

Mit Soft Skills zum Erfolg

Professor, Dr. Ralf Trautwein



Download free books at

bookboon.com

Professor, Dr. Ralf Trautwein

Mit Soft Skills zum Erfolg



Mit Soft Skills zum Erfolg

1. Auflage

© 2013 Professor, Dr. Ralf Trautwein & bookboon.com

ISBN 978-87-403-0474-9

Inhalt

1	Fachwissen allein genügt nicht	5
1.1	Schon im Studium sind Schlüsselqualifikationen gefragt	5
1.2	Worauf es ankommt	9
2	Soft Skills	13
2.1	Wie ich mir ein unverwechselbares Profil schaffe	13
2.2	Wie ich lerne, meine Ziele zu erreichen	25
2.3	Andere finden mich „ansprechend“	32
2.4	Das macht mir gar nichts aus	73
2.5	Der Star ist die Mannschaft	82
2.6	Da müssen wir jetzt durch	94
2.7	Probleme sind dazu da, um gelöst zu werden	103
2.8	Effizienz ist besser als Effektivität	115
2.9	Andere Länder, andere Sitten	123
3	Selbst-PR	127
3.1	Entwickle dich gut und rede darüber	127
4	Literatur	135

Wenn ein

Server

für Sie kein
Wassersportler
ist...

IT-Jobs bei Lidl
it-bei-lidl.com

trendence
2015
DEUTSCHLANDS
100
Top-Arbeitgeber IT

LIDL



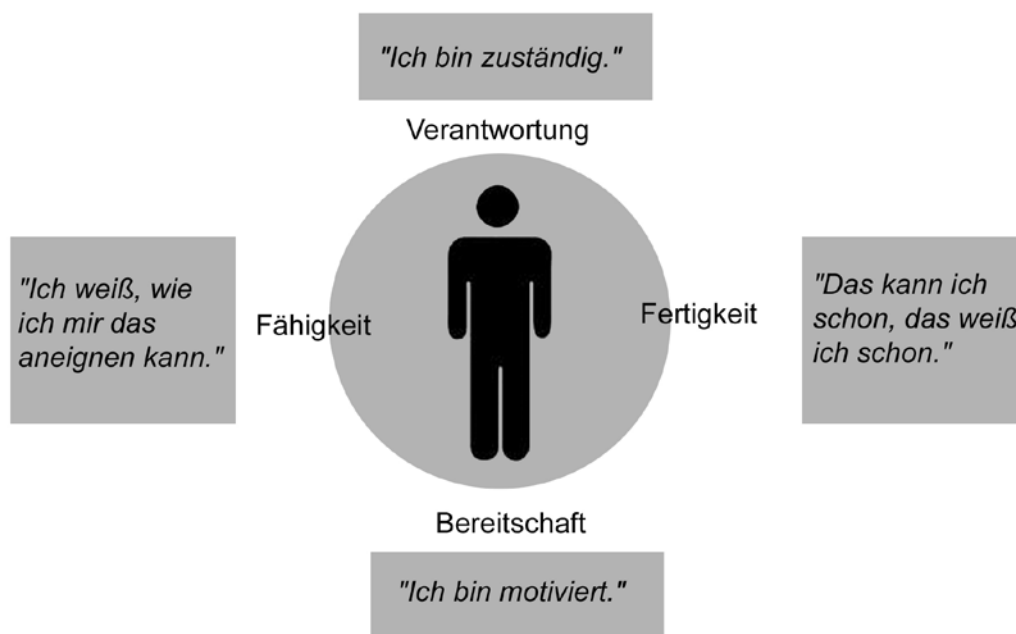
1 Fachwissen allein genügt nicht

1.1 Schon im Studium sind Schlüsselqualifikationen gefragt

1.1.1 Der Schlüssel zum Erfolg

Die moderne arbeitsteilige Gesellschaft stellt an ihre Mitglieder immer höhere Anforderungen. Wer etwas leisten will, muss sehr viel wissen und können. Er benötigt – anders gesagt – hohe Kompetenz. Diesen Begriff gebrauchen wie heute ganz selbstverständlich und meinen damit meist die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mensch besitzt. Im traditionellen Verständnis haben wir hier vor allem seine Expertise auf einem bestimmten Fachgebiet im Fokus.

Die „Kompetenz“ eines Menschen ist allerdings mehrdimensional. Seine Fähigkeiten im angestammten Bereich ist lediglich ein Aspekt seiner Kompetenzen als Mitarbeiter und Kollege. Definiert wird sie außerdem über die Faktoren Fertigkeit, Verantwortung und Bereitschaft.



Grafik 1

Schema Kompetenz

Um Kompetenz zu erwerben, muss ein Mensch nicht nur etwas können und bereit sein, seine Kenntnisse zu erweitern. Er muss sich auch dazu motivieren wollen.

Auch motivationsbezogene Prozesse sind als Kompetenzen zu begreifen. Unter „Fertigkeit“ verstehen wir bereits vorhandenes Wissen. Unter „Fähigkeit“ verstehen wir die kognitive Voraussetzung eines Menschen, eine „Fertigkeit“ zu entwickeln.

„Schlüsselqualifikationen“ – geprägt hat den Begriff Mitte der 1970er-Jahre Dieter Mertens, damals Leiter des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg. Mertens verstand unter diesen Qualifikationen den Schlüssel zum schnellen Erwerb stetig wechselnden Fachwissens unter im Angesicht steigenden Innovationsdrucks.

Mittlerweile existieren zirka 600 verschiedene Definitionen, die erklären sollen, was Schlüsselqualifikationen, die man auf gut neudeutsch auch als „Soft Skills“ bezeichnet, sind. Das zeigt, wie aktuell und wichtig, aber auch wie wenig trennscharf der Begriff ist. „Soft Skills“ wird zum Beispiel recht häufig mit „Soziale Kompetenzen“ übersetzt. Wie auch immer: Es handelt sich dabei um Fähigkeiten, die nicht erst im Berufsleben den Schlüssel zum Erfolg darstellen. Wer in ausreichendem Maße darüber verfügt, profitiert bereits im Studium maßgeblich von diesen Qualitäten. Natürlich sind erfolgsentscheidend auch „Hard Skills“ – darunter verstehen wir das nötige fachliche Wissen.

Der Begriff „Soft Skills“, zu deutsch „weiche Fähigkeiten“, beschreibt das Wissen um den Umgang mit Menschen und Entscheidungen. Oft ist hier auch von „Heartskills“ die Rede. Diese Begrifflichkeit lässt bereits erahnen, dass es hier nicht um Fähigkeiten geht, die auf rationaler Intelligenz beruhen. Es geht vielmehr um emotionale Intelligenz. Personalexperten messen solchen emotionalen Fähigkeiten steigende Bedeutung zu. Nicht wenige sind der Meinung, dass sie genauso wichtig sind wie fachliche Fähigkeiten.

Fertigkeiten und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen gewinnen an Bedeutung, weil der Mensch, das „Humankapital“ der Firmen, in Zeiten des Fortschritts immer mehr an Bedeutung gewinnt. Längst ist klar: Führungskräfte müssen in der Lage sein, die „Materie Mensch“ kompetent zu behandeln; sie müssen eine Form der Intelligenz entwickeln, die es ihnen erlaubt, die Potenziale ihrer Mitarbeiter in vollem Umfang abzurufen. Nur seine Arbeit zu erledigen reicht heute nicht mehr aus. Es kommt auch darauf an, wie man sie macht.

Daniel Goleman, Autor eines erfolgreichen Buches über emotionale Intelligenz, formulierte dies Mitte der 1990er-Jahre ganz unverblümt: Ein kluger Kopf allein mache nicht den erfolgreichen Manager. Goleman meinte damit, dass beruflicher Erfolg ebenso auf Tugenden basiert, die auf Intuition beruhen. Soft Skills wie Team-, Kommunikations- und Integrationsfähigkeit werden seitdem in ihrer Bedeutung nicht mehr unterschätzt.

Gerade die praxisorientierte Hochschulausbildung bringt es mit sich, dass hier ähnliche Tugenden gefordert werden wie in Firmen auch. Hier wie da wird projekt- und teamorientiert gearbeitet. Dass die Zusammenarbeit immer funktioniert, ist alles andere als selbstverständlich. Die meisten Studierenden oder Arbeitnehmer müssen das erst lernen.

Von Schlüsselqualifikationen geprägtes Denken geht über den Tellerrand des eigenen Zuständigkeitsbereichs hinaus. Ingenieure beispielsweise müssen lernen, ganzheitlich und vernetzt zu denken, das heißt, den gesamten Prozess der Wertschöpfungskette im Auge zu behalten und in ihre fachlichen Überlegungen mit einzubeziehen. Sie müssen bereit und in der Lage sein, neue Erfahrungen zu machen, diese zu reflektieren und schließlich in Handlungsstrategien umzusetzen. Ingenieure müssen schon während ihres Studiums die Fähigkeit zu erfahrungsgeleitetem Arbeiten und selbstgesteuertem Lernen entwickeln.

Soft Skills sind bereits im Studium unerlässlich. Studierende müssen Eigeninitiative entwickeln, wenn es um den Wissenserwerb geht. Diese Anforderung resultiert vor allem aus dem Umstand, dass das Präsenzstudium gegenüber dem Selbststudium im Zuge der Bologna-Reformen an Bedeutung verloren hat. Wer im Studium Schlüsselqualifikationen trainiert, kommt leichter vorwärts, wenn es darum geht, „Workloads“ zu stemmen. Hier hilft Effizienz weitaus mehr als grenzenloser Fleiß beim Pauken. Denn wer den Lohn seiner Mühen in Form der akademischen Währung, des „Credits“, einfahren möchte, muss wie auch später im Beruf, im Studium das „Ganze“ im Auge behalten und sich daran ausrichten.

Ein Ganzes besteht immer aus vielen Teilen. Beispiel Studienprojekt: Wo eine Aufgabe geteilt wird, um schneller und womöglich besser gelöst zu werden, weil jeder das zur Lösung beisteuert, was er am besten kann, kommt es darauf an, diese Teilmengen optimal zusammen zu fügen. Nur dann wird das Ergebnis stimmen. Dies allerdings setzt vor allem gegenseitiges Verständnis voraus, was wiederum eine funktionierende Kommunikation untereinander erfordert. Merke: Viele Köche verderben den Brei – zumindest dann, wenn sich jeder nur auf das eigene Süppchen konzentriert.

Ein guter Ingenieur ist daher immer auch ein guter Projektmanager. Einer, der auch in der Lage ist, –häufig in Zusammenarbeit mit anderen – einzelne Beiträge anschließend so zusammen zu fügen, dass sie in der Summe auch optimal funktionieren. Um das zu leisten, muss man nicht nur koordinieren können. Man muss ebenso kommunizieren, motivieren und, wenn es sein muss, auch mal improvisieren. Kurz: Es geht darum, die eigene Kompetenz im Umgang mit der Materie ebenso wie im Umgang mit Kollegen unter Beweis zu stellen.

Wer das beherrscht, ist, was alle Erfolgreichen sind: effizient. Effizient ist, wer unter dem ihm gegebenen Voraussetzungen das bestmögliche Ergebnis erzielt. Das ist freilich nur Leuten möglich, die ihren Blick für das Wesentliche schärfen und sich genau darauf konzentrieren. Wer das kann, wird sich garantiert niemals verzetteln. Die Leute, die dazu in der Lage sind, erkennt man daran, dass sie auf dem Weg zu ihrem jeweiligen Ziel immer den geraden Weg suchen und ihn zwangsläufig auch finden.

Ein Student, der effizient studieren will, denkt und lernt daher unbedingt zielführend. Was freilich nicht bedeutet, dass er vor Klausuren den berühmten „Mut zur Lücke“ beweist. Effizienz hat überhaupt nichts mit kalkulierter Faulheit zu tun und sollte auch nicht mit „Effektivität“ verwechselt werden. Effektivität ist immer zielbezogen, konzentriert sich also auf das Setzen angemessener Ziele, während Effizienz den Wirkungsgrad der eingesetzten Energie im Verhältnis zum erzielten Ergebnis beschreibt.

Angenommen, ein Unternehmen bringt ein neues Gerätemodell auf den Markt und produziert es in 20 Prozent weniger Arbeitszeit und mit 15 Prozent weniger Rohstoffeinsatz als das Vorgängermodell, so mag dies effizient sein. Nur aber wenn das Ziel erreicht wird, eine betriebswirtschaftlich kalkulierte Stückzahl des neuen Modells zu verkaufen, ist der ganze Prozess auch effektiv. Verfehlt das Unternehmen sein Absatzziel, hat es ohne Frage ineffektiv gearbeitet.

Für den Studenten bedeutet dies, dass er, um effektiv zu agieren, die für seinen Abschluss benötigten Credits erwerben muss, um effektiv zu sein. Schafft er dies, zum Beispiel dank neuer Lerntechniken, aktiver Kommunikation und einer ausgeprägten Persönlichkeit in 20 Prozent weniger Lernzeit und mit 15 Prozent weniger Angst und Selbstzweifeln, ist er zudem effizient.

Doch wie wird man effizient? – Indem man Nebenschauplätze, die nichts oder nur wenig zur Erhöhung des eigenen Marktwertes beitragen, konsequent meidet. Und indem man nicht alles selber macht, sondern sich vielmehr darauf konzentriert, geeignete Daten aufzunehmen, zu verarbeiten und auch wieder zu löschen. Wer Erfolg haben will, muss wissen: Die nächste Klausur ist immer die schwerste. Egal, was sonst noch anliegt.

Obwohl man an der Hochschule wie auch im Beruf heute mehr denn je ein „Teamplayer“ sein muss, darf man darüber nicht vergessen, dass man – wenn es denn in Prüfungen drauf ankommt – ausschließlich sich selber verpflichtet ist. Die Konsequenz aus dieser Einsicht bezeichnet man als „Eigenverantwortung“. Hundertprozentig da sein im entscheidenden Moment – das zeichnet im Fußball den erfolgreichen Torjäger ebenso aus wie in der Hochschulausbildung den erfolgreichen Studenten.

Denn: Individueller Erfolg kommt nicht nur dem Einzelnen, sondern immer auch seiner Mannschaft zugute. Fußball spielen und studieren sind so verschieden nicht: Man kann auf dem Platz laufen wie ein Hase und verliert dennoch das Spiel, wenn der Ball nicht irgendwann im Netz des Gegners landet. So wird es allemal besser sein, Kräfte zu sparen, um im rechten Augenblick vor dem Tor aufzutauchen und zu treffen.

1.2 Worauf es ankommt

1.2.1 Die wichtigsten Soft Skills

In diesem Buch geht es um die Ausbildung individueller emotionaler Qualitäten, die erforderlich sind, fachliche Kompetenzen zu ergänzen. Soft Skills allein werden als Basis einer erfolgreichen Karriere sicherlich nicht ausreichen. Aber ohne sie ist es recht schwer, wenn nicht gar unmöglich, ein langes Berufsleben erfolgreich zu meistern. Ein Berufsleben, das geprägt ist von einer fortschreitenden Verdichtung des Arbeitsprozesses und steigenden Anforderungen an die Arbeitenden. „Der Einfluss des Intelligenzquotienten auf den beruflichen Erfolg beträgt Untersuchungen zufolge derzeit nur etwa 25 bis 30 Prozent, bei Führungskräften sind es sogar nur etwa 15 Prozent!“ (Peters-Kühlinger e.a., 2012, S. 8).

Es mag Menschen geben, die eine besondere Begabung im Umgang mit anderen Menschen haben; denen es in besonderem Maße gegeben ist, unter Mitwirkung anderer Ziele zu erreichen, die sie sich selbst gesteckt haben, oder die ihnen vorgegeben wurden. Soft Skills sind dennoch keine gottgegebenen Talente. Sie basieren vielmehr auf Verhaltensmustern, die sich trainieren lassen. Wenn zusätzlich zu diesem Training noch mit der Zeit eine gewisse Erfahrung im Umgang mit Menschen hinzu kommt, fällt es zunehmend leichter, das zu erreichen, was man begehrt.

Menschen, die über ausgeprägte Soft Skills verfügen, gelten als emotional intelligent. Sie

- können sich selbst gut beobachten und wahrnehmen
- besitzen hohe Motivation
- verfügen über Einfühlungsvermögen
- verfügen über gute kommunikative Fähigkeiten (Peters-Kühlinger e.a., S. 8).

Peters-Kühlinger e.a. haben in einer Befragung 100 Personalverantwortliche um ein Ranking der aus ihrer Sicht wichtigsten persönlichen Qualitäten gebeten, die auf emotionaler Intelligenz aufbauen, und folgende Liste erstellt (ebd):

1. Kommunikative Kompetenz
2. Selbstbewusstsein
3. Einfühlungsvermögen
4. Teamfähigkeit
5. Kritikfähigkeit
6. Analytisches Denken
7. Vertrauenswürdigkeit
8. Selbstdisziplin / Selbstbeherrschung
9. Neugierde
10. Konfliktfähigkeit
11. Durchsetzungsvermögen

Dies sind die wichtigsten Schlüsselqualifikationen im Überblick:

Persönlichkeit

Ich-Bildung. Das Beste gleich vorweg: Fachliches Wissen ist flüchtig, Persönlichkeit dagegen bleibt. Persönliche Kompetenzen umfassen in erster Linie die Eigenschaften, die einen selbst betreffen. Um auf Dauer im Leben und im Beruf erfolgreich zu sein, helfen unter anderem Selbstdisziplin, Selbstvertrauen und Entscheidungsfreude. Hier geht es darum, wie sich diese persönlichen Eigenschaften am besten entwickeln und einsetzen lassen.

Kommunikative Kompetenz

In einer in hohem Maße arbeitsteiligen Gesellschaft werden Spezialisten immer wichtiger, weil im Zuge des Fortschritts immer komplexere Probleme gelöst werden müssen. Im Berufsleben wird daher immer größerer Wert auf ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit gelegt, da Teamarbeit und die Abstimmung mit den Kollegen in vielen Jobs einen großen Teil des beruflichen Alltags ausmacht.

Mentale Kompetenz

Vor allem Inhaber von Führungspositionen sind wachsendem psychischen Druck, Belastungen und Stress ausgesetzt. Wer damit nicht umgehen kann, erkrankt. Doch Gesundheit ist und ein ausgeglichenes Wesen sind für den eigenen langfristigen Erfolg die grundlegende Voraussetzung. Die Fähigkeit, immer wieder sich selbst und andere zu motivieren, ist Ausdruck einer intakten Psyche.

Teamfähigkeit

Teamfähig zu sein bedeutet, sich zum Vorteil einer Interessengemeinschaft mit Kollegen zu verständigen. Dies ermöglicht es, konstruktiv zusammenzuarbeiten und Ziele zu erreichen, die man alleine verfehlen würde. Dabei geht es nicht selten auch darum, Lösungen in möglichst kurzer Zeit zu finden. Teamfähigkeit bedeutet nicht, sich in einem Team den anderen Mitgliedern einfach unterordnen und es allen recht zu machen.

Konfliktkompetenz

Wo Menschen zusammenarbeiten, sind Konflikte programmiert. Das Wort ist abgeleitet vom lateinischen Verb „confligere“. Im Deutschen bedeutet dies soviel wie, „zusammentreffen, kämpfen“. Klar, dass Konflikte in der Arbeitswelt das gemeinsame Vorankommen behindern, daher kommt ihrer systematischen und schnellen Lösung in einer fortschrittsorientierten Gesellschaft wachsende Bedeutung zu.

Verhandlungskompetenz

Wer mit einem anderen verhandelt, will nicht nur ein Ergebnis erreichen, das ihm zusagt, sondern dieses auch mit möglichst wenig Zeitaufwand und zu geringen Kosten. Die Voraussetzung dafür bilden allerdings nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern jene des Gegenübers. Wer gut verhandelt, muss daher nicht nur gut argumentieren, sondern vor allem gut zuhören.

Interkulturelle Kompetenz

Andere Länder, andere Sitten. Wer mit Partnern aus anderen Ländern gute Geschäfte machen will, sollte so viel wie möglich über deren Mentalität wissen, und über deren Sitte und Gebräuche. Solche Kenntnisse helfen Fettnäpfe zu vermeiden. Denn bereits bei der Begrüßung kann man wichtige Verhandlungen zum Scheitern bringen.

Selbstorganisation

Ob an der Hochschule oder im Beruf – wer es versteht, sich gut selber zu organisieren, ist stets im Vorteil. Zentrales Element dieser Selbstorganisation ist ein gutes Zeitmanagement. Es gibt verschiedene Zeitmanagement-Methoden, die hilfreich sind, um Aufgaben fristgerecht zu erledigen. Wer es dabei versteht, ganz gezielt die „richtigen“ Aufgaben zum „richtigen“ Zeitpunkt anzugehen, holt sogar noch einen schönen Vorsprung heraus.

Selbst-PR

Etwas zu können allein reicht nicht aus. Man muss es auch zeigen – nur keine falsche Bescheidenheit! Arbeitnehmer sollten ein individuelles Profil zu entwickeln und damit auf sich aufmerksam machen. Ob dies nun im eigenen Betrieb der Fall ist oder auf dem Arbeitsmarkt – Selbst-PR schadet keineswegs, wenn man sie richtig dosiert.

Networking

Optimales Networking bedeutet, dass beide Seiten von einem Kontakt profitieren. Sowohl auf privater als auch auf beruflicher Ebene kann Dir gezieltes Networking das Leben erleichtern. Kontakte in verschiedene Branchen und Regionen können Deine Karriere vorantreiben und Dich immer wieder aufs Neue mit interessanten Menschen zusammenführen.

An advertisement for EY featuring a large red rocket standing on a rooftop against a clear blue sky. The EY logo is in the top left corner. A yellow speech bubble on the right contains text about career opportunities. At the bottom left, there is a small disclaimer.

EY
Building a better
working world

**So müsste er
aussehen: unser
Firmenwagen
für Einsteiger.**

www.de.ey.com/karriere
#BuildersWanted

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. ED.None



2 Soft Skills

2.1 Wie ich mir ein unverwechselbares Profil schaffe

2.1.1 Persönlichkeitsbildung

Was ist eigentlich Persönlichkeit? – Seit jeher sind Psychologen auf der Suche nach systematischen Ansätzen für die Beschreibung des Phänomens, das eine Person einzigartig macht. Am besten lässt es sich wohl beschreiben als Summe aller persönlichen Werte, die ein Mensch im Laufe seines Lebens für sich entdeckt, und aller Charaktereigenschaften, die er – orientiert an diesen Werten – ausprägt. Dadurch bekommt er ein unverwechselbares Profil, das ihn Anderen gegenüber einzigartig macht.

Auf diesen Entwicklungsprozess kann man selber Einfluss nehmen. Und das wird sich vorteilhaft auswirken, denn wer sich mit den Fragen seiner Persönlichkeit aktiv auseinandersetzt, wird so Erkenntnisse über sich selbst gewinnen, die er auf anderem Wege erst viel später erhält. Persönlichkeitsbildung lässt sich mit dem Wachstum einer Pflanze vergleichen: Sie wächst schon von allein, aber mit Hilfe von Düngemittel geht es eben schneller.

Seine Persönlichkeit zu entwickeln bedeutet tatsächlich, dass ein Mensch wächst. Natürlich nicht körperlich, aber charakterlich. Bei dieser Entwicklung handelt es sich um einen Prozess, den man nie abschließen wird. Er erstreckt sich über die gesamte Lebenszeit. Als Mensch wird man – auch durch Erfahrung – stärker und robuster, aber auch flexibler darin, den Schwierigkeiten des Lebens zu begegnen. Dadurch gewinnt man an Ausstrahlung. Das wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung durch Andere aus. Dies wiederum spürt man selber; sodass dieser Effekt zusätzlich das Selbstbewusstsein stärkt.

Grundlage aller gezielten Persönlichkeitsentwicklung ist die Kenntnis des eigenen Ich.

- Wer bin ich?
- Woher komme ich?
- Was will ich?
- Was ist mir wichtig?
- Wo will ich hin?
- Woran glaube ich?
- Was prägt mich?
- Wer ist mir wichtig?
- Wonach entscheide ich?
- Was beeinflusst mich?
- Wer beeinflusst mich?
- Was sind meine Werte?

- An welchen Moralvorstellungen richte ich mein Handeln aus?
- Was ist für mich tabu?
- An welchen Maßstäben messe ich mich?
- Woran messe ich andere Menschen?
- Was bin ich?
- Was habe ich?
- Was kann ich? (vgl. Moritz e.a., 2006, S. 11)

Mit steigendem Alter finden sich Antworten auf diese Fragen bei den meisten Menschen automatisch. Wer seine emotionale Intelligenz allerdings frühzeitig trainieren will, sollte sich schon in jungen Jahren Gedanken darüber machen und sich bemühen, aus seinen Einsichten ein persönliches Wertesystem zu errichten. Ein solches Wertesystem ist überaus hilfreich dabei, geradlinig Entscheidungen zu treffen, die einem auch im Nachhinein noch richtig erscheinen werden.

So bringt man eine Leitlinie in sein Leben. Einen roten Faden der Konsequenz, der das eigene Leben markiert und die Konsequenz des eigenen Handels für einen selber, aber auch für andere Menschen sichtbar macht. An diesem roten Faden kann man sich ausrichten – auch mit Visionen, Zielen, und Plänen. Moritz e.a. sehen den Nutzen einer solchen Leitlinie auch in einer persönlichen Verpflichtung, die man mit dieser Methode sich selbst gegenüber eingeht: „Idealerweise sollte jeder Mensch seine eigenen Wertvorstellungen suchen, finden und in seinem täglichen Leben und Handeln manifestieren. Die Entscheidung für eigene Werte schafft ein höheres Commitment und damit eine höhere persönliche Verbindlichkeit (Moritz, S. 12).

Eine Persönlichkeit steht, wie man so schön sagt, „mit beiden Beinen im Leben“. Sie ist stabil, denn sie hat gelernt, Krisen zu managen und Problemen konstruktiv zu begegnen. Dabei geht es auch um die Entwicklung einer grundsätzlichen Einstellung gegenüber all dem, mit dem sich ein Mensch im Laufe seines Lebens konfrontiert sieht. Es kommt darauf an, dass man sich von Anfechtungen, Ungerechtigkeiten, Enttäuschungen oder Verletzungen nicht mehr so einfach beeinträchtigen lässt.

Eine starke Persönlichkeit zeigt sich vor allem im Umgang mit anderen Menschen. Denn dieser kann, muss aber nicht unbedingt positiv verlaufen. Ebenso wie Zugehörigkeit, Sicherheit, Gemeinsamkeit und Wohlwollen erlebt man auch Negatives: Rivalität, Manipulation, oder emotionale Zwangssituationen. Weil andere wollen, was man selber gerne hätte, bremsen sie uns aus oder setzen uns einen unter Druck. Dem allem kann man sich nicht entziehen. Man muss sich dem stellen und damit umgehen.

Eine wichtige Voraussetzung, um in solchen negativen Situationen bestehen zu können, ist eine innere Unabhängigkeit von anderen. Diese erlangt man, indem man ihnen Grenzen setzt. Ein Stückweit geht es dabei natürlich auch darum, die eigenen Bedürfnisse und Interessen nicht denen anderer unterzuordnen. Um diese Interessen, wenn es notwendig wird, auch zu vertreten, ist innere Stärke erforderlich. Denn nicht immer sitzt man schließlich am längeren Hebel.

Konflikt und Konfrontation sind ungeachtet der jeweiligen Machtverhältnisse grundsätzlich unangenehm, wenn auch im Laufe des Lebens bisweilen unvermeidbar. Es ist also von Vorteil, sich darauf einzustellen. Dabei geht es vor allem darum, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen, sie auszudrücken und sie, soweit es machbar ist, auch durchzusetzen. Dazu gehört es auch „Nein“ sagen zu lernen. Sich den Interessen anderer zu verweigern ist immer dann sinnvoll, wenn es für einen selber besser erscheint.

Überhaupt ist die Selbsterkenntnis – ein lebenslang andauernder Prozess – eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Denn eine weitgehend realistische Einschätzung der eigenen Person ist dem Erfolg im Umgang mit anderen Menschen meist überaus zuträglich. Wer sich selbst einschätzt, muss aber dazu bereit sein, ehrlich zu sich selbst zu sein. Auch wenn man mit dem Ergebnis der Bestandsaufnahme nicht unbedingt zufrieden sein sollte.

Der Mensch, den man in sich selber erkennen kann, wird nie perfekt sein. Nobody's perfect. Das darf als sicher gelten. Auch andere haben ihre Fehler und Schwächen, auch wenn sie diese nicht zeigen. Als jüngerer Mensch lässt man sich gerne darüber hinwegtäuschen.



MEINE TO DO'S

- ☒ Wohnung suchen
- ☒ Mit Mama zu IKEA fahren
- ☒ Stundenplan erstellen
- ☐ Nebenjob auf Jobmensa.de finden

Entdecke jetzt deutschland's größtes Jobportal für Studenten



Der schöne Schein, den manche Menschen überaus gekonnt erzeugen, ist künstlich. Sie wecken dadurch bei anderen Vorstellungen, die jene über die „wahre“ Person und deren Qualitäten hinwegtäuschen. Ein falscher Eindruck entsteht besonders häufig bei zwei Dingen, die im Leben zentral sind: bei Besitz und Wissen. Bei näherem Hinsehen stellt man fest, dass das dicke Auto der Bank gehört. Und fühlt man einem „Besserwisser“ mal richtig auf den Zahn, mag man verwundert darüber sein, wie wenig er tatsächlich drauf hat.

Es gibt also verschiedene Perspektiven, die den Blick auf einen Menschen eröffnen: die Innensicht und die Außensicht. Die Innensicht ist wichtig, um sich selber richtig einschätzen zu können. Die Außensicht lässt sich gezielt beeinflussen – und damit auch das Bild, das sich andere von einem selber machen. Die Außensicht ist niemals ganzheitlich. Der Betrachter erfasst zwangsläufig nicht die gesamte Persönlichkeit, sondern nur einzelne Merkmale, die ihm ins Auge fallen. Das schafft dem Betrachteten Gestaltungsspielräume.

Dieter Herbst verfolgt mit Blick auf diese Charakteristika einen sehr interessanten Ansatz. Er vergleicht die Persönlichkeit eines Menschen mit der Persönlichkeit von Produktmarken und stellt fest, dass Persönlichkeit eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Vermarktung – auch von Menschen – ist (siehe auch Kapitel zur Selbst-PR). „Im Mittelpunkt der Vermarktung der Leistung von Menschen steht die starke Persönlichkeit „Viele Persönlichkeiten sind gerade deshalb so schwach, weil das Umfeld keinerlei Unterschiede zu anderen Menschen wahrnimmt“ (Herbst 2013).

Den sichtbaren Unterschied machen also einzelne charakterliche Merkmale beziehungsweise die Kombination solcher Merkmale. Sie kennzeichnen einen Menschen und seine Leistung und geben ihm ein unverwechselbares Profil. Durch sie entsteht ein Wiedererkennungswert gegenüber anderen Menschen. Dessen sollte man sich gewahr sein. Andere Menschen neigen dazu, einen auf einige wenige Eigenschaften zu reduzieren, die sie zu erkennen glauben. Das bedeutet, dass man das Bild, das andere sich machen, gezielt beeinflussen und daraus sehr wohl Vorteile ziehen kann.

Man nennt das landläufig: „Sich gut verkaufen“. Spätestens dann, wenn man sich um eine Stelle bewirbt, ist es soweit: Andere machen sich ein Bild von unserer Persönlichkeit. Um dieses Bild leichter widerzuspiegeln, setzen sie Hilfsmittel ein: so genannte Persönlichkeitstests, die im modernen Personalwesen, aber auch in anderen Lebensbereichen, wo es um die Einschätzung von Menschen geht, Standard sind. Experten gehen davon aus, dass jedes zweite europäische Großunternehmen solche Konzepte verwendet, um Bewerber zu bewerten und Unterschiede zwischen ihnen sichtbar zu machen.

Solche Testverfahren beruhen auf so genannten Persönlichkeitsmodellen, die wiederum auf verschiedenen theoretischen Ansätzen aus der Persönlichkeitspsychologie basieren. Wirklich neu sind solche Typologien freilich nicht. Schon Hippokrates mühte sich in der Antike, die Persönlichkeiten verschiedener Menschen in standardisierte Bewertungsraster zu packen. Hippokrates, der im vierten Jahrhundert vor Christus gelebt hat, ging bei seiner „Temperamentenlehre“ von der Vier-Elemente-Lehre aus, der zufolge alles Sein aus den aus Wasser, Erde, Luft und Feuer besteht.

Hippokrates differenzierte vier verschiedene Persönlichkeits-Typen:

- Choleriker: Element Feuer, impulsiv, wechselhaft, nach außen gerichtet
- Sanguiniker: Element Luft, kontaktfreudig, lebhaft, nach außen gerichtet
- Phlegmatiker: Element Wasser, schwerfällig, nach innen gerichtet
- Melancholiker: Element Erde, traurig und grüblerisch, nach innen gerichtet

Dieses Urmodell gilt heute natürlich längst als überholt. Dennoch gehen tatsächlich die meisten heute verwendeten moderneren Persönlichkeitsmodelle, die vor allem auf Erkenntnissen aus der Gehirn- und Verhaltensforschung basieren, auf Hippokrates zurück. Die meisten der heutigen Theorien gehen von der Existenz dauerhafter und relativ stabiler Eigenschaften aus. „Allerdings zeigen neueste Untersuchungen, dass die Persönlichkeit eines Menschen nicht nur eine Frage der Gene ist, sondern sich auch teilweise durch Lebensereignisse verändert. Die Daten zeigen, dass sich einschneidende Erlebnisse auf die Persönlichkeit auswirken“ (Heyne 2011).

Hier ein Überblick über einige der gängigen heute relevanten Persönlichkeitsmodelle:

Persönlichkeit nach Catell

Einzelne menschliche Eigenschaften (wie z.B. Intelligenz) lassen sich unabhängig voneinander messen. Die mathematisch-statistische Auswertung dieser „Messwerte“ beschreibt die Ausprägung 16 grundlegender Eigenschaften: Wärme, logisches Schlussfolgern, emotionale Stabilität, Dominanz, Lebhaftigkeit, Regelbewusstsein, soziale Kompetenz, Empfindsamkeit, Wachsamkeit, Abgehobenheit, Privatheit, Besorgtheit, Offenheit für Veränderungen, Selbstgenügsamkeit, Perfektionismus, Anspannung. Raymond Catell hat späteren Persönlichkeitstheorien stark beeinflusst.

Persönlichkeit nach Eysenck

Wie Cattell ging auch Hans Jürgen Eysenck von einzelnen Persönlichkeitseigenschaften aus. Allerdings postulierte er nur drei grundlegende Persönlichkeitseigenschaften (PEN-Modell): Psychotizismus (P), Extraversion (E), Neurotizismus (N).

Reiss-Profil

Allen menschlichen Verhaltensweisen basieren auf 14 verschiedenen genetisch bedingten Lebensmotiven: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Ordnung, Sparen, Ehre, Beziehungen, Familie, Status, Rache, Romantik, Ernährung, körperliche Aktivität und Ruhe. Hinzu kommen die Motive Idealismus und Anerkennung, die der Sozialisation unterliegen sollen. Die Intensität der Ausprägung dieser Motive, so Steven Reiss, definiert ein für jeden Menschen charakteristisches Profil.

DISG-Modell

Unterschieden werden hier die vier Grundtypen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit. Die Anfangsbuchstaben der Adjektive, die diese Eigenschaften bezeichnen (D = Dominant; I = Initiativ; S = Stetig; G = Gewissenhaft) stehen für die Bezeichnung dieses Modells. Es gilt als das in Deutschland wahrscheinlich am häufigsten in Unternehmen und Coachings eingesetzte standardisierte Verfahren, das genutzt wird, um Persönlichkeitsprofile zu erstellen.

Fünf-Faktoren-Modell (Paul Costa und Robert McCrae)

Fünf Basisdimensionen beschreiben die Persönlichkeit: Neurotizismus (emotionale Labilität), Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Diese fünf Dimensionen wurden mit Hilfe umfangreicher empirischer Erhebungen ermittelt, die statistisch ausgewertet wurden.

strategy&

Bewirb Dich bis zum
18. Oktober 2015.

DATA EMERGENCY

**7.-9. November 2015,
Berlin**

&

pwc

Gesundheitsbranche in der Datenkrise!
Deine innovativen Ideen und Strategien zum Thema e-Health sind gefragt.
Entwickle gemeinsam mit Strategy&-Beratern Hightech-Strategien für eine gesunde Zukunft.

Mehr Informationen unter www.strategyand.pwc.com/DBTAcademy

© 2015 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.
Please see www.pwc.com/structure for further details.



Ganz unabhängig von solchen Schemata lässt sich unsere Persönlichkeit immer aus zwei Perspektiven betrachten. Aus der Innensicht, einer nur dem jeweiligen Menschen selber vertrauten Perspektive, erkennen wir unsere psychische Identität. Die Außensicht, die von der Identität weit abweicht, ist die Perspektive der Anderen, auf die unser Ruf in der jeweiligen sozialen Umgebung, in der wir uns bewegen, gründet. Diese Außensicht definiert unsere Reputation, eine Art „soziale Identität“. Diese wiederum ist der Ausgangspunkt fremder Erwartungen an unser zukünftiges Handeln – Andere gehen davon aus, dass wir uns unserer Reputation entsprechend verhalten.

Psychische Identität

Fähigkeiten (Talente, Potenziale)

Ziele (Respekt, Anerkennung, Status, Kontrolle über Ressourcen)

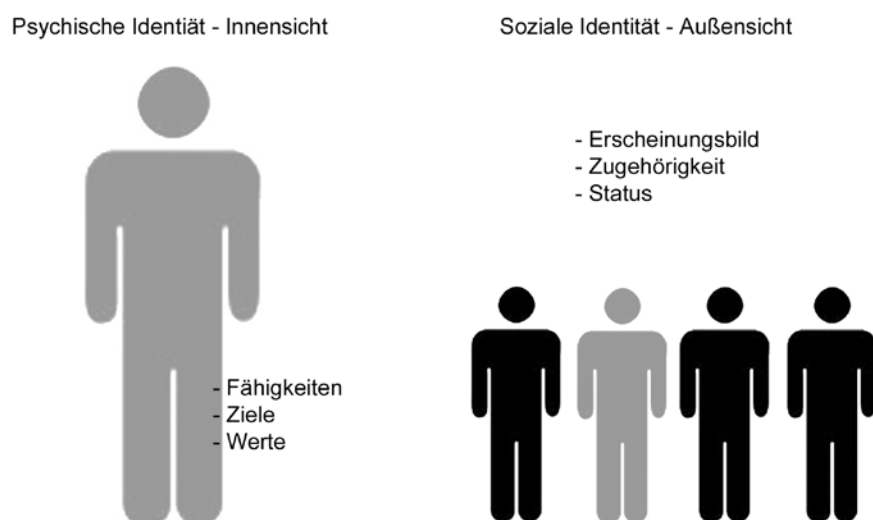
Werte (Meinungen, Einstellungen, Ideale, Leitbilder)

Soziale Identität (Reputation)

Außendarstellung (Erscheinungsbild, Kleidungsstil)

soziale Einordnung (Zugehörigkeit, Status)

Diese Differenzierung verdeutlicht, dass die Identität eines Menschen seine Handlungsweise und damit die Reputation, die er sich dadurch erwirbt, zwangsläufig beeinflusst. Die Identität ist somit der Kern des persönlichen Entwicklungsprozesses eines Menschen. Um hier voranzukommen sollte man sich die verschiedenen Faktoren, welche die eigene Identität definieren, bewusst vor Augen zu führen. So verschafft man sich ein recht gutes Bild von sich selber und kann sich mit jenen Eigenschaften, die einen als Person kennzeichnen, aktiv auseinandersetzen.



Grafik 2
Identität

Jede Persönlichkeit wird in zwei Dimensionen definiert. Die psychische Identität basiert auf der Selbstwahrnehmung des Menschen, die soziale Identität auf der Fremdwahrnehmung durch Andere.

Dabei sollte man sich von der Vorstellung befreien, dass es möglich ist, eine absolute Kontrolle über die eigene Persönlichkeitsbildung auszuüben. Tatsächlich kann man darauf Einfluss nehmen, indem man die eigene Identität von Zeit zu Zeit hinterfragt und sich seiner selbst bewusst wird – das schafft im wörtlichen Sinne „Selbst-Bewusstsein“.

Doch lässt es sich auch nicht vermeiden, dass die eigene Individualität stetig durch die soziale Umgebung, in der man sich aufhält, beeinflusst wird. So wird die psychische Identität durchaus von einer kollektiven Identität überlagert und dadurch unter Umständen nachhaltig beeinflusst. Sozialwissenschaftler sprechen hier von „Sozialisierung“. Damit ist die Anpassung an gesellschaftliche Denk- und Gefühlsmuster gemeint. Sie wirkt sich vor allem auf die Werthaltungen und die Zielsetzung des Individuums prägend aus.

