

# TRIATHLON DER FÜHRUNG

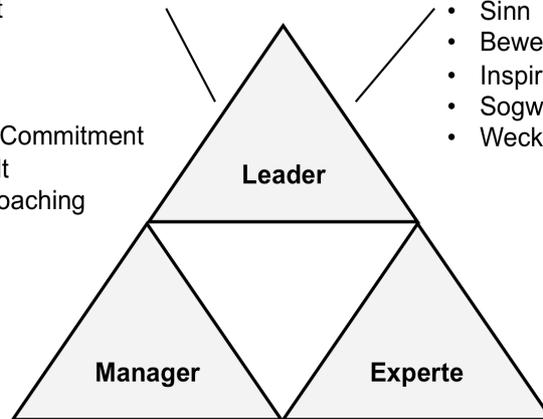
Führungskräfte nehmen im Rahmen ihrer Führungsaufgabe im Wesentlichen drei "Rollen" ein: Experte, Manager und Leader.

## Gestaltung von tragfähigen Beziehungen

- Beziehung, Vertrauen, Wertschätzung
- Kommunikation, Offenheit
- Konfliktkommunikation
- Eigenverantwortlichkeit
- Kultur, Klima
- Motivation, Engagement, Commitment
- Teamspirit, Zusammenhalt
- Mitarbeiterentwicklung, Coaching
- Tiefenstruktur

## Gestaltung der Zukunft / Entwicklung

- Attraktive, kraftvolle Zukunftsbilder, Vision
- Sinn
- Bewegung, Richtung, Zusammenhalt
- Inspirieren, begeistern
- Sogwirkung erzeugen, mobilisieren
- Wecken und leiten von Energien



## Manager

- Steuerung von Sachaufgaben
- Einsetzen von finanziellen und personellen Mitteln
- Organisation, Prozesse, Funktionen
- Technik, Finanzen, Standorte
- Klarheit, Stabilität, Ordnung
- Ziele, planen, organisieren, Controlling
- Arbeitsrahmen
- Problemlösung und Projekt- und Changemanagement
- Oberflächenstruktur

## Experte

- Fachkenntnisse
- Erfahrung
- Branchenkenntnisse
- Fremdsprachen
- IT-Kenntnisse

Angelehnt an: Management Center Vorarlberg & Göpf Hasenfratz

## Bemerkungen:

- Die Wichtigkeit dieser Rollen wird v.a. dann spürbar, wenn eine davon fehlt oder unterentwickelt ist.
- Management und Leadership sind gleichermaßen wichtig: „Management without Leadership is a daydream - Leadership without Management is a nightmare!“. Oft entstehen Konflikte und Blockaden, weil die Managementaufgaben (klare Organisation) nicht gelöst wurden.
- Leadership: Wortstamm: "nach vorne gehen" oder "über die Schwelle gehen". Leadership beinhaltet die wesentlichen Qualitäten von Führungskräften, wenn es um Veränderung und Zukunftsausrichtung von Unternehmen geht. Der Begriff hat sowohl eine zeitlich-inhaltliche (die Zukunft gestalten, kraftvolle Zukunftsbilder entwerfen) als auch eine soziale Dimension (Gestaltung tragfähiger Beziehungen, Kommunikation, Vertrauen schenken, Sogwirkung erzeugen, ermutigen). Leadership heisst Bewegung, Richtung und Zusammenhalt. Evolution und/oder Revolution. Schöpferische Kraft, Vordenken, Mut und Grenzen überschreiten. Alte Denkmuster durchbrechen. Neues erfinden. Pfadfinder sein. Sinn und Orientierung. Sogwirkung erzeugen.
- Basis für diese drei ‚Disziplinen‘ ist – in Analogie zum Triathlon - die bewusste Selbstführung.

# FÜHRUNG VON UNDER PERFORMERN

Bei unterdurchschnittlich Leistenden (Under Performern) stellen sich die folgenden Fragen:

- Was ist der Grund für die tiefe Leistung?
- Liegt der Grund im Nicht-Können oder im Nicht-Wollen?
- Was ist das passende Führungsverhalten?

ja		
Können		
nein		
	nein	ja
	Wollen	

Das Führungsverhalten beim Nicht-Können und Nicht-Wollen ist grundsätzlich verschieden. Hier einige Hinweise für die Praxis:

- **Eigene Klarheit:** Machen Sie sich zunächst die konkreten Anforderungen und Erwartungen an den Mitarbeitenden klar. Notieren Sie konkrete Beispiele für die Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung Ihrer Anforderungen. Prüfen Sie Ihre Einschätzung mit Fragen wie: Habe ich regelmässig und fortlaufend beobachtet? Kann ich meine Bewertung mit einer ausreichenden Anzahl von Beispielen begründen? Habe ich eigene Beobachtungen? Kann ich Beurteilungsfehler ausschliessen (Mildetendenz, Strengetendenz, Tendenz zur Mitte, Stimmungseffekt, Sympathieeffekt)? Habe ich dem Mitarbeiter zwischendurch ausreichend Feedback zu seinem Verhalten und zu seinen Leistungen gegeben? Wie sind die Rahmenbedingungen für den Mitarbeitenden?
- **Führungs-Verantwortung:** Führen Sie das Gespräch rasch. Handeln Sie rasch. Ein zu langes Warten hat negative Wirkung auf die anderen Mitarbeitenden („wer die Schlechten schont, bestraft die Guten“!). Die Kosten, unwillige Underperformer zu halten, sind immens.
- **Ursachenanalyse:** Führen Sie mit dem Mitarbeitenden ein ausführliches und ruhiges Klärungsgespräch. Verschaffen Sie sich ein genaues Bild der Situation und der Beweggründe. Ermitteln Sie die Ursachen. Nehmen Sie sich Zeit und wenden Sie sich dem Mitarbeiter wirklich zu (Lernerhaltung). Stellen Sie offene Fragen. Treffen Sie keine voreiligen Schlüsse. Dabei geht es um eine gemeinsame Problemanalyse, um die geeigneten Massnahmen zu vereinbaren. Mögliche Ursachen könnten sein: Einsatz am falschen Ort, Unzufriedenheit mit den zugewiesenen Aufgaben, Unterforderung, Überforderung, Beziehung zum Team bzw. zu einzelnen Kollegen, Beziehung und Zusammenarbeit mit der Führungskraft, Aspekte der beruflichen Entwicklung und Perspektiven, private und persönliche Probleme, Reifegrad/Rückzugsphase, fehlende Leistungs-Möglichkeit. Ein gutes Modell zur Ursachen-Analyse ist das Babuschka-Modell.
- **Klartext sprechen:** Sprechen Sie klar, ehrlich und wertschätzend. Geben Sie Feedback Konfrontieren Sie ungenügende Leistung und Verhalten klar. Scheuen sie die Auseinandersetzung nicht! Schauen Sie nicht weg. Seien Sie klar.
- **Eigenverantwortung:** Konfrontieren Sie Opferhaltungen. Der Mitarbeitende ist verantwortlich für das Lösen seines Problems.
- **Commitment:** Treffen Sie verbindliche und konkrete Vereinbarungen (Zielvereinbarung und Massnahmen).
- **Konsequenz:** Unterscheiden Sie konsequent zwischen Nicht-Wollen und Nicht-Können. Bei nachhaltigem Nicht-Wollen: klare Mitteilung sich wirklich zu ändern oder zu gehen.
- **Soziale Verantwortung:** Bei leistungsschwachen Mitarbeiter, die sich bemühen und ihr Bestes geben, liegt es im Ermessen und der Möglichkeit des Vorgesetzten, das vorhandene Leistungsniveau zu akzeptieren und diesem Mitarbeiter einfache Aufgaben zuzuweisen. Hier kommt auch der Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung zum Tragen. Letztlich ist hier der Vorgesetzte in seiner Führungsverantwortung gefordert zu entscheiden, in welchem Mass leistungsschwache Mitarbeitende im Team/Bereich behalten werden sollen/können.
- **Systematisches Vorgehen / Eskalationsstufen:** Es ist wichtig, dass Sie selber Klarheit bzgl. der nächsten Schritte haben. Sehen Sie deshalb Eskalationsstufen in Gesprächen vor. Eine mögliche Struktur könnte wie folgt aussehen: 1. Klärungsgespräch 2. Kritikgespräch 3. Abmahnungsgespräch 4. Kündigung (im Teil Kommunikation finden sich Gesprächsraster für das Klärungs- und Kritikgespräch).

# DIE 5 DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS / ROLLEN IM TEAM

## Die 5 Dysfunktionen eines Teams

In der Praxis treten in Teams oft die folgenden Dysfunktionen auf:



Quelle: Patrick Lencioni

## Typen im Team

<b>Alpha</b>	Hauptträger einer Aktion
<b>Beta</b>	Einflussnehmer aus der zweiten Reihe, Berater, Einflüsterer, informelle Führer
<b>Gamma</b>	Aktionsbefürworter, Mitläufer und Unentschiedene
<b>Delta</b>	Balancierende Kräfte und Vermittler
<b>Omega</b>	Kritiker, Verweigerer (oder Sündenböcke)

## Drei notwendige Kompetenzen/Energien im Team

<b>Kopf</b>	Denken, Reflexion, Planung, Struktur, Logik, Sachlichkeit, Fakten
<b>Herz</b>	Harmonie, Wertschätzung, Empathie, Kontakt, Geselligkeit, Kommunikation
<b>Bauch</b>	Handlung, Aktion, Macht, Energie, Impulsivität, Präsenz, Erdung

# DIE ICH-BOTSCHAFT / FEEDBACK

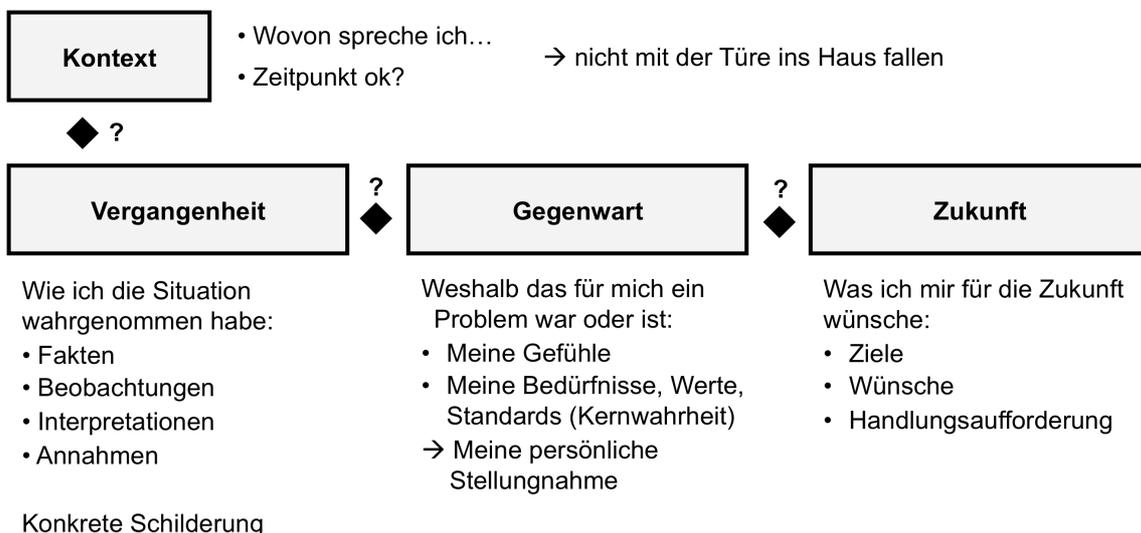
**Feedback** ist eine konkrete Beschreibung einer Verhaltensweise eines anderen, mit dem Zusatz einer **persönlichen Stellungnahme**.

