Sie sich in Ihrem Super-Buch leichter orientieren. Sie können schnell nachschlagen, woran Sie z.B. am Mittwoch vor einem Monat gearbeitet haben.
- **Aufgaben kennzeichnen**  
Kennzeichnen Sie Aufgaben als solche, beispielsweise mit einem davor stehenden "A". Diese Aufgaben können Sie später auch in Ihren elektronischen Organizer übertragen und dort mit einer Erinnerung versehen.
- **Telefonnummern hervorheben**  
Häufig notiert man aus einem Gespräch heraus eine Telefonnummer. Die notierten Telefonnummern sollen "ins Auge stechen". Ich verwende deshalb für Telefonnummern eine eigene Farbe.
- **Mit unterschiedlichen Farben arbeiten**  
Unterschiedliche Farben tragen zur Übersichtlichkeit bei. Verwenden Sie aber nicht mehr als drei Farben in Ihrem Arbeitsbuch, sonst würde das die Übersichtlichkeit wieder einschränken. Damit ich nicht ständig verschiedenfarbige Stifte bei mir zu haben brauche, verwende ich einen Drei-Farben-Kugelschreiber – also ein Kugelschreiber mit einer blauen, roten und schwarzen Mine. Alle Telefonnummern notiere ich in roter Farbe. Für Besprechungsnotizen im Super-Buch verwende ich die 3-Farben-Technik. Bei der Besprechungsvorbereitung notiere ich mir Punkte, die in der Besprechung geklärt werden sollen, in der Farbe blau.

Für Notizen während der Besprechung verwende ich die Farbe schwarz. Die Nachbearbeitungsnotizen werden in rot erstellt. Mit dieser 3-Farben-Technik habe ich auch nach längerer Zeit sofort den Überblick über die Besprechung.

## Was kommt alles in das Buch?

Sicherlich haben Sie sich zwischenzeitlich schon gefragt, was Sie alles in Ihrem Buch notieren sollen. Der erste Grundsatz des effizienten Notizmanagements besagt schließlich, dass man möglichst viel notieren soll. Viel ist aber relativ.

Für mich hat sich anfangs folgende Fragestellung bewährt: "Wie komme ich zu dieser Information, wenn ich sie jetzt nicht notiere, sie aber zu einem späteren Zeitpunkt schnell benötige?"

Eine Notiz gehört dann ins Super-Buch, wenn Sie zur Wiederbeschaffung entweder ein Telefonat führen müssten, für die Recherche mehr als drei Minuten (Richtwert) benötigen würden oder Ihnen spontan überhaupt nicht einfällt, wie Sie wieder zu der Notiz kommen könnten.

Damit bekommen Sie ein gutes Gefühl, welche Notizen in Ihr Arbeitsbuch gehören. Machen Sie Notizen in Stichworten. Sie müssen keinen Schönschreibwettbewerb gewinnen – es geht immer um die Steigerung der Effizienz und Übersicht und daraus resultierend um Ihre Entlastung. Achten Sie aber darauf, dass Sie Ihre Notizen auch später noch entziffern können.

In meinem Super-Buch finden Sie Aufzeichnungen zu Telefonaten, Besprechungsnotizen, Skizzen, Aufgaben- und Terminnotizen, Ideen etc.

## Das Super-Buch will gepflegt werden

Ein wesentlicher Bestandteil ist die Buchpflege. Nur dadurch ist ein effizientes Arbeiten mit dem Super-Buch gewährleistet.

Ich habe für die Buchpflege feste Zeiten reserviert und zwar erledige diese Arbeit in Zeiten eines Leistungstiefs. Dazu ein kurzer Exkurs: Sicher ist Ihnen bewusst, dass die eigene Leistungsfähigkeit während des Arbeitstags Schwankungen unterworfen ist. Frisch und ausgeruht am Morgen ist man leistungsfähiger als beispielsweise nach einem Mittagessen oder gegen Abend. Für Phasen geringerer Leistungsfähigkeit eignen sich besonders Routinearbeiten, wie beispielsweise die Buchpflege. Üblicherweise betreibe ich zweimal am Tag Buchpflege – nach der Mittagspause und vor Arbeitsende.

Die Buchpflege erfordert folgende Tätigkeiten:

- **Erledigtes abhaken**

Haken Sie Erledigtes ab bzw. streichen Sie es durch – eventuell mit Erledigungsdatum. Sind alle Informationen auf einer Seite "alt", machen Sie einen Diagonalstrich über die ganze Seite. (Ich genieße immer das Gefühl, eine Aufgabe abhaken zu können.)

- **Unerledigtes übertragen**

Übertragen Sie Unerledigtes am Ende des Tages auf eine neue Seite, so dass Sie immer nur max. zwei Seiten zurückblättern müssen, um noch nicht durchgestrichene Aufgaben zu finden. (Alle Aufgaben, die weiter zurück liegen, wurden entweder erledigt oder übertragen.)

- **Datenübertragung**

Ich nutze mein Super-Buch in Kombination mit einer Organisationssoftware (MS Outlook). Bei der Buchpflege übertrage ich wichtige, während des Tages notierte Telefonnummern in meine Kontaktverwaltung. Allerdings nicht alle Nummern, sondern nur solche, die ich später eventuell erneut benötige. Ebenso übertrage ich notierte Termine und Aufgaben in Outlook und versehe sie gegebenenfalls mit einer automatischen Erinnerung. Kontakte und Termine können Sie aber ebenso in entsprechende beigefügte Register aus Papier übertragen (siehe erster Absatz im Kapitel "Erweitern mit Kalender und Adressverzeichnis")

## Die Tagesplanung mit dem Super-Buch

Zuerst ein genereller Tipp zu der Tagesplanung: Machen Sie diese immer am Vorabend – beispielsweise bevor Sie am Abend nach Hause gehen. Zum einen können Sie den neuen Arbeitstag bereits geplant beginnen, ohne erst eine Tagesplanung zu erstellen und dadurch wertvolle Zeit zu verlieren. Zum anderen gehen Sie schwierige Aufgaben wesentlich lösungsorientierter an, wenn Sie eine Nacht darüber geschlafen haben. Das Unterbewusstsein arbeitet während Sie schlafen und bringt Ideen und Lösungsansätze für schwierige Aufgaben.

Nun zurück zu der Tagesplanung mit dem Super-Buch: Aufgaben haben Sie im Buch bereits als solche gekennzeichnet und eventuell mit einer Priorität versehen. Listen Sie nun unter dem Tages-Querstrich stichwortartig die Aufgaben und Termine für den nächsten Tag in entsprechender Reihenfolge auf. Das ist alles! Dieser geringe Aufwand lohnt sich mehrfach. Sie bekommen einen freien Kopf und einen strukturierten Tagesablauf. Ihnen wird dadurch die Arbeit leichter von der Hand gehen. Lassen Sie es auf einen Versuch ankommen!

Die Buchpflege und die Tagesplanung lässt vielleicht einen größeren Aufwand vermuten, als in der Praxis notwendig ist. In der Regel werden Sie dafür nicht länger als 5 bis 10 Minuten pro Tag benötigen. Sind Sie Pendler bzw. legen Sie Ihren Arbeitsweg mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder als Mitfahrer zurück? Dann können Sie die Heimfahrt optimal für Ihre Tagesplanung und Buchpflege nutzen.

## Das Super-Buch in Kombination mit anderen Tools

Jeder Beruf hat unterschiedliche Anforderungen und jeder hat seine individuelle Arbeitsweise. Der eine arbeitet lieber mit manuellen Tools, zu denen auch das Super-Buch zählt. Der andere wiederum bevorzugt elektronische Tools. Beide Arten haben ihre Vor- und Nachteile. Aber man kann ohne weiteres das Super-Buch mit elektronischen Tools kombinieren. Das Gute daran ist, dass man die Vorteile beider Medien nutzt.

Zu den wesentlichen Vorteilen des Super-Buches zählen:

- Sie können sofort los schreiben, ideal also für schnelle Notizen, Skizzen etc.,
- Übersichtlichkeit,

- von keiner Energie abhängig (Akku, Batterie),
- kreativitätsfördernd,
- unempfindlich im Vergleich zu elektronischen Tools.

Die größten Vorteile elektronischer Tools sind:

- die automatische Erinnerungsfunktion,
- Termine (Abstimmung, Verschieben, Serientermine),
- die automatische Sortierfunktion.

Sie können diese Vorteile einfach miteinander kombinieren, indem Sie während des Arbeitstages all Ihre Notizen, Ideen, Aufgaben, Adressen, Termine etc. in Ihr Super-Buch schreiben. Bei der Buchpflege übertragen Sie die Termine, die Aufgaben und die wichtigen Kontakte beispielsweise in Ihren Palm (oder Smartphone, oder Organizer-Software).

Vielleicht fragen Sie sich, wieso Sie diese nicht gleich direkt in das elektronische Medium übertragen sollen? In der Hektik des Arbeitsalltages ist es wesentlich effizienter, die Kontakte, Termine und Aufgaben in einer ruhigeren Phase gesammelt in das elektronische Medium zu übertragen.

## Varianten des Super-Buchs

### Projekt-Buch

Sie können das Super-Buch auch als Projekt-Buch nutzen. Damit ist nicht das traditionelle Projekthandbuch gemeint, das für alle Projektbeteiligte an einem zentralen Ort (z.B. dem Projektbüro) zur Verfügung steht. Es ist vielmehr Ihr persönliches Arbeitsbuch für dieses spezielle Projekt. Wenn Sie an mehrere Projekten beteiligt sind, bekommt jedes Projekt sein eigenes Buch. In so einem Projekt-Buch sind also nur zum Projekt gehörende Notizen. Das erhöht die Übersichtlichkeit wesentlich. Diese Variante hat sich vor allem bei großen Projekten bewährt.

Bei Verwendung als Projektbuch füge ich am Anfang die wichtigsten Stammdaten des Projekts und die Kontaktdaten der Projektbeteiligten ein. Verwenden Sie ein festgebundenes Arbeitsbuch, können Sie auf der Innenseite zwei, drei Klarsichtfolien einheften. Darin lassen sich projektspezifische Dokumente einlegen, die sich ändern können.

Ich habe auf den Anfangsseiten des Projektsbuchs folgende Blätter:

- Projekt-Stammdaten
- Kontaktdaten der Projektbeteiligten
- Miniprojektplan (in der Klarsichtfolie)

Wenn Sie die Projekt-Stammdaten und die Kontaktdaten hineinschreiben, anstatt einen Ausdruck einzukleben, lassen Sie ausreichend Platz für Erweiterungen.

Etikettieren Sie das Projekt-Arbeitsbuch leserlich – sowohl vorne als auch am Buchrücken. Wenn Sie das Buch später archivieren, soll am Etikett sofort der Projektname ins Auge stechen. Ich habe mir hierfür jeweils einheitliche Etikettenvorlagen angelegt.

## Abwandlung des Projekt-Buches

Arbeiten Sie häufig an mehr als einem Projekt, bietet sich eine Abwandlung des Projekt-Buches an: Statt für jedes Projekt ein eigenes Buch zu führen, können Sie auch eine Vierring-Mappe verwenden (darin halten der Blätter besser als in einer Zweiringmappe). Statt Notizblätter benutzen Sie Hefte mit Heftrand, die Sie lochen und dann in die entsprechenden Register – getrennt nach Projekten – einlegen. Zusätzlich gibt es ein Register für Notizen, die keinem Projekt zuzuordnen sind. Damit das Umblättern der eingelegten Hefte in der Ring-Mappe komfortabel geht, ist eine Mappe mit kleinem Ringdurchmesser notwendig.

Das System ist beliebig erweiterbar: Ist ein Heft in einem Projektregister voll geschrieben, legen Sie einfach ein zweites Heft in das Register ein. Ist ein Projekt abgeschlossen, können Sie das entsprechende Register mit dem Notizheft entfernen und mit den anderen Projektunterlagen archivieren. Dieses Vorgehen ermöglicht Ihnen eine hohe Flexibilität.

## Post-it-Buch

Falls Ihnen zwar das Prinzip des Super-Buchs gefällt, Sie aber im Alltag mit Post-its arbeiten und nicht davon ablassen wollen, lässt sich beides kombinieren.

Kleben Sie alle Post-its mit aktuellen Notizen auf die rechte Seite im Notiz-Buch. "Erledigte" Notizen nehmen Sie von der rechten Seite und kleben sie zwecks späterer Nachverfolgung auf die linke Seite. Die Übersicht bleibt: Auf der rechten Seite befinden sich stets die aktuellen Notizen, auf der linken Seite die "erledigten" Notizen. Der Grundsatz "alle Notizen an einem Ort" ist so erfüllt.

Schätzen Sie Mindmaps? Auch hierfür eignet sich das Super-Buch hervorragend. Ihrer Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

## Fazit

Nun hoffe ich, Ihnen Ansporn und Lust auf Ihr Super-Buch gegeben zu haben. Ich arbeite nun schon einige Jahre damit und bin immer noch begeistert.

Gehen Sie es aber langsam an. Passen Sie das Super-Buch laufend Ihren Anforderungen und Wünschen an. Anfangs wird das Arbeiten damit noch ungewohnt sein. Aber Sie werden es schnell schätzen und richtig Spaß daran haben. Ich bin überzeugt, dass Sie sich schon nach kurzer Zeit nicht mehr vorstellen können, jemals ohne gearbeitet zu haben.

Tipp – Selbstmanagement

## 5 Tipps, um offene Aufgaben endlich anzugehen

Das folgende Szenario dürfte jedem bekannt vorkommen: Sie übernehmen ein neues Projekt und sprühen vor Energie, Kreativität und Arbeitslust. Dann beginnen Sie mit der Arbeit und im Laufe der Wochen lässt Ihr Eifer nach. Irgendwann haben Sie einen Berg unerledigter Aufgaben vor sich und keine Lust, diesen Berg abzubauen. Was bleibt, sind ein schlechtes Gewissen, stetig wachsender Druck und Selbstkritik.

Das muss aber nicht sein! Hier lernen Sie fünf häufige Gründe kennen, weshalb Sie Aufgaben offen lassen und was Sie dagegen tun können.

### Autor



#### Ivan Blatter

Soziologe (lic. phil.),  
Experte für  
Zeitmanagement

Kontakt: [ivan.blatter@ivanblatter.com](mailto:ivan.blatter@ivanblatter.com)

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

### 1. Falsche Zeitschätzungen

Im Zeitmanagement gibt es eine zentrale Grundregel: Alles dauert länger, als wir meinen. Wenn wir Aufgaben planen, sind wir meistens zu optimistisch. Natürlich planen wir einen Zeit-Puffer für Unvorhergesehenes ein, aber trotzdem ist die Zeit meistens schneller fertig als die Aufgabe.

Das liegt oft daran, dass wir uns nicht fragen, was genau zu tun ist und wir die Aufgabe zu wenig aufteilen. Wir nehmen Zeitschätzungen häufig ohne genaue Kenntnis der Aufgabe vor. Deshalb liegen wir auch dann falsch.

#### Das Parkinsonsche Gesetz

Gleichzeitig gilt das **Parkinsonsche Gesetz** (s. Wikipedia): Arbeit dehnt sich in dem Maße aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. Wenn Sie also für eine 30-Minuten-Aufgabe plötzlich 45 Minuten zur Verfügung haben, brauchen Sie auch die 45 Minuten. Sind es aber nur 20 Minuten, schaffen Sie die Aufgabe (meistens) auch in dieser Zeit – bei gleich hoher Qualität!

Natürlich hat das Gesetz Grenzen, doch macht es Sinn, sich sportliche Zeitvorgaben zu geben. Wenn Sie also eine komplexere Aufgabe oder Ihren Tag planen, dann analysieren Sie zuerst:

- Was ist genau zu tun?
- Welche Einzelschritte muss ich gehen?

Geben Sie sich danach sportliche, aber nicht unrealistische Zeitvorgaben. Nehmen Sie dann als Richtschnur eine Verkürzung um 15 bis 20% vor und schauen Sie, ob Sie das gewünschte Ergebnis auch in dieser Zeit hinbekommen. Um ein besseres Gefühl für Ihre Schätzungen zu bekommen, lohnt es sich, vor der Bearbeitung die geplante Zeit aufzuschreiben und dann die tatsächliche Arbeitszeit zu erfassen. Ein solcher SOLL-IST-Vergleich fördert manchmal erstaunliche Erkenntnisse zutage.



## 2. Zu viele Unterbrechungen

Der größte Feind der produktiven Arbeit ist die Unterbrechung. Die Wissenschaft beweist schon längst: Multitasking funktioniert nicht. Lassen wir uns ständig unterbrechen, bleiben wir deutlich unter unseren Möglichkeiten, da die Konzentration darunter leidet.

Gleichzeitig müssen wir in unserem Arbeitsalltag häufig von einer zur anderen Aufgabe springen. So ist die heutige Arbeitswelt nun einmal. Deshalb sollten wir aufhören, Multi- gegen Singletasking auszuspielen, sondern uns bewusst für das eine oder das andere entscheiden.

### Störfaktoren beseitigen

Organisieren Sie sich so, dass Sie jeden Tag mindestens 30 bis 60 Minuten lang im Singletasking-Modus arbeiten können. Nehmen Sie sich für diese Zeit entweder eine schwierige Aufgabe, eine Aufgabe, die Ihre Arbeit wirklich vorwärts bringt, oder eine Aufgabe, die schon lange herumliegt vor. Und dann: Beseitigen Sie sämtliche potentiellen Störfaktoren (so gut es eben geht): Schließen Sie die Tür, leiten Sie das Telefon um, schließen Sie das E-Mail-Programm, informieren Sie Kollegen vorab über dieses Zeitfenster und konzentrieren Sie sich auf diese einzige Aufgabe.

## 3. Angst vor Scheitern oder Kritik

Wenn wir Aufgaben nicht beenden oder lange aufschieben, kann es mit einer gewissen Angst vor einem Scheitern oder vor Kritik zu tun haben. Das blockiert uns solange, bis wir die Aufgabe dann irgendwann angehen oder beenden müssen, weil der Zeitdruck zu groß wird. Leider sieht man dann dem Ergebnis häufig an, dass es unter hohem Druck zustande kam.

### Mit kleinem Zeitbudget starten

Hier ist das Problem, dass die Starthürde unüberwindbar scheint. Deshalb sollten Sie versuchen, die Starthürde so niedrig wie möglich zu halten. Schließen Sie einen Deal mit sich selbst: Sie arbeiten für zehn Minuten an dieser unliebsamen Aufgabe. Danach dürfen Sie tun und lassen, was Sie wollen. Starten Sie eine Stoppuhr (keinen Wecker!) und beginnen Sie.

