



**HOCHSCHULE
HANNOVER**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS

*Fakultät IV
Wirtschaft und
Informatik*

Arbeitspapier / Abteilung BWL

Sabine Wesely

Lernheft zum Seminar „Selbstmanagement“
im Teilmodul „Persönlichkeit und Führung“

Sabine Wesely

**Lernheft zum Seminar „Selbstmanagement“ im
Teilmodul „Persönlichkeit und Führung“**

	Seite
Zu Beginn	2
1. Selbstmanagement – Sich selbst führen.....	3
2. Modelle des Selbstmanagements.....	4
3. Prinzipien des Selbstmanagements.....	9
4. Selbstcoaching.....	17
5. Werkzeuge des Selbstmanagements.....	24
6. Der Selbstmanagement-Prozess.....	32
7. Andere Führen.....	34
8. Kommunikation als Führungs-Instrument.....	39
Zum Schluss.....	44
Literatur.....	44

Zu Beginn:

Dieses Lernheft gibt Ihnen die Möglichkeit, sich umfassend über das Thema Selbstmanagement zu informieren und das Werkzeug, um Selbstmanagement anzuwenden. Bearbeiten Sie bitte die Übungen von Kapitel 1 bis 3. Kapitel 4 und 5 enthalten viele Übungen und Tools zum Selbstcoaching und Selbstmanagement. Hier ist es vor allem wichtig, dass Sie Werte, Vision und Ziele formulieren und dann ausgewählt Übungen zu jedem Schritt im Management-Kreislauf machen. In Kapitel 6 finden sie den Selbstmanagementprozess mit den dazugehörigen Tools noch einmal in der Übersicht. Sie entscheiden, welches Werkzeug für Sie sinnvoll ist und was Sie ab jetzt regelmäßig anwenden.

Ich empfehle Ihnen, bestimmte Tools regelmäßig für mindestens 2 Monate auszuprobieren. Erst dann lassen sich die Ergebnisse feststellen und Sie können entscheiden, ob es Ihnen etwas bringt.

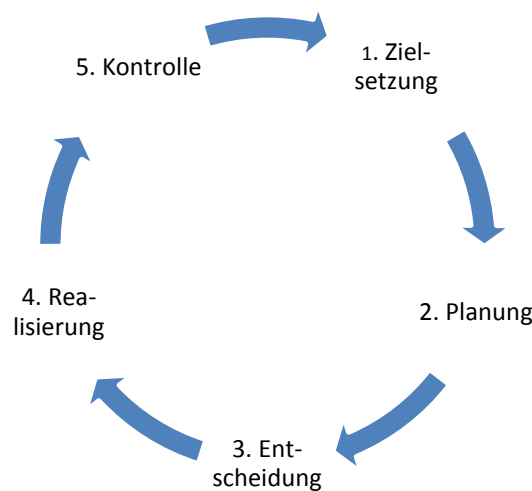
Kapitel 7 und 8 befassen sich in Ergänzung mit Führung. Da das Teilmodul „Führung und Persönlichkeit“ heißt, soll hier noch einmal der Bezug hergestellt werden. Einige wenige Ansätze werden vorgestellt. Auch hier haben Sie die Möglichkeit, durch Übungen Ihr Wissen zu vertiefen und anzuwenden.

Viel Spaß!

1. Selbstmanagement - Sich selbst führen

Wenn wir von Selbstmanagement sprechen, stellt sich zunächst die Frage, worum es sich dabei handelt und wofür man es braucht.

Management leitet sich ab von dem lateinischen „manus“. Dies bedeutet „Hand“. Es geht also darum, etwas zu handhaben, bewerkstelligen, durchzuführen. Das englische „to manage“ lässt sich übersetzen mit führen, verwalten, leiten. Wie konkret kann man denn nun eine Sache, ein Projekt bzw. sich selbst, sein Leben, handhaben, durchführen, verwalten und leiten? Der Managementprozess besteht aus 1. Zielsetzung, 2. Planung, 3. Entscheidung, 4. Realisierung, 5. Kontrolle.



Selbstmanagement bedeutet also, sich selbst zu führen, indem man Ziele setzt, plant, bewusst Entscheidungen trifft und für die Umsetzung Verantwortung übernimmt, entsprechend handelt und regelmäßig reflektiert und bilanziert. Der Management-Kreislauf wird in Kapitel 6 noch einmal aufgegriffen.

Nun zum zweiten Teil der Frage: Warum Selbstmanagement? Wenn wir unser Leben aktiv und geplant in die Hand nehmen, dann weil wir letztendlich glücklich und erfolgreich sein wollen. Aber was heißt das konkret? Deshalb an dieser Stelle zunächst die folgenden Fragen an Sie:

1. Was bedeutet für Sie Glück?
2. Wann sind Sie glücklich? Können Sie Momente beschreiben, in denen Sie glücklich waren?
3. Was bedeutet für Sie Erfolg?
4. Haben Sie Vorbilder? Oder können Sie Personen benennen, die aus Ihrer Sicht erfolgreich sind? Was macht sie erfolgreich?
5. Unabhängig von der allgemeinen Definition: was ist für Sie ganz speziell Erfolg?

2. Modelle des Selbstmanagements

Unabhängig vom Management-Regelkreis gibt es verschiedene Theorien und Modelle des Selbstmanagements. Sie lernen im Rahmen des Seminars 4 Modelle durch Ihre Kommilitonen kennen. Ich füge noch ein Modell hinzu. Deshalb haben Sie hier 5 Seiten, um die wichtigsten Aussagen zu notieren:

Das Baum Modell (Sabine Wesely):

7 Wege zur Effektivität (Stephen Covey):

101 Tipps zum Selbstcoaching (Talane Miedaner):

Zeit- und Selbstmanagement (Knoblauch et al und Bischoff et al):

Führungsstark in alle Richtungen (Alexander Groth):

3. Prinzipien des Selbstmanagements

Betrachtet man die verschiedenen Modelle des Selbstmanagements, kristallisieren sich Prinzipien heraus.

Der Zusammenhang von inneren und äußeren Prozessen:

Emotionen, Gedanken und scheinbar rationale Handlungsschritte hängen zusammen. So ist der Umgang mit Geld zum Beispiel sehr emotional. Inneres Chaos lässt sich häufig auch in fehlender äußerer Struktur erkennen. Unsicherheit und Unschlüssigkeit führt oft zu unklarer Kommunikation. Weitere Beispiele ließen sich aufzählen.

Von innen nach außen:

Selbstmanagement funktioniert in verschiedenen „Schichten“: ein konstruktiver Umgang mit Emotionen und Gedanken und ein positives Selbstkonzept wirkt sich darauf aus, was wir denken, sagen und planen. Das, was wir sagen, planen und entscheiden, hat Auswirkungen auf unser Handeln. Das, was wir tun, wirkt sich auf das Umfeld aus. Das, was wir wiederholt tun, wird zu einer Gewohnheit. Konstruktive Gewohnheiten wirken sich auf Dauer positiv auf die eigene Person und das Umfeld aus.

Jeder Mensch hat innerlich eine Theorie, wie er so ist und wie die Welt funktioniert. Im **Selbstkonzept**¹ beschreibt sich die Person selbst und die Welt und konstruiert die eigene Lebensgeschichte. In der Transaktionsanalyse geht man davon aus, dass schon in der Kindheit Grundzüge des unbewussten Lebensplanes angelegt werden. Dies wird in den späteren Jahren ausgebaut zum unbewussten Lebensskript. Dieses kann konstruktiv (führt zu einem erfüllten Leben) oder destruktiv sein.² Persönliche Konstrukte beeinflussen, was wir wie wahrnehmen und wirken sich darauf aus, wie wir reagieren. Das **Überzeugungs- oder Glaubenssystem** einer Person legt fest, wie sie denkt, fühlt, handelt und wie sie neue Situationen definiert. **Selbstwirksamkeit** (Bandura) ist die Überzeugung, dass man in einer bestimmten Situation eine angemessene Leistung erbringen kann.³ Die Gefühle einer Person bezogen auf ihre Fähigkeiten beeinflusst ihre Wahrnehmung, Motivation und Leistung. Wenn wir glauben, dass uns das Nötige fehlt, nehmen wir eine Handlung nicht in Angriff bzw. führen sie nicht zu Ende, obwohl wir dazu fähig wären.

¹ Vgl. Zimbardo S. 426.

² Vgl. Schlegel, S. 183 ff.

³ Vgl. Zimbardo, S. 421ff.

Die Entstehung der Überzeugung der Selbstwirksamkeit hängt von folgenden **Faktoren** ab: 1. Tatsächliche Leistungen, 2. unsere Beobachtungen der Leistungen anderer, 3. Soziale und selbstgesteuerte Überzeugungen, 4. Beobachtung unseres emotionalen Zustandes, wenn wir über eine Aufgabe nachdenken.

Das Gefühl der Selbstwirksamkeit bewirkt eine bestimmte Erwartungshaltung in neuen Situationen. Es beeinflusst, welche Aktivitäten, Aufgaben, Situationen, Gefährten wir auswählen und nimmt Einfluss darauf, wie viel Anstrengung wir aufwenden und wie lange wir „dranbleiben“, wenn Schwierigkeiten auftreten. Das heißt letztendlich auch, dass die Personen, die von ihrer Selbstwirksamkeit überzeugt sind, auch mehr unternehmen bzw. Rückschläge überwinden, um zum Erfolg zu gelangen!

Auf den Punkt gebracht: **Ein positives Selbstkonzept und eine hohe Selbstwirksamkeits-Überzeugung sind wichtig im Selbstmanagement.** Innere Klarheit führt zu äußerer Klarheit. Wenn man sich selbst ändern und zum Erfolg führen möchte, setzt man im ersten Schritt also bei den **Gedanken** an.

Übungen hierzu werden in Kapitel 4 und 5 geschildert.

Von außen nach innen:

Einige Modelle drehen diesen Zusammenhang um: In Simplify your Life empfehlen die Autoren beispielsweise, von außen anzufangen, also im ersten Schritt Ordnung zu schaffen in der Wohnung, am Arbeitsplatz, im Kleiderschrank, etc. Stufenweise führen die Schritte auf der Simplify-Pyramide dann zu den inneren Prozessen.

So lange der Zusammenhang bewusst ist, sind beide Wege des Selbstmanagements sinnvoll.