Sehr zentral für die Persönlichkeit eines Menschen sind die Werte, die er pflegt. Sie sind seine Motivatoren. Und sie geben ihm Orientierung und machen ihm damit deutlich „was sein sollte“. Solche Orientierungspunkte sind wichtig für die persönlichen Koordinaten – sie zeigen uns, wo wir stehen und sie leiten uns Zielen zu, die wir uns stecken. Eine Wertehierarchie ist die Voraussetzung für die Fähigkeit, schnell Entscheidungen treffen zu können, die wir als richtig empfinden.

Übung:

Reflektieren Sie, was Ihnen in Ihrem Leben wichtig und erstrebenswert erscheint. Erstellen Sie Ihre persönliche Wertehierarchie. Hier finden Sie einige alphabetisch geordnete Begriffe, die Sie gegebenenfalls ergänzen und in Ihre Liste aufnehmen können. Je nach persönlicher Bedeutung der Werte positionieren Sie die folgenden hier alphabetisch geordneten Begriffe von oben nach unten: Anerkennung, Arbeit, Besitz, Disziplin, Ehre, Ehrlichkeit, Einfluss, Erfolg, Fairness, Familie, Freiheit, Freundschaft, Frieden, Gerechtigkeit, Gesundheit, Glaube, Harmonie, Individualismus, Kinder, Kreativität, Lebensqualität, Lebenssinn, Leistung, Liebe, Loyalität, Lust, Macht, Offenheit, Partnerschaft, Reichtum, Romantik, Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung, Sicherheit, Soziale Verantwortung, Status, Umweltbewusstsein, Unabhängigkeit, Verantwortung, Vertrauen, Wahrheit, Wissen, Wohnqualität, Würde, Zufriedenheit.

2.1.2 Netzwerken

Beziehungen schaden nur dem, der keine hat. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass es nicht schaden kann, beizeiten soziale Beziehungen zu knüpfen, um irgendwann von diesen Kontakten profitieren zu können. Daran ist grundsätzlich nichts Verwerfliches. Im Gegenteil. Networking gilt als methodische Kernkompetenz. Nicht zu Unrecht. Denn viele Geschäftsleute „leben“ tatsächlich von ihren guten Beziehungen, da ihnen diese Aufträge und damit ein Auskommen sichern.

Und immer kommt das Prinzip vom „Geben und Nehmen“ zu Anwendung: Eine Hand wäscht die andere. So gleichen sich einseitige Vorteile im Laufe der Zeit garantiert wieder aus. „Gute Netzwerker zeichnen sich durch ihre Liebe zu Menschen aus. Und das ist nicht altruistisch, im Sinne von ‚selbstlos handeln‘, zu verstehen! Netzwerker dürfen durchaus in ihrem tiefsten Innern Egoisten bleiben. Es kommt lediglich darauf an zu erkennen, dass sich Kooperation in den allermeisten Fällen für beide Seiten auszahlt. (Fey 2011, S.13)

Wer Kontakte knüpft, sollte daher zielorientiert vorgehen. Es geht schließlich nicht um irgendwelche Kontakte, sondern um gute Kontakte. Sie sind soziales Kapital, das sich im wahrsten Wortsinne als „wertvoll“ erweisen kann. Wer Kontakte knüpft, investiert in seine Zukunft. Um selber erfolgreich sein zu können, ist die Unterstützung anderer Erfolgreicher eine Voraussetzung.

Ein persönliches Netzwerk wird in Zukunft immer wichtiger werden. Schon heute ist es mindestens ebenso wertvoll wie gute fachliche Kenntnisse, in manchen Lebenslagen sogar deutlich wichtiger. Merke: Fachliche Qualitäten bringen viele Arbeitnehmer mit. Gute Verbindungen hat nicht jeder.

„Know-who“ sticht also „Know-how“.



Calling for Berlin Technology Advisory kennenlernen

Consulting hautnah erleben
5. – 7. November 2015
www.deloitte.com/de/calling-for-berlin

© 2015 Deloitte Consulting GmbH





Das bedeutet, dass man nicht früh genug damit beginnen kann, persönliche Kontakte zu anderen Menschen zu knüpfen, die über Einfluss und Möglichkeiten verfügen oder wahrscheinlich einmal darüber verfügen werden. So findet sich bei Bedarf fast immer jemand, der jemanden kennt, der wiederum den Richtigen kennt. Indem man solche hochwertigen Kontakte sammelt und in der Folge pflegt, baut man sich seine persönliche Peer-Group auf.

In einem Netzwerk

- knüpft man Kontakte
- baut man Kontakte aus
- pflegt man Kontakte
- macht man Geschäfte
- sammelt man Informationen
- bildet man strategische Allianzen

Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit an den eigenen guten Beziehungen ist eine Netzwerkstrategie, die man an folgenden Fragestellungen ausrichten kann:

- Welche Ziele möchte ich erreichen?
- Wie kann mir ein Netzwerk dabei helfen?
- Wen kenne ich, der mir dabei helfen kann?
- Wen kennen meine Kontaktpersonen?

Im Zeitalter der sozialen Medien entstehen häufig ziemlich abstrakte Vorstellungen davon, wie Networking heute funktioniert. Viele, vor allem junge Leute, denken tatsächlich, es genüge, auf Twitter „Follower“ zu finden oder „Freunde“ in Facebook zu sammeln. Ein Irrtum: Solche virtuellen Verbindungen weisen in den meisten Fällen zu geringe Qualität auf; sie sind zu oberflächlich, um von ihnen wirklich profitieren zu können. Gute Netzwerker sammeln Menschen – und keine Karteileichen.

Sie engagieren sich lieber da, wo es wirklich etwas bringt: Ein versierter Netzwerker bemüht sich um persönliche Kontakte außerhalb der virtuellen Welt in traditionellen Beziehungsgeflechten. Das setzt natürlich ein gewisses Engagement voraus. Man muss jedoch nicht immer zwangsläufig bei Null beginnen – eine gute Alternative besteht darin, sich bereits bestehenden Netzwerken anzuschließen. Hier kommt, ganz unabhängig von den individuellen Möglichkeiten – eine Reihe offener Netzwerke in Frage:

- Alumni-Vereinigungen
- berufsständische Verbände
- Wirtschaftsverbände
- (Unternehmer-)Stammtische
- After-Work-Party

Wobei Netzwerk allerdings nicht gleich Netzwerk ist. Wir unterscheiden regionale und überregionale Netzwerke ebenso wie geschlossene und offene Netzwerke. Je exklusiver sich ein Netzwerk darstellt, desto mehr darf man sich von den Kontakten versprechen, die es offenbart. Allerdings ist der Zugang in aller Regel schwierig, da meist nur über Empfehlung möglich.

Wer netzwerkt, sollte seriös, aber dennoch betont locker an die Sache herangehen. Denn persönliche Verbindungen lassen sich nicht erzwingen; eine gewisse Kontaktqualität entsteht ohnehin nur dann, wenn die Chemie stimmt.

Im Grunde funktioniert die Suche nach Netzwerkverbindungen wie die Partnersuche: Bei der Kontaktaufnahme gilt es Initiative zu entwickeln und nicht endlos auf eine günstige Gelegenheit zu warten. Sobald sich ein interessanter Kontakt abzeichnet, sollte man entschlossen auf diesen Menschen zugehen und ihn ansprechen. Ein Grundsatz, der in allen Lebenslagen gelten darf – man kann dadurch nichts verlieren, sondern nur gewinnen. Deshalb sind Hemmungen oder falscher Stolz hier fehl am Platze: Wer etwas will, muss sich bewegen.

Manche Menschen tun sich damit schwer, einfach so auf andere Menschen zuzugehen. In solchen Fällen kann es allerdings hilfreich sein, sich bewusst zu machen, dass ein neuer Kontakt kein einseitiger Vorteil sein muss. Indem man auf einen anderen zugeht, macht man ihm das Angebot, gemeinsam eine Win-win-Situation zu entwickeln. Mit dieser Erkenntnis fällt es auf jeden Fall leichter, sich zu überwinden, den ersten Schritt zu tun.

Natürlich ist bei der Kontaktaufnahme ein wenig Kreativität gefragt; schließlich ist der erste Eindruck entscheidend. Offen, aber dennoch nicht zu plump herangehen, lautet die Devise. Ideal verläuft ein solches Kennenlerngespräch, wenn es gelingt, im Erstgespräch einen gemeinsamen Nenner zu finden beziehungsweise gemeinsame Interessen zu definieren. Routinierte Netzwerker bringen sich anschließend mit einem unverbindlichen Anruf oder einer kurzen E-Mail in Erinnerung. Im Endeffekt geht es darum, beim Anderen Sympathien zu wecken, indem man das eigene Interesse an ihm zeigt.

Dabei gilt: Übung macht den Meister. Es macht nichts, wenn man am Anfang Fehler macht. Mit der Zeit lernt man sie zu vermeiden und gewinnt Erfahrung im Umgang mit anderen Menschen. Wichtig ist, überhaupt erst einmal damit zu beginnen, Kontakte zu knüpfen. Das kann gar nicht früh genug sein: Netzwerken ist bereits im Studium möglich, wo man zahlreichen Vereinigungen beitreten kann, die interessante Kontaktmöglichkeiten bieten und so Karrierechancen eröffnen.

Ob nun man in studentischen Gremien, Fachschaften, politischen Hochschulgruppen oder anderen Studentenorganisationen mitarbeiten will – das gemeinsame Engagement verbindet und lässt Beziehungen entstehen, die sich als sehr stabil und durchaus vorteilhaft erweisen können.

Frisch geknüpfte Kontakte wollen gepflegt werden. Eine alte Marketingweisheit besagt, dass es weniger Aufwand erfordert, einen Kunden an sich zu binden als einen neuen Kunden zu gewinnen. Das gilt ebenso für Netzwerkkontakte. Wie bei vielen anderen Dingen kommt es freilich auch beim Kontaktmanagement auf das richtige Maß an. Man sollte sich nicht zu viel zumuten. Es bringt auf jeden Fall mehr, wenige gute Kontakte zu pflegen als viele mittelmäßige.

Es bringt ebenso wenig, Druck auf Netzwerkpartner zu erzeugen, um sich Vorteile zu verschaffen. Wer sich von einem Anderen bedrängt fühlt, macht dicht. Vielmehr ist Geduld gefragt. Oft dauert es einige Zeit, bis ein Kontakt wirklich weiterhilft. Das bedeutet auch, dass man nicht zu viel erwarten und seine Kontakte überfordern darf.

Fingerspitzengefühl ist vor allem dann angeraten, wenn es sich um sehr viel versprechende Kontaktpersonen handelt, die einem einen großen Dienst erweisen könnten – diese Leute dürfen sich nicht ausgenutzt fühlen. Die Partnerschaft mit ihnen muss reifen wie ein guter Wein – mit der Zeit verbessert sich die Qualität.

Übung:

Nehmen Sie sich ein Blatt Papier, und schreiben Sie Ihren Namen drauf. Tragen Sie ringsherum die Namen der Ihnen verbundenen Menschen ein. Verbinden Sie deren Namen mit Ihrem Namen durch Striche, Für besonders enge oder wertvolle Verbindungen benutzen Sie einen dickeren Stift.

Danach erstellen Sie ein Ranking. Hier führen Sie in absteigender Reihenfolge Ihre zehn wichtigsten Verbindungen auf.



Mein Wissen rund um Big Data und SAP möchte ich sinnvoll einsetzen. Bin ich bei euch richtig, E.ON?

Lieber Herr Bennett, mit Ihren Fachkenntnissen können Sie bei uns viel bewegen.

Bringen Sie Ihr Know-how in zukunftsweisende Projekte und Applikationen ein: Ob bei der energetischen Vernetzung von Smart Homes, der Steuerung virtueller Kraftwerke oder der Realisierung anspruchsvoller Logistik-Konzepte – der Energiesektor bietet vielfältige Herausforderungen für IT-Consultants, -Architekten und -Projektmanager. Entfalten Sie Ihre Kompetenz und geben Sie Ihrer Karriere neue Impulse.

Ihre Energie gestaltet Zukunft.

top ARBEITGEBER DEUTSCHLAND 2015
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONCERN

www.eon-karriere.com

e-on



2.2 Wie ich lerne, meine Ziele zu erreichen

2.2.2 Selbstdisziplin und Motivation

Viele Menschen machen geben sich ganz cool: „Ich nehme es, wie es gerade kommt. Man kann es ja doch nicht ändern.“ Kann man schon. Deshalb fassen andere Menschen hin und wieder – meist zum Jahreswechsel – gute Vorsätze, die sie in der nächsten Zeit verwirklichen wollen. Doch weil sie mental nicht stark genug sind, ihre positiven Gedanken in die Tat umzusetzen, schaffen sie es nicht, die damit verbundenen Ziele zu erreichen und ihr Leben dadurch positiv zu verändern.

Im Alltag fallen sie schnell wieder in ihren gewohnten Trott zurück und verdrängen ihre selbst gesetzten Ziele, weil das eben doch angenehmer ist. Ganz ähnlich ergeht es jenen Zeitgenossen, die immer alles auf die lange Bank schieben, was sie nicht gerne machen. Für dieses Phänomen gibt es sogar einen psychologischen Fachausdruck: Prokrastination. Das Wort stammt aus dem Lateinischen, pro bedeutet „für“, „cras“ heißt „morgen“.

Der Psychologe Joseph Ferrari aus Chicago schätzt, dass etwa 20 Prozent aller Angestellten unter krankhafter Prokrastination leiden (vgl. Bönisch 2011). Dabei stützt er sich auf Umfragen in Europa, den USA, Kanada, Peru und Chile. Doch eine solche Problematik entwickelt sich zwangsläufig nicht erst, wenn wir schon im Beruf stehen. Arbeitspsychologen gehen davon, dass sieben von zehn Studierenden, die unter Lernstörungen leiden, ein Problem mit dem Aufschieben wichtiger Aufgaben haben. Um sich davor zu drücken, erledigen sie stattdessen völlig unwichtige Dinge. Das gibt ihnen das Gefühl, dass sie ja etwas tun...

Solche Menschen, die Probleme haben, die ihnen gestellten Aufgaben – sei es nun durch sich selbst oder durch andere – effizient abzuarbeiten, geraten in der Regel schnell unter Druck. Nur Disziplin kann ihnen helfen, sich dieses Drucks zu entledigen. Sie ist gleichzeitig ein probates Mittel, um sich in Studium und Beruf Erfolg zu erarbeiten. Der Begriff „Disziplin“ ist für viele Menschen negativ belegt, da er mit militärischem Drill oder Entbehrungen verbunden wird.

Zu Unrecht. Disziplin ist der Kompass des Erfolgreichen. Denn Erfolg braucht eine Richtung. Individuelle Ziele helfen daher, sich zu entwickeln und voran zu kommen. Selbstdisziplin ist für den Erfolg weit wichtiger als Intelligenz, behaupten einige Psychologen. Das ist so! Wer im Berufsleben durchstarten will, sollte sich frühzeitig darüber bewusst werden, wo die eigenen Stärken liegen und dass man an den Schwächen arbeiten kann. Und diese abzustellen erfordert auf jeden Fall eine gewisse Selbstdisziplin. Schon Goethe hat gesagt: „Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.“

Diszipliniert gegenüber sich selber zu sein ist freilich leichter gesagt als getan. Schließlich erfordert es meist eine gewisse Überwindung Dinge zu tun, die man nicht zu tun gewohnt ist, oder die man nicht gerne macht. Disziplin ist nicht nur nützlich, weil sie die Ausdauer erhöht, sondern weil sie einen dazu bringt, auch Aufgaben in Angriff zu nehmen, die man als unangenehm empfindet. Von Motivationstrainern hört man gerne den Satz, dass sich „Willenskraft trainieren lässt wie ein Muskel“.

Dabei muss man nicht so hart wie ein Bodybuilder daran arbeiten, Selbstdisziplin zu entwickeln. Sie lässt sich mit einem kleinen Trainingsprogramm einüben, das man, wenn man möchte, tagtäglich anwenden kann. Es ist gar nicht kompliziert. Im Kern geht es dabei nur darum, sich systematisch kleine Dinge vorzunehmen und diese auch mit Konsequenz auszuführen. Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten, sich zu disziplinieren:

- indem man seine Gedanken kontrolliert
- indem man eigene Leistung kontrolliert
- indem man seine Affekte kontrolliert
- indem man Versuchungen widersteht

Am besten, man nimmt sich abends vor, was man am nächsten Tag vollbringen möchte. Besonders gut zum Üben eignen sich Projekte, die man üblicherweise gerne vor sich herschiebt: die Steuererklärung machen, Vokabeln lernen, jemanden anrufen, den man schon lang mal wieder anrufen wollte, was man bisher aber nicht geschafft hat, oder einfach nur das Zimmer aufräumen. Man kann sich auch über den Verzicht disziplinieren und sich vornehmen, beispielsweise eine Woche lang keinen Kaffee zu trinken oder nicht zu rauchen. Oder aber mal einen ganzen Tag bewusst darauf verzichten, den Computer einzuschalten.

Für den Anfang sollte man sich besser nicht zu viel vornehmen. Es sind die kleinen, aber fortgesetzten Erfolgserlebnisse, die schließlich die Erkenntnis bringen, dass man das, was man sich vorgenommen hat, auch schafft.

Manchen Leuten bringt es etwas, das Vorhaben für den nächsten Tag schriftlich zu fixieren. Das hat psychologische Wirkung: Das geschriebene Wort wiegt für viele Menschen schwerer. Was irgendwo geschrieben steht, erscheint ihnen verbindlich. Ein niedergeschriebenes Vorhaben ist dann wie ein kleiner Vertrag mit sich selbst.

Dabei kann man den Begriff „Training“ durchaus wörtlich nehmen. Menschen, denen sportliche Betätigung liegt, können dadurch sehr wertvolle Erfahrungen mit Disziplin machen. Wer beispielsweise mit Joggen anfängt, wird feststellen, dass es sich mit jeder Trainingseinheit leichter läuft. Dadurch erlebt er den Nutzen der Disziplin sehr unmittelbar – Kondition und Konstitution signalisieren ihm seine steigende Leistungsfähigkeit.

Das zeigt ihm schnell, dass er eine Entwicklung zum Positiven durchmacht. Der Läufer erlebt, dass er infolge seines Trainings besser wird – ein Umstand, der auch anderen Menschen gegenüber zum Tragen kommt. Denn mit der Leistungsfähigkeit steigt auch sein Selbstbewusstsein. Der eigentliche Profit einer solchen positiven Erfahrung liegt freilich nicht allein im sportlichen Bereich. Vielmehr ist er darin zu suchen, dass die beschriebene Selbsterfahrung auch auf Studium oder Beruf übertragen werden kann. Wer sie gemacht hat, der weiß, dass er mehr leisten kann, wenn er systematisch dafür arbeitet.

Um sein eigenes Leistungsvermögen zu erfahren, muss man sich freilich irgendwann überwinden und damit anfangen Disziplin zu üben. Wer einsteigt, sollte in kleinen Schritten vorangehen. Alternativ zu Betätigungen wie Laufen kommen freilich auch andere „Rituale“ in Betracht – man sollte sich etwas aussuchen, was einem liegt und letztlich auch Spaß machen kann. Als Methode, Disziplin zu entwickeln, kommt beispielsweise auch Yoga in Frage.

Wer dazu keine Lust hat, wird auch bei den normalen Alltagsaufgaben Sachen finden, die sich dazu eignen. Simple Dinge taugen dazu, sich selber eine disziplinierte Haltung anzutrainieren. Zum Beispiel nach dem Essen gleich das Geschirr abzuwaschen, anstatt es bis zum Abend oder bis zum nächsten Tag schmutzig stehen zu lassen.

The advertisement features a green background with a white rectangular area on the left containing a large number '1' and handwritten text. To the right of this area is a pattern of white binary code (0s and 1s). Further right is a white box with text about the IT-Trainee program. At the bottom left is the 'Allianz Karriere' logo, and at the bottom right is the 'Allianz' logo with its symbol.

1 Ziel:
*Du entwickelst unsere Zukunft.
Wir Deine.*

IT-Traineeprogramm

In 18 Monaten durchläufst Du 3 verschiedene Stationen, wirst von einer Führungskraft als Mentor betreut und profitierst von einem breiten Seminarangebot. Anschließend kannst Du eine Fach- oder Führungslaufbahn einschlagen.

www.perspektiven.allianz.de

Allianz Karriere

Allianz



Viele Experten empfehlen, sich im Zuge eines solchen Selbstdisziplin-Trainingsprogramms immer wieder kleine Belohnungen zu gönnen – natürlich nur dann, wenn man sie sich verdient hat. Diese Belohnungen sind von ritueller Bedeutung, weil sie dem Disziplinierten signalisieren, dass es ihm wieder einmal gelungen ist zu schaffen, was er sich vorgenommen hat. Im Zuge eines solchen Trainings sind solche rituellen Handlungen wichtig. Denn schließlich geht es darum, das Unterbewusstsein zu überlisten, indem man mit Hilfe antrainierter Disziplin neue Verhaltensmuster begründet. Alte Gewohnheiten ersetzt man dabei durch neue Gewohnheiten, natürlich welche, die einen im Vergleich zu den alten Gewohnheiten voran bringen.

Eine weitaus stärkere Triebfeder als solche einstudierten Automatismen ist freilich die innere Bereitschaft, Ziele zu verfolgen. Hier sprechen wir von „Motivation“. Damit ist der Zustand des Motiviertseins gemeint. Dieser wiederum stellt die Gesamtheit aller in einer Handlung wirksamen Motive dar, die das Verhalten des Individuums aktivieren und regulieren. Unter Motivation versteht man also die Bereitschaft, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität bzw. Dauerhaftigkeit auszuführen (z.B. sich über einen gewissen Zeitraum konzentriert mit den Inhalten eines Lehrbuches auseinanderzusetzen).

Hinter jedem (Lern-)Ziel steht für uns Menschen immer auch ein Grund, dieses Ziel erreichen zu wollen. Dieser Grund ist das Motiv, welches als Grundlage der Motivation dient. Aus dem Motiv erwächst also die eigentliche Motivation. So sind beispielsweise Neugierde und Interesse, Belohnung und Gruppendruck wesentliche Motive – nicht nur im Lernumfeld.

Pädagogen unterscheiden Motivation von innen und außen.

Motivation von innen (*intrinsische Motivation*):

1. Neugier
2. Interesse

Motivation von außen (*extrinsische Motivation*)

1. Gruppendruck
2. Belohnungen

Beispiel:

Ein Hausbesitzer, der seinen Garten umgräbt, weil er selbst das gerne möchte, ist intrinsisch motiviert; ein Gärtner, der die gleiche Tätigkeit ausführt, weil er dafür Geld bekommt, ist extrinsisch motiviert.

Motivation von außen entsteht an einer Hochschule automatisch. Das Semester als Gruppe bildet einen Rahmen für jeden Studierenden; der den Wunsch hat, in diesem Verband Schritt zu halten. Das ist ein natürlicher extrinsischer Motivationsfaktor, ebenso wie gute Bewertungen und Studienerfolge. Von außen also sind die Motivationsbedingungen hier für jedermann gleich.

Vor diesem Hintergrund wird klar, dass vor allem intrinsische Motivation für Erfolg oder Misserfolg eine zentrale Rolle spielt. Sie wird von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen wie Optimismus (positives Denken) und Selbstbewusstsein getragen, die sich mit extrinsischen Faktoren (positive Impulse) verbinden. Die Bedeutung solcher individueller Faktoren im motivationalen Prozess ist nicht hoch genug einzuschätzen. Durch sie (also wenn „Motivation von innen“ kommt) lassen sich auch demographische Faktoren kompensieren, welche die Ausgangssituation eines Menschen, eine gewisses Ziel zu erreichen, von vornherein negativ beeinflussen können.

Deutlich machen lässt sich dies am Beispiel eines Studenten, der aus wirtschaftlich schwachen Verhältnissen stammt. Sofern er sein Motiv, einen Hochschulabschluss, konzentriert fokussiert und dabei ein hohes Maß an intrinsischer Motivation entwickelt, wird er eher in der Lage sein, das demographische Handicap nachteiliger Vermögensverhältnis auszugleichen als ein weniger motivierter Student aus identischen Verhältnissen.

Motivation ist ein elementarer Bestandteil erfolgreichen Arbeitens. Sie zu entwickeln ist allerdings nur zu gewissen Teilen „natürlich“. Entscheidend für motiviertes Arbeiten ist nicht nur ein konkreter Stimulus, also das Motiv. Entscheidend ist ebenso die richtige Taktik, Motivation aufzubauen. Diese Taktik besteht im wesentlichen aus diesen Elementen:

- **Setzen Sie sich konkrete und realisierbare Ziele**

Oft scheitert Motivation an einem zu hoch gesteckten Ziel mit unrealistischen Umsetzungsschritten. Ihr Vorhaben muss sich umsetzen lassen. Definieren Sie konkret, was Sie erreichen wollen: „Ich pauke wöchentlich fünf Stunden Englisch“ Oder – später im Geschäftsleben – „Ich will fünf Neukunden gewinnen!“ Wenn Sie Ihr Ziel zu oberflächlich definieren, etwa so: „Ich will meine Kundenfreundlichkeit verbessern“, werden Sie sich kaum motivieren können.

Überprüfen Sie, was Sie in dieses Ziel investieren wollen – sei es zeitlich, finanziell, geistig, emotional oder sozial. Wenn Sie bereits beim Auflisten dieser „Investitionen“ einen Widerstand in sich spüren, sollten Sie das Ziel sofort entsprechend abändern. Formulieren Sie einen Realisierungsplan: „Ich reserviere mir jeweils am Donnerstag eine Stunde, in der ich Artikel aus der ‚Times‘ studiere, unbekannte Wörter anstreiche, herausschreibe und nachschlage. Die Vokabeln spreche ich jeweils auf Band und höre sie mir im Lauf der Woche an.“

- **Behalten Sie Ihre persönliche Arbeitsweise im Blick**

Generell wird Ihnen Ihre Motivation umso zuverlässiger zur Verfügung stehen, je realistischer Sie bei Ihrer Aufgabenplanung sind. Dabei geht es vor allem um zwei Faktoren:

- a) Fähigkeiten und Kenntnisse: Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen? Was können Sie für das Ziel konkret einsetzen? Was müssen Sie sich „erarbeiten“?
- b) Ihr Arbeitsrhythmus: Wie arbeiten Sie? Wann machen Sie Pausen, wann sind Ihre Hochphasen der Konzentration?

- **Positiv denken**

Entscheidend für die Stärke Ihrer Motivation ist auch, welchen Dingen Sie Beachtung schenken – denn dorthin wandert Ihre Energie. Lernen Sie aus Fehlern oder Pannen, aber schütteln Sie diese dann ab und richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Positives: Ihre Erfolge, neue spannende Ziele.

- **Stellen Sie fest: Wo genau hakt's?**

Die meisten Ihrer täglichen Tätigkeiten erledigen Sie anhand von „Handlungsmustern“: nach einem Schema, bei dem automatisch Teilaufgabe auf Teilaufgabe folgt.



Sind Sie bereit für IBM?

Lieben Sie Herausforderungen?
Möchten Sie innovative Lösungen für führende Unternehmen entwickeln?
Wollen Sie dem weltweit größten Beratungsunternehmen angehören?

Entdecken Sie Ihre vielfältigen Karrieremöglichkeiten. IBM ist auf der Suche nach den besten und hellsten Köpfen. Nach Menschen, die Möglichkeiten entdecken, wo andere nur Probleme sehen. Nach Mitarbeitern, die auch Mitgestalter sein wollen. Wir suchen diese Menschen aus dem Anspruch heraus, die Welt täglich ein bisschen besser zu machen. Sie sind ideengetrieben, zukunftsorientiert und möchten schon heute an den Lösungen von morgen arbeiten? Dann sollten wir uns kennenlernen!

Machen wir den Planeten ein bisschen smarter.
ibm.com/start/de

Alle Bezeichnungen, die in der männlichen Sprachform verwendet werden, schließen sowohl Frauen als auch Männer ein. IBM schafft ein offenes und tolerantes Arbeitsklima und ist stolz darauf, ein Arbeitgeber zu sein, der für Chancengleichheit steht. IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragte Marken der International Business Machines Corp. in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragte Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. © 2010 IBM Corp. Alle Rechte vorbehalten.



Beispiel: Für eine Präsentation stellen Sie immer erst die Unterlagen zusammen, bereiten dann die Infos visuell auf etc. Solche Handlungsmuster sollten Sie genauer unter die Lupe nehmen, wenn Sie feststellen, dass Ihre Motivation an irgendeinem Punkt immer wieder auf Null sinkt. Finden Sie heraus, welche Teilaufgabe hierfür die Verantwortung trägt. Sie werden feststellen: Es gibt einen konkreten Hintergrund für den Motivationsschwund.

- **Erfolgsjournal**

Die großen Vorteile eines solchen Journals der Tageserfolge: Durch das Niederschreiben fixieren Sie solche richtigen Momente, die sonst im beruflichen Trubel leider ganz schnell weder ihren Glanz verlieren (oder auch gar nicht erst wahrgenommen werden!). Gleichzeitig können Sie so eine kontinuierliche Änderung und Verbesserung Ihrer Fähigkeiten beobachten.

- **Setzen Sie sich unter Sozialdruck**

Sozialer Druck ist eine Waffe, die man auf sich selber richten kann. Indem man ein Ziel bewusst vor anderen formuliert, erzeugt man solchen Druck. Den Ergebnissen einer groß angelegten Umfrage in England nach ist die Angst vor öffentlichen Reden so stark wie die Angst vor dem Tod. Doch auch schon in Einzelbeziehungen und kleinen Gruppen kann der soziale Druck beträchtlich sein.

- **Teilen Sie Ihre Ziele**

Eine besondere Form sozialen Drucks resultiert aus der Interaktion mit Gleichgesinnten. Indem man sich einer Übungsgruppe anschließt, deren Mitglieder dieselben Ziele verfolgen, erzeugt man soziodynamische Effekte, die einem das Vorankommen erleichtern.

Übung:

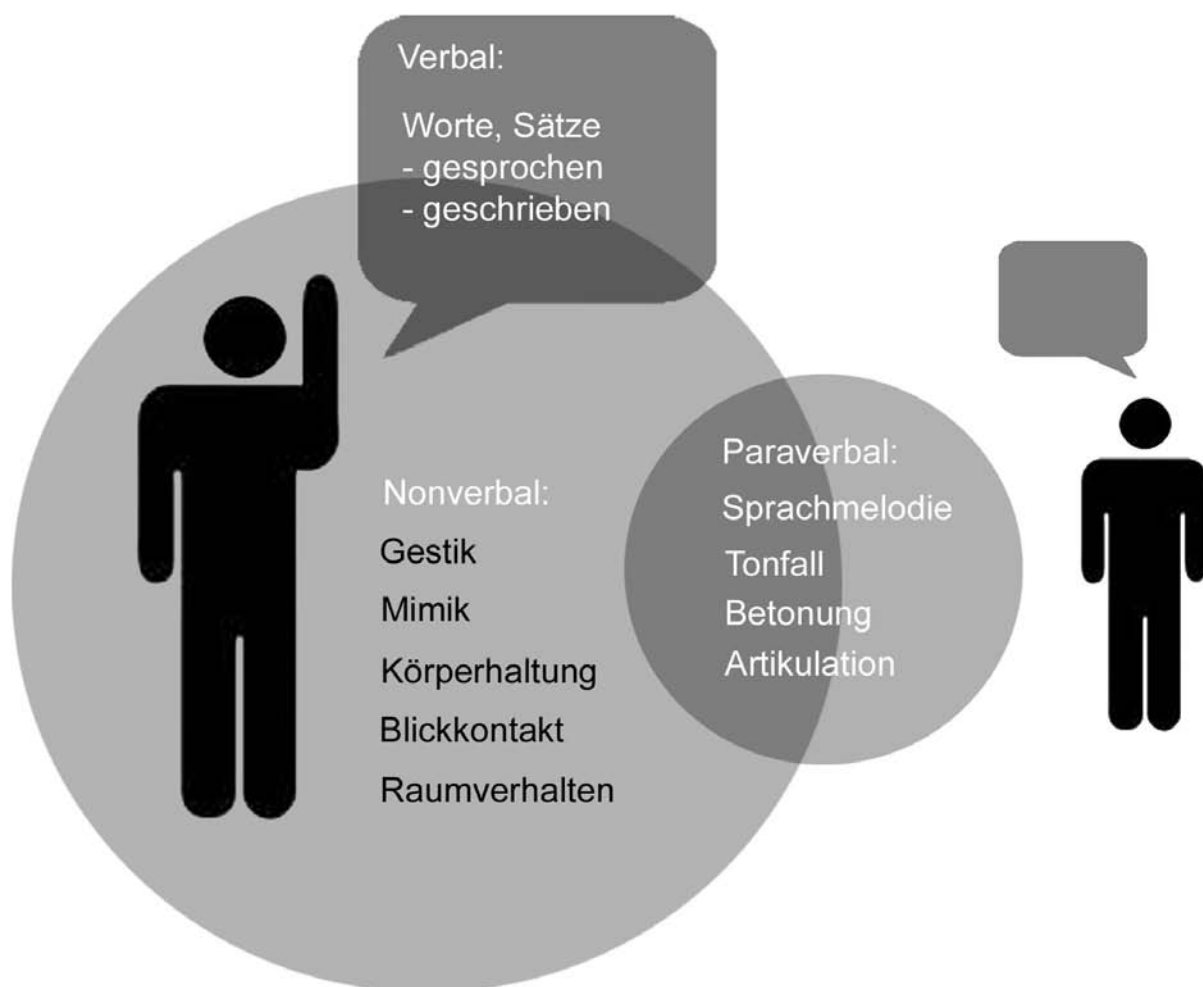
Machen Sie über ein paar Tage hinweg regelmäßig morgens nach dem Aufstehen Liegestützen. Beginnen Sie mit wenigen Liegestützen und steigern Sie sich täglich um jeweils eine Liegestütze. Ziehen Sie dieses Training regelmäßig durch.

2.3 Andere finden mich „ansprechend“

Kommunikative Kompetenz

2.3.1 Interpersonelle Kommunikation

Man kann nicht nicht kommunizieren – Paul Watzlawiks metakommunikatives Axiom steht über allem.. Egal ob man redet oder schweigt – der Mensch kommuniziert mit anderen Menschen. Diese Kommunikation verläuft – ob nun bewusst oder unbewusst – auf verschiedenen Ebenen ab. Das bedeutet, dass eine reibungslose Kommunikation grundsätzlich gewisse Kompetenzen voraussetzt, da Botschaften, die Menschen untereinander austauschen, interpretierbar sind. Eben dieser Spielraum, den die Deutung von Gesagtem oder Geschriebenem zulässt, kann unter Umständen auch dazu führen, dass der Empfänger einer Botschaft die Absicht eines Senders nicht erkennt oder fehlinterpretiert.



Grafik 3

Schema Interpersonale Kommunikation

Menschen kommunizieren miteinander auf verschiedenen Ebenen. Diesen Ebenen für das Verständnis übermittelter Kommunikationsbotschaften unterschiedliche Bedeutung zu.

An dieser Stelle kommt man nicht an Friedemann Schulz von Thuns Vier-Seiten-Modell (Kommunikationsquadrat) vorbei. Es beruht auf der Annahme, dass jede Äußerung nach vier Seiten hin interpretiert werden kann – vom Sender der Äußerung wie auch vom Empfänger. Schulz von Thun berücksichtigt dabei auch das soziale Verhältnis, das zwischen Sender und Empfänger besteht und Einfluss auf das Verständnis der gesendeten Botschaft haben kann.



Grafik 4

Schema Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun

Auf der Sachseite informiert der Sprechende über den Sachinhalt, d.h. über Daten und Fakten. Die Selbstoffenbarung umfasst das, was der Sprecher durch das Senden der Botschaft von sich zu erkennen gibt. Auf der Beziehungsseite kommt zum Ausdruck, wie der Sender meint, zum Empfänger zu stehen, und was er von ihm hält. Was der Sender beim Empfänger erreichen möchte, wird von der Appellseite repräsentiert.

Das Kommunikationsquadrat erklärt Friedemann Schulz von Thun wie folgt (vgl. Schulz von Thun, 2013):

Sachebene:

- Hier geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte
- Hier gelten die Kriterien wahr oder unwahr (zutreffend/nicht zutreffend)
- Hier gelten die Kriterien relevant oder irrelevant (sind die aufgeführten Sachverhalte für das anstehende Thema von Belang/nicht von Belang?)
- Hier gelten die Kriterien hinlänglich oder unzureichend (sind die angeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend, oder muss vieles andere zusätzlich bedacht werden?)

Selbstkundgabe

- Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich. Jede Äußerung enthält gewollt oder unfreiwillig eine Kostprobe der Persönlichkeit – der Gefühle, Werte, Eigenarten und Bedürfnisse.
- Während der Sender bewusst oder unbewusst Informationen über sich preis gibt, nimmt der Empfänger diese auf: Was ist das für einer? Wie ist er gestimmt? Was ist mit ihm?

Beziehungsseite

- Hier wird signalisiert, wie der Sender zum Empfänger steht und was er von ihm hält.
- Diese Beziehungshinweise werden durch Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik vermittelt.
- Der Sender transportiert diese Hinweise implizit oder explizit. Der Empfänger fühlt sich durch die auf dem Beziehungsohr eingehenden Informationen wertgeschätzt oder abgelehnt, missachtet oder geachtet, respektiert oder gedemütigt.

Appellseite

- Hier geschieht die Einflussnahme auf den Empfänger. Wenn jemand das Wort ergreift, möchte er in aller Regel etwas erreichen.
- Der Sender äußert Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsanweisungen.
- Die Appelle werden offen oder verdeckt gesandt

JETZT BEWERBUNG AUFPOLIEREN.

Bereiten Sie sich optimal auf den Bewerbungsprozess vor und geben Sie Ihrem Profil den letzten Schliff. Nutzen Sie unsere Tipps, Persönlichkeitstests und kostenlosen E-Books zu Studium, Business und Karriere.

rwe.com/Bewerberakademie

HIERMIT PRÄSENTIERE ICH: MICH!

VORWEG GEHEN



Tatsächlich ist die soziale Beziehung zwischen Personen, die dieses Modell berücksichtigt (Beziehungsseite), prägend für die Art und Weise, wie man miteinander spricht. Sie hat vor allem auf nonverbale und paraverbale Signale großen Einfluss und bestimmt maßgeblich den Kontext, in dem kommuniziert wird. Das Verhältnis, in dem man zu bestimmten Menschen steht, beeinflusst sowohl die Enkodierung der Kommunikationsbotschaft als auch deren Dekodierung.

Mit seinen Eltern spricht man unweigerlich anders als mit seinen kleinen Kindern, bei Freunden und Bekannten schlägt man einen anderen Ton an als dem Chef gegenüber. Auch im Gespräch mit dem Professor wird man wohl andere Worte wählen als in einem lockeren Gespräch mit Studienkollegen. Das bedeutet, dass Personen im Gespräch mit anderen Personen ihren Kommunikationsstil unweigerlich dem sozialen Kontext anpassen (sollten). Denn dieser sozialen Dimension kommt große Bedeutung zu.

Das unterstreicht Eric Bernes Transaktionsmodell, welches davon ausgeht, dass jeder Mensch aus drei Persönlichkeits-Ebenen heraus reagieren kann. Er verfügt demzufolge über

- **ein Kind-Ich:** Auf dieser Ebene handelt man einerseits angepasst, andererseits auch intuitiv und einfallsreich.
- **ein Eltern-Ich:** Auf dieser Ebene sendet man sowohl positive fürsorgliche als auch negative kritische Botschaften. Sie kann aber leicht Widerstand auslösen.
- **ein Erwachsenen-Ich:** Auf dieser Ebene kommuniziert man überaus rational. Diese Ebene bietet die besten Voraussetzungen für eine gelungene Kommunikation.

Die drei Ebenen sind je nach Mensch unterschiedlich ausgeprägt und werden situationsbedingt gewechselt. Berne geht davon aus, dass der Mensch als Reaktion auf den als positiv oder als negativ empfundenen Verlauf eines Gesprächs die Persönlichkeitsebene wechselt.

Vor diesem Hintergrund verdient das Eisberg-Modell Beachtung. Das auf den Psychologen Sigmund Freud zurückgehende Kommunikationsmodell unterscheidet Sachebene und Beziehungsebene im kommunikativen Prozess. Freud geht hier davon aus, dass die Sachebene der Spitze eines Eisbergs entspricht, die aus dem Wasser ragt. Der weitaus größte Teil des Eisbergs unter Wasser, der verborgen bleibt, entspricht in seinem Modell der Beziehungsebene. Während auf der Sachebene verbal kommuniziert wird, spielen auf der Beziehungsebene paraverbale und nonverbale Signale die Hauptrolle.