Der Clou: Sie werden sich auf diesen Deal einlassen. Zehn Minuten sind ja nicht die Welt. Doch was passiert? Das nächste Mal, wenn Sie auf Ihre Stoppuhr schauen, sind garantiert schon mindestens dreißig Minuten oder sogar eine Stunde vergangen. Ein simpler Trick – der aber funktioniert. Erstaunlicherweise funktioniert er sogar, obwohl wir wissen, dass und wie er funktioniert. Probieren Sie es aus!

## 4. Zu schwammige Aufgaben

Bei manchen Aufgaben kann es geschehen, dass Sie keinen Startpunkt finden. Häufig ist die Ursache davon, dass es sich um eine sehr große, komplexe Aufgabe handelt, deren Inhalte Ihnen noch unbekannt sind. Es gelingt Ihnen nicht, die Aufgabe zu umfassen. Sofern keine hohe Priorität besteht, bleiben solche Aufgaben erfahrungsgemäß lange liegen.

Als Lösung bietet es sich zunächst an, die Aufgabe in handhabbare Teile herunter zu brechen und dieses Ergebnis dann z.B. in Form einer Mindmap oder eines Organigramms zu visualisieren. Dadurch erhalten Sie erst einmal einen besseren Überblick. Dennoch: Die Aufgabe bleibt nach wie vor groß.

Nun neigen wir leider häufig dazu, vieles "selbst in die Hand" nehmen zu wollen. Wenn wir uns diesen Umstand aber bewusst machen und uns die einzelnen Teile einmal genauer betrachten, ist es evtl. bei manchen dieser Teilaufgaben möglich, diese zu delegieren (s. hierzu auch Tonio Grawe: [Visuelles Delegieren mit dem Authority Board](#), Projekt Magazin 13/2012).

## 5. Die Perfektionismus-Falle

Perfektionismus ist weit verbreitet. Wer gute Arbeit abliefern, hat meistens auch sehr hohe Ansprüche an sich selbst. Leider kann uns das manchmal blockieren. Z.B. beschleicht uns mitten in der Aufgabe oder schon zu Beginn das Gefühl, dass wir dem hohen Qualitätsanspruch nicht genügen können. Alles unterhalb von "perfekt" ist nicht akzeptabel – meinen wir. Wir schieben die Aufgabe folglich auf, bis es nicht mehr geht und wir sie doch erledigen müssen.

### In Entwürfen denken

Wir sollten uns von unserem Perfektionismus verabschieden. Selten muss etwas perfekt sein – Statik-Berechnungen oder die Herz-OP ausgenommen. Im normalen Alltag reichen gut bis sehr gut praktisch immer.

Denken Sie deshalb in Entwürfen. Das nimmt Ihnen den Druck, gleich etwas Perfektes abzuliefern, sondern Sie erstellen ja zunächst einmal "nur" einen Entwurf. Der Trick: Es ist immer leichter, etwas zu verbessern, als aus dem Nichts etwas sehr gutes hervorzuzaubern. Nehmen Sie sich also vor, einen ersten Entwurf zu erstellen und sagen Sie sich: "Den kann ich ja dann noch verbessern, bis ich zufrieden bin."

## Zusammenfassung

1. Bauen Sie auf Erfahrungswerte (und nicht auf Optimismus) und planen Sie Ihre Arbeitszeiten realistisch ein.
2. Beseitigen Sie Störfaktoren und richten Sie Zeitkorridore für ungestörtes Arbeiten ein.
3. Beginnen Sie bei Unsicherheiten in kleinen Schritten.
4. Verschaffen Sie sich bei großen Aufgaben einen Überblick und delegieren Sie wenn möglich.
5. Arbeiten Sie in Entwürfen und nicht in perfekten Lösungen.

Wird mit diesen fünf Tipps automatisch alles gut? Vielleicht nicht. Doch es kann Ihnen einen neuen Schub geben, liegengeliebene Aufgaben endlich anzugehen.

## Tipp: Aufgabenplanung – Schluss mit "Aufschieberitis"

Viele Menschen drücken sich vor unangenehmen Aufgaben so lange es geht. Bevor sie große, anstrengende Aufgaben in Angriff nehmen, erledigen sie lieber noch die vielen leichten Mini-Aufgaben. Und wenn der Termin noch nicht drückt, lassen sie eine Aufgabe erst mal liegen – bis der Termin plötzlich "morgen" ist und sie alles auf den letzten Drücker machen müssen. Im Folgenden erfahren Sie, warum es wichtig ist, unangenehme Arbeiten möglichst schnell vom Tisch zu haben, warum Sie sich nicht von Mini-Aufgaben ablenken lassen sollten und was Sie gegen "Aufschieberitis" tun können.

### Das Unangenehme zuerst

Unangenehme Aufgaben gibt es immer wieder. Sei es, dass man mit einem Mitarbeiter oder Kollegen ein Kritikgespräch führen oder dem Auftraggeber den Projektverzug erklären muss. Fast alle Menschen neigen dazu, unangenehme Aufgaben erst einmal beiseite zu schieben. Irgendwie findet sich immer etwas, das ebenfalls erledigt werden muss und mehr Spaß oder weniger Ärger macht und deshalb vorgezogen wird. Vielleicht denken Sie, es ist egal, in welcher Reihenfolge Sie Ihre Aufgaben abarbeiten. Demnach können Sie also ruhig erst einmal das "Schöne" machen und danach das "Fiese". Falsch gedacht! Wenn man das Unangenehme vor sich her schiebt, schafft man sich nur kurz eine Erleichterung. Man flüchtet in eine angenehmere Aufgabe. Aber es rumort (zumindest im Unterbewusstsein) weiter: "Ich muss das noch machen. Schrecklich!" Damit nimmt man sich den Schwung, unbelastet die Aufgaben zu erledigen, die einem wirklich Spaß machen. Ohne, dass man es merkt, zieht man andere Aufgaben künstlich in die Länge – nur um möglichst nicht so schnell Zeit für das Unangenehme zu haben. Schafft man sich das Unangenehme hingegen vom Tisch, steigt die Motivation, auch die anderen Aufgaben zügig anzugehen. Nichts beflügelt so sehr wie die Gewissheit: "Das Unangenehme ... habe ich hinter mir."

Achten Sie deshalb jeden Tag bewusst darauf, möglichst schnell das zu erledigen, was Sie gerne aufschieben möchten. Markieren Sie dafür auf Ihrer To-do-Liste die unangenehmen Aufgaben mit einem "U". Machen Sie dann mit sich selber aus: "Bis zur ersten Kaffeepause sind ein oder zwei Us vom Tisch". Oder Sie beschließen: "Alle Us sind vor dem Mittagessen erledigt." Wenn Sie konsequent so arbeiten, werden Sie sich schließlich daran gewöhnen, immer erst das Unangenehme aus dem Weg zu räumen. Irgendwann werden Sie nicht mehr verstehen, wie Sie es früher überhaupt ertragen konnten, in die Mittagspause zu gehen, während Ihnen noch unangenehme Arbeiten bevorstanden.

### Kleinaufgaben auch mal für komplexe Aufgaben zurückstellen

Einerseits sammeln sich täglich viele kleine Aufgaben an, die man zwischendurch oder nebenher erledigen kann. Man muss nur schnell mal hier anrufen oder dort einen Blick auf ein paar Daten werfen. Andererseits muss man in seinem Berufsalltag größere, komplexe Aufgaben erledigen, die ein hohes Maß an Konzentration, Vorbereitung und viel Zeit erfordern. Bestimmt kennen Sie das Gefühl, wenn man von einer Aufgabe "gepackt" wird und sich in

#### Autor



#### Hedwig Kellner

Unternehmensberaterin,  
Trainerin und Sach-  
buchautorin

#### Kontakt:

[redaktion@projektmagazin.de](mailto:redaktion@projektmagazin.de)

#### Mehr Informationen unter:

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

einen komplexen Sachverhalt versenkt. Dann möchte man nicht unterbrochen werden und bleibt an der Sache dran, bis die Aufgabe erledigt oder zumindest ein brauchbarer Zwischenzustand erreicht ist.

Das Problem bei komplexen Aufgaben ist aber, dass man sich oft nicht aufraffen kann, damit anzufangen. Dann entfalten die kleinen Aufgaben plötzlich einen unwiderstehlichen Charme: Bevor man die notwendige Konzentration für die große Aufgabe erreicht hat, fällt der Blick noch auf den Zettel mit den Personen, die man zurückrufen soll. Das könnte man noch schnell tun. Oder die Gedanken schweifen ab zur nächsten Präsentation. Spontan hat man eine gute Idee. Die sollte man noch schnell notieren. Bevor man es merkt, ist man von den Mini-Aufgaben abgelenkt. Irgendwann merkt man, wie spät es inzwischen geworden ist und stellt erschreckt oder erleichtert fest: "Jetzt lohnt es sich auch nicht mehr, mit der komplexen Aufgabe anzufangen. Am besten mache ich den Kleinkram heute fertig und morgen, gleich in der Frühe, setze ich mich an die große Sache." Oft aber verschiebt man die große Aufgabe nicht nur einmal, sondern öfter.

Der Reiz der Kleinaufgaben liegt in drei Dingen:

- Man kann sie ohne tiefere Konzentration und ohne Vorbereitung auf Anhieb angehen.
- Sie geben einem sehr schnell das befriedigende Gefühl, dass man etwas fertig hat.
- Sie beruhigen das Gewissen, weil sie ja auch für das Projekt notwendig sind.

Allerdings sind mit Kleinaufgaben auch Gefahren verbunden:

- Sie erreichen den Zustand von Konzentration nicht, der für die Erledigung großer Aufgaben notwendig ist.
- Sie machen sich in Ihrer Zeit höchster geistiger Fitness mit Unwichtigem müde.
- Sie bauen Stress auf. Die aufgeschobene große Aufgabe liegt wie eine unerledigte Hausaufgabe auf Ihrem Schreibtisch.

Beginnen Sie immer zuerst mit den großen und wichtigen Aufgaben. Sie müssen sich nicht unbedingt zwingen, sie auf Anhieb fertig zu stellen. Sorgen Sie aber dafür, dass Sie zumindest die Hürde des Einstiegs nehmen. Erst danach räumen Sie die Kleinaufgaben vom Tisch. Schirmen Sie sich bewusst gegen die Verlockung der Mini-Aufgaben ab. Gehen Sie morgens mit einem "Tunnelblick" an Ihren Schreibtisch und schauen Sie sich nicht an, was an Zetteln und E-Mails bereits aufgelaufen ist. Starten Sie stur mit der komplexen Aufgabe und arbeiten Sie stur daran, bis Sie einen Zwischenstand erreicht haben, ab dem Sie leicht weitermachen können.

## Keine Aufschieberitis

Viele Menschen weisen fast stolz darauf hin, dass sie am allerbesten "auf den letzten Drücker" arbeiten können. Erst in der Nacht vor der Präsentation werden die Diagramme fertig, erst unmittelbar vor der Abnahme des Meilensteins die letzten Funktionen einprogrammiert. Tatsächlich helfen unter Druck die Stresshormone. Man kann abends viel länger hellwach über den Unterlagen oder am PC sitzen und kreativ produzieren. Man hat nun auch den "Tunnelblick", um sich voll auf die eine Sache zu konzentrieren, die schnell noch fertig werden muss. Man lässt sich nicht ablenken.

Dennoch ist Aufschieberitis falsch. Wenn ganz zum Schluss plötzlich Probleme auftreten, laufen Sie Gefahr, dass, Sie nicht mehr pünktlich fertig werden, an der Qualität Abstriche machen müssen oder Ihren Mitarbeitern Überstunden aufbürden müssen. Außerdem ist der Stress unter Zeitdruck für die Gesundheit schädlich. Das liegt daran, dass er mit Angst vor dem Scheitern verbunden ist; das macht ihn zu negativem Stress.

Wenn Sie für sich selbst und allein arbeiten, können Sie gerne "auf den letzten Drücker" mit Ihren Aufgaben fertig werden. Sind Sie ein risikofreudiger Mensch, kann Stress sogar spielerisch und damit positiv wirken. Als Projektleiter, der einem Team und einem Auftraggeber gegenüber in der Verantwortung steht, können Sie sich Aufschieberitis aber nicht leisten. Sie müssen, lange bevor sich am Horizont Zeitdruck abzeichnet, zügig bei der Arbeit sein. Kalkulieren Sie bei Ihrer Zeitplanung ein, dass unerwartete Probleme auftauchen. Überlegen Sie immer, bis wann Sie wie weit sein müssen, damit der Endtermin ohne Hektik und auch im Fall von Pannen gehalten werden kann.

Achten Sie bewusst auf Ihre mentale Ausrichtung. Gewöhnen Sie sich den Gedanken ab: "Wie lange hat das noch Zeit?" Denken Sie stattdessen: "Wann kann ich schon mal damit loslegen?" Legen Sie nie eine Aufgabe mit dem Gedanken beiseite "Das eilt ja noch nicht." Denken Sie stattdessen: "Das lege ich mir parat, damit ich beim nächsten Zeitloch schon damit anfangen kann." Belohnen Sie sich selbst, wenn Sie Aufgaben frühzeitig fertig gestellt haben und am Abend vor dem Termin noch Zeit haben. Gönnen Sie sich z.B. die Zeit, in Ruhe die Fachzeitung zu lesen oder früher nachhause zu gehen. Denken Sie lustvoll darüber nach, wie es wäre, wenn Sie jetzt noch wie wild arbeiten müssten, um den morgigen Termin zu schaffen. Lassen Sie auch Ihre Teammitglieder in den Genuss kommen, sich frei zu nehmen, wenn Sie fertig sind. Wieso auch nicht? Schließlich geht es darum, pünktlich zu Ergebnissen zu kommen. Wer das schneller schafft, darf auch schneller gehen. Wer sich Aufschieberitis leistet, muss halt "büßen" und die Nacht durcharbeiten.

Tipp – Selbstmanagement

## Schädliches Multitasking vermeiden

# So steigern Sie Ihre Leistungsfähigkeit

Multitasking hat schon längst im Arbeitsalltag Einzug gehalten – auch in der Projektarbeit. So bearbeiten die Teilnehmer in Status-Meetings oder Telefonkonferenzen häufig "nebenher" E-Mails oder surfen im Internet. Die Verführung zum Multitasking im Projektalltag ist groß: Hoher Zeitdruck, die unausgesprochene Erwartung, dass E-Mails sofort beantwortet werden, und die technischen Möglichkeiten verleiten dazu.

Auf den ersten Blick wirkt es so, also ob diese Menschen multitaskingfähig wären, d.h. gleichzeitig mehrere Dinge erledigen könnten, und damit ihre Produktivität steigern würden. Studien belegen jedoch inzwischen, dass durch Multitasking nicht die Produktivität steigt, sondern abnimmt (Paridon, 2010; Ophir u.a., 2009). Was steigt, ist der Stresspegel.

Dieser Tipp schildert, warum Menschen nicht wirklich multitaskingfähig sind, und zeigt, wie Sie sich mit ganz einfachen Maßnahmen vor dem verführerischen Multitasking schützen.

## Mythos Multitasking

Der Begriff "**Multitasking**" (Wikipedia) kommt aus der Computertechnologie. Mit Multitasking wird die Fähigkeit eines Betriebssystems beschrieben, mehrere Aufgaben (Tasks) im schnellen Wechsel durchzuführen, sodass sie scheinbar zeitgleich abgearbeitet werden.

Auch unser Gehirn kann trotz seiner hohen Leistungsfähigkeit nicht wirklich mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen. Es bearbeitet beim Multitasking kleine Aufgabenabschnitte ebenfalls in schnellem Wechsel.

Eine Untersuchung von Xenia Weißbecker-Klaus (Weißbecker-Klaus, 2014) deckt die Auswirkungen auf:

- **verlangsamte Abarbeitung:** Bei mehreren, komplexeren Tätigkeiten verlängert sich die Zeitspanne, bis ein Mensch sich auf die jeweils andere Tätigkeit konzentrieren kann. In der Summe dauert die Erledigung dieser Aufgaben länger, als wenn er die Aufgaben hintereinander ausgeführt hätte.
- **sinkende Konzentrationsfähigkeit:** Menschen fällt es schwer, sich auf eine Tätigkeit zu konzentrieren, wenn sie dazwischen andere Aufgaben verrichten. So haben Untersuchungen gezeigt, dass während der Autofahrt selbst bei einem Telefonat mit einer Freisprechanlage die Reaktionsfähigkeit so beeinträchtigt ist, wie wenn der Fahrer 0,8 Promille Alkohol im Blut hätte (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2012).

### Autor



#### Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: [Tomas@Bohinc.de](mailto:Tomas@Bohinc.de)

Mehr Informationen unter:

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

- **steigende Fehlerhäufigkeit:** Die Leistungsfähigkeit des Gehirns sinkt, wenn es mehrere anspruchsvolle Aufgaben gleichzeitig erledigen muss. Zugleich machen wir mehr Fehler – und wir begehen Fehler, die wir normalerweise nicht machen würden.
- **Stress bzw. gesundheitliche Probleme:** Nicht zuletzt erzeugt Multitasking Stress, der durch ständiges Multitasking chronisch wird und zu Gesundheitsproblemen führt.

Multitasking lässt sich immer dann vermeiden, wenn Sie die Aufgaben auch sequentiell abarbeiten können. Und das ist meistens der Fall. Sie müssen es sich "nur" zubilligen.