Pro-Aktivität und Verantwortung

In allen Modellen des Selbstmanagements wird betont, dass es wichtig ist, selbst **aktiv** zu sein und aktiv die Führung im eigenen Leben zu übernehmen. Dabei ist entscheidend, dass man **Verantwortung übernimmt** für die eigenen Entscheidungen und das eigene Handeln. Wichtig ist ebenfalls, dass man bereit ist, die Folgen zu tragen, die eine Entscheidung oder Handlung zur Folge hat. Wenn Sie einen Stock aufheben, weil Ihnen das eine Ende so gut gefällt, was passiert dann mit dem anderen Ende? Richtig, Sie heben es ebenfalls auf. Anders geht es ja gar nicht. Will man den Preis nicht zahlen, sollte man den Schritt nicht gehen.

„Was ist also der richtige Weg? Die Antwort ist: Es ist völlig egal. Du musst ihn nur zu Ende gehen. Die zweite Antwort lautet: Geh, wohin dein Herz dich trägt. Und die dritte: entscheide dich!“⁴.

Übung: Entscheiden Sie sich bitte jetzt bewusst:

- Wollen Sie die Zeit und Energie investieren, um dieses Heft zu bearbeiten?
- Welches Ziel wollen Sie dadurch erreichen? Woran werden Sie merken, dass sich das Bearbeiten dieses Heftes gelohnt hat und dass Sie Ihr Lernziel erreicht haben?
- Wieviel Zeit sind Sie bereit zu investieren?

Ordnen und systematisieren

Ein wichtiges Instrument des Selbstmanagements ist das **Systematisieren**. Am Arbeitsplatz wird ein strukturierendes System geschaffen, ein Zeitplansystem durch lückenloses Aufschreiben aller Termine mit anschließendem Einordnen in den Zeitplaner wird erstellt, ein System der Zielsetzung und Planung eingehalten, etc. Durch das Systematisieren wird Energie frei für die inhaltliche Umsetzung. Auf eine sinnvolle Zeitplanung wird in Kapitel 5 eingegangen.

Stufenweise vorgehen

Eine wichtige Erkenntnis ist: man kann nicht alles gleichzeitig angehen, erledigen und erreichen. Es macht also Sinn, in **Stufen** vorzugehen. Dies wird besonders deutlich in den 10 Ebenen von Miedaner, in den 7 Pyramidenstufen von Küstenmacher/Seiwert oder auch den 7 Wegen von Covey. Es kann Sinn machen, sich nach eben jenen Stufen oder Ebenen zu richten, wenn man schrittweise das eigene Selbstmanagement verbessern will.

In kleinen Schritten vorgehen

Motivation entsteht u.a. durch Erfolgserlebnisse. Diese erreicht man beispielsweise, wenn die **Teilschritte** zum Ziel leicht zu erreichen sind. Auch der innere Widerstand wird eher überwunden, Gewohnheiten lassen sich leichter ändern, wenn die Schritte eher klein und damit gut machbar sind. Deshalb ist ein **Vorgehen in kleinen Schritten** wichtig. Nachdem man eine Vision oder ein klares Ziel hat, ist es wesentlich, mit der Umsetzung auch anzufangen. Wichtig ist, dass man mit einem Schritt beginnt. Es ist besser, mit einer kleinen Sache anzufangen als den „großen Wurf“ noch nicht zu wagen. Nach dem ersten Schritt, der innerhalb der ersten 72 Stunden erfolgen sollte, sollten jeden Tag weitere kleine Schritte folgen.

Ein absoluter Hemmschuh ist übrigens Perfektion. Wenn Sie etwas gar nicht erst anfangen wollen, legen Sie Wert auf Perfektion, das hilft todsicher. Besser ist es,

⁴ Scherer, S. 94.

überhaupt etwas zu tun, als darauf zu warten, dass man es besonders gut und richtig machen wird.

Üben, Tun, konstruktive Gewohnheiten ausbilden

Entscheiden Sie sich für die Dinge, die Ihnen wirklich wichtig sind und die Sie erreichen wollen. Übernehmen Sie dann die volle Verantwortung für die Umsetzung. Niemand anderes ist für Ihr Leben verantwortlich, nur Sie selbst.

Wenn Sie eine Vision oder konkrete Ziele haben, dann listen Sie auf:

- Was braucht man dafür? Was muss dafür getan werden? Was muss man können?

Ein einfaches Erfolgsrezept lautet: **Tun Sie, was dafür nötig ist.** Lernen Sie, was Sie dafür brauchen. Bilden Sie **Gewohnheiten** und Rituale aus, die Ihnen dabei helfen.

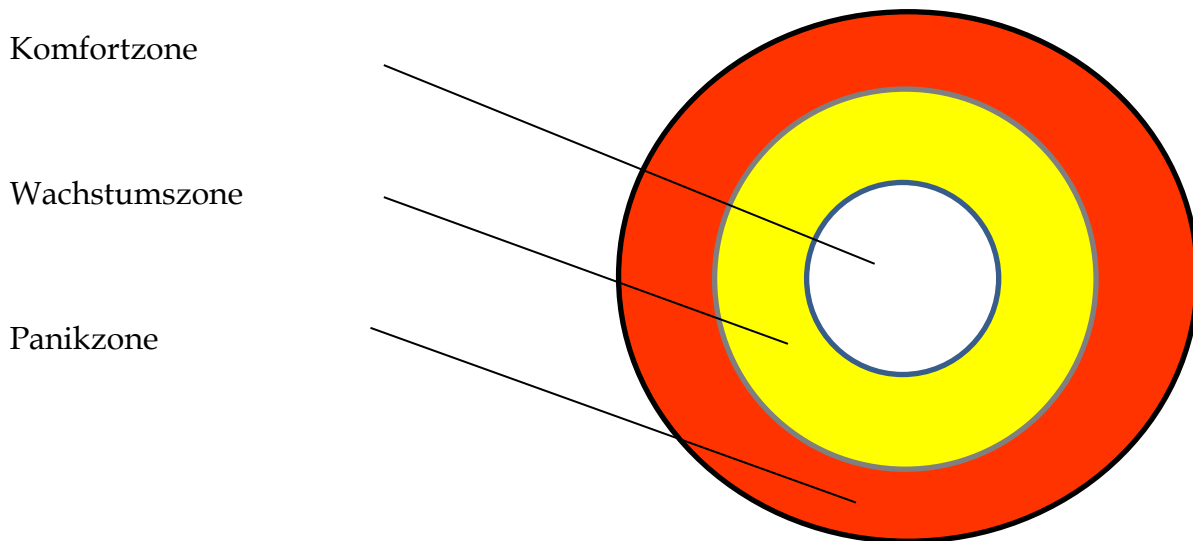
Dieser Absatz liest sich einfach. Aber die Umsetzung ist nicht leicht. Sie erfordert Selbstdisziplin, Verantwortung und Durchhaltevermögen.

Säen und ernten

Eine wichtige Eigenschaft für das Erreichen von Erfolg ist **Geduld**. Erfolg ist wie eine Pflanze, die wächst und gedeiht, wenn sie die richtigen Bedingungen hat. Eine Fähigkeit und voller Einsatz sind nötig, um etwas zu erreichen. Aber das Samenkorn kann auf Sand fallen, auf Beton, auf Lehmboden oder fruchtbare Erde. Ich kann viel aussäen oder wenig. Ich kann gießen, dafür sorgen, dass die Lichtverhältnisse stimmen oder darauf hoffen, dass sich alles von allein entwickelt. Wenn ich ein Ziel erreichen will, macht es Sinn, im Rahmen meiner Möglichkeiten kontinuierlich für gute Wachstumsbedingungen zu sorgen. Wann etwas auf fruchtbaren Boden fällt, kann ich nicht immer beeinflussen. Dann ist Geduld wichtig. Das Prinzip beinhaltet also: alles dafür tun, um ein Ziel zu erreichen, und akzeptieren, wenn man zu diesem Zeitpunkt etwas nicht ändern kann sowie konstruktiv mit Rückschlägen umgehen.

Von der Komfort- in die Wachstumszone

Auffallend bei positiv verlaufenden Karrieren ist, dass die entsprechenden Personen immer wieder ihre Komfortzone verlassen haben.



In der **Komfortzone** ist uns alles bekannt. Wir haben das benötigte Wissen und Können. Vieles läuft routiniert. Wir fühlen uns sicher. Auch die Dinge, die nicht gut laufen und mit denen wir unzufrieden sind, haben eine gewisse Routine und sind angenehm bekannt.

In der **Wachstumszone** betreten wir neues Terrain. Wir lernen z.B. etwas dazu, übernehmen eine neue, uns unbekannte Aufgabe, ziehen in ein fremdes Umfeld, lernen fremde Menschen kennen. Es besteht Unsicherheit und es gibt keine Routine. Alles ist neu und aufregend. In dieser Phase lernen wir sehr viel. Alles hat eine neue Intensität. Häufig fühlen sich Menschen in der Wachstumszone ängstlich, aufgeregt und sehr lebendig. Diese Zone wird auch Strechzone (engl. to stretch = strecken) genannt. Wir müssen uns strecken. Wichtig ist, dass man in dieser Phase des Neuen, des Lernens und Wachsens immer noch eine „Plattform“ hat, auf der man stehen kann, also z.B. Routinen, die einem Halt geben, bekannte Aufgaben oder Menschen neben dem Lernfeld, o.ä. Unsicherheit und Angst, aber auch Intensität und schnelles Lernen gehören zu dieser Zone.

Karrieresprünge entstehen oft durch: Auslandsaufenthalt, neue Projekte, Übernahme von neuen, anspruchsvollen Aufgaben, neue Stelle, neue Stadt oder neues Land, Fortbildung.

Panikzone: Wenn man diese Plattform nicht hat oder sich „eine Nummer zu groß“ in das Veränderungsfeld begibt, kann es zur Panik kommen. Das Neue wird als Bedrohlich wahrgenommen und die Person hat das Gefühl, nicht mehr angemessen

reagieren zu können. Das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten schwindet, die Angst wird zu groß. Ein Lernen und Wachsen ist hier nicht mehr möglich. Wichtig ist es, in der Panikzone wieder „Boden unter die Füße“ zu bekommen durch Unterstützung sowie kleinere Aufgabe und Schritte.

Sobald man den Schritt in die Wachstumszone bewältigt hat, hat man die Komfortzone erweitert. Man ist also tatsächlich gewachsen.

Nennen Sie eine Herausforderung, die Ihr Herz höher schlagen lässt und vor der Sie etwas Angst haben. – Was brauchen Sie, um damit anzufangen?