Eine mögliche Form ist die **vierteilige Ich-Botschaft** der 'Gewaltfreien Kommunikation' nach Marshall Rosenberg:

1. Beobachtung/Wahrnehmung; Annahmen/Interpretationen; keine Bewertung
2. Gefühle, Gedanken...
3. Bedürfnisse / Werte / Standards (Kernwahrheit)      } → persönliche Stellungnahme
4. Bitte, Wunsch, Verbesserungsvorschlag  
(konkretes, beobachtbares Verhalten, positiv formuliert)

→ Grundstruktur: ich bin... (Gefühl), weil... (Bedürfnis, Wert), deshalb... (Wunsch für die Zukunft).

Die konkrete Gesprächsstruktur kann wie folgt aussehen:

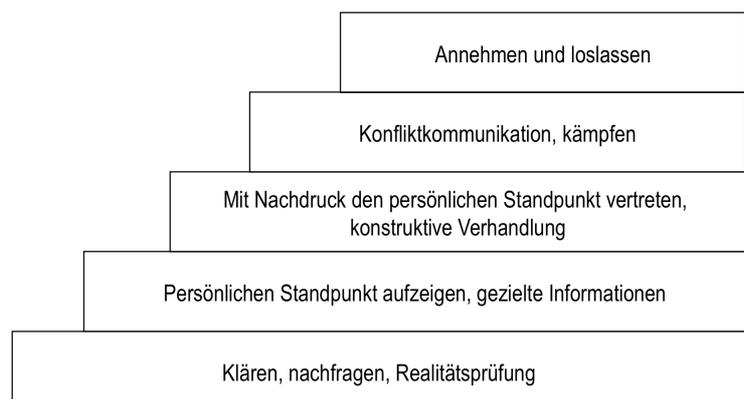


◆ ? = im Gespräch innehalten und Nachvollziehbarkeit klären  
→ Die Ich-Botschaft ist eher ein ‚Bummler‘ als ein Schnellzug!

Quelle: Fred Kofman

## Eskalationstreppe des Durchsetzens

Beim 'sich Durchsetzen' ist es sinnvoll, sich an folgender Eskalationstreppe zu orientieren:



# KRITIKGESPRÄCH

Merkmale für ein Kritikgespräch und möglicher Ablauf:

## 0. Geeigneten Kontext schaffen / Eröffnung

- Ort, Zeitrahmen, Teilnehmer. Ankündigung. Störquellen ausschalten.
- Eröffnung mit Kontaktaufnahme, Klärung von Anlass, Inhalt, Ziel und Dauer des Gesprächs.

## 1. Kritik klar äussern

- Ohne Umschweife den Kritikpunkt klar äussern.
- Auf konkrete Beispiele zurückgreifen (Vermutungen als solche kennzeichnen).
- Kritik auf das Verhalten und nicht auf die Gesamtperson beziehen.

## 2. Zur Stellungnahme auffordern und Hintergründe erforschen

- Die Sichtweise des Gegenübers erfragen.
- Ursachen und Hintergründe erforschen.
- Folgen des Fehlverhaltens verdeutlichen und Auswirkungen darlegen.
- Unterschiedliche Auffassungen erörtern und Übereinstimmungen betonen.

## 3. Veränderungsmassnahmen vereinbaren

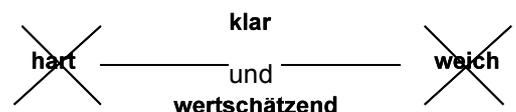
- Vorstellung über Verbesserungsmöglichkeiten erfragen.
- Künftig erwartetes Verhalten/Leistung konkret aufzeigen.
- Verantwortung für die Veränderung besprechen und genau anhören, ob die Veränderung realistisch ist und "innerlich" gedeckt ist.
- Klären, welche Unterstützung man als Vorgesetzter geben kann und will.
- Klare Vereinbarung (was, wer) treffen (Commitment); evtl. schriftlich festhalten (lassen).
- Evtl. Folgetermin vereinbaren.

## 1. Abschluss

Angelehnt an: K. Benin, 2003

### Bemerkungen:

- Sich auf die wesentlichen Kritikpunkte konzentrieren. Das Gegenüber nicht mit einer Beschwerdeliste 'erschlagen'!
- "Salz und Pfeffer" in Konfliktgesprächen sind Klarheit und Wertschätzung.
- Wertschätzung: die Kritik muss umkehrbar formuliert sein (Wie wäre es für mich, wenn mir jemand das so sagen würde?). Trennen von Verhalten und Person. Erkennen, was persönlich verletzen könnte. Nicht als allgemeines Gesetz formulieren. Empathie. Auch Positives formulieren; Wertschätzung und Beziehung zum Ausdruck bringen.
- Persönliche Stellungnahme: Ich-Botschaft statt Du-Botschaft. Das, was ich sage als „Eigenes“ fassen und dazu stehen (womit ich ein Problem habe und was mein Empfinden dabei ist). Klarheit. Mich persönlich zeigen. Gegebenfalls aussprechen, dass es mir unangenehm ist, die Kritik zu äussern.
- Evtl. Sinnzusammenhang darstellen (deshalb sage ich dir das).
- Bei Kritikgesprächen ist eine gute inhaltliche Vorbereitung (Kritikpunkte, Beispiele, Forderungen, Gesprächsablauf) und persönliche Vorbereitung (innere Haltung) von zentraler Bedeutung.
- Das Kritikgespräch muss angekündigt werden.
- Vor dem eigentlichen Kritikgespräch lohnt sich meistens ein Klärungsgespräch.
- In jedem Fall muss der Vorgesetzte die nächsten Eskalationsschritte kennen (Grundlage für Respekt und Durchsetzung) und transparent machen.



# PROBLEMLÖSUNGSZYKLUS

## 1. Ausgangslage klären

- Welche Themen/Probleme sind zu bearbeiten? De quoi s'agit-il?
- Wie könnte man das Problem in 3 Sätzen beschreiben?
- Was gehört zum Problembereich? Was nicht?
- Welche Ziele, Rahmenbedingungen und Restriktionen bestehen?
- Wie dringend ist die Problemlösung? Wie sind die Zeitverhältnisse?
- Wo bin ich in der Lösungsfindung frei? Wo gebunden?
- Wie sieht eine erste Problemzerlegung aus?
- Wer muss in die Problemlösung miteinbezogen werden?
- Welche Sofortmassnahmen sind zu treffen?
- Welches sind die wichtigsten Stakeholder? Wer ist betroffen?
- Wer hat Ziele? Wer entscheidet?
- Wie sieht die passende Zeitplanung aus?

→ **Problemerkennung**

## 2. Situation analysieren

- Welche Einflussgrößen bestehen?
- Wie kann das Problem strukturiert werden? Welches sind die Teilprobleme?
- Welches sind die Abhängigkeiten? Welches Teilproblem sollte als erstes gelöst werden?
- Welches ist das Hauptthema/-problem?
- Wann, wo, wie oft tritt es auf? Wer ist davon wie betroffen?
- Was sind die Ursachen? Wie ist das Problem entstanden?
- Wer hat welche (versteckten) Vorteile, wenn der heutige Zustand nicht verändert wird?
- Was passiert, wenn das Problem nicht gelöst wird?
- Welche Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken bestehen?
- Welches sind die Prioritäten?

→ **Problemklärung und -beurteilung**

## 3. Ziele formulieren

- Was soll erreicht werden? Welches sind die Ziele? Wer hat Zielvorstellungen?
- Welches sind Muss-Ziele? Welches sind Kann-Ziele?
- Was ist eine zweckmässige Zielstruktur?
- Woran merken wir, dass das Ziel erreicht ist?
- Wie sind die einzelnen Ziele zu gewichten?
- Wer entscheidet darüber?
- Wie können die Ziele operationalisiert werden?

## 4. Lösungsalternativen suchen

- Welche Lösungsalternativen bestehen? (mindestens **drei** Alternativen erarbeiten!)
- Gab es gleiche oder schon ähnlich gelöste Problemstellungen?
- Welche Lösungen wurden schon (erfolglos) ausprobiert?
- Wer kann zur Lösungsfindung beitragen?
- Was wäre ein erster Schritt in die gewünschte Richtung?

## 7. Umsetzen und steuern

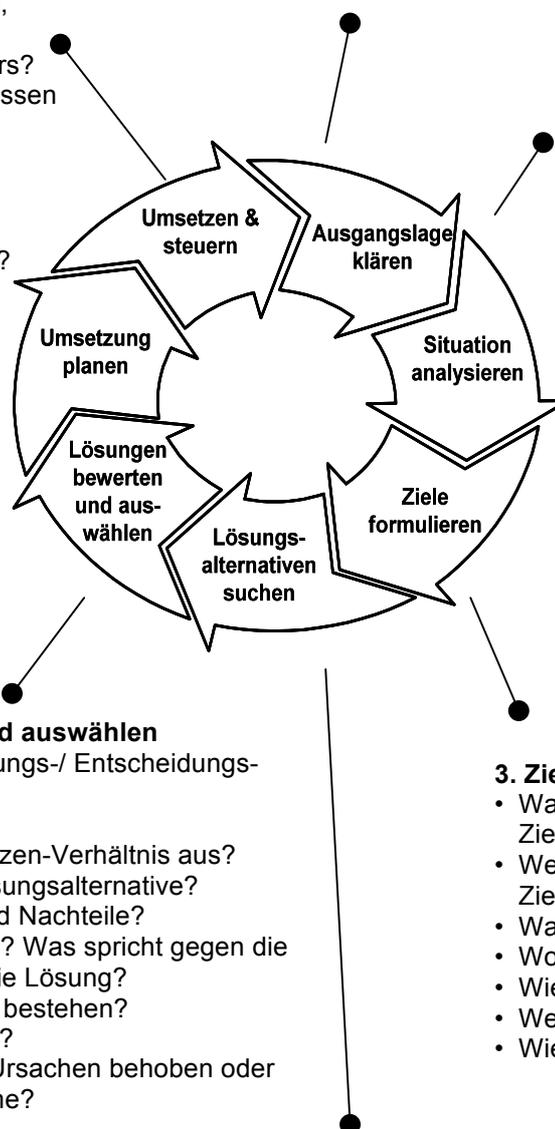
- Wie gut verläuft die Umsetzung (bezüglich Kosten, Zeiten, Inhalte)?
- Ist die Umsetzung auf Kurs?
- Welche Massnahmen müssen ergriffen werden?