## Strategien zum Umgang und zur Vermeidung von Multitasking

Einige der folgenden Empfehlungen sind Ihnen vielleicht bereits bekannt. Oft "vergessen" wir sie aber, da wir meinen, multitaskingfähig sein zu müssen:

- **Nur das Ergebnis zählt:** Machen Sie sich frei von dem Gedanken, dass Sie multitaskingfähig sein müssen. Am Ende des Tages werden Sie nicht daran gemessen, ob Sie Ihre Aufgaben im Multitasking erledigt haben, sondern daran, ob es Ihnen gelungen ist, diese zum vereinbarten Zeitpunkt und in guter Qualität abzuliefern.
- **Über Auswirkungen von Multitasking aufklären:** Wenn Ihr Vorgesetzter Multitasking fordert, suchen Sie das Gespräch mit ihm und erklären Sie, warum Multitasking die Leistung mindert. Falls er keine Einsicht zeigt, arbeiten Sie im Multitasking-Modus nur dort, wo es unbedingt erwartet wird
- **Einmal vorgenommene Priorisierung einhalten:** Priorisieren Sie die Aufgaben, die Sie erledigen müssen, und halten Sie sich auch an diese Priorisierung. Lassen Sie sich nicht von einer scheinbar wichtigeren oder interessanteren Tätigkeit ablenken. (Zur Priorisierung von Aufgaben siehe auch "[Was ist am wichtigsten? Anforderungen mit "MoSCoW" priorisieren](#)", Projekt Magazin 08/2014, und "[Prioritäten nicht nur planen, sondern auch umsetzen](#)", Projekt Magazin 09/2001.)
- **Bei unterbrochenen Aufgaben Status dokumentieren:** Kommt eine neue Aufgabe herein, überprüfen Sie kritisch, ob Sie die laufende Aufgabe dafür wirklich unterbrechen müssen. Ist dies der Fall, stellen Sie die derzeitige Aufgabe bis zu einem Punkt, an dem Sie später gut wieder anknüpfen können, fertig. Dokumentieren Sie den Status in ein paar Stichworten auf einem Notizzettel. Damit verschieben Sie die Erledigung bewusst auf einen späteren Zeitpunkt. Sie entlasten so Ihr Gehirn, da Sie nicht ständig daran denken müssen, die Aufgabe nicht zu vergessen.
- **Aufgaben konsequent sequenziell abarbeiten:** Schließen Sie erst eine Aufgabe ab, bevor Sie die nächste angehen.
- **Konzentriertes Arbeiten üben:** Trainieren Sie die Fähigkeit, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren. Hier helfen Konzentrationsübungen und Autogenes Training. (Zum konzentrierten Abarbeiten von Aufgaben und bewussten Pausen siehe auch "[Mehr schaffen in kürzerer Zeit – die Pomodoro-Technik](#)", Projekt Magazin 06/2012.) Sorgen Sie zudem für ausreichend Schlaf, machen Sie regelmäßig Pausen und überlegen Sie sich kleine Rituale, mit denen Sie sich in eine ausgeglichene Stimmung versetzen können. Eine kleine Spazierrunde nach dem Mittagessen z.B. versorgt Ihr Gehirn mit Sauerstoff und macht es wieder leistungsfähiger. (Für ausgleichende Rituale siehe auch "[Minutenweise Entspannung – kurz aber wirksam](#)",



Projekt Magazin 06/2007, "**Die Drei-Minuten-Entspannung**" Projekt Magazin 03/2010, auch "**Meine 8-Minuten-Entspannungsübung**", Projekt Magazin 09/2013.)

- **Schreibtisch-Oberfläche und Desktop des Computers regelmäßig aufräumen:** Jedes herumliegende Dokument und jede offene Datei auf dem Desktop erinnert Sie an eine Tätigkeit, die nicht abgeschlossen ist. Das verführt Sie dazu, sich, wenn auch nur kurzzeitig, damit zu beschäftigen, statt mit der Aufgabe, die Sie gerade erledigen müssen. Gewöhnen Sie sich an, jeden Abend die Unterlagen auf Ihrem Schreibtisch zu ordnen und an einem festen Platz abzulegen. Schließen Sie stets alle Anwendungen, die Sie nicht mehr benötigen, bevor Sie zur nächsten Aufgabe übergehen. So halten Sie Ihren Desktop aufgeräumt und lassen sich nicht so leicht ablenken.
- **Surfen mit System:** Fokussieren Sie sich bei einer Internet-Recherche auf das Thema, über das Sie etwas herausfinden wollen. Verlieren Sie sich nicht in Seitenthemen, selbst wenn diese noch so interessant sind. Setzen Sie ein Lesezeichen, damit Sie zu einem passenderen Zeitpunkt darauf zurückkommen können.
- **Automatische E-Mail-Benachrichtigung ausschalten:** Deaktivieren Sie die automatische E-Mail-Benachrichtigung bei Ihrem E-Mail-Programm. Sie ist eine gute Erfindung, wenn Sie eine E-Mail erwarten, auf die Sie schnell reagieren müssen, wie z.B., wenn Sie für eine eilige Auftragserteilung an einen Dienstleister auf eine Bestätigung der Finanzabteilung warten, dass entsprechendes Budget verfügbar ist. In allen anderen Fällen verleitet die automatische E-Mail-Benachrichtigung Sie nur dazu, Ihre Arbeit zu unterbrechen.
- **E-Mails en bloc beantworten:** Beantworten Sie E-Mails immer gebündelt, abhängig von der persönlichen Leistungskurve, zu Zeiten, wo Sie merken, dass Sie weniger konzentriert sind. Damit halten Sie sich die Zeit, in der Sie in der Lage sind, hochkonzentriert zu arbeiten, für die Bearbeitung der wichtigen Themen frei. (Zum Umgang mit E-Mails siehe auch "**Mit E-Mails arbeiten: So kommunizieren Sie effektiv**", Projekt Magazin 02/2008.)
- **Für Nachrichten feste Zeiten zwischen Terminen einplanen:** Räumen Sie sich zwischen Meetings und Telefonkonferenzen feste Zeiten ein, um Ihre Nachrichten durchzusehen. Abhängig von Ihrem E-Mail-Aufkommen sollten Sie hierfür 10 bis 30 Min. einplanen. Wenn Sie von einem Meeting gleich ins nächste eilen, verführt dies dazu, während der Meetings nach den E-Mails zu sehen oder "nur mal kurz" jemandem per SMS eine Mitteilung zukommen zu lassen.
- **Telefon umleiten und Handy ausschalten:** Wenn Sie konzentriert an einem Thema arbeiten müssen, stellen Sie Ihr Telefon auf einen Kollegen oder Mitarbeiter um und machen Sie Ihr Handy aus. Bei den meisten Anrufen reicht es, wenn Sie zurückrufen, wenn Sie die Tätigkeit beendet haben, an der Sie gerade sitzen. Ruft aber ein Kunde oder der Auftraggeber eines Projekts an, das in die Krise gekommen ist oder in dem wichtige Entscheidungen anstehen, sollten Sie sofort zum Hörer greifen.
- **Dienstliche und private Gesprächszeiten einrichten und einhalten:** Nehmen Sie beim Arbeiten Anrufe an Ihrem nur Privathandy an, wenn es wirklich dringend ist, z.B. wenn eines Ihrer Kinder anruft. Schalten Sie andererseits aber auch Ihr Diensthandy aus, wenn Sie Feierabend haben.

## Reduzieren Sie Multitasking im Projektteam

Wir sind aber nicht nur Opfer des Multitasking. Oft sind wir auch Täter, wenn

- wir erwarten, dass Kollegen unsere E-Mails umgehend beantworten, oder

- wir Kollegen bei der Arbeit unterbrechen, weil wir eine Frage haben.

Als Projektleiter können Sie dazu beitragen, dass die Mitarbeiter Ihres Projektteams mit Multitasking sinnvoll umgehen und es möglichst vermeiden.

- Diskutieren Sie das Thema "Multitasking" im Team anhand folgender Fragen: "In welchen Fällen war ich multitaskingfähig? Welche Maßnahmen haben sich für mich bewährt, um Multitasking zu vermeiden? Welche negativen Auswirkungen habe ich wahrgenommen, wenn ich Multitasking gemacht habe?"
- Erarbeiten Sie im Team eine Liste von Maßnahmen zum Umgang mit Multitasking sowie Verhaltensregeln, um eine konzentrierte Arbeitsatmosphäre herzustellen, wie z.B. möglichst keine Privatgespräche am Arbeitsplatz oder rücksichtsvolles Telefonieren im Großraumbüro.

## Fazit

Im Projektalltag ist es nicht immer möglich, auf Multitasking zu verzichten. Dringende Anrufe und wichtige E-Mails können nicht "auf die lange Bank" geschoben werden. Widerstehen Sie jedoch der Versuchung, alles gleichzeitig machen zu wollen. So vermeiden Sie unproduktives Arbeiten und steigern Ihre Leistungsfähigkeit. Erarbeiten Sie gemeinsam im Team Verhaltensweisen, wie alle Multitasking vermeiden können, und vereinbaren Sie, dass sich alle daran halten.

## Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): **Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking**, 1. Aufl., Februar 2012, PDF zum Download, zuletzt abgerufen am 4. Mai 2015
- Groll, Tina: **Multitasking. Alles gleichzeitig funktioniert nicht**, in: Zeit online, 20.09.2012, zuletzt abgerufen am 4. Mai 2015
- Lembke, Gerald; Leipner, Ingo: **Zum Frühstück gibt's Apps. Der tägliche Kampf mit der digitalen Ambivalenz**, Springer Spektrum Verlag, Heidelberg 2014
- Ophir, Eyal; Nass, Clifford; Wagner, Anthony D.: Cognitive control in media multitaskers. The Proceedings of the National Academy of Sciences, 106 (2009), 37, p.15583-15587, nach Weißbecker-Klaus, Xenia: **Multitasking und Auswirkungen auf die Fehlerverarbeitung**, Dortmund u.a. 2014 (s.u.)
- Paridon, Hiltraut: **Multitasking in realitätsnahen Situationen. Wirkungen auf Leistung, subjektives Empfinden und physiologische Parameter**, in: ErgoMed, Jg. 34, Nr. 4, 2010, S.114-121, nach Weißbecker-Klaus, Xenia: **Multitasking und Auswirkungen auf die Fehlerverarbeitung**, Dortmund u.a. 2014 (s.u.)
- Raitner, Marcus: **Ständig erreichbar und doch immer abwesend**, Blogbeitrag vom 19. Februar 2015 auf [www.fuehrung-erfahren.de](http://www.fuehrung-erfahren.de), zuletzt abgerufen am 4. Mai 2015
- Tempel, Katharina: **Multitasking – Freund oder Feind?**, Blogbeitrag vom 1. September 2014 auf [www.gluecksdetektiv.de](http://www.gluecksdetektiv.de), zuletzt abgerufen am 4. Mai 2015
- Weißbecker-Klaus, Xenia: **Multitasking und Auswirkungen auf die Fehlerverarbeitung**, Dortmund u.a. 2014, PDF zum Download, zuletzt abgerufen am 4. Mai 2015

Fachbeitrag

## Auf dem Weg zum "Flow"

Hektik, Leistungsdruck und Multitasking – die Belastungen im Projektalltag sind enorm. Oft hängt es von unserer Tagesform ab, ob wir alle Anforderungen meistern können. An "guten" Tagen erscheinen uns alle Herausforderungen als machbar, an "weniger guten" als kaum zu bewältigende Bürde. Es stellt sich somit die Frage: Können wir unsere Tagesform positiv beeinflussen?

Den Zustand, ganz in seiner Tätigkeit aufzugehen und jede Handlung intuitiv richtig und qualitativ hochwertig auszuführen, hat der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi als "Flow" bezeichnet (Csikszentmihalyi, 2007). Jeder hat diesen Zustand sicher schon als Kind beim Spielen erlebt und vielleicht auch später in anderen Lebenssituationen. Ideal wäre es, diesen Leistungszustand auch im Projektmanagement bewusst herzustellen. Wir könnten dann die gleiche Leistung mit weniger Energie erbringen oder mit der gleichen Energie mehr leisten. Je öfter wir uns im Flow-Zustand befinden, umso besser schöpfen wir unser Potential aus.

Dieser Artikel beschreibt grundlegende Konzepte zum Flow und stellt einige Methoden vor, um diesen Zustand zu erreichen. Ähnlich wie bei einem Buffet muss aber jeder für sich selbst herausfinden und entscheiden, was er am liebsten mag, d.h. welche Methode für ihn am besten passt.

## Hard Facts liefern die Basis

Wer als Projektleiter den Flow-Zustand erreichen will, benötigt als Grundvoraussetzung die richtigen PM-Fähigkeiten, die es ermöglichen, Projekte erfolgreich zu managen. Diese kann er sich z.B. durch eine entsprechende Fortbildung oder eine bestimmte Qualifizierung aneignen. Die Kompetenzen und die erworbenen Fähigkeiten sollten ungefähr der zu bewältigenden Herausforderung im Projektalltag entsprechen. Reichen sie dazu nicht aus, führt das zu Ängsten und anderen Stresssymptomen. Eine Überqualifizierung hingegen führt zu Langeweile. Beides sind Zustände, die den Flow verhindern. Wer sich auf Dauer im Angst- und Stress-Bereich bewegt, riskiert sogar einen Burnout.

Darüber hinaus ist es notwendig, das Umfeld so zu gestalten, dass Höchstleistungen im Team möglich sind. Das beginnt bei der richtigen Auswahl der Mitarbeiter nach sozialen und fachlichen Kompetenzen und endet bei der benötigten IT-Infrastruktur.

Als weiterer Punkt müssen Unternehmensstrategie und Projektziele definiert und synchronisiert sein. Auch sollten Werte und Ziele des gesamten Projektteams im Einklang stehen, damit jeder sein Bestes gibt und in das Projekt einbringt. Konkurrierende Ziele (z.B. aus der Matrixorganisation Linie vs. Projekt) gefährden nicht nur den Projekterfolg, sondern erschweren es alle Beteiligten, den Flow zu erreichen.

### Autor



#### Peter Göttel

Inhaber von "blue Project Management", PM-Berater mit Schwerpunkt

Automotive, IT, TK und Anlagenbau, autorisierter Trainingspartner der GPM

Kontakt: [pg@bluepm.eu](mailto:pg@bluepm.eu)

Mehr Informationen unter:

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



#### Mireya Kaup

Dipl. Betriebswirtin, Systemischer Coach in Sport und Wirtschaft,

Schwerpkt. Selbst- und Fremdmotivation, Stressmanagement sowie Peak Performance

Kontakt: [Mireya.Kaup@gmx.de](mailto:Mireya.Kaup@gmx.de)

Mehr Informationen unter:

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

Zudem sollten Ziele nicht nur SMART formuliert, sondern auch so gewählt werden, dass die Anforderungen ungefähr den Fähigkeiten entsprechen (entsprechend dem "R" in SMART für "realistische" Ziele). Andernfalls ergeben sich ähnliche Konsequenzen, wie bei fehlenden Qualifikationen: Zu hohe Anforderungen führen zu Stress und in die Frustrationsfalle, bei zu geringen entsteht Langeweile. In keinem der beiden Fälle ist ein Flow-Zustand möglich.

Gibt es überhaupt zu niedrige Anforderungen im Projektgeschäft, werden Sie vielleicht fragen. Es gibt sie! Schleichenden Organisationsprojekte, die sich über Jahre hinziehen, mehrfach gestoppt werden, um dann wieder reanimiert zu werden oder Projekte, bei denen sowohl Zeit als auch Kosten keine Rolle zu spielen scheinen, sind typische Beispiele dafür.

## Der Kopf entscheidet über Blockade oder Flow

Sind alle zuvor genannten "Hard Facts" erfüllt, fehlt als letzte Voraussetzung noch unser "Kopf". Und wie entscheidend dieser ist, soll folgendes Beispiel aus dem Leistungssport verdeutlichen.

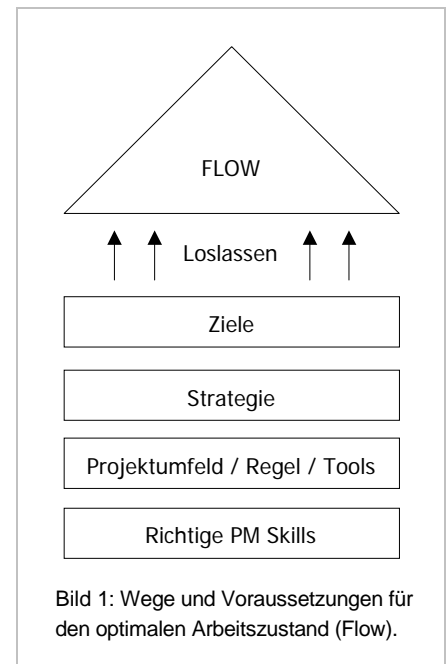
Olympiavorbereitung 2008. Ein Beachvolleyball-Spieler hat den ganzen Winter trainiert. Er besitzt also die erforderlichen Skills und ist außerdem gesund. Alle Absprachen mit dem Teampartner sind getroffen, Unstimmigkeiten wurden beseitigt. Auch das Ziel nebst kleinen Unterzielen ist klar definiert: Olympiateilnahme 2008. Jetzt steht er in Norwegen beim ersten Grand Slam der Saison auf dem Platz und macht sich darüber Gedanken, dass er letztes Mal gegen diesen Gegner sehr schlecht aussah. (Vergleichbar hierzu wäre im Berufsleben, dass der Chef beim letzten Mal auch schon nicht mit der erbrachten Leistung zufrieden war.) Er läuft dabei Gefahr, gedanklich in die "Angst-Zone" abzurutschen und damit die Herausforderung als zu groß anzusehen. Der erwünschte Flow lässt auf sich warten. Der Kopf mit seinen Gedanken, vor allem mit Bewertungen, blockiert die eigentlichen Fähigkeiten.

Ablenkende Gedanken, die verhindern, dass wir den idealen Leistungszustand erreichen, können in vielfältiger Form auftreten. Anstatt sich der Aufgabe zu widmen, beschäftigen wir uns mit Nebensächlichkeiten: Erst noch die Tür schließen, den einen Anruf erledigen, an die Abendgestaltung denken, sich Sorgen um die Deadline machen, sich über einen bestimmten Mitarbeiter aufregen etc. Der Geist ist sehr kreativ.

## Konzentration

Um störende, abschweifende Gedanken zu eliminieren, eignen sich Konzentrationsübungen. Sie ermöglichen es, von zunächst vielen Gedanken auf einen Gedanken und dann auf keinen Gedanken zu kommen. Dabei ist es hilfreich, sich auf eine Sache zu konzentrieren, die nicht unbedingt etwas mit der eigentlichen Tätigkeit zu tun hat. Beispiele für Konzentrationsübungen sind:

- Suchen Sie alle roten Gegenstände im Raum.



- Atmen Sie bewusst ein- und aus.
- Sagen Sie das Alphabet rückwärts auf.
- Trinken Sie ein Glas Wasser in genau 20 Schlucken aus.

Es geht nicht darum, besonders viele Fokussierungshilfen zu beherrschen, sondern die ein oder zwei passenden zu finden. Der eine konzentriert sich auf das Ein- und Ausatmen, der andere versucht es lieber mit etwas Visuellem. Probieren Sie es aus, nur so können Sie herausfinden, was zu Ihnen passt. Sagen Sie z.B. das Alphabet rückwärts auf. Haben Sie an etwas anderes gedacht, als an die Buchstaben? Falls nicht, dann war das der erste Schritt Richtung Flow. Auch wenn es auf Anhieb noch nicht geklappt hat, fangen Sie am besten jetzt gleich mit dem Üben an. Anfangs müssen Sie das Alphabet vielleicht noch bis "M" aufsagen, bis Ihr Geist sich darauf eingelassen hat. Später sind Sie so trainiert, dass nach drei Buchstaben schon alle anderen Gedanken aus dem Kopf verschwunden sind und Sie Ihrer eigentlichen Tätigkeit frei nachgehen können.