Umgang mit Scheitern

Im Harvard Business Manager 2/2013 erschien unter dem Titel „Testen Sie Ihre Persönlichkeit“ ein interessanter Forschungsbericht zum Thema Erfolg. Die interessanteste Information verbirgt sich aber in einem kleinen Absatz. Verschiedene erfolgreiche Führungskräfte wurden zu den Faktoren befragt, die zu ihrem Erfolg geführt hatten. Ein entscheidender Aspekt war der **Umgang mit Niederlagen und Scheitern!** Es war nicht etwa so, dass die erfolgreichen Führungskräfte diese Situationen nicht kannten. Einige berichteten von einer fast nicht bestandenen Probezeit oder einem Projekt, welches sie in den Sand gesetzt hatten. Was sie aber von denen unterschied, die später keine so steile Karriere aufweisen konnten, war ihre Reaktion auf diese Situationen. Sie waren in der Lage, trotz hoher Emotionen die Lage zu reflektieren und konstruktive Gespräche zu führen. Kritik nahmen sie zum Anlass, daraus zu lernen.

Drei wichtige Fragen im Umgang mit Scheitern lassen sich herauskristallisieren.

1. Was war selbst verschuldet? Was genau wurde falsch gemacht? Wie kann man es nächstes Mal besser machen?
2. Was war von anderen verschuldet? Was genau haben diese getan? Wie kann man damit nächstes Mal besser umgehen? Was kann man nächstes Mal tun?
3. Was ist den Umständen geschuldet (keiner ist schuld)? Was kann man beim nächsten Mal tun, um so etwas zu vermeiden oder abzumildern? Was kann man tun, wenn beim nächsten Mal Ähnliches eintritt?

Diese Fragen sollten durch Reflexion und Gespräche geklärt werden, um Handlungsoptionen zu generieren.

Haben Sie momentan eine entsprechende Situation? Dann gehen Sie diese mit den oben genannten Schritten an.

Durch die Reflexion, Kommunikation und Analyse sowie durch den **konstruktiven Umgang mit den Niederlagen** schafften es die Führungskräfte, aus der Situation zu

lernen (Wachstumszone) und die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen. Dies führt zum nächsten Prinzip:

Zielorientierung versus Chancen nutzen

In den meisten Selbstmanagement-Büchern ist ein zentraler Aspekt die Setzung von Zielen sowie das Planen und Umsetzen der Schritte zur Zielerreichung. Scherer und Miedaner verweisen jedoch darauf, dass das geradlinige Streben zum Ziel häufig dazu verleitet, echte Chancen zu übersehen. Wer loslässt, hat zwei Hände frei. Dies bedeutet, dass sich oft Gelegenheiten und Möglichkeiten ergeben, die man nicht planen kann. Diese Möglichkeiten sind nicht so, wie man sie sich vorgestellt hat, passen aber zu den eigenen Werten, zur Lebens-Vision. Wichtig ist, dass der eigene Blick offen bleibt für diese Möglichkeiten und Chancen. Dies könnte ein Argument dafür sein, keine Ziele zu setzen, sondern nur eine Zielvision zu formulieren.

Chancen liegen im Alltag⁵. Sie ergeben sich nicht in ferner Zukunft, sondern immer wieder in der Gegenwart. Häufig handelt es sich nicht um den „großen Wurf“, sondern um zunächst unscheinbare Möglichkeiten. Chancen haben mit der Betrachtung der Welt und der **inneren Haltung** zu tun: entspannt, ausgeglichen und gleichzeitig hellwach und beweglich. Der Schlüssel für das Chancen ergreifen ist Eigeninitiative. Chancen ergeben sich aus Initiative (das Prinzip des Säens, üben und lernen), aus Gefahren (aus der Komfortzone in die Lernzone), Irrtümern und Niederlagen (Umgang mit Scheitern). Chancen entstehen ohne Regeln, d.h. sie passen ggf. nicht in die Ziel- und Umsetzungsplanung. Es handelt sich um Möglichkeiten, die das Herz höher schlagen lassen.

Betrachten Sie noch einmal Ihre Antworten zu Kapitel 1: Was bedeutet für Sie Glück? Was ist für Sie persönlich Erfolg? Falls sich im nächsten Jahr eine Chance bietet, der Vision näher zu kommen, ergreifen Sie sie (auch wenn es nicht im Plan stehen sollte).

Spiralförmig Sog erzeugen

Covey, Miedaner und Assig/Echter beschreiben in verschiedener Form ein weiteres Prinzip: wenn man **produktive Gewohnheiten entwickelt** und schrittweise den eigenen Werten, Visionen und Zielen näher kommt, wird es trotz Einbrüchen und immer wiederkehrenden Widerständen auf Dauer leichter. **Man erzeugt „Sog“**. Die vorigen Schritte erleichtern die nächsten Schritte, die man tut. Je mehr man in die Richtung geht, die zu einem passt, desto häufiger zieht man Personen und Situationen an, die zu den eigenen Werten und Zielen passen.

Regelmäßig auftanken

Ein Wanderer begegnet im Wald einem Forstarbeiter. Dieser ist eindeutig gehetzt. Er sägt mit seiner Motorsäge die Äste der gefälltten Bäume. Offensichtlich hat er noch

⁵ Vgl. im Folgenden Scherer.

sehr viel zu tun. Da stutzt der Wanderer und sagt: „Entschuldigen Sie! Mir fällt auf, dass Ihre Säge ganz stumpf ist. Warum schärfen Sie sie nicht? Danach wären Sie viel schneller und es ginge auch wieder leichter.“ „Das geht nicht!“, erwidert der Forstarbeiter. „Sie sehen doch, wie viel ich zu tun habe. Ich habe dafür keine Zeit!“

So wie dieser Forstarbeiter verhalten sich viele im Arbeitsalltag oder sogar in der Freizeit. Es ist aber wichtig, immer wieder **aufzutanken**, Energie zu gewinnen, Dinge zu tun, die Spaß machen und mit neuer Kraft und Freude ans Werk zu gehen. Es ist wichtig, sich regelmäßig zu erholen. Stellen Sie sich vor, Sie kaufen sich Ihr Traumauto, sagen wir mal einen Porsche. Sicherlich würden Sie viel damit fahren, mal die Geschwindigkeit ausreizen etc. Aber sicherlich würden Sie Ihr Auto auch pflegen. Wenn Sie ein Unternehmen hätten, mit einer sehr teuren Maschine, die nicht leicht ersetzt werden kann, dann würden Sie höchstwahrscheinlich viel Sorgfalt auf die regelmäßige Wartung legen. Dies gilt auch für Sie selbst!

Sammeln Sie Ideen: Wie können Sie regelmäßig auftanken, Energie gewinnen, Freude erleben, sich stärken?

Sich kennen und wertschätzen

Bei allen Möglichkeiten, sich selbst zu reflektieren, konstruktive Gewohnheiten auszubilden, Visionen und Ziele zu formulieren um diese schrittweise zu erreichen, ist eines wichtig. Jede Person hat einen unverwechselbaren, individuellen, **nicht veränderbaren Kern** (Dispositionen). Und diesen gilt es zu **akzeptieren** und zu respektieren. Wenn Sie sich so annehmen wie Sie sind, mit Ihren Eigenheiten, Stärken und Schwächen, werden Sie auf Dauer zufriedener und erfolgreicher.

Daraus resultiert zweierlei:

1. Lernen Sie sich selbst kennen. Wie „sind Sie“? Dabei helfen auch Persönlichkeitstests. Auch in den folgenden Kapiteln werden Sie durch Reflexion einiges über sich erfahren. Wenn Sie beispielsweise ein eher extravertierter Mensch sind, der seine Energie aus Erlebnissen und Kontakten zieht, werden Sie in einem Umfeld, das konzentrierte Einzelarbeit erfordert, nicht glücklich. Wenn Sie eher introvertiert sind, könnte permanente Teamarbeit mit regelmäßigem intensiven Austausch zu viel werden. Holen Sie das Beste aus sich raus. Suchen Sie sich ein Umfeld, das zu Ihnen passt, so wie Sie sind.
2. Erinnern Sie sich noch an das Selbstkonzept? Selbstwertschätzung ist sehr wichtig. Wie sollen andere Respekt und Wertschätzung Ihnen gegenüber zeigen, wenn Sie es nicht im ersten Schritt selbst tun? Falls Sie Mühe haben, sich wert zu schätzen, dann helfen die Übungen zu den Glaubenssätzen (Kapitel 4) und die Aufschriebe (Kapitel 5).

4. Selbstcoaching

Gehen wir noch einmal zurück zu den Fragen am Anfang: was macht Erfolg für Sie aus? In diesem Modell, dem „Haus des Lebens“⁶, wird Erfolg gemessen an 6 Säulen: Beruf/ Arbeit, Freizeit, Beziehung, Gesundheit, Wohnen und Finanzen. Erfolg besteht also nicht nur aus Karriere. Diese 6 Säulen stehen auf dem Fundament, der Ausgangssituation, und tragen das Dach, die Ziele und Werte. Es ist abhängig von der Ausgangssituation, wie weit ich kommen kann. Die Säulen tragen das Dach, d.h. Ziele und Werte bestimmen, wie die Säulen ausgerichtet sind. Die Stärke der Pfeiler aber (also die Zufriedenheit in den einzelnen Bereichen) sagt etwas darüber aus, wie stabil das Haus und wie groß der Erfolg ist. Erfolg wird also gemessen an der Ausgangssituation und den eigenen Zielen und Werten. Erfolg wird getragen von verschiedenen Bereichen (Säulen) und bezieht sich nicht nur auf Karriere.

Hierzu ein paar Übungen zum Selbstcoaching:

Persönliche Selbstwert-Bilanz⁷



1. Gehen Sie bitte die einzelnen Lebensbereiche durch und schreiben Sie auf:

- A) Was ich an mir schätzen und würdigen kann, was ich mir in diesem Lebensbereich aufgebaut und geschaffen habe...
- B) Womit ich nicht zufrieden bin, was ich kritisch sehe, was mir fehlt...

⁶ Fischer/Fischer Epe...

⁷ Vgl. Fischer/Fischer-Epe.

2. Dann ziehen Sie bitte ein Fazit für alle Lebensbereiche:

- A) In welchen Lebensbereichen und Situationen fühle ich mich besonders stark und sicher? Wo sind Tankstellen für Zufriedenheit und Zuversicht?
- B) In welchen Lebensbereichen und Situationen fühle ich mich besonders schwach und angreifbar? Wo bin ich besonders anfällig für Zweifel und Bedenken?

Das Ziel ist, alle Lebensbereiche stabil zu halten und möglichst viele stabile Standbeine zu schaffen.