## 6. Umsetzung planen

- Wer macht was bis wann?
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Welches sind die Prioritäten?
- Welches sind die kritischen Punkte in der Umsetzung? Was tue ich dagegen (präventiv und reaktiv)?
- Wer kontrolliert wie wann die Umsetzung?
- Welches sind die Kontrollkriterien?

## 5. Lösungen bewerten und auswählen

- Welches sind die Bewertungs-/ Entscheidungskriterien?
- Wer entscheidet?
- Wie sieht das Kosten/Nutzen-Verhältnis aus?
- Welches ist die beste Lösungsalternative?
- Welches sind die Vor- und Nachteile?
- Welche Risiken bestehen? Was spricht gegen die Lösung? Wer ist gegen die Lösung?
- Welche Nebenwirkungen bestehen?
- Kann/will ich entscheiden?
- Sind bei der Lösung die Ursachen behoben oder nur die Folgen / Symptome?



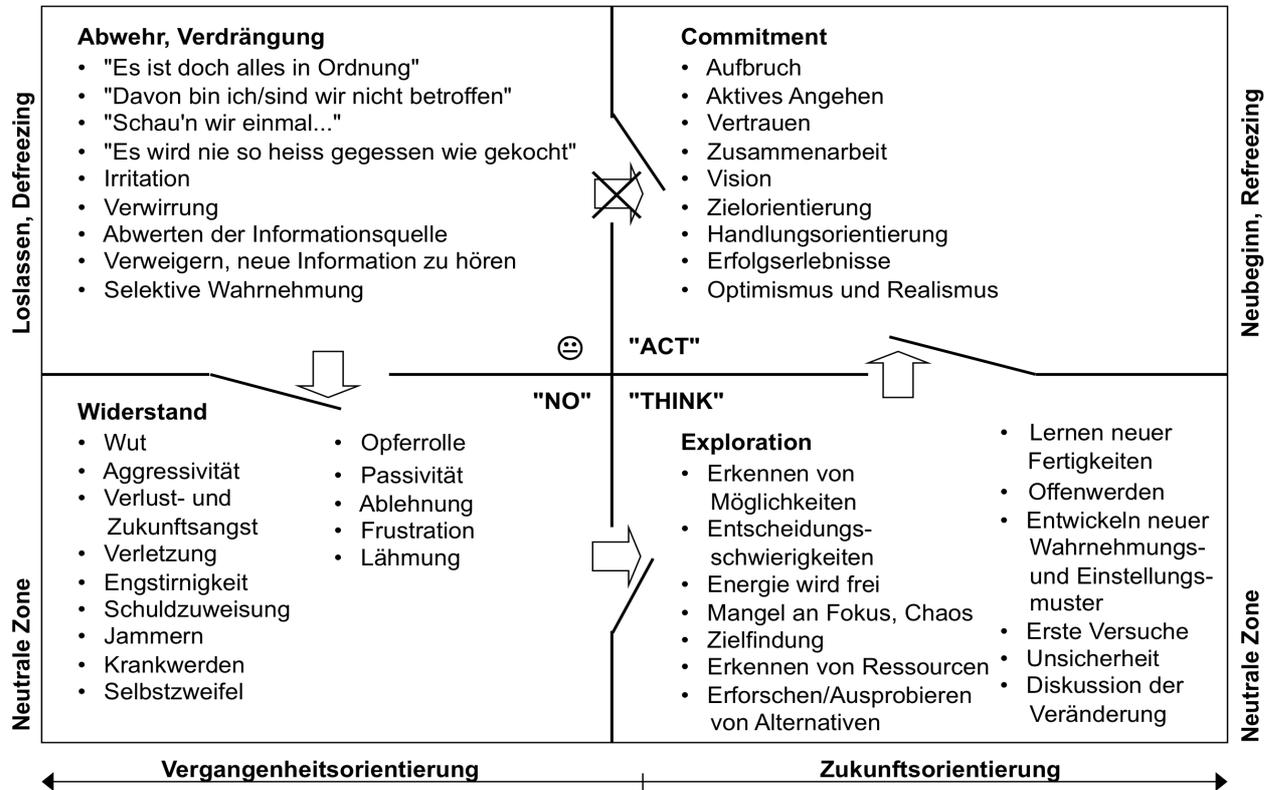
# TYPISCHE FEHLER IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Im Rahmen von Veränderungsprozessen werden aus meiner Erfahrung immer wieder folgende Fehler gemacht:

- Fehlende Einigkeit oder Scheinklarheit im Management-Team. Faule Kompromisse und zu wenig hartnäckiges Ringen um Einigkeit. Feine Risse im Management-Team ergeben Gräben an der Basis.
- Keine Verbindlichkeiten. Nicht-eingehaltene Verbindlichkeiten werden nicht konfrontiert.
- Knower-Haltung / Ignoranz: andere Sichtweisen werden nicht ernst genommen (z.B. im Rahmen von Sounding boards). Die Realität will nicht wahr-genommen werden.
- Ballistisches Denken: "mehr desselben" bei Misserfolg und Widerstand.
- Zu geringe Hartnäckigkeit, fehlende Geduld und Aktionitis: sich zu rasch vom Kurs abbringen lassen. ("Die Segel werden nach der Windfahne und nicht nach der Grosswetterlage ausgerichtet").
- Der Veränderungsprozess wird nicht in die bestehenden Führungsgefässe und Veranstaltungen integriert. Nebeneinander von Change und Führung.
- Schlüsselpersonen werden nicht oder zu spät 'abgeholt' und miteingebunden.
- Unpassende Partizipation oder Scheinpartizipation. Bei Partizipation zu Beginn nicht transparent machen, was verhandelbar und was nicht-verhandelbar ist.
- Blindflug. Steuerung des Changes by Excel statt by Dialog. Kein zuverlässiges Bild über den Stand des Changes haben.
- Sich bietende Gelegenheiten, Ereignisse und Krisen werden nicht für den Change genutzt.
- Workshop-Euphorie: zu viele Ideen und Massnahmen; fehlende Fokussierung und Konkretisierung der Umsetzung.
- Fehlender Rückhalt und Unterstützung für die mutigen und eigenverantwortlichen Führungskräfte, die den Change voranbringen wollen. Mikromanagement.
- Powerpoint-Illusion statt authentischer Dialog bei Grossgruppenveranstaltungen und Versammlungen.
- Die Sinnfrage (warum, wozu) ist nicht überzeugend beantwortet.
- Die Zeitverhältnisse werden unterschätzt. Es braucht viel Zeit, bis alle Stufen durch die vier Zimmer des Wandels sind.
- Zu rascher Ziel- und Fokuswechsel, Zickzack-Kurs und häufige Vorgesetztenwechsel. Der Change hat so keine Zeit, etabliert zu werden.
- Keine Mikropolitik, kein wirksames Stakeholder-Management.
- Kompromisse bei Promotoren und Projektleitern.
- Umgang mit Widerstand: Boxen statt Judo. Keine konstruktive Konfliktbearbeitung.
- Kraftlose Zukunfts- und Leitbilder ("Papiertiger"). Zu viele oder nicht die wirklich zentralen Inhalte.
- Ungeschickte Workshop-Moderationen. In Workshops liegen der durchbrechende Erfolg und die Wirkungslosigkeit sehr nahe beisammen.
- Keine Entscheide (Entscheide reduzieren die Komplexität).
- Missachten des Bauchgefühls / Intuition.
- Zu zentrale Steuerung. Zu geringe Delegation und Eigenverantwortlichkeit.
- Die mittleren und unteren Führungskräfte (= Multiplikatoren) werden zu spät ins Boot geholt.
- Kein ständiges Hinterfragen: "ist das, was wir tun auch zielführend?"
- Die Change-Vergangenheit der Betroffenen und des Bereichs wird nicht berücksichtigt
- Die bestehende Kultur und der Reifegrad der Organisation wird ignoriert.
- Nicht-Gestalten oder Ausblenden der psycho-sozialen Ebene.
- Isolierte Kulturentwicklungsprogramme. Entwicklungsprogramme ohne wirkliche Geschäftsnotwendigkeit oder ohne Sponsor.

# DIE VIER ZIMMER DES WANDELS

Der Umgang mit tiefgreifendem Wandel verläuft in mehreren Schritten (Zimmer). Kein Zimmer kann ausgelassen werden. Das Zimmermodell ist hilfreich als Kompass, um festzustellen, wo sich die Mitarbeitenden befinden und zu erkennen, welches Führungsverhalten passend ist.



## Führungsverhalten in den vier Zimmern

(angelehnt an Rudi Potocnik)

Loslassen	Neutrale Zone		Neubeginn
<b>Umgang mit Abwehr</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit schaffen</li> <li>• Umfassend informieren</li> <li>• Zeit geben, um die Informationen zu verarbeiten</li> <li>• Mit der Realität konfrontieren</li> <li>• Notwendigkeit des Wandels aufzeigen (sense of urgency)</li> <li>• Klarheit schaffen, was verhandelbar was nicht-verhandelbar ist</li> <li>• Entscheide begründen</li> <li>• Hintergründe aufzeigen</li> <li>• Klartext reden</li> <li>• Bittere Wahrheiten nicht verschweigen</li> <li>• Erwartungen klären</li> </ul>	<b>Umgang mit Widerstand</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuhören</li> <li>• Emotionen Raum geben (Wut, Trauer, Ängste, Enttäuschung)</li> <li>• Ventile schaffen</li> <li>• Auch die eigene Betroffenheit zeigen</li> <li>• Mitgefühl und Verständnis zeigen</li> <li>• Offene Kommunikation ermöglichen</li> <li>• Dialog</li> <li>• „Judo statt Boxen“</li> </ul> <p>Nicht hilfreich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühle ausreden</li> <li>• Bedrohen</li> <li>• Gegenargumentieren</li> </ul>	<b>Umgang mit Exploration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärungshilfe leisten</li> <li>• Zukunftsbild / Perspektiven (gemeinsam) erarbeiten</li> <li>• Zukunftsbild konkretisieren</li> <li>• Massnahmen und Projekte definieren</li> <li>• Antworten zu zentralen Fragen erarbeiten</li> <li>• Priorisieren</li> <li>• Den Change organisieren</li> <li>• Beteiligen</li> <li>• Kurzfristige Ziele und Erfolge schaffen</li> <li>• Rollen klären</li> <li>• Spielregeln vereinbaren</li> <li>• Vorangehen</li> </ul>	<b>Umgang mit Commitment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment abholen</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Freiräume und Kompetenzen geben</li> <li>• „Aus dem Weg gehen“</li> <li>• Zu Eigeninitiative ermutigen</li> <li>• Coachen</li> <li>• Trainieren</li> <li>• Unterstützen</li> <li>• Feedback geben</li> <li>• Feinabstimmung/ Koordination</li> <li>• Teambildung</li> <li>• Den Veränderungsprozess im eigenen Bereich verankern</li> </ul>

# BETEILIGUNG

Der Beteiligung kommt in Veränderungsprozessen entscheidende Bedeutung zu. Beteiligung führt zu mehr Nachhaltigkeit, mehr Eigenverantwortlichkeit, Kreativität und Zufriedenheit und macht den Change effizienter und letztendlich auch schneller. Die Betroffenen werden zu Beteiligten gemacht. Letztlich geht es um die Frage, wie das Kontinuum Führungsentscheid – Beteiligung zu gestalten ist.