## Ritualisierung

Wenn Sie Leistungssportler im Fernsehen beobachten, werden Sie feststellen, dass diese sich für viele Situationen Rituale angeeignet haben. Rituale haben nicht nur eine praktische Bedeutung, sondern dienen auch dazu, sich von den Alltagssorgen zu befreien, um die Gedanken auf das bevorstehende Ereignis zu lenken. Fußballer berühren z.B. mit den Händen den Rasen, bevor sie auf den Platz laufen. Der Körper weiß dann: "Immer wenn die Hände den Rasen berühren, geht es los!"

Solche Ritualisierungen eignen sich auch für den Arbeitsalltag. Richten Sie sich z.B. einen besonderen Arbeitsplatz für kreative Tätigkeiten ein. Mit der Zeit schaltet der Kopf immer schneller um auf "kreativ", sobald Sie an diesem neuen Platz sitzen. Oder gehen Sie einmal um Ihren Schreibtisch, bevor Sie ein wichtiges Gespräch am Telefon führen. Spätestens beim fünften Telefonat stellt sich der Kopf schon beim Aufstehen auf das bevorstehende Gespräch ein.

Bei vielen Leistungssportlern fängt die Wettkampfroutine schon morgens mit dem Aufstehen an. Die ersten zwei Stunden vor dem Wettkampf laufen immer möglichst identisch ab, damit sich der Sportler auf das Wesentliche konzentrieren kann. Gleiches gilt auch im Projektalltag: Die Vorbesprechungen und Abstimmungen mit dem Projektteam mittels einer festen Agenda vor dem monatlichen Statusmeeting mit dem Lenkungsausschuss helfen dabei, sich auf diese Aufgabe (Statusreport) zu konzentrieren.

## Visualisierung

Erinnern Sie sich daran, als Sie das letzte Mal eine richtig erfolgreiche Präsentation vor dem Lenkungsausschuss gehalten haben? Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Was ist passiert? Wahrscheinlich waren Sie dort im Flow oder zumindest nahe dran. Bevor Sie Ihren nächsten Vortrag halten, erinnern Sie sich für ein paar Minuten an diese erfolgreiche Situation und stellen Sie sich vor, wie Sie Ihren neuen Vortrag in diesem Zustand halten. Auf diese Weise bereiten Sie sich mental auf die neue Aufgabe vor und verschaffen sich einen guten Start.

Die Techniken der Konzentration, Ritualisierung und Visualisierung dienen dazu, im Hier und Jetzt agieren zu können und die Aufmerksamkeit auf das Tun zu lenken (Handlungsorientierung), anstatt wie gewohnt auf das Ziel (Er-

gebnisorientierung). Vorher müssen natürlich Ziele definiert worden sein, um den richtigen Weg einschlagen zu können. Diese gilt es aber dann wieder loszulassen. Ein Sportler, der sich damit beschäftigt, dass er das Turnier gewinnen will, wird zu wenig Aufmerksamkeit im Moment haben, um das aktuell anstehende Spiel zu gewinnen.

Es gibt noch eine Reihe weiterer mentaler Eigenschaften, die hilfreich sind, um in den idealen Leistungszustand zu kommen. Nachfolgend werden einige davon vorgestellt.

## Den Sprung ins kalte Wasser wagen

Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Projekt auf den Tisch bekommen, dem Sie sich nicht gewachsen fühlen. Nach Auffassung Ihres Vorgesetzten sind Sie jedoch die Idealbesetzung dafür (eventuell auch, weil er niemand anderen hat). Werden Sie sagen: "Nein danke, ich kann nur einfache Projekte managen, und dieses hier ist mir zu komplex." Oder werden Sie antworten: "Prima, ich schaffe das schon!"

Fest steht, Sie fühlen sich überfordert. Wenn Sie das Projekt annehmen, dann haben Sie zwei Möglichkeiten, damit umzugehen:

- Sie können sich zurückziehen, die Aufgabe aufschieben, sie nur zur Hälfte oder gar nicht erledigen. Der ideale Leistungszustand ist weit entfernt.
- Sie nehmen die Herausforderung an, konzentrieren sich mit den oben genannten Techniken auf Ihr Tun und lassen das Überforderungsgefühl an sich vorbeiziehen.

Befinden Sie sich z.B. in einer schwierigen Projektsituationen und überfallen Sie zweifelnde, skeptische oder negativen Gedanken, während Sie gerade an einem wichtigen Dokument arbeiten, das bald fertig werden muss, dann nehmen Sie die Gedanken zunächst zur Kenntnis ohne weiter darauf einzugehen, lassen Sie sie an sich vorbeiziehen und konzentrieren Sie sich dann wieder auf Ihre Aufgabe, Ihr Tun. Vergleichbar ist das mit dem Bild eines Bahnhofs: Der Zug (Gedanke) fährt ein, hält kurz am Bahnsteig und fährt dann wieder weiter. Natürlich müssen Sie auch eine Lösung für die Probleme im Projekt finden – aber eben nicht in dem Moment, in dem Sie versuchen, eine optimale Leistung zu bringen.

Viele dieser aufkommenden negativen Gedanken und Emotionen sind wichtige Indikatoren. Sie haben ihre Berechtigung und erfordern Aufmerksamkeit, mindern jedoch auch Ihre Leistungsfähigkeit. Es ist jedoch die Frage, wann man sie zulässt. Übernehmen Sie also Verantwortung für Ihre Gedanken, dafür, wann Sie was denken. Und vermeiden Sie undisziplinierte Gedanken wie: "Ich kann den Terminverzug nicht vor der Bilanzpressekonferenz kommunizieren" oder "Ich mag dieses oder jenes nicht tun ...". Solche Überzeugungen und festgefahrenen Denkmuster entwickeln sich schnell zu emotionalen Barrieren und behindern dann die Leistungsfähigkeit.

## Mut zu Fehlern

Ein weit verbreiteter Gedanke, der einen garantiert in den "Negativ-Flow" bringt, ist die Angst vor Fehlern. Auch hier gibt es wieder zwei Alternativen:



- Wir können uns verurteilen, dass wir einen Fehler gemacht haben, eventuell sogar bestrafen. Auf die Leistungsfähigkeit wirkt sich das negativ aus.
- Wir wählen den konstruktiven Umgang mit Fehlern. Sie ermöglichen uns, die eigenen Grenzen zu erweitern und uns weiter zu entwickeln. Wer Angst vor Fehlern hat, hemmt sich selbst und erlaubt kein Wachsen. Fehler sind ein notwendiger Bestandteil des Lernprozesses. Wir brauchen Fehler, um daraus lernen zu können. Wenn wir keine Fehler zulassen, bewegen wir uns auch nicht an der Leistungsgrenze.

Aber selbst wenn Sie schon von der stark deutsch geprägten Bewertung in "Gut-Schlecht"-Kategorien etwas abgerückt sind und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern entwickelt haben, kann die Angst vor Fehlern Sie lähmen. Kennen Sie das Gefühl, dass Sie mit einer (zu) großen Aufgabe konfrontiert werden und Sie auf einmal ganz steif werden? Volleyballer nennen das "fest" werden. An geschmeidiges Reden und Bewegen ist nicht mehr zu denken. Sie haben aber gerade die Aufgabe, beim Klettern über einen Überhang zu kommen bzw. eine mitreißende, lockere Präsentation zu halten. Was tun? Wenn wir an einem Punkt sind, an dem alle genannten Konzentrationstechniken nicht mehr weiterhelfen, an dem wir scheinbar die Kontrolle über unseren Körper verloren haben, dann hilft es nur noch, "körperlich" an die Sache heran zu gehen.

Zur Hintergrundinformation: Wenn eine Situation als starke Gefahr wahrgenommen wird, dann übernimmt unser Reflexhirn die Steuerung und der Mensch reagiert mit dem Flucht- bzw. Totstell-Reflex. In diesem Fall handelt es sich um die Totstell-Variante, deswegen fühlt man sich wie gelähmt. Vereinfacht gesagt, solange der Körper dem Gehirn meldet, dass die Gefahr noch andauert, bleibt das Reflexhirn aktiv. Deswegen gilt es vor allem die Rezeptoren im Nacken-Schulterbereich zu entspannen. Für den "Anfänger" heißt das, dass man stehend alle Muskeln für fünf bis zehn Sekunden anspannt und dann wieder locker lässt – und zwar zwei bis drei Mal hintereinander. Ist man sehr geübt, kann man sich so konditionieren, dass ein kurzes Anspannen der Faust schon zur anschließenden Entspannung führt.

## Fehlerkultur im Unternehmen etablieren

Insbesondere der Projektleiter und die Organisation, in der das Projekt abgewickelt wird, sind gefordert, die Fehlerkultur und damit das "Lernen aus Fehlern" zu etablieren. Fehler passieren und sind kein Beinbruch – wenn sie hoffentlich nur einmalig sind. Fehler helfen uns, in Projekten schneller zu werden, da wir den Mut haben, Unerprobtes und Unkonventionelles auszuprobieren. Sind sie passiert, müssen wir aber alles daran setzen, dass sich diese Fehler nicht wiederholen.

Ein Projekt-Review wie er bereits in vielen Firmen etabliert ist, stellt den ersten Schritt auf dem Weg zur Einführung einer Fehlerkultur im Unternehmen dar. Erweitern Sie das Spektrum nach vorne und bauen Sie bereits während der Projektlaufzeit kleine "Lessons Learned" Sitzungen ein, aber auch nach hinten, indem Sie Folgeprojekten Ihre Erfahrung so zur Verfügung stellen, dass diese leicht genutzt werden kann.

Eine positive Fehlerkultur in diesem Sinne ist auch die Basis für gelebtes, nutzbringendes Qualitätsmanagement. Vielfach werden Zertifizierungen nach EN ISO 9001:2000 als Overhead und administrativer Mehraufwand empfunden. Richtig verstanden trägt auch der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) zum Flow bei – und lebt



seinerseits wieder vom Flow. Gleiches gilt – oder sollte gelten – für die Excellence Modelle nach EFQM oder der GPM (Kriterium 5: Prozesse).

## Kraft aus Entspannung: Mental und physisch

Genauso wichtig wie Leistung zu bringen – wenn möglich im Flow – ist es, sich die dementsprechende Erholung zu verschaffen. Dieser Aspekt wird oft unterschätzt. Entspannung gehört jedoch genauso wie Anspannung zum normalen Lauf der Natur: Wir atmen ein, wir atmen aus. Wir spannen an, wir lassen los. Betrachten Sie Ihre Tätigkeit in Hinblick auf Belastung und Entspannung einmal genauer. Belastung kann im physischen, emotionalen oder mentalen Bereich stattfinden. Findet die Erholung ebenfalls in dem jeweiligen Bereich statt? Was ist überhaupt Entspannung für den Einzelnen? Oft beobachtet man Projektmanager, die untertags mentalen oder emotionalen Stress hatten und dann abends noch schnell ins Fitnessstudio hetzen, um sich abzureagieren. So sollte Erholung nicht aussehen.

Wenn Sie z.B. in der Arbeit durch hart umkämpfte Projekte einer starken emotionalen Belastung ausgesetzt sind, dann sollten Sie versuchen, sich in Ihrer Freizeit ein harmonischeres Umfeld zu suchen, in dem Sie sich geborgen fühlen. Der Leistungssportler unterscheidet hier im Extremfall zwischen Leistungs- und Real-Ich. Und das Real-Ich braucht unbedingt auch seinen Platz, an dem dann u.a. auch die Zweifel und Ängste zum Vorschein kommen können.

Die mentale Erholung wird in der westlichen Welt gerne etwas stiefmütterlich behandelt. Abende vor dem Fernseher tragen kaum dazu bei wieder aufzutanken. Versuchen Sie es doch einmal mit eher kreativen Beschäftigungen wie z.B. Musik hören, Klavierspielen, Malen oder auch Spazieren gehen.

Wenn Sie ein Gefühl dafür entwickeln wollen, was für Sie Erholung ist, dann führen Sie am besten über zwei Wochen täglich ein "Erholungstagebuch". Schreiben Sie hinein, was Sie an dem Tag geleistet, aber auch, was Sie in Ihrer Freizeit (Erholung) unternommen haben. Vermerken Sie daneben, wie Sie sich gefühlt haben und vergeben Sie Punkte, je nachdem ob Sie das Gefühl als positiv oder negativ empfunden haben. Viel schlafen kann z.B. einen Punkt geben, ebenso wie vielleicht das Gespräch mit der besten Freundin, aber das Gespräch mit der Nachbarin unter Umständen nicht. Fangen Sie jetzt damit an.

Auch Pausen als "Auftank-Zeiten" besitzen eine wichtige Erholungsfunktion – sowohl im Großen, z.B. durch den auf das Jahr verteilten Urlaub, wie auch im Kleinen, wie z.B. im Wochen- und Tagesrhythmus sowie zwischen den Arbeitsblöcken. Unser Biorythmus sagt, dass wir alle ein bis zwei Stunden eine Pause gebrauchen können. Ihre Dauer hängt davon ab, wie effektiv wir sie gestalten. Haben Sie schon vom "Power-Napping" gehört, dem Sekundenschlaf für Manager? Vielleicht ist auch für Sie ein Zwei-Minuten-Schlaf zwischen den Arbeitsblöcken die wirksamste Erholung. Falls das in Ihrem Großraumbüro nicht möglich ist, dann schauen Sie für ein bis zwei Minuten aus dem Fenster und beobachten z.B. die Vögel. So ermöglichen Sie es überhaupt erst, über längere Zeit hinweg hohe Leistung zu bringen.

## Fazit: Den Flow nicht erzwingen, sondern annehmen

Wenn wir uns die notwendigen Projektmanagement-Fähigkeiten angeeignet haben, die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen sind und die Ziele realistisch gesetzt wurden, dann heißt es loslassen. Der Flow lässt sich nicht erzwingen, denn er ist nicht rational steuerbar. Gerade deswegen ist er so wertvoll, denn wir bewegen uns dann nicht mehr in unserer rationalen, linear-denkenden Gehirnhälfte, sondern haben auch Zugriff auf die komplex intuitiv denkende andere Gehirnhälfte mit einem vielfachen Mehr an Wissen.

Wir können allerdings nur die erforderlichen Voraussetzungen schaffen, damit der Flow geschehen kann. Neben den oben genannten "Hard Facts" heißt das, den Kopf mit Hilfe von Konzentrationstechniken, Ritualisierung, Visualisierungen, Einstellungsänderungen von störenden Gedanken zu befreien, so dass wir unsere Tätigkeit im Fluss (Flow) ausführen können. Probieren Sie die unterschiedlichen Techniken aus und finden Sie heraus, welche zu Ihnen passt. Je mehr Sie üben, um so öfter und leichter werden Sie in den Flow kommen.

## Literatur

- M. Csikszentmihalyi, Mihaly: "Flow, das Geheimnis des Glücks", Klett-Cotta, 13. Auflage 2007; ISBN 9783608957839

Tipp – Selbstmanagement

Die eigene Höchstleistung abrufen

## Nutzen Sie Ihren "Moment of Excellence"

Mit der Technik "Moment of Excellence" können Sie sich in einer herausfordernden Situation rasch in den optimalen emotionalen, mentalen und körperlichen Zustand versetzen. Wie? Indem Sie mit ihm die Erinnerung abrufen, wie Sie diese Situation bereits einmal erfolgreich bewältigt haben.

Sie aktivieren schlagartig Ihre Ressourcen, wie z.B. Begeisterung, Energie, Mut, Selbstbewusstsein und die Erinnerung an Erfolgsmomente. Viele Athleten wenden diese Technik an. Unter der Annahme, dass es für jede Handlung einen "Moment of Excellence" gibt, kann jeder diese Technik trainieren, um im Alltag genau diese Ressourcen abrufen zu können.

Autor



**Thomas Schlechter**

Motivationstrainer, Coach,  
Verleger, Buchautor und  
Hochleistungssportler

Kontakt: [ts@enerise.de](mailto:ts@enerise.de)

Mehr Informationen unter:

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

Dabei spielt der sog. emotionale "Anker" eine tragende Rolle. Ein Anker stellt einen Reiz dar, auf den eine Person in einer speziellen Weise reagiert. Natürliche Anker sind z.B. Farben, die eine bestimmte Stimmung auslösen, Musik, die aktiviert oder beruhigt, oder ein Geruch, der einen an ein bestimmtes Ereignis erinnert. Sie können selbst einen oder mehrere Anker bewusst setzen, um sich in die damalige Stimmung zu versetzen.

Um den "Moment of Excellence" rasch für sich herzuholen, setzen Sie drei verschiedene Anker:

- einen kinästhetischen, d.h. die Bewegung betreffenden,
- einen auditiven und
- einen visuellen Anker.

Ich empfehle Ihnen, alle drei zu nutzen und miteinander zu kombinieren. Sie verstärken damit die Wirksamkeit.

Überlegen Sie, in welcher Situation Sie als Projektleiter in Ihrer Arbeit einen "Moment of Excellence" besonders benötigen, z.B.:

- wenn Sie mit dem Auftraggeber den Umfang des Projektauftrags klären, oder
- wenn Sie mit zwei zerstrittenen Mitarbeitern Ihres Projektteams ein Konfliktklärungsgespräch führen müssen.

Wann wäre es für Sie noch nützlich, diese Technik einsetzen zu können?

## Und so geht's

### Schritt 1: Den "Moment of Excellence" nochmals mit allen Sinnen erleben

Denken Sie an einen glücklichen Moment, in dem Sie mit allen Ihren Sinnen und Ressourcen präsent waren, z.B. den, als Sie gerade vor dem Lenkungsausschuss erfolgreich Ihr Projekt vertreten und die Mittel für eine Fortsetzung erhalten haben.

Denken Sie intensiv an diesen Moment zurück. Was haben Sie gedacht? Erleben Sie den Moment noch einmal mit allen Sinnen:

- Welche Bilder sehen Sie?
- Erinnern Sie sich an die Stimmen von damals?
- Wie haben Sie sich gefühlt?
- Erinnern Sie sich einen besonderen Geruch oder Geschmack, der mit diesem Moment verbunden ist?

Lassen Sie diesen Moment in Ihrer Erinnerung ganz detailliert und lebendig entstehen.

### Schritt 2: Diesen Augenblick körperlich spüren

Wenn Sie noch nicht stehen, erheben Sie sich jetzt von Ihrem Bürostuhl und stellen Sie sich aufrecht hin. Versuchen Sie, den Zustand von damals möglichst körperlich zu spüren. Halten Sie Schultern, Rücken und Kopf wie in diesem Moment. Atmen Sie so, wie Sie damals geatmet haben.

Erinnern Sie sich an die positive Energie von damals. Bringen Sie diese Energie in Körper, Geist und Herz, in das Hier und Jetzt, z.B. indem Sie sich vorstellen, dass sich die Energie wie ein helles Licht im ganzen Körper ausbreitet, d.h. auch im Herz und im Kopf. Denken Sie intensiv an das Erfolgserlebnis und verstärken Sie dadurch diesen Zustand.