3. Was können Sie tun, um das Haus stabil zu halten?

- A) Was wollen Sie erhalten?
- B) Was wollen Sie ausbauen? Wie?
- C) Benennen Sie einen ersten Schritt

Das Dach: innere Werte als Richtlinie

Jeder Mensch hat Werte, die ihm/ihr besonders wichtig sind. Werden diese nicht gelebt, kann dies sogar krank machen. Deshalb ist es wichtig, die eigenen Werte zu kennen und bewusst nach ihnen zu handeln. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die eigenen Werte herauszufinden. An dieser Stelle wählen Sie bitte aus einer Liste, die zwar umfassend ist, aber nicht den Anspruch erhebt, vollständig zu sein. Sollte Ihnen ein Begriff fehlen, können Sie ihn ergänzen:

Bitte wählen Sie aus der folgenden Aufzählung

1. Bis zu 10 Werte, die Sie ansprechen
2. Ihre 5 wichtigsten Werte
3. Daraus die 3 wichtigsten Werte
4. Sollten Sie nur einen Wert wählen dürfen, welcher wäre das?

Freiheit Autonomie Eigenständigkeit Unabhängigkeit

Mut Offenheit Neugier Abenteuer Respekt

Freundschaft Liebe Anerkennung Gott

Wertschätzung Toleranz Engagement Lernen

Gerechtigkeit Hilfsbereitschaft Verantwortung

Nächstenliebe Höflichkeit Purismus Treue

Gleichberechtigung Zugehörigkeit Disziplin Vertrauen

Tradition Stabilität Ordnung Berechenbarkeit

Sicherheit Geborgenheit Zuverlässigkeit Erfolg

Rücksicht Leistung Reichtum Wohlstand

Fülle Ehrgeiz Konsequenz Macht Einfluss Status

Wettbewerb Schönheit Ästhetik Genuss Freude

Humor Kultur Sinnlichkeit Gesundheit Balance

Ausgewogenheit Zufriedenheit Work-Life Balance

Fitness Stärke Vitalität Lebendigkeit Abwechslung

Harmonie Wissen Askese Spiritualität Achtsamkeit

Weisheit Bildung Erkenntnis Nachhaltigkeit Glück

Harmonie von Körper, Geist und Seele Natur/Umwelt

Sinn Gemeinschaft Einfachheit Mäßigung Kraft

Wellness Frieden Kreativität Entwicklung Wachstum

Herausforderung Abwechslung Inspiration Commitment

Das Dach: Vision als Leitstern

Um das Dach zu gestalten, brauchen Sie auch eine Vorstellung von Ihrer Vision⁸ und Ihren Zielen. Hier ist eine möglichst langfristige Perspektive hilfreich.

Deshalb stellen Sie sich bitte vor, Sie sind am Ende Ihres Lebens angelangt. Sie haben nicht mehr viel Zeit. Sie lassen Ihr Leben Revue passieren. Sie haben das Leben gelebt, das Sie sich gewünscht haben und Sie sind zufrieden. Wie sah dieses Leben aus?

Suchen Sie sich bitte aus, welche Variante Ihnen mehr liegt und machen Sie bitte folgende Übung:

A) Schreiben Sie bitte eine Grabrede, die jemand an Ihrem Grab vorlesen soll. Schreiben Sie über Ihr gelungenes Leben, wofür Sie dankbar sind und die wichtigsten Stationen, die Sie erleben durften. Schreiben Sie sonst noch alles, was in diese Rede gehört.

B) Schreiben Sie bitte eine Grabrede, die ein guter Freund an Ihrem Grab hält. Wie hat er Sie erlebt? Was wird er über Sie sagen? Schreiben Sie über die wichtigsten Stationen, die seiner Meinung nach Ihr gelungenes Leben ausmachten. Schreiben Sie sonst noch alles, was in diese Rede gehört.

Nun werten Sie in einem nächsten Schritt aus: Was ist Ihnen wichtig? Was wollen Sie in Ihrem Leben tun, was wollen Sie erreichen?

Stolpersteine und Hürden:

Wahrscheinlich werden Sie feststellen: sobald Sie Ihre Ideen umsetzen wollen, kommen Ihnen Schwierigkeiten und Widerstände in die Quere. Stolpersteine und Hürden können äußerlich (z.B. Wasserrohrbruch, Kind krank, Steuernachzahlung) oder innerlich (z.B. starke Müdigkeit, Angst, Widerwille gegen den ersten Schritt) sein.

Häufig resultieren diese Schwierigkeiten aus destruktiven Glaubenssätzen und Denkmustern, die uns dazu bringen, in einer bestimmten Art und Weise zu handeln oder auf äußere Umstände zu reagieren.

Deshalb richten wir unser Augenmerk an dieser Stelle auf die Denkmuster, die gegebenenfalls hinderlich sind:

⁸ Die Collage als Methode, eine Zielvision zu erstellen, wird an anderer Stelle weiter ausgeführt.

Glaubenssätze

Innere Einstellungen können zum Motivationsräuber werden.

Wer sich wenig zutraut oder sich innerlich abwertet, bremst die eigene Leistungsbereitschaft.

Wer sich immer das höchste Maß abverlangt, ist irgendwann frustriert und/oder ausgebrannt.

Zur Selbstwirksamkeit: Mal Hand aufs Herz: Glauben Sie an sich? Sind Sie davon überzeugt, dass Sie

- Ihre Position verdienen?
- Noch mehr im Leben erreichen können?
- Ihre Vision wahr machen und die Ziele erreichen können?
- Etwas Besonderes sind?
- Wertschätzung verdient haben?
- Achtung und Respekt verdienen?
- Die anstehenden Aufgaben bewältigen können?
- Bei anderen Menschen gut ankommen?
- Liebens-wert sind?
- In Konflikten bestehen?
- Auch nach dem Scheitern wieder aufstehen?
- Aus einer Niederlage lernen und immer noch alles erreichen können, was Sie wollen?

Wie oft können Sie mit Ja antworten?

Denken Sie an das Konzept der Selbstwirksamkeit: wenn Sie an sich glauben, können Sie auch mehr erreichen.

Falls Sie bei einem oder mehreren Punkten mit Nein geantwortet haben, hilft folgende Übung:

1. Innere Überzeugungen bewusst machen. Schreiben Sie sie auf:
Was genau denken und fühlen Sie?
2. Bereit sein, die inneren Überzeugungen, die uns bremsen, aufzugeben:
Schreiben Sie auf, dass Sie diese Überzeugungen loslassen und ändern.
3. Hinderliche Überzeugung und die Denkmuster näher kennenlernen:
 - 3.1 Welcher positive Kern steckt in dieser Überzeugung? Was „bringt“ es?
 - 3.2 Wie verhält sich jemand, der vom Gegenteil überzeugt ist?
 - 3.3 Welche Auswirkungen hat die derzeitige Überzeugung? Positiv? Negativ?
 - 3.4 Wenn ich die Überzeugung loslasse/verändere: Was hätte ich gewonnen und was wäre der Preis?
4. Persönliches Fazit: Wie möchte ich meine Einstellung verändern? Wie heißt die Überzeugung, die jetzt für mein Leben passt?
5. Bestärken Sie sich in dieser neuen Überzeugung:
 - Wo hat ein Verhalten im Sinne der neuen Überzeugung bereits Erfolg gezeigt? (auch im Kleinen)
 - Suchen Sie Beispiele und Vorbilder. Wie machen es andere im Sinne dieser neuen Überzeugung? Schauen Sie sich die Möglichkeiten ab, probieren Sie es auch.
 - Wie verhalten Sie sich im Sinne des neuen Glaubenssatzes? Was tun Sie?

Denkmuster

Um den Denkmustern auf die Spur zu kommen, vervollständigen Sie bitte die folgenden Satzanfänge. Tun Sie dies möglichst spontan. Schreiben Sie auf, was Ihnen als erstes in den Kopf kommt.

- Dieser Tag wird...
- Eine neue Aufgabe ist...
- Ich lebe...
- Ich bin...
- Wichtig ist...
- Grundsätzlich gilt...
- Wenn etwas schief geht, dann...
- Mein Alltag ist...

Die spontanen Ergänzungen spiegeln tief sitzende Denkmuster. Analysieren Sie bitte nun, welche Gedankenmuster hilfreich sind und welche nicht. Nehmen Sie die hinderlichen Denkmuster und formulieren Sie um: wie werden diese Gedanken hilfreich? Sagen Sie sich diese neuen Formulierungen mehrmals vor.

5. Werkzeuge des Selbstmanagements

Collage: Vision und Zielfindung (ein Jahr)

Zur Zielfindung und zur Unterstützung der Zielerreichung fertigen Sie bitte eine Collage an. Visualisieren Sie Ihre eigene Lebensvision. Gestalten Sie die Collage über Ihren Wunsch-Zustand im persönlichen, privaten und beruflichen Bereich. Sammeln Sie dazu **Farbbilder** (kein Schwarz-Weiß), die Ihnen gefallen bzw. einen Aspekt Ihrer Vision darstellen. Schneiden Sie außerdem Worte aus, die Aspekte Ihrer Vision beschreiben. Erstellen Sie daraus ein Bild, eine Collage. Kleben Sie ein schönes Foto von sich selbst ein. Achten Sie darauf, dass nur das abgebildet ist, was Sie sich wirklich positiv wünschen.

Thema: „Das bin ich – Das macht mich aus“. Persönlich, partnerschaftlich, beruflich. Wie sich Ihre Persönlichkeit darstellen soll.

Hängen Sie die Collage so auf, dass Sie diese jeden Tag ansehen. Die Bilder und Worte wirken so auf Ihr Gehirn und auch Ihr Unbewusstes ein. Sie werden mental so eingestimmt, dass Sie leichter Ihre Wünsche/Ziele erreichen.

Die Collage schriftlich erfassen

Beschreiben Sie schriftlich, in Ich-Form und ganzen Sätzen Ihre Individualität und Originalität. Beschreiben Sie anhand der Collage. Beschreiben Sie sich und Ihr Leben aktiv, positiv, wertschätzend und so, als sei dieser Zustand schon erreicht.

Lesen Sie sich die Beschreibung regelmäßig durch, am besten lesen Sie diese laut vor. Dies stärkt Ihr Selbst-Bewusst-Sein.

Die Wirkung der Collage:

Betrachten Sie die Collage täglich. Durch die Mischung aus Bildern und Schrift werden Ihr Unbewusstes und Ihr Bewusstsein angesprochen. Allein das regelmäßige Betrachten wirkt auf Ihre Denk- und Fühlmuster. Ihre Zielvision bleibt präsent und ermöglicht es Ihnen, mehr im Sinne Ihrer Werte und Ziele zu handeln sowie Chancen zu erkennen. Durch das regelmäßige Lesen Ihrer Selbstbeschreibung wird die Wirkung verstärkt. Die täglichen Aufschriebe wirken wie ein intensives Selbst-Bewusstseins-Training. Auf lange Sicht können Sie mit den Aufschrieben deutlich Denken und Handeln verändern.

Aufschriebe

Mit den täglichen Aufschrieben vertiefen Sie die Wirkung von Collage und Selbstbeschreibung. Dies ist eine sehr effektive Methode des „Gehirntrainings“ zur Beeinflussung der Denkmuster (siehe unten).