Dieses „Wie“ der Kommunikation, getragen von Gefühlen und Stimmungen, ist für Freud wichtiger als sachliche Inhalte. Die Tatsache, dass soziale Beziehungen einer fortwährenden Dynamik unterliegen, kann nämlich, wenn es mit fortschreitender Unterhaltung zu Störungen auf der Beziehungsebene kommt, auf der Sachebene wirken. Das bedeutet, dass eine Einigung, die von der reinen Faktenlage her möglich wäre, auch scheitern kann, weil im Laufe eines Gesprächs oder einer Verhandlung Emotionen entstanden sind, die das Verhältnis der Kommunikatoren zueinander negativ beeinflussen.

Wo man sich im privaten Bereich auswählen kann, mit wem man seine Zeit verbringt, ist das im Berufsleben so gut wie nie der Fall. Hier kann man sich seine Kollegen nur begrenzt aussuchen und die Vorgesetzten ebenso wenig. Daher besteht die Herausforderung darin, mit den Menschen in der Arbeitsumgebung auszukommen – ganz egal, welche hierarchische Ebene sie bekleiden.

Kommunikative Kompetenz ist freilich nicht nur für untergebene Mitarbeiter wichtig, sondern vor allem für Führungskräfte, die ihre Belange sowohl nach unten wie auch nach oben durchsetzen müssen, und natürlich ebenso für Selbstständige und Beschäftigte, die im Kundenkontakt stehen. Störungen in der Kommunikation bringen in der Regel viel Verdruss und können dabei hinderlich sein, berufliche Zielvorgaben zu erfüllen. Falsch gewählte Worte, die falsche Tonart oder falsche Gesten können in einer Kooperation mit anderen Menschen viel kaputt machen.

2.3.2 Nonverbale Kommunikation

Gibt ein Mensch durch seine Bewegungen oder seine Mimik Aufschluss über Befindlichkeiten und Emotionen, so wird dies als nonverbale Kommunikation bezeichnet. Für die Wahrnehmung eines Menschen sind diese Abläufe überaus wichtig. Positiv wahrgenommen wird, wer Sprache und Körpersprache in Einklang bringt.

© 2013 Accenture. All rights reserved.

be > your degree

Bring your talent and passion to a global organization at the forefront of business, technology and innovation. Discover how great you can be.

Visit accenture.com/bookboon

Be greater than.
consulting | technology | outsourcing

accenture
High performance. Delivered.



Diese Ebenen der nonverbalen Kommunikation sind:

- **Mimik**

Im Mienenspiel spiegeln sich menschliche Gefühle wider. An verschiedenen Gesichtsausdrücken kann man viel über die Empfindungen des Gegenübers ablesen. Hier zeigen sich Wut, Trauer, Angst, Unverständnis, Überraschung oder Freude. Mit unserer Mimik verraten wir häufig unbewusst Befindlichkeiten, können sie aber auch ganz gezielt einsetzen, um mit anderen zu kommunizieren.

- **Gestik**

Unsere Gesten dienen uns häufig als Ersatz für verbale Kommunikationsprozesse – wenn wir etwa zur Begrüßung oder zum Abschied jemandem zuwinken. Außerdem nutzen wir Gesten, um Gesagtes zu betonen oder aber nicht gesagtes deutlich zu machen. Gesten sind teilweise interpretierbar. Indem man sich beispielsweise die Augen reibt, signalisiert man entweder Müdigkeit oder aber Verwunderung.

- **Haltung**

Auch mit der Haltung bringen Menschen nonverbal Gefühle zum Ausdruck. Die meisten Menschen setzen solche körpersprachlichen Signale allerdings nicht bewusst ein, sofern sie hier nicht speziell geschult sind. Die Körperhaltung kann einem aufmerksamen Beobachter daher wertvolle Aufschlüsse über die Gefühlslage seines Gegenübers vermitteln. Er erkennt zum Beispiel, ob ihn der andere mag oder nicht. Letzteres ist oft der Fall, wenn sich der andere abwendet und die „kalte Schulter“ zeigt. Oder aber wenn er die Beine übereinander schlägt und das übergeschlagene Bein auf die dem Gegenübersitzenden abgewandte Seite zeigt.

- **Bewegung**

Bei Bewegungen des Körpers gilt dasselbe wie bei der Körperhaltung – sie werden in der Regel unbewusst ausgeführt und verraten daher viel über Sympathieempfindungen gegenüber anderen.

- **Raumverhalten**

Menschen halten in der Regel Distanzzonen zu anderen Personen ein, deren Größe mit Sympathie oder Antipathie gegenüber diesen anderen Personen variiert. Auch dieses Raumverhalten ist somit ein Kanal nonverbaler Kommunikation – die Schaffung von Distanzzonen gibt Auskunft über die Beziehung zwischen Individuen.

Nonverbale Kommunikationsmethoden sind für die Selbstdarstellung eines Menschen enorm wichtig, da verbale Kommunikation dazu wenig geeignet ist: Würde man erzählen wollen, was man für ein toller Kerl ist, wirkt das in den meisten Situationen unsympathisch und kommt nicht gut an. Durch Sprache und Haltung des Körpers allerdings kann man seine Qualitäten signalisieren. Durch Methoden der nonverbalen Kommunikation trägt man sein Selbstbild nach außen, ohne darüber auch nur ein Wort verlieren zu müssen. Und man teilt auch anderen Menschen mit, was man über sie denkt.

„Den guten Draht zu anderen Menschen und deren Sympathie kann man sich schnell verscherzen, wenn man unpassende körpersprachliche Aussagen macht. Wer anderen mit seiner Körpersprache mitteilt, dass er sie für unfähig, langweilig, bedeutungslos, uninteressant, störend oder auch hoffnungslos überlegen hält, kann nicht mit der Akzeptanz seiner Gesprächspartner rechnen“ (Püttjer, 2001, S. 19).

Daher ist es sinnvoll, die Wirkung der Körpersprache auf andere Menschen, aber auch auf sich selbst nicht zu unterschätzen. Gesichtsausdruck und Bewegungen sind ständig sichtbar. Leute, die man kennenlernt, erfassen beides schon, bevor sie einen Blick auf die Visitenkarte werfen können, die man ihnen in die Hand drückt. So ist keineswegs egal, welchen (ersten) Eindruck man aufgrund seiner Körpersprache macht. Vielmehr muss klar sein: Menschen, die mich nicht kennen, machen sich schon im ersten Moment der Begegnung ein Bild von mir.

Dieses Bild ist sehr wichtig; oft kann es auf den Erfolg oder Misserfolg eines Kontakts großen Einfluss haben. Experten reden hier häufig von der „Macht des ersten Eindrucks“ – „Der erste Eindruck, den jemand vermittelt, ist entscheidend dafür, ob Interesse an ihm und den von ihm vertretenen Ansichten, Institutionen oder Firmen entsteht“ (Püttjer, S. 30). Ein gepflegtes Erscheinungsbild mag sicherlich ebenso wichtig sein für den ersten Eindruck; wirklich bedeutsam ist aber, wie man in so einem Moment körperlich in Erscheinung tritt.

Diesbezüglich eine positive Wirkung zu erzielen lässt sich kaum kurzfristig einstudieren, wenn ein wichtiger Termin ansteht. Man muss es langfristig trainieren. Das bedeutet freilich nicht, dass dabei die Natürlichkeit eines Menschen komplett überdeckt werden muss. Es geht dabei vielmehr darum, eine gewisse Routine zu erwerben, die es einem letztlich ermöglicht, sich natürlich zu geben und dabei optimal auf andere Menschen zu wirken. Eine solche Konditionierung ist sinnvoll, da sie nicht nur nach außen, sondern auch nach innen wirkt. Das ist wissenschaftlich erwiesen.

Denn die Haltung des Körpers ist tatsächlich mehr als nur Ausdruck des Selbstempfindens; sie hat sogar großen Einfluss auf die Selbstwahrnehmung. Die Sprache des Körpers besitzt nicht nur Einfluss darauf, wie ein Mensch vor anderen auftritt und wie er von ihnen wahrgenommen wird, sondern auch auf den jeweiligen Menschen selber. Ein Forscherteam der Northwestern University im US-amerikanischen Illinois hat empirisch belegt, dass die Körperhaltung in einem Menschen das positive Gefühl von Dominanz und Stärke massiv beeinflusst.

Die Probanden mussten zunächst einen Fragebogen ausfüllen, angeblich, um ihre Führungsqualitäten einschätzen zu können. Danach teilte man ihnen mit, dass sie, solange sie auf die Ergebnisse warteten, an einem Test mit ergonomischen Stühlen teilnehmen könnten. Eine Hälfte durfte sich in einen bequemen Bürosessel setzen, die andere Hälfte musste mit einem unbequemen kleinen Stuhl Vorlieb nehmen, der beim Sitzen eine zusammengekauerte Körperhaltung bedingte. Nach dem Sitz-Test erhielt eine Hälfte der Probanden die Mitteilung, zu Führungsaufgaben bestimmt zu sein, den anderen wurde eröffnet, dass sie besser für untergeordnete Aufgaben geeignet sei.

Diese Ergebnisse hatten freilich nichts mit der tatsächlichen Auswertung der ausgefüllten Fragebögen zu tun; sie war willkürlich. Tatsächlich war es das Ziel gewesen, die Testpersonen zu konditionieren – indem man gezielt auf ihre Selbstwahrnehmung, aber auch auf ihre Körperhaltung einwirkte. Dass diese enormen Einfluss besitzt, zeigte sich bei der anschließenden Auswertung realer Tests zu Führungsstärke und Durchsetzungsvermögen, die sich anschlossen. Dabei schnitten nicht etwa diejenigen Probanden überdurchschnittlich gut ab, denen man zuvor die Eignung zur Führungskraft bestätigt hatte. Vielmehr überzeugte diese Gruppe, die zuvor auf dem komfortablen Sitzmöbel Platz genommen hatte!

The advertisement features a dark blue background. On the left, a human brain is depicted with a complex internal engine structure, including pistons, valves, and hoses, rendered in a metallic, industrial style. The McKinsey & Company logo is in the top left corner. The main headline 'Start your engines.' is in large, bold, yellow font. Below it, the text 'McKinsey sucht Ingenieure. Nutzen Sie Ihr Potenzial und starten Sie durch.' is in white. At the bottom right, the URL 'Mehr auf mckinsey.de/ingenieure' is displayed in white.

McKinsey&Company

Start your engines.

McKinsey sucht Ingenieure.
Nutzen Sie Ihr Potenzial
und starten Sie durch.

Mehr auf mckinsey.de/ingenieure



Aus diesem Experiment lässt sich etwas lernen: Wer es versteht, Körpersprache einzusetzen, wird andere Menschen von Beginn an zu seinen Gunsten beeinflussen. Das bringt vor allem dann Vorteile, wenn man mit statushöheren Personen interagiert, die anfangs dazu neigen können, ihr statusniedrigeres Gegenüber zu unterschätzen. Aus der Psychologie weiß man, dass dies oft der Fall ist, wenn man sich unter gewissen Vorzeichen – beispielsweise auf verschiedenen Hierarchiestufen – begegnet.

Man könnte sich nun auf den Standpunkt stellen, dies sei egal. Man könnte meinen, dass es keine Rolle spiele, von derart arroganten Zeitgenossen unterschätzt zu werden, da der Fehler ja beim anderen liege. Das würde zutreffen, wenn es da im zwischen menschlichen Bereich nicht ein eigenartiges Phänomen gäbe, das Verhaltenswissenschaftler als „Rosenthal-Effekt“ bezeichnen.

Die Bezeichnung geht auf einen US-amerikanischen Psychologen dieses Namens zurück. Robert Rosenthal führte ein Experiment mit Laborratten durch, die sich durch ein Labyrinth den schnellsten Weg zu einer Futterstelle suchen sollten. Seinen wissenschaftlichen Assistenten suggerierte er, dass die Hälfte der Versuchstiere aufgrund ihrer speziellen Zucht besonders lernfähig sei, die andere Hälfte jedoch nicht. So war die eine Hälfte der Assistenten im Glauben, sie experimentiere mit den intelligenten Ratten, die andere Hälfte glaubte, die forsche mit den weniger cleveren Tieren.

Tatsächlich hatte diese Einschätzung der Tiere Einfluss auf die Forscher, um deren Wahrnehmung es bei diesem Experiment ja eigentlich ging: Die Versuchsleiter mit vermeintlich intelligenten Ratten beurteilten ihre Versuchstiere wesentlich positiver als diejenigen, die mit den vermeintlich weniger intelligenten Ratten arbeiteten. Das zeigt, dass man in der Beurteilung durch andere von vorneherein schlechter weg kommen kann, als man es verdient.

Unzutreffenden Einschätzungen, die auf einem Vorurteil oder einer Fehleinschätzung beruhen, begrenzen den eigenen Erfolg – weil Menschen dazu neigen, andere Menschen „in eine Schublade zu stecken“ – sie also klischeehaft zu beurteilen – sollte man von Anfang an darauf bedacht sein, in der richtigen Schublade zu landen. Der Rosenthal-Effekt greift natürlich nicht nur im Labor, sondern in jedem Lebensbereich.

Professor Rosenthal wies auch nach, dass Lehrer ihre Erwartungen an Schüler einer neuen Klasse an deren bisherigen Leistungen ausrichten: Wer mit besten Noten antritt, zieht daraus Vorteile, weil ihn der Lehrer unterbewusst als begabt einstuft. Rosenthal belegte das, indem solche „Hochbegabten“ nach dem Zufallsprinzip ausgewählt und ihre Bewertungen mit den Bewertungen anderer Schüler verglichen wurden, die der Lehrer als weniger leistungsfähig einschätzte.

Für Studierende oder Angestellte mit Ambitionen bedeutet dies: möglichst rasch raus aus der Schublade, sonst läuft man Gefahr, unter Wert beurteilt zu werden. Am besten lässt sich eine nachteilige Einordnung durch überzeugende nonverbale Kommunikation vermeiden, die von Anderen positiv wahrgenommen wird und den Eindruck fördert, die augenscheinliche Selbstsicherheit der betreffende Person müsse ihre Ursachen in ihren Fähigkeiten haben.

Um hier zu überzeugen, sollten Sie in der Interaktion mit Gesprächspartnern auf folgende Körpersignale achten, die ein Mensch aussendet:

a) Mimik

- **Stirn und Nase**

Die Stirn in Falten zu legen ist ein Signal, das man durchaus hin und wieder in einem Gespräch aussenden sollte, denn es zeigt, dass man einen Dialog ernsthaft führt und sich dabei geistig anstrengt, indem man sich Dinge, die der andere sagt, bildhaft vorzustellen versucht. Naserümpfen sollte man in einem harmonischen Gespräch tunlichst vermeiden, denn es drückt Unzufriedenheit (mit dem anderen) aus. Wenn dieser seinen Blick lange abwendet, will er die Kommunikation abbrechen.

- **Augen**

Geöffnete Augen, die direkt auf den anderen gerichtet sind und seinem Blick standhalten, zeigen Interesse. Wandert der Blick hingegen nach oben, kann dies Verachtung ausdrücken, wandert er nach unten, wird es in der Regel als Unterwürfigkeit oder Schuldbewusstsein interpretiert. Indem man Blickkontakt vermeidet, drückt man dem Gesprächspartner gegenüber Verärgerung aus oder zumindest, dass man mit ihm nicht übereinstimmt. Wer die Augenbrauen nach oben zieht, zeigt sich überrascht. Indem man gleichzeitig den Kopf leicht anhebt, drückt man Missbilligung aus. Um einen Menschen zu erniedrigen, kann man den Blick länger starr auf ihn richten, als es die Höflichkeit gebietet – ihn also anstarren. Das sollte man daher unbedingt vermeiden.

- **Mund**

Mund und Lippen verraten mehr als nur den Inhalt der Worte, die dort herauskommen. Wer die Lippen aufeinanderpresst, zeigt Verstimmung und Verschlussenheit; nun ist er schwer zugänglich für gute Argumente. Ein weit geöffneter Mund hingegen zeigt Überraschung, lässt womöglich auch den Rückschluss zu, dass man sich überfordert fühlt. Ein echtes Lächeln

b) Gestik

- **Aufrechte Haltung**

Aufrecht gehen, stehen und sitzen ist ein sehr wichtiger Teil unserer Körpersprache. Wer sich aufrecht hält, wirkt sicher und stark. Denn man macht sich auf diese Weise groß. Nimmt man auf einem Stuhl Platz, sollte man die gesamte Sitzfläche belegen und nicht nur die vordere Kante benutzen. So entwickelt man Stabilität, die das eigene sichere Auftreten begünstigt.

- **Gang**

Wer angemessen schnell geht, signalisiert eine gewisse Strebsamkeit und Zielorientierung. Das zeugt von Energie.

- **Händedruck**

Viele Menschen achten auf den Händedruck des anderen. Er sollte kräftig sein, aber nicht übertrieben fest. So signalisiert man dem anderen, dass man zupacken kann und über Tatkraft verfügt.

- **Blick**

Es ist enorm wichtig, den Blick des anderen zu suchen und zu halten. Wer das lässt, zeigt dem anderen, dass er sich in dessen Gegenwart unsicher oder unwohl fühlt. Das lässt eine innere Distanz entstehen, was sich nachteilig auswirkt.

- **Sprache**

In ungewohnten Situationen, sei es nun in einer Prüfung oder in einem Bewerbungsgespräch, will man zeigen, was man drauf hat. Das führt zu einem häufigen Fehler: zu schnellem Sprechen. Man sollte daher bewusst darauf achten, ruhig und mit kräftiger Stimme zu sprechen. Dabei sinkt auch die Gefahr, sich oft zu verhaspeln oder nicht die passenden Worte zu finden.

- **Gestik der Hände**

Wohin mit den Händen? Bei innerer Anspannung können sie einem viele Streiche spielen. Mancher würde sie am liebsten in die Taschen stecken, um sie unter Kontrolle zu haben. Das sollte man natürlich lassen! – Sie gehören auf den Tisch. Dabei ist es ratsam, die Finger ruhig zu halten und diese nicht etwa damit zu beschäftigen, an Ringen, Uhr oder Manschettenknöpfen herumzuspielen. Auch mit den Fingern auf dem Tisch zu trommeln ist ein Tabu, da man damit Langeweile oder Ungeduld zeigt. Wenn man keine Tischplatte vor sich hat, ist es am besten, die Hände einfach ganz entspannt auf die Oberschenkel zu legen oder aber – falls vorhanden – auf die Armlehnen des Stuhls, auf dem man sitzt. Vorsicht: Die Hände dabei nicht an der Hose „abwischen“. Das lässt nämlich erkennen, dass man unter Stress steht. Es gilt außerdem darauf zu achten, dass man sich mit den Händen nicht zuviel im Gesicht berührt – solche Gesten zeugen von Verunsicherung und werden oft sogar als „Unehrllichkeit“ interpretiert. Missbehagen kommt auch zum Ausdruck, wenn man sich mit der Hand am Nacken oder am Hals berührt. Das sind Beruhigungsgesten. Positive Gesten hingegen sind offene, nach oben gewandte Handflächen, mit denen man Vertrauen signalisiert, sowie die Pyramidenhaltung mit aneinandergelegten Fingerkuppen: Sie signalisiert, dass man sich dem Anderen explizit zuwendet und nach Berührungspunkten sucht. Keinesfalls sollte man die Hände hinter dem Rücken oder unter dem Tisch verbergen. Dies suggeriert, dass man seine Absichten nicht offenlegen will. Wenn man ein Gespräch gut im Griff zu haben glaubt, kann man auch Gesten des Wohlgefühls zeigen. Wie etwa das angedeutete Aneinanderreiben der Handinnenflächen. Vorsicht: Solche Gesten können leicht negativ aufgefasst werden, wenn sie demonstrativ ausgeführt werden.



Abb. 1 Zeichen von Nervosität:
Mit den Handflächen wird über die Hose gewischt.



Abb. 2 Der Griff in den Nacken zeigt Verunsicherung.

IELTS™ **UNIVERSITY OF CAMBRIDGE** **TOEFL iBT**

**GEWINNE EINEN
SPRACHKURS IN MIAMI MIT
EXAMENSVORBEREITUNG**

Bereite Dich mit EF Sprachreisen auf ein international anerkanntes Sprachzertifikat wie TOEFL, Cambridge oder IELTS vor.

www.ef.com/bookboon

JETZT TEILNEHMEN!

EducationFirst

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more



Abb. 3 Die Hände sind unter dem Tisch verborgen – das signalisiert Unsicherheit.



Abb. 4 Wischbewegungen durchs Gesicht zeigen die Anspannung.



Abb. 5 Der Griff an den Hals bezeugt Unbehagen.



Abb. 6 Ein Indiz für Verunsicherung ist die Berührung der Nase.

Positive Gedanken macht man deutlich, indem man die Finger ineinander verschränkt und die Daumen beider Hände, die locker auf der Tischplatte liegen, nach oben zeigen. Wenn es hingegen nicht so gut läuft, und wir uns unsicher fühlen, neigen wir zu verräterischen Handgesten: Wir verstecken zum Beispiel gerne unsere Daumen hinter verschränkten Händen. Gerade in Verhandlungen oder bei Präsentationen ist dieses oft unbewusste Verschwinden der Daumen zu beobachten ebenso wie die nach oben gerichteten Daumen, wenn man mit den Gesprächen zufrieden ist.



Abb. 7 Offenheit: Die Handflächen zeigen auf der Tischplatte nach oben.



Abb. 8 Positive Gedanken: Die Daumen zeigen nach oben.

**START UP – MEHR ALS EIN
TRAINEE-PROGRAMM.
JETZT BEWERBEN!**

42

Die Antwort auf fast alles.
 Antworten auf Ihre Karrierefragen finden
 Sie hier: www.telekom.com/absolventen

Jetzt bewerben!

ERLEBEN, WAS VERBINDET.



- **Gestik der Arme**

Das Wichtigste: Verschränkt man die Arme vor dem Körper, macht man dicht. Das ist eine Defensivposition, die andere Menschen abschreckt. Man spricht hier auch von der „Armbarriere“. Sie drückt den inneren Abstand aus, den man zu anderen einhalten will und lässt auch Unwohlsein, Misstrauen und andere negative Emotionen schließen, die man für den Gesprächspartner hegt. Im besten Fall wird solch eine Gestik noch als Ausdruck von Unsicherheit interpretiert. Wenn man seine Oberarme hingegen vom Körper abhebt – oft um eindrucksvolle Gesten zu machen – signalisiert man damit große Offenheit und Vertrauen. So gestikulieren häufig Politiker, wenn sie große Überzeugungskraft entfalten wollen. Man sollte mit diesem Stilmittel allerdings sehr sparsam umgehen, da das eigene Verhalten sonst sehr leicht übertrieben wirken kann. Dies entspricht vor allem dem Verständnis in Mitteleuropa, während Südländer in ihrer Tradition eher zu größerem Gestenreichtum neigen. Eine häufig zu beobachtende Geste ist es, wenn Menschen ihre Arme in die Hüfte stemmen. Sie machen damit deutlich: „Ich habe hier das Sagen!“ Weitere Dominanzgesten sind das stehende sich Abstützen auf einer Tischplatte und im Sitzen hinter dem Kopf verschränkte Arme.

- **Gestik der Beine und der Füße**

Analog zur „Armbarriere“ gibt es übrigens auch eine „Beinbarriere“: Überkreuzt man sitzend die Beine, so zeigt man damit demonstrativ sein Bedürfnis nach Abstand zum Anderen. Im Sitzen sollte man auf den Stand seiner Füße achten. Die Füße gelten nämlich als die „ehrlichsten“ Körperteile – sie hat man häufig am wenigsten gut unter Kontrolle. Man sollte sie nicht um die Stuhlbeine haken, da dies Unsicherheit sichtbar macht. Wer die Beine eng aneinander schmiegt, macht sich unbewusst kleiner, als er ist. Das kann bedeuten, dass er nicht auffallen oder unbedingt als sehr korrekt wahrgenommen werden will. Souverän wirkt es dagegen, die Beine übereinander zu schlagen. Dabei empfiehlt es sich, unbedingt auf den frei hängenden Fuß zu achten, weil dies der Gesprächspartner auch tun und interpretieren könnte. Hier gilt: Wer den Fuß kreisen lässt, umkreist das, worum es im Gespräch eigentlich geht. Wer mit den Füßen wippt, der freut sich. Wer den Fuß hochstellt, lässt erhöhte Anspannung erkennen. Wer den Fuß hingegen im Stehen anhebt, zeigt damit eine positive Grundstimmung an. Unterhält man sich im Stehen, so gilt als ideale Beinhaltung zwischen breitbeinig und eng. Das Körpergewicht ist auf beide Füße gleichmäßig verteilt. So signalisiert man, dass man fest im Leben steht. Wer die Beine leicht spreizt, macht damit deutlich, dass er seinen Standpunkt behaupten will. Experten schauen außerdem auf die Fußposition des stehenden Menschen. Volle Aufmerksamkeit wird dem Gegenüber zuteil, wenn man ihm beide Fußspitzen zuwendet. Wenn ein Fuß nicht zum Gegenüber, sondern in eine andere Richtung zeigt, ist dies ein Zeichen dafür, dass die Person in genau diese Richtung gehen will. Das lässt auf die tatsächlichen Absichten des Betreffenden rückschließen.

- **Gestik der Schultern und des Oberkörpers**

Gerade Schultern sind wichtig. Sie zeigen, dass man stark und belastbar ist. Hängende Schultern vermitteln den Eindruck, man leide unter einer Last, die man zu tragen hat. Wer die Schulter hochzieht, vermittelt den Eindruck, er wolle seinen Kopf schützen – das wirkt ängstlich. So jemandem traut man eher wenig zu. Neigt man den Oberkörper leicht nach vorne, deutet dies auf Annäherung und Interesse hin. Wer ihn zurückneigt, signalisiert auf Rückzug oder Desinteresse. Damit zeigen Menschen, dass sie anderer Meinung sind als der andere. In Konfliktsituationen wird diese Reaktion von Konfliktpartnern oft bewusst dadurch verstärkt, dass sie mehrere Schritte vor dem Kontrahenten zurückweichen, um Distanz zu schaffen. Den Oberkörper abwenden, dem Gegenüber aber das Gesicht zuwenden deutet von gleichzeitigem Interesse und Missachtung. Dieses Körpersprache-Signal sollte man vermeiden.

Natürlich ist es nicht nur von Vorteil, körpersprachliche Signale richtig aussenden zu können. Auch demjenigen, der sie bei anderen Menschen richtig zu erkennen und zu interpretieren weiß, erschließen sich daraus Vorteile. Das fängt schon damit an, dass man an Gesten und Mimik gleich erkennt, in welcher Stimmung sich der Chef befindet, wenn man zu ihm gerufen wird. Und natürlich können geübte Analytiker in anderen Menschen lesen wie in einem offenen Buch, wenn sie ihm gegenüber sitzen und seine nonverbale Kommunikation zu deuten wissen. Das kann gerade bei Verhandlungen enorme Vorteile bringen, weil man sich dann nicht blaffen lässt.

Tatsächlich ist die Ebene der nonverbalen Kommunikation auch dann enorm wichtig, wenn es darum geht, den Dingen auf den Grund zu gehen: Körpersprache lügt nie. Unser Verhalten ist reaktiv. Das heißt, wir überlegen nicht, wie wir uns bewegen. Vielmehr spiegeln sich positive und negative Emotionen in unserem Verhalten wieder. Diesen Umstand machen sich natürlich auch Personalern zu Nutzen, da sie durch die Analyse der Körpersprache Erkenntnisse über einen Bewerber erhalten, die ihnen dieser nicht unbedingt verraten möchte. Umgekehrt kann man auf diese Fachleute mit geschultem Auge einen guten Eindruck machen, wenn man mit den Grundzügen nonverbaler Kommunikation vertraut ist und sich danach verhält.

2.3.3 Verbale Kommunikation

Verbale Kommunikation spielt in unserem Zusammenleben eine außergewöhnlich wichtige Rolle. Der Begriff umfasst alle Interaktionen, die den Informationsaustausch über das Medium Sprache beinhalten. Sie basiert auf der Auswahl der Worte, die wir benutzen, um damit konkrete wie auch abstrakte Sachverhalte zu beschreiben. Wer schreibt kommuniziert ebenso verbal wie derjenige, der spricht.

Diese interaktiven Prozesse des einander Schreibens und des miteinander Sprechens sind alltäglich, unterliegen allerdings in unterschiedlichen Situationen auch unterschiedlichen Anforderungen. Im beruflichen Kontext erreicht die verbale Kommunikation streckenweise ein überaus hohes Niveau, da sie häufig auf der Basis psychologischer Strategien dazu eingesetzt wird, um andere zu überzeugen und um sich durchzusetzen. Dazu bedient sich der Kommunikator gewisser Mittel und Methoden.

Grundsätzlich läuft ein kommunikativer Prozess zwischen einem Sender und einem Empfänger ab. Übermittelt wird dabei eine Nachricht. Dieser Prozess verläuft dann ideal, wenn der Empfänger versteht, was der Sender meint. Gerade das ist beim Sprechen allerdings nicht immer gewährleistet, weil Botschaften oft nicht eindeutig formuliert und artikuliert werden. Was bedeutet, dass sie der Empfänger interpretieren muss.

Erschwerend hinzu kommt, dass die Inhalte der gesprochenen Botschaft, also Worte und Sätze, häufig von äußeren Umständen bestimmt oder von körpersprachlichen Botschaften überlagert werden. Auch Sprachmelodie, Tonfall, Betonung und Artikulation des Senders lassen Spielraum für die rationale Verarbeitung einer Botschaft. Diese Faktoren, die auf die begriffliche Bedeutung Einfluss gewinnen können, werden unter dem Oberbegriff „paraverbale Kommunikation“ zusammengefasst.

Bedeutung bei der verbalen Kommunikation gewinnt auch der Sprachstil eines Menschen, der häufig von der geographischen oder auch ethnischen Herkunft des Sprechers geprägt wird. In ihrem Sprachstil unterscheiden sie sich vor allem darin, ob sie wortreich oder wortkarg sprechen, und ob sie eine nüchterne, prägnante Sprache einem bildhaften und mehrdeutigen Stil vorziehen.



Machen Sie die Zukunft sichtbar

Kleine Chips, große Wirkung: Heute schon sorgt in rund der Hälfte aller Pässe und Ausweise weltweit ein Infineon Sicherheitscontroller für den Schutz ihrer Daten. Gleichzeitig sind unsere Halbleiterlösungen der Schlüssel zur Sicherheit von übermorgen. So machen wir die Zukunft sichtbar.

Was wir dafür brauchen? Ihre Leidenschaft, Kompetenz und frische Ideen. Kommen Sie zu uns ins Team! Freuen Sie sich auf Raum für Kreativität und Praxiserfahrung mit neuester Technologie. Egal ob Praktikum, Studienjob oder Abschlussarbeit: Bei uns nehmen Sie Ihre Zukunft in die Hand.

Für Studierende und Absolventen (w/m):

- › Ingenieurwissenschaften
- › Naturwissenschaften
- › Informatik
- › Wirtschaftswissenschaften



www.infineon.com/karriere



charta der vielfalt



Diese Herkunft entscheidet bisweilen auch über die Interpretationsweise paraverbalen Signale. So bedeutet beispielsweise ein Kopfnicken Mitteleuropa „Ja“, während man in südeuropäischen Ländern, etwa in Griechenland oder in der Türkei, mit dieser Geste verneint. In der Mehrzahl der westeuropäischen Gesellschaften zeigt man mit dem nach oben gereckten Daumen seine Anerkennung, während dies in anderen Regionen als Abwertung verstanden wird.

Auf verbaler Ebene lassen sich solche Missverständnisse vermeiden, wenn Klarheit und Wahrheit die gesendete Botschaft kennzeichnen. Dabei ist das gesprochene oder auch das geschriebene Wort nicht nur in der Lage, anderen Menschen etwas mitzuteilen. Es kann, richtig eingesetzt, auch dazu dienen, erfolgreich auf deren Meinungen und Einstellungen einzuwirken. Schon die Auffassung von Dingen und Sachverhalten ist sprachlich strukturiert; Gedanken, die sich ein Mensch zu etwas macht, strukturiert er in Worten und Sätzen. Die Sprache ist damit das Medium seines Denkens, was wiederum bedingt, dass sie darauf Einfluss ausüben kann.

Will heißen: Wer es versteht, Sprache wirken zu lassen, beeinflusst dadurch nachhaltig die Denkweise Anderer und zieht daraus seine Vorteile. So spricht man häufig von der „Macht des Wortes“, dem nicht nur in geschriebener Form, vermittelt über Massenmedien, hohe Persuaskivkraft inne wohnt. In monologischer Kommunikation wissen Politiker am Rednerpult mit Worten ebenso zu überzeugen wie Kaufleute, Debattenredner oder Unterhändler im Dialog miteinander.

2.3.3.1 Rhetorik

In Studium und Beruf erlebt man zwei verschiedene Situationen, in denen es überaus vorteilhaft ist, sich gut ausdrücken zu können: Wenn man vor anderen spricht, oder aber wenn man mit anderen spricht. Vortragssituationen unterscheiden sich deutlich von Gesprächen, Debatten, Diskussionen oder Verhandlungen. Hier hat man keine Gesprächspartner, sondern hält einen Monolog vor einem Auditorium, das sich voll darauf konzentrieren kann, was man wie vorbringt. Das führt automatisch dazu, dass die Erwartungen an die Redekunst des Vortragenden steigen. In einem Dialog, wo Interaktion zwischen den Kommunizierenden stattfindet, sind fraglos andere Qualitäten und Strategien gefordert als hinter einem Rednerpult.

Im Lateinischen heißt es: *Poeta nascitur, orator fit* – „Der Dichter wird geboren, der Redner wird gemacht“. Was sinngemäß bedeutet, dass jeder, der sich mit der Materie auseinandersetzt und sich übt, ein brauchbarer Redner werden kann. Ein erster Schritt zum guten Redner besteht darin, dass man sich zunächst einmal klar macht, was ein Redner überhaupt bezweckt: Er will andere von seinen Ansichten beziehungsweise von seinen Absichten überzeugen.

Die Kunst, dies zu schaffen, pflegten schon die alten Griechen. Von ihnen stammt auch der Begriff „Rhetorik“, was soviel wie „Redekunst“ bedeutet. Die persuasive Wirkung des Gesagten auf die Zuhörer eines Redners sind dessen Erfolgsmaßstab.

Das System der klassischen Redekunst kennt fünf Schritte, die ein Redner beherrschen muss:

- Argumente finden
- den Vortrag gliedern
- den Vortrag sprachlich gestalten
- die Rede auswendig lernen, um sie später frei vortragen zu können
- beim Vortrag stimmliche, mimische und gestische Stilmittel einsetzen, um die Wirkung der Worte damit zu verstärken

Dabei sollte der Redner seine Zuhörer:

- belehren
- unterhalten
- bewegen
- überzeugen

Cicero zufolge, dem berühmtesten Redner der Antike, verfolgt der Redner drei strategische Ziele:

- probare (die Zuhörer mit Sachargumenten überzeugen)
- conciliare (die Sympathien der Zuhörer gewinnen)
- movere (die Emotionen der Zuhörer erregen)

Diese Ideale zu erfüllen ist nicht immer ganz leicht, zumal eine gute Rede nicht einstudiert, sondern möglichst natürlich wirken sollte. Schon Aristoteles formulierte den Anspruch, dass einem guten Vortrag nicht anzumerken sein sollte, dass lange an ihm gefeilt wurde – die Rede müsse „nicht als verfertigt, sondern als natürlich erscheinen“. Was nun aber nicht heißen soll, dass man einen überzeugenden Vortrag einfach aus dem Ärmel schütteln kann. Kein Redner, und sei er noch so talentiert im Vortrag an sich, kann überzeugen, wenn er sich nicht gewissenhaft auf seine Rede vorbereitet hat.

Das ist der Fall, wenn man die Materie gut beherrscht, die referiert wird. Je intensiver man sich mit einem Thema beschäftigt hat, desto leichter fällt es, darüber zu reden. Das gilt besonders dann, wenn eine Rede frei gehalten werden soll – also ohne Manuskript oder Stichwortzettel. Ohne diese Hilfsmittel vor ein Auditorium zu treten ist durchaus möglich, wenn man ein Experte ist, doch läuft man stets Gefahr, den roten Faden zu verlieren oder aber seine Zuhörer mit Gedankensprüngen, denen diese nicht zu folgen vermögen, abzuhängen.

Selbst routinierte Manager und andere routinierte Redner treten daher nie ohne Redeentwurf vor ihr Publikum. „Obwohl ich wahrscheinlich zwei Stunden lang improvisieren könnte, benutze ich immer ein Manuskript“, wird der frühere Chrysler-Chef Lee Iacocca in diesem Zusammenhang gerne zitiert. Was nicht weiter verwundert, weil wichtige Leute aus dem Top-Management zum einen keine Zeit haben, ihre Reden selber zu schreiben und erst recht nicht, sie auswendig zu lernen.

So ist es überhaupt kein Manko, mit einem Redemanuskript vor ein Publikum zu treten, das die Leute als solches identifizieren können. Sogar Fernsehmoderatoren benutzen mitunter „Spickzettel“, so genannte Moderationskarten. Oder aber sie nutzen einen Teleprompter, vom dem sie – für den Fernsehzuschauer nicht sichtbar – ihren Text ablesen können. Da ein Redner, sei es nun beim Referat in der Hochschule oder aber beim Fachkongress, zu dem ihn sein Arbeitgeber abgeordnet hat, darüber nicht verfügt, ist er mit einem oder mehreren Stichwortzetteln meist gut bedient.

Von dieser Vorlage liest man die Rede freilich nicht im Wortlaut ab. Den Stichwortzettel setzt man vielmehr wie einen „Spickzettel“ in der Schule ein – das ist beim Reden ja nicht verboten wie bei Klassenarbeiten oder Klausuren. Bei längeren Wortbeiträgen ist ein solcher Zettel eine hilfreiche Stütze, die uns hilft, Zahlen, Fakten und Detailangaben richtig wiederzugeben.

Wo man in der Schule den Spickzettel noch aus gutem Grund vor den Blicken des Lehrers verborgen hat, darf man sich diese Mühe als Redner ersparen; das Hilfsmittel in der Hand zu halten ist durchaus opportun. Und es kann zudem bei einer Präsentation im Stehen hilfreich sein; vor allem bei Personen, die nicht gelernt haben, die Hände beim Start in der richtigen Haltung zu positionieren. Was freilich nicht heißen soll, dass man die Arbeit mit dem Zettel überbetonen sollte.

SIEMENS

EIGENVERANTWORTUNG
KREATIVE TEAMPLAYER
NEUGIERDE
OFFENHEIT
INNOVATION ERFINDERGEIST
ENGAGEMENT
PERSPEKTIVEN CHANCEN
ENTSCLOSSENHEIT
WELTWEITE MÖGLICHKEITEN
WORK-LIFE-BALANCE

Verwirklichen, worauf es ankommt –
mit einer Karriere bei Siemens.

siemens.de/karriere



So erstellt man einen Stichwortzettel:

- maximal postkartengroße Karten benutzen, keine A4-Blätter
- Pastellfarbenedes Papier fällt weniger auf, kein strahlend weißes Papier
- Zettel selber schreiben oder zeichnen
- große Schrift, große Zeichen (ideale Schriftgröße: 18 Punkt)
- nur einseitig beschreiben
- entweder mit dem PC ausdrucken oder Filzstift benutzen
- übersichtliche Darstellung
- bei mehreren Karten diese unbedingt nummerieren

Solche Vorbereitungen sind schnell getroffen. Mehr Mühe erfordert da schon die strategische Vorbereitung eines Auftritts. Obwohl man als Redner einen Monolog hält, darf man das Publikum nie außer acht lassen. Es ist keine gleichgültige Masse, die einen Vortrag so ohne weiteres über sich ergehen lässt. Ein Auditorium besteht aus Individuen, die das Gesagte reflektieren und darauf reagieren. Insofern erlebt ein Redner doch zwangsläufig eine Interaktion mit jenen, zu denen er spricht.

Er muss mit Reaktionen der Zuhörer rechnen. Solange diese positiv ausfallen, ist das kein Problem. Kommt es aber zu negativen Reaktionen, so stellt dies in der Regel den Erfolg des Redners in Frage. Sein Ziel zu erreichen, Menschen zu überzeugen, wird dadurch enorm erschwert. Am einfachsten geht man diesem Risiko aus dem Weg, indem man den Nerv des Publikums trifft und ohne lange auszuschweifen auf den Punkt kommt. Sehr viel leichter wird dies alles, wenn ein Redner es versteht, von Beginn an auf das Publikum einzugehen und es auf seine Seite zu ziehen.