### Schritt 3: Den "Moment of Excellence" verankern

Wenn Sie den Zustand ganz intensiv wahrnehmen, setzen Sie die drei folgenden Anker: eine prägnante Bewegung, ein Schlüsselwort und ein Erfolgsbild.

#### Der Bewegungsanker (kinästhetischer Anker)

Ein Bewegungsanker kann sein, dass Sie mit einer Hand die Geste "Daumen hoch" machen, mit den Fingern schnipsen oder sich die Hände reiben. Führen Sie diese Bewegung während dieser Übung mehrmals aus. Diese Bewegung ist Ihre magische Bewegung, mit der Sie sich in Zukunft bewusst in Ihren persönlichen "Moment of Excellence" versetzen.

## Das Schlüsselwort / der Schlüsselsatz (auditiver Anker)

Erinnern Sie sich entsprechend an ein Wort oder einen Satz, der mit der damaligen Erfolgssituation in enger Verbindung steht, indem Sie es / ihn in Gedanken aussprechen, z.B. dass der Vorsitzende des Lenkungsausschusses anerkennend meinte: "Weiter so!"

## Das Erfolgsbild (visueller Anker)

Fügen Sie nun Ihrer Erinnerung ein Bild, ein Foto oder eine Grafik hinzu, welche/s Ihren Erfolgsmoment repräsentiert. Stellen Sie sich dieses Erfolgsbild intensiv vor. So kann es die Erinnerung an die Situation sein, wie Ihr Vorgesetzter Sie begeistert angelächelt hat.

## Schritt 4: Verschmelzen Sie die Anker miteinander

Sehen Sie das Bild vor Ihrem inneren Auge, während Sie zugleich das Schlüsselwort laut aussprechen und Ihre magische Bewegung ausführen. Wiederholen Sie die drei Anker, bis sie miteinander verschmelzen. Genießen Sie diesen Zustand, den Sie ab jetzt immer wieder erzeugen können. So oft Sie wollen.

## Schritt 5: Die Zukunft imaginieren und den "Moment of Excellence" abrufen

Mit der konzentrierten Energie und den drei Ankern reisen Sie gedanklich in eine Situation, die Ihnen in den nächsten Tagen bevorsteht und in der Sie Ihr Projekt vertreten müssen. Rufen Sie dann Ihren "Moment of Excellence" ab, indem Sie die drei Anker einsetzen.

Sehen Sie sich ganz deutlich einen Farbfilm, der vor Ihrem inneren Auge abläuft. Hören Sie die Geräusche und Stimmen der anderen Menschen. Spüren Sie, wie Ihre ganze Kraft, die jetzt in Ihnen ist, auch dann voll in Ihnen präsent sein wird. Sehen Sie sich stark handeln. Tragen Sie Gewissheit in sich, dass Sie Ihr Projekt erfolgreich vertreten werden. Genießen Sie diesen Augenblick die Energie in Ihrem Körper, in Ihrem Geist und im Herzen. Können Sie sich sehen, hören und spüren? Wie fühlt sich der Moment an? Machen Sie eine kleine Pause und lassen Sie den Gedanken ziehen. Wiederholen Sie Schritt 3 (Den "Moment of Excellence" verankern) zwei weitere Male. Intensivieren Sie den "Moment of Excellence" durch jede Wiederholung.

## Schritt 6: Den "Moment of Excellence" im Berufsalltag einsetzen

Bevor Sie den "Moment of Excellence" das erste Mal in der Praxis anwenden, spielen Sie ihn mehrmals durch. Testen Sie seine Wirkung erst mit einer kleinen Herausforderung, z.B. indem Sie einem Kollegen über den Projektstatus berichten, bevor Sie ihn bei der nächsten Lenkungsausschuss-Sitzung einsetzen.

## Fazit

Wenn Sie diese Übung einige Male trainiert haben, können Sie den "Moment of Excellence" jederzeit mit Ihren drei Ankern (Bewegungsanker, Schlüsselwort bzw. -satz, Erfolgsbild) abrufen und Ihr Leistungspotenzial aktivieren. Erleben Sie ihn mit allen Sinnen und bringen Sie sich dadurch schlagartig in Bestform.

## Tipp: Minutenweise Entspannung – kurz aber wirksam

Wenn Sie morgens aufwachen, liegt bis zum Schlafengehen ein Tag mit etwa 1.000 Minuten vor Ihnen. Nicht jede Minute ist mit Aktivitäten gefüllt, zwischendurch gibt es auch immer wieder Leerlauf. Diese freien Minuten sind ein wertvolles Zeitbudget, das Sie für sich nutzen können, um auch in stressigen Zeiten – zwar kurz, aber bewusst - aus der Routine auszubrechen, sich zum Ausgleich etwas Gutes zu tun und neue Kräfte zu sammeln.

### Entspannung in kleinen Häppchen

Für längere Pausen bleibt in Projekten oft keine Zeit. Umso wichtiger ist es, kurze Ruhemomente zu nutzen und die Entspannung wenigstens in kleinen Häppchen zu genießen.

### Entspannungshappen zwischen zwei schwierigen Aufgaben

Im Projekt muss es oft Schlag auf Schlag gehen. Gerade ist ein Problem gelöst, schon steht das nächste an. Nutzen Sie die Zeit zwischen zwei Aufgaben, um neue Kräfte zu sammeln. Dabei sind Atemübungen sehr hilfreich, weil sie Ihnen helfen, zur Ruhe zu kommen.

#### Atemübung

Bevor Sie sich dem nächsten Arbeitsschritt zuwenden, kommen Sie erst einmal zu sich und atmen Sie durch. Bleiben Sie stehen oder sitzen. Bewegen Sie sich nicht, so dass Ihr Körper ruhig ist. Spüren Sie diese Ruhe Ihres Körpers.

Konzentrieren Sie sich nun auf Ihren Atem. Sie können wahrnehmen, wie sich beim Einatmen der Bauch hebt und beim Ausatmen wieder senkt. Unterstützen Sie diese Wahrnehmung, indem Sie sich vorstellen, dass sich beim Einatmen Ihre Lungen mit Luft füllen. Wie bei einem Gefäß steigt der Pegel von unten nach oben, je mehr Luft in Ihre Lungen kommt. Beim Ausatmen lassen Sie die Luft einfach entweichen. Das Ausatmen sollte dabei länger dauern als das Einatmen. Achten Sie drei bis vier Atemzüge lang auf Ihren Atem und beginnen Sie erst dann mit der nächsten Aufgabe.

#### Empfehlungen:

- Atmen Sie durch die Nase. Vor allem beim Einatmen atmen Sie dadurch tiefer in den Bauch.
- Um zu spüren, ob Sie richtig atmen, legen Sie eine Hand oder beide Hände flach auf den Bauch. Beim Einatmen weitet sich der Bauch leicht nach außen. Unauffällige Variationen: Verschränken Sie die Arme, stecken Sie die Hände in die Hosentaschen oder legen Sie die Finger in die Gürtelschleife.
- Um den Atem besser wahrzunehmen, schließen Sie die Augen. Wenn Sie das nicht wollen oder können, blicken Sie starr auf einen Punkt im Raum. Unauffällige Variationen: Konzentrieren Sie sich auf einen Punkt auf dem Bildschirm, auf eine Projektion an der Wand oder auf ein Manuskript, usw.

#### Autor



#### Julia Krieg

Diplompsychologin,  
Trainerin und Beraterin,  
Schwerpunkte: u.a.  
individuelle Lösungen für

Stress- u. Selbst-management,  
Gesundheitstraining

Kontakt: [info@julia-krieg.de](mailto:info@julia-krieg.de)

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

## Entspannungshappen in einer erzwungenen Pause

Manchmal entstehen erzwungene Pausen. Anstatt sich zu ärgern oder kribbelig zu werden, weil man Sie versetzt hat oder warten lässt, können Sie diese Minuten sinnvoll für Ihre Entspannung nutzen.

### Tastübungen

Tasten Sie mit den Fingern über Gegenstände und spüren Sie, wie sich deren Oberfläche anfühlt. Wie viel Druck können Sie auf die Gegenstände ausüben? Stellen Sie sich vor, was Sie in Ihrem Leben schon alles ertastet oder bereits als kleines Kind "begriffen" haben.

### Machen Sie sich positive Gedanken

Sie können auch überlegen, was Ihnen heute an Positivem begegnet ist, ohne dass Sie es als solches wahrgenommen oder wertgeschätzt haben. Ein freundliches Gespräch, Sonnenstrahlen oder vielleicht ein leckerer Geschmack auf der Zunge?

## Entspannungshappen beim Schlangestehen

Die meisten von uns stehen oft in irgendeiner Warteschlange, sei es am Kaffeeautomaten, im Stau oder an der Kasse im Supermarkt. Verlieren Sie nicht die Nerven, denn auch dieser Situation lässt sich etwas Positives abgewinnen.

### Körperwahrnehmung

Machen Sie sich bewusst, welche Körperhaltung Sie einnehmen. Wie sitzen oder stehen Sie gerade? Wo berührt Ihr Körper Gegenstände (z.B. Sitz, Lenkrad, Einkaufswagen)? Spüren Sie den Kontakt zum Boden. Gehen Sie dann wie ein Scanner Ihren Körper nach und nach durch. Konzentrieren Sie sich einen Moment lang vollkommen auf jeweils einen Körperteil. Beginnen Sie bei den Zehen und Fußsohlen, wandern Sie über die Fußgelenke, Unterschenkel, Knie und Oberschenkel weiter zum Gesäß, zu Becken, Bauch, Brustkorb, Rücken, Schultern, Oberarmen, Ellbogen, Unterarmen, Handgelenken bis hin zu den Fingern und jeder einzelnen Fingerspitze.

Verweilen Sie mindestens einen Atemzug lang bei jeder Körperpartie. Wenn Sie sich nicht lange darauf konzentrieren können, weil der "Stop-and-go" in der Warteschlange nur kurze Auszeiten zulässt, nehmen Sie nur jeweils eine Körperpartie für ein bis zwei Atemzüge in den Fokus, und wenden Sie Ihre Aufmerksamkeit danach wieder dem Geschehen um sich herum zu. Bei der nächsten Gelegenheit können Sie sich einer weiteren Körperpartie widmen.

## Entspannungshappen auf dem Weg nach Hause

Für viele ist der Weg nach Hause verlorene Zeit. Sie können den Heimweg aber bewusst dafür nutzen, einen Schnitt zu machen, das Büro hinter sich zu lassen, Ihre Gedanken auf andere Dinge zu richten und am Ende des Wegs gedanklich unbelastet im Privatleben anzukommen.



## Abschalten und die Arbeit hinter sich lassen

Wenn es Ihnen möglich ist, unterbrechen Sie Ihre Fahrt nach Hause kurz, um sich etwas Besonderes zu gönnen, z.B. einen Mini-Waldspaziergang oder eine kleine Tasse Tee. Auch wenn Ihnen das nicht möglich ist, sollten Sie an einem Ort zwischen Ihrer Arbeitsstelle und Ihrer Haustür innehalten. Vergegenwärtigen Sie sich, was Ihren Weg säumt. Beleben Sie dabei Ihre Sinne: Sehen Sie etwas Blühendes? Gehen Sie an einem besonders schönen oder skurrilen Baum vorbei? Welche anderen interessanten Farben und Formen fallen Ihnen auf? Weht ein warmer oder kühler Luftzug? Liegt ein angenehmer Geruch in der Luft? Können Sie interessante Geräusche hören? Sie werden überrascht sein, wie viel Sie auf Ihrem Heimweg noch entdecken können.

## Fazit

Entspannungshappen können Sie jederzeit und überall genießen. Nehmen Sie die vorgestellten Beispiele - die Sie vielleicht aus der Atementspannung, Yoga, Feldenkrais oder dem Neurolinguistischen Programmieren kennen - als Anregungen, um eigene Variationen zu finden, die Sie schnell, einfach und unkompliziert umsetzen können.

Fangen Sie gleich heute an: Überlegen Sie, wann Sie im Verlauf des Tages "Leerlaufzeiten" haben, um sich täglich mindestens dreimal einen Entspannungshappen zu gönnen. Wenn es Ihnen gelingt, immer wieder bewusste Auszeiten in Ihren Tagesablauf einzubauen, stellt sich allmählich ein angenehmeres und entspannteres Lebensgefühl ein.

Tipp

## Die Drei-Minuten-Entspannung

Wenn Sie sich müde und unkonzentriert fühlen, aber keine Zeit für Sport, einen Spaziergang oder ausführliche Entspannung haben, dann probieren Sie die folgende Entspannungstechnik aus. Die Technik beruht darauf, dass Augenbewegungen zum Stressabbau beitragen, sie dauert nur drei Minuten und Sie können sie anwenden, wann immer Sie bemerken, dass Ihre Aufmerksamkeit nachlässt oder sie sich gestresst fühlen.

### Wurzeln der Methode

Augenbewegungen zur Entspannung sind bereits seit mehreren tausend Jahren aus Qigong und Yoga bekannt; neuerdings wird diese Technik auch in der Bioenergetik angewandt. Seit den 1990er Jahren wurde der Einsatz von Augenbewegungen in der Traumabehandlung in den USA unter dem Begriff "EMDR" wissenschaftlich erforscht – EMDR steht dabei für "Eye Movement Desensitization and Reprocessing", also Desensibilisierung und Neuprogrammierung durch Augenbewegungen. Die EMDR-Therapie, die von Francine Shapiro Ph.D. entwickelt und ursprünglich vor allem bei traumatischen Belastungen eingesetzt wurde, wird heute auch bei alltäglichen Beschwerden – beispielsweise zur Reduktion von Ängsten und Stress – genutzt.

### Wirkungsweise

Wissenschaftler haben herausgefunden, dass durch rhythmische Augenbewegungen eine körperliche Entspannung eingeleitet wird: Die Aktivität des Parasympathikus steigt, das Nervensystem beruhigt sich und die Herzfrequenz sinkt. Durch die Augenbewegungen werden abwechselnd beide Gehirnhälften stimuliert, was offenbar eine bessere Verarbeitung von Stressreizen ermöglicht. Darüber hinaus vermuten Wissenschaftler, dass auch die REM-Schlafphasen (rapid eye movement), in denen sich beim Träumen die Augen schnell bewegen, dem Stressabbau und der Informationsverarbeitung dienen.

### Praktische Durchführung

Um die Drei-Minuten-Entspannung durchzuführen, sollten Sie bequem sitzen, beide Füße auf den Boden stellen und die Hände locker auf Ihre Oberschenkel legen. Achten Sie zunächst auf Ihren Atem und spüren Sie, wie sich Ihre Brust beim Ein- und Ausatmen leicht hebt und senkt. Der Atem sollte dabei frei fließen.

Schließen Sie die Augen und stellen Sie sich ein Uhren-Ziffernblatt mit den Ziffern von eins bis zwölf vor. Das Ziffernblatt sollte so groß sein, dass die Ziffern im äußeren Bereich Ihres Blickfelds liegen. Denken Sie sich jetzt auf dem Ziffernblatt nacheinander beliebige Ziffern aus und folgen Sie mit den Augen jeweils dorthin. Eine "Drei" bedeuten z.B., dass Sie die Augen nach rechts drehen, bei einer "Sechs" schauen Sie nach unten, usw. Wählen Sie dabei bevorzugt Ziffern, die in entgegengesetzter Richtung angeordnet sind. Beispielsweise 1, 7, 3, 9, 12, 6, 2, 8, 7, 11, 5, 10, 4, 11, 3, 8, 1, usw. Die Augenbewegungen sollten rhythmisch und möglichst zügig erfolgen.

#### Autor



#### Dr. med. Brigitte Gleich

Fachärztin f. Psycho-  
somatische Medizin,  
Psychotherapie, Psycho-  
analyse und Naturheilverfahren, leitet  
Seminare u.a. für  
Stressbewältigungsstrategien

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

Mehr Informationen unter:

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

Führen Sie diese Übung etwa 40 Sekunden aus (geschätzt) und atmen Sie anschließend für einen Atemzug tief durch. Wiederholen Sie diese Übung noch zweimal und atmen Sie zum Abschluss dreimal tief aus und ein.

Beenden Sie die Übung, indem Sie Ihren Körper wieder bewusst wahrnehmen: Spüren Sie, wie Ihre Füße den Boden berühren, bewegen Sie Ihre Zehen, nehmen Sie Ihre Finger wahr, ballen Sie Ihre Hände zwei- oder dreimal zu Fäusten und lösen Sie diese wieder, drehen Sie Ihren Kopf, räkeln und strecken Sie sich, öffnen Sie die Augen und kommen Sie wieder im Hier und Jetzt an.

Sie können die Übung jederzeit wiederholen, wenn Sie sich wieder neue Energie holen wollen, und sich vor Ihrem geistigen Auge das Zifferblatt vorstellen und für dreimal 40 Sekunden die Augen rasch in verschiedene Richtungen bewegen.

## Kurzentspannung für zwischendurch

Diese Art der Kurzentspannung können Sie immer und überall anwenden. Sie müssen die Übung nicht unbedingt in voller Länge durchführen, sondern können auch nur wenige Sekunden darauf verwenden – beispielsweise wenn Sie während einer Sitzung bemerken, dass Ihre Aufmerksamkeit nachlässt. Auch eine verkürzte Übung hilft Ihnen dabei, Spannungen abzubauen, neue Energie zu tanken und wieder konzentrierter zu werden.

Zum Üben können Sie die gesprochene Anleitung der MP3-Datei im Anhang verwenden. Zu Beginn fällt es Ihnen vielleicht noch etwas schwer, den Ziffern in dem vorgegebenen Tempo zu folgen. Wenn Sie die Anleitung einige Male angehört haben, wird Ihnen das jedoch wesentlich leichter gelingen (und Sie können die Übung ohne Anleitung durchführen).

## Entstehung von Stress und die Notwendigkeit gezielter Entspannung

Das Stammhirn reagiert auf alles, womit wir überraschend konfrontiert werden, reflexartig: Das Neue wird als Gefahr erkannt, unser Körper in Alarmbereitschaft versetzt (Stress) und das Gehirn entscheidet innerhalb des Bruchteils einer Sekunde, ob wir angreifen oder fliehen. Diese so genannte "Kampf- oder Fluchtreaktion" hat Walter B. Cannon bereits Anfang der 1930er Jahre beschrieben. Der Stress wird in diesem Fall also abgebaut, indem wir körperlich aktiv werden.