Zielformulierung

Setzen Sie sich 3 berufliche und 3 privat –persönliche Jahresziele. Planen Sie grob die Umsetzung (wann welche Schritte) und kontrollieren Sie dies alle 3 Monate.

Die Ziele formulieren Sie bitte **SMART**, also **S**pezifisch (konkret), **M**essbar (durch Zahlen oder Kriterien), **A**nspornend (das Herz schlägt höher, es ist nicht einfach zu erreichen), **R**ealistisch (es ist machbar und von Ihnen selbst umsetzbar) und **T**erminiert (ein konkreter Zeitpunkt).

Setzen Sie nur wenige Ziele. Ein großes Ziel braucht Energie und Zeit. Setzen Sie sich Ziele in beiden Bereichen: beruflich und auch persönlich-sozial.

Privat-Sozial: Ziele

- 1.
- 2.
- 3.

Beruflich: Ziele

- 1.
- 2.
- 3.

Samenkörner:

Machen Sie ein Brainstorming: Was können Sie tun, um die Ziele zu erreichen? Gibt es zusätzlich noch verrückte Ideen? Gibt es Ideen, die Sie sich nicht trauen? Ideen, die einfach Spaß machen würden? Wählen Sie aus.

Teilziele:

Überlegen Sie nun: wenn Sie diese Ziele erreichen wollen, was soll dann pro Quartal erreicht sein? Zerlegen Sie in Teilziele. Nehmen Sie sich einen Jahresplaner und tragen Sie die Teilziele pro Quartal ein. Notieren Sie dann die wichtigen Meilensteine, Termine und Schritte.

Planung:

Machen Sie pro Monat und / oder Woche eine Aktivitätsliste. Priorisieren Sie. Was muss erledigt werden? Berücksichtigen Sie Ihre Jahresplanung!

Was	Bis wann	Zeit- aufwand	Prio	erledigt

Machen Sie täglich eine To Do Liste und priorisieren Sie. Was muss heute erledigt werden? Was ist wesentlich? (1 bis 2 Punkte markieren. Diese MÜSSEN erledigt werden.) Hierzu reicht ein einfaches Stück Papier. Notieren Sie die To Do's und markieren Sie die wesentliche Aufgabe immer in der gleichen Form. Diese To-Do Liste dauert 5 bis 10 Minuten. Kontrollieren Sie täglich Ihre To Do's.

Kontrollieren Sie regelmäßig Ihre Umsetzung im Vergleich zu den Teilzielen und Zielen. Reflektieren Sie: sind Sie noch auf dem richtigen Weg? Sind die Schritte und Methoden die richtigen?

Kontrollieren Sie einmal im Jahr: Wo stehen Sie? Was läuft gut? Was klappt nicht und was können Sie tun? Passt alles noch zur Vision oder müssen Sie etwas ändern?

Neben den täglichen To-Do Listen mit Priorisierung gibt es noch ein anderes Werkzeug: die täglichen Aufschriebe (hat mehr Tiefenwirkung).

Aufschriebe – Das Erfolgstagebuch⁹

Formulieren Sie aktiv, positiv, in Ich-Form und in ganzen Sätzen!

Das Erfolgstagebuch hat den Sinn, dass Sie sich jeden Morgen konstruktiv auf den Tag einstimmen und planen und jeden Abend konstruktiv Ihre Erfolge und Erlebnisse reflektieren. Sie werden sich Ihrer Erfolge bewusst und entwickeln mehr Selbst-Bewusst-Sein.

Erfolg entsteht durch tägliche kleine Schritte, durch bewusstes Tun. Die unmerklichen, beständigen kleinen Schritte führen zu dauerhaften, tragfähigen Veränderungen. Wachsende Aufmerksamkeit und Wachheit führen zu mehr Klarheit. Die eigene Wertschätzung und auch Dankbarkeit stärken die innere Kraft und das Selbstbewusstsein.

Die Fragen morgens:

Was ist mir heute besonders wichtig?

Was werde ich heute für meinen Erfolg tun (persönlich, partnerschaftlich, beruflich). Evtl. geben Sie einer Aufgabe die Priorität A (Wesentlich!)

Das werde ich heute Abend sagen können:

Die Fragen abends:

Was ist mir heute gut gelungen (persönlich, partnerschaftlich, beruflich)?

Was ging leicht?

Wo bin ich alten Konditionierungen aufgesessen? Was werde ich nächstes Mal tun bzw. anders machen?

Wofür bin ich dankbar?

Falls Ihnen die Aufschriebe zu viel sind, können Sie auch neben den täglichen To-Do Listen eine „Minivision“ erstellen.

Vision für jeden Tag:

Nehmen Sie sich kurz vor oder nach dem Aufstehen Zeit. Stellen Sie sich ein paar Minuten intensiv vor, wie Ihr Tag idealerweise abläuft. Was tun Sie? Wie fühlen Sie sich? Was passiert?

Schreiben Sie dann Ihre To Do Liste für den Tag. Priorisieren Sie.

ACHTE AUF DEINE GEDANKEN, DENN SIE WERDEN WORTE.

ACHTE AUF DEINE WORTE, DENN SIE WERDEN HANDLUNGEN.

ACHTE AUF DEINE HANDLUNGEN, DENN SIE WERDEN GEWOHNHEITEN.

ACHTE AUF DEINE GEWOHNHEITEN, DENN SIE WERDEN DEIN CHARAKTER.

ACHTE AUF DEINEN CHARAKTER, DENN ER WIRD DEIN SCHICKSAL.

⁹ Vgl. www.coaching-mit-fleer.com ; www.meinpersoenlicheskonzept.de

Wie aber kann man professionell Prioritäten setzen? Zwei Werkzeuge sind besonders hilfreich:

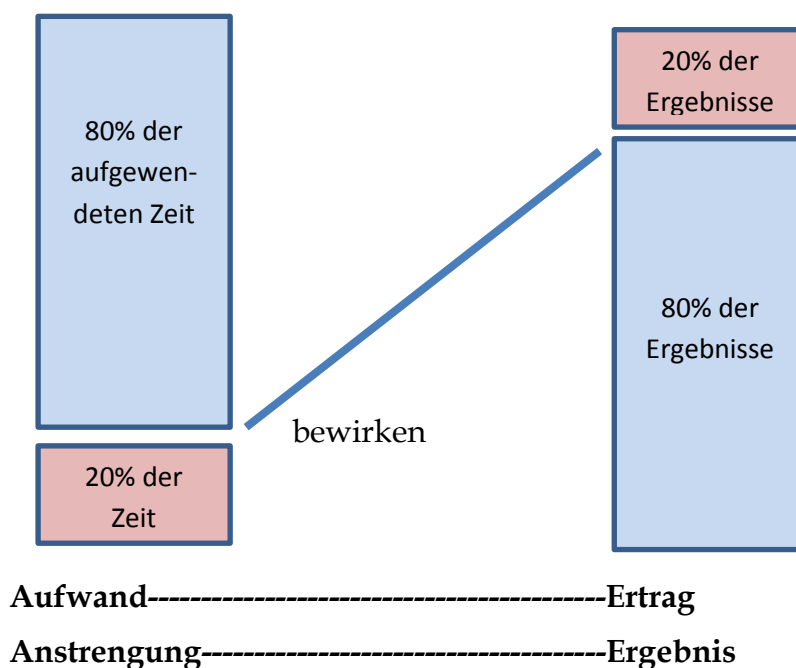
Das Pareto Prinzip¹⁰

Vilfredo Pareto, ein italienischer Ökonom, stellte in einer Untersuchung Anfang des 20. Jahrhunderts fest, dass 20 Prozent der Bevölkerung 80 Prozent des Reichtums besaßen. Im Folgenden stellte man fest, dass dieses Verhältnis von 20-80 auch auf andere Bereiche zutrifft.

Im Zeitmanagement wird die 20-80 und 80-20 Regel als Pareto-Prinzip häufig angewandt. Wichtig ist dabei, dass sich statistisch natürlich nicht die genauen Prozentzahlen validieren lassen. Darauf kommt es aber nicht an. Das Grundprinzip ist wichtig. Ein paar Beispiele:

- Mit 20 % der Produkte werden meist 80 % des Umsatzes erzielt.
- Mit 20 % seiner gespeicherten Kontakte führt man 80 % der Anrufe
- 20% der Mitarbeiter eines Unternehmens sind für 80% der Krankheitstage verantwortlich
- 20% der Teppichfläche leiden unter 80% des Verschleißes
- 20% unserer Kleider tragen wir innerhalb 80% unserer Zeit.
- Was bedeutet das nun konkret für das Zeitmanagement?

Für das Zeitmanagement: Mit 20% von dem was man tut, kann man 80% der Ergebnisse erzielen



¹⁰ Vgl. z.B. Seiwert, Knoblauch.

Ein gezielter Einsatz der Zeit bewirkt ein Großteil des Ergebnisses. Überlegen Sie also, wo die „**Hebelwirkung**“ liegt. Was ist wirklich wichtig, um das Ziel zu erreichen, Ergebnisse zu erzielen, die Aufgabe zu erledigen? Das, was nötig ist, um deutlich voranzukommen, hat die höchste Priorität.

Womit kommen Sie deutlich in Richtung Ihres Zieles voran? Womit bewegen Sie am meisten? Was setzt das Nötige in Bewegung? Tun Sie dies möglichst zuerst.

Das Pareto-Prinzip kann aber auch noch auf einer anderen Ebene verstanden werden: Häufig kann man ein **ausreichendes, aber nicht perfektes Ergebnis** in relativ kurzer Zeit erreichen. Der Aufwand, um nun ein 100%iges Ergebnis zu erzielen, ist aber sehr hoch und nicht immer angemessen.

Betrachten Sie ein Ziel oder ein Projekt, an dem Sie gerade arbeiten, und stellen Sie sich vor, Sie müssen es statt in einem Monat in einer Woche zu Ende bringen.