## Vorgehen

1. Schritt	2. Schritt	3. Schritt
<b>Analyse der Ausgangslage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel der Beteiligung?</li> <li>• Zeitverhältnisse (Aufwand, Dauer)</li> <li>• Inhalte: was ist verhandelbar, was ist nicht verhandelbar?</li> <li>• Art der Betroffenheit (Subsysteme; positiv/negativ; oberflächlich/tiefgreifend) → Betroffenheits- und Stakeholderanalyse</li> <li>• Checkfragen (vgl. Change-Kompass)</li> </ul>	<b>Festlegen der Beteiligungsform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was: Planung (Ist, Soll) - Durchführung (Führung, Erarbeitung) - Steuerung</li> <li>• Wer: Führungskräfte, Mitarbeitende; Subsysteme, Hierarchie</li> <li>• Wann: Zeitpunkt (Change-Kurve)</li> <li>• Wie: Form</li> </ul>	<b>Durchführung und Reflexion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Laufende Reflexion und Steuerung</li> </ul>

## Hinweise

- Das Beteiligungskonzept aufgrund einer sorgfältigen Situationsanalyse erstellen. Eine gute Planung der Beteiligungsformen ist notwendig. Partizipation ohne passende Struktur und Führung führt zu Anarchie und Chaos!
- Es braucht geeignete Fragestellungen und den passenden Zeitpunkt. Die passende Beteiligung braucht Entscheidung. Keine Scheinpartizipation! Dem 'Problem' entsprechende Komplexität im Lösungssystem wählen (nicht einfacher, aber auch nicht komplizierter).
- Partizipation weckt Erwartungen („es kamen die Geister, die ich rief“). Deshalb ist die Klärung zu Beginn ‚verhandelbar / nicht-verhandelbar‘ zentral.
- Teams sind die Hyperexperten der Komplexität. Nur das Zusammenbringen von Sichtweisen ermöglicht zweckmässige Lösungen.
- Die Beteiligung der Führungskräfte in Veränderungsprozessen ist zentral: wenn die Führungskräfte den Prozess zu ihrem eigenen machen, ist der Erfolg vorprammiert!
- Besonders fruchtbar sind Dialogformen, bei welchen die verantwortlichen Führungskräfte für Fragen, Anliegen und Bedenken der Mitarbeitenden persönlich verfügbar sind und authentisch Stellung nehmen können.
- Partizipation braucht Zeit. Deshalb muss die Planung der Partizipation zu Beginn zügig angegangen werden, damit für die Mitwirkung ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Gut durchgeführte partizipative Veränderungen sind letztlich schneller, da die Lösungen besser und tragfähiger sind.
- Partizipative Prozesse sind führungsintensiv. Vor allem das Management-Team muss ausreichend Zeit, Aufmerksamkeit und Energie für die Planung und Steuerung des Prozesses aufbringen. Partizipation braucht viel Klarheit, eine gute Streitkultur und Commitment im Management-Team. Kleine Risse im Management-Team führen weiter unten zu Abgründen.
- Partizipation steht immer im Spannungsfeld ‚Suboptimierung von Subsystemen versus Optimierung des Gesamtsystems‘. Darauf muss das Führungsteam achten.
- Partizipative Prozesse brauchen Rückhalt und Akzeptanz von oben.
- In partizipativen Prozessen sind Führungskräfte oft in der Doppelrolle ‚Moderator / Führungskraft‘. Dies braucht Rollenklarheit sowie gute Konfliktkommunikations- und Moderationsfähigkeiten. Umso mehr, als Change natürlicherweise immer Widerstände mit sich bringt.
- Beteiligung steht im engen Zusammenhang mit Macht/Kontrollanspruch, Manipulation, Konfliktkommunikation/Harmoniebestreben, Mut zur persönlichen Stellungnahme und zu Vertrauen, Gelassenheit, Zulassen von Eigenverantwortlichkeit. Deshalb ist gute Beteiligung letztlich nur durch eine persönlich reflektierte Haltung bzgl. dieser Themen möglich. In der Praxis scheitert die Beteiligungsintention hauptsächlich auf dieser Ebene. Partizipation darf nicht aus Führungs- und Entscheidungsschwäche erfolgen. Partizipation ist mehr Haltung als Technik! Partizipation lebt von einer echten Learner-Haltung.

# MACHT UND MIKROPOLITIK

- Macht ist das Vermögen, einen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen. Macht ist die Fähigkeit und Möglichkeit, Einfluss zu nehmen. Macht ist die Kraft, Dinge geschehen zu lassen. Macht ist die Kraft, die eine gezielte Wirkung ermöglicht. Macht ist die von Dritten auf Zeit verliehene Legitimation einer Person gegenüber anderen Personen.
- Unterscheidung von Positionsmacht (Entscheidung, Belohnung, Bestrafung) und positionsunabhängiger Macht (Experten-, Beziehungs-, Informationsmacht; persönliche Macht/Autorität)
- **Persönliche Macht / Autorität:** natürliche Ausstrahlung, Respektsperson. Kraft, Urheber zu sein (Autor). Kraft aus dem ganz eigenen Vermögen/Können heraus – nicht durch Macht oder Gewalt erworben. Kompetenz und Authentizität. Persönliche Machtquellen: Standfestigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Leidenschaft, Selbstkontrolle, Zivilcourage, Kraft, Liebe, Zuwendung, Empathie, Überzeugungsfähigkeit, Wissen, Können, persönliche Anziehungskraft.
- Wichtig ist die Unterscheidung von heller und dunkler Macht:

Helle Macht	Dunkle Macht
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legitimation/verliehenes Machtpotential: Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung</li> <li>- Verantwortungsvoll im Sinne und Wohle aller Beteiligten</li> <li>- Offene oder stillschweigende Übereinkunft</li> <li>- Persönliche Macht / natürliche Autorität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Machtmissbrauch: Gewalt, Zwang, Intrige, Korruption, Betrug, Manipulation, Opportunismus (Macchiavellismus)</li> <li>- Ohnmacht, Hilflosigkeit, Unterlegenheit, grundsätzliche Benachteiligung, Opfersein</li> <li>- Nichteinhalten von Übereinkünften</li> <li>- Überschreiten von Befugnissen</li> <li>- Ist oft durch Schattenanteile gesteuert</li> </ul>

Quelle: Christine Baer-Jelinek

## Thesen zu Macht und Mikropolitik (angelehnt an Gero Lomnitz)

- "Ohne Macht kann man nichts machen". Macht fördert – Macht (ver-)hindert. "
- Projekte und Vorhaben setzt nur derjenige erfolgreich um, der politisch denkt und handelt". Macht ermöglicht, genügend 'Schubkraft' für das Vorhaben aufzubringen.
- Der Umgang mit Macht und Hierarchie spielt im Rahmen von Projekten und Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle. Blockierte Machtprozesse sind wesentliche Ursachen für Reibungsverluste in der Projektarbeit. Macht ist ein Instrument zur Durchsetzung von Entscheidungen in Organisationen. Grosse Organisationen sind ohne Einsatz von Macht nicht steuerbar.
- Wer in Organisationen Veränderungsprozesse steuern und etwas bewegen will, braucht Macht. Und wenn er diese nicht schon hat, muss er sie aufbauen. Erstens, weil er früher oder später bestehende Machtverhältnisse in Fragen stellen und gegebenenfalls verändern muss, und zweitens, weil dies mit guten Argumenten und frommen Wünschen nicht zu schaffen ist.
- Veränderungsvorhaben können bis zum letzten Augenblick der nicht mehr umkehrbaren Umsetzung durch Entscheidungen von Machträgern zum Scheitern gebracht werden.
- Macht gehört nicht tabuisiert, sondern transparent gemacht und regelmässig kritisch hinterfragt im Hinblick auf ihre Ziele, ihre Funktion sowie die Art und Weise ihrer Ausübung.
- Macht muss auf der strategischen (z.B. Vorgehen in OE-Projekten) als auch auf der taktischen Ebene (z.B. Entscheid für den Miteinbezug von bestimmten Personen) bewusst gestaltet werden.
- Organisationen und Veränderungsprozesse brauchen machtkompetente Führungskräfte und Projektleiter. Machtkompetenz zeigt sich:
  - Im gelungenen Umgang mit Widerstand und guter Konfliktkommunikation. Ein verantwortlicher Umgang mit Macht verlangt ein adäquates, respektierendes Behandeln des Widerstandes. Er soll verstanden, ‚behandelt‘ und respektiert werden, wenn der Umgang damit ethisch und verantwortungsvoll sein soll.
  - Im bewussten Gestalten des Veränderungsprozesses (Strategie), insbesondere in der Ausgestaltung des Kontinuums ‚Führungsentscheid und Beteiligung‘.
  - In der persönlichen Macht / Autorität.
  - In der Fähigkeit, auf der Klaviatur der Mikropolitik zu spielen (die grosse Grauzone zwischen heller und dunkler Macht).

# RESSOURCEN, GESUNDHEITSFÖRDERNDE KRÄFTE, ERHOLUNGSKOMPETENZ

## Ernährung

Was, wie, wieviel, wann  
Ausgewogene, vollwertige Ernährung (Nahrungspyramide)  
Trinken  
Regeln und "gepflegte Ausnahmen"  
Wohlfühlgewicht  
Genuss

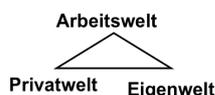
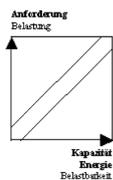
## Sinn, Werte, Spiritualität

Lebensvisionen, -leitbild  
Ziele, Träume, Sehnsüchte  
"Was macht mich wertvoll?"  
"Was ist mir wirklich wichtig?"  
Spiritualität, Glaube  
Selbstverwirklichung  
Gesellschaftliches Engagement  
Essenzielle Erlebnisse, Augenblicke  
Neues wagen, "Abenteuer"  
"Die Zeit nicht mit der Uhr, sondern mit dem Kompass managen"

## Rituale, Rhythmus

Tagesbeginn, -abschluss  
Tages-, Wochenverlauf  
Jahreszeiten, -verlauf  
Innere, äussere, soziale Rhythmen in Einklang bringen  
Timeouts, Pausen  
Übergänge gestalten  
Stabile Zonen (Orte, Zeiten, Beziehungen, Dinge, Heimat, Werte etc.)  
Gewohnheiten pflegen  
Wurzeln schlagen  
"Ballast" abwerfen  
Aufräumen  
Erfolge feiern  
Goldene, blaue und purpurfarbene Zeiten einrichten

## Balance und Freiräume

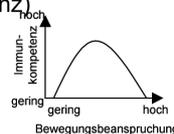


## Ruhe und Regeneration

Entspannungstechniken (Autogenes Training, Yoga, progressive Muskelentspannung)  
Meditation, Taichi, Atmen, Body Scan  
Schlaf, Musse, Nichts tun (= passive Erholung)  
Freizeitaktivitäten: stimulierend, herausfordernd, entspannt (= aktive Erholung)  
Wirkliche Entspannung  
Herzkohärenz  
Entschleunigung  
Massage  
Ruhe, Stille, allein sein  
Draussen sein (Natur, Licht, Luft)  
Zeit verschwenden  
Frei-Zeit = Freie Zeit um nicht zu...