Als moderne Menschen werden wir selten mit einer plötzlichen, lebensbedrohlichen Herausforderung konfrontiert. Stattdessen sind wir einem kontinuierlichen Strom von Stressreizen ausgesetzt. Zeitdruck, "Multi-Tasking" und Reizüberflutung belasten unseren Körper und unser Nervensystem. Stehen wir unter Zeitdruck oder sind wir anderen Belastungen ausgesetzt, reagiert unser Körper darauf wie auf eine Gefahrensituation und schüttet die Stresshormone Adrenalin und Cortisol aus. Diese können aber motorisch (körperlich) nicht durch eine "Flucht- oder Kampfreaktion" abgebaut werden.

Stattdessen müssen wir diese Stresshormone regelmäßig durch körperliche Aktivität (Sport) oder Entspannungstechniken abbauen. Andernfalls fühlen wir uns unruhig, gereizt und aggressiv. Bei permanentem Stress entwi-

ckeln manche Menschen auch Konzentrations- oder Schlafstörungen oder körperliche Symptome. Aktive Entspannung senkt das Erregungsniveau und erhöht die Belastbarkeit. Dabei helfen Entspannungsverfahren, wie beispielsweise die Progressive Muskelrelaxation oder auch einfache Übungen, die man kurzfristig in den Alltag integrieren kann, wie die vorgestellte Augenbewegungstechnik, Spaziergänge oder Atemübungen.

Tipp

## Meine 8-Minuten-Entspannungsübung

Als Projektleiter stehe ich permanent unter Strom. Manchmal habe ich den Eindruck, dass ich den ganzen Tag im Autopilotenmodus agiere, oder besser: reagiere. Die Tage sind voller Meetings und jeder will etwas anderes von mir. Dazu kommt noch der Druck, den jeder Projektleiter kennt: Pünktlich liefern, Budget einhalten, Projekte neu planen.

Früher kam ich oft nach Hause und war "platt". An Abschalten war den noch nicht zu denken, da mich beständig Gedanken beschäftigten wie z.B.: "Das musst Du morgen unbedingt klären.", "Mit dem musst Du morgen reden." Oder "Stimmen meine Budgetzahlen oder habe ich mich da verrechnet?". Ich hatte den Eindruck, nicht ich steuerte meine Gedanken, sondern diese hätten mich fest im Griff.

Zunächst versuchte ich, mich mit autogenem Training im Bett zu entspannen. Aber dabei schlief ich oft zu früh ein. Das Gute daran war, dass mich meine Gedanken nicht vom Einschlafen abhielten, der Nachteil war, dass die Gedanken um Arbeit und Projekt immer noch meinen Abend belasteten. Die Übungen des autogenen Trainings im Büro oder in der U-Bahn zu machen, liegt mir persönlich nicht, auch wenn manche Leute dies anscheinend können. Zudem habe ich bei meiner Fahrt vom Büro nach Hause nur rund zehn Minuten auf einer relativ ruhigen U-Bahn-Strecke, was zu kurz für mein Trainingsprogramm ist.

### Pragmatischer Ansatz: Entspannung

Ich brauchte also eine einfache Entspannungsmethode, die ich direkt nach der Arbeit während meiner U-Bahn-Fahrt anwenden konnte, um meinen Feierabend genießen zu können und um letztlich in der Arbeit ruhiger und konzentrierter die vielfältigen Anforderungen bewältigen zu können.

Nach und nach stellte ich mir daher einen auf meine Bedürfnisse angepassten Übungsablauf zusammen, bei dem ich das Gefühl habe, dass er meinen Stress reduziert oder mir zumindest dabei hilft, besser mit ihm umgehen zu können. Die einzelnen Elemente entnahm ich verschiedenen Büchern (Knuf, 2010; Hanson und Medius, 2010) und meinen Erfahrungen mit autogenem Training und Meditation.

Der Ablauf, den ich Ihnen im Folgenden vorstelle, ist also in keiner Weise festgelegt. Sie können ihn Ihren Wünschen entsprechend variieren und an Ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen. Vielleicht gibt es Übungen, die Sie nicht machen wollen oder können, oder die bei Ihnen ganz einfach keine Wirkung haben. Probieren Sie mit den im Folgenden vorgestellten Ansätzen herum, um die beste Lösung für sich zu finden. Vielleicht erweitern Sie die Übungen auch um eigene Erfahrungen. Alles, was Ihnen gut tut, ist erlaubt.

Einen Punkt sollte ich vorsichtshalber klarstellen: Sie dürfen diese Übungen nicht beim Autofahren, Spaziergehen oder einer anderen Tätigkeit machen, bei der Sie auf Ihre Umwelt achten müssen!

Autor



**Kay Schulz**

Diplom-Ingenieur (DH),  
zertif. nach IPMA Level B,  
Certified Scrum Master,

Dipl.-Coach. Schwerpunkt:  
Projektmanagement in Software-  
Entwicklungsprojekten

Kontakt: [kay\\_schulz@web.de](mailto:kay_schulz@web.de)

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

## Mein individueller Entspannungsprozess in der U-Bahn

Ich steige in die U-Bahn ein und setze mich hin (glücklicherweise steige ich an Stationen und zu Zeiten ein, bei denen ich immer einen Sitzplatz bekomme). Ich setze meinen Kopfhörer mit Geräuschunterdrückung auf, der den äußeren Lärm spürbar reduziert. Dies ist absolut hilfreich für die Übungen, selbst wenn ich keine Musik hören will.

### Atmen

Zuerst setze ich mich so aufrecht wie möglich hin (das hilft, den Brustraum offen und weit zu haben) und schließe langsam die Augen.

Dann atme ich dreimal sehr tief ein und aus. Dabei achte ich darauf, dass die Atemzüge beim Ausatmen länger dauern als beim Einatmen. Beim Ausatmen versuche ich, alle Luft rauszulassen. Wenn ich nicht in der U-Bahn, sondern allein bin, stöhne ich beim Ausatmen. Das Stöhnen beim Ausatmen, so wie wenn eine schwere Last von einem fällt, erhöht etwas den Entspannungseffekt. Zwischen Ein- und Ausatmen mache ich eine kurze Pause. Tief einatmen, so viel Luft einsaugen wie möglich, Pause, und dann langsam ausatmen, loslassen, alles rauslassen. Einmal so zu atmen hat bereits einen Mehrwert, mehr als fünf Mal ist es für mich nicht machbar, da ich sonst in die Gefahr komme, zu hyperventilieren.

Diese Atemübungen helfen genauso wie die anderen Übungen, das parasympathische Nervensystem zu aktivieren. Dieses ist der Gegenspieler zum sympathischen Nervensystem, das für unseren Stress mitverantwortlich ist, weil es dem Muster "Kampf oder Flucht" folgt. Das parasympathische Nervensystem hingegen hat eher das Muster "Verdauung und Ruhe". Je mehr wir das parasympathische Nervensystem aktivieren, desto mehr werden die Stressreaktionen im Körper abgebaut.

Das Gefühl von Sicherheit hilft Ihnen deshalb ebenfalls beim Abschalten. Sie könnten also am Anfang der Übung ein Gefühl von Sicherheit in sich aufkommen lassen, z.B. indem Sie sich vorstellen: "Ich bin an einem sicheren Ort, umgeben von schützenden Wänden, um mich herum sind nette, freundliche Menschen ..."

Damit wird Ihr inneres Radar, das die ganze Zeit nach Angriffen von innen und außen sucht, weniger aktiv und Sie können noch mehr loslassen.

### Lachen oder Lächeln

Als zweites setze ich ein glückliches, breites Lächeln auf. Das fällt mir nicht immer leicht, aber ich versuche es. Normalerweise ist Lachen ein Garant um Stress abzubauen. Da ich aber nicht einfach auf Anhieb lachen kann und das außerdem in der U-Bahn zu auffällig wäre, setze ich ein Lächeln auf. Anschließend versuche ich zu spüren, wie sich mein Gesicht anfühlt. Dann spüre ich nach, welche Auswirkungen diese Mimik auf meine Lunge hat. Meist habe ich den Eindruck, dass sich die Lunge weiter anfühlt. Dann leite ich die Aufmerksamkeit auf meinen Bauch und probiere herauszufinden, ob sich das Lächeln auch dort auswirkt. Das fällt mir schwerer. Zu guter Letzt versuche ich zu erspüren, wie sich das Lächeln im Gesicht auf mein Herz auswirkt. Hier spüre ich die stärkste Reaktion. Vor allem wenn ich noch Herzklopfen vom letzten Steuerungsausschuss oder ähnlich prägenden Situationen habe, merke ich, wie das Lächeln mein Herz beruhigt hat.

## Entspannen

Durch die bisherigen Übungen ist mein Geist meistens schon etwas ruhiger geworden und ich bin nicht mehr ganz so aufgedreht. Das vegetative Nervensystem nimmt mir bereits spürbar Stress weg. Ich versuche jetzt, unmittelbar Entspannung hervorzurufen, indem ich in meiner Vorstellung durch meinen Körper gehe und jeden Muskel bewusst entspanne. Hier können Ihnen auch Atemübungen oder Übungen aus dem autogenen Training helfen, wie die bekannte Schwere- oder die Wärme-Übung. Anleitungen dafür finden Sie z.B. auf Youtube. Es gibt viele weitere Entspannungsübungen, wie z.B. die Progressive Muskelentspannung nach Jacobsen. Probieren Sie aus, welche Methode für Sie am besten passt.

Diese Übung mache ich etwas länger, um ein echtes Gefühl der Entspannung zu erzeugen und die Muskeln wirklich loszulassen.

Wenn ich die Entspannung spüre, was bei mir meist sehr gut klappt, dann gehe ich zur nächsten Übung über, die Sie auch als separate Übung gut durchführen können. Ich versuche bewusst die Augen, die Augenlider und die Muskeln um die Augen zu entspannen. Da ich den Eindruck habe, dass dieser Bereich bei mir permanent angespannt ist, nehme ich hier die Entspannung besonders deutlich wahr und es entsteht bei mir ein sehr positives Gefühl des Entspannens, das ich aus dieser Übung mitnehme.

Wenn Ihnen die Entspannung des Augenbereichs schwer fällt, können Sie auch Ihre Stirn als Startpunkt ausprobieren, manchen Menschen fällt das leichter. Danach konzentriere ich mich auf den Oberbauch und das Zwerchfell und versuche, diese bewusst zu entspannen. Ich weiß aus dem autogenen Training, wie wichtig der Bauch mit dem Solar Plexus ist, aber ich tue mich sehr schwer, hier etwas zu spüren und bewusst loszulassen. Ich behalte die Übung trotzdem bei, um gerade hier am Ball zu bleiben.

## Achtsamkeit

Wenn ich mich dazu bereit fühle, betrachte ich den Atem und sage mir in Gedanken mehrmals: "Der Atem geht leicht und sanft." Im autogenen Training wird oftmals gesagt: "Es atmet mich". Weil der Atem immer von selbst geht und Sie nichts dazu tun müssen. Am Anfang hatte ich mit dieser grammatikalisch scheinbar falschen Aussage meine Schwierigkeiten, mittlerweile empfinde ich es aber selbst so: Nicht ich atme, es sei denn ich meditiere, sondern "es atmet mich". Ich habe gelernt, dass mir die Konzentration auf den Atem immer gut tut und hilft. Selbst wenn es, wie oben erwähnt, manchmal nur zwei oder drei Atemzüge sind.

Danach gehe ich mit meiner Aufmerksamkeit den Rücken herunter, dann leite ich sie bewusst in die Arme und dann in die Beine. Ich versuche, jeden Muskel zu spüren und bewusst nochmal zu entspannen. Obwohl ich den Eindruck habe, schon ruhiger und entspannter zu sein, merke ich z.B., dass gerade die Beine immer noch sehr angespannt sind. Bei Ihnen sind es vielleicht die Arme oder der Rücken, das ist bei jedem Menschen anders. Ich habe Probleme, den Rücken richtig zu spüren, wenn er sich entspannt, daher nehme ich die Entspannung viel bewusster in den Beinen wahr.

Ab hier versuche ich zu spüren, wie gut ich "geerdet" bin. Die Beine stehen fest auf dem Boden und ich stelle mir vor, wie der Stress durch Arme, Rücken und Beine aus mir heraus in den Boden fließt. Vor allem bei der Ausat-



mung stelle ich mir das Herausfließen so bildlich wie möglich vor. Und immer wieder bemühe ich mich, ein Gefühl von "geerdet sein" herzustellen. Dieses gibt mir auch ein Gefühl von Sicherheit.

Nun nehme ich meinen Körper mit Achtsamkeit wahr. Zuerst geht meine Aufmerksamkeit in den Kopf und nimmt wahr, was ich dort spüre, egal, was es ist. Ich versuche es nur wahrzunehmen, nicht zu benennen – wie ich es so gerne mit meiner inneren Stimme mache – oder zu verhindern. Ich schlüpfe in die Rolle eines Beobachters. Vom Kopf geht meine Achtsamkeit in den Hals, zur Brust, zum Bauch und ins Becken. Das Becken kann ich immer sehr gut fühlen. Ich verweile nur kurz an den jeweiligen Stellen, vielleicht 10 Sekunden, und spüre die Körperteile, nehme einfach auf, was da ist. Dann gehe ich weiter in die Arme und Beine und dann wieder zurück in den Kopf. Das Ganze dauert ca. eine Minute und es tut mir gut.

## Gähnen

Eine andere Möglichkeit, das parasympathische Nervensystem zu aktivieren, ist das Gähnen. Hier entspannt sich der Körper beim Einatmen. Ich kann nicht auf Kommando gähnen, daher mache ich das nicht immer und auch Sie können diese Übung natürlich weglassen.

Man kann sich aber tatsächlich einen Trigger für das Gähnen setzen. In einer geführten Meditation, die ich oft wiederholt habe, wird gegähnt. Nach fünf -oder sechsmaligem Hören fing ich immer genau an dieser Stelle an zu gähnen. Mittlerweile habe ich den Eindruck, dass ich auf Befehl gähnen kann, indem ich nur an die Übung denke.

## Denken Sie an etwas Schönes!

Diesen Schritt sollten Sie keinesfalls weglassen, für mich ist er der wichtigste und effektivste Schritt.

Denken Sie an etwas Positives! Auch das aktiviert das parasympathische Nervensystem. Neben der Tatsache, dass es einfach gut tut, wenn ich mich an etwas Positives erinnere. Das muss nichts Großes sein, eine Musik die Sie positiv stimmt, ein Rhythmus, Kinderlachen, ein schönes Bild aus dem Urlaub oder von Ihrem Lieblingsmaler. Was immer Ihnen ein positives Gefühl gibt, ist gut.

Am einfachsten empfinde ich es, Dankbarkeit als positives Gefühl wahrzunehmen. Ich bin für so vieles dankbar, dass ich hier immer etwas finde. Und es kann auch immer mal wieder dasselbe sein. Hier können Sie jetzt ein wenig verweilen, z.B. bis es Zeit zum Aussteigen ist.

Wenn Sie regelmäßig auf der Fahrt nach Hause den vergangenen Tag betrachten, dann werden Sie mehr und mehr feststellen, dass sie jeden Tag auch mehrere positive Dinge finden. Mittlerweile fällt es mir leicht, im Rückblick etwas am Tag zu finden, dass ich als positiv empfunden habe.

Sie können das Positive auch in Raum und Zeit ausdehnen. Spüren Sie, wie dieses positive Gefühl sie durchströmt, jede Zelle Ihres Körpers erfüllt. Genießen Sie dieses Gefühl, nehmen sie es wahr und spüren sie, wie es sie umgibt. Wenn Sie dann aus der U-Bahn steigen, werden sie weniger gestresst und wahrscheinlich mit einem Lächeln nach Hause kommen. Zumindest ist es bei mir so.

Wenn Sie noch etwas mehr Zeit haben, können Sie das positive Gefühl noch in Ihr Herz und in Ihr Gehirn einsinken lassen. Stellen Sie sich vor, wie dieses Gefühl von Dankbarkeit oder Mitgefühl, oder Stolz, oder was immer Sie gewählt haben, in Ihr Gehirn eingesaugt wird, sich dort breit macht. Damit stellen Sie sicher, dass die Neuronen wie verrückt feuern und sich dadurch neue, positive, neuronale Schaltungen bilden, die immer stärker werden, je öfter Sie dies tun.

## Fazit: Wirksam auch im Kleinen

Ich fühle mich nach dieser Übung sehr viel entspannter, wenn ich aus der U-Bahn steige und wenn ich nach Hause komme. Vor allem habe ich mir die Zeit so eingerichtet, dass ich am Ende der Übung bei der nächsten Haltestelle aussteigen muss. Mit diesen Übungen nutze ich meine Zeit in der U-Bahn so gut wie noch nie.

Selbst wenn der Stress vielleicht nicht ganz weg ist, so ist er doch spürbar geringer. Und auch hier habe ich die Erfahrung gemacht: Ich muss üben, üben, üben. Mit jedem Üben spüre ich, wie das Entspannungsgefühl ein bisschen grösser wird und es mir immer leichter fällt mich auf die Übungen zu konzentrieren. Am Anfang wanderte mein Geist umher. Ich habe versucht, das zu akzeptieren und immer wieder zurück zu kommen und weiter zu machen. Für mich hat sich das gelohnt. Ich wünsche mir, dass ich Ihnen mit diesem Tipp einen Anstoß geben konnte, ähnlich hilfreiche Erfahrungen mit pragmatischen Entspannungsübungen im Alltag zu machen.

Ein letzter kleiner Tipp, um zwischendurch (in Meetings, in Gesprächen) das parasympathische Nervensystem zu aktivieren: Eine einfache Möglichkeit hierfür ist, die eigenen Lippen zu berühren. Die Lippen enthalten eine Menge parasympathischer Fasern. Probieren Sie es einfach ein paarmal aus.

## Literatur

- Knuf, Andreas: Ruhe da oben! Der Weg zu einem gelassenen Geist, 2010, Arbor-Verlag, ISBN: 978-3867810326
- Hanson, Rick u. Mendius, Richard: Das Gehirn eines Buddha: : Die angewandte Neurowissenschaft von Glück, Liebe und Weisheit, 2010, Arbor-Verlag, ISBN: 978-3867810258
- Audio-CD: Knuf, Andreas: Ruhe da oben! Wege aus der Grübelfalle, 2010, Arbor-Verlag
- Audio-CD: Hanson, Rick und Medius, Richard: Meditationen, um das Gehirn zu verändern. (Wie Sie Ihre neuronalen Bahnen neu verbinden und Ihr Leben transformieren), 2010, Verlag Windpferd

Fachbeitrag

## Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen

Resilienz beschreibt die Widerstandskraft unserer Seele und die Fähigkeit, mit Unsicherheiten, Ängsten, Krisen und Konflikten umzugehen. Je höher die Resilienzfähigkeit ist, umso besser kann man Rückschläge verkraften und sich nach Enttäuschungen wieder selbst motivieren. Resilienzfähigkeiten zu entwickeln und zu fördern steht deshalb ganz oben auf der Agenda von Personalverantwortlichen. Zu hoch sind die Zahlen an langen Krankenständen bzw. Totalausfällen und den damit verbundenen Projektmanagement-Risiken. Die Fähigkeit, eine hohe Resilienz selbst auszubilden, um sich vor permanenter Überforderung bis hin zum körperlichen Zusammenbruch und Burnout zu schützen, liegen in der eigenen Persönlichkeit, lassen sich jedoch auch erlernen und coachen.