Das schafft man am ehesten, wenn man es nicht nur rational anspricht, sondern emotional und deshalb folgende strategische Erfolgsfaktoren beherzigt:

- **Sympathie erzeugen**

Wir lassen uns eher von Menschen beeinflussen und überzeugen, die uns sympathisch sind. Das belegen auch Studien, die besagen, dass sich der Faktor „Sympathie“ für den Verkäufer doppelt so stark auf die Kaufentscheidung auswirkt wie die Eigenschaften des gekauften Produkts

- **Übereinstimmungen herstellen**

Ein guter Redner ist stets bemüht, seine Zuhörer „ins Boot zu holen“. Die Leute freuen sich, wenn sie entdecken, dass andere ihre Überzeugungen und Vorlieben teilen: Hobbys, Familie oder sportliche Vorlieben. Mit einem Redner, mit dem man in einigen Dingen übereinstimmt, kann man sich leicht identifizieren und auch Dinge, in denen man mit ihm nun eben nicht übereinstimmt, ganz sicher leichter akzeptieren.

- **Wir-Gefühl erzeugen**

Wer die ganze Zeit „ich“ sagt, lässt sein Publikum außen vor und isoliert sich. Besser ist es, wenn es passt, „ich“ durch „wir“ zu ersetzen.

- **Zuhörer loben**

Jemanden zu loben heißt, ihn sich gewogen zu machen. Anerkennung für einen anderen ist ein starker Sympathiefaktor. Positive Bemerkungen über das Publikum bringen also immer Zuneigung und Zustimmung.

Damit allein ist es freilich nicht getan.

Der Schulterschluss mit dem Publikum kann freilich nur gelingen, wenn eine substanziell hochwertige Rede folgt. Die Verpackung ist hier ganz wichtig – der Inhalt aber auch. Um einen solchen Vortrag zu erarbeiten, gehen wir in folgenden Schritten vor:

1. **Ziel definieren**

Welches Ziel wollen Sie mit Ihrer Rede erreichen? – Wie setzt sich ihre Zielgruppe – also Ihr Publikum – zusammen und wie „tickt“ diese Zielgruppe? Steht die Information im Vordergrund? Soll jemand geehrt oder gewürdigt werden? Oder geht es darum, die Zuhörer zu etwas Bestimmtem zu motivieren?

2. **Thema definieren**

Geben Sie Ihrem Vortrag ein Profil, indem sie ihn thematisch abgrenzen. Das Thema ist Ihr Leitsatz. Es hilft Ihnen, auf den Punkt zu kommen und nicht „drumherum“ zu reden oder abzuschweifen. Das Thema sollte nicht zu weit gefasst und für die Zuhörer plastisch aufgearbeitet werden.

3. **Informationen sammeln**

Um Ihre Ausführungen zu fundieren und Ihre Standpunkte deutlich zu definieren, benötigen Sie Faktenwissen. Suchen Sie sich Informationen in Printmedien, Onlinemedien und Fachbüchern sowie bei Experten oder bei Kollegen. Achten Sie aber darauf, dass Sie Ihr Publikum nicht mit zu vielen Zahlen und Daten überfordern – beschränken Sie sich daher auf die wesentlichen Informationen.

4. Gliederung erstellen

Nachdem Sie den Stoff zusammengetragen haben, den Sie in Ihrer Rede verarbeiten wollen, müssen Sie ihn strukturieren. Zum Beispiel so (Klassischer Fünfsatz, siehe auch weiter hinten „Argumentation“):

- Begrüßung
- Thema
- These
- Begründung
- Fazit
- Aufforderung

Alternativ kommt auch andere Gliederungen in Frage:

- z.B. Problemlösungsformel: Problem
- Ursache
- Ziel
- Lösungsvorschlag
- Aufforderung

z.B. Pro-Kontra-Formel:



Jonas von Malottki Finance Accounting IT Solutions, Deutschland (Stuttgart)
Hortense Denise Kirby HR Business Partner, USA (Dallas/Fort Worth)
Yu Chang Engineering Support Office, China (Peking)

Fünf Kontinente. Jede Menge Platz zur persönlichen Entfaltung. Das sind wir.

Hier geht es für Sie weiter: www.career.daimler.com

DAIMLER

Die Daimler AG ist eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt. Zum Markenportfolio gehören Mercedes-Benz, smart, Freightliner, Western Star, BharatBenz, Fuso, Setra, Thomas Built Buses sowie die Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial und Truck Financial.



- Thema
- Gegenposition
- eigene Position
- Fazit
- Aufforderung

1. Rede formulieren

Damit eine Rede authentisch wirkt, sollte sie der üblichen Wortwahl eines Redners angepasst werden, aber auch dem Niveau des Publikums. Wichtig sind kurze Sätze mit klarer Aussage. Ebenso wichtig ist es, Inhalte linear aufzubauen, damit der Zuhörer folgen kann. Greifen Sie immer wieder Ihren Kerngedanken (Thema) auf.

2. Rede vortragen

Setzen Sie Mimik und Gestik behutsam ein. Zu viel Bewegung wirkt schnell negativ. Sprechen Sie langsam, deutlich und anschaulich. Gönnen Sie den Zuhörern dabei hin und wieder gedankliche Pausen, sorgen Sie aber dennoch für einen flüssigen Vortrag. Achten Sie auf Reaktionen aus dem Publikum und reagieren Sie gegebenenfalls darauf. Bei Redepannen wie Versprechern bleiben Sie am besten gelassen – und lachen gegebenenfalls mit. Das macht Sie menschlich.

Eine Rede einwandfrei vorzubereiten, auszuarbeiten und vorzutragen mag zwar eine anspruchsvolle Aufgabe darstellen. Letztendlich sind dies aber „handwerkliche“ Tätigkeiten eines Redners oder Redenschreibers. Darüber hinaus geht der Einsatz strategisch-taktischer Mittel, die einem Vortrag erst die Überzeugungskraft verleihen, die Menschen dazu bringt, ihren Standpunkt aufzugeben und sich dem Redner anzuschließen.

Hier kommen die Stilmittel der Rhetorik ins Spiel, die man benutzt, um den eigenen Standpunkt aufzuwerten und gleichzeitig den gegnerischen Standpunkt abzuwerten. Das geschieht auch, indem man entweder beredt verschweigt oder aber ganz gezielt übertreibt. Ein Redner muss hier ähnlich vorgehen wie ein Verkäufer: Der Zweck heiligt die Mittel; entscheidend ist es, seine Ziele zu erreichen. Objektive Analytik ist eher nicht gefragt, wenn es darum geht, Menschen mitzureißen.

Den eigenen Standpunkt wertet man auf, indem man

- günstige Aspekte hervorhebt, ungünstige abschwächt oder verschweigt
- eigene Argumente gezielt mit positiven Begriffen verknüpft
- eigene Fehler oder Fehlleistungen weglässt oder höheren Umständen zuschreibt
- eigene Argumente außerhalb jeder Diskussion stellt
- den eigenen Standpunkt positiv verallgemeinert
- eigene Verdienste in ihrer Bedeutung gezielt überhöht

Den gegnerischen Standpunkt wertet man ab, indem man

- ungünstige Aspekte hervorhebt, günstige abschwächt oder verschweigt
- gegnerische Akteure gezielt abwertet
- gegnerische Argumente gezielt mit positiven Begriffen verknüpft
- Fehler des Gegners über Gebühr vergrößert
- gegnerische Argumente absurd verzerrt
- dem Gegner Erfolge abspricht

Geübte Redner haben eine gut gefüllte Trickkiste, in der sich allerlei sprachliche Techniken finden, die man einsetzen kann, um Zuhörer zu aktivieren und sie mitzureißen. Diese „Tricks“ bezeichnen wir als rhetorische Figuren. Die wichtigsten, die man leicht anwenden kann, finden Sie hier im Überblick kurz erklärt:

- **Die rhetorische Frage**

Der Redner stellt aus seinem Vortrag heraus eine Frage. Darauf erwartet er allerdings gar keine Antwort von seinem Publikum. Er unterbricht damit vielmehr seinen Vortrag, um dank des gezielten Bruchs Aufmerksamkeit zu erregen und die zuvor getroffenen Aussagen zu verstärken. Mit der Frage drückt er seine Meinung aus. Dabei geht er davon aus, dass die Zuhörer seinen Standpunkt kennen und teilen.

Beispiel: „Ist er nicht ein guter Mann?“ (Aussage: Er ist ein guter Mann).

- **Die Metapher**

Das Erzählte wird bildhaft veranschaulicht, indem es mit etwas Bekanntem verglichen wird. Mit diesem Vergleich geht in der Regel eine Auf- oder Abwertung einher.

Beispiel: „Sie rennt wie eine Gazelle.“ (Eine Läuferin bewegt sich schnell und elegant vorwärts).

- **Die Synekdoche**

Hier wird gezielt das Pars-pro-toto-Prinzip angewendet, wobei ein Teil für das Ganze steht. Auch dies führt zu mehr Anschaulichkeit.

Beispiel: „Solange du deine Füße noch unter meinen Tisch stellst...“ (Die Füße werde hier stellvertretend für den gesamten Körper genannt, an dem sie natürlich auch weiterhin verbleiben).

- **Die Hyperbel**

Hier übertreibt der Redner einen Sachverhalt ganz gezielt, um Aufmerksamkeit sowie einen Erinnerungseffekt zu erzielen.

Beispiel: „Diese Frau hat ein Herz aus Stein.“ (Gibt es ja nicht, macht aber Eindruck).

- Die Ellipse

Dieses sprachliches Stilmittel greift durch die Auslassung von Wörtern oder Satzteilen. Dabei werden grammatikalisch „unvollständige“ Sätze gebildet, was die Zuhörer aufhorchen lässt. Oft werden solche Formulierungen, die trotz ihrer Lückenhaftigkeit Sinn ergeben, zu geflügelten Worten.

Beispiel: „[Das] Ende [ist] gut, alles [ist] gut!“

- Die Paralipse

Sie leitet einen Angriff des Redners ein, indem sie scheinbar über das hinwegtäuscht, was nun folgt. Zunächst behauptet der Redner, etwas nicht anzusprechen, nur um es dann eben doch zu tun. Damit wirkt der Folgesatz ganz besonders nachhaltig.

Beispiel: „Ich möchte heute gar nicht davon reden, dass die übrigen Bewerber nur über unzureichende Fähigkeiten verfügen.“

- Der Chiasmus

In dieser Kreuzstellung ist es möglich, These und Antithese gegenüber zu stellen und so eindrücklich zu vergleichen. Damit lassen sich Formulierungen besonders gestalten.

Beispiel: Was die übrigen Bewerber betrifft, kann ich nur sagen: Die Aufgabe ist groß, klein ist der Verstand.



Nehmen Sie die nächsten 50 Stufen Ihrer Karriereleiter doch gleich auf einmal.

Das gibt es nur bei JobStairs: Auf einer Seite alle favorisierten Top Unternehmen sehen und sich bequem bei allen gleichzeitig bewerben. Ideale Bedingungen also, um Ihren persönlichen Karriereaufstieg erfolgreich in Angriff zu nehmen.

Und hier geht's direkt zu Ihren Top Jobs:

JobStairs
The Top Company Portal

Logos of various companies: Allianz, Audi, Bayer, Bertelsmann, bertrandt, BMW Group, Bosch, Brose, Commerzbank, Continental, Daimler, DB Schenker, E.ON, EY, F. Hoffmann-Laurie, Fresenius, Hamam, Harman, Henkel, KfW, KPMG, Linde, Mercedes-Benz, Merck, Munich RE, P&G, Peek-Clappenburg, Porsche, PwC, Rewe, Vötsch, SAP, SEW, Siemens, Stihl, Targobank, Volkswagen, Wacker, ZF.



2.3.3.2 Gut referieren

Vorträge und Referate im Studium und im Beruf lassen sich zwar ohne weiteres durch rhetorische Kniffe aufwerten, wenn man sie beherrscht. Doch ist ihr Einsatz überall da, wo es vor allem um die analytische Darstellung von Informationen geht, nicht zwingend erforderlich. Bei Referaten und Präsentationen geht es vor allem darum, kompakt, korrekt und sachorientiert zu berichten. Vor diesem Hintergrund stehen hier der Informationsgehalt des Vortrags und sein Stil klar im Vordergrund.

Richtig vortragen ist gar nicht so schwer. Folgende Dinge sind zu beachten:

a) Vorbereitung

- Informationen zusammenstellen

Ein Vortrag ist immer so gut wie seine Substanz. Das bedeutet, dass er nicht nur von einer einwandfreien Präsentationsweise lebt, sondern ebenso von den Informationen, die er enthält. Dies erfordert im Vorfeld eine gründliche Recherche. Die zusammengetragenen Informationen werden dann gesichtet und auf die wesentlichen Punkte reduziert.

- Gliederung

Bringen Sie Struktur in den Stoff, den Sie gesammelt haben. Sie müssen Ihre Informationen in einige wenige wesentliche Punkte gliedern, die für die Darstellung Ihres Themas relevant sind. So verschaffen Sie sich und ihren Zuhörern die notwendige Übersicht.

- Grafiken

Das Gesagte visuell umzusetzen ist wichtig. Denn richtig eingesetzt erzielen grafische Darstellungen Aufmerksamkeit und helfen dem Publikum, sich wichtige Punkte zu merken und dem Ablauf Ihrer Präsentation besser zu folgen. Der Mensch nimmt 80 Prozent der an ihn gesendeten Signale mit dem Auge auf.

b) Vortrag

- Material prüfen

Prüfen Sie unmittelbar vor dem Beginn Ihres Vortrags, ob Ihre vorbereiteten Unterlagen vollständig sind. Sofern Sie eine Präsentation vorbereitet haben, ist es stets von Vorteil, diese nicht nur auf dem tragbaren PC, sondern zusätzlich auf einem Stick abgespeichert mit sich zu führen.

- Sprechhaltung

Für einen Referenten ist die Versuchung groß, sofern er mit Powerpoint arbeitet, sich zur Leinwand zu drehen, damit er das, was es zu sagen gilt, vor Augen hat. Dieser Versuchung sollte man aber widerstehen: Der Blick wird immer zum Publikum gerichtet. Behalten Sie Ihre Zuhörer im Blick. Die Präsentation kann unter Umständen auch auf dem Monitor des Notebooks visuell erfasst werden.

- **langsam sprechen**

Viele Referenten reden zu schnell. Das führt oft dazu, dass die Aussprache leidet und Silben verschluckt werden. Das macht aber keinen guten Eindruck.

- **Sprechpausen machen**

Gerade dann, wenn komplexe Zusammenhänge vermittelt werden sollen, ist es förderlich, wenn man seinen Zuhörern Pausen zugesteht, die diesen erlauben, das Gesagte nachzuvollziehen. Die Zuhörer brauchen diese kurzen Phasen, da sie mit der Materie zwangsläufig nie so vertraut sein werden wie ein Referent, der seinen Vortrag intensiv vorbereitet hat.

- **zusammenfassen**

Mit Sätzen wie „Lassen Sie mich die Situation zusammenfassend noch einmal umreißen“ leitet man nach Passagen eines Referats, die als anspruchsvoll gelten können, eine knappe Zusammenfassung ein, bevor man zum nächsten Themenbereich kommt. Fasst man zuvor geäußerte Gedanken zu komplexen Sachverhalten prägnant zusammen, bleibt beim Zuhörer unweigerlich mehr hängen.

- **betonen**

Jede Ausarbeitung hat ihre Essenz – das ist der Kern dessen, was man zu sagen hat, das Wesentliche. Es empfiehlt sich, diesen Kern besonders deutlich zu machen, indem man seine Bedeutung ausdrücklich betont mit Sätzen wie: „Ich möchte noch einmal wiederholen, dass...“. So wird für den Zuhörer die Aufarbeitung und Gewichtung des referierten Stoffs deutlich erkennbar und bewertbar.

- **überleiten**

Geht es um mehrere Themen oder aber verschiedene Bereiche eines Themas, so dient es der leichten Erfassbarkeit, diese im Vortrag deutlich zu differenzieren, die einzelnen Bereiche aber rednerisch elegant zu Verbinden. Zum Beispiel: „Ich komme nun zu einem neuen Abschnitt, der für Sie ebenfalls interessant sein könnte.“

- **sich Fragen stellen**

Als gewissenhafter Referent sollte man seinem Auditorium die Gelegenheit geben, auf Inhalte des Gesagten einzugehen. Deshalb sollten Sie am Ende eines Vortrags diese Option stets gewähren: „Wenn Sie noch Fragen zu meinen bisherigen Ausführungen haben, so haben Sie jetzt Gelegenheit, diese zu stellen.“

- **Wissenslücken ausweichen**

Sich Fragen zu stellen birgt natürlich immer das Risiko, von Fragern auf dem falschen Fuß erwischt zu werden, weil man die Antwort selber nicht kennt. Das ist in einer solchen Situation von Nachteil, zumal dann, wenn man Wissenslücken offen einräumen müsste. Daher wird ein rhetorisches Ausweichmanöver notwendig: „An dieser Stelle fällt mir immer folgende Gegebenheit ein...“. So kann es gelingen, die ausbleibende Antwort zu übergehen.

Ganz wesentlich für die Fähigkeit eines Referenten, die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer zu binden, ist seine Gestik. Sie verbessert die Verständlichkeit der Präsentation und damit die Rhetorik. Hier sind einige Gestik-Beispiele dargestellt.

ICH BEI ZF. INFORMATIKER UND OUTDOOR-PROFI.

www.ich-bei-zf.com

ZF MOTION AND MOBILITY

100 YEARS MOTION AND MOBILITY

Scan den Code und erfahre mehr über mich und die Arbeit bei ZF:

WALTER LAUTER
IT-Spezialist Serversysteme
ZF Friedrichshafen AG





Abb. 9 Die betonte Zuwendung zum Publikum erzeugt Aufmerksamkeit.



Abb. 10 Wichtige Punkte verdeutlicht man durch die gestische Aufzählung.



Abb. 11 Mit dieser Geste fasst man Gesagtes noch einmal zusammen.



Abb. 12 Zum Spitzdach geformte Hände signalisieren Abwehr möglicher Einwände.



Abb. 13 Starke Abwehrgeste: So begegnet man Einwänden ganz entschieden.



Abb. 14 So gleicht der Redner aus und sorgt für Beruhigung der Zuhörerschaft.

Mit Gesten visualisieren Sie in erster Linie das Gesagte. Daher ist es wichtig, diese Bewegungen auf die Vortragsinhalte abzustimmen, um Synchronität herzustellen und überzeugend zu wirken. Abwehrgesten, wie oben Beispielsweise gezeigt, sind nicht zur Interaktion mit dem Publikum gedacht. Vielmehr werden sie eingesetzt, um vom Publikum erwartete Reaktionen auf Gesagtes vorwegzunehmen. Der Redner projiziert also Empfindungen, die er auszulösen beabsichtigt, in seine Körpersprache.

Offene Arme und ein sicherer Stand signalisieren Offenheit in Richtung Publikum. Offenheit macht deutlich, dass der Redner die Situation beherrscht. Der Einsatz von Fingern und Händen bringt Leben in den Vortrag. Zu viele Handgesten können allerdings belehrend wirken – das sollte vermieden werden.



Abb. 15 Wenn es darum geht, Fakten zu präzisieren wendet man diese Geste an.



Abb. 16 Wird die Gegenposition umrissen, signalisiert man so Abwertung.



Abb. 17 Geballte Fäuste zeigen, dass man bereit ist zur Konfrontation.



Abb. 18 Ups – Die Hand vor dem Mund verdeutlicht den bewussten Versprecher.

Gestik gekonnt eingesetzt verbessert die gesamte Rhetorik. Sprachführung und Ausdrucksweise profitieren von der Körpersprache. Dabei sollte man beim Gestikulieren freilich nicht übertreiben und die jeweiligen Gesten dosiert einsetzen. Überdies gibt es eine Reihe negativer Gesten, die bei Vorträgen nach Möglichkeit zu vermeiden sind. Denn sie signalisieren, dass sich der Redner von seinem Publikum abgrenzt. Diese kritischen Haltungen sind in der Folge dargestellt.



Abb. 19 Mit dem erhobenen Zeigefinger belehrt der Redner seine Zuhörer.



Abb. 20 Das Kinn streicheln wirkt selbstgefällig.



Abb. 21 Demonstratives Falten der Hände wirkt gegenüber den Zuhörern arrogant.



Abb. 22 Sehr negativ: Händereiben drückt Selbstzufriedenheit aus



by BNP PARIBAS

DEINE SCHNITTSTELLE ZUM ERFOLG.

HIER BIST DU RICHTIG VERBUNDEN!



Die Consorsbank ist eine der führenden Direktbanken Europas. Lege jetzt als Werkstudent oder Praktikant bei uns den Grundstein für deine erfolgreiche Karriere.

Einfach online bewerben unter:
www.consorsbank.de/karriere



c) Redepannen**- Offenheit herstellen**

Es sollte einem Referenten nicht passieren, doch kommt es vor: Er verliert den Roten Faden und kommt ins Schwimmen. Das lässt sich nicht verbergen – die Zuhörer merken das in aller Regel. Wer hier verkrampft versucht ihnen vorzuspielen, er sei noch Herr der Lage, wirkt schnell lächerlich. Hier ist es ganz wichtig locker zu bleiben und Offenheit zu praktizieren: „Ich habe den Faden verloren, wer gibt mir ein Stichwort?“ – So spielt man den Ball an die Zuhörer zurück.

- Passage überspringen

Wenn man merkt, dass man eine vorbereitete Passage seines Vortrags nicht so darstellen kann, wie man es sich vorgestellt hat, ist es besser, diese Passage spontan auszulassen: „Darauf komme ich später nochmals zurück“.

- Zeit gewinnen

Eine weitere Methode bei aufkommender Unsicherheit ist, sich Zeit zu verschaffen. Dabei schreibt man einfach ein Stichwort an die Tafel und fordert die Zuhörer auf: „Diskutieren Sie einmal mit dem Nachbarn diese Frage“. Währenddessen kann man sich sammeln.

- Zuhörer einbinden

Man kann auch, wenn man merkt, dass man ins Stocken gerät, ganz frech den Zuhörern den Ball zuwerfen: „Überlegen Sie kurz – was meinen Sie dazu?“ Das wirkt wie beabsichtigt und bringt überdies Interaktivität.

d) Sprechstil**- bildhaft sprechen**

Bemühen Sie sich in Ihrem Vortrag um Wortbilder. Der Zuhörer setzt diese Wortbilder vor seinem geistigen Auge zusammen, was dazu führt, dass er in den Vortrag stärker involviert wird und mehr davon im Gedächtnis behält.

- Beispiele bringen

Keine Aussage ohne Beispiele. Wenn Sie Thesen, die Sie referieren, mit Beispielen unterfüttern, erreichen Sie dadurch ein Maximum an Anschaulichkeit.

- verständlich sprechen

Wenn man sich eine zeitlang mit einem bestimmten Thema beschäftigt hat, geht die natürliche Distanz dazu verloren, die ein unvorbereiteter Zuhörer dazu hat. Daher sollte man sich darauf konzentrieren, Zusammenhänge, die einem selbstverständlich erscheinen, dennoch sorgsam zu erläutern und spezifische Fachausdrücke, die mit dem Thema in Zusammenhang stehen, gewissenhaft zu erklären.

- **narratives Element einbauen**

Besondere Gedächtniswirkung erzielen stets persönlich erlebte Geschichten, die ein Referent zum besten gibt. Dieses narrative Element sorgt überdies für eine persönliche Note, durch die eine Brücke zum Publikum geschlagen wird.

2.3.3.3 Argumentation

Gerade wenn es um richtungsweisende Entscheidungen geht und dabei entgegen gesetzte Meinungen aufeinandertreffen, kommt es darauf an, gegenüber Gegnern und/oder Entscheidern die nötige Überzeugungskraft zu entwickeln. Dabei kommt es nicht allein darauf an, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen rhetorischen Stilmittel einzusetzen: Um andere von der eigenen Meinung oder den Zielen zu überzeugen, die man verfolgt, ist es vielmehr wichtig, die entsprechenden Argumente zu finden. Doch mehr als das: Diese Argumente sollten auch möglichst wirkungsvoll vorgetragen werden. Hier gibt es zwei wesentliche Strategien:

Lineare Argumentation

Die Argumente werden in Form einer Kette angeordnet. Die eigenen Argumente reiht man nach ihrem Wert in einem steigenden Aufbau aneinander – also wird das schwächste Argument zuerst präsentiert, dann folgen in dieser Argumentationskette in aufsteigender Reihenfolge die besseren Argumente. Auf die Darstellung von Gegenargumenten verzichtet man dabei ganz bewusst.

Dialektische Argumentation

Hier werden sich gegenüberstehende Positionen (Für und Wider) gezielt miteinander verbunden. Das bedeutet, dass man eigene Argumente gegenüber entgegen stehenden Argumenten abwägt und daraus einen neuen, weiterführenden Gedanken entwickelt. Die Kette eigener Argumente beginnt mit dem schwächsten und endet mit dem Stärksten. Die Kette der Gegenargumente wird umgekehrt aufgebaut – das stärkste Gegenargument kommt als erstes, das schwächste zum Schluss. So gelingt es, die Argumentation des Gegners zu entkräften und die eigene Überzeugungskraft zu erhöhen.

Beim Argumentieren werden verschiedene Arten von Argumenten unterschieden.

Hier die wichtigsten Typen:

Deduktives Argument

Sie beruhen auf verallgemeinerten Annahmen. Davon wird eine konkrete Aussagen abgeleitet (deduziert), um damit den strittigen Sachverhalt zu erläutern.

Beispiel:

Bauarbeiter verdienen viel Geld. (Verallgemeinerte Annahme)

Ein Firmenneubau würde viel Geld kosten.

Download free eBooks at bookboon.com

Folgeargument

Aus einer allgemeinen Erfahrung wird eine individuelle Folgerung gezogen.

Beispiel:

Wer die Meisterprüfung absolviert hat, kann etwas. Also wird dieser Maurermeister ebenfalls gut arbeiten.

Hypothetisches Argument

Eine Annahme wird mit der Hypothese über das voraussichtliche Handeln des Gesprächspartners verknüpft.

Beispiel:

Wenn Sie in Ihrer Abteilung zu wenig Platz hätten – was würden Sie tun, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern? – Sie würden um jeden Preis anbauen!



AOK
Die Gesundheitskasse.

AOK-Liveonline – Powerstart für die Zukunft

Entdecken Sie die innovativen LIVEONLINE Vorträge der AOK. Wir bieten drei Themenfelder: Strategische Karriereplanung, Überzeugen im Auswahlverfahren sowie Study-Life-Balance. Jetzt schnell anmelden unter:

Gesundheit in besten Händen aok-on.de/nordost/studierende

AOK Studenten-Service



Nutzwertargument

Aus einem bekannten Sachverhalt wird eine Folgerung bezüglich des Nutzwerts gezogen.

Beispiel:

Die neue Produktionshalle hat eine Grundfläche von 800 Quadratmetern. Also können wir hier zehn Maschinen aufstellen.

Indirekte Argumente

Hier wird die eigene Behauptung untermauert, indem man das Gegenteil widerlegt.

Beispiel:

Die Gegner eines Neubaus behaupten, Bauarbeiter verdienen viel Geld. Ein Tarifvergleich der zeigt aber, dass ihre Bezüge innerhalb der letzten zehn Jahre um nur 2,5 Prozent gestiegen sind.

Traditionsverweis

Hier wird schlichtweg betont, dass eine Aussage wahr sein muss, weil sie sich bewährt hat.

Beispiel:

Dass Bauarbeiter Stein mit Mörtel zusammenfügen, ist schon in Ordnung. Schließlich haben wir hier Häuser, die schon seit mehreren hundert Jahren stabil stehen.

Autoritätsverweis

Hier wird die Einschätzung eines ausgewiesenen Fachmann zum umstrittenen Sachverhalt zitiert.

Beispiel:

Unser Wirtschaftsberater hat errechnet, dass sich der Firmenneubau bereits in 20 Jahren amortisiert haben wird.

Angstargument

Hier wird auf Befürchtungen abgezielt, die mit einer gewissen Position verbunden sind.

Beispiel:

Nur ein Anbau wird die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens erhalten können. Oder wollen Sie, dass die Konkurrenz uns abhängt?

Persönlicher Angriff

Hier wird die Argumentationsfähigkeit des Gegenübers gezielt in Frage gestellt.

Beispiel:

Da Sie Maschinenbau und nicht etwa Betriebswirtschaft studiert haben, können Sie gar nicht beurteilen, wie wichtig ein Abbau zur Erweiterung unseres für die weitere Geschäftsentwicklung ist.

Argumentationstechnik

Beim Argumentieren unterscheiden wir zwei grundlegende Techniken. Wir können unsere Argumente sowohl in einer linearen Kette vorbringen als auch in einem dialektischen Vergleich gegenüberstellen. Dialektische Modelle entwickeln dabei grundsätzlich eine höhere Überzeugungskraft als lineare Modelle. Die formale Klammer einer gut vorgetragenen Argumentation bietet ein Fünfsatz.

Der Fünfsatz

Fünfsätze sind, wenn man so will, gedankliche Baupläne für zielgerichtetes, kurz und bündiges Argumentieren. In fünf Denkschritten argumentiert man damit kurz, logisch, und einprägsam. Diese Technik basiert auf der Theorie, dass man nahezu alle Aussagen sinnvoll in nur fünf Sätzen vortragen kann. Beim Fünfsatz handelt es sich um ein dialektisches Modell; das bedeutet, dass hier Argumente gezielt gegeneinander abgewogen werden. Dadurch wird ihre Überzeugungskraft erhöht.

Ein Fünfsatz setzt sich aus folgenden drei Schritten zusammen:

- **Ankündigung (1.Satz)**

Der Zuhörer wird aufmerksam und erkennt die Bedeutung der Wortmeldung.

Beispiel:

„Was bisher noch nicht angesprochen wurde...“

- **Beweisführung (2. bis 4. Satz)**

In drei Schritten, etwa durch Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile, erfolgt der zentrale Gedankengang der die eigene Position begründet.

Beispiel:

„...ist, dass wir mit dem neuen Produkt noch nicht den erwarteten Umsatzzuwachs haben.

Weil wir zu viele Rückläufer haben.“

Wir müssen höhere Qualität fertigen.“

- **Zwecksatz (5. Satz)**

Den Abschluss bildet ein Appell: Der Zuhörer erfährt, was er denken soll. Dies kommt einem Handlungsauftrag gleich.

Beispiel:

„Lassen Sie uns also die Qualitätskontrolle verstärken!“

Wir unterscheiden grundsätzlich zwei verschiedene Fünfsatz-Modelle: kausalen und dialektischen Fünfsatz. Letzterer eignet sich besonders gut, um Angriffe abzuwehren und selber anzugreifen.

Kausaler Fünfsatz (siehe Beispiel oben)

1. Ist-Analyse, Stand des Problems („Was bisher noch nicht angesprochen wurde...“)
2. Problem benennen („...ist, dass wir mit dem neuen Produkt noch nicht den erwarteten Umsatzzuwachs haben“).
3. Ursachen analysieren („Weil wir zu viele Rückläufer haben.“)
4. Erläuterung der Maßnahmen oder der Lösung („Wir müssen höhere Qualität fertigen.“)
5. Appell („Lassen Sie uns also die Qualitätskontrolle verstärken!“)

Gemeinsam nachhaltig zum Erfolg.

Denn bei der REWE Group, einem der führenden Handels- und Touristikkonzerne Europas, ist Bewegung drin. Dafür sorgen unsere ca. 330.000 Mitarbeiter Tag für Tag: Sie liefern Tonnen von Waren, schicken Urlauber zu fernen Zielen oder verhandeln die günstigsten Preise. Sie halten die Welt am Laufen. Werden Sie Teil einer großen Gemeinschaft, die Großes bewirkt. Freuen Sie sich auf die Zusammenarbeit mit sympathischen Kollegen auf internationaler Ebene und erleben Sie, was Sie in unserer vielfältigen Marken- und Arbeitswelt bewegen können. Und durch individuelle Förderung bewegt sich auch Ihre Karriere, wohin immer Sie wollen.

Was bewegen Sie?

www.rewe-group.com/karriere
www.facebook.com/REWEGroupKarriere

Du bewegst.

330.000

523

1

Mitarbeiter

Berufe

Zukunft



Dialektischer Fünfsatz

1. Ankündigung des Themas („Mit Produkten dieser Art hatten wir keinerlei Erfahrung...“)
2. These („Zum einen gibt der Markt momentan einfach nicht mehr her.“)
3. Antithese („Und zum anderen sollten wir unsere Absatzziele neu definieren.“)
4. Synthese oder Urteil („Die Qualitätskontrolle zu verstärken bringt für den Absatz rein gar nichts.“)
5. Appell („Wir müssen das Produkt überarbeiten und relaunchen.“)

Auf der Basis der Architektur des Fünfsatzes haben sich folgende gebräuchliche Argumentationsformeln herausgebildet:

Standpunktformel

Diese Argumentationstechnik ist sehr einfach aufgebaut und kann daher auch spontan sehr gut eingesetzt werden.

1. Standpunkt („Die Gehälter deutscher Manager sind zu hoch...“)
2. Begründung („...weil sie in keinem Verhältnis zur Leistung stehen.“)
3. Beispiel („Schauen Sie sich Otto Maier an!“)
4. Konsequenz („Das wirkt sich negativ auf das soziale Klima in diesem Land aus.“)
5. Appell („Wir müssen eine Gehaltsobergrenze einführen.“)

Deduktionsformel

Die Deduktion begründet eine verallgemeinerte Aussage anhand mehrerer Einzelbeispiele; es wird also vom Allgemeinen zum Besonderen abgeleitet.

1. These („Deutsche Manager kassieren zu hohe Gehälter.“)
2. Beispiel („Otto Maier verdient zehn Millionen Euro jährlich!“)
3. Beispiel („Hans Müller bekommt sogar elf Millionen pro Jahr.“)
4. Folgerung („So hohe Gehälter sind durch nichts zu rechtfertigen.“)
5. Appell („Wir müssen eine Gehaltsobergrenze einführen.“)

Induktionsformel

Im Gegensatz zur Deduktionsformel läuft die Argumentationsrichtung hier von mehreren Einzelbeispielen hin zu einer verallgemeinerten Aussage.

1. Beispiel („Otto Maier verdient zehn Millionen Euro jährlich!“)
2. Beispiel („Hans Müller bekommt sogar elf Millionen pro Jahr.“)
3. Beispiel („Bernd Bauer ist mit acht Millionen jährlich auch überbezahlt.“)
4. Folgerung („Die Gehälter deutscher Manager sind zu hoch.“)
5. Appell („Wir müssen eine Gehaltsobergrenze einführen.“)

Syntheseformel

Die Syntheseformel ist Bestandteil der klassischen Dialektik. Eine These und eine Antithese werden einander gegenübergestellt, um aus beiden die Synthese zu bilden.

1. Thema („Es gibt viele Leute die meinen, deutsche Manager kassieren zu viel Geld.“)
2. These („Otto Maier meint, er verdiene die zehn Millionen pro Jahr auch, die er bekommt.“)
3. Antithese („Ich meine, er verdient sie nicht.“)
4. Synthese („Man könnte sein Gehalt um fünf Millionen kürzen“)
5. Appell („Wir müssen eine Gehaltsobergrenze von fünf Millionen einführen.“)

2.3.3.4 Diskussion

Bei der Diskussion kommen verschiedene Standpunkte zu einem Thema zum Tragen. Diskutieren heißt, ein Thema zerlegen und gegenseitig Meinungen und Argumente auszutauschen. Diskutiert werden kann mit und ohne Moderator, wobei dieser nicht immer in erster Linie den Konsens suchen muss. Der Zweck einer Diskussion besteht auch nicht unbedingt darin, die übrigen Diskutanten von seinem Standpunkt zu überzeugen. Der Zweck kann auch darin bestehen, sofern die Diskussion vor Publikum stattfindet, Meinungsbildung beim Publikum zu betreiben.

Das ist zum Beispiel in den Leserbriefspalten der Zeitungen der Fall, in Internetforen oder auch in entsprechenden Fernsehformaten. Die Königsdisziplin stellt hier sicherlich die politische Diskussion dar, beispielsweise die „Elefantenrunde“, wo sich Spitzenpolitiker vor großem Publikum auseinandersetzen, um unmittelbar vor Wahlen nach Möglichkeit noch Mehrheits- und Minderheitsverhältnisse jeweils zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Von Heinz Kriwet, dem früheren Vorstand der Thyssen AG, stammt die Einsicht: „Nur aus dem Pro und Contra entsteht eine gesicherte Meinung.“

Wir unterscheiden verschiedene Arten zu diskutieren:

Klärungsdiskussion

Unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen werden ausgetauscht. Ein Konsens ist durchaus denkbar.

Streitgespräch

Ein Konsens ist denkbar, aber nicht erforderlich. In einem Streitgespräch werden verschiedene Meinungen zu einem Thema hart vertreten. Hier geht es um die Meinungsbildung. Jeder Teilnehmer versucht die anderen zu überzeugen.

Kampfdiskussion

Hier werden extreme Positionen reduziert vorgetragen; die Diskutanten bringen ihre Meinungen vor wie gegnerische Anwälte. Eine Meinungsbildung findet höchstens beim Publikum statt, nicht aber bei den Diskutanten. Ein Konsens ist ausgeschlossen. Vielmehr bleibt es beim Dissenz.

Bevor man in eine Diskussion eintritt, sollte man sich daher über die Art der Auseinandersetzung klar werden ebenso wie auch über die eigene Zielsetzung. Was ist drin? – Ist es überhaupt möglich, den oder die Diskussionspartner von den eigenen Argumenten zu überzeugen? Ist das überhaupt nötig? – Die individuellen Ziele, die man sich steckt, bevor man in eine Diskussion eintritt, sollte man an der Einsicht des französischen Moralisten Joseph Joubert festmachen: „Nicht Sieg sollte der Sinn der Diskussion sein, sondern Gewinn.“.

In einer Diskussion sollte man strategisch wie folgt verfahren (vgl. Knill, 2009):

- Gegenargumente antizipieren
- das eigene Kernargument auf verschiedene Art und Weise vorbereiten
- dieses Kernargument nicht zu lange zurückhalten, sondern rasch vorbringen
- kurze Wortbeiträge in lebendiger Sprache
- nicht warten, bis man an die Reihe kommt, sondern aktiv eingreifen
- andere ausreden lassen
- sich nicht unterbrechen lassen
- unanständige Unterbrecher auf ihr Verhalten beschreibend aufmerksam machen: „Sie haben mich schon wieder unterbrochen. Lassen Sie mich bitte ausreden.“
- Verständnis zeigen für die Sicht anderer äußern, dennoch auf den eigenen Standpunkt beharren
- schwache Argumente entlarven und immer wieder auf diese Schwäche zurückkommen
- nie abschalten, immer aktiv zuhören, um sich wieder ins Gespräch einschalten zu können

2.4 Das macht mir gar nichts aus

Mentale Kompetenz

Die moderne Arbeitswelt fordert dem Menschen viel ab. In vielen Berufen hat sich der Stressfaktor erhöht, weil im Zuge des technischen Fortschritts die Produktivität gesteigert wurde und die Anforderungen an den Einzelnen nach oben geschraubt worden sind. Wer einen guten Job machen und gutes Geld verdienen will, muss hohen Einsatz bringen. Ähnliches gilt auch schon im Studium. Das erzeugt einen Druck, dem nicht alle Menschen von Natur aus gewachsen sind. Viele Berufstätige, aber auch schon Hochschüler leiden unter Depressionen, Angstattacken, Schlafstörungen oder Magenkrämpfen. Häufig betroffen sind diejenigen, die neben dem Studium noch arbeiten müssen, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten.

Jeder Mensch, egal, was er tut, sieht sich einer Frustrationsschwelle gegenüber. Überschreitet er sie, empfindet er Stress, der sich sowohl in psychischen als auch in körperlichen Reaktionen äußert. Spätestens wenn der Druck zu groß wird, kommt man an einen Wendepunkt. Dann ändert sich das Leben radikal – ob man will oder nicht. Wer nicht mehr weiter machen kann, weil er sich überarbeitet hat, oder weil er sich nicht mehr in der Lage sieht, an ihn gerichteten Erwartungen zu genügen, dem droht nicht nur das schnelle Karriere-Aus. Er läuft auch Gefahr zu erkranken.

Damit eben das nicht passiert, ist es wichtig, einen Schutzschild zu aktivieren, über den jeder Mensch verfügt: mentale Kompetenz. Ein hohes Maß mentaler Kompetenz ermöglicht es, bei anhaltend hohen Belastungen Kräfte zu mobilisieren, um die geforderten Aufgaben zu erfüllen und die definierten Ziele zu erreichen. So können Sie Druck standhalten, den Sie sich selbst machen und den andere Ihnen machen.

