

## **Leseprobe**

# Führungskräftequalifizierung (IHK-Zertifikat)

## **Studienheft**

# Selbstmanagement

## **Autoren**

### **Elke Stuhlmann**

Sie ist Diplom-Kauffrau und als Coach und Trainerin mit den Themenschwerpunkten Bewerbungscoaching, Personalauswahl, Karriereberatung, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Stressbewältigung und Selbstvermarktung tätig. Neben der Autorentätigkeit für das IST hat sie einige Bücher zu dem Thema publiziert und Beiträge für einen Radiosender herausgegeben.

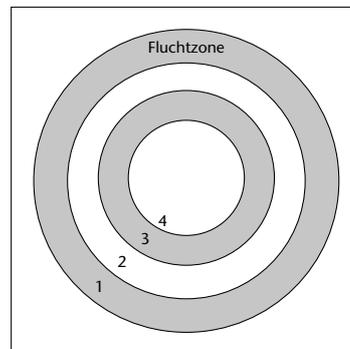
### **Zach Davis**

Neben seiner Tätigkeit als Unternehmensberater hat er das Trainingsinstitut Peoplebuilding gegründet. Er ist Referent und Bestseller-Autor speziell für die Themen Powerreading und Zeitmanagement.

## 1. Zeitmanagement

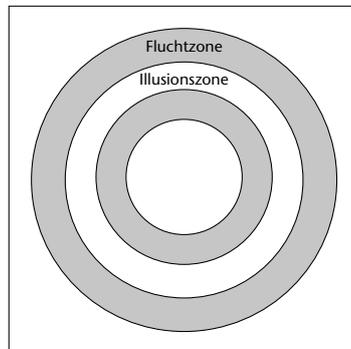
### 1.3 Die Zeit-Zielscheibe als Zeitverwendungsziel

Nachdem die beiden Begriffe der Dringlichkeit und der Wichtigkeit definiert wurden, stellt sich die Frage, wie ein optimales Zeitmanagement aussieht. Stellen Sie sich eine Zielscheibe vor die aus vier Ringen besteht. In der Mitte gibt es am meisten Punkte. Weiter außerhalb gibt es weniger Punkte – beispielsweise beim Pfeil- und Bogenschießen als Metapher für unsere Zeitverwendung. Mit zunehmender Übung wird man besser. Aber nie wird man so gut sein – weder beim Schießen noch in Bezug auf das eigene Zeitmanagement – dass man ausschließlich das Bullauge trifft. Was sind – beim Zeitmanagement – die Punkte? Dies wurde bereits definiert: Es geht um die Ergebnisse und