## Bewegung, Körper

Wann, wie, wo, wieviel  
Ausdauer (Art, Intensität, Dauer, Frequenz)  
Kraft  
Beweglichkeit  
Vitalität  
Atmung



## Beziehungen / Begleitung

Freundschaften  
Partnerschaft, Familie  
Liebesleben, Sexualität  
Coach, Therapeut  
Schutz, Halt, Rückhalt, getragen sein  
Zuwendung, Nähe, Zeit  
Zugehörigkeit  
Vertrauen, Verbindlichkeit, Treue

## Arbeit

Anerkennung/Wertschätzung  
Perspektiven, lohnenswerte Ziele  
Persönliche Herausforderungen  
Entfaltungsmöglichkeit ; Freiräume  
Identifikation mit Arbeitsinhalt; Sinn  
Atmosphäre, Klima, Vertrauen  
Unterstützung, Kooperation  
Beruf = Berufung  
Finanzielle Unabhängigkeit

**Meine Ressourcen**  
**Gesundheitsfördernde Kräfte**  
**Was mich stärkt, mir gut tut...**  
**Erholungskompetenz**

## Haltung / Eigenverantwortlichkeit

Eigenverantwortung (statt Opfer-Haltung)  
Unterscheiden von Beeinflussbarem/ nicht Beeinflussbarem  
Sich achten  
Fixierungen loslassen  
Zukunft gestalten  
Realität wahrnehmen  
akzeptieren, annehmen, loslassen  
Entschiedenheit, Entschlossenheit, Wille  
Handeln, Selbstdisziplin  
Gesundheitsorientierung

## Fähigkeiten, Fertigkeiten

Fachkompetenz  
Konfliktfähigkeit  
Kommunikationsfähigkeit  
Selbst- und Zeitmanagement  
Emotionale Kompetenz  
Lernfähigkeit, -bereitschaft  
Delegationsfähigkeit  
Reflexionsfähigkeit  
Ambiguitätstoleranz (= sich beissende Gefühle und Spannungen aushalten können)  
Selbstdistanzierung

## Zu sich stehen

Selbstkontakt, -gefühl  
Sich zuhören; innerer Dialog  
Bedürfnissicherheit  
Sich zustimmen  
Sich selbst annehmen  
Für sich einstehen  
Nein sagen  
Abgrenzen  
Sich zumuten  
Kämpfen  
Authentizität, Würde

## Sich Gutes tun

Sich nähren (Körper, Geist, Seele)  
Wissen und tun, was mir wirklich Freude macht und mich stärkt  
Zuwendung zu Schönerem und Wertvollem  
Geniessen  
Schön wohnen  
Hobbys  
Sich Wünsche erfüllen

# BURNOUT: SYMPTOME UND ZYKLUS

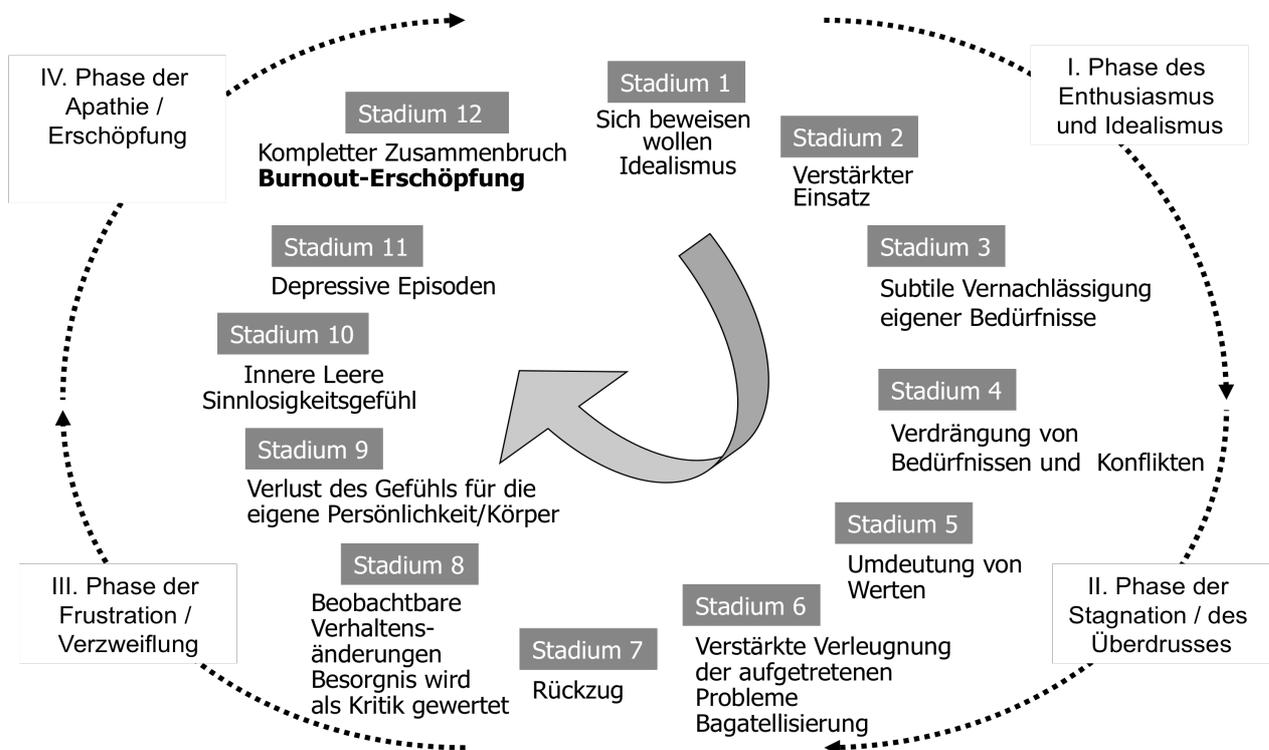
Burnout ist ein geistiger und/oder körperlicher und/oder emotionaler Erschöpfungszustand auf Grund von zu hohem oder zu lange anhaltendem Stress. Das Burnout-Syndrom entwickelt sich langsam und schleichend unter andauerndem Stressoreinfluss und Energieeinsatz. Die ausgebrannte Person verhält sich lange Zeit unauffällig und bleibt ‚unentdeckt‘. Erst in fortgeschrittenem Stadium zeigt Burnout die geschilderte spezifische Symptomatik. Die totale Erschöpfung tritt letztlich oft schlagartig ein. Untenstehend eine Liste der Burnout-Symptome. Es gibt grosse Unterschiede im individuellen Verlaufsprozess. Kernpunkte im Burnoutprozess sind Frustration, Widerwillen, das Gefühl eigener Einflusslosigkeit sowie Sinnlosigkeitsgefühl (existenzielles Vakuum).

Verleugnung ist das Hauptmerkmal von Burnout

## Die Hauptsymptome des Burnouts nach Maslach & Jackson (1981) und Sonnek (1994):

1. **Emotionale Erschöpfung:** chronische Müdigkeit, allein schon beim Gedanken an die Arbeit. Schlafstörungen, diffuse körperliche Beschwerden, Krankheitsanfälligkeit, sich ausgelaugt fühlen.
2. **Depersonalisierung – Dehumanisierung:** negative, zynische Einstellung zu KollegInnen, häufiges ärgerliches oder gereiztes Reagieren, negative Gefühle den Hilfesuchenden gegenüber. Gleichgültigkeit, Schuldgefühle, Rückzug, Vermeidungsverhalten und Reduzierung der Arbeit, automatisches, schablonenhaftes „Funktionieren“.
3. **Reduzierte Leistungsfähigkeit und Leistungsunzufriedenheit:** subjektives Gefühl der Erfolgslosigkeit und Machtlosigkeit, fehlende Anerkennung, dominierende Gefühle von Insuffizienz und permanenter Überforderung, nachlassende Tatkraft.
4. **Symptome von vitaler Instabilität:** Depression, Dysphorie, Erregbarkeit, Gehemmtheit, Ängstlichkeit, Ruhelosigkeit, Hoffnungslosigkeit, Irritierbarkeit.

## Stadienunterteilung der Entwicklung von Burnout

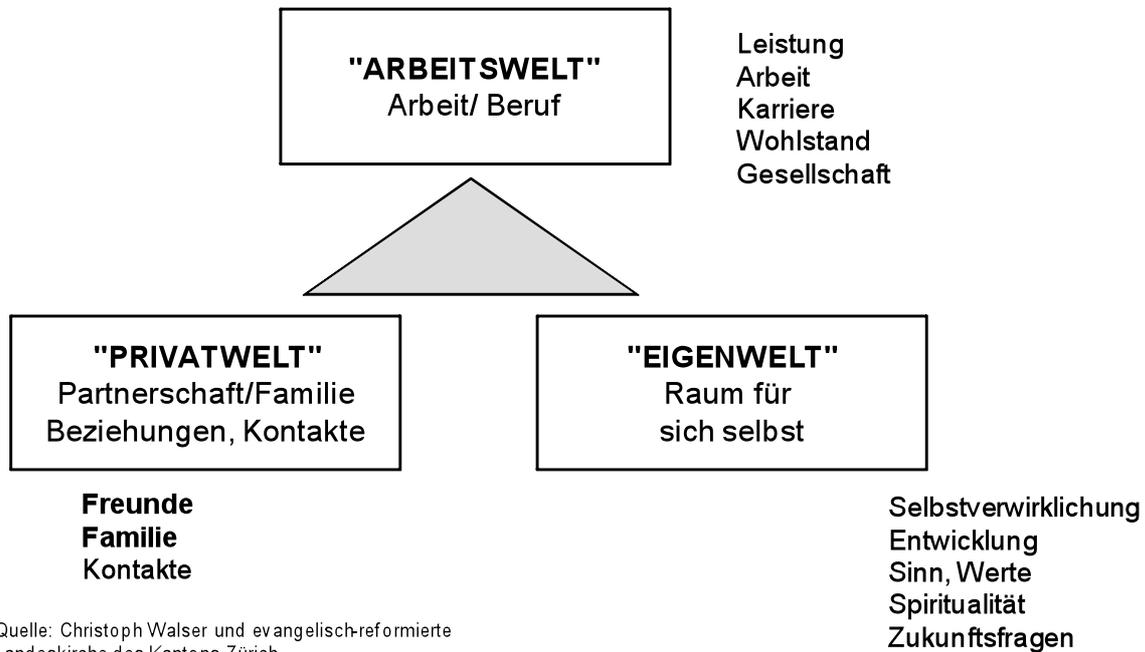


Quelle: Freudenberger, 2003

Typische Frühwarnindikatoren sind: Gereiztheit, Gleichgültigkeit, Nicht-wahrhaben-Wollen und mangelnde Erholungsfähigkeit. Das wichtigste Frühwarnzeichen: Erholung nicht mehr möglich!.

# BALANCE DER DREI LEBENSWELTEN

Der Schlüssel für eine gute Lebensbalance und langfristigen Erfolg und Zufriedenheit liegt in der Balance der drei Lebenswelten.