Persönliche Beeinträchtigungen vermeidet man, indem man

- seine persönlichen Ziele reflektiert
- Prioritäten setzt
- Herausforderungen als Chancen betrachtet
- Freiräume schafft und nutzt
- Grenzen absteckt

 Bundesnachrichtendienst

Sie sind einzigartig? Wir auch!

einzigartige **Lösungen**
einzigartiger **Auftrag**

einzigartige **Ideen**
einzigartige **Vielfalt**

einzigartiger **Arbeitgeber**

Wir suchen
Ingenieure/innen der Elektro- und Informationstechnik
Informatiker/innen
mit den Abschlüssen **FH/Bachelor**

Mehr Informationen zum Thema Karriere beim BND unter
[**www.bundesnachrichtendienst.de \(Karriere\)**](http://www.bundesnachrichtendienst.de (Karriere))



Ein Bestandteil der Resistenz gegen negative Einflüsse ist die Fähigkeit, in sich „hineinzuhören“. Wer mental kompetent ist, kennt nicht nur den eigenen Körper, er kennt auch die eigene Psyche und ist daher in der Lage, Stresssymptome frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Das ist auf Dauer überaus wichtig, denn nur ein gesunder Körper in Verbindung mit einem gesunden Geist ist in der Lage Höchstleistungen zu erbringen.

„Negative Einflüsse“, also das, was landläufig als „Stress“ bezeichnet wird, können entstehen, wenn zu viel Arbeit in zu kurzer Zeit erledigt werden soll. Dieses Missverhältnis kann entstehen oder verstärkt werden, wenn man seine Aufgaben schlecht organisiert oder nicht im Vollbesitz seiner Kräfte in Angriff nimmt. Stress ist allerdings nicht gleich Stress. Vielmehr unterscheidet man negativen Stress (Disstress) und positiven Stress (Eustress). Gefährlich wird der negative Stress. Er kann dazu führen, dass die Leistung abfällt und der unter Stress stehende Mensch psychisch erkrankt, sofern es ihm nicht gelingt, die negativen Emotionen zu kompensieren. Häufig ist in solchen Fällen dann die Rede vom „Burnout“.

Dabei sollte man sich von der Vorstellung freimachen, dass Stresssituationen nur im Berufsleben oder an der Hochschule entstehen, wo Leistung eingefordert wird. Vielmehr sieht sich der Mensch auch im Privatleben Stressfaktoren (Stressoren) ausgesetzt. Diese wirken vor allem in Krisensituationen wie Schicksalsschlägen, Erkrankungen oder auch bei Veränderungen der Lebenssituation. Ob man nun Nachwuchs bekommt oder in Rente geht – es handelt sich um gravierende Veränderungen des Lebensalltags, und diese stressen uns.

Positive Stresssituationen, wie sie beispielsweise bei sportlichen Wettbewerben oder anderen Anlässen entstehen, die man als „freudig“ empfindet, sind zwar ebenfalls anstrengend, doch wirken sie sich positiv auf das Wohlbefinden, die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit aus. So kann auch im Beruf eine gewisse Grundaustastung durchaus als erfüllend empfunden werden, wenn sie über ein „gesundes Maß“ nicht hinausgeht.

Es geht also darum, Disstress im Job fernzuhalten und sich stattdessen positivem Stress auszusetzen, der beflügelt. Es geht nicht darum, sich nach Möglichkeit zu schonen, sondern vielmehr, sich zu engagieren, aber dabei gelassen zu bleiben. Es geht darum zu brennen, aber nicht auszubrennen. Hier gibt uns der deutsche Dramatiker Friedrich Schiller eine gute Devise vor: „Strebe nach Ruhe, aber durch Gleichgewicht, nicht durch den Stillstand deiner Tätigkeit.“

„Es geht nicht darum, dass wir aus dem Hamsterrad aussteigen. Wir wollen nicht gegen das Rad ankämpfen, sondern darüber nachdenken, ob und wie wir innerhalb dieses Rades von der rasenden Peripherie mehr in Richtung des ruhenden Pols in der Radmitte gelangen können“, beschreibt Lukas Niederberger trefflich den adäquaten Umgang mit der täglichen Belastung, der sich ein erfolgsorientierter Mensch ausgesetzt sieht (Niederberger, 2011, S. 18/19).

Das Hamsterrad gilt als negatives Sinnbild einer andauernden Belastung, die man so ohne weiteres nicht abstreifen kann. Zurecht stellt sich allerdings die Frage, warum dieses Rad überhaupt erfunden wurde. Macht es einen Hamster etwa unglücklich? Oder hat das Tier nicht etwa Spaß, sich in einem solchen Rad zu bewegen?

Hier kommen wir an einen zentralen Punkt bei all dem, was wir tun: In einem „Hamsterrad“ bringt es uns rein gar nichts, wenn wir uns über das Tempo des Rads beklagen oder darüber, dass es nie zum Stillstand kommt. Es ist viel klüger, sich bewusst zu machen, wer das Tempo des Rads und auch die Laufrichtung bestimmt: derjenige nämlich, der das Rad antreibt. Das sind wir, und wenn wir es wollen, können wir im Rahmen unserer Möglichkeiten sehr wohl darauf Einfluss nehmen, wie sich die Dinge entwickeln. Wir bestimmen über das Tempo in unserem Leben.

Das bedeutet, dass wir auch darüber bestimmen, wie sehr wir uns stressen lassen. Von anderen, aber auch von uns selber. Sind meine persönlichen Ziele zu hoch gesteckt? Sich Ziele vorzugeben und diese Ziele zu verfolgen ist prinzipiell gut und richtig; zu viel persönlicher Ehrgeiz kann sich hier aber auch negativ auswirken. Denn wer zuviel will, setzt sich dafür womöglich einer zu hohen Belastung aus.

Das lässt sich recht gut am Beispiel eines Marathonläufers veranschaulichen. Die lange Strecke zu bewältigen stellt eine enorme Leistung dar, die auch einen gut trainierten Sportler viel Kraft kostet. Bei einem Marathon verliert er viel Substanz, die er von heute auf morgen nicht so einfach kompensieren kann. Daher benötigt er eine längere Phase der Erholung, bis er seinen nächsten Lauf in Angriff nehmen kann. Erfahrene Läufer wissen das und richten ihre Saisonplanung darauf aus. Sie wissen, dass ihre Kräfte irgendwann zu Ende gehen und teilen sie daher gut ein. Daher melden sie sich nur für jene Wettbewerbe an, die ihnen wichtig sind.

Das bedeutet, dass sie Prioritäten setzen.

Wenn ich weiß, dass ich eine Reihe von Anforderungen gegenüber stehe, die ich nicht allesamt (gleich gut) bewältigen kann, sollte ich Prioritäten setzen. Dabei wähle ich die wichtigsten Aufgaben aus und setze sie auf meine Prioritätenliste ganz oben. Ich versuche in der Folge, diese Aufgaben bestmöglich zu erledigen, während ich für die Erfüllung der nachgeordneten Aufgaben weniger Energie verwende oder sie – sofern möglich – zeitlich verschiebe.

Das klingt verblüffend einfach. Ist es aber nicht: Denn in der Praxis tun sich viele Menschen schwer damit zu priorisieren. Sie tun es nicht, wollen das Bestmögliche aus sich herausholen und muten sich dabei zu viel zu. Sie setzen sich unweigerlich unter Stress. Das liegt auch daran, weil sie sich zu sehr in die Pflicht nehmen lassen. Vom Arbeitgeber, von anderen Menschen. Sie sind nicht in der Lage, ihre ureigenen Interessen gegenüber den Interessen Anderer zu bewahren. Mit den eigenen Ressourcen hauszuhalten bedeutet nicht, Dinge, die zu tun sind, bewusst auf die lange Bank zu schieben. Es bedeutet vielmehr, diese Dinge in kleinen Schritten zu tun anstatt in zu großen und dabei die eigenen Kräfte klug einzuteilen. Positiver Nebeneffekt: Mit der Zeit lernt man ganz gut einzuschätzen, wie viel zu leisten man in der Lage ist.

So wird klar: Mentale Kompetenz als Schutz vor zu hohem Leistungsdruck aufzubauen bedeutet im Kern mehr als nur einen Weg zu finden, wie man Stress kompensiert. Es geht dabei vor allem darum, Stress erst gar nicht an sich heranzulassen. Das wird möglich, wenn man sich seiner eigenen Persönlichkeit bewusst ist. Wenn man weiß, was man kann und was man leisten kann. Wenn man seinen persönlichen Schwerpunkt gefunden und diesen mit seinem Umfeld in Einklang gebracht hat.

In diesem Zusammenhang fällt häufig das Schlagwort „Work-Life-Balance“, das einen Zustand beschreibt, in dem Arbeits- und Privatleben harmonisiert werden. Wer sich damit auseinandersetzt und darum bemüht, ist auf dem richtigen Weg, denn zumindest macht er sich Gedanken darüber, wo es gilt, im Leben persönliche Schwerpunkte zu setzen. Denn eines ist klar: Ein ausgefüllter Terminkalender beschert seinem Besitzer nicht automatisch auch ein ausgefülltes Leben.

**CAREER Venture**
eine Marke von MSW & Partner

facebook.com/CareerVenture
google.com/+Career-VentureDe
twitter.com/CareerVenture



Haben Sie Potenzial?



women fall
in Kooperation mit Jobguide
30. November/01. Dezember 2015 Seeheim
Bewerbungsschluss: 01.11.2015

Auszug unserer Referenzen:



career-venture.de



Die Begrifflichkeit Work-Life-Balance suggeriert, dass Berufsleben und Privatleben zwei gegensätzliche Bereiche sind, zwischen denen es zu gewichten gilt, um eine Balance herzustellen. Sie suggeriert, dass es genügt, zur beruflichen Workload ein privates Gegengewicht zu setzen, um glücklich zu leben. Das mag auf jeden Fall richtig sein, doch ist es für sich betrachtet ganz sicher kein Patentrezept, um all das zu erreichen, was man sich wünscht.

Berufs- und Privatleben auszubalancieren ist lediglich ein einzelner Aspekt mentaler Kompetenz. Eine solche besteht vielmehr darin, frei darüber zu entscheiden, was man will. Und diese Entscheidung dann – mit allen Konsequenzen – auch umzusetzen. Also im Hamsterrad das Tempo zu bestimmen und die Laufrichtung. Es geht darum, mit den Dingen kreativ umzugehen. Indem man Gestaltungsspielräume nutzt, versieht man seine Aufgaben mit der eigenen Handschrift. Abläufe derart zu prägen macht einen selber glücklich und stiftet Identifikation mit den Anforderungen, denen man sich gegenüber sieht.

So werden berufliche Herausforderungen zu persönlichen Chancen. Und nicht etwa zu Belastungen, die einen niederdrücken und einem den Schlaf rauben. Wer die Aufgaben, denen er sich stellt, derart beeinflussen kann, bekommt sie leichter in den Griff. Dadurch sinkt der Druck, den man sich selber macht.

Bleibt da noch der Druck, den Andere auf einen ausüben. Zerstörerische Wirkung erreichen kann er schon nach kurzer Zeit, wenn man das eigene Ego hinten anstellt und zulässt, dass ausschließlich die Erwartungen anderer Menschen an die eigene Arbeit den Maßstab bilden. Eine starke Psyche hält dem Druck der Anderen stand. Das soll nun nicht bedeuten, dass die eigene Sicht der Dinge alles dominieren kann. Schließlich erledigt man seine Arbeit in einer arbeitsteilig organisierten Gesellschaft schlussendlich ja für andere Menschen. Was bedeutet, dass diese mit den Ergebnissen zufrieden sein sollten.

Ein guter Weg, mit der Kritik anderer Menschen – auch Vorgesetzter – umzugehen, ist, diese nicht in vollem Umfang an sich heranzulassen. Das mag schwer fallen, doch man kann das lernen. „Nicht an sich heranlassen“ ist allerdings nicht gleichbedeutend mit „ignorieren“. Es heißt vielmehr, dass man sich darum bemühen sollte, persönliche Bezüge dieser Kritik auszublenden, wenn man sie verarbeitet. Gelingt das nicht, und man nimmt sich das negativ Gesagte „zu Herzen“, dann leidet darunter das Selbstbewusstsein. Und ein geschwächtes Selbstbewusstsein ist der Leistung nicht zuträglich; im Gegenteil.

Druck von Anderen, Ärger, den man bekommt, weil sie mit erbrachten Leistungen nicht einverstanden sind, ist negativer Stress. Also: Schutzschild raus und abprallen lassen. Dennoch: Gehen Sie mit der Kritik konstruktiv um. Sich vor Kritik schützen heißt nicht, sie einfach nicht zu beachten. Es geht um den positiven Umgang damit. Das bedeutet auch, aus einem Fehler zu lernen, wenn man denn einen gemacht hat. Setzen Sie sich also mit dem kritisierten Fehler an sich auseinander, nicht mit dem Kritiker.

Finden Sie einen angemessenen Umgang mit der Person, die Sie kritisiert, indem sie ihr im Rahmen Ihrer Möglichkeiten Schranken setzen. Definieren Sie einen „Bis-hierhin-und-nicht-weiter-Punkt“, eine Grenze, die der Kritiker nicht überschreiten darf. Und kommunizieren Sie diese Grenze, freundlich, aber bestimmt. Sie wissen, was Sie können. Ihre Hard Skills berechtigen Sie zu Selbstvertrauen. Bedenken Sie: Oft ist es so, dass Ihr Kritiker nicht über Ihr Fachwissen verfügt und es daher durchaus möglich ist, seine Auffassung zu widerlegen oder aber zumindest zu relativieren.

Nutzen Sie Ihr Fachwissen, um sich Freiräume zu schaffen. Je stärker sich eine Person positioniert, desto weniger sieht sie sich Angriffen ausgesetzt. Eine Person, die unter Druck standhaft bleibt, wird als stark wahrgenommen und bekommt in der Folge weniger Druck, weil mit Gegendruck gerechnet werden muss.

Persönliche Freiräume sind nicht nur für einen kreativen Menschen enorm wichtig. Sie haben grundsätzlich eine enorme Bedeutung. Stellen Sie sich jemanden vor, der von einer Lawine überrollt wird. Er erhöht seine Überlebenschancen, indem er sich, bevor die Schneemassen über ihm erstarren, durch schnelle Bewegungen Luftkammern schafft. So bleibt ihm etwas mehr Luft zu atmen. Das kann letztendlich entscheidend sein.

Sofern es nicht gelingt, sich in einem Job entsprechend auszurichten, sollte man beginnen, über die Zukunft nachzudenken. Mentale Kompetenz bedeutet auch, sich richtig einordnen zu können. Analysieren Sie – und seien Sie dabei ganz ehrlich zu sich selbst – wo sie stehen, und ob der richtige Zeitpunkt schon gekommen ist, stehen zu bleiben. Denken Sie grundsätzlich positiv: Es geht immer irgendwie weiter.

Klar, die Frage ist nur: Wie? – Nehmen Sie eine Güterabwägung vor. Listen Sie für sich auf, welche Dinge Ihnen wichtig sind im Leben. Schreiben Sie auf ein Blatt Papier. Links tragen Sie ein, was in Ihrem Leben positiv läuft. Rechts gegenüber listen Sie die negativen Aspekte auf. Über kurz oder lang werden Sie automatisch zu einer Einschätzung kommen, welche Seite für Ihr Leben eine höhere Bedeutung entwickelt. Bedenken Sie dabei, dass eine Veränderung kurzfristig zwar mit Nachteilen verbunden sein mag, sich langfristig allerdings vorteilhaft auswirken kann.

Gerade junge Menschen mit einem guten Qualifikationsprofil, Akademiker vor allem, finden heute auf dem Arbeitsmarkt beste Perspektiven. Wer etwas kann, ist in einer alternden Gesellschaft, in der sich Fachkräfte schon allein aufgrund der dramatischen demographischen Entwicklung verknappen, stets gefragt und muss sich mit den Strukturen, die ihn umgeben, nicht zwangsläufig abfinden. Man kann den Lauf der Dinge nicht aufhalten. Man muss sie aber auch nicht so nehmen, wie sie kommen.

Ungeachtet solcher grundsätzlicher Erwägungen lässt sich mentale Stärke auch trainieren. Sehr häufig, das ist bekannt, versuchen Hochleistungssportler auf diese Art und Weise, Körper und Geist in Einklang zu bringen und dadurch ihre Leistung zu steigern. Mentales Training wird vor allem im Sport eingesetzt, um Bewältigungsstrategien, etwa im Umgang mit Versagensängsten, zu erlernen. Ein Art des Mentaltrainings, die gerade bei Sportlern sehr populär ist, heißt Introvision („Innenschau“). Sie setzt auf die Auflösung innerer Konflikte. Dadurch sollen mentale Blockaden überwunden werden.

Bei der Introvision, entwickelt an der Uni Hamburg, dienen spezielle Wahrnehmungsübungen als Methode mentaler Entspannung. „Die Introvision, die ursprünglich dazu entwickelt worden war, um akute Konflikte (Denk-Knoten) aufzulösen, hat sich im Laufe dieser Untersuchungen als eine Methode erweisen, die auch in anderen, weniger dramatischen Situationen, erfolgreich einsetzen lässt- zum Beispiel um sich mental zu entspannen, Kreativität und Lernen zu erhöhen, Verspannungen abzubauen und Problemlösefähigkeit zu optimieren, um Stress zu verringern und Flow-Erleben zu fördern“ (Wagner, 2008, S. 139).

Andere Methoden des Mentaltrainings basieren vor allem auf geistigen Übung, bei denen man sich in eine bestimmten Situation hineindenkt und sich vorstellt, wie man in dieser Situation fühlen wird und handeln will. Dem vorangegangen sind Entspannungsübungen, die es ermöglichen, sich voll auf die Visualisierung der angenommenen Situation, für die trainiert wird, zu konzentrieren. Dabei geht es weniger um den konkreten Ablauf der Situation, sondern vielmehr um das anvisierte Ziel, das man in der Situation, auf die man sich vorbereitet, erreichen will.



SEW-EURODRIVE—Driving the world



Gestalten Sie die Technologien der Zukunft!

Clevere Köpfe mit Lust auf Neues gesucht.
Wir sind einer der Innovationsführer weltweit im Bereich Antriebstechnologie und bieten Studierenden der Fachrichtungen Elektrotechnik, Maschinenbau, Mechatronik, (Wirtschafts-) Informatik oder auch Wirtschaftsingenieurwesen zahlreiche attraktive Einsatzgebiete. Sie möchten uns zeigen, was in Ihnen steckt? Dann herzlich willkommen bei SEW-EURODRIVE!

Jährlich 120 Praktika und Abschlussarbeiten

www.karriere.sew-eurodrive.de



Ganz unabhängig von der angewandten Methode geht es beim Mentaltraining immer darum, die eigenen geistigen Kräfte zu stärken und zu konditionieren, sodass man sie dann gezielt einsetzen kann, wenn dafür Bedarf entsteht. Wenn es also gilt, eine schwierige Aufgabe zu meistern.

Abgesehen davon kann man es sich vor stressigen Situationen, etwa vor einem wichtigen Gespräch mit dem Vorgesetzten oder vor einer entscheidenden Prüfung, zur Angewohnheit machen, einige Entspannungsübungen durchzuexerzieren. Dabei muss man selber erproben, ob einem solche Übungen helfen, und welche Übungen das sind.

Hier einige einfache Entspannungsübungen für zwischendurch:

- **Blick aus dem Fenster**

Bei der Arbeit am Computer ist der Blick ständig auf den Bildschirm gerichtet. Man richtet den Blick aus dem Fenster peilt einen Punkt in der Ferne an. Den am weitesten entfernten Punkt am Horizont nimmt man eine zeitlang ins Visier.

- **Blitzentspannung**

Man spannt gleichzeitig alle Muskeln des Körpers an und hält die Luft an. Nachdem man leise bis Fünf gezählt hat, löst man die Anspannung mit einem kräftigen Atemstoß.

- **Luft anhalten**

Man atmet in einem Atemzug 15 Sekunden langsam ein, hält dann 15 Sekunden die Luft an und atmet dann langsam etwa 15 Sekunden lang wieder aus.

- **Pendeln**

Man stellt sich neben den Schreibtisch und lässt die Arme locker hängen. Nun dreht man den Oberkörper schwungvoll nach rechts und lässt die Arme locker mitschwingen. Dann dreht man den Oberkörper nach links. Die Arme schwingen stets locker um den Körper.

- **Loslassen**

Auf dem Bürostuhl sitzend stellt man die Füße fest auf dem Boden auf. Die Hände legt man mit den Handflächen nach oben auf die Oberschenkel. Man wird tief eingeatmet. Beim Ausatmen die Augen schließen. Nun denkt man die Worte „Lass los“.

- **Balance-Atmen**

Beim Einatmen mit der Zungenspitze den Gaumen berühren, bis Vier zählen, die Zungenspitze wieder lösen, ausatmen und bis Sechs zählen. Dabei konzentriert man sich ausschließlich auf seine Atmung. So wird man ruhiger.

2.5 Der Star ist die Mannschaft

Teamfähigkeit

Ein geflügeltes Wort aus der Politik lautet: „Wer Parteifreunde hat, braucht keine Feinde mehr“. Ein ironischer Satz, der auf den intensiven Karrierewettbewerb verweist, der ein fester Bestandteil der politischen Kultur ist. Hier kommen Mechanismen sehr deutlich zum Vorschein, die auch in anderen Lebensbereichen wie etwa dem Beruf über das persönliche Fortkommen entscheiden. Erfolgsfaktoren sind – neben den fachlichen Voraussetzungen – vor allem persönliche Eigenschaften wie der Wille und die Fähigkeit, sich durchzusetzen. Auch auf Kosten von anderen Menschen, die dieselben Ziele anstreben wie man selbst.

Wo sich Politiker ganz offen zu ihrer Absicht bekennen, Macht und Verantwortung zu erhalten, indem sie sich gegen Konkurrenten durchzusetzen, ist das im Beruf nicht immer so einfach. Hier läuft deshalb vieles im Verborgenen ab. Hier wie da, im offenen wie auch im verdeckten Wettbewerb, gilt allerdings: Wer sich durchsetzen will, ist darauf angewiesen, dass ihn andere Menschen unterstützen. Vorgesetzte, die den Aufstieg auf der Karriereleiter ermöglichen, ebenso wie Mitarbeiter und Kollegen, die man benötigt, um im operativen Geschäft zu bestehen.

Wie aber versichert man sich der nötigen Zustimmung anderer, wenn man letztlich mit den meisten von ihnen konkurriert? Indem man ein persönliches Profil entwickelt, das andere hinsichtlich derjenigen Werte überzeugt, die ihnen selber wichtig erscheinen. So wählen Politiker mehrheitlich denjenigen Bewerber ihrer Partei für eine Kandidatur auf ein politisches Amt aus, von dem sie sich ausrechnen, dass seine Wahlchancen am größten sind. Ebenso wichtig wird ihnen sein, dass der Nominierte im Falle seiner Wahl diejenigen politischen Werte erfolgreich vertreten wird, die ihnen selber wichtig sind.

Im Berufsleben ist es genauso wichtig wie in der Politik, sich mit gefragten Werten und Qualitätsvorstellungen zu assoziieren. Beispiel: Der Chef will eine gute Führungskraft, der Mitarbeiter will einen guten Chef. Umso besser, wenn beide Seiten eben jene Erwartungen in ein und denselben Kandidaten setzen. Über das nötige Jobwissen hinaus erweist sich Expertenwissen, ungewöhnliches Know-how, stets als Vorteil, wenn es darum geht, in einer Hierarchie aufzusteigen. Hinzu kommt natürlich auch die Bedeutung persönlicher Beziehungen zu den maßgeblichen Leuten im Unternehmen.

Diese Entscheider zu überzeugen, dass man sich für höhere Aufgaben eignet, ist wichtig, aber nicht immer ganz einfach. Wer Ambitionen hegt, muss sich daher positionieren. Dabei geht es ohne Frage darum, das eigene Licht nicht unter den Scheffel zu stellen. Wer das tut, läuft allerdings Gefahr, als Egomane zu erscheinen und als Egoist zu gelten. Davor haben viele Menschen Angst. Denn egoistisches Handeln gilt in weiten Teilen der Gesellschaft als unmoralisch. So kommt es, dass sich mancher unweigerlich kollektivistischen Denkmustern unterordnen möchte, die Gemeinnutzen und Solidarität über eigennützige Motive stellen.

Mit solchen Mustern dürfte es übrigens auch zu erklären sein, dass in den einschlägigen Rankings zum Ansehen von Berufsgruppen bestimmte Berufe stets hoch und andere stets gering geachtet werden. Politiker beispielsweise, die sich zum persönlichen Wettbewerb mit anderen Kandidaten explizit bekennen, finden sich regelmäßig auf den hintersten Rängen solcher Aufstellungen, während die Inhaber helfender Berufe – Ärzte beispielsweise – hier traditionell hohes gesellschaftliches Ansehen genießen und vordere Positionen abonniert haben. Ihnen unterstellt die öffentliche Wahrnehmung offenkundig ein mit anderen solidarisches Verhalten, das mit einer guten Platzierung honoriert wird.

Wie weit darf man die Ellenbogen also ausfahren?

Ein gewisses Maß an Egoismus ist völlig normal. „Fressen oder gefressen werden“, lautete lange Jahre das Motto in der Evolutionsbiologie, die von einer genetischen Disposition des Menschen zum Egoisten ausgeht. Jüngere Erkenntnisse aus Hirnforschung und Sozialpsychologie relativieren diesen Ansatz freilich, zumal in der frühen Menschheitsgeschichte kooperatives Verhalten das langfristige Überleben der Gruppe sicherte.

Im Kollektiv konnten schon zu Urzeiten Ressourcen optimal verteilt und größtmöglicher Schutz für alle gewährleistet werden. Ging zum Beispiel ein Steinzeitmensch allein auf die Jagd, so gehörte ihm alles, was er erlegen konnte. Jagte er zusammen mit anderen, musste er die Beute teilen. Dennoch erwies sich die Zusammenarbeit für die Sippe als lohnend, weil eine Jägergruppe gemeinsam weitaus größere Beutetiere zur Strecke bringen konnte als ein einzelner Jäger und so für jedes einzelne Mitglied der Gruppe mehr Fleisch herausprang.



> Apply now

REDEFINE YOUR FUTURE
**AXA GLOBAL GRADUATE
PROGRAM 2015**

redefining / standards 

agence c4g - © Photonstop



Eines hat sich seitdem nicht verändert: Wer sich im Rudel als hervorragender Einzelkönner in seinem Bereich und dennoch als guter Mannschaftsspieler erweist, ragt heraus. Durch seinen persönlichen Beitrag erweist er anderen Teammitgliedern einen Nutzen, der ihm Akzeptanz und Anerkennung im Kollektiv sichert. Dieses Prinzip der Spezialisierung im Zuge von Arbeitsteilung bringt Menschen deutlich höheren Profit als isoliertes Handeln, setzt aber voraus, dass sie nicht aller Konkurrenz zum Trotz auch kooperieren.

So schwer ist das auch wieder nicht. Denn tatsächlich sind Menschen wohl von Natur aus bereit zur Zusammenarbeit und nicht nur, weil sie sich davon konkrete Vorteile erhoffen; das gilt mittlerweile als wissenschaftlich erwiesen. Schon Kleinkinder kooperieren, selbst wenn sie davon keinen Vorteil haben. Die Ursachen dafür werden in einer genetischen Disposition des Menschen als Gemeinschaftswesen vermutet.

Kooperativ agierende Individuen profitieren nicht nur bewusst im materiellen Bereich, sondern auch unbewusst, indem sie soziale Anerkennung erfahren. Da ist nicht zu unterschätzen. Psychologen messen dieser Erfahrung von Anerkennung tatsächlich existenzielle Bedeutung zu, da sie in wirkstarken Motiven wie Akzeptanz und Zugehörigkeit ihren Niederschlag findet. „Wir sind biologisch einfach so konstruiert. Experimente zeigen, dass bei psychisch durchschnittlich gesunden Leuten die Glückssysteme des Gehirns anspringen, wenn sie eine altruistische Entscheidung getroffen haben. Der Mensch ist ein soziales Tier. Moral und Religion sind nicht die Ursache, sondern die Folge dieses Umstandes“, sagt der Psychiater Joachim Bauer (Rettig, 2010).

In spieltheoretischen Computerexperimenten haben Soziologen der ETH Zürich empirisch belegt, dass Kooperation eine Chance hat, sich als dominantes Prinzip der Handlungen durchzusetzen, wenn kooperatives Verhalten belohnt wird. Eine einzelne Person bleibt auf Dauer allerdings nicht kooperativ gegenüber anderen. Das ist nur dann der Fall, wenn sie von anderen Akteuren durch deren Ansprüche an ein korrektes Verhalten in der Gruppe reguliert wird. Damit Kooperation erfolgreich sein kann, muss es daher genügend Interaktionspartner geben, die ebenfalls kooperativ sind.

Den Rahmen für eine solche Zusammenarbeit bieten kooperative Gemeinschaften wie Freundeskreisen, Arbeitskollegien, Nachbarschaften oder auch Web-Communities, aber auch Solidargemeinschaften wie Krankenkassen oder gar ganze Staatengemeinschaften. Gemein ist ihnen, dass sie allesamt Normen für das korrekte Verhalten definiert haben, das die Zusammenarbeit in der jeweiligen Struktur für jeden Einzelnen rentabel macht.

Dass eine erfolgreiche Kooperation solche Normen braucht, belegen spieltheoretische Experimente wie etwa das „Trittbrettfahrerspiel“. Am besten wird es mit mehreren Teilnehmern in zwei Durchgängen gespielt. Das „Trittbrettfahrerspiel“ macht in eindrucksvoller Weise deutlich, wie viel erfolgreicher ein intaktes Team, das im Kontext verbindlicher Normen agiert, agieren kann als ein Team, das solcher Mechanismen entbehrt.

Ideal lässt sich das „Trittbrettfahrerspiel“ unter folgenden Bedingungen spielen:

- 16 Spieler, verteilt auf 4 Teams A, B, C, D
- die 4 Teams konkurrieren untereinander, ebenso die 4 Spieler eines jeden Teams
- jeder Spieler erhält ein Grundkapital von 300 Euro (Spielgeld)
- jeder Spieler gibt einen Betrag X in einen Gemeinschaftstopf
- der Spielleiter verdoppelt den Betrag X im Gemeinschaftstopf und zahlt diesen Betrag 2X zu vier gleichen Teilen an die Spieler aus.
- gespielt werden in diesem ersten Durchgang 7 Spielrunden

Beispiel Team A, Runde 1, Durchgang 1:

Spieler 1: 300 Euro

Spieler 2: 200 Euro

Spieler 3: 100 Euro

Spieler 4: 40 Euro

Im Gemeinschaftstopf liegt damit die Summe $X = 640$ Euro. Der Spielleiter verdoppelt diese Summe auf $2 \times = 1280$ Euro und zahlt an jeden Spieler 320 Euro aus.

Spieler 1 hat bei dieser Runde 20 Euro verdient und sein Kapital dadurch auf 320 Euro erhöht.

Spieler 4 hat bei dieser Runde 280 Euro verdient und sein Kapital dadurch auf 580 Euro erhöht.

Hätte Spieler 1 ohne Team agiert, hätte er aus 300 Euro Grundkapital stolze 600 Euro gemacht und sein Geld damit verdoppelt.

Hätte Spieler 4 ohne Team agiert, hätte er aus 300 Euro Grundkapital lediglich 340 Euro gemacht.

Es zeigt sich also, dass die in einer Gemeinschaft agierenden Individuen de facto nicht den identischen Nutzen ziehen müsse, sondern diejenigen, die wenig einbringen wollen oder können, unter Umständen überproportional profitieren – die „Trittbrettfahrer“.

Sobald die Spieler diese Erkenntnis erst einmal gewonnen haben, richten die meisten ihre weitere Spielstrategie daran aus. Sie sehen, dass in ihrem Team letztlich derjenige am besten abschneidet und am Ende am meisten Geld im Gemeinschaftstopf haben wird, der hier am wenigsten Geld einbringt.

Dies wiederum führt dazu, dass die Einsätze in den Gemeinschaftstopf in der Tendenz niedrig gehalten werden und lediglich das Bewusstsein konkurrierender Teaminteressen dazu führen kann, dass das Team zusammenarbeitet, um seinen Gesamterlös zu steigern. Denn im Endeffekt will sich das Team ja gegen die Spielgruppen an den anderen Tischen behaupten.

Würden die Spieler eines Teams ihre individuellen Interessen dem Teaminteresse vollständig unterordnen, könnten sie ihr Spielkapital in den vorgesehenen sieben Spielrunden in schwindelerregende Höhen schrauben. Würde jeder einzelne Mitspieler von Runde 1 bis Runde 7 sein gesamtes Kapital in den Gemeinschaftstopf einlegen, sodass dieses verdoppelt würde, gelänge es, mit dem eingesetzten Grundkapital von 1200 Euro gemeinsam das Maximum von 153.600 Euro zu Erlösen. Damit hätte jeder der Mitspieler seinen Anteil von 300 auf 38.400 Euro gesteigert.

In diesem Fall wäre der Teamwettbewerb keinesfalls verloren. Allerdings hätte auch keiner der Spieler am Tisch die Mitspieler seines Teams übertroffen. Daher, das zeigt die Praxis der „Trittbrettfahrerspiels“, dass die Spieler spätestens ab einem gewissen Zeitpunkt beginnen, nicht mehr miteinander, sondern gegeneinander zu spielen, um auf Kosten des gemeinschaftlichen Nutzens den eigenen Nutzen zu suchen. Meist werden sogar das gesamte Spiel über nur recht geringe Beträge in den Gemeinschaftstopf bezahlt, sodass häufig Teamergebnisse im niedrigen vierstelligen Bereich verbucht werden.



» Ich habe den Weg zur KfW-Förderung verkürzt: von drei Wochen auf fünf Minuten.

Wir suchen kluge Köpfe, die nachhaltig etwas bewegen und verändern wollen. So wie Kerstin Kronenberger: Als IT-Projektmanagerin bei der KfW hat sie in einem interdisziplinären Team erreicht, dass Bauherren schon während des Beratungsgesprächs erfahren, ob die Wärmendämmung ihres Eigenheims gefördert werden kann. Damit leistet sie täglich einen innovativen Beitrag für mehr Kundennähe und den Klimaschutz. Und wann fangen Sie an?

Jetzt informieren auf www.kfw.de/karriere

Bank aus Verantwortung **KfW**



Anders sieht es aus, wenn in einem zweiten Spieldurchgang Regeln eingeführt werden, die es erlauben, „Trittbrettfahrerei“ innerhalb des Teams wirksam zu sanktionieren. Das ist der Fall, wenn ein Spieler von anderen Spielern bestraft werden kann, weil er in deren Augen zu wenig Geld in den Gemeinschaftstopf einbringt. In diesem Modus Operandi steigen die Teamergebnisse meist deutlich an.

Beim Bestrafen von Trittbrettfahrerei ist darauf zu achten, dass der Einsatz für eine Strafe deutlich niedriger ist als diese selber. Denn das hat deutliche Auswirkungen auf das Spielergebnis. Bei 300 Euro Grundkapital ist es sinnvoll, dass derjenige, der für einen anderen eine Strafe beantragt, zu Beginn eine „Gebühr“ in Höhe von 20 Euro bezahlt. Die Strafe für den „Trittbrettfahrer“ beträgt dann 100 Euro. Diese Gelder fließen an den Spielleiter, sind also für das Teamergebnis verloren.

Um gegenseitiges Abstrafen zu vermeiden muss der Antrag auf Bestrafung eines Mitspielers nach dem Einlegen der Beträge in den Gemeinschaftstopf und vor dem Abschluss der Spielrunde verdeckt auf einen Zettel geschrieben werden. Dieser Zettel wird dann dem Spielleiter ausgehändigt, der Gebühren und Strafbeträge vereinnahmt. Derjenige Spieler, der von einem anderen Spieler bestraft wird, muss diese Strafe bezahlen; egal, ob er sie akzeptieren mag oder nicht.

Beantragen zwei oder gar drei Spieler gleichzeitig eine Strafe für einen Mitspieler, muss jeder der Beantragenden die erforderliche „Gebühr“ bezahlen, der Bestrafte bezahlt mehrfach. So wird die Strafe für ihn eine harte Sanktion darstellen und seine Siegchancen innerhalb des Teams deutlich reduzieren. Dies umso mehr, als dass sowohl die Antragsgebühr als auch die Strafsumme im Spielverlauf der finanziellen Entwicklung angeglichen werden. Weil sie von Spielrunde zu Spielrunde das Kapital der Spieler erhöht, müssen Gebühr und Strafe verhältnismäßig angepasst werden, um wirksame Sanktionen zu bleiben.

In fortgeschrittenen Spielphasen ist es durchaus denkbar, dass strafen nicht nur für unsoziales Verhalten, sondern auch aus taktischen Gründen beantragt werden – etwa, um einen bis dato erfolgreichen Mitspieler noch dank einer hohen Strafzahlung zu überflügeln, die dieser leisten muss. Derartige Strategien wollen allerdings gut überlegt sein, da sich ein Team ja mit Blick auf das Gesamtergebnis gegenüber anderen Teams selber schwächt, indem es intern Strafen verhängt.

Beispiel Team A, Runde 1, Durchgang 2:

Spieler 1: 300 Euro

Spieler 2: 200 Euro

Spieler 3: 100 Euro

Spieler 4: 40 Euro

Strafgebühr: 20 Euro

Strafe: 100 Euro

Im Gemeinschaftstopf liegt damit die Summe $X = 640$ Euro. Der Spielleiter verdoppelt diese Summe auf $2 \times = 1280$ Euro und zahlt an jeden Spieler 320 Euro aus.

Spieler 1 erhöht sein Kapital auf 320 Euro.

Spieler 4 erhöht sein Kapital auf 580 Euro.

Spieler 1 (320 Euro) beantragt für Spieler 4 eine Strafe und zahlt 20 Euro Gebühr. Verbliebenes Kapital: 300 Euro.

Spieler 2 (420 Euro) beantragt für Spieler 4 eine Strafe und zahlt 20 Euro Gebühr. Verbliebenes Kapital: 400 Euro.

Spieler 3 (520 Euro) beantragt für Spieler 4 eine Strafe und zahlt 20 Euro Gebühr. Verbliebenes Kapital: 500 Euro.

Spieler 4 (580 Euro) zahlt 3×100 Euro Strafe. Verbliebenes Kapital: 280 Euro.

Damit wird die Auswirkung einer Sanktion deutlich. Das Bewusstsein, dass eine Strafe einen Großteil des Kapitalertrags kosten wird, erhöht die Kooperationsbereitschaft der Teammitglieder deutlich. In den folgenden Spielrunden wird zu beobachten sein, dass die Mitspieler tendenziell höhere Beträge in den Gemeinschaftstopf einlegen, um nicht Gefahr zu laufen, im weiteren Spielverlauf von den Mitspielern sanktioniert zu werden. So kommt es unter dem Strich zu einem deutlich verbesserten Teamergebnis, weil die Akteure „sozial motiviert“ handeln.

Der Schweizer Verhaltensökonom Ernst Fehr, Mitbegründer der Neuroökonomie und einer der meist zitierten Ökonomen der Welt, definiert soziale Motivation wie folgt: „Ein Individuum ist sozial motiviert, wenn es seine Ziele nicht nur an den eigenen Interessen ausrichtet, sondern auch an den Interessen anderer. Die Anderen können Kollegen, Nachbarn, Mitarbeiter sein.“ (Radio Vorarlberg 2012). Andere Menschen können also den Einzelnen dazu bringen, seine ich-bezogenen Interessen zu kontrollieren und diese kollektiven Interessen unterzuordnen – das „Trittbrettfahrerspiel“ belegt dies.

Mit Hilfe von Verhaltensexperimenten und Hirn-Scans konnte Fehrs Forschungsgruppe, bestehend aus von Psychologen und Neurobiologen der Universität Zürich, beweisen, dass der Mensch ein Grundbedürfnis nach Gerechtigkeit habe. Schlussfolgerung: Die meisten teilen mit anderen, selbst wenn es ihnen Nachteile bringt.

Das Spannungsfeld zwischen den Polen als egoistisch identifizierten Handelns und extrem altruistischen assoziierten Verhaltensmustern ist weit. Auf der einen Seite sind da Spitzenmanager zu nennen, die Geld in einem Maße kassieren, wie es viele Menschen als unethisch betrachten. Auf der anderen Seite gibt es Menschen, die hohe persönliche Werte wie Gesundheit oder gar Leben opfern, um dadurch Errungenschaften für ihre Bezugsgruppe – meist für ihre Volksgemeinschaft – zu erwerben oder abzusichern.

Seit vielen Jahren wird in Deutschland darüber diskutiert, wo die Maßlosigkeit bei Managerbezügen in Millionenhöhe ihre Grenze finden soll. In der Schweiz mündete ebendiese Diskussion sogar in eine Volksabstimmung. Hierbei haben die eidgenössischen Bürger im Frühjahr 2013 einer Initiative gegen überzogene Managervergütungen mit großer Mehrheit zugestimmt und damit de facto die Gehälter von Großverdienern gedeckelt.