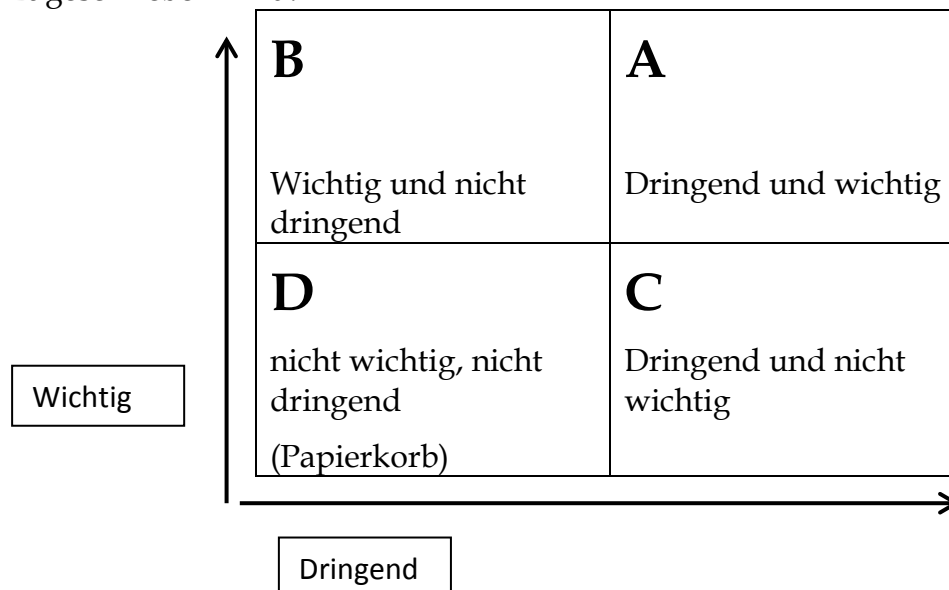
- Was sind die kritischen Schritte? (Hebelwirkung)
- Was müssen Sie tun, damit das Projekt in 7 Tagen steht?
- Wann ist das Ergebnis ausreichend? („80%-Ergebnis“).

Die Eisenhower-Box

Im (Arbeits-) Alltag strömen verschiedene Anforderungen, Aufgaben, Probleme, zu erledigende Dinge und Zwischenfälle auf uns ein.

Häufig versuchen wir, alles zu erledigen, was aber nicht gelingt. Sollen Prioritäten gesetzt werden, geschieht dies häufig unter dem Kriterium der Dringlichkeit. Wenn der Zeitpunkt z.B. der Abgabe nahe ist, MUSS diese Aufgabe zuerst erledigt werden. Aber ist eine dringende Angelegenheit automatisch auch wichtig?!

Um professionell Prioritäten setzen zu können, ordnen Sie die anstehenden Aufgaben zunächst nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. Ein geeignetes Werkzeug ist die Eisenhower Box, die dem entsprechenden amerikanischen Präsidenten zugeschrieben wird:



Wenn Sie nun einen Tag, eine Woche, einen Monat strukturieren, wie gehen Sie vor?

Am WICHTIGSTEN ist in der Monats- und Wochenplanung **Feld B**: Was ist **wichtig im Sinne Ihres Zieles** und braucht einen Platz im Terminkalender? Räumen Sie sich hierfür genügend Zeit ein. Je mehr Sie die B-Aufgaben rechtzeitig bearbeiten, desto weniger A-Aufgaben haben Sie. Die B-Aufgaben sorgen dafür, dass Sie Ihre Ziele erreichen. Deshalb terminieren Sie diese und halten Sie die Termine ein.

Insbesondere in der Tagesplanung erledigen Sie **zuerst Feld A**: Wichtig und dringend wird zuerst erledigt. Wenn nichts mehr anbrennen kann, wenden Sie sich den anderen Aufgaben zu. Priorität im Sinne von zuerst erledigen hat immer A.

Gibt es noch andere dringende Dinge? Wenn diese nicht so wichtig sind wie A und B, dann gehören diese in **Feld C**. Dies wären z.B. Erwartungen von Kollegen, die von deren Seite dringend gemacht werden. Die Email-Flut, die abgearbeitet werden muss. Der Freund, der auf Rückruf wartet. Die Akte, die fertig gestellt werden muss. Das schönere Layout. Diese Aufgaben bearbeiten Sie, **wenn Sie noch Zeit haben** (nach A und B-Aufgaben). Wenn Sie die Möglichkeit haben, C-Aufgaben zu delegieren, dann tun Sie dies.

Gibt es Dinge, die Sie schon immer mal machen wollten, aber Sie kommen nie dazu – und das hat auch keinerlei negative Folgen (z.B. Prospekte durchblättern, weitere Infos einholen, ...)? Oder haben Sie **viel Arbeit, die wenig Ergebnis bringt** (z.B. das noch perfektere Layout einer Tabelle, die jetzt schon aussagekräftig ist)? Weil es eigentlich im Sinne Ihrer Ziele nicht so wichtig ist? Dann werfen Sie es weg, es gehört in **Feld D**. Zu Feld D gehört aber auch **Aktionismus**, der nichts bringt. Zum Beispiel im Internet surfen, Fernsehen, Computerspiele, etc.

Covey verweist darauf, dass es sehr verführerisch ist, sich viel in Feld A aufzuhalten. Wenn man wichtige Dinge erst im letzten Moment fertig stellt, Brandherde löscht, dringende Probleme löst, dann erzeugt dies ein Gefühl von Wichtigkeit. Aber es führt auch zu Erschöpfung. Es erhöht die Fehlerwahrscheinlichkeit. Menschen, die viel in Feld A agieren, brauchen häufig Feld C als Ausgleich. Besser, effektiver und gesünder ist es, die wichtigen Dinge rechtzeitig anzugehen (Feld B).

Getting Things Done

Was aber, wenn es einfach darum geht, die täglichen Aufgaben zu bewältigen? Allan geht in seinem Zeitmanagement-Modell davon aus, dass es wichtiger ist, die Flut von Aufgaben, Terminen und Anlässen (alles, was anfällt, er nennt es things = Sachen) zu verschriftlichen und zu terminieren als Visionen und Ziele zu formulieren. Die Annahme ist, dass alles, was wir zu erledigen haben und woran wir denken müssen, Energie zieht. Diese Energie fehlt bei der Tätigkeit, die wir in diesem Moment ausüben. Eine volle Konzentration ist nicht möglich, wenn man gleichzeitig noch an etwas Unerledigtes denken muss.

1. Deshalb ist der erste wichtige Schritt, alles, was zu tun ist und was anliegt, aus dem Kopf und auf das Papier zu bringen.
2. Alles, was als Aufgabe, Termin, Anlass, aufgeschrieben wird, muss in einem guten, sinnvollen Ordnungssystem abgelegt werden.
3. Die anliegenden Dinge werden terminiert.
4. Die Aktivitätenlisten werden regelmäßig kontrolliert und reflektiert.

Bitte beachten Sie: diese Übungen zum Selbstcoaching erfordern **Selbstdisziplin!** Die Wirkung stellt sich nur bei kontinuierlicher Anwendung und erst nach einigen Monaten ein.

6. Der Selbstmanagements-Prozess:

Lassen Sie uns an dieser Stelle anhand des Management-Prozesskreises noch einmal zusammenfassen, was in diesem Lernheft bearbeitet wurde:



1. Zielsetzung:

Grabrede, Werte (Richtlinie), Vision (Leitstern, Collage), Ziele (SMART)

2. Planung:

Teilziele pro Quartal, Monats- und Wochenplanung, To Do Listen oder tägliche Aufschriebe, Pareto-Prinzip, Eisenhower Box, Terminplanung (Getting Things Done)

3. Entscheidung:

Betrachten Sie noch einmal Ihre Vision und Ihre Ziele sowie Ihre 3 wichtigsten Werte:

1. Was muss dafür getan werden? Dies haben Sie ggf. schon benannt, als Sie die Jahresplanung gemacht haben. Falls nicht, überlegen Sie noch einmal kurz, welche Schritte notwendig sind.
2. Entscheiden Sie bewusst: wollen Sie wirklich die notwendigen Schritte gehen? Den „Preis zahlen“?
3. Wenn nicht, gestalten Sie um.

4. Realisierung:

Nun geht es an die Umsetzung. Da Motivation unter anderem durch Erfolgserlebnisse entsteht, hilft es, die umgesetzten Schritte abzuhaken oder einzutragen. Belohnen Sie sich für das Erreichen der Teilziele.

5. Kontrolle:

Reflektieren Sie täglich für 5 – 10 Minuten den Tag. Wenn Sie die Aufschriebe machen, tun Sie dies sowieso. Kontrollieren Sie spätestens pro Quartal, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind. Betrachten Sie regelmäßig die Collage: ist Ihr Weg stimmig? Überlegen Sie regelmäßig: leben Sie Ihre Werte? Kommen diese genug in Ihrem Leben vor?





Suchen Sie sich aus jedem Schritt des Selbstmanagement-Kreises die passenden Werkzeuge aus. Wenden Sie diese an. Bitte beachten Sie: es ist wichtig, innerhalb der nächsten 72 Stunden anzufangen. Wählen Sie kleine Schritte. Halten Sie mindestens 2 Monate durch, bevor Sie die Wirksamkeit der Werkzeuge beurteilen. Erst nach einem Jahr können Sie realistisch feststellen, ob die Tools bei der Zielerreichung nützlich sind.

7. Andere führen

Bevor wir uns allgemein mit dem Thema beschäftigen, sehen wir uns doch zunächst Ihre eigenen Erfahrungen mit Führungskräften an und werten diese systematisch aus. Denken Sie hierzu bitte an eine Führungskraft (Vorgesetzte/r, Lehrer/in, Trainer/in oder Elternteil) aus Ihrem Alltag.

Übung: Was macht eine gute Führungskraft aus?

Denken Sie an eine Führungskraft, die Ihnen gut bzw. nicht gefallen hat.

 	 
<p>1 a. Was hat die FK getan? Wie ist sie vorgegangen?</p>	<p>1 b. Was hat die FK getan? Wie ist sie vorgegangen?</p>
<p>2 a. Welche Eigenschaften hatte sie?</p>	<p>2 b. Welche Eigenschaften hatte sie?</p>
<p>3. Welche Eigenschaften braucht eine gute FK?</p>	
<p>4. Welche Verhaltensweisen / „Techniken“ braucht eine gute FK?</p>	

Reflektieren Sie: Wie wollen Sie selbst als Führungskraft sein? Schreiben Sie drei Sätze: wie sollen Ihre (zukünftigen) Mitarbeiter Sie beschreiben?

Definition Führung

Was ist Führung? Laut Lohaus/Habermann beinhaltet Führung die „Beeinflussung anderer Menschen, ein allgemeines Verhalten zu zeigen, das von Führenden gewünscht wird. (...) Dieses Verhalten soll in plausibler Weise einen Beitrag zum monetären Unternehmenserfolg leisten“.¹¹

Führung bedeutet: sich und anderen Ziele setzen und zu den Zielen hinführen. So gesehen beinhaltet Führung immer Selbstführung als Voraussetzung für Mitarbeiterführung.

Führung erfolgt direkt durch Entscheiden, Ressourcen sichern, Informieren, Repräsentieren und Leistung managen (Ziele vereinbaren, Delegieren, Kontrollieren, Leistung beurteilen und fördern), sowie indirekt durch Führungsstil, Vorbildfunktion und Motivierung.