"Ein Mensch wird krank, wenn er keine Spielräume mehr hat"

Medard Boss

## ► Leitfragen:

- In welchen Welten habe ich ausreichend, zu wenig, keine Spielräume? Weshalb? Womit hat dies zu tun?
- Woraus bestehen die jeweiligen Spielräume (Inhalte, Aktivitäten)?
- Welche Hauptziele habe ich für jeden Lebensbereich?
- Welchen Traum möchte ich mir in jedem Bereich erfüllen?
- Habe ich ein Lebensleitbild?
- Wer hat die Aktienmehrheit in meinem Leben?
- Wann habe ich mich das letzte Mal (körperlich) "pudelwohl" gefühlt? Bei welcher Gelegenheit, in welcher Lebenswelt?

Quelle: Göpf Hasenfratz

## Und weitere Fragen:

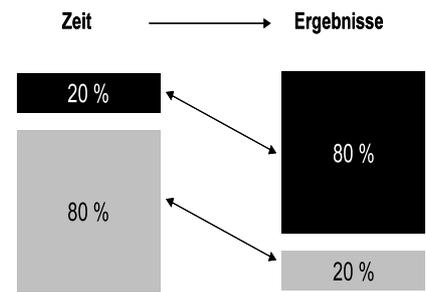
- Wieviele **blaue** Zeiten habe ich: Zeiten der Musse und der Zeitverschwendung?
- Wieviele **goldene** Zeiten habe ich: Zeiten, wo das, was ich tue, wie von selbst geht. Wo es mir leicht von der Hand geht und ich die Zeit vergessen kann?
- Wieviele **purpurene** Zeiten habe ich: Zeiten intensiver Zuwendung und Beziehung?

Wer blaue, goldene und purpurene Stunden hat, kann den **grauen** Stunden des Alltags lockerer begegnen.

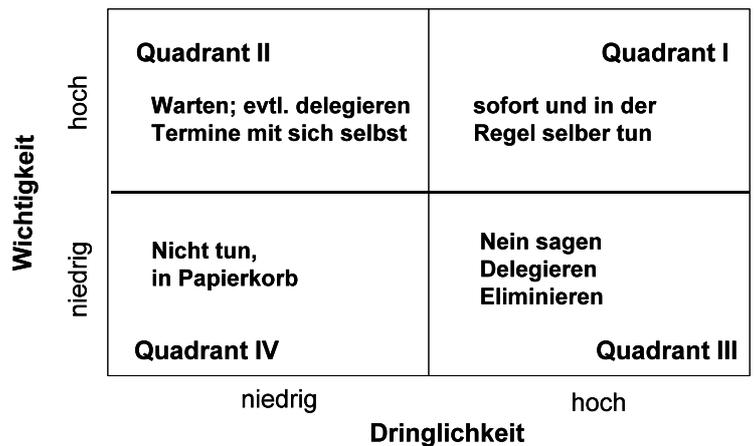
Quelle: Wilhelm Schmid

# SELBSTMANAGEMENT – 20 PRAKTISCHE TIPPS

1. Setzen von Prioritäten (A: sehr wichtig B: wichtig C: weniger wichtig).
2. Konzentration auf die wesentlichen (effektiven) Aktivitäten (Pareto-Prinzip: 80/20%-Regel).
3. Kieselprinzip: Mit den grossen Steinen (A-Prioritäten) beginnen bzw. zuerst im Wochenplan platzieren.
4. Ausreichend lange Zeitblöcke für die prioritären Aufgaben bilden. Störungen fernhalten. Möglichkeiten: 1 Tag pro Woche zu Hause arbeiten, 2 Stunden morgens reservieren ausserhalb des Büros.

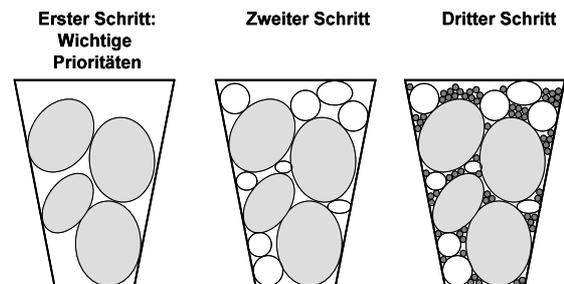


5. Proaktiv Zeitfenster oder "Termine" mit sich selbst planen (Quadrant II-Aufgaben). Stille Stunden für wichtige Aufgaben reservieren und schützen.
6. Unterscheidung von Wichtigkeit und Dringlichkeit. Delegieren. Stopp der Dringlichkeitssucht!
7. Leistungshochs und -tiefs sowie Störzeitenkurve gezielt in die Planung einbeziehen. A-Aufgaben während Leistungshochs erledigen. Pausen machen.
8. C-Aufgaben bündeln und in Leistungstiefs erledigen. Oder Konzentration auf gewisse Wochenhalbtage.



9. Jahres-, Wochen- und Tagesplanung (für alle Lebensbereiche!). Am Vorabend den neuen Arbeitstag (schriftlich) planen.
10. Nicht den ganzen Tag verplanen. Pufferzeiten reservieren.
11. Sofortiges Erledigen unangenehmer Aufgaben statt vor sich herschieben ("Aufschieberitis").
12. Zeitlimits bei Besprechungen und eigenen Terminen setzen.
13. Grössere Aufgaben in kleinere Teile zerlegen (Salamitaktik).
14. Ausschalten von Ablenkungen, Störfaktoren und Zeitdieben. Bei einer Sache sein und Begonnenes zu Ende führen.

## Kieselprinzip



Wer zuerst mit den kleinen Steinen und Sand beginnt hat für die grossen Steine keinen Platz mehr!

15. Schluss mit dem Mythos der offenen Türe. Niemand muss für jeden immer verfügbar sein.
16. Effizientere und weniger Meetings.
17. Optimierung der eigenen Büroorganisation. Aufräumen. Freie Arbeitsfläche.
18. Erkennen der eigenen 'Antreiber' (z.B. "sei perfekt!") und der Gewohnheiten. Nein sagen lernen
19. Systematische Müllabfuhr (physisch und psychisch)
20. Periodisch den persönlichen Umgang mit der Zeit analysieren und Korrekturen vornehmen:
  - Analysieren, wofür die Zeit wirklich verwendet wird (2x/Jahr während 2-3 Wochen).
  - Überflüssige Aktivitäten (nicht ergebniswirksam) identifizieren und eliminieren; nein sagen.
  - Erkennen, welche Aufgaben ebenso gut von jemandem anderen erledigt werden können (→ delegieren).
  - Erkennen, wie ich selber die Zeit von anderen Personen verschwende.
  - Erkennen, wo ich aufgrund mangelhafter Organisation und Planung Zeit verschwende.

## ANTREIBER

Antreiber sind eingeschliffene Verhaltensmuster, die v.a. in Stress- und Konfliktsituationen wirken. Sie verhindern meist eine situationsgerechte Problemlösung und führen zu zusätzlichem Stress. Jeder Mensch hat alle Antreiber, aber in unterschiedlichem Ausmass. Die Antreiber sind an das Selbstwertgefühl gekoppelt („nur wenn ich... , bin ich ok). Antreiber sind masslos: es ist nie genug.

---

### „Mach's recht!“

- will es allen anderen recht machen
- missachtet die eigenen Bedürfnisse
- grenzt sich nicht ab; kann schlecht nein sagen
- äussert den eigenen Standpunkt nicht
- erscheint oft unaufrichtig und unecht
- konfliktvermeidend, harmoniesuchend
- übertriebene Rücksichtnahme
- begierig zu wissen, ob er seine Sache gut gemacht hat

### „Sei stark!“

- zeigt ungern Gefühle und Bedürfnisse, so dass nach aussen nur eine Maske sichtbar ist
- um Hilfe bitten scheint unmöglich
- lässt wenig Nähe zu
- achtet nicht ausreichend auf Ressourcen
- aufgeben kommt nicht in Frage
- „was mich nicht umbringt...“
- kalt, hart, gefühllos, versteinert,
- Pokergesicht, dem es immer gut geht
- Hang zum Heldentum

---

### „Sei perfekt!“

- befürchtet ständig nicht akzeptiert zu sein, wenn er nicht genau und gründlich sei
- sagt eher wenig, weil der Anspruch sehr hoch ist
- ist nicht schlagfertig
- Vorschläge werden als Kritik aufgefasst
- keine kreativen, unfertigen Entwürfe
- hat fehlende Prioritäten
- Detailbessenheit, pingelig, braucht viel Zeit
- unzufrieden mit sich und der Umwelt (fühlt sich unvollkommen)
- streng, schneidend, fordernd, kritisch, unnachgiebig, Übererfüllung der Ziele, alles ist nie gut genug

### „Beeil dich!“

- will alles rasch erledigen; ist ungeduldig
- redet schnell, isst schnell, bewegt sich rasch
- macht Fehler
- Hält Termine nicht ein
- Nimmt sich wenig Zeit, sich über das Erreichte zu freuen
- erledigt viel in kurzer Zeit; 'joggt' durchs Leben
- arbeitet unter Zeitdruck
- wartet Antworten nicht ab

---

### „Streng dich an!“

- Erfolge, die nicht auf Anstrengungen basieren taugen nichts
- es geht mehr um die Anstrengung als um den Erfolg!
- ufert aus, tut zu viel, rackert sich ab
- "nur nicht locker lassen"
- wenig Lust und Spass; versteift sich
- jede Aufgabe wird zum Jahrhundertwerk

---

Die Antreiber wollen Zuwendung, Zugehörigkeit, Wertschätzung, Akzeptanz, Sicherheit sicherstellen sowie Zurückweisung, Einsamkeit, Verletzbarkeit, Abhängigkeit, Scham über Inkompetenz und Unvollkommenheit vermeiden.

---

### Ansatzpunkte zur Reduktion des Antreiberverhaltens:

- Bewusstheit: kennen und anerkennen des Antreibers
- Selbstwertpflege (Anerkennung, Wertschätzung, gesehen werden durch andere und durch mich selber; sich Gutes tun)
- Erlaubnisse; Entwickeln positiver Glaubenssätze
- Praktische Verhaltensstrategien entwickeln (vgl. unten)
- Das ‚Preisschild‘ erkennen: erkennen, dass mir der Antreiber nicht gut tut
- Bearbeiten der Glaubenssätze und der darunter liegenden Themen mittels Coaching.
- Zeit und Geduld

Quelle: Bernhard Schibalski

# SINN

Das Streben danach, einen Sinn in seinem Leben zu finden, ist die ursprüngliche Motivationskraft im Menschen. Sinn ist eine wichtige Orientierungshilfe, v.a. hinsichtlich bewusster Lebensgestaltung, Glück, Gesundheit und zur Überwindung von Lebenskrisen (Burnout ist meist auch eine Sinn-Krise).