„Wenn jeder das tut, was für ihn selbst am besten ist, dient dies ganz von selbst dem Staat am besten und dieser profitiert am meisten“ – diese Einsicht stammt von Adam Smith, dem Autor des Buchs „Wealth of nations“, der damit die Grundlage der modernen Kapitalismustheorie schuf. Betrachtet man das Phänomen eines hoch dotierten Managers isoliert, hat Smith Recht: Der Manager kassiert ein hohes Gehalt, von dem er wiederum hohe Steuern abführt. Das ist gut für die Allgemeinheit, die von diesen Zahlungen profitiert. Smith hat allerdings die soziologische Komponente außer Acht gelassen: In den Augen der anderen Menschen erscheint der individuelle Nutzen gegenüber dem Nutzen für das Gemeinwohl zu hoch. Dieses „Missverhältnis“ wollen sie nicht akzeptieren.

Wie tief das Bedürfnis nach Gerechtigkeit in jedem Einzelnen verankert ist, zeigt die Tatsache, dass Menschen sogar bereit sind, persönliche Nachteile in Kauf zu nehmen, nur damit sich ein Zeitgenosse nicht auf ihre Kosten bereichert. Den Beleg liefert eine weitere Versuchsvariante aus der Spieltheorie, das „Ultimatumspiel“. Immer wieder zeigt sich hier, dass offenkundige Versuche, den Anderen zu übervorteilen, entschieden sanktioniert werden – ohne Rücksicht auf eigene Verluste.



**Karriere als IT-Experte.
Hier ist Ihre Chance.**

Karriere gestalten als Praktikant, Trainee m/w oder per Direkteinstieg.
Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt.

Unter den Flurförderzeugherstellern zählen wir zu den Top 3 weltweit, sind in über 30 Ländern mit Direktvertrieb vertreten – und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.

JUNGHEINRICH
Machines. Ideas. Solutions.

www.jungheinrich.de/karriere



Beim Ultimatumspiel werden mehrere Zweiertteams gebildet. Diese Teams konkurrieren untereinander, aber auch innerhalb des Teams herrscht Wettbewerb. Dessen Ziel besteht darin, am Ende möglichst viel Geld zu haben. Die Regeln sind simpel: Pro Spielrunde werden 1000 Euro eingesetzt. Spieler A erhält diese Summe und muss Spieler B daran beteiligen. Geht Spieler B auf das Angebot von Spieler A ein, werden die 1000 Euro entsprechend verteilt. Lehnt Spieler B das Angebot, das ihm Spieler A macht, allerdings ab, gehen beide leer aus.

Ideale Rahmenbedingungen herrschen, wenn sich Spieler A und Spieler B nicht kennen. Sie dürfen während der Spielphase auch nicht miteinander in Kontakt treten. Idealerweise werden die Probanden auf zwei Räume aufteilt. Der Spielleiter überbringt Angebote und Reaktionen. Nach einer gewissen Anzahl von Runden wechseln die Rollen – in der zweiten Spielhälfte macht Spieler B die Angebote, auf die nun Spieler A reagieren muss.

Beim Ultimatumspiel geht es um soziale Balance; sie funktioniert als Regulativ für das Ego eines jeden Spielers. Unterm Strich gewinnen in der Regel die Spieler jenes Teams, die am besten zusammenarbeiten. Das bedeutet, dass sie darauf verzichten, den Teampartner zu sanktionieren. So erhöhen sie Runde für Runde ihr Guthaben, während andere, die über das als zu niedrig empfundene Angebot des Spielpartners enttäuscht sind und es nicht annehmen, den Totalverlust der betreffenden Spielrunde in Kauf nehmen und in der Endabrechnung daher unweigerlich zurückfallen.

Das ist ihnen sehr wohl bewusst; doch ist ihnen der Preis nicht zu hoch, den sie selber dafür zahlen müssen, um dem Partner eine Lektion in Sachen „Gerechtigkeit“ zu geben. Das zeigt sich nicht nur im Kleinen in Zuge solcher spieltheoretischer Laborversuche, sondern auch im „echten Leben“ immer wieder, wenn ein materielles Ungleichgewicht als untragbar empfunden wird.

Das Streben nach sozialer Balance und vermeintlicher Gerechtigkeit kann sich in solchen Fällen sehr dynamisch Bahn brechen. Dass Gesellschaften auch ohne basisdemokratische Errungenschaften wie Volksabstimmungen oder freie Wahlen willens und in der Lage sind, das ungezügelte Profitstreben einiger weniger Oberen zu beenden, zeigen in der jüngeren Vergangenheit beispielsweise die Revolutionen des „Arabischen Frühlings“ in Tunesien, in Libyen oder Ägypten. Blutigen Demonstrationen führten dort in relativ kurzer zeitlicher Abfolge zum Sturz der alten Regimes, deren Regenten sich an der Macht in kaum vorstellbaren Ausmaßen auf Kosten ihrer Bevölkerung bereichert hatten.

Mit großer individueller Opferbereitschaft machten auch die Demonstranten des Arabischen Frühlings deutlich, dass Menschen nicht endlos bereit sind zuzusehen, wie einige Menschen auf Kosten anderer Menschen profitieren. Die Liste der Despoten und Diktatoren, die diesen Umstand ignoriert haben, ist lang. Erst an jenem Tag, an dem sich der Volkszorn entlud und sie aus dem Amt vertrieben wurden, realisierten sie, dass die Bedingungen des Zusammenlebens nicht von Einzelnen oder von Wenigen frei bestimmbar sind, sondern das Einvernehmen einer Mehrheit erfordern.

Wer in einer Gemeinschaft, also mit einem Team, erfolgreich sein will, muss sich über folgende Tatsachen klar werden:

- a) In einer Gemeinschaft lässt sich in der Regel mehr erreichen als alleine.
- b) Nicht immer muss das, was für alle das Beste ist, auch das Beste für den Einzelnen sein.
Schlussfolgerung: Durch Nichteinhaltung allgemein verbindlicher Regeln lässt sich der persönliche Profit erhöhen.
- c) im Fall b) hört die Gemeinschaft auf zu funktionieren

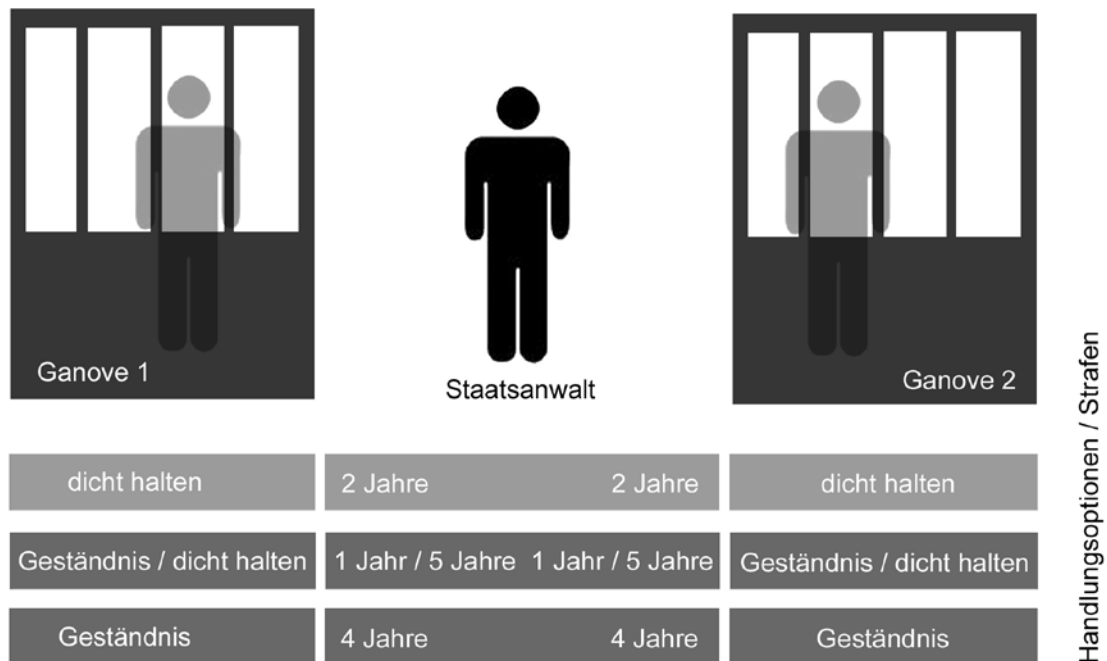
Es gibt im Leben folglich immer wieder Situationen, in denen sich ein Individuum die Frage stellen dürfte, in welchem Umfang es sich geltenden Normen und Konventionen in seiner Lebensumgebung verpflichtet (fühlt), in welchem Maße es also bereit ist, sich in ein Team einzufügen. Zum Beispiel: Inwieweit lohnt sich Loyalität gegenüber Vorgesetzten oder Solidarität mit Gleichgestellten?

Den Zwiespalt, der sich aus solchen Fragestellungen ergeben kann, thematisiert eine weitere spieltheoretische Variante, das „Gefangenendilemma“, das auch als „Kronzeugenspiel“ bezeichnet wird. Es setzt an einem anderen Punkt an als das Trittbrettfahrerspiel. Hier geht es nicht darum, im Team optimal zu harmonisieren und diese Harmonie eventuell auch mit Hilfe sanktionsbewehrter Normen zu erzwingen, wie es in rechtsstaatlichen Gesellschaften üblich ist.

Hier geht es um das bewusste Abwägen von Individualwohl und Gemeinwohl, also um die Entscheidung zwischen bewusst egoistischem und bewusst solidarischem Handeln. Das Spielszenario stellt sich wie folgt dar: Zwei Ganoven begehen gemeinsam ein Verbrechen, doch fehlen der Polizei, die das Duo festgenommen hat, noch die nötigen Beweise. Die Gefangenen werden einzeln verhört; das Ziel besteht darin, ihnen ein Geständnis zu entlocken.

Der Staatsanwalt stellt folgende Bedingungen auf:

- Wenn beide Verdächtige dicht halten, dann wird er sie wegen verbotenen Waffenbesitzes anklagen. Die Folge ist eine Freiheitsstrafe von zwei Jahren. Die Gesamthaftstrafe beträgt vier Jahre.
- Wenn einer allein gesteht, dann wird er zum Kronzeugen und kommt mit einem Jahr Haft davon. Der Komplize muss fünf Jahre sitzen. Die Gesamthaftstrafe beträgt sechs Jahre.
- Gestehen beide, dann gibt es keinen Kronzeugen, sondern zwei geständige Verbrecher und beide bekommen vier Jahre Freiheitsstrafe. Die Gesamthaftstrafe beträgt acht Jahre.

**Grafik 5****Das Gefangen-Dilemma**

Das Beste für den Einzelnen muss nicht unbedingt das Beste für die Gemeinschaft sein. Das macht das Gefangen-Dilemma deutlich. Es zeigt ebenso, dass das beste Teamergebnis – in diesem Fall die geringste Gesamthaftstrafe – nur auf der Basis gegenseitigen Vertrauens erzielt werden kann.

Die Antwort ist 42. Oder Baden-Württemberg.


Baden-Württemberg

Wir können alles. Außer Hochdeutsch.



Das Gefangenendilemma zeigt ebenso wie das Trittbrettfahrerspiel auf, dass sich Kooperation nur dann lohnt, wenn sich alle daran halten: Funktionieren nämlich beide Ganoven perfekt als Team und halten zusammen, kommen sie mit der niedrigsten Gesamthaftstrafe davon. Es zeigt allerdings auch, dass sich Kooperation nicht lohnt, wenn sich nicht alle daran halten, und dass es äußerst negativ ist, wenn niemand bereit ist zu kooperieren.

Merke: Von Verstößen gegen das Teamplay kann man als Einzelner profitieren – wie der Kronzeuge, der so viel günstiger wekommt als sein Komplize oder wie jener Spieler, der beim „Trittbrettfahren“ am wenigsten in den Jackpot einlegt. Oder aber wie ein Despot, der sich auf Kosten seines Volkes bereichert. Das ist die Realität. Doch damit ist die Geschichte noch nicht zu Ende erzählt. Das wäre sie, wenn man wüsste, ob und wie sich der Komplize, der fünf Jahre lang im Gefängnis bleiben muss, während der einjährigen Haftstrafe des Kronzeugen an diesem rächt....

Soweit die sozialpsychologische Perspektive. Teamplay lebt allerdings auch von der individualpsychologischen Konfiguration der einzelnen Teamplayer. Und aus gutem Grunde setzen genau hier sämtliche Teambuilding-Strategien an. Das Prinzip besteht darin, die Mitspieler auf eine gemeinschaftliche Zielsetzung zu fokussieren. Dabei wird das Ausmaß möglichen individuellen Nutzens gezielt reduziert, während gemeinnützige Aspekte ebenso zielgerichtet betont werden.

Die Voraussetzung für den Erfolg einer solchen Strategie liegt in der Bedürfnislage der Menschen begründet, die darauf reagieren sollen. Selbstachtung und Anerkennung beispielsweise sind starke Motive, die das menschliche Handeln bestimmen. Ein Team bekommt man also zum Funktionieren, wenn es gelingt, diese eben genannten Motive in einem Umfang zu betonen, dass sie der Einzelne gegenüber anderen menschlichen Motiven überhöht wahrnimmt.

Als einfaches Beispiel aus der Welt des Sports mag der Fußballtrainer dienen, dem es gelingt, seinen Spielern zu verdeutlichen, dass die Anerkennung, die ihnen sportlicher Erfolg einbringen wird, wertvoller ist als die Befriedigung aller anderen Bedürfnisse, die sich unter dem Oberbegriff „Lebensqualität“ zusammenfassen lassen: etwa viel Freizeit und wenig Training sowie gutes Essen und Trinken in beträchtlichem Umfang.

Eine weitere Bedingung für ein erfolgreiches Zusammenspiel der einzelnen Akteure wird auch darin bestehen, dass es dem Coach gelingt, übergeordnete individuelle Motive des Einzelnen auszublenden – wie etwa das Streben nach Selbstverwirklichung, das einen Menschen dazu bewegt, innerhalb einer Gemeinschaft seinen eigenen Weg zu suchen.

2.6 Da müssen wir jetzt durch

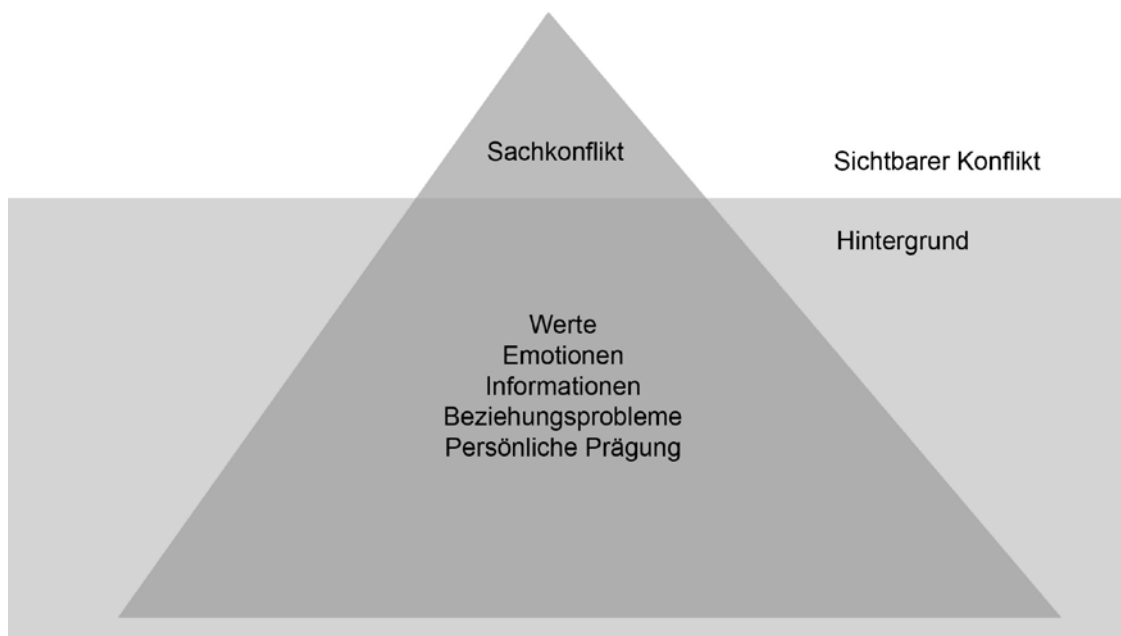
Konfliktkompetenz

Streitigkeiten lassen sich im Leben nicht vermeiden. Deshalb muss man ihnen auch nicht aus dem Weg gehen. Alle Menschen streiten. Lediglich im Stil unterscheiden sie sich. Manche werden laut, andere schweigen lieber. Manche sind impulsiv und poltern los, andere halten sich im Zaum und agieren hinterhältig. Nur eines verbindet sie: Schuld gewesen sein an ihrem Streit wollen sie hinterher alle nicht.

Wenn zwei Menschen oder auch zwei Interessengruppen sich nicht einig werden und aufeinanderprallen, reden wir von einem „Konflikt“. Unser Begriff ist vom lateinischen Wort „conflictus“ abgeleitet, was soviel bedeutet wie „Kampf“ oder auch „Streit“. Da bei solchen Auseinandersetzungen stets viele Emotionen im Spiel sind, ist die Aktionsbereitschaft der Konfliktbeteiligten tendenziell sehr hoch.

Wir unterscheiden im Wesentlichen:

- Beziehungskonflikte (Probleme, im zwischenmenschlichen Bereich)
- Sachkonflikte (Probleme aufgrund verschiedener Standpunkte in einer konkreten Frage)
- Wertkonflikte (unterschiedliche Auffassungen davon, wie etwas zu beurteilen ist)
- Verteilungskonflikte (mehrere Interessenten wollen dasselbe)
- Machtkonflikte (mehrere Interessenten konkurrieren um die Vorherrschaft in einem bestimmten Bereich)
- Zielkonflikte (Menschen streben unterschiedliche Dinge an)



Grafik 6

Der Konflikt-Eisberg

Konflikte entstehen vordergründig um eine bestimmte Sache. Diese ist meist nicht mehr als die „Spitze des Eisbergs“. Um ihn zu lösen, muss man den Hintergrund einer Konfliktsituation erforschen.

Download free eBooks at bookboon.com

Ein Konflikt entsteht, wenn unterschiedliche Interessen aufeinander prallen. Diese Gegensätze liefern allerdings nur den vordergründigen Anlass für eine Auseinandersetzung mit der Gegenseite. Bedingt wird der Konflikt allerdings durch hintergründige Ursachen wie Ziele, Werte, Ansichten, Wünsche, Erwartungen oder Emotionen der Konfliktgegner. Diese sind meist nicht ohne weiteres identifizierbar. Um einen Konflikt zu managen, ist es daher entscheidend, diese Ursachen zu ergründen. Konflikte sind wie Eisberge: Erkennbar ist zunächst nur eine kleine Spitze. Was eigentlich die Probleme macht liegt tiefer verborgen. Man muss es entdecken.

Konflikte bergen die Gefahr, dass negative Emotionen entwickelt und unweigerlich mit dem Konfliktgegner gekoppelt werden. So streitet man schnell nicht mehr um eine Sachfrage, sondern mit einer Person. Diese Beziehungskomponente wird schnell konfliktleitend und kann dazu führen, dass eine Auseinandersetzung irrational verläuft. Das setzt die Opponenten zusätzlich unter Stress.

„Die zugrunde liegenden Gefühle sind schnell zu spüren und sehr vehement: Hass, Verzweiflung, Niedergeschlagenheit, aber auch Hohn und Überheblichkeit treten auf, weil sich Menschen in ihrer Persönlichkeit verletzt fühlen“ (Peters-Kühlinger, S. 109). Das bedeutet, dass es mit einem zunehmenden Fortschreiten eines Konflikts immer schwieriger wird, diesen zu lösen. Merke: „Eine Interessenkollision kann nur gelöst werden, wenn alle Beteiligten das wollen“ (Peters-Kühlinger, S. 114). Nur dann sind Streithähne nämlich bereit, auch die Sichtweise des Anderen zu berücksichtigen.

MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT








NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

The Master of Science in Management has been voted the Best Master 2014 in the Netherlands for the fifth time running. This could only be achieved because of our remarkable students. Our students distinguish themselves by having the courage to take on challenges and through the development of the leadership, entrepreneurship and stewardship skills. This makes the

Master program at Nyenrode an achievement, from which you can benefit for the rest of your life. During this program you will not only learn in class, you will also develop your soft skills by living on campus and by working together in the student association. Do you think this program is something for you? Then it is our pleasure to invite you to Nyenrode. Go to www.nyenrode.nl/msc or call +31 346 291 291.



NYENRODE. A REWARD FOR LIFE



Werner Stangl beschreibt den Verlauf von Konflikten wie folgt (vgl. Stangl, 2013):

1. Wahrnehmung von Konfliktsymptomen

Die Konfliktsymptome sind bei der eigenen Person die negativen Gefühle, beim Gegenüber entweder Anzeichen für negative Gefühle (oft mimisch wahrzunehmen) oder aber unerklärliche Verhaltensmuster.

2. Konfliktanalyse: Schuldzuweisung

Hier beginnt der Konfliktverlauf kritisch zu werden. Wenn hier die gegnerische Partei für das Geschehen verantwortlich gemacht wird, fühlt man sich selbst eher im Recht und ist daher weniger bereit, einen Kompromiss einzugehen.

3. Einstellungen zum Konflikthandeln werden aktiv

Diese Einstellungen werden in früher Kindheit erworben und im Laufe des Lebens durch Erfahrungen immer wieder modifiziert. Je emotional belasteter man in einem Konflikt wird, desto eher besteht die Gefahr einer kompetitiven oder individualistischen Handlungsweise.

Stangel unterscheidet hier

- kompetitive Strategie (relativer Gewinn steht im Vordergrund)
- kooperative Strategie (gemeinsamer Nutzen steht im Vordergrund)
- individualistische Strategie (Eigennutzen steht im Vordergrund)

4. Konflikthandeln

Welche Verhaltensweisen gezeigt werden, ist stark von den vorherrschenden Einstellungsmustern abhängig. Da diese sich im Laufe des Konflikts ändern können, ist auch das Konfliktverhalten sehr wandlungsfähig. Das Konfliktverhalten ist oft eine Kopie des Verhaltens, das man bei seinen Vorbildern (z.B. den Eltern, Chefs etc.) abgeschaut hat.

5. Bewertung des Konfliktergebnis

Sind wir zufrieden, ist der Konflikt für uns erledigt und wir haben eine positive Erfahrung in Bezug auf unser Konflikthandeln gemacht. Sind wir unzufrieden, dann haben wir mit unserem Gegner „noch eine Rechnung offen“, die oft im nächsten Konflikt beglichen wird.

Grundsätzlich sind Konflikte für die Beteiligten eine Belastung. Sie hindern und daran, Ziele zu erreichen oder erhöhen zumindest den Aufwand ganz erheblich. Auch das persönliche Wohlbefinden kann darunter leiden, wenn wir in einen Streit verwickelt werden. Denn Konfliktsituationen sind für die Beteiligten Stresssituationen. Das gilt auch für Menschen, die es schaffen, nach außen gleichgültig zu wirken.

Dieser äußere Anschein kann Bestandteil der individuellen Konfliktstrategie sein. Tatsächlich verhalten sich Menschen in Konflikten ganz verschieden. Das Persönlichkeitsmodell der Psychologen Fritz Riemann und Christoph Thomann unterscheidet vier Grundcharaktere, die für das Konfliktverhalten prägend sind (vgl. Groll, 2012):

- **Distanz-Typ**

Er grenzt sich von anderen Menschen ab, um sich abzuheben. Er arbeitet lieber eigenständig, liebt die Freiheit, Unabhängigkeit und Autonomie. Am liebsten diskutiert er auf der Sachebene. Er wirkt nicht so, ist tief drin aber unsicher.

Der Distanz-Typ setzt sich ungern mit Anderen auseinander.

- **Nähe-Typ**

Er wünscht sich vertrauten Kontakt in einem Team. Er kann in einer harmonischen Atmosphäre am produktivsten arbeiten, gibt anderen Feedback und hat viel Empathie.

Der Nähe-Typ scheut tendenziell Konflikte. Er neigt dazu, sich anzupassen.

- **Dauer-Typ**

Er setzt auf Zuverlässigkeit und Ordnung. Er arbeitet strukturiert, ist sehr gut organisiert, plant mit Vorsicht und Voraussicht. Er mag Macht und klare Hierarchien. Dauer-Typen sind oft in Führungspositionen zu finden, denn sie tragen gern Verantwortung.

Die Konfliktbereitschaft des Dauer-Typs wird stark von hierarchischen Aspekten beeinflusst.

- **Wechsel-Typ**

Er ist kreativ, mag den Reiz des Unbekannten. Abenteuer sind ihm lieber als festgefahrene Strukturen. Er ist spontan, hat viel Temperament und neigt in der Teamarbeit zu unorthodoxen Ideen und eigenwilligen Lösungsvorschlägen.

Der Wechsel-Typ ist für einen spontanen Konflikt immer zu haben. Egal, mit wem.

Immer wieder begegnen uns in einem Konflikt bekannte „Verhaltensmuster“, die wir bei näherem Hinsehen als Strategien identifizieren können:

- **Ironie**

Man suggeriert dem Gegner, ihm überlegen zu sein. Es geht darum, den Anderen mit Worten zu treffen und zu verletzen. Gelingt das, kompliziert dies die weitere Kommunikation erheblich.

Beispiel:

„Ach ja, Sie Superhirn mal wieder! – Das haben Sie ja ganz toll hingekriegt! Sie sind halt einfach der Größte!“

- **Übertreibung**

Damit wird schlicht und einfach beabsichtigt, den eigenen Aussagen mehr Gewicht zu geben. Da die Übertreibung allerdings offensichtlich ist, überdeckt sie häufig das berechtigte Interesse der eigenen Position.

Beispiel:

„Sieben von acht Stunden täglich muss ich aufpassen, dass hier nichts schief geht.“

- **Absolutbegriffe**

Indem bis an den Anschlag übertrieben wird, versucht man, den Anderen dazu zubringen, Vorwürfe zurückzubringen. Diese Taktik führt leicht zur Eskalation eines Konflikts.

Beispiel:

„Soll ich jetzt den ganzen Tag aufpassen, dass Sie keine Fehler machen?“

Think Umeå. Get a Master's degree!

- modern campus • world class research • international atmosphere
- 36 000 students • top class teachers • no tuition fees

Master's programmes:

- Architecture • Industrial Design • Science • Engineering

Umeå University
Sweden
www.umu.se

APPLY NOW!



- **Provokation**

Beim Provokieren geht es nur darum, den Konfliktgegner aus der Reserve zu locken. Dabei werden meist Fähigkeiten und Eignungen eines Anderen gezielt in Frage gestellt.

Beispiel:

„Sie haben Ihren Abschluss wohl in der Baumschule gemacht!“

- **Opferrolle**

Wer sich zum „Opfer“ des Gegners stilisiert, versucht, auf diese Weise den Anderen schlecht aussehen zu lassen, indem er dessen „Täterschaft“ offensichtlich macht.

Beispiel:

„Jetzt kann ich die Suppe auslöffeln, die Sie uns eingebrockt haben!“

Bei Konflikten verhält es sich allerdings wie bei Krisen: Sie haben bei allem Negativen tatsächlich auch ihre guten Seiten. Wenn zwei Menschen aneinander geraten wird schließlich deutlich, wo die Dinge nicht optimal laufen. Konflikte erzeugen in solchen Fällen den notwendigen Druck für Veränderungen.

Ärger mit anderen Menschen bringt uns außerdem wertvolle Selbsterkenntnisse: Wir sehen, was uns verletzt, ärgert, wichtig ist, und auch welche Rolle wir in Konfliktsituationen übernehmen. Das gibt uns die Gelegenheit, das eigene Verhalten zu überdenken und gegebenenfalls zu modifizieren. Im Konflikt kann man auf diese Weise nicht nur die eigene Durchschlagskraft stärken, sondern auch lernen, strategisch klüger zu denken.

Abgesehen davon ist es in den meisten professionellen Bereichen notwendig, Konflikte zu klären, um den Erfolg gemeinsamer Arbeit nicht zu gefährden. Stangel nennt die zentrale Erfolgsbedingung: „Zunächst einmal müssen alle Parteien ihr Einverständnis erklären, dass sie bereit sind, an einer Konfliktlösung mitzuarbeiten. Wenn auch nur eine der Parteien nicht bereit ist, kann das Gespräch bereits beendet werden bzw. in eine andere Gesprächsform übergehen“ (Stangel).

Es geht also darum, möglichst schnell zur Rationalität zurückzukehren. Dafür kann ein Moderator sorgen, der zwischen den Konfliktbeteiligten vermittelt. Eine Konfliktlösung lässt sich wie folgt anbahnen:

- die Konfliktbeteiligten erklären ihre Situation; die Konfliktursache wird analysiert
- der Moderator stellt lediglich Verständnisfragen, keine wertenden Fragen
- er ermittelt die Bedürfnisse der Konfliktpartner und deren Absichten
- er prüft, ob das emotionale Problem, das hinter der Sachfrage steht, um die gestritten wird, lösbar ist
- er schlägt Möglichkeiten zu Konfliktlösung vor
- die Konfliktbeteiligten vereinbaren Sofortmaßnahmen und längerfristige Maßnahmen

Dabei sollte der Moderator die innere Einstellung der Konfliktbeteiligten identifizieren, denn diese ist maßgeblich für die individuelle Bereitschaft, eine Streitigkeit beizulegen. Ziel einer Moderation muss es sein, einen Kompromiss, besser aber noch eine Kooperation zwischen den Streitbeteiligten zu erreichen.

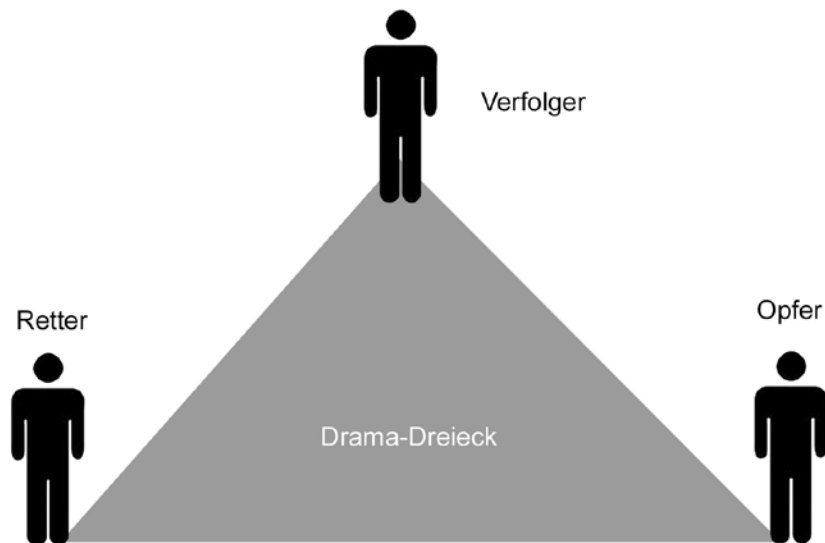
Bei einem Kompromiss geht man einen Schritt auf den anderen zu; man gibt also seine ursprüngliche Position auf. Ein Kompromiss ist die zweitbeste Konfliktlösung. Die bestmögliche Lösung besteht in einer Kooperation. Sie stellt für die Streithähne eine Win-win-Lösung dar. Im Gespräch miteinander haben sie herausgefunden, was für jeden Beteiligten wichtig ist, und sich danach auf ein gemeinsames Ziel verständigt.

So weit, so gut.

Um in Konflikten aber grundsätzlich bestehen zu können, muss man zunächst ihr Entstehen erkennen. Und dies möglichst frühzeitig. Das mag jetzt selbstverständlich klingen, ist es aber gar nicht. Gerade in Gesprächssituationen, an denen mehrere Personen beteiligt sind, können Konfliktsituationen heraufziehen, von denen man überrascht wird. Natürlich kann auch ein einzelner Gesprächspartner mit einem Angriff aufwarten, der nicht vorauszusehen ist. Grundsätzlich, besonders aber in Situationen mit Zuhörern ist es wichtig, die eigene Überraschung zu überwinden und seinem Konfliktgegnern Paroli zu bieten.

Nur indem man eine aktive Rolle im beginnenden Konfliktgespräch einnimmt, kann man die eigenen Interessen vertreten. Das Problem besteht allerdings meistens darin, dass man keine Konfliktstrategie vorbereitet hat und improvisieren muss. Damit dies gelingt, sollte man sich bewusst machen, dass Gespräche in ein und demselben Personenkreis (nach gewisser Zeit) nach bestimmten sozialen Muster verlaufen. Das bedeutet, dass die Beteiligten unweigerlich in bestimmte Rollen schlüpfen, die über einen gewissen Zeitraum hinweg den Rahmen für ihre Interaktion setzen.

Aus der Transaktionsanalyse kennen wir ein Rollenmodell, das es uns erlaubt, unsere Position in einem Konfliktgespräch aufzuschlüsseln: das Drama-Dreieck. Es beschreibt ein grundlegendes Beziehungsmuster zwischen mindestens zwei Personen, die darin die drei Rollen des Opfers, des Täters beziehungsweise Verfolgers und des Retters einnehmen. Dadurch werden Nähe und Distanz zwischen den Beteiligten reguliert.



Drama-Dreieck nach Stephen Karpman

Grafik 7**Das Drama-Dreieck**

Mindestens zwei Menschen nehmen in einem Konfliktgespräch –
womöglich wechselseitig – drei Rollen ein: Opfer, Verfolger und Retter.



Jetzt
bewerben
und jederzeit
einsteigen!





FastTrack

IT-Einsteigerprogramm für
Bachelor- und Masterabsolventen

Durchstarten in Ihre IT-Karriere

Unser 18-monatiges Programm bildet die perfekte Grundlage für Ihren beruflichen Erfolg: Arbeit in Top-Projekten, Ausbildung in fachlichen und Soft-Skill-Trainings, Betreuung durch einen persönlichen Mentor und Austausch mit Kollegen aus aller Welt. Ihren Schwerpunkt wählen Sie selbst:

- **Business Technology Consulting**
- **Individuelle Softwarelösungen**
- **Lösungen auf Basis von Standardsoftware**
- **Business Information Management**
- **Application Lifecycle Services**

Mehr Informationen auf www.capgemini.de/karriere




People matter, results count.



Verfolger-Position

Sie klagen Sie an, kritisieren (wenig konstruktiv), weisen andere zurecht, finden Fehler, machen Vorwürfe. Mit diesem Verhalten entwerten Sie Ihr Gegenüber, machen es zum Opfer. Deshalb kann es Ihnen passieren, dass derjenige sich das nicht gefallen lässt und nun Sie verfolgt.

Opfer-Position

Wenn Sie in der Opfer-Position sind, verteidigen Sie sich, fühlen sich hilflos, enttäuscht, abhängig. Sie ignorieren Ihre eigenen Fähigkeiten zur Lösung des Problems, tun sich bisweilen selbst Leid – und senden dadurch Appelle an einen Retter.

Retter-Position

In der Retter-Position kommen Sie dem Opfer zu Hilfe – oft auch ungefragt. Sie erteilen Ratschläge, übernehmen Verantwortung. Indirekt geben Sie damit dem Opfer aber zu verstehen: Ich traue dir nicht zu, dass du allein zurechtkommst. Manch auserwähltes Opfer möchte deshalb auch nicht gerettet werden – und fängt dann seinerseits an, Sie zu verfolgen.

Beispiel: (vgl. Koenig, 2006, S. 28 ff.), Besprechung der Abteilungsleiter

Verfolger

Verkaufsleiter Maier ist ungehalten: Wieder einmal sind die Lieferzeiten viel zu lang. Mit lauter Stimme wendet er sich an Produktionsleiter Müller: „Das sollten auch Sie wissen, wir leben vom Verkauf! Wenn Sie besser planen würden, dann könnten wir auch besser auf die Kundenwünsche eingehen.“

Opfer

Müller erwidert gekränkt: „Das ist nicht unsere Schuld. Ihre Leute stimmen sich nicht mit uns ab und sagen den Kunden Termine zu, die unmöglich einzuhalten sind.“

Retter

Da schaltet sich Versandleiter Schulze ein: „Genau! Sie denken immer, der Verkauf ist die einzige Abteilung, die zählt. Ihre Leute bringen auch bei uns durch ihre ewigen Sonderwünsche Hektik hinein.“

Das Ergebnis einer solchen Rollenverteilung liegt auf der Hand: Das eigentliche Ziel, nämlich eine Lösung zu finden, wird von den Konfliktgegnern aus den Augen verloren. Die Spannung steigt, weil sich niemand von dem oder den Anderen ernst genommen fühlt. Das führt zu ineffektiven Gesprächen, die Sie nicht weiter bringen.

Um hier die konfrontative Situation aufzulösen, gilt es, die eigene Rolle so zu interpretieren, dass mit den Konfliktpartnern eine konstruktive Auseinandersetzung möglich wird (ebd):

Verfolger

- Sehen und erwähnen Sie auch das Positive in anderen – deren Leistung.
- Sagen Sie klar, was Sie in der Sache wollen – ohne Vorwürfe.
- Bleiben Sie bei der Sache, diskutieren Sie Lösungen, Ideen – und keine Standpunkte.
- Drücken Sie Ärger konstruktiv aus. Senden Sie Ich-Botschaften: „Ich bin verärgert... Sie sagten, dass Sie sich um die Hotelreservierung kümmern.“ Zeigen Sie dann die Konsequenzen auf: „Nun müssen wir jeden Tag 60 Kilometer zur Messe fahren.“

Opfer

- Setzen Sie sich nicht selbst durch negative Gedanken herab: „Das schaffe ich ja doch nicht.“
- Denken Sie positiv: „Wie kann ich das schaffen?“
- Stellen Sie sich prinzipiell positive Fragen, die zu einer Lösung oder Handlung führen. Statt: „Hoffentlich klappt das auch alles“ besser: „Wie kann ich sicherstellen, dass alles klappt?“
- Werden Sie selbst aktiv, überlegen Sie, was Sie wie erreichen möchten.
- Bieten Sie Lösungen und Alternativen an – verteidigen Sie sich nicht.
- Bitten Sie konkret um Unterstützung, wenn Sie diese brauchen.

Retter

- Vertrauen Sie auf die Problemlösungsfähigkeit anderer; geben Sie Verantwortung ab, bieten Sie nicht vorschnell Lösungen an.
- Unterstützen Sie durch „Hilfe zur Selbsthilfe“.
- Fördern Sie problemlösungsorientiertes Denken bei anderen: „Welche Möglichkeiten sehen Sie? Was haben Sie schon versucht?“ Helfen Sie Ihrem Partner, das Problem konkret zu beschreiben und genau zu sagen, was er möchte.
- Nehmen Sie auch Ihre eigenen Bedürfnisse ernst – überlegen Sie, was Sie persönlich wollen.

Übung:

Analysieren Sie Ihr typisches Konfliktverhalten. Wie verhalten Sie sich in Konflikten? Listen Sie Vor- und Nachteile auf, die Ihr Konfliktstil mit sich bringt.

2.7 Probleme sind dazu da, um gelöst zu werden**Verhandlungskompetenz****2.7.1 Keine Verhandlung ohne Ziele**

Eine Verhandlung ist – genau genommen – nichts anderes als die Suche nach der Lösung eines Konflikts, der darin besteht, dass die Verhandelnden unterschiedliche Interessen verfolgen, die kollidieren. Wer kauft, will möglichst wenig bezahlen. Wer verkauft, will für seine Ware möglichst viel erhalten.

Dabei kommt es im Arbeitsleben keinesfalls nur zu Verhandlungen zwischen Geschäftspartnern. Auch innerhalb der Firma muss verhandelt werden. Beispielsweise, ob der Chef bereit ist, der geforderten Gehaltserhöhung zuzustimmen.

Ob nun der Arbeitnehmer ein höheres Gehalt erzielen möchten oder ein Unternehmer seine Kunden von seinem Produkt überzeugen will – es geht dabei immer um ein- und dasselbe – jede Verhandlung ist eine Verhandlung um Glaubwürdigkeit. Wer mit einem anderen Menschen verhandelt, muss seine Wertigkeit und seine Glaubwürdigkeit zu Markte tragen. Das Ziel besteht darin, aufgrund dieser Qualitäten das Vertrauen des Gegenübers zu gewinnen.

Man kann nichts erreichen, wenn man nicht vorher festgelegt hat, was man erreichen möchte. Man sollte infolgedessen bestrebt sein, die Verhandlungsziele so gut wie möglich zu beschreiben, denn sonst wird man vielleicht in der Verhandlung selbst unsicher und gibt zu schnell Interessen auf. Man muss sich also im Vorfeld Fragen zu den Verhandlungszielen stellen und diese möglichst als schriftliche Notizen so exakt wie möglich beschreiben.



Deutsche Bank
db.com/careers

Können Banktechnologien die Welt verändern?

Ein wacher Verstand weiß, dass dies längst Alltag ist

Ihr Weg zu Group Technology & Operations (GTO)

Technologie ist der Motor der Finanzindustrie. Sie ermöglicht Geschäfte über Zeitzonen hinweg, liefert wichtige Entscheidungshilfen und schafft die Verbindung zu anderen Banken und unseren Kunden. Ohne Technologie – und damit bald ohne Sie – wäre die Welt eine andere. Ob als Praktikant oder Trainee: Sie erschließen mit uns neue technische Einsatzfelder, lösen komplexe Aufgaben und überschreiten die Grenzen des technisch Möglichen: ob Sie Ihre Zukunft in der Entwicklung, Analyse oder im Management sehen.

Entdecken Sie den Unterschied auf db.com/careers/jobs

Leistung aus Leidenschaft



Selbstverständlich macht es wenig Sinn, sich zu hohe Ziele zu setzen, die nicht erreichbar sind. Das bedeutet im Umkehrschluss: Je realistischer, eindeutiger und klarer die Ziele formuliert werden, desto größer ist die Chance, diese zu realisieren. Denn oft besteht gerade der Fehler darin, dass die Ziele zu ungenau umrissen werden. Dann kann auch der Weg nicht klar definiert werden, wie diese Ziele erreicht werden können.

Hier eine kleine Auswahl von Fragen, die man beantworten sollte.

- Was genau soll erreicht werden?
- Wie groß ist die Menge, die erreicht werden soll?
- Auf welchem Weg soll das erreicht werden?
- Welche Personen sollen das Ziel erreichen?
- In welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden?
- Wo soll das Ziel erreicht werden?
- Aus welchem Grund soll das Ziel erreicht werden?

Bei der Definition eines Zieles kann man sehr gut eine Methode benutzen, die aus dem Projektmanagement bekannt ist. Es handelt sich um die SMART-Methode, wobei die einzelnen Großbuchstaben als Abkürzungen für englische Begriffe stehen.

S – Specific

Eine spezifische, also unmissverständliche und eindeutige Zieldefinition.

M – Measurable

Hier sollen Kriterien definiert werden, um das Erreichen eines Zieles messbar zu machen.

A – Achievable

Es sollten nur Ziele definiert werden, die auch wirklich erreichbar sind.

R – Relevant

Die Ziele müssen eine Relevanz haben. Es sollten also nur solche Punkte benannt werden, die wirklich von Bedeutung sind.

T – Timely

Das Ziel soll innerhalb eines gewissen Zeitrahmens erreichbar sein, müssen also terminiert werden.

Stellen Sie sich folgende Fragen und machen Sie sich möglichst Notizen zu jedem Punkt:

- Wer ist mein Verhandlungspartner?
- Warum wird er mit mir verhandeln?
- Was wird er tun, wenn die Verhandlungen scheitern?
- Welche Ziele hat er in der Verhandlung?
- Welche Grenzen bestimmen sein Handeln?

Ganz wichtig ist es, sich in der Vorbereitung einer Verhandlung nicht nur mit den eigenen Zielen und Interessen zu befassen. Vielmehr wird es von Bedeutung sein, den bevorstehenden Konflikt, der verhandelt wird, nicht nur vom eigenen Standpunkt aus zu betrachten. Dabei kommt es darauf an, die Standpunkt und die daraus resultierenden Argumente des Verhandlungspartners zu antizipieren. So kann man sich darauf vorbereiten und optimal reagieren, wenn diese Argumente später vorgebracht werden.

2.7.2 Verhandlungsstrategie

Konzentrieren Sie sich auf sachliche Argumente, Sachverhalte, Ursachen und Begründungen, die geeignet sind zu überzeugen. Schreiben Sie alles auf, was Ihre Interessen untermauern könnte. Überprüfen Sie diese Argumente auf Ihre Wirksamkeit, denn Fakten, die für Ihren Verhandlungspartner ohne Bedeutung sind, verpuffen völlig wirkungslos.

Erstellen Sie eine Liste mit den besten drei bis fünf Argumenten, die Sie wiederum bewerten. Schreiben Sie diese Argumente auf und versuchen Sie sich an Formulierungen in einer möglichst bildhaften Sprache.

Sortieren Sie Ihre Argumente nach ihrer jeweiligen vermuteten Relevanz und Überzeugungskraft. In der Verhandlung kommt es nun darauf an, diese Argumente wohl dosiert zum Einsatz zu bringen. Dabei empfehlen sich zwei Prinzipien:

- Nicht das beste Argumente zuerst verwenden.
- Nicht alle Argumente auf einmal einsetzen.

Grundsätzlich gibt es zwei Strategien: eine „harte Linie“ und eine „weiche Linie“. Ich trete also hart und kompromisslos auf; Zugeständnisse mache ich – wenn überhaupt – nur nach langem, zähen Ringen. Oder aber ich versuche, durch bereitwillige Konzessionen (die zunächst durchaus einseitig sein können) die gegnerische Partei ebenfalls zu Kompromissen zu bewegen.

Als wissenschaftlich erwiesen, dass die „harte Linie“ oft, wenn auch nicht immer, mehr kurzfristigen Erfolg verspricht, sich mittelfristig aber nachteilig auswirken kann. Wer sich in Verhandlungen kompromisslos zeigt, fährt damit zunächst besser als Vertreter einer „weichen“ Linie. Das gilt aber nicht unbedingt, wenn der Verhandlungsgegner weiblichen Geschlechts ist – dann kann eine Strategie der gegenseitigen Zugeständnisse eventuell mehr Erfolg versprechen. Das zeigen Forscher der Leuphana Universität Lüneburg und der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in einer Studie auf (Zühlsdorff 2013).

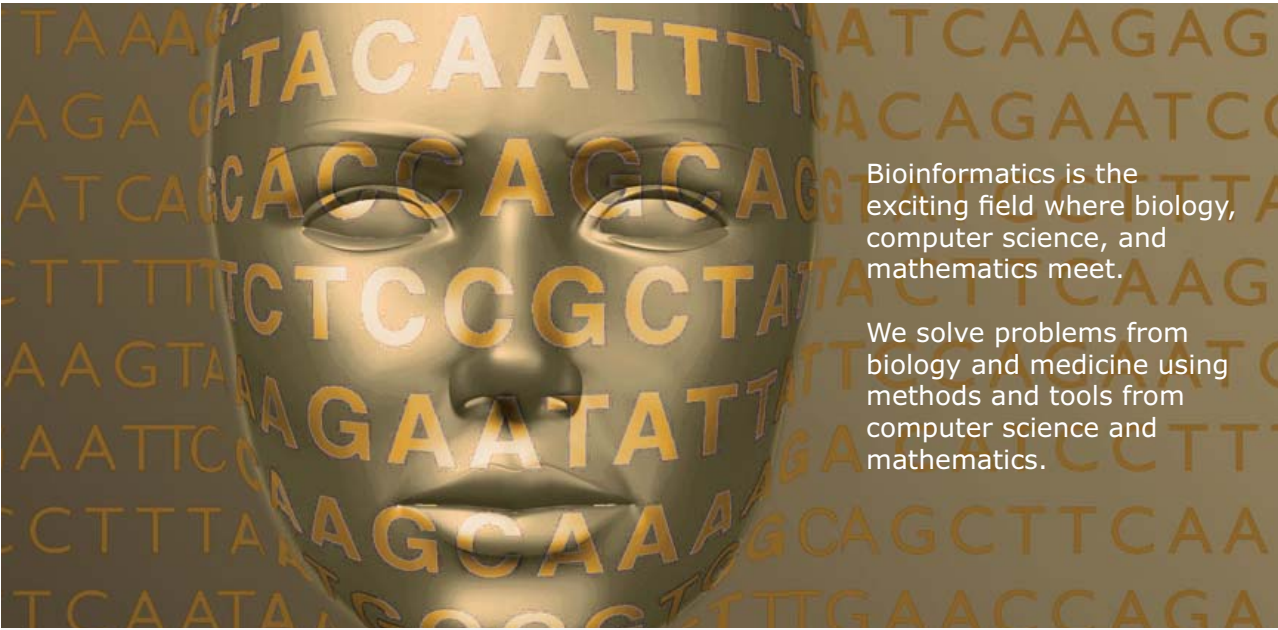
Warum funktioniert die „harte Linie“ bei Frauen nicht so gut? – Frauen sind im Schnitt viel weniger darauf aus als Männer, ihre Machtposition zu demonstrieren. Stattdessen sind sie kooperativer und kompromissbereiter. Sobald der Verhandlungsgegner weiblichen Geschlechts ist, kann daher eine weiche Verhandlungsstrategie durchaus mehr Erfolg versprechen. Zumal kompromisslose Härte bei den Kontrahenten oft zu Verstimmungen führt, was die Beziehung zwischen den Parteien deutlich belasten wird – und damit auch die zukünftige Zusammenarbeit.

Professor Dr. Alexander Freund von der Leuphana Universität, der an dieser Studie beteiligt war, relativiert daher: Zentraler Erfolgsfaktor einer Verhandlungsstrategie sei eine gute Kenntnis des Verhandlungspartners und seiner Motive: „Know your opponent“ (ebd).



UPPSALA
UNIVERSITET

Develop the tools we need for Life Science Masters Degree in Bioinformatics



Bioinformatics is the exciting field where biology, computer science, and mathematics meet.

We solve problems from biology and medicine using methods and tools from computer science and mathematics.

Read more about this and our other international masters degree programmes at www.uu.se/master



2.7.3 Das Harvard-Konzept

Das Problem

Bei Verhandlungen im Alltag streben wir in möglichst kurzer Zeit tragfähige Lösungen an. Vielerorts hapert es jedoch an der notwendigen Verhandlungskompetenz, obschon überall verhandelt wird. Bereits Kinder verhandeln und möchten auf diese Weise persönliche Ziele rasch verwirklichen. Die Tochter wünscht z.B. mehr Taschengeld, Ehepaare verhandeln, wenn unterschiedliche Vorstellungen über den Ferienort bestehen.

Wer konziliant gegenüber anderen Menschen auftritt, aber gleichwohl hart in der Sache bleibt, hat gute Chancen, taugliche Lösungen zu finden. Dies ist leichter gesagt als getan: Menschen können bei Verhandlungen rasch aufgebracht, unbeherrscht und wütend werden. Damit verhärten sich aber oft nur die Fronten.

Das Konzept

Das Harvard-Konzept ist eine Methode um Verhandlungen lösungsorientiert zu führen. Es beruht auf dem „Harvard Negotiation Project“ der Harvard Universität. Es ist ein Teil des „Program on Negotiation“ der Harvard Law School. Das Harvard-Konzept möchte bei Verhandlungen erreichen, dass drei Prinzipien beachtet werden. Verhandlungen sollen erstens eine vernünftige Übereinkunft zustande bringen, zweitens effizient sein und drittens das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern. Die Basis dieses Konzepts besteht darin, Menschen und Verhandlungspositionen konsequent getrennt voneinander zu betrachten.

Das setzt freilich eine gute Selbstbeherrschung voraus. Denn gerade in Konfliktsituationen, wie sie durch Verhandlungen aufgelöst werden sollen, neigt man zu emotionalen Verhaltensweisen. Um aber auf einen Verhandlungspartner eingehen zu können, sollte man in der Lage sein, Emotionen weitgehend auszublenden. Die ermöglicht ein „aktives Zuhören“.

Das Prinzip

Hart in der Sache – sanft im Umgang mit dem Verhandlungspartner. Ziel ist, eine Win-Win-Situation zu schaffen.

Die Umsetzung

1. Die Trennung von Sache und Beziehung. Probleme und Menschen werden getrennt betrachtet.
2. Das Erkennen der wechselseitigen Interessen. Nicht Positionen, sondern Interessen sind im Mittelpunkt.
3. Das finden von Entscheidungsalternativen. Vor der Entscheidung sollten verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickelt werden.
4. Die Verwendung neutraler Beurteilungskriterien. Das Ergebnis soll auf objektive Entscheidungsprinzipien aufbauen.

Download free eBooks at bookboon.com

Die Bedingungen

Man muss dem anderen aktiv zuhören. Durch verbale und nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen wird dem Partner gezeigt, dass man aufmerksam ist. Verstehen heißt aber nicht notwendigerweise einverstanden sein.

Beispiel 1 – Die Orange*Problem*

Die Mutter hat noch eine einzige Orange in der Früchteschale. Da kommen beide Töchter gerannt. Beide rufen: „Ich will die Orange unbedingt haben!“

mögliche Lösungen

- die Frucht zerschneiden?
- eine Münze werfen?
- die Kinder um die Orange kämpfen lassen?
- durch Fragen eine Lösung suchen: „Warum wollt Ihr die Orange unbedingt haben?“

Lösung

Kind 1 will einen Kuchen backen und braucht dazu nur die Schale.

Kind 2 hat Durst und möchte nur den frisch gepressten Orangensaft trinken. Die Orange ohne Schale genügt ihm.

*Beispiel 2 – Das Rauchverbot***Problem**

Einem Gartenproduktehersteller aus Ohio erschienen die Gesundheitskosten im Unternehmen zu hoch. Er suchte nach Möglichkeiten, diesen Aufwand einzugrenzen. Daten wurden erhoben. Resultat: Rund ein Drittel der 6000 Beschäftigten rauchte. Nach Angaben der US-amerikanischen Gesundheitsbehörden verursacht jeder Raucher 3856 Dollar Mehrkosten im Jahr.

mögliche Lösungen

- ärztliche Untersuchung aller Mitarbeiter, dann das Gehalt der Nichtraucher um 3856 Dollar p.A. erhöhen.
- den Mitarbeitern eine Frist setzen: Wer bis Monat X nicht zum Nichtraucher geworden ist, dem droht die Kündigung. Wer trotzdem heimlich in seinen eigenen vier Wänden raucht, den soll ein vom Arbeitgeber abverlangter Schnelltest überführen. Wer sich weigert, verliert ebenfalls den Job.
- Rauchern, die erkranken, das Gehalt um 3865 Dollar p.A. kürzen
- durch den Ausbau von Sozialleistungen in anderen Bereichen Anreize zum Nichtrauchen und gesünderen Lebensstil schaffen

Download free eBooks at bookboon.com

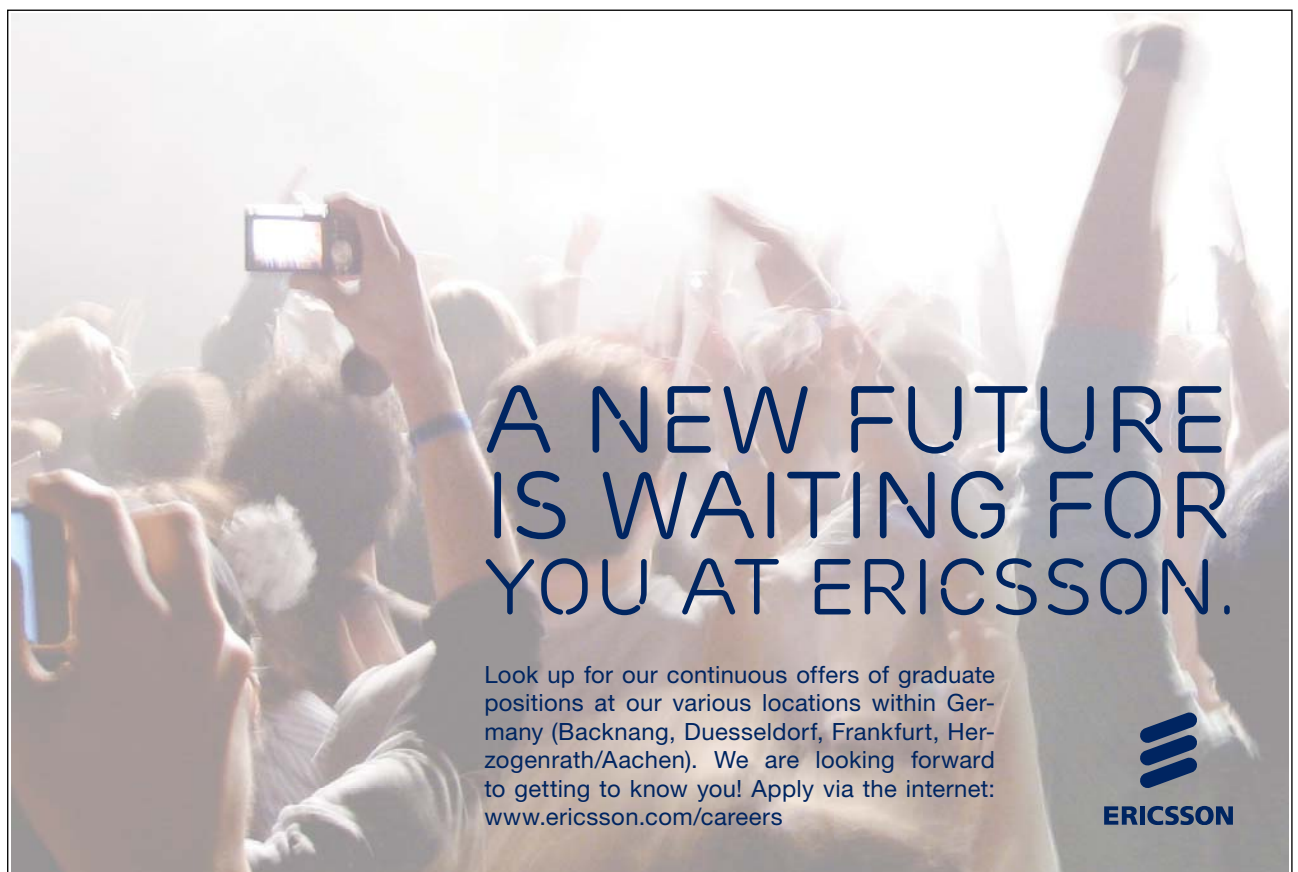
Lösung

Ein Drittel der Belegschaft auf einmal zu entlassen würde den Betrieb zum Erliegen bringen, ist also schlichtweg nicht möglich. Die Akquise von 2000 nicht rauchenden Ersatzleuten würde nicht darstellbare Kosten verursachen, ebenso deren Einarbeitung.

Die Frage muss also lauten: „*Wer hört freiwillig mit dem Rauchen auf?*“

Annahme: 50 Prozent der Raucher in der Belegschaft wollen ohnehin aufhören, sie werden folglich Angebote ihres Arbeitgebers, die einen gesünderen Lebensstil unterstützen, erfreut annehmen. Derartige Angebote fördern die Zufriedenheit erheblich und verursachen überschaubare Kosten, die im günstigen Verhältnis zu den Gesundheitskosten stehen, die sich durch die neuen Nichtraucher reduzieren. Durch die gesundheitsfördernden Sozialleistungen (Gesundheitsaufklärung im Betrieb, Gutscheine fürs Fitnessstudio, Obstkorb) werden Motivation und Bindung der gesamten Belegschaft überdies erheblich gesteigert. Der daraus resultierende betriebswirtschaftliche Nutzen dürfte erheblich höher liegen als die Einsparungen im Gesundheitsbereich.

So ist aus der Konfrontation eine klare Win-win-Situation entstanden.



A NEW FUTURE
IS WAITING FOR
YOU AT ERICSSON.

Look up for our continuous offers of graduate positions at our various locations within Germany (Backnang, Duesseldorf, Frankfurt, Herzogenrath/Aachen). We are looking forward to getting to know you! Apply via the internet: www.ericsson.com/careers

 ERICSSON



2.7.4 Die Verhandlung

Bei einer Verhandlung ist ganz klar jene Partei im Vorteil, die über bessere Informationen zum Thema und über die andere Partei besitzt. Nicht das, was man vorbringt, sondern das „Wie“ ist entscheidend. Besonders vorteilhaft kann es im Laufe eines kritischen Gespräches sein, Einwände, die der Verhandlungspartner ganz sicher bringen wird, selber vorwegzunehmen und diese dabei gleich zu entkräften.

Eine gewissenhafte Vorbereitung ist aber nicht alles. Flexibilität zu bewahren, ist später am Verhandlungstisch viel wichtiger.

Taktik

a) Wenn Sie Ihre Argumente sortieren, dann...

- reicht ein gutes und überzeugendes Argument.
- müssen diese Argumente aus Sicht des Verhandlungspartners nachvollziehbar sein.

b) Wer Alternativen besitzt, der hat meist einen psychologischen Vorteil. Deshalb ist es gut...

- sich möglichst viele Alternativen vor der Verhandlung zu schaffen.
- zwar viele Alternativen zu suchen, sich aber auf die beste zu konzentrieren.

Eine Verhandlung führen

Man muss den anderen näher an seine Position bringen, das ist das ganze Geheimnis. Zwischen Positionen kann man nicht verhandeln, nur über Ziele und Interessen. Am besten geht das

- durch Klartext. Nur wer seine Forderungen und Ziele klar und deutlich formulieren kann, wird auch erfolgreich verhandeln.
- durch geschicktes Erfragen der Schmerzengrenze des Partners.
- durch richtiges Fragen – man gewinnt wichtige Informationen und kann seinen Verhandlungspartner genau in die richtige Richtung lenken.
- durch die richtige Körpersprache in einer Verhandlung
- durch Beobachtung. Ich kann an der Körpersprache meines Verhandlungspartners ablesen, wie er auf meine Argumente, Fragen und Ziele reagiert.

Klarheit hin, Klarheit her: Immer macht auch der Ton die Musik. Ein geschickter Unterhändler zollt seinem Gegenüber augenscheinlich Respekt, indem er eine direkte Konfrontation vermeidet. Wer es darüber hinaus versteht, seine Positionen durch Expertenaussagen zu untermauern, verschafft sich eine starke Position.

Außerdem wenden Verhandlungsstrategen oft auch Taktiken an, die darauf ausgelegt sind, den anderen zu manipulieren.

- Der Verhandlungspartner wird mit extremen Forderungen konfrontiert.
- Der Verhandlungspartner soll überrumpelt werden.
- Der Verhandlungspartner soll über die eigentlichen Verhandlungsziele hinweggetäuscht werden.
- Der Verhandlungspartner soll unter Zeitdruck gesetzt werden.

Wer geschickt verhandelt, bleibt auch im Angesicht solcher Kniffe souverän. Es kann sehr nützlich sein, der Gegenseite klar zu machen, dass man ihre Trickserien durchschaut. Daraufhin wird sie diese Kniffe wahrscheinlich nicht mehr anwenden. Experten raten darüber hinaus, der Gegenseite in einer solchen Situation die Möglichkeit einräumen, ihr Verhalten zu ändern. Wenn es gelingt, die erkannten Manipulationen als „Missverständnis“ darzustellen, kann das Gegenüber sein Gesicht wahren. Das ist die Voraussetzung, um mit dem anderen letztlich doch noch zu einem Ergebnis zu kommen.

Um die Gegenseite zu durchschauen, kann eine Beobachtung körpersprachlicher Signale sehr wertvoll sein. Sie verraten, wie das Gegenüber wirklich empfindet. So kann man sich ein Bild von der tatsächlichen Verhandlungsposition machen, die sich für die Gegenseite ergibt.



Abb. 23 Die Daumen zeigen nach oben:
Das Gegenüber ist zufrieden.



Abb. 24 Die Daumen verschwinden:
Das Gegenüber fühlt sich unsicher.



Abb. 25 Pistolengeste: Das Gegenüber macht sich zum Angriff bereit.



Abb. 26 Ellenbogen werden im Nacken verschränkt: pure Überlegenheit.

2.7.5 Der Abschluss einer Verhandlung

Der Abschluss ist das wichtigste an einer Verhandlung. Schlussendlich hat diese aber nur etwas gebracht, wenn die Vereinbarungen, die getroffen werden, auch realisierbar sind.

Wenn man sich einig ist, sollte man

- Schlüsselbegriffe, die verhandelt worden sind, müssen eindeutig definiert werden: Es muss auf jeden Fall sichergestellt sein, dass beide Seiten darunter exakt dasselbe verstehen. Die Definitionen, die man gemeinsam findet, dürfen also beiden Seiten keinerlei Deutungsspielraum lassen.
- Die Übereinkunft muss schriftlich fixiert werden. Alle Bedingungen und Konditionen müssen klar und genau festgehalten werden. An diese Bedingungen werden sich nämlich beide Seiten im Streitfall halten.
- das Ergebnis möglichst genau zusammenfassen und dann selber seinem Verhandlungspartner eine schriftliche Dokumentation darüber zukommen lassen. Sorgfalt erspart Reibungsverluste zu einem späteren Zeitpunkt.
- einen Terminplan für die Umsetzung der Verhandlungsergebnisse erstellen und diesen mit dem Verhandlungspartner gemeinsam ratifizieren.

Übung:

Der „Methodenzirkel“ ist die Standardübung für Verhandlungskompetenz. Hier geht es darum, dass die Teilnehmer ihre Fähigkeit des aktiven Zuhörens und des Auseinanderhaltens verschiedener Bedeutungsebenen in der Kommunikation trainieren. Notwendig sind vier Übungsteilnehmer, die innerhalb der Übungsgruppe wechselnde Rollen einnehmen. Dabei geht es nicht um die Auseinandersetzung mit einem konkret geschilderten Konflikt, sondern ausschließlich um aktives Zuhören.

Person Eins: stellt eine Konfliktsituation, an der sie selber beteiligt war.

Person Zwei: hört aktiv zu und fasst die Schilderung von Person Eins auf der Sachebene zusammen.

Person Drei: hört aktiv zu und analysiert, welche Emotionen in der Schilderung der Person Eins lagen

Person Vier: hört aktiv zu und analysiert die mutmaßlichen Interessen der Person Eins

Jeder Teilnehmer durchläuft alle vier Rollen.

STUDY.
The stuff you'll need to make a good living

PLAY.
The stuff that makes life worth living

NORWAY.
YOUR IDEAL STUDY DESTINATION.

WWW.STUDYINNORWAY.NO
FACEBOOK.COM/STUDYINNORWAY

LOOK UP
STUDY IN
NORWAY.



2.8 Effizienz ist besser als Effektivität

Selbstorganisation

Wie bei so vielem spielt auch bei der Arbeit gute Organisation eine zentrale Rolle. Die beste Selbstmotivation nutzt wenig, wenn man nicht planvoll vorgeht. Im Leben kommt es darauf an, stets das Richtige zu tun. Das gilt im Studium ebenso wie im Beruf, zwei Bereichen, die uns vielfach Höchstleistungen abfordern. Und uns über kurz oder lang eine wichtige Erkenntnis bescheren: Umstände, auf die wir keinen Einfluss haben, können auch unseren schönsten Plan gnadenlos über den Haufen werfen.

Zeitweise ist gar nichts los, dann stürzen verschiedene Dinge gleichzeitig auf uns ein. Das lässt sich nicht ändern. Damit müssen wir umgehen. Das gelingt uns am ehesten, wenn wir uns bei der Lösung unserer Ausgaben nicht verzetteln. Indem wir unser Aufgabenfelder und unsere Arbeitsprozesse strukturieren, indem wir die darin enthaltenen Anforderungen und Tätigkeiten gut organisieren und auch priorisieren.

Dabei muss es unser Ziel sein, nicht nur effektiv zu arbeiten, sondern nach Möglichkeit auch effizient. Der Unterschied wurde an anderer Stelle in diesem Buch schon einmal erklärt. Das Grundprinzip effizienten Handelns ist leicht erklärt: Dem minimalen Aufwand soll ein maximaler Ertrag entgegenstehen. Dann haben wir das Bestmögliche erreicht. Doch wie geht das? – Ein einfaches Beispiel: Ein Kellner bedient nacheinander zehn Gäste an zehn Tischen. Er stellt die vollen Teller ab und geht mit leeren Händen zurück in die Küche, anstatt auf dem Rückweg die Teller jener Gäste aufzunehmen, die ihre Mahlzeit schon beendet haben. Würde er das tun, wäre er effizient – so aber muss er noch weitere zehn Mal laufen, um das Geschirr abzuräumen.

Das bedeutet, dass der Mann unnötigen Aufwand treibt, um seine Arbeit zu erledigen. Dadurch muss er mehr laufen und ermüdet schneller. Das wird mit fortschreitender Zeit seine Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Andere Kollegen, die mehr Effizienz in ihrer Tätigkeit entwickeln, bewältigen das zu leistende Pensum leichter. Dadurch können sie in der selben Zeit mehr Gäste bedienen und auch mehr Trinkgelder erhalten.

Grundsätzlich allerdings ist es schon gar nicht so schlecht, wenn jemand wenigstens effektiv arbeitet. Denn es gibt auch die Ineffektiven. Jene Menschen, die für ihrer Arbeit zwar viel Zeit aufwenden, dabei aber zu wenigen, keinen oder auch zu schlechten Ergebnissen kommen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass man seine Arbeitsabläufe – ganz egal, was man tut, stets einer (selbst-)kritischen Kosten-Nutzen-Prüfung unterziehen sollte. Devise: Entscheidend ist, was hinten rauskommt.

Diese Einstellung ist die Grundlage jedes wirtschaftlichen Erfolges. So denken Unternehmer. Diese Einstellung resultiert allein schon aus wirtschaftlichen Zwängen. Ein Fabrikant, der über eine leistungsfähige Produktionsanlage verfügt, kann einen hohen Ausstoß realisieren. So kann er mehr Waren zu günstigeren Preisen anbieten, zumal er in größeren Mengen günstiger produziert. Seine Effektivität verschafft ihm unbestreitbar Vorteile gegenüber Wettbewerbern. Weitere Vorteile kann er erwerben, wenn er seine Produktion nun auch noch automatisiert und damit seinen Aufwand senkt – dann arbeitet sein Betrieb nämlich auch noch effizient.

Der Weg dahin ist oftmals schwierig. Viele Menschen tun sich nämlich schwer, ein Gefühl für Effektivität oder gar für Effizienz zu entwickeln und damit aus der Arbeitszeit, die sie einsetzen, den größtmöglichen Nutzen zu ziehen. Das spiegelt sich schlussendlich auch in der wirtschaftlichen Situation des Einzelnen wider. So entdeckte der Ökonom Vilfredo Pareto (1848 bis 1923) im Rahmen empirischer Studien, dass 20 Prozent der Gesamtbevölkerung 80 Prozent des Gesamtvermögens besitzen.

Seither weiß man, dass sich das Pareto-Prinzip in allen Lebensbereichen wieder findet und somit auch wichtiger Bestandteil eines guten Zeitmanagements ist: 80 Prozent des Geschehens entfallen auf 20 Prozent der Beteiligten. Dieses Prinzip ging als „Pareto-Prinzip“ in die Geschichte ein. Bis heute zählt diese 80/20-Regel zu den gängigsten und effektivsten Zeitmanagementtaktiken.

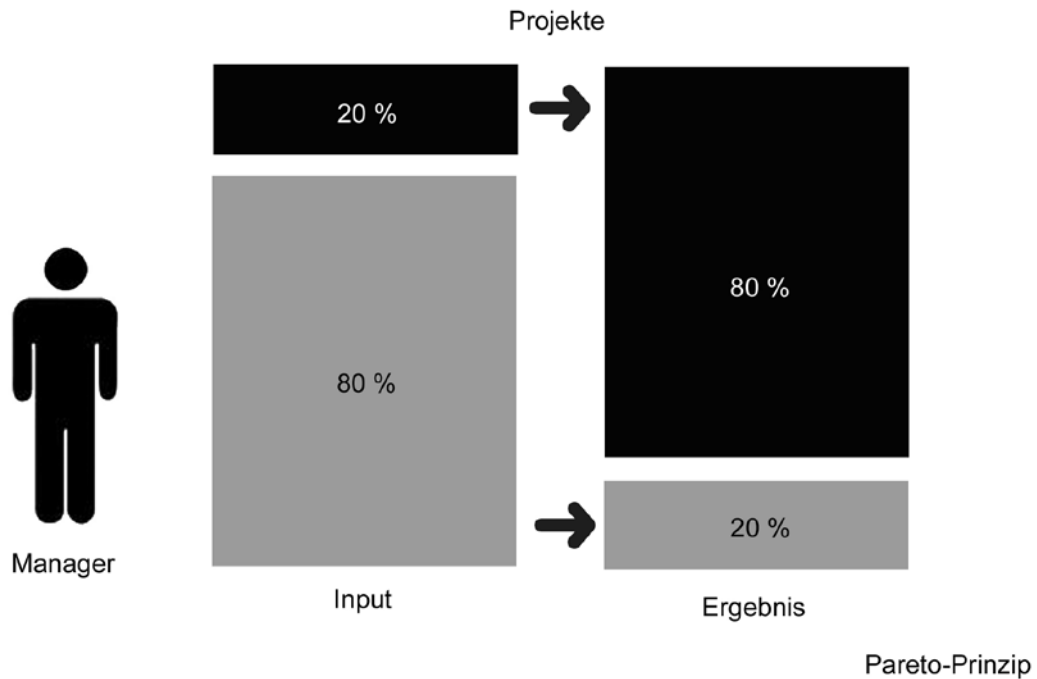
Die Pareto-Formel lautet:

$$\log N = \log - \log Y$$

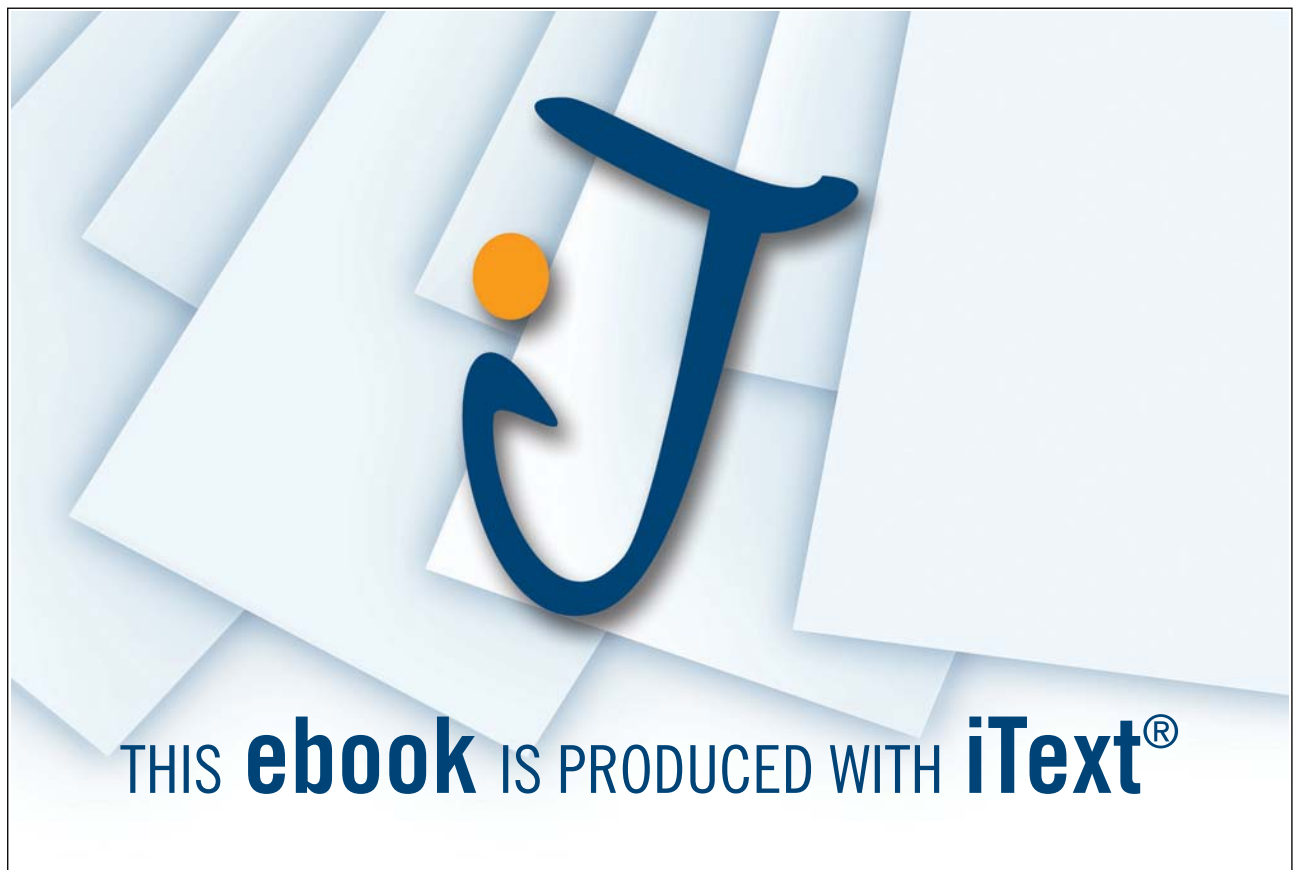
N = die Anzahl der Einkommensbezieher

Y = die Einkommensgrenzen

log = der durch den Schnittpunkt der Geraden mit der Ordinatenachse geschaffenen Abschnitt und der Steigung der Geraden.

**Grafik 8****Das Pareto-Prinzip**

Das Phänomen, das im Pareto-Prinzip ausgedrückt wird, belegt, dass es sich lohnen kann Prioritäten zu setzen. Und zwar an jene Projekte, die 20 Prozent des Gesamtaufwands erfordern, aber 80 Prozent des Ertrags liefern.



Wer 100 Prozent arbeitet, erntet auch 100 Prozent Erfolg“, lautet eine weit verbreitete Ansicht – sie ist falsch. Die Erkenntnis, dass 20 Prozent des Zeitaufwandes bereits 80 Prozent der Ergebnisse bewirken können, hat sich im Managementalltag schnell bewahrheitet und bewährt. Das Ziel des arbeitenden Menschen sollte folglich darin bestehen, sich auf 80-Prozent-Tätigkeiten zu konzentrieren. Sie sind besonders wichtig, da wir ja wissen:

- 20 Prozent der Kunden oder Waren bringen 80 Prozent des Umsatzes
- 20 Prozent der Besprechungszeit bewirkt 80 Prozent der Beschlüsse
- 20 Prozent der Produktionsfehler verursachen 80 Prozent des Ausschusses
- 20 Prozent der Schreibtischarbeit ermöglicht 80 Prozent des Arbeitserfolges

Das bedeutet, dass die restlichen 20 Prozent, die zur Erreichung hundertprozentiger Lösungen benötigt werden, meist einen überproportional hohen Aufwand erfordern. Folglich ist es ineffektiv, wenn man immer alles zu 100 Prozent richtig machen möchte. Besser ist es, Prioritäten zu setzen. Wer Prioritäten setzt, hat in der Summe der Projekte, die er managt, mehr Erfolg.

Diese Einsicht hat zur komplementärhypothetischen Ergänzung des Pareto-Prinzips geführt – in Form der 65:35-Regel, die auf die Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) zurück geht. Boston Consulting behauptet, dass das Pareto-Prinzip auch bei Fusionen und Übernahmen gültig sei. Wenn man von sämtlichen Vorteilen der Fusion profitieren wolle, müsse man nach Ansicht der Analysten im Anschluss daran viele neue Projekte implementieren. BCG kam zum Schluss, dass 65 Prozent dieser Vorteile über 35 Prozent der Projekte realisieren. Aus Paretos 80:20-Regel wird bei BCG eine 65:35-Regel.

Nun resultiert aus der Anwendung eines solchen selektiven Prinzips freilich die Anforderung, bereits im Vorfeld Wichtiges von Unwichtigem beziehungsweise Erfolgreiches von Erfolglosem zu unterscheiden. Ein sehr schlüssiges Selektionsschema entwickelte der US-General und spätere Präsident Dwight D. Eisenhower. Bis heute gilt er als hervorragender Taktiker und Organisator. Nachdem er unter anderem dank dieser Qualitäten die deutsche Ardennenoffensive abgewehrt hatte, verlieh man ihm den (neu geschaffenen) höchsten Militärrang eines „General of the Army“. Später war er für zwei Amtsperioden US-Präsident – er wurde jeweils mit überwältigender Zustimmung gewählt.

Eisenhower teilt Aufgaben und Ziele auf nach zwei Kriterien. Diese lauten:

1. Sind sie wichtig oder unwichtig?
2. Sind sie eilig oder weniger eilig?

So gelangen wir zu vier Gruppen von Aufgaben:

1. Aufgaben, die sowohl wichtig als auch eilig sind
2. Aufgaben, die wichtig, aber nicht eilig sind
3. Aufgaben, die unwichtig, dafür aber sehr eilig sind
4. Aufgaben, die unwichtig und nicht eilig sind

Diese Aufgaben reiht Eisenhower in einer Matrix der „optimalen Rangfolgen“ ein, die Prioritäten definiert:

A-Aufgabe	wichtig und dringend zu erledigen
B-Aufgabe	wichtig, aber nicht dringend zu erledigen
C-Aufgabe	dringend zu erledigen, aber nicht wichtig
wegwerfen, delegieren	weder dringend zu erledigen noch wichtig

Eisenhower-Matrix

Grafik 9

Eisenhower-Matrix

Der herausragende Taktiker Dwight D. Eisenhower pflegte sein Vorgehen zu strukturieren, indem er seine Aufgaben dem oben abgebildeten Schema folgend priorisierte.

Diese Matrix kann jedermann problemlos anwenden, um seine Arbeit zu strukturieren. Jedes Mal, wenn Sie eine Aufgabe zur Erledigung erhalten, fragen Sie sich in aller Ruhe, ob diese Aufgabe wichtig und dringend zu erledigen ist, und ordnen Sie dementsprechend einer Priorität A, B oder C zu. Daraus resultieren folgende Anforderungen an Ihre Handlungsweise:

1. Überdenken Sie Ihre Planungszeiten. Bei zu viel Planung bleibt zu wenig Zeit für die Umsetzung.
2. Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse, nicht auf Perfektion in der Erledigung.
3. No risk – no fun. Sie können nicht jedes Risiko vermeiden. Verinnerlichen Sie das.
4. Treffen Sie Entscheidungen, auch wenn Ihnen weniger Informationen zur Verfügung stehen, als Sie gerne hätten.
5. Verwenden Sie nicht zu viel Zeit darauf, Dinge zu analysieren.
6. Setzen Sie sich ein striktes Zeitlimit für die Erledigung Ihrer Aufgaben.

7. Setzen Sie sich realistische Ziele. Erwarten Sie von sich nicht zu hohe Standards.
8. Erkennen Sie, dass Perfektion auch Ihre Grenzen hat: Gut ist besser als perfekt.
9. Werden Sie lockerer in Ihren Erwartungen an sich und an andere. Lassen Sie einmal „Fünf gerade“ sein.
10. Menschen sind wichtiger als Richtlinien und Vorschriften. Machen Sie sich das bewusst.

Was bei Eisenhower ganz selbstverständlich wirkt, fällt vielen Menschen in der Praxis schwer: nämlich Aufgaben oder Dinge, die sie als weniger wichtig erachten, einfach zu canceln oder wegzuwurfen. Das fängt schon beim Posteingang an. Hier allerdings sollte man sich im wahrsten Wortsinne nicht „verzetteln“. Entwickeln Sie folgende Gewohnheiten um zu verhindern, dass sie systematisch Stapel auf ihrem Schreibtisch entstehen lassen:

1. Beschaffen Sie sich einen zweiten Papierkorb, der nur einmal im Monat geleert wird. Werfen Sie dort all das rein, das notfalls noch einmal „gerettet“ werden muss.
2. Schreiben Sie in Ihren Kalender feste Termine (vierteljährlich), zu denen Sie Mappen, Ordner etc. systematisch durchsehen und Unterlagen aussortieren.
3. Leeren Sie Ablagekörbe vor jedem Wochenende.
4. Legen Sie Schriftstücke nur einmal ab (und nicht mehrfach in Kopie).
5. Bestellen Sie unerwünschte Informationen konsequent ab.

So schaffen Sie ideale Voraussetzungen, um Ihre To dos programmatisch abzuarbeiten. Heute wird dabei des öfteren die Fähigkeit des Multitasking beschworen, also mehrere Aufgaben parallel zu verrichten. Manchmal geht es nicht anders – und dann ist diese Fähigkeit von Vorteil. Wenn es allerdings vermeiden lässt, dann sollte man der Devise „Eins nach dem anderen“ eindeutig den Vorzug geben. Denn Aufmerksamkeit ist eine begrenzte Ressource, und Multitasking ist daher, das ist wissenschaftlich belegt, eine große Leistungsbremse.

Zum anderen ist es extrem anstrengend, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Wer beim Arbeiten zeitgleich mehrere Medienkanäle abrufen, also beispielsweise E-Mails checkt, SMS empfängt und dabei auch noch fernsieht, entwickelt nachweislich deutlich mehr Stresshormone, als wenn er diese Aufgaben hintereinander erledigen würde.

Es geht sogar noch weiter: Hirnforscher glauben, dass geteilte Aufmerksamkeit zu schleichenden Veränderungen der kognitiven Fähigkeiten eines Menschen führt: „Forscher der Universität London haben jetzt herausgefunden, dass die Schwächung des Intelligenzquotienten bei Arbeitnehmern, die von Telefongesprächen und E-Mail abgelenkt werden, etwa doppelt so hoch ist wie bei Marihuana-Rauchern“ (Beiner, 2009).

Beiner zitiert David E. Meyer, Hirnforscher der Universität Michigan. Er spezialisierte sich auf die Forschung rund um erwachsene „Multitasker“: „Wenn wir zwei Aufgaben gleichzeitig bewältigen wollen oder rasch zwischen ihnen wechseln, brauchen wir tatsächlich doppelt so lange Zeit, als wenn wir sie nacheinander angegangen wären“ (Beiner).

Gutes Zeitmanagement reiht also Aufgabe an Aufgabe. Es geht darum, diese Aufgaben ohne unproduktive Zeitverluste zu erledigen. Schon Seneca hat gesagt: „Es ist nicht wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist viel Zeit, die wir nicht nutzen.“

Wer effektiv arbeitet, erledigt seine Aufgaben in einer bestimmten, an Prioritäten ausgerichteten Reihenfolge. Dabei ist es von großem Vorteil, den eigenen Arbeitsfluss nicht ständig unterbrechen zu müssen. Das wiederum setzt eine systematische Terminplanung voraus. Werden Termine und Tätigkeiten wahllos über die gesamte Woche verteilt, kompliziert dies die Dinge und kostet überdies Effektivität.

Wenn zwischen den einzelnen Terminen nur noch kleine Zeitfenster übrig bleiben, steht nur noch wenig zusammenhängende Zeit zur Verfügung. Das erfordert es, sich immer wieder in unterbrochene Aufgaben hineinzudenken, und dies wiederum kostet Zeit. Bei der Terminkoordination sollte man darauf unbedingt achten und daher als Erster Terminvorschläge machen, die gut in den eigenen Kalender passen. Wer warten, bis der Gesprächspartner seinerseits Terminvorschläge macht, muss in Kauf nehmen, dass seine Planung negativ beeinflusst wird.

**WAGENINGEN UNIVERSITY**
WAGENINGEN UR

**WILLST DU EINFLUSS AUF EINEN
GESUNDEN LEBENSRAUM HABEN?**

DANN DENKE AN DIE WAGENINGEN UNIVERSITY IN DEN NIEDERLANDEN

Bist du an einem Master auf dem Gebiet der innovativen Methoden und nachhaltigen Lösungen interessiert, um die Qualität unseres Lebensraumes zu verbessern? Dann denke an die Wageningen University. Hier findest du besondere Umweltstudien wie **Nachhaltiger Tourismus**, **Sozialökonomische Entwicklung**, **Umwelt** und **Innovative Technologien**. Diese multidisziplinäre Herangehensweise macht diese Masterstudiengänge einzigartig!



Um mehr Information zu erhalten, gehe zu **www.wageningenuniversity.eu**


Broadcast Yourself™



Bewährt hat sich bei der Terminplanung ein Blockmodell. Wer es anwendet, kann mit Hilfe dieses Modells Aufgaben in verschiedenen Blöcken bündeln und sich dabei Aufwand ersparen. Ein solches Modell hat weitere Vorteile: Er erspart seinem Anwender Vorbereitungszeiten und führt zum Entstehen von Arbeitsroutinen. Diese wiederum sind sehr hilfreich, wenn es darum geht, über ein effektives Arbeiten hinaus Effizienz zu entwickeln. Inwieweit sich ein solches Modell im Arbeitsalltag konsequent anwenden, hängt letztlich natürlich immer auch von der Tätigkeit ab, die man ausführt. Eine ganze Reihe von Berufen bringt es mit sich, dass man in der Terminplanung von Anderen abhängt und hier eine gewisse Flexibilität zeigen muss.

Dennoch schafft die Arbeit in Blöcken eine gewisse Ordnung im Arbeitsalltag. Ein solches Blockmodell kann folgendermaßen aussehen:

- Die Arbeitswoche wird in zehn Blöcke eingeteilt.
- Jeder Werktag hat einen Vormittags- und einen Nachmittagsblock.
- Gleichartige wiederkehrende Tätigkeiten werden gesammelt und fest in einen der Blöcke eingebaut.
- Je nach Arbeitsbedingungen können die Blöcke in ihrem zeitlichen Umfang auch angepasst werden.



Grafik 10
Blockmodell

Das Blockmodell bringt Struktur in Ihre Arbeitswoche und ist hilfreich bei der Terminvereinbarung. Dadurch wird es möglich, längere Zeitfenster zu bilden, die es dem Anwender erlauben, sich auf einzelne Aufgaben zu konzentrieren und damit effektiver zu arbeiten.

2.9 Andere Länder, andere Sitten

Interkulturelle Kompetenz

Emotionale Intelligenz ermöglicht es uns, auf andere Menschen einzugehen, was uns wiederum erlaubt, erfolgreicher mit ihnen zu interagieren. Besonders in der Geschäftswelt kann diese Befähigung markante Vorteile bescheren. Wo es mitunter schon nicht leicht fällt, auf Landsleute zuzugehen oder sie zu durchschauen, fällt dies bei ausländischen Geschäftspartnern meist noch viel schwerer.

Denn jede Kultur entwickelt eigene Standards als Orientierungshilfen. Diese Standards beeinflussen Denken und Handeln ebenso wie die Interaktion mit anderen Menschen aus anderen Kulturkreisen. Um ihre Erwartungen an eine Begegnung nicht zu enttäuschen bedarf es spezieller Kenntnisse fremder Mentalitäten und Kulturen. Wer im Ausland Geschäfte macht, sollte die Gepflogenheiten dort kennen.

Auch durch die Internationalisierung von Unternehmen kommt es zu deutlich mehr interkulturellen Problemen, wenn kein gegenseitiges Kennen- und Verstehenlernen die kollegiale Kooperation verschiedener Nationalitäten und Mentalitäten harmonisiert. Interkulturelle Kompetenz, also die Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich zu kommunizieren, lässt sich aber relativ leicht erwerben.

Hat man sich nämlich mit den spezifischen Konzepten der Wahrnehmung, des Denkens, Handelns und Fühlens seiner fremdländischen Geschäftspartner oder Kollegen vertraut gemacht, so kennt man die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturkreisen und verfügt über interkulturelle Kompetenz. Vorausgesetzt, man kann sich dem Gegenüber innerhalb dieser Schemata verständlich machen und dabei für sich Verständnis, Zustimmung und Sympathie erwerben.

Verstöße gegen die kulturellen Gepflogenheiten anderer Nationen können leicht über geschäftlichen Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Ein Problem: „Solche Missverständnisse stellen sich in ihrer praktischen Wirkung meist weniger spektakulär dar, häufig bleiben sie daher unbeachtet und damit unerkannt“ (Loebe e.a. 2005, S. 10).

Die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturkreisen sind mitunter beträchtlich. Dabei kommen nicht nur unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf Werte, Regeln oder hierarchische Strukturen zum Tragen. Es gibt auch völlig konträre Vorstellungen von Blick- und Körperkontakt, dem Zeigen von Gefühlsregungen oder vom Umgang mit der Materie Zeit, die den Umgang von Geschäftspartnern erschweren können.

Auernheimer macht deutlich, dass interkulturelle Kompetenz sehr wesentlich in kommunikativen Prozessen zum Tragen kommt und formuliert mit Blick auf die Theorien über Kommunikation und Interaktion generell, aber auch auf die Cross-Cultural-Psychology im Besonderen, fünf Thesen zu interkulturellen Kommunikation (vgl. Auernheimer 2008, S. 41 ff.):

1. Kommunikationsstörungen entstehen, nicht nur bei interkultureller Kommunikation, durch divergente Erwartungen und die dadurch bedingte Enttäuschung von Erwartungen. Die Erwartungsdivergenz kann kulturell bedingt sein. Schon bei Begrüßungsritualen kann es zu beträchtlichen Irritationen kommen.
2. Die Erwartungen, Deutungen und die Wahl der kommunikativen Mittel (Sprachstil, Sprachvarietät, Anredeform etc.) sind durch den jeweiligen Rahmen maßgeblich bestimmt.
3. Interkulturelle Kommunikationssituationen sind dadurch zu definieren, dass die Interaktanten sich gegenseitig als Mitglied einer Out-Group wahrnehmen. Damit kommen mehr oder weniger stereotype oder sogar mit Vorurteilen behaftete Fremdbilder mit ins Spiel.
4. Störungen der interkulturellen Kommunikation betreffen primär und entscheidend die Beziehungsebene. Treten Probleme auf, fühlt sich ein Kommunikationspartner düpiert oder nicht ernst genommen.
5. Irritationen und Kommunikationsstörungen ergeben sich vor allem in der Einwanderungsgesellschaft, aber auch generell im Zuge der Globalisierung, weniger durch die Differenz zwischen „naturwüchsigen“, ethnologisch beschreibbaren Kulturen als vielmehr durch die Selbstdefinitionen oder Identitätskonstrukte der Beteiligten

LOCATION: ZÜRICH



ONE YOU One Credit Suisse

ROMY WOLLTE UNSERE IT-STRATEGIE MITGESTALTEN. WIR GABEN IHR DIE MÖGLICHKEIT DAZU. Im Frühling 2009 wurde Romy mit dem Aufbau einer IT-Management-Schulung betraut, um die Implementierung eines neuen Betriebsmodells zu begleiten. Heute ist diese Ausbildung ein strategisches Programm zur Prozessoptimierung. Die daraus resultierenden Impulse bedeuten für uns einen grossen Schritt – die Erfahrungen und Kontakte zum Top-Management für sie einen Karrieresprung. Lesen Sie Romys Geschichte unter [credit-suisse.com/careers](https://www.credit-suisse.com/careers)

CREDIT SUISSE 



Von Deutschland aus muss man nicht einmal weit reisen, um grundlegende Unterschiede bei Sitten und Gebräuchen auszumachen, die – wie oben bereits ausgeführt – das gegenseitige Verständnis vor allem auf der Ebene der nonverbalen Kommunikation beeinträchtigen. Um Irritationen zu vermeiden und mit Geschäftspartnern, die andere Ethnien angehören, reibungsfrei zu interagieren, sollte man deren jeweilige Gepflogenheiten wertschätzen und sich diesen weitgehend anpassen können.

Geschäftsleute, die in Asien aktiv sind, wissen, dass einem Geschäftsessen hier viel Überwindung abverlangen können. Denn hier muss gegessen werden, was auf den Tisch kommt. Wem das nicht schmeckt, wer aber dennoch das angestrebte Geschäft machen will, sollte keinesfalls ablehnen. Denn das wird als grobe Beleidigung des Gastgebers aufgefasst. Wer deswegen brav aufisst, ist allerdings selber schuld – denn sobald der Teller leer ist, gehen Asiaten davon aus, dass man einen Nachschlag haben will.

Viele Dinge, über die ein westlicher Ausländer ohne weiteres hinweg sehen würde, spielen für Chinesen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel Höflichkeit und Respektsbezeugungen. Chinesen gehen mit Komplimenten für unsere Begriffe geradezu verschwenderisch um. Im Gegenzug erwarten sie, dass wir darauf bescheiden reagieren. Dieses gegenseitige Lob hat rituellen Charakter in China: Wer das Essen seines Gastgebers, wie es erwartet wird, mehrfach lobt, wird immer wieder Entschuldigungen zu hören bekommen, dass nur eine sehr bescheidene Mahlzeit aufgetischt werden könne.

Wahre Wertschätzung hingegen drücken Chinesen in gängiger Währung aus. Geldgeschenke sind im Reich der Mitte sehr gebräuchlich, ebenso wie die Praxis, Sachgeschenke grundsätzlich mit Preisschild an den Beschenkten zu übergeben. Das ist insofern wichtig, als dass sich dieser mit einem Gegengeschenk im gleichen Wert revanchieren kann. Wer mit Chinesen Geschäfte machen will, sollte dies unbedingt beherzigen und überdies nicht vergessen, schon beim ersten Meeting Geschenke zu überreichen. Am besten in rotem Geschenkpapier, denn die Farbe Rot symbolisiert Glück.

Das lohnt sich auf jeden Fall, denn Chinesen sind bekannt dafür, dass sie an Geschäftsbeziehung sehr lange festhalten. Nur ein Produkt sollte man als Geschenk von vornherein ausschließen: eine Uhr. Chinesen fassen das Geschenk einer Uhr als böses Omen auf, weil sie darin ein Symbol der Vergänglichkeit sehen.

Die Kommunikation mit ihnen folgt freilich eigenen Gesetzen. Wo der Europäer gerne auf den Punkt kommt, redet der Chinese lange um den heißen Brei: Er deutet gern versteckt an, was er wünscht. Das sieht er als Gebot der Höflichkeit an. Das ist für uns manchmal ziemlich schwierig nachzuvollziehen, weil ein „Ja“ in diesem Kontext durchaus auch „Nein“ bedeuten kann. „Ja, ich habe Sie akustisch verstanden. Dies ist nach chinesischer Auffassung keine Lüge, sondern eine Wahrung der Harmonie“ (Scholz, 2006, S. 5).

Wer zu spät kommt, den bestraft nicht nur das Leben, sondern auch der Zorn seiner chinesischen Geschäftspartner. Pünktlichkeit ist eine Tugend, nicht nur in Deutschland, sondern vor allem in China. Bereits eine Verspätung von wenigen Minuten wird als unhöflich empfunden. Ein Lateinamerikaner allerdings könnte das nun gar nicht verstehen. In der hispanischen Welt nimmt man es mit Termintreue nicht unbedingt so genau. Das fängt schon an, wenn man einen langfristigen Termin vereinbaren will – Süd- oder Mittelamerikaner sind spontan; sie tun sich sehr schwer, soweit voraus zu planen und sich dann auch noch an solche Absprachen zu halten.

Übung:

Die Gruppe der Übungsteilnehmer wird in zwei gleich große Fraktionen aufgeteilt. Eine Gruppe verlässt den Raum. Nun denken sich beide Gruppen eine Reihe von Kommunikationsregeln aus, die vom gewohnten Kommunikationsverhalten abweichen. Anschließend kommen beide Fraktionen wieder zusammen und bemühen sich – unter Anwendung ihrer jeweiligen Regeln – um eine einvernehmliche Kommunikation. Ziel der einen Fraktion ist es dabei, der anderen Fraktion einen bestimmten Gegenstand zu verkaufen.

Realise your dreams and ambitions

Mid Sweden University offers a wide range of international programmes in English. This way, you can study, meet new, inspiring people and experience a different culture and environment at the same time. Invest in a first-class education which you will benefit from in years to come – an education that makes a difference.

Apply today!

Learn more at www.miun.se/eng



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Discover your opportunities



3 Selbst-PR

3.1 Entwickele dich gut und rede darüber

Es ist ein Klassiker, der die Differenz zwischen Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung deutlich macht: Kommt ein Mann zu seinem Chef. Er will eine Gehaltserhöhung und sagt: „Meine Leistungen werden nicht angemessen honoriert!“ – Sagt der Chef: „Ich weiß. Aber ich kann Sie ja nicht verhungern lassen...“.

Diese Episode macht uns zwei Aspekte deutlich. Erstens: Wenn wir uns selber auch gut finden, müssen uns Andere noch lange nicht gut finden. Zweitens: Wenn dem so sein sollte, müssen wir daran schleunigst etwas ändern. Leistung mag zu 20 Prozent eine Rolle spielen, wenn man vorankommen will, Selbstdarstellung ist wichtiger. Sie macht mindestens 30 Prozent aus. Der Rest sind Beziehungen. Damit ist klar: Viele gute Leute verkaufen sich unter Wert.

Sie sind zu bescheiden. Okay, sich pausenlos zu loben mag problematisch sein, weil das Anderen schnell auf die Nerven geht. Doch wer es nicht tut, stellt sein Licht unter den Scheffel. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass die maßgeblichen Leute tatsächlich übersehen, was man drauf hat: Ein anderer, der nicht mehr kann als man selbst, wird einem vorgezogen. In diesem Zusammenhang sei auf ein Büchlein der erfolgreichen Business-Trainerin Sabine Asgodom verwiesen, das den schönen Titel trägt: „Eigenlob stimmt!“.

Es bestätigt uns, dass man sich selbst in Szene setzen muss, um nicht unter Wert geschlagen zu werden, wenn es schließlich es um die Wurst geht. Man könnte in diesem Zusammenhang von „Eigenwerbung“ sprechen. Werbung ist ja grundsätzlich nichts Schlimmes. Jeder Unternehmer setzt sie ein, um seine Produkte bekannt und begehrt zu machen. Wer nicht wirbt, der stirbt, heißt es. Zumindest verkauft er nichts. Also die eigene Person vermarkten wie ein Produkt?

Nicht ganz. Der Eigenwerbung allemal vorzuziehen ist die Selbst-PR. Sie ist das wesentlich elegantere Mittel, um sich wirkungsvoll in Szene zu setzen. Motto: „Rede nicht selber über dich und das, was du kannst. Sondern lass andere darüber reden“. In der Unternehmenskommunikation setzt man beide Kommunikationsinstrumente – Werbung und Public Relations (PR) – parallel zueinander ein. Dabei wirken vor allem PR-Maßnahmen besonders nachhaltig, weil Unternehmen hier davon profitieren, dass Massenmedien, die eine objektive Geltung genießen, ihre Botschaft überbringen.

Das resultiert aus der Tatsache, dass Werbebotschaften bezahlt werden und damit in Inhalt und Form vom Werbenden weitgehend selber bestimmt werden können, während bei PR-Veröffentlichungen keinerlei Ansprüche an Veröffentlichung oder Form bestehen. Eine PR-Nachricht ist, wenn man so will, ein unverbindliches Angebot. Die Redaktion entscheidet, ob man davon Gebrauch macht oder nicht.

Das führt dazu, dass die Menschen ein tiefes Vertrauen in die Botschaften entwickeln, die ihnen seriöse Medien überbringen. Deren Glaubwürdigkeit wird allgemein als hoch eingestuft, während Werbung als von der Industrie bezahlte Kommunikation identifiziert und als manipulativ empfunden wird. Daraus folgt für die Selbst-PR: Die eigenen Fähigkeiten herauszuposaunen ist kontraproduktiv. Es geht vielmehr um intelligente Selbstdarstellung.

Eine solche ist legitim: „Die Bestrebungen, sich selbst als Einzelperson mit seinen Leistungen von anderen abzuheben, scheint auf den ersten Blick der viel beschworenen Teamfähigkeit und Teamarbeit entgegenzustehen. Doch gerade, wenn Sie im Team arbeiten, ist es notwendig, sich als individueller Mitarbeiter zu profilieren und auf sich aufmerksam zu machen, denn zum einen habe ich es noch nie erlebt, dass ein gesamtes Team befördert oder eine attraktive Führungsposition auf ein Team von Mitarbeitern aufgeteilt wurde, und zum anderen suchen sich Kunden immer eine individuelle Person als Ansprechpartner“ (Etrillard, 2008).

Jede Fußballmannschaft hat ihre Stars. Womöglich könnten sie ihren Qualitäten zum Trotz ohne „Mannschaftsspieler“ oder „Wasserträger“ auf ihrer Seite nicht gewinnen. Dennoch ragen sie aus dem Kollektiv heraus, weil sie es verstehen, sich dank gewisser Vorzüge sichtbar zu machen und auf diese Weise von anderen abzuheben. Sie zeigen dabei etwas, das andere dem Augenschein nach nicht haben – oder eben nicht zeigen können.

Selbst-PR setzt voraus, dass Sie möglichst genau wissen, wer Sie selbst sind und was Sie mit Ihrem spezifischen Persönlichkeitsprofil erreichen können und wollen. Was können Sie besonders gut, um damit die Interessen anderer Menschen auf sich zu ziehen? Dieser Prozess der Selbsterkenntnis ist keine leichte Sache. Vielen Menschen fällt es nicht nur schwer, sich positiv darzustellen. Schon die Voraussetzung dazu fehlt ihnen – nämlich sich selbst klar zu sehen, egal, ob die Selbsteinschätzung und -bewertung nun eher positiv oder negativ ausfallen würde.

Um erfolgreich Selbst-PR zu betreiben, müssen Sie sich u. a. Klarheit verschaffen über Ihre:

- wesentlichen Charakterzüge und Eigenarten
- Gefühle und Empfindungen
- Qualifikationen und Fertigkeiten
- Stärken, Schwächen, Kompetenzen und Potenziale
- Hemmnisse und Motivationen
- Position in Ihrem beruflichen und sozialen Umfeld
- Vorlieben und Abneigungen
- Wünsche und Hoffnungen
- Vorstellungen vom Leben
- Ziele, die sich gesetzt haben oder die Sie sich setzen wollen

Dabei sollte nicht unerwähnt bleiben, dass Sie tatsächlich etwas besonders gut können sollten, was sie als positives persönliches Merkmal nach außen darstellen wollen. „Nur wirklich vorhandene Qualitäten können Inhalt eines erfolgreichen Selbstmarketings sein! Ohne Substanz verpuffen die Selbst-PR-Effekte früher oder später im Nichts“ (Etrillard).

Wie die einzelnen Aspekte der Selbst- und Fremdwahrnehmung aufeinander einwirken, kann man mit Hilfe des so genannten Johari-Fensters verdeutlichen. Das Modell stammt aus der Gruppendynamik und wird nach den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft (Jo) und Harry (hari) Ingham bezeichnet. Es verdeutlicht, dass Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung sich nicht entsprechen, sondern dass es Bereiche des Verhaltens gibt, in denen anderen Menschen unbeabsichtigt Mitteilungen über die eigene Person gemacht werden, während große Bereiche der eigenen Wahrnehmung verborgen bleiben.



Economy – Business – First
Ermitteln Sie Ihren Marktwert

 **Einfach einchecken unter www.alma-mater.de und Gehaltsstudie kostenlos downloaden!**

Damit Sie beim Verhandeln festen Boden unter den Füßen behalten.

Nutzen Sie Deutschlands großes Akademiker-Netzwerk für Praktika, Diplomarbeiten sowie Jobs für Absolventen und junge Berufserfahrene.

Welcome on Board: www.alma-mater.de

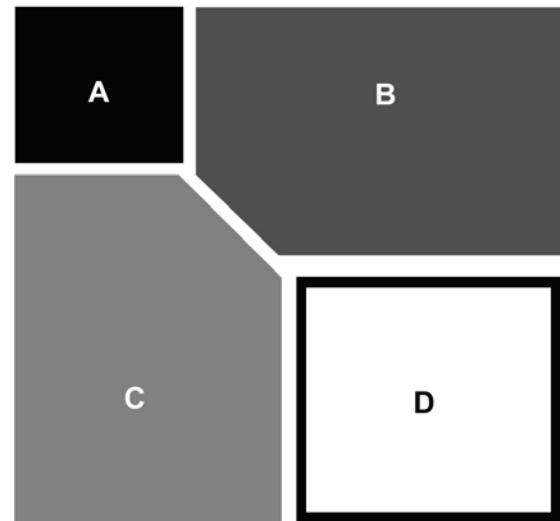




Angenommene Wahrnehmung



Tatsächliche Wahrnehmung



Johari-Fenster nach Joseph Luft und Harry Ingham

Grafik 11**Johari-Fenster**

Das Johari-Fenster ist ein Fenster bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und anderen oder einer Gruppe.

Die vier Bereiche können wir genauer beschreiben:

- Zum Bereich A gehört der Teil unseres Verhaltens, der uns selbst und den anderen Mitgliedern der Gruppe bekannt ist, und in dem uns unser Handeln frei, unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten erscheint. Hier sind wir quasi die „öffentliche Person“.
- Bereich B, der des „Blinden Flecks“, bezeichnet den Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, die anderen Mitglieder der Gruppe dagegen recht deutlich wahrnehmen. Dazu zählen: die unbedachten und unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Was diesen Bereich betrifft, können uns die Anderen wichtige Hinweise über uns geben.
- Bereich C umfasst den Bereich unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen – die „heimlichen Wünsche“, quasi die „private Person“. Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingegrenzt werden.
- Bereich D dagegen ist als Bereich des Unbewussten weder uns noch anderen im Allgemeinen unmittelbar zugänglich. Allerdings kann man zu ihm mit Hilfe bestimmter psychologischer bzw. psychotherapeutischer Methoden (z.B. in der Tiefenpsychologie) Zugänge finden.

Grundlage eines überzeugenden Auftretens sind Sprache und sprachliche Fähigkeiten. Dabei geht es nicht darum die Qualitäten eines Showmasters zu entwickeln. Vielmehr kommt es darauf an, dass man sich nicht immer wieder hinten anstellt, sondern sich selber ganz gezielt in Mittelpunkt des Interesses rückt. Wer sich verhält wie all die anderen, wird als „Mittelmaß“ identifiziert. Von Vincent van Gogh ist folgende Einsicht überliefert: „Die Normalität ist eine gepflasterte Straße; man kann gut darauf gehen – doch es wachsen keine Blumen auf ihr.“

Denken Sie an das PR-Prinzip: Wer es versteht, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, wird als besonders wahrgenommen. Besonderheit ist ein Nachrichtenfaktor, der Aufmerksamkeit verspricht und das Interesse weckt. Selbst-PR funktioniert genauso: Es geht darum, mit interessanten Angeboten Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Während sich PR freilich die objektive Geltung des Mediensystems zu Nutzen macht, fällt diese Möglichkeit bei der Selbst-PR weg. Hier muss das Angebot an denjenigen, dessen Aufmerksamkeit geweckt werden soll, direkt gerichtet werden. Das erfordert kluges und behutsames Formulieren, damit Selbst-PR nicht als plumpe Eigenwerbung aufgefasst wird.

Das Interesse Anderer an einer besonderen Person oder einem Thema fällt tendenziell noch größer aus, wenn sich Person oder Thema mit einem möglichen persönlichen Nutzen verbinden lassen, der aus der Beachtung und Berücksichtigung desselben resultieren könnte. Dieser erhoffte Nutzen bestimmt letztlich den Marktwert dessen, der sich inszeniert.

Nochmal das Beispiel Fußball: Für einen Starspieler greifen Proficlubs nur deshalb so tief in die Tasche, weil sie sich von ihm versprechen, dass er sie in der Tabelle nach oben bringt. Ähnlich ist es im Arbeitsleben: Kein Unternehmer wirbt irgendwen der Konkurrenz ab, sondern nur Spitzenkräfte, die man ihm, wenn er sie nicht persönlich kennt, empfohlen hat und von denen er sich erhofft, dass sie ihm weiter helfen, weil sie überdurchschnittlich fähig sind.

Aufmerksam wird man auf Sie, indem Sie

- offensiv mit ihren Stärken und guten Ergebnissen umgehen
- Stolz auf die eigenen Leistungen und Erfolge sichtbar zeigen
- das Lob anderer nicht herunterspielen, sondern sichtbar Freude darüber demonstrieren
- das Umfeld von ihren besonderen Leistungen in Kenntnis setzen
- dabei nicht als Besserwisser wirken, sondern als jemand, der konstruktiv mitarbeitet
- Wissen in Ratschläge verpacken, die dem Angesprochenen Nutzwert versprechen

Beispiele:

- a) *Lesen Sie ganz gezielt Fachartikel zu Themen, die in Ihrer Vorlesung angeschnitten werden. Lassen Sie sich dazu Fragen einfallen und stellen Sie diese Ihrem Dozenten. Das zeugt von hohem Engagement – so wird er auf Ihr überdurchschnittliches Interesse und ihre herausragenden Fachkenntnisse aufmerksam.*
- b) *Ihre Firma expandiert nach Lateinamerika. Sie erzählen Ihrem Vorgesetzten, dass Sie augenblicklich Ihr Hochschul-Spanisch in einem Sprachkurs aufmöbeln und bieten ihm an, bei Bedarf als Übersetzer einzuspringen. Daraus würde ihm ein persönlicher Nutzen entstehen.*

Herausragen und sich herausragend präsentieren ist letztlich aber nicht nur eine Frage der Rhetorik, sondern auch der „Verpackung“. Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Er entscheidet häufig über Sympathie oder Antipathie: Wo Produkte in attraktiver Aufmachung dem Konsumenten ins Auge fallen, verhält es sich bei Menschen nicht anders. Die Art und Weise, wie man sich in bestimmten Situationen präsentiert, fließt in den Eindruck mit ein, den andere Menschen von einem gewinnen. Das bedeutet, dass es wichtig ist, auf sein Äußeres zu achten – ungeachtet aller Qualitäten, die man sonst noch so mitbringt.



Für Ihren Karrierestart unbezahlbar. Für Sie kostenlos.

Karriere zum Download

Jetzt dem kostenlosen Staufenbiel Career Club beitreten und die aktuellste Ausgabe als ebook sichern: staufenbiel.de/ebooks



>>> Jetzt downloaden: staufenbiel.de/ebooks

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

Dabei kommt es keineswegs an, besser gekleidet zu sein als andere. Vielmehr zählt, in einem bestimmten Umfeld keinesfalls schlechter zu erscheinen als andere. Häufig ist klar, welcher Standard erwartet wird. Schon der Begriff „Dresscode“ spricht für sich: Kleider machen nicht nur Leute, wie man gemeinhin so schön sagt. Unsere Kleidung erfüllt nicht nur praktische Aufgaben. Ihr kommen auch psychische und soziale Funktionen zu. Ob wir es wollen oder nicht, kommunizieren wir auch über unsere Kleidung mit der Umwelt.

Indem wir uns der Kleiderordnung eines gewissen Milieus oder für einen gewissen Anlass anpassen, signalisieren wir, dass wir und herrschenden sozialen Konventionen anpassen und unsere Individualität diesen Konventionen unterordnen. Wer sich daran nicht hält, mag wohl auffallen, meist aber unangenehm. Das Outfit ist ein Statement – wir bringen damit zum Ausdruck, was wir sein wollen und welche Rolle wir beanspruchen. Sozialpsychologen gehen allerdings noch einen Schritt weiter und schreiben der Bekleidung nicht nur eine Außenwirkung, sondern auch einen Innenwirkung auf ihren Träger zu.

In der Berufswelt spielen Dresscodes eine wichtige Rolle. Denn Kleidung ist ein Konstante in der Kommunikation; sie schafft Vertrauen. Ob es nun gerechtfertigt sein mag oder nicht – es ist so: Von der Kleidung schließen wir auf den Menschen. In vielen Unternehmen und Branchen, dem Bankwesen etwa, gibt es daher eine verbindliche Kleiderordnung. Wer sie ignoriert, macht es sich unnötig schwer. Wer sie akzeptiert, unterstreicht damit, dass er seine Arbeit ernst nimmt. Hier ein Überblick über die gängigen Stufen der Kleiderordnung im Berufsleben laut „Mode-Knigge“ (vgl. Sauer, 2012):

- **Casual:** Die unterste Stufe der Kleiderordnung definiert elegante Freizeitbekleidung. Etwa eine lange Hose (auch Jeans sind erlaubt) und Poloshirt. Wer will, kann auch ein Jackett tragen, dann aber die Krawatte weglassen. Die Dame trägt einen Rock mit Blazer oder kombiniert eine Jeans mit einem Shirt oder Pullover.
- **Business Casual:** Ähnlich wie „Casual“, nur mit Jeans-Verbot. Streng nach der Devise: „No jeans, no tie“. Keine Jeans, keine Krawatte. Einfach lockere und elegante Kleidung, die aber nicht sportlich sein sollte. Greifen Sie zum schicken Pullover, Strickpulli, Hemd oder Poloshirt. Dazu passen Chino-Hose und Lederschuhe. Die Dame trägt einen Hosenanzug oder ein Kostüm.
- **Smart Casual:** Hier reicht ein normaler Tagesanzug, den man etwa auch im Büro tragen kann, ohne Krawatte. Ein Polohemd unter einem dunklen Anzug ist ebenfalls erlaubt, nur keine Jeans mehr. Dazu geschlossene Schuhe. Die Dame trägt ein einfaches Kleid, einen Hosenanzug oder ein Kostüm.
- **Business:** Es empfiehlt sich ein zwei- oder dreiteiliger, dunkler Anzug mit dunkler Krawatte und dunklen Schuhen. Dezent gemusterte Hemden und Pastelltöne sind noch im Rahmen. Tragen Sie jedoch nie mehr als zwei Muster auf einmal, das überspitzt das Ganze. Die Dame trägt ein klassisches Kostüm mit einer farbigen Bluse oder einen Hosenanzug.

- **Dunkler Anzug:** Kommen Sie im einreihigen Anzug in einer gedeckten Farbe wie Dunkelblau, -grau oder Anthrazit. Kein Schwarz oder Dunkelbraun. Wählen Sie dazu am besten ein weißes Hemd. Wenn Sie mögen, können Sie auch eine Weste anziehen. Schwarze Schuhe und eine dezente Krawatte runden Ihr Abendoutfit ab. Die Dame trägt beispielsweise ein schlichtes, schwarzes Etuikleid oder einen dunklen Bleistiftrock mit Bluse.
- **Semi-formal:** Wird häufig auf Firmenevents gefordert, nur sollten Sie diese Kleiderordnung bloß nicht als weniger förmlich interpretieren. Ein dunkler Anzug, Krawatte und dunkle Schuhe sind unbedingt notwendig. Es könnte sogar ein Smoking gemeint sein, sofern es sich um eine Abendveranstaltung handelt. In aller Regel wird das jedoch in der Einladung gesondert erwähnt. Im Zweifelsfall fragen Sie lieber noch einmal beim Veranstalter nach. Die Dame trägt Eleganz, etwa das kleine Schwarze oder ein langes, schlichtes Kleid.
- **Black Tie und White Tie:** Der „kleine“ und der „große“ Gesellschaftsanzug werden nur selten aus dem Kleiderschrank geholt. Man trägt sie zu abendlichen Bällen, Banketten und ähnlich prunkvollen Veranstaltungen, selten aber im Firmenalltag. Die Damen tragen – je nachdem – entweder Cocktail- oder Abendkleid.



Mit AUBI-plus findest Du Deinen Platz!
Praktika • Trainees • Jobs

Das Karriereportal
www.aubi-plus.de

place for talents

The advertisement features a young man sitting on a grassy field under a clear blue sky, with his arms outstretched in a gesture of openness or triumph. A laptop is open on his lap. The overall tone is positive and aspirational, suggesting that the advertised opportunities (Praktika, Trainees, Jobs) are the key to achieving one's dreams.



4 Literatur

Auernheimer, Georg (Hg.). 2008, Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, 2. Auflage, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Beiner, Jutta, 2009, Multitasking macht Arbeitnehmer dümmer, <http://welt.de>

Bönisch, Julia, 2011, Heute nicht, lieber morgen“, <http://www.sueddeutsche.de>

Etrillard, Stéphane, 2008, Die Kunst der intelligenten Selbstdarstellung, <http://www.perspektive-mittelstand.de>

Fey, Gudrun, 2011, Kontakte knüpfen und beruflich nutzen, Verlag Fit F. Business /Metropol, Regensburg.

Groll, Tina, 2012, Lass uns streiten, Chef, <http://www.zeit.de>

Herbst, Dieter, 2013, Zehn Thesen zum „Mensch als Marke“, http://www.source1.de/wp-content/uploads/2011/12/Zehn_Thesen1.pdf

Heyne, Felicitas, 2011, Was ist Persönlichkeit?, http://www.ipersonic.de/blog_files/Was-ist-Persoenlichkeit.html

Koenig, Detlef, 2006, So durchschauen Sie die heimliche Gesprächsordnung. In: Einfach organisiert 4/2006. S. 28 ff. Orgenda im Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn.

Knill, Marcus, 2009, Zur Diskussion, <http://www.rhetorik.ch>

Loebe, Herbert e.a. (Hg.), 2005, Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz, Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

Moritz, André e.a., 2006, Soft Skills für Young Professionals, Gabal Verlag, Offenbach.

Niederberger, Lukas, 2011, Die Kunst engagierter Gelassenheit. Kösel Verlag. München.

Peters-Kühlinger, Gabriele e.a., 2012, Soft Skills – Haufe Taschenguide 3. Aufl. Haufe Verlag, Planegg.

Püttjer, Christian e.a., 2001, Erfolgsfaktor Körpersprache. Campus Verlag. Frankfurt/New York.

Radio Vorarlberg, 2012, <http://vorarlberg.orf.at/radio/stories/2553236/>

Rettig, Daniel, 2010, Der Mensch ist sozial. www.wiwo.de

Sauer, Benedikt, 2012, Dresscode entschlüsselt, <http://www.wanted.de>

Scholz, Wilfried, 2006, Ein Business-Knigge für China.2. Auflage, <http://www.boersenverein.de>

Schulz von Thun, Friedemann, 2013, Das Kommunikationsquadrat, <http://www.schulz-von-thun.de>

Stangl, Werner, 2013, Konfliktmanagement,
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Konfliktmanagement.shtml>

Wagner, Angelika C., 2008, Gelassenheit und Handlungsfähigkeit durch Introvision als Methode der mentalen Selbstregulation – eine Einführung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Bd. 39, Nr. 2., S. 135 ff.

Zühlsdorff, Henning, 2013, Verhandlungsstrategien: Härte siegt – meistens.
<http://www.leuphana.de>

Wenn ein

Server

für Sie kein
Wassersportler
ist...

IT-Jobs bei Lidl
it-bei-lidl.com

trendence
2013
DEUTSCHLANDS
100
Top-Arbeitgeber IT