Laut Malik¹² sind die übergreifenden Aufgaben jeder Führungskraft: 1. für Ziele sorgen, 2. organisieren, 3. entscheiden, 4. kontrollieren und 5. Menschen entwickeln und fördern. Die Werkzeuge sind das gut durchdachte und strukturierte Abhalten von Sitzungen, zielgruppenorientierte Berichte, ein gut zugeschnittenes Job Design und Assignment Control durch das Festlegen der Hauptaufgabe im Rahmen der festgelegten Ziele, die persönliche Arbeitsmethodik (Zeitmanagement), ein sinnvolles Budget und Budgetierung, eine individuelle, mitarbeiterbezogene Leistungsbeurteilung, sowie die systematische Müllabfuhr (regelmäßiges Reflektieren, was beibehalten und was geändert bzw. beendet werden soll).

Grundprinzipien wirksamer Führung

Laut Malik ist das Merkmal einer guten Führungskraft Wirksamkeit. Das entscheidende Merkmal ist, dass die Führungskraft Wirkung erzeugt im Sinne des Ziels. Es gibt sechs wichtige Grundsätze, die eine Führungskraft immer berücksichtigen sollte. Das Einhalten dieser Prinzipien ist einfach, aber nicht leicht. Einfach, da es sich um verständliche, nachvollziehbare Aspekte handelt. Nicht leicht, da die Umsetzung in den täglichen Situationen durchaus eine Herausforderung darstellt.

1. **Resultatorientierung:** Es kommt darauf an, Ergebnisse bzw. die erwünschte Wirkung zu erzielen. Verantwortungsbewusstsein, Pflichterfüllung und Selbstdisziplin sind hierbei wichtig.

¹¹ Lohaus/Habermann: Führung im Mittelstand. Ein praxisorientierter Leitfaden, Oldenbourg Verlag, München 2012, S.1.

¹² Fredmund Malik: Führen. Leisten, Leben

2. **Beitrag zum Ganzen leisten:** Es kommt nicht auf die Position (z.B. Abteilungsleiter) an, sondern den Beitrag (Ich Sorge dafür, dass...). Dies sollte man ausformulieren¹³.
3. **Konzentration auf Weniges:** Um Erfolg zu haben, sollte man sich Schwerpunkte setzen und sich auf Weniges, aber (im Sinne des Zieles) Wesentliches konzentrieren.
4. **Stärken nutzen:** Es ist besser, sich auf das zu konzentrieren, was einem leicht fällt und was man gut kann, um die Ziele zu erreichen. Folgende Defizite MÜSSEN aber beseitigt werden: fehlendes Wissen, mangelndes Verständnis für e. Fachgebiet, schlechte Gewohnheiten.
5. **Vertrauen:** Es ist wichtig, eine robuste, belastbare Führungssituation herzustellen, die auch Fehler aushält. Dies geschieht durch Höflichkeit, bewusstes und konzentriertes Zuhören, konsistentes Verhalten, das Benennen eigener Fehler, das Vertreten der Fehler d. Mitarbeiter nach oben und außen, aber ein offenes Gespräch über Fehler der Mitarbeiter nach innen, sowie die Anerkennung der Erfolge der Mitarbeitenden.
6. **Positiv Denken:** Hilfreich ist es, konstruktiv und pragmatisch vorzugehen, Probleme zu lösen statt nach Schuldigen zu suchen, Chancen zu erkennen (statt zu jammern), sich selbst zu motivieren und das Beste zu geben statt nach Perfektionismus zu streben.

Zu drei dieser Grundsätze können Sie folgende Übung machen:

1. **Beitrag zum Ganzen leisten**
 - a) Wie ist der Titel Ihrer jetzigen Position?
 - b) Beschreiben Sie bitte Ihren Beitrag zum Unternehmen in wenigen Sätzen: „Ich Sorge in meinem Unternehmen dafür, dass...“ „Ich bin im Unternehmen der... und tue...“
2. **Konzentration auf Weniges**
 - a) Was ist für Ihr Studium wichtig, damit es erfolgreich ist?
 - b) Was ist für Ihr Studium wesentlich / essentiell / überlebensnotwendig / das Allerwichtigste?
3. **Stärken nutzen (das, was leicht fällt)**
 - a) Was fällt Ihnen leicht (im Job / Studium / allgemein)?
 - b) Schlechte Gewohnheiten
 - c) Was wollen Sie dagegen tun?
 - d) Womit fangen Sie heute an?

¹³ Auch für Mitarbeiter ist es eine gute Übung, die Kernfunktion der Stelle auszuformulieren.

Stärken und Schwächen

Eigenschaften werden erst im konkreten Kontext zu Stärken und Schwächen. Handlungsweisen können sich entsprechend immer positiv oder negativ auswirken (je nach Situation und Zusammenhang). Manche Stärken werden bei entwertender Übertreibung zu Schwächen und manche Schwächen werden im richtigen Maß gut eingesetzt zur Stärke. Deshalb kann man auch sagen: Schwächen sind umgedrehte Stärken und umgekehrt.

Woran erkennt man Stärken? Sie sind in dem entsprechenden Kontext hilfreich und voranbringend. Die eigene Stärke erkennt man daran, dass einem etwas leicht fällt. Manchmal wird die Stärke auch daran deutlich, dass man etwas gut macht und eventuell, dass es Spaß macht.

Übung:

Bitte nehmen Sie das Arbeitsblatt mit den Grundprinzipien wirksamer Führung zur Hand. In diesem Zusammenhang ist Punkt 3 (auf Stärken konzentrieren) wichtig (eventuell auch Punkt 2, auf Wesentliches konzentrieren). Falls vorhanden, nehmen Sie weiterhin Ihr Stellenprofil für Ihre (zukünftige) Stelle zur Hand.

Gemessen an der (zukünftigen) Führungsposition:

1. Was sind Ihre Stärken?

(Nennen Sie bitte mindestens 6 Stärken und unterstreichen Sie die 3 wichtigsten Eigenschaften / Verhaltensweisen)

2. Was sind Ihre Schwächen? Zählen Sie auf.

Was ist die Kehrseite? Inwiefern ist dies eine „umgekehrte Stärke“?

Überlegen Sie, wie Sie damit umgehen oder was Sie tun können.

Das eigene Profil

Die Führungskraft, insbesondere die Führungskraft im mittleren Management, ist den Erwartungen und Anforderungen von verschiedenen Seiten ausgesetzt.

Schulz von Thun beschreibt dies als „Sandwich-Position“.¹⁴ Um nicht als „Armes Würstchen“ zu enden, ist es wichtig, Klarheit über das eigene Profil zu gewinnen.



1.) Bitte reflektieren Sie:

Welche Anforderungen werden im Moment an mich als Führungskraft gestellt?

Welche widersprechen sich?

Was ist meine Position, meine Einstellung?

Was ist meine Hauptaufgabe? Was bewirke ich?

2.) **Eigene Linie entwickeln.** Bitte ergänzen Sie folgende Sätze mit jeweils mindestens 3 Statements.

Ich bin...

Besonders wichtig ist mir...

Das geht bei mir nicht...

Meine Grenzen...

Meine Regeln...

Ich gebe Anerkennung für...

Ich dulde nicht...

Besonders wertschätze ich...

Ich gebe...

Ich verlange...

Souveränität zweiter Ordnung

Als ich in einem Seminar für Führungskräfte über die ideale Führungskraft sprach und eine Mitarbeiterbefragung vorlegte, wie diese sich ihre Führungskräfte wünschen, herrschte für einige Zeit betroffenes Schweigen. Endlich sagte einer: „Wie

¹⁴ Vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann: Miteinander Reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rororo Reinbek bei Hamburg 2008, S. 17ff.

sollen wir das denn alles leisten?!“ und ein anderer fügte hinzu: „Wir sind doch auch nur Menschen!“

Deshalb ist es wichtig zu wissen: Mitarbeiter brauchen keine perfekte Führungskraft. Jeder hat Fehler und Schwächen. Was man aber braucht, ist ein souveräner Umgang. Deshalb ein paar Worte zur Souveränität.

Wir haben bereits darüber gesprochen, dass es wichtig ist, sich so anzunehmen wie man ist. Dazu gehört auch der Mut zur Unvollkommenheit. Eine perfekte Führungskraft gibt es nicht. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann sprechen von einer Souveränität erster und zweiter Ordnung. Die **Souveränität erster Ordnung** beinhaltet Professionalität, Perfektion und durchgehende Kontrolle. Dies ist das Ideal einer Führungskraft – aber im Führungsalltag nicht zu leisten. Menschen haben Schwächen und machen Fehler, sind manchmal gut in Form und manchmal eben nicht. Die **Souveränität zweiter Ordnung** beinhaltet Effektivität und Menschlichkeit, angepasst an die konkrete Situation. Dabei können auch Fehler passieren, Stärken und Schwächen zum Vorschein kommen, aber die Balance zwischen **Resultatorientierung** und **Mitarbeiterorientierung** sowie **Situationsangemessenheit** stimmt.

8. Kommunikation Führungs-Instrument

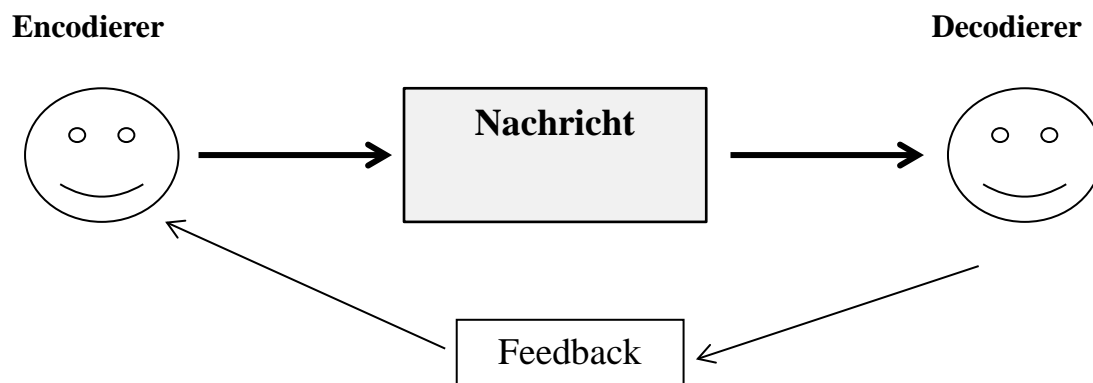
In Gesprächen mit Führungskräften wird mir immer wieder deutlich, dass der Hauptanteil des Führens in Gesprächsführung besteht. In Sitzungen, Besprechungen, Einzelabsprachen, vor Gruppen, in Teams und Face to Face: immer geht es um Kommunikation.