## Die drei Hauptstrassen zum Sinn (nach V. Frankl):

### 1. Erlebniswerte (erfahren)

- Aktives Erleben, was an sich Wert hat, was als gut oder schön und bereichernd erfahren werden kann; z.B. Natur, Kunst, Musik, Beziehung, Begegnungen, Sport, Wissenschaft.
- Hingabe an eine Sache: ohne Hingabe bleiben die Erlebnisse blasse Gegebenheiten.
- In den natürlichen Rhythmus des Lebens eintauchen, mit allen Sinnen wahrnehmen, staunen, das Kleine und Konkrete erleben, Lebendigkeit, Freude erleben (Freude zeigt Wert!).

### 2. Schöpferische Werte (Kreativität, schaffen)

- Kreativ-schaffend in die Welt hineinwirken, etwas Wertvolles tun oder bewirken (Taten, Werke, Kunst, Wissenschaft, Kinder erziehen, Familie ernähren, Beruf gewissenhaft ausüben, anderen Menschen helfen und dienen (Altruismus), anderen zum Wachstum helfen.
- Es ist nicht das Spektakuläre, das eine Leistung zum Werk macht – es ist in erster Linie die Verbindlichkeit, die Ernsthaftigkeit, die Hingabe, die zählt.

### 3. Einstellungswerte (Haltung)

- Die Haltung gegenüber dem Schicksal und dem Leiden, das man nicht ändern kann, wählen.
- "Das Schicksal schlägt einem manchmal eine Türe zu, aber es lässt einem ein Fenster offen".
- Der Sinn, der in auswegslosen Situationen herausgeschlagen werden kann, liegt im WIE des Umgangs mit ihnen und im WOZU des Tragens. Das WOZU weist über den engen Sachverhalt hinaus in einen (nächst)grösseren Zusammenhang, von dem her er erst verstanden werden kann. Leiden kann Sinn geben, wenn es uns zum Guten hin verändert.
- Was man ändern kann, das soll gestaltet werden. Wo etwas unabänderlich ist, dort kann ich *mich* verändern.

## Bemerkungen:

- Sinn ist Lebenskurs für einen bestimmten Lebensabschnitt. Ihm folgend wird die Spur in Richtung 'Lebenswertes' - oft mit Entbehrungen - auf sich genommen. Sinnvolles Leben liegt auf einer anderen Ebene als Bequemlichkeit. Sinn ist der Wegweiser zu Wertvollem.
- Den Sinn für alle Zeiten, den Lebenssinn, gibt es nicht. Der Sinn wechselt somit mit jeder Veränderung der Situation. Sinnvolles Leben heisst Flexibilität in der Wahrnehmung der Werte.
- Sinnvoll leben heisst, die Aufgabe die gerade ansteht, erfüllen. Das Bestmögliche, das jeweils Richtige aus den Umständen und Möglichkeiten einer Situation zu machen. Aus der Ausrichtung auf das jeweils Richtige einer Situation ergibt sich das Sinn-ganze unseres Lebens ("Stein um Stein, im Lot gesetzt, wird das Haus gebaut"). Das Sinn-Organ ist das "Gewissen" (= inneres Gespür und Wissen für das Richtige).
- Sinn kann nicht gegeben werden – er muss erkannt, gefunden werden. Sinn wird nicht erdacht. Reflexives Denken kann sogar ein Hindernis auf dem Weg zum Sinn sein. Was einen Sinn darstellt, erfasst mich ganzheitlich, das spüre und fühle ich bereits, ehe es mir langsam bewusst wird. Sinn kann v.a. intuitiv erfasst werden. Leidenschaft und Sehnsucht als Orientierungshilfe.
- Allem sinnerfüllten Leben liegt eine ganz bestimmte Schlüsselhaltung zugrunde: die Haltung des Sich-fragen-lassens: Leben heisst Antwort geben auf die anstehenden Lebensfragen ("welche Frage stellt das Leben zur Zeit an mich?"). Worum sollte ich mich jetzt kümmern?
- Der Sinn wird dann sichtbar, wenn ich mir meine Werte bewusst mache. Wo wir Werte setzen, erleben wir Sinn und wo wir Sinn erleben, empfinden wir **Glück**. Glück ist also kein Zweck, der um seiner selbst Willen erstrebt werden könnte. Vielmehr ist es eine Begleiterscheinung zu einem gelungenen, "geglückten", sinnvollen Leben. "Glück erfolgt, es kann nicht verfolgt werden."
- Sinn bedeutet, ein schönes Leben zu haben, voll zu leben, sich das Leben anzueignen. Sich entscheiden, wie das eigene Leben sein soll ("Lebenskunst"). Das tun, was man wirklich gerne tut, weswegen es sich zu leben lohnt. Mit sich selbst befreundet sein.

Angelehnt an: Alfred Längle

# RESILIENZ

---

## Was ist Resilienz?

- Die innere Stärke, die es uns ermöglicht, Krisen, schwere Schicksalsschläge, Misserfolge, Schwierigkeiten und aussergewöhnliche Widrigkeiten nicht nur zu überwinden, sondern gestärkt und gereifter und ohne langfristige Beeinträchtigungen daraus hervorzugehen. Gedeihen trotz widriger Umstände.
- Aushalten und ertragen können. Annehmen können statt ankämpfen und auflehnen. Fliesen und gewähren lassen statt Extrempositionen einnehmen. Loslassen und sich einlassen können.
- "Elastizität", Anpassungsfähigkeit, Widerstandsfähigkeit, "seelisches Immunsystem". Resilienz lässt Menschen wie ein Gummiband in ihren normalen Zustand zurückschnellen oder wie ein Stehaufmännchen wieder aufrichten. In der Kraft und Handlung bleiben. Über wirksame Methoden verfügen, um wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Nach Turbulenzen die Kontrolle wiedergewinnen. Ein Reservoir an emotionaler Stärke und praktischen Fähigkeiten.
- Resilient zu sein heisst nicht, frei von Stress und Druck, von Konflikten und Widrigkeiten zu sein, sondern mit diesen Problemen erfolgreich umgehen können. Resiliente Menschen erleben nicht weniger Ängste und Unsicherheiten als andere, wenn sie mit einschneidenden Ereignissen konfrontiert werden, sie lassen sich nur nicht davon überwältigen.
- Resiliente Menschen sind nicht nur in der Lage, Schwierigkeiten zu "managen", sondern es gelingt ihnen, gerade im Überwinden dieser Schwierigkeiten Stärken zu entwickeln und als Persönlichkeit zu reifen. Wer resilient ist, kann Veränderungen und Umbrüche besser bewältigen.
- Resilienz wird im laufend höher werdenden Leistungsdruck (Umorganisationen, Kündigungen etc.) immer wichtiger. Resilienz ist unentbehrlich, wenn man einschneidende Ereignisse wie Krankheit, Tod und andere schwerwiegende Verluste verkraften muss. Resilienz ist auch eine Reservefähigkeit, um auf zukünftige Schwierigkeiten vorbereitet zu sein. Sich erfolgreich an neue Lebensumstände anpassen zu können ist eine Kernfähigkeit der Lebensbewältigung. Das Aufgeben von Vertrautem und das Korrigieren des eigenen Selbstbildes oder der persönlichen Lebensziele sind zentrale Themen.

---

## Ansatzpunkte zur Entwicklung von Resilienz

- **Stabile Zonen pflegen:** Menschen, Orte, Rituale, Werte, Können etc.
- **Beziehungen:** Freundschaften, Beziehungen und soziale Netzwerke pflegen. Schutz, Halt, Geborgenheit, Verbundenheit, Vertrauen, Angenommensein, Unterstützung.
- **Eigenverantwortlichkeit:** Sich den Fragen des Lebens stellen. Dialogische Haltung der Offenheit entwickeln. Erkennen, welche Fragen das Leben an mich stellt und Antworten darauf finden (ver-antworten). Veränderungen aktiv gestalten. Gestalter statt Opfer sein. Unterscheidung von Beeinflussbarem und Nichtbeeinflussbarem. Sich den eigenen Emotionen zuwenden.
- **Loslassen und Vertrauen:** Geduld, Mut, Demut, Grundvertrauen, Urvertrauen, Hoffnung, Ambiguitätstoleranz. Vertrauen in einen grösseren Sinnzusammenhang haben. Das Unveränderbare akzeptieren. „Es geht vorbei“-Gewissheit. Trauern. Einstellungswerte.
- **Den eigenen Selbstwert pflegen:** Sich Gutes tun. Zu sich stehen. Selbstakzeptanz. Pflege der persönlichen Selbstwertquellen. Gesundheit, Kraft und Selbstvertrauen. Persönliche Festigkeit. Unbedingte Selbsttreue. Persönliche Einstellung zu Erfolg und Scheitern reflektieren.
- **Emotionale Kompetenz:** Selbstdistanzierung, Selbstkontakt, Selbstregulierung, innerer Dialog.
- **Lebenslust pflegen:** mögen, geniessen, schön wohnen etc.
- **An einem positiven Weltbild arbeiten:** Dem Leben grundsätzlich positiv gegenüber stehen. Davon ausgehen, dass das Leben einen Sinn hat. Schicksalsschläge als zum Leben gehörende Chancen betrachten. Vertrauen können. Optimismus.
- **Zukunft gestalten:** Sinn, Werte, Visionen, Träume, Sehnsüchte, Hoffnungen kreieren und so die Zukunft vorspuren ("Binde deinen Karren an einen Stern"). Dem Werden und der Entwicklung den nötigen Raum geben. Lösungsorientierung.
- **Persönliche Spiritualität pflegen:** Sich mit Wert- und Sinnfragen auseinandersetzen.

Quellen: Göpf Hasenfratz; Monika Gruhl

# EMOTIONALE KOMPETENZ

- Emotionale Kompetenz ist die Fähigkeit, die eigenen und fremden Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen, zu regulieren und konstruktiv damit umgehen zu können. Das heisst zum Beispiel:
  - Mit schwierigen Emotionen (Ärger, Wut, Angst, Trauer, Ohnmacht, Misstrauen, Eifersucht, Scham etc.) konstruktiv umgehen können.
  - Gefühle als Wegweiser für Handlungen sehen: Angst (Gefahr), Trauer (Verluste), Wut (z.B. Ungerechtigkeit, Grenzverletzung). Ein gutes Gefühl für Grenzen haben.
  - Ehrlich und nichtverletzend die eigene Meinung und Gefühle ausdrücken können
  - Seine Gefühle wahrnehmen und regulieren können, sich selber motivieren können.
  - Seinen Selbstwert regulieren können.
  - Empathie zeigen.
  - Auf andere Menschen authentisch emotionalen Einfluss ausüben (Vertrauen, Wertschätzung, Kontakt, Bindung, Commitment, Ruhe, Motivation, Inspiration, Begeisterung etc.)
  - Eine hohe Bewusstheit.
- Emotionale Kompetenz zeigt sich v.a. in Stress-, Konflikt-, Ärger-, Misserfolgs- und Entscheidungssituationen sowie in der Beziehungsgestaltung.
- Emotionale Kompetenz ist eine wichtige Voraussetzung für Authentizität, Gelassenheit und Sozialkompetenz. Und damit unabdingbare Voraussetzung für gute Führung.