Welche Faktoren machen einen resilienten Projektleiter aus? Wie kann er seine eigene Resilienz einschätzen und beurteilen (Resilienzbilanz)? Und vor allem: Wie kann er seine eigene Resilienz auch in anspruchsvoller Projektumgebung stärken? Dieser Beitrag bietet Hilfe zur Selbsthilfe – für alle, die es gar nicht erst so weit kommen lassen möchten. Sie erfahren, was Resilienz ausmacht und warum diese gerade im Projektmanagement von großer Bedeutung ist. Machen Sie einen Selbsttest und erfahren Sie, an welchen Hebeln Sie ansetzen müssen, um die eigene Resilienz zu stärken.

### Autor



#### Cornelia Wüst

Dipl.- Betriebswirtin, zert. Coach und Trainierin (dvct) und intern. zert. Reputation Managerin. Ihre Schwerpunkte liegen bei Veränderungsprozessen, emo.-soz. und Kommunikations-Kompetenzen

#### Kontakt:

[Cornelia.Wuest@tibacoaching.de](mailto:Cornelia.Wuest@tibacoaching.de)

Mehr Informationen unter:

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

## Wer ausbrennt, muss gelodert haben

Als Projektleiter Dietmar H. (48) vor 15 Jahren in einem internationalen Versicherungskonzern die Leitung seines ersten Projekts übernehmen durfte, war er stolz darauf, die ersten Früchte seiner zuvor sorgfältig geplanten Karriere ernten zu können. Schließlich verfügte er über herausragende fachliche sowie organisatorische Fähigkeiten, hatte bereits erste Führungserfahrung und wurde von seinen Vorgesetzten als kommunikationsstarker Teamplayer gesehen. Im Ausland verstand er es bestens, in Teilprojekten unterschiedlichste Stakeholder-Interessen zu managen und Change-Prozesse verantwortungsbewusst zu steuern. Die Übertragung der neuen Herausforderung war damit aus seiner Sicht mehr als gerechtfertigt. Es folgten viele weitere Einsätze als Projektleiter im In- und Ausland. Er brannte für seinen Job.

Seit einem Jahr etwa ist von dem damaligen Glücksgefühl über seine ersten Erfolge nicht mehr viel übrig. Konzentrationsschwäche, Herzrasen, ständige Rückenverspannungen, permanente Müdigkeit und so manch schlaflose Nacht machen ihn leicht reizbar und lassen ihn immer häufiger emotional überreagieren – auch zuhause. Wann war er das letzte Mal mit seinem besten Freund auf ein Bier? Er weiß es selbst nicht mehr so genau, außer dass dieser Zustand ihn zunehmend unzufriedener macht.

Am meisten plagt ihn jedoch diese Angst, Projektziele nicht mehr oder nur ungenügend zu erreichen. Sein innerer Gemütszustand ist auch bereits seinem Vorgesetzten aufgefallen, der ihn nach einem Meeting auf eine gereizte

Antwort gegenüber einem Kollegen angesprochen hat: "Na, wohl etwas dünnhäutig geworden. Ist bei Ihnen alles okay?", hat er ihn im Anschluss gefragt und prüfend angesehen.

"Nur noch vier Monate durchhalten, dann wird es besser", so das tägliche Mantra von Dietmar H. – innerlich bereits realisierend, wie selbsttrügerisch diese Gedanken sind. Ein Blick auf den Terminkalender: Zeit für das nächste Meeting und er weiß, dass das Teilprojekt ... dringend seine Entscheidung braucht. Sein Magen meldet sich auch schon wieder. Unmutig macht er sich auf den Weg zum Konferenzraum, wissend, dass das Tagespensum, das er sich vorgenommen hat, ohnehin nicht zu bewältigen ist.

Jahrelange Wochenarbeitszeiten von 50 Stunden und mehr, eng getaktete Termine, viele Auslandsreisen, Erwartungsdruck von Vorgesetzten und seinem Team; der Balanceakt zwischen knappen Ressourcen und engen Zielvorgaben haben Dietmar H. zunehmend ausgebrannt. Der einst so hochmotivierte Jung-Projektleiter spürt nur noch selten etwas von seiner früheren Leistungskraft, Begeisterung und Energie.

Dietmar H. steht stellvertretend für viele Projektmanager, die chronisch überlastet bzw. überfordert sind.

## Resilienz – unausgeschöpfter Wertschöpfungsfaktor im Projektmanagement

Resilienz befähigt die Menschen, sich trotz großer Probleme selbst zu motivieren, auch dann, wenn es an persönlicher Identifikation mit der Aufgabe und dem Umfeld fehlt. Diese psychologische Widerstandskraft ist zum Teil angeboren, zum Teil Resultat der frühkindlichen Entwicklung. Sie kann aber auch erlernt und aktiv von uns beeinflusst werden. Beispielsweise in dem wir dazu bereit sind, unsere erfolgsverhindernden Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen. Diese zu durchbrechen, Probleme aus neuen Perspektiven zu betrachten und zu einer neuen Einstellung zu kommen, ist das Ziel, um die eigene Resilienz zu stärken. Da viele dieser Denk- und Verhaltensmuster ein Leben lang erlernt wurden und damit tief in uns verwurzelt sind, nimmt ein solcher Veränderungsprozess mindestens sechs Monate in Anspruch. Erst dann ist eine nachhaltige Verbesserung der persönlichen Resilienz zu beobachten.

Dietmar H. hat sich beispielsweise als Kind immer wieder anhören dürfen, dass er zwar stets Glück hat, ihm aber jegliches Talent fehlt. Im Laufe der Jahre hat er diese Aussage als Tatsache hingenommen und sich selbst gesagt, dass er eigentlich nichts kann – und dieses Manko durch großen Ehrgeiz und viel Arbeit wettzumachen versucht. Nun sieht er, dass er das Tempo nicht mehr halten kann und hat Angst, dass seine – scheinbare – Unfähigkeit ans Tageslicht kommt. Die bisherigen Erfolge? Glück, nichts weiter. Und diese Glückssträhne scheint gerade zu reißen.

### Resilienz als Stütze in komplexen Arbeitssituationen

So wie Dietmar H. geht es vielen. Angesichts der steigenden Zahl an Burnout-Erkrankungen bekommt das Thema Resilienz deshalb einen neuen Stellenwert – gerade auch im Projektmanagement. Denn durch wechselnde Prioritäten der Stakeholder, unvorhersehbare oder fehlende disziplinarische Führungsverantwortung, Team-Motivation oder schwankenden Projektdruck wird die Projektleitung immer komplexer und dynamischer. Für diese komplexe und herausfordernde Arbeitswelt ist Resilienz die Antwort.

Denn Resilienz...

- ist die Kraft, mit der es einem Projektleiter beispielsweise gelingt, nicht vorhersehbare Veränderungen während eines Projekts, Konflikte im Team und mit einzelnen Stakeholdern, personelle Ausfälle und sonstige Widrigkeiten des Alltags zu überwinden und sich mit Blick nach vorne auf Neues einzustellen.
- ist die innere Stärke, mit der ein Projektleiter gelassen und souverän projektbezogenen und teamrelevanten Schwierigkeiten begegnet, schnell Entscheidungen treffen kann, mit unweigerlich verbundenen Unsicherheiten umgeht und sich auf neue Situationen und veränderte Rahmenbedingungen einstellt.
- ist die erworbene Fähigkeit, sich mit der richtigen Einstellung auf künftige Schwierigkeiten vorzubereiten. Projektleiter wissen, dass sie gerade in ihrer Funktion häufig einen langen Atem, sprich Ausdauer, benötigen, z.B. für langwierige Verhandlungen oder lange Arbeitstage. Resiliente Projektleiter hadern nicht mit diesen Herausforderungen, sondern bauen diese in ihren Arbeitsalltag ein.
- aktiviert und nutzt all unsere Ressourcen für Veränderung und persönliche Entwicklung. Herausforderungen werden daher als Chance gesehen, das vorhandene Können immer wieder neu unter Beweis zu stellen und mit Geschick und Diplomatie die Teamenergie auf das Ziel auszurichten. Der resiliente Projektleiter kann emotionslos eine Tagesbilanz ziehen, Misserfolge analysieren, sich selbst für Erfolge anerkennen und aus Fehlern lernen, ohne sich darüber selbst in Frage zu stellen.

Bei genügend Disziplin und der persönlichen Fähigkeit, möglichst objektiv in der Analyse und Lösungsfindung zu sein, ist es möglich, die eigene Resilienz zu fördern. Dennoch sei darauf hingewiesen, dass dieser eigengeführte Prozess sehr viel Konsequenz, das Wissen um eigene psychologische Zusammenhänge und Wirkungen voraussetzt. Und vor allem: Durchhaltevermögen und schonungslose Ehrlichkeit zu sich selbst.

## Resilienzstärkung als Bestandteil des Coachings

Resilienzstärkung hat sich besonders innerhalb des Coachings als wichtiges Element bewährt. Coaching ist eine Begleitung auf Zeit und soll durch die "richtigen" Fragen wichtige Impulse geben zur Reflexion, zum Abgleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung, zur Einstellungskorrektur, zur Stärkung der Kommunikationskompetenz und zur Optimierung des Verhaltens. Allerdings: es gibt nicht DIE alleingültige Coaching-Sitzung. Diese ist jedes Mal wieder neu und so individuell wie der Klient und sein Erlebens- und Erfahrungshintergrund.

## Sieben Säulen der Resilienz

Die Psychologen Dr. Karen Reivich und Dr. Andrew Shatté, zwei US-Forscher der Universität Pennsylvania, haben für das Thema "Resilienz" Pionierarbeit geleistet und auf Basis ihrer langjährigen Forschungstätigkeit sieben entscheidende Säulen identifiziert, die einen resilienten Menschen ausmachen:

1. **Optimismus** – Die Überzeugung und der Wunsch, es zu schaffen, ist Grundvoraussetzung.

Wer eine Krise oder eine besondere Herausforderung bewältigen möchte, muss sich vor Augen halten, dass die derzeitige Situation zeitlich begrenzt ist und er muss fest daran glauben, dass er über alle Fähigkeiten verfügt, um dieses Problem zu lösen.

Wie die momentane Situation erlebt und bewertet wird, hängt von den eigenen Gedanken ab – diese Gedanken gilt es zu steuern.

2. **Akzeptieren der Situation** – Die Situation mit ihren Gegebenheiten annehmen.

Ein Schlüssel der Krisenbewältigung liegt im Annehmen der Situation, wie sie ist: Es gibt kein "Aber..."! Die Situation wird ungeschönt von unterschiedlichen Seiten betrachtet, möglichst realistisch, unaufgeregt und unemotional.

3. **In Lösungen denken** – Lösungen entwickeln anstatt das Problem weiter zu analysieren.

Optimismus und Akzeptanz verhelfen den Betroffenen auf eine neue Stufe. Nun gilt es, neue Möglichkeiten und Lösungen für die momentan schwierige, eventuell als bedrohlich erlebte Situation zu entwickeln: unkonventionell, flexibel, offen, mutig, verwegen, vielfältig.

4. **Selbstwirksamkeit** – Besinnen auf persönliche Stärken und verlassen der Opferrolle.

Sich als Opfer einer aktuellen Misere zu verstehen, schützt den Menschen als Erstreaktion vor dem Totalabsturz. Nach der Analyse der Situation gilt es in der Zweitreaktion die eigenen Kräfte, Stärken und Qualitäten ins Blickfeld zu rücken und Spielräume neu zu entdecken.

5. **Verantwortung übernehmen** – Für das eigene Handeln die Verantwortung übernehmen.

Zu resilientem Verhalten gehört die Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Verantwortung übernehmen heißt, Handlungsspielräume zu erkennen und zu gestalten und für sein Handeln einzustehen. Wer Verantwortung abschiebt, macht sich zum Gefangenen der Umstände.

6. **Netzwerkorientierung** – Die persönlichen sozialen Netze gezielt auf- und ausbauen.

Beziehungen zu Menschen, die uns persönlich nahe stehen, sowie ein berufliches Netzwerk, in dem Geben und Nehmen funktioniert, erhöht die Resilienz. Die Menschen aus dem eigenen Netzwerk bringen andere Sichtweisen, Ideen und Gedanken ein und geben Kraft, Liebe und Anerkennung.

7. **Zukunft planen** – Durch Ziele und Zukunftsbilder die Zukunft aktiv gestalten.

Visionen und Pläne motivieren uns, den Blick nach vorne zu richten. Sie geben unserem Leben und unserem Tun einen Sinn. Hinter jeder Handlung wissen wir eine Antwort auf das "Wozu?". Zukunftsbilder leiten unser Handeln und geben uns Sicherheit. Resilienz entwickelt, wer die persönliche Balance zwischen Sicherheit und Spontaneität immer wieder sucht. So wird Unvorhergesehenes zum Teil des Plans.

Die Resilienz ist in den einzelnen Säulen individuell häufig unterschiedlich ausgeprägt und bietet Raum für persönliches Wachstum und Gesundheit. Finden Sie heraus, welche Säule bei Ihnen am besten ausgeprägt ist und welche Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Handeln benötigt.

## Wie steht es um Ihre persönliche Resilienz? Ein Resilienz-Kurz-TÜV für Projektleiter

Das Wissen allein um die Existenz dieser sieben Säulen fördert noch nicht die individuelle Resilienz von Projektleitern. Die eigene Resilienz zu stärken benötigt den Mut, genau und ehrlich ohne Schönfärberei seinen aktuellen

"Resilienzgrad" einzuschätzen sowie eine hohe Reflexionsfähigkeit und den festen Willen, nicht förderliche Denk-, Einstellungs- und Handlungsmuster dauerhaft ad acta zu legen.

Um eine erste Erkenntnis über die augenblickliche Resilienz zu erhalten, helfen folgende zwei Eigentests, die gleichzeitig schon eine erste Maßnahme enthalten, um die eigene Resilienz zu stärken: Innehalten, bewusst die Projektarbeit für einen kurzen Zeitraum unterbrechen und sich auf die eigene Wahrnehmung konzentrieren.

## Test: Wie hoch ist meine Resilienz?

Beantworten Sie folgende Fragen auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = trifft gar nicht zu, 10 = trifft voll zu):

1. Ich fühle mich häufig müde und wache morgens unausgeschlafen auf.
2. Ich fühle mich häufig kraft- und antriebslos.
3. Es fällt mir schwer, abends abzuschalten und mich in der Freizeit anderen Themen zuzuwenden.
4. In manchen Situationen fühle ich mich überfordert und denke zu lange nach, welche Entscheidung die richtige sein könnte.
5. Ich kann schwer "Nein" sagen, übernehme zusätzliche Aufgaben, die zeitlich kaum zu integrieren sind und delegiere zu wenig.
6. Häufig fehlt es mir an Konzentration, ich höre meinen Mitarbeitern nicht wirklich zu und bin mit den Gedanken woanders.
7. Ich bin leicht abzulenken und beschäftige mich mit Dingen, die gerade nicht Priorität haben.
8. Häufig fühle ich mich überlastet und möchte einfach mal meine Ruhe haben.
9. Wenn ich die erwartete Leistung nicht erbringe, habe ich ein schlechtes Gewissen und mache das mit mir aus. Ich hole mir keinen Rat bei Freunden und Kollegen und tausche mich nicht über die Gründe des vermeintlichen Scheiterns aus.
10. Meine Ziele sind ausschließlich auf den Projekterfolg ausgerichtet.
11. Immer häufiger plagen mich regelmäßig körperliche Beschwerden wie Rückenschmerzen, Magenschmerzen oder Schlafprobleme.
12. Mein berufliches und privates Umfeld macht mir immer häufiger Vorwürfe über meine Art zu kommunizieren und dass ich emotional überreagiere.
13. Ich fühle mich oft aggressiv und innerlich geladen.
14. Persönlich und im privaten Bereich fehlt es häufig an Energie für Sport, Geselligkeit, unbeschwertes Zusammensein mit der Familie, Lesen oder um meinen Hobbys nachzugehen.
15. Privat habe ich derzeit keine größeren Ziele.



## Auswertung

Je höher die Ausprägung, desto wahrscheinlicher ist es, dass die persönliche niedrige Resilienz-Bilanz bereits erste psychische und physische Folgen zeigt. Diese reichen vom Zwang, sich zu beweisen bis hin zum Burnout, der völligen Erschöpfung. Dabei lassen sich aufgrund meiner langjährigen Erfahrung als Coach aus der Punktzahl folgende Schlüsse und Empfehlungen ziehen:

| Punkte        | Ausprägung  | Empfehlung  |
|---------------|---|---|
| 15 Punkte     | hohe Resilienz  | Sie verfügen über eine hohe seelische Widerstandskraft. Weiter so!  |
| 16-75 Punkte  | Sie spüren den Druck, sich beweisen zu müssen, geben alles für Ihr Projekt und stellen die eigenen Bedürfnisse hinten an.   | Achten Sie verstärkt auf Ihre eigenen Bedürfnisse und gehen Sie bewusster mit Ihrer Work-Life-Balance um. Planen Sie aktiv Freizeitaktivitäten wie Sport oder Ausgehen mit Freunden ein.  |
| 76-90 Punkte  | Sie verdrängen Ihre eigenen Bedürfnisse und ignorieren Konflikte. Auf Hinweise aus dem privaten Umfeld, dass Sie Ihre Familie und Freunde vernachlässigen, reagieren Sie gereizt. Schließlich muss das Projekt pünktlich abgeschlossen werden. Nur das zählt!   | Systematisches Coaching kann Ihnen helfen, die Balance wiederzufinden und Ihre eigene Performance zu steigern – ohne dass Ihr Privatleben weiter leiden muss.   |
| 91-120 Punkte | Ihre Freunde haben Sie seit Monaten nicht mehr gesehen. Dem Mittagessen mit den Kollegen gehen Sie aus dem Weg. Sie wollen nur noch Ihre Ruhe, nichts sehen, nichts hören. Ihr Verhalten ändert sich langsam, aber merklich. Sie konzentrieren sich nur noch auf Ihr Projekt und hoffen, dass bald alles vorbei ist. Dann können Sie sich auch wieder mit der Frage beschäftigen, wer Sie eigentlich sind. Doch bis dahin sind Sie einfach nur Projektleiter. | Sie sollten sofort handeln! Ein psychologisches Coaching hilft Ihnen dabei, Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen, die Ihrer Resilienz im Wege stehen – und diese aktiv zu verändern.  |
| ab 121 Punkte | Sie mögen morgens nicht mehr aufstehen, spüren eine innere Leere und sind einfach nur noch erschöpft. Sie schlafen schlecht und haben körperliche Beschwerden, für die Ihr Hausarzt keine organischen Ursachen findet. Freunde wenden sich von Ihnen ab, weil Sie auf den Wunsch nach einem Treffen aggressiv reagieren.  | Sie brauchen dringend Hilfe! Suchen Sie sich Rat bei einem Arzt, der sich mit Depressionen und Burnout auskennt. Nehmen Sie eine Auszeit und machen Sie eine Therapie, je nach Ausprägung des Burnouts mit einem sechs- bis zwölfwöchigen Klinikaufenthalt. |

Tabelle 1: Ermittlung des eigenen Resilienzgrads.

## Das 12-Phasen-Modell

Die oben beschriebenen Phasen finden sich auch in dem 12-Phasen-Modell nach Freudenberger & North wieder, das zur weiteren Einschätzung der persönlichen Resilienz herangezogen werden kann (Bild 1). Es beschreibt die einzelnen Stadien, die eine Person typischerweise bis zum Burnout durchläuft, wobei die Betroffenen auch einzelne Phasen überspringen bzw. sich in mehreren Phasen gleichzeitig befinden können.

## Die sieben Schlüssel der Resilienz



Bild 1: Das 12-Phasen-Modell nach Freudenberger & North.

Dietmar H. hat das 12-Phasen-Modell nach Freudenberger & North kennengelernt und für sich erkannt, dass er sich im Stadium 8, der wahrnehmbaren Verhaltensveränderung, befindet. Er hat sich vorgenommen, aktiv etwas gegen den drohenden Burnout zu unternehmen. Da er ahnt, dass vor allem seine Einstellungen der Dreh- und Angelpunkt seiner aktuellen Situation sind, will er hier beginnen und entscheidet sich für ein psychologisches Coaching.

Dabei stößt er auf das Thema "Glaubenssätze". Diese spielen in verschiedenen Therapie- und Coaching-Formen eine zentrale Rolle. So spricht der österreichische Therapeut und Philosoph Victor Frankl neben der Selbstverantwortung, der Freiheit und dem Willen zur Selbstverantwortung auch von den sog. Einstellungsmodulationen. Damit werden mit Blick auf die Veränderungsziele, die in der eigenen Verantwortung liegen, Glaubenssätze auf den Prüfstand gestellt und zielführend modelliert.

Dr. Andrew Shatté antwortet in seiner Resilienzempfehlung für die sieben Säulen der Resilienz mit den "Sieben Schlüsseln zum Erreichen innerer Stärke". Sein Ansatz: Gefühle werden Gedanken, Gedanken werden Worte und Worte werden Taten. Deshalb setzt er ähnlich wie Victor Frankl auch auf die Macht der Gedanken. Die sieben Schlüssel der Resilienz sind nach Shatté:

- Gedanken beobachten
- Denkfallen identifizieren
- Eisberg-Überzeugungen aufspüren
- Lösungskompetenz trainieren
- Katastrophendenken stoppen
- Beruhigen und fokussieren
- Resilienztechniken in Echtzeit praktizieren

## 1. Gedanken beobachten

Stellen Sie sich vor, die Rahmenbedingungen für Ihr aktuelles Projekt verändern sich wieder einmal. Und Sie wissen schon jetzt, dass sowohl die zusätzlich erforderlichen Dokumentationen als auch die starren Strukturen das Zeitbudget weiter strapazieren werden. Außerdem sind gerade jetzt im Winter die Krankenstände der Projektmanager ungewöhnlich hoch, und zwei Krisen-Teilprojekte warten ebenfalls auf Ihren Einsatz. Zwei Projektmanager-Stellen sind seit vier Wochen immer noch nicht besetzt, obwohl Sie schon mehrfach darauf hingewiesen haben, dass ohne diese beiden Projektmanager der Zeitplan nicht einzuhalten ist. Business as usual?

### Übung

Erinnern Sie sich an eine Herausforderung in einem Projekt und schreiben Sie diese auf: Was war Ihr erster Gedanke? Was waren die Folgegedanken? Wie verändern sich die Emotionen, wenn Sie jedem negativen Gedanken einen zuversichtlichen Gedanken entgegensetzen? Wie verändert sich dann Ihre Gefühlslage?

## 2. Denkfallen identifizieren

Ob das berühmte Glas halbvoll oder halbleer ist, liegt alleine an der persönlichen Einstellung und Gedankenwelt. Optimistische und zuversichtliche Projektleiter schätzen eine schwierige Situation realistisch ein, verlieren keine Zeit mit Selbstvorwürfen, die mit "Hätte ich doch lieber, ..." beginnen, sondern wenden sich konzentriert der Lösung zu.

### Übung

Schreiben Sie Ihre Liste der destruktiven Gedanken und eventuellen Selbstvorwürfen auf. In einem zweiten Schritt überlegen Sie, wie sich diese Herausforderung darstellt, wenn Sie an Ihre Stärken denken und wie Sie diese zur Lösung der Herausforderung einsetzen können. Was hat sich dadurch in Ihnen verändert?

## 3. Eisberg-Überzeugungen aufspüren

Überzeugungen, wie ein Teammitglied sich zu verhalten hat, bestimmen nicht nur unsere eigene Gedankenwelt, sondern beeinflussen auch unser Handeln, Fühlen und unsere Reaktion – meist unbewusst. Dahinter stehen Werte und Muster, die selbst nach Jahren nicht auf Gültigkeit überprüft wurden. Ähnlich einer Formatvorlage sind diese starr und hindern uns daran, in Alternativen und Möglichkeiten zu denken – obwohl wir immer und immer wieder in das gleiche Reaktionsmuster fallen. Das Eisbergmodell unterscheidet im Wesentlichen die Sachebene und die emotionale, meist unbewusste oder unreflektierte Ebene.

Die Sachebene – die Spitze des Eisbergs – ist für alle gut sichtbar. Typische Sachthemen im Projektmanagement sind fehlender oder fehlerhafter Informationsfluss, destruktive Kommunikation, Meinungsverschiedenheiten, Erwartungsdruck oder auch Interessens- und Zielkonflikte. Die Konflikte auf der Sachebene werden (hoffentlich) meist bereitwillig angesprochen und offen diskutiert.

Die emotionale Ebene enthält die persönlichen Werte und Maßstäbe, Charaktereigenschaften, Erfahrungen, Erziehung und Glaubenssätze sowie Verhaltensmuster mit all ihren Stärken und Schwächen wie Versagensängste,

Autoritätsängste, Unsicherheit oder übertriebenes Leistungsdenken, die eine adäquate Reaktion auf tägliche Herausforderungen unterbinden können.

## Übung

Notieren Sie bitte, ohne lange nachzudenken, den ersten Gedanken, den Sie haben in Bezug auf

- Ihre Akzeptanz im Team
- Ihre Führungs-Kompetenzen als Projektleiter
- das Vertrauen Ihrer Stakeholder
- Ihre eigene Arbeit und Position
- Ihre Konfliktfähigkeit am Arbeitsplatz
- Ihre Kommunikationskompetenz
- Ihre PL-Kompetenz
- Ihren Arbeitsplatz
- Ihr Projekt insgesamt
- Wie stark glauben Sie an sich in der Rolle als Projektleiter und Führungskraft?

Wie sehr belasten diese Glaubenssätze Ihre Tagesarbeit, Ihren Kommunikationsstil, Ihr konstruktives Verhalten im Konflikt? Wie sehr stressen Sie diese Ergebnisse und machen Sie unzufrieden? Wenn Sie eine Bilanz der Ergebnisse ziehen, was muss sich in Ihrer Einstellungswelt verändern?

## 4. Problemlösungskompetenz trainieren

Die Aufgabenstellung ist klar, sie bedeutet zusätzliche Zeit, Energie und die Teammitglieder werden nicht gerade begeistert reagieren. Unerwartete Aufgabenstellungen verursachen schnell einen Tunnelblick, der das Denken in Optionen und Möglichkeiten verstellt. Der Entscheidungsdruck unter gewissen Prämissen verursacht zusätzlichen Stress. Nichts Neues; aber weniger resiliente Projektleiter finden genau diese Situation immer belastender.

## Übung

Wie realistisch schätzen Sie wirklich die Herausforderung ein? Ist das Glas noch halb voll? Versuchen Sie mit gewohnten Entscheidungsmustern neue Situationen zu lösen? Welche Optionen gibt es außer der ersten gedanklichen Lösung noch? Wer kann Sie in der neuen Herausforderung am besten unterstützen? Wie steht es um Ihre Gelassenheit in der aktuellen Situation? Haben Sie noch Zugriff auf Ihre persönlichen Stärken in der Lösungskompetenz?

Ein japanisches Sprichwort sagt: Eine Stunde nachzudenken ist oft wertvoller als eine Woche zu handeln ohne nachzudenken.

## 5. Katastrophendenken stoppen

Je geringer der Zugriff auf die eigenen Stärken – und das ist im subjektiv erlebten Stress keine Seltenheit –, desto destruktiver ist die Reaktion auf diese neue Herausforderung. Unwillkürlich tauchen die einschränkenden Prämissen des Projekts auf – manchmal größer, als es der Realität entspricht. Befürchtungen und unrealistische Ängste lassen die Herausforderungen größer erscheinen. Handlungsunfähigkeit und Ohnmacht sind Charakteristika des nicht resilienten Projektleiters. Kausalanalyse nennen es die Coaches. Es ist die Fähigkeit, ein Problem realistisch zu analysieren. Das schont Ressourcen und lenkt den Blick auf das Ziel und die möglichen Lösungen.

### Übung

Was ist Ihre typische Reaktion auf Herausforderungen? Wie reagieren Sie im Stress? Wie begegnen Sie neuen Herausforderungen? Gab es für Sie Probleme im Projektmanagement, die Sie einmal wirklich nicht lösen konnten? Was könnte im schlimmsten Fall geschehen, wenn Sie keine Lösung fänden? Welche Alternativen gäbe es dann für Sie?

Dale Carnegie, ein amerikanischer Buch-Autor, schrieb in seinem Bestseller "Sorge dich nicht – lebe" einen empfehlenswerten Satz: "90 Prozent unserer Sorgen treffen gar nicht wirklich ein." Dennoch muss es gerade im Projektmanagement Präventionsszenarien für wirkliche Katastrophenfälle geben. Katastrophendenken benötigt jedoch keine Präventivszenarien, sondern eine bewusste Einstellungsveränderung, die eine furchterregende "Wenn-dann"-Denke durch ein konstruktives "Wie?" ersetzen.

## 6. Beruhigen und fokussieren

Entspannung ist für nicht-resiliente Projektleiter geradezu ein Reizwort. Im Coaching entsteht bei Klienten der Eindruck, dass alleine schon der Gedanke an Entspannung zusätzlichen Stress verursacht. Wer sehr aufgeregt und angestrengt ist, hat oftmals nicht die nötige Kraft und Ruhe, um in einer Krisensituation die notwendige Gedanken- und Impulskontrolle vorzunehmen. Es gilt daher, eine gute und wirkungsvolle Entspannungstechnik für sich zu finden.

Diese Art der Emotionssteuerung beschreibt die Fähigkeit, auch unter Leistungsdruck den Fokus zu bewahren – selbst unter großen persönlichen Herausforderungen und Rückschlägen im Projekt. Resiliente Projektleiter reagieren selbst dann noch gelassen und mit Übersicht. Sie wissen um die Negativwirkungen unkontrollierter Kommunikation und unangemessener emotionaler Reaktionen.

### Übung

Welche Reaktionen zeigen Sie in unerwarteten Situationen? Wie sehr sorgen Sie für einen Ausgleich zwischen Anspannung und Entspannung? Wie schnell können Sie nach einer akuten Stresssituation wieder auf "Normal-Modus" schalten? Welche Konsequenzen hätte es auf Ihre Projektleitungskompetenz, wenn Sie in Stresssituationen jederzeit Zugang hätten auf die Ressourcen "Gelassenheit", "Distanz gewinnen", "Meta-Ebene einnehmen" oder "Lösungen finden"? Was tun Sie dafür, diese Ressourcen zu stabilisieren?

## Beispiel

Dietmar H. hat die Übungen dieser ersten sechs Schlüssel für sich gemacht. Er erinnerte sich an ein großes, internationales Projekt mit engem Zeitplan, bei dem es um viel Geld ging. Das Fatale: Er hat es mittendrin übernommen, weil der bisherige Projektleiter krank wurde. Trotz der bisherigen Erfolge hatte er auf einmal Angst. Richtige Angst. Denn das Überleben der Firma hing von diesem Projekt ab. In dieser Zeit hörte er die Kommentare aus seiner Kindheit wieder deutlich: Dass er nur Glück hätte, nichts könne. Da half es auch nicht, dass er dieses Projekt aufgrund seiner bisherigen Erfolge bekommen hatte.

Aus Sorge, dass andere seine vermeintliche Unfähigkeit bemerken könnten, hat er nur sehr eingeschränkt kommuniziert. So wollte er vermeiden, dass andere einen Überblick bekommen und eventuelle Fehlentscheidungen oder Verzögerungen im Projekt bemerken. Gleichzeitig erhöhte das den Druck auf ihn. Und schließlich hatte er durch seine eingeschränkte Kommunikation das "Frühwarnsystem Team" auf Eis gelegt; denn die Rückmeldungen aus dem Team sind häufig wichtige Indikatoren, dass etwas im Projekt nicht rund läuft. Er musste selber alles im Blick haben und konnte sich nicht mit jemandem austauschen.

Obwohl Dietmar H. das Projekt erfolgreich abgeschlossen hatte, behielt er Verhaltensweisen aus dieser Zeit bei, die ihm bis heute sein Leben erschweren. Auch der Gedanke, dass er wieder einmal nur Glück gehabt hat, lässt ihn bis heute nicht los. Aber war es wirklich so?

Er ruft sich Entscheidungen in konkreten Situationen in Erinnerung und sieht: Das war nicht immer Glück. Er hatte vorausschauend gedacht, sich Risikoszenarien überlegt und diese berücksichtigt. Auch wenn er den Eindruck hatte, spontan zu handeln, beruhten die Entscheidungen auf seiner Erfahrung aus vielen verschiedenen Projekten. Beispielsweise für bestimmte Teile zwei Lieferanten einzubinden statt nur einen, obwohl es zu höheren Kosten führte. Ohne diese Entscheidung hätte das erste Fahrzeug nicht wie geplant vom Band laufen können, da zwischen Entwicklung und Produktionsstart ein zu knapper Zeitraum lag.

Er erkennt aber auch, dass eine offenere Kommunikation, dass mehr Teamarbeit seine Situation deutlich entspannt hätte. Damit hat er zwei konkrete Ansätze, um sich aus seiner Situation zu befreien: Er will den destruktiven Denk- und Verhaltensmustern weiter auf den Grund gehen und Eisberg-Überzeugungen ablegen. Dazu nimmt er sich fest vor, seine Erkenntnisse fest in den "Projektalltag" zu integrieren, um nicht wieder in alte Verhaltensmuster zu verfallen.

## 7. Resilienztechniken in Echtzeit praktizieren

Dieser Ansatz ist wichtig und Basis für eine langfristige Verhaltensänderung. Doch wie kann dies konkret gelingen? Statt einer abschließenden Übung einige Empfehlungen:

- Machen Sie sich in Ausnahmesituationen die emotionalen Reaktionen bewusst. Besinnen Sie sich auf die Stärken, die Ihnen in ähnlichen Herausforderungen bereits hilfreich waren.
- Ersetzen Sie schädliche Gedanken sofort durch angemessene Gedanken. Wer sich beispielsweise bei dem Gedanken ertappt: "Immer geht alles schief", hält sofort dagegen: "Erstens nicht alles, und zweitens habe ich schon ganz andere Probleme im Projekt gelöst."

- Machen Sie sich bewusst, ob die Familie, Freunde oder Ihre Hobbys zu kurz gekommen sind. Resilienz ist ähnlich einem Bankkonto: Immer nur Abheben führt zur gesundheitlichen und emotionalen Insolvenz.
- Erkennen Sie, welche Muster Ihr Handeln bestimmen, welche hilfreich sind und welche vielleicht schon längst ins Archiv gehören, da es nicht Ihre eigenen sind, sondern unreflektiert übernommen wurden aus einer Zeit, die nicht mehr aktuell ist.
- Ohne Entspannung keine Anspannung. Gestalten Sie diese Zeiten ganz bewusst. Im Leben gibt es immer die Sinnfrage, und die heißt: "WOZU?" Erfolge im Berufsleben speisen dieses "Wozu". Aber eben nicht nur. Wer nur leistet, vereinsamt systematisch innerlich (wenn auch in der gleichen Perfektion) – und macht bisherige Erfolge subjektiv betrachtet wertlos.
- Resilienzstärkung benötigt Zeit, Geduld und Systematik. Was über Jahre vernachlässigt wurde, wird kaum in drei Monaten zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung führen. Doch allein der feste Wille zur Veränderung ist schon ein großer Wegbereiter.
- Behandeln Sie das Thema Resilienz wie Projektmanagement in eigener Sache – und in aller Konsequenz. Setzen Sie Ihren eigenen Projektplan mit entsprechenden Meilensteinen auf. Arbeiten Sie aktiv an Ihrem persönlichen Projekt: der eigenen Resilienz. Oder haben Sie schon mal ein Projekt in der Mitte aus eigener Motivation aufgegeben?

## Fazit

Dietmar H. hatte zwar anfangs die Notwendigkeit der Veränderung erkannt, fiel jedoch immer wieder in alte Verhaltensmuster zurück, sobald der Leistungsdruck zu stark wurde. Eine erneute Eskalation im Team und ein "emotionaler Ausraster" während eines Teamkonflikts brachten die Wendung. Mit der Unterstützung seines Vorgesetzten hat er sich für ein psychologisches Coaching entschlossen, das auf ihn ausgerichtet wurde. So begann er seine Resilienz zu stärken, wie er seine Karriere vor vielen Jahren "gebaut" hatte: systematisch, zielorientiert und konsequent.

Nach anfänglichen Rückschlägen wurde ihm seine Projektleiterrolle klarer, er konnte adäquat Teamkonflikten begegnen sowie mit Termin- und Erwartungsdruck umgehen. Sein persönliches Fazit: mehr Gelassenheit und mehr leisten, ohne auszubrennen. Sein zweites Fazit: Nicht nur er selbst hat durch eine bessere Work-Life-Balance davon profitiert, sondern auch seine Arbeitsbeziehungen und sein soziales Umfeld.