Was ist hierbei zu beachten?

Betrachten wir zunächst einmal, was Kommunikation bedeutet:

Kommunikation:

Ein Sender hat eine Botschaft in Kopf und Herz. Diese möchte er „überbringen“. Der andere soll diese Botschaft ebenfalls in Kopf und Herz haben. Wie macht er das? Er sendet seine Botschaft mit Codes. Codes wären z. B. Worte (Sprache), Gestik, Mimik, Körperhaltung, Stimme. Der Empfänger betrachtet, hört und spürt die Botschaft und entschlüsselt die Codes. Dies tut er aufgrund seiner Wahrnehmung und aufgrund seiner Vorerfahrung, mit deren Hilfe er die Codes entschlüsselt. Je nachdem, wie er die Botschaft entschlüsselt, reagiert er.



Erste Erkenntnis: Das, was ich sende, ist nicht unbedingt das, was beim anderen ankommt. Egal, wie es von mir gemeint ist, der andere nimmt es auf seine Weise auf. **Missverständnisse sind übrigens ganz normal!**

Wollen Sie als Führungskraft sicher gehen, dass eine Nachricht möglichst so ankommt, wie Sie es beabsichtigen, was können Sie tun?

Sach- und Beziehungsebene

Jede Nachricht hat eine Sach- und eine Beziehungsebene. Egal, ob wir das wollen oder nicht, der Empfänger nimmt nicht nur auf, worüber Sie informieren, sondern auch, wie Sie mit ihm sprechen und was dadurch über die Beziehung gesagt wird. Er nimmt auf, was Sie über sich selbst sagen, wie Sie zu dem Thema stehen, etc.¹⁵

Auch hier können Missverständnisse entstehen., wenn Sie beispielsweise etwas „sachlich“ sagen wollen und der andere Zwischentöne auf der emotionalen Ebene mithört. Oder wenn Sie z.B. Anerkennung zeigen wollen, der andere aber auf der Informationsseite noch etwas anderes heraushört. Auch hier gilt wieder: Gesagt ist nicht Gehört!

Es geht aber noch weiter: Jeder Mensch pflegt Beziehungskonten¹⁶. Diese Konten sind genauso angelegt wie Sparkonten. Es gibt eine Haben- und eine Soll-Seite. Hinzu kommt noch eine Spalte „auf Neutral verbucht“ und ggf. ein Kreditsrahmen.

Haben	Soll	Neutral
Kreditsrahmen:		

¹⁵ Vgl. Watzlawick. Auf das Vier-Ebenen-Modell von Schulz von Thun wird an dieser Stelle nicht eingegangen.

¹⁶ Vgl. Covey.

Wichtig ist zu wissen: wenn jeder diese Beziehungskonten pflegt, sollten wir bei den uns wichtigen Personen darauf achten, genug in deren Beziehungskonten einzuzahlen. Für eine Freundschaft oder eine gute Geschäftsbeziehung braucht man „Guthaben“ auf der Beziehungsebene. Bei einem soliden Guthaben und verlässlicher Einzahlung können Sie auch vom Gegenüber einen Kredit eingeräumt bekommen, falls Sie mal kräftig abbuchen müssen (durch einen Fehler, eine unliebsame Entscheidung, wenn Sie selbst auf Unterstützung angewiesen sind).

Auch Sie selbst können bei schwierigen Kontakten prüfen, wie auf Ihrer Seite das Beziehungskonto für diese Person aussieht und ob sich der Kontakt „kontentechnisch“ lohnt. Genauso können Sie überlegen, wie Ihr Konto bei der anderen Person aussehen könnte. Sind Sie vielleicht im Minus?

Als Führungskraft ist es wichtig zu wissen, dass die Mitarbeitenden ebenfalls diese Konten führen. Haben Sie bei den Mitarbeitern Guthaben angesammelt? Reicht das Guthaben, um als Vorgesetzter auch unliebsame Entscheidungen treffen zu können? Was können Sie tun, um das Konto immer mal wieder bewusst zu füllen?

Denken Sie daran: Was als Einzahlung oder Neutral verbucht wird, entscheidet letztendlich der andere!

Das Konto einer Führungskraft bei seiner Mitarbeiterin könnte beispielsweise so aussehen:

Soll	Haben	Neutral
Anweisung im scharfen Tonfall	Hat mir neulich zugehört	Zum Geburtstag Brötchen ausgegeben
Sagt nicht genau, was er will und kritisiert hinterher	Hat sich für mich eingesetzt	
Will Pünktlichkeit und kommt selbst zu spät	Bleibt freundlich	
	Hält sein Versprechen	
Kreditrahmen		
Für z.B. unliebsame Entscheidungen		

Sammeln Sie Ideen: Wie könnten Sie Einzahlungen vornehmen bei

- Ihrem Partner?
- Ihren Mitarbeitenden
- Ihrem Vorgesetzten?

Zum Abschluss stelle ich Ihnen noch die sechs Hürden in Gesprächen vor mit Anregungen, wie man damit umgeht:

Umgang mit den sechs Hürden in Gesprächen¹⁷

1. Gesagt ist nicht gehört.

Das, was der Sender in Kopf und Herz hat und durch Codes sendet, ist nicht automatisch das, was der Empfänger aufgenommen hat. Es ist tatsächlich möglich (und kommt häufiger vor), dass jemand etwas anderes hört als der Sender aus seiner Sicht gesagt hat. Möglich ist auch, dass nur ein Teil der Botschaft ankommt.

2. Gehört ist nicht verstanden.

Durch Erfahrungen und Vorwissen hat jeder Mensch eine spezifische Sicht auf die Welt und typische Hörgewohnheiten. Man könnte auch sagen, jeder Empfänger hat aufgrund seiner Sozialisation eine „Brille“ auf, durch die er das Geschehen betrachtet und die Nachricht des Senders aufnimmt. Diese „Brillen“ bestimmen, wie er die Nachricht decodiert. Die Aufnahme der Nachricht erfolgt in einem Blitzschnellen Dreierschritt: 1. Wahrnehmen, 2. Interpretieren, 3. Fühlen. Davon hängt ab, was nun in Kopf und Herz des Empfängers angekommen ist.¹⁸

An dieser Stelle empfiehlt es sich, sich als Führungskraft rückzuversichern: was kam beim Empfänger an? Was hat er verstanden? Habe ich die gewünschte Wirkung erzielt?

Insbesondere beim Austausch zwischen verschiedenen Kulturen kann es auf den zwei genannten Ebenen zu Missverständnissen kommen.

3. Verstanden ist nicht einverstanden.

Selbst wenn der Empfänger die Nachricht gehört und verstanden hat heißt es nicht, dass er einverstanden ist. Dies ist besonders bei Abhängigkeiten und Hierarchien und auch beim interkulturellen Austausch wichtig. Personen, die abhängig sind oder auch Mitarbeitende zeigen nicht immer, was sie von der Botschaft halten.

Auch an dieser Stelle ist es wichtig, nachzuhaken, wie die innere Einstellung zum Gesagten ist und gegebenenfalls innere Widerstände aufzuspüren und taktvoll zur Sprache zu bringen. Auch hier geht es um die Antwort auf die Frage: Habe ich die erwünschte Wirkung erzielt?

¹⁷ Vgl. Scharlau/Rossie, S. 23 ff.

¹⁸ Zum Dreierschritt der Wahrnehmung vgl. Schulz von Thun.

4. Einverstanden ist nicht umgesetzt.

Wichtig ist nicht nur das Gesprächsergebnis, sondern auch die Umsetzung in das Handeln. Deshalb werden im Projektmanagement auch die To Do Listen eingesetzt (wer macht was wie genau bis wann?).

5. Umgesetzt ist nicht beibehalten.

Typisch für Gesprächsergebnisse ist, dass sie häufig nur einmalig umgesetzt werden und dann wieder versanden. Hier ist es wichtig, auf die dauerhafte Umsetzung zu achten.

An dieser Stelle steht die dritte Rückkopplungsschleife. Werden die vereinbarten bzw. angesprochenen Ergebnisse umgesetzt und beibehalten? Dies erfordert regelmäßige Kontrolle. Eine neue Gewohnheit kann sich erst bei einer konsequenten Umsetzung für mindestens 30 Tage aufbauen.

Zum Schluss:

Nun haben Sie einiges zum Thema Selbstmanagement und auch zum Thema Führung erfahren. Bitte sehen Sie sich noch einmal an, welche Ziele Sie sich für das Bearbeiten des Lernheftes gesetzt haben und ziehen Sie dann Bilanz.

Ich hoffe, Sie können vieles mitnehmen und anwenden.

In diesem Sinne: **Viel Glück und Erfolg!** ☺

Literatur

Assig, Dorothea /Dorothee Echter: *Ambition. Wie große Karrieren gemacht werden*, Campus 2012.

Bischof/Bischof/Müller: *Selbstmanagement. Haufe Taschenguide* 2014.

Covey, Stephen: *Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*, GABAL 2005.

Dattner, Ben/Hogan, Robert: „Testen Sie Ihre Persönlichkeit“, In: *Harvard Business Manager* 2/2013, S. 6ff.

Groth, Alexander: *Führungstark in alle Richtungen. 360 Grad Leadership für das mittlere Management*. Campus Verlag 2013.

Knoblauch/Wöltje/Hausner/Kimmich/Lachmann: *Zeitmanagement. Haufe Taschenguide* 2012.

Lohhaus, Daniela/Habermann, Wolfgang: *Führung im Mittelstand. Ein praxisorientierter Leitfaden*, Oldenbourg Verlag 2012.

Malik, Friedmund: *Führen., Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt*, Campus 2014.

Miedaner, Talane: *Coach dich selbst sonst coacht dich keiner. 101 Tipps zur Verwirklichung Ihrer beruflichen und privaten Ziele*, München mvg 2009.

Scharlau, Christine/Rossié, Michael: *Gesprächstechniken*, Haufe 2012.

Scherer, Hermann: *Glückskinder. Warum manche lebenslang Chancen suchen – und andere sie täglich nutzen*, Campus Frankfurt a.M. 2011.

Schlegel, Leonhard: *Die Transaktionale Analyse. 4. Auflage*, UTB Francke Verlag 1995.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden. Störungen und Klärungen.
Allgemeine Psychologie der Kommunikation, rororo 2010.

Schulz von Thun/Rappel/Stratmann: Miteinander Reden.
Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, rororo 2003.

Seiwert, Lothar: Das 1 x 1 des Zeitmanagement. Zeiteinteilung, Selbstbestimmung,
Lebensbalance, GABAL 2014.

Zimbardo, Philip G.: Psychologie, Springer Verlag Berlin/Heidelberg 1992.