---

## Die Kernfähigkeiten emotionaler Kompetenz sind:

- **Selbstwahrnehmung / -beobachtung:** Wahrnehmung der Gedanken- und Gefühlswelt. Gute Körperempfindung. Inneren Zeugen entwickeln, der unvoreingenommen wahrnimmt (Bewusstheit, Achtsamkeit). Die Emotionen im Inneren sich ausbreiten lassen ohne sie zu unterdrücken (Containing). Zuwendung und Zeit sind Gefühlsverstärker. Sich beissende Gefühle halten können (Ambiguitätstoleranz). Gedankenkontrolle.
- **Selbstdistanzierung:** sich nicht mit den eigenen Emotionen und Gedanken identifizieren (Desidentifikation). Wechsel vom Knower zum Learner.
- **Innerer Dialog und Selbstkontakt:** inneres Zwiegespräch. Nützliche Instrumente sind das innere Team sowie die Linke-Spalten-Technik (Kernwahrheit). Kontakt zum inneren Kind. Wichtig ist dabei zu erkennen, was aktuellen und was vergangenen Bezug hat (Wurzel der Emotion erkennen, Innen/Aussen-Klarheit). Das Erkennen der Wurzeln von Gefühlen hilft auch zu entscheiden, was in der konkreten Situation sinnvollerweise an- und ausgesprochen werden soll, und was aus der persönlichen Vergangenheit stammt und nicht in die aktuelle Situation gehört und dort nur schaden würde.
- **Selbstkenntnis:** Wunde Punkte, Antreiber, Konfliktverhaltens- und Anpassungsmuster, Opfer-Verhalten, Trübungen, Schatten, eigene Geschichte. Je besser ich mich kenne, umso eher gelingt es mir angemessen mit meinen Emotionen umzugehen.
- **Selbstregulation.** Regulation der (instinktiven) Impulse. Der emotionalen Energie eine Richtung geben. Weder freies Ausdrücken/Ausagieren noch Unterdrücken der Gefühle sind sinnvoll oder gesund! Unmittelbare Gewinne zugunsten eines weiter entfernten Zieles oder zugunsten eines Wertes zurücknehmen können. Man ist nicht verantwortlich für seine Emotionen, wohl aber für seine Handlungen! Beeinflussung der Emotionen (z.B. durch kognitive Umstrukturierung, Atem- und Körperarbeit).
- **Ausdrücken der Gefühle.** Authentisches Ausdrücken der Gefühle stärkt die persönliche Gesundheit und führt zu einem Gefühl von Würde, Selbstachtung und innerem Frieden. Zudem stärkt es die Beziehung zu anderen Menschen. Unterdrückte Emotionen führen zu Verstimmungen, Resignation oder längerfristig gar zu Depression.
- **Ein gutes Gefühlsvokabular und Kenntnis über die Emotionswelt haben:**
  - Primäre (erste spürbare Emotion) versus integrierte Emotion (Stimmigkeit, Gefühlsklarheit).
  - Fühlen (Nahsinn, Empfindung), spüren (Fernsinn, Intuition).
  - Gefühlsarten: Trieb, Affekt, Emotion, Stimmung, Laune, Empfindung, Kitzel.

"Emotions are good advisors, but terrible masters"  
Fred Kofman

# MUT UND SELBSTVERTRAUEN

**Mut** = eine Überwindung, die von Herzklopfen begleitet ist: 'ich fasse mir ein Herz'= Courage (le coeur = Herz); das Risiko wagen; Lebenskraft, die stark macht und inneren Halt gibt und es ermöglicht, auf etwas Bedrohliches in der Welt zuzugehen. Gefühl, die Kraft und die Bereitschaft zu haben, Angst in Kauf zu nehmen, um den Schritt mit sich über eine Gefahr hinweg zu machen; die psychisch-geistige Verfassung, einer eingeschätzten Gefahr gewachsen zu sein und das Risiko mit den Konsequenzen tragen zu können. Mut ist keine Entscheidung, sondern ein Kraftgefühl. Gefühl, eine Kraft zu haben, die aus der Summe der Vorerfahrungen, Einstellungen und der Vitalität und Körpererfahrung stammt.

**Selbstvertrauen** = Vertrauen in das eigene Können; Vertrauen in das Durchhaltevermögen der eigenen Fähigkeiten auf der Basis der mit ihr gemachten Erfahrungen.

**Selbstsicherheit** = mehrfach erprobtes und bestätigtes Selbstvertrauen.

## Konkrete Ansatzpunkte zur Steigerung des Selbstvertrauens und des Mutes:

- Sich Zeit lassen, damit der Mut wachsen kann; darüber schlafen; darüber reden, spazieren, etwas zurücktreten / Reflexion = Einstimmen auf die Situation und hinsehen; zuversichtlich werden (Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Glaube), dass es möglich sein wird. Den inneren Boden spüren. Selbstkontakt.
- Inneres Sprechen: sich innerlich Mut zusprechen; "ich stehe zu mir"; „Ich lasse mich nicht im Stich“, „Ich trete für mich ein!“
- Sich mit anderen Menschen besprechen; sich Mut zusprechen lassen; sich helfen lassen.
- Erkennen, was mir wirklich wichtig ist. Die Überzeugung wachsen lassen, dass das Einstehen für diese Bedürfnisse und Werte 'richtig' und wichtig für mich ist.
- Sich positive Erfahrungen bewusst machen.
- Den Sinn-Zusammenhang erkennen.
- Die passende Schrittgrösse wählen, sich nicht überfordern.
- Zuversicht: Mut beginnt damit, dass man sich traut, die Gedanken zu Ende denken (= lange und wiederholt hinschauen):
  - Konsequenzen: was könnte passieren?
  - Motivation: der Mut fehlt, wenn man noch nicht ganz überzeugt ist, ob man es selber tun will (Wille entsteht durch das Sehen eines Wertes, auf den man sich einlässt)
  - Inhalt genau anschauen: die genaue Erklärung und Begrenzung des Inhalts: macht die Situation übersichtlicher (z.B. was ich genau sagen will).
  - Und dann wieder die Konsequenzen betrachten: Könnte ich die Konsequenzen aushalten?
- Klarstellen der eigenen Fähigkeiten, Selbstprüfung (Selbstvertrauen klären): Wo sind die Grenzen des Könnens und Aushaltens (Fähigkeiten, Können, Erfahrungen, Kraft)?
- Positive Phantasien über die Zielerreichung.
- Visualisierung und Anker; z.B. innere Ressourcen.
- Trainieren und gute Vorbereitung.
- Inneren Halt finden in persönlichen Werten, Überzeugungen, Lebenskraft, zu sich stehen, Sinn, Hoffnung.
- Äusseren Halt finden in: Beziehungen, Freunde, Unterstützung, Gesetzen, stabilen Zonen.
- Einbezug des Körpers: In der Kraft bleiben, gesunde Ernährung, Körperübungen, Atmung, Bewegung und Sport, für sich und seine Bedürfnisse sorgen → stärkt das basale Lebensgefühl, so dass sich der Mut leichter einstellen kann.
- Weisheitstexte lesen.
- Selbstdistanzierung: Sich der Angst, dem Schrecken stellen, d.h. sich klar werden, dass ein Schrecken auch dazugehört.

Quelle: Alfred Längle

# SELBSTWERT

- = Wertschätzung für sich selbst.
- = Das Gefühl eines eigenen, nicht von aussen abhängigen Wertes.
- = Erfahrung und Gefühl: „ich bin jemand, ich habe Wert, ich stehe für mich ein, ich bin nicht eine Null, ich habe einen Namen zu verlieren!“
- = „Ich bin jemand, weil ich Wertvolles **erleben** (Erlebniskomponente) und **bewirken, schaffen** kann (Handlungskomponente). Hinweise:
  - Wenn die Erlebniskomponente fehlt (sich zuwenden, fühlen, geniessen, berühren lassen, sich Gutes tun) dann ist der Selbstwert immer brüchig und dünn. Die Erlebniskomponente ist das Fundament des Selbstwertgefühls. Er macht über 50% des Selbstwertes aus!
  - Bei der Handlungskomponente (Wertvolles bewirken, schaffen durch mein Können und Verhalten) geht es darum, auch wirklich zu sehen, schätzen und fühlen, was man kann und geleistet hat. Wenn die Wertschätzung für sich selbst fehlt, schaut man darauf, was andere können. Das ist Gift für den eigenen Selbstwert.

## Bemerkungen:

- Menschen können den Selbstwert nicht nur aus sich selbst heraus generieren. Es bleibt immer eine Unsicherheit über sich selbst und seinen Wert. Es ist der Zweifel: wie kommt das, was ich bei mir selber sehe, bei den anderen an? Es braucht daher das Gegenüber, die Rückmeldung, den Dialog im Sinne der Qualitätssicherung: „Ist es auch wirklich gut? Oder irre ich mich? Hat es Bestand? Lässt es sich damit leben in der Gemeinschaft, auf die ich ja auch angewiesen bin?“  
→ Selbstwert = **Selbst-Anerkennung und Wertschätzung durch andere**
- Ebenso wenig können Menschen den Selbstwert nur von aussen beziehen. Es braucht die Eigenaktivität. Die geschieht durch die **Ich-Struktur** (= die Fähigkeit die drei Funktionen Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung selbständig durchführen zu können). Ohne die Wertschätzung zu sich selber wird es ein Fass ohne Boden. Dieser innere Dialog stärkt mir den Rücken („ich stehe zu mir!“).
- Die Wertschätzung zu sich selber ist die Grundlage für den Selbstwert! Einen empfundenen (persönlich fundierten) Selbstwert gibt eine Strahlkraft, ist spürbar; Charme, Charisma, Ausstrahlung (Strahlkranz wie bei Freiheitsstatue in New York). Darin ist die natürliche Autorität begründet.
- Selbstanerkennung beinhaltet das Schätzen des eigenen Verhalten, Einstellungen etc. sowie sich Gutes zu tun. Selbstanerkennung führt zu gutem Selbstkontakt. Es geht also um die Stellungnahme gegenüber sich zu Fragen wie: Was finde ich gut an mir? Was schätze ich an mir? Setze ich mich für mich ein? Stehe ich zu mir?

## Zusammenfassung: Der Selbstwert steht auf drei Beinen:

### 1. Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung von aussen:

- Beachtung: Gesehen werden, Respektieren der eigenen Grenze, Rücksicht.
- Gerechtigkeit erhalten: sehen des ganz Eigenen der Person, des Wesens.
- Wertschätzung erleben: kritische Beurteilung und Anerkennung des Eigenen und seines Wertes; persönliche Stellungnahme.

### 2. Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung von innen (von mir selber):

- Selbst-Beachtung: Selbstwahrnehmung durch Distanzgewinnung; Achtsamkeit. Mein Eigenes und meine Grenzen sehen und einhalten; mich selber beachten.
- Sich gerecht werden: mich ernst nehmen, mich wichtig nehmen. Aufgreifen und ernst nehmen, was sich in mir rührt. Kontakt zu mir aufnehmen.
- Wertschätzung für sich: durch Stellungnahme gegenüber mir selber. Kognitiv (Reflexion, Selbstbeurteilung) und spürend durch das Gewissen (Stimmigkeit). Abgrenzen vom Negativen und Stehen zum Positiven.

### 3. Sich Gutes tun / gefüllter Zuwendungseimer

Quelle: Alfred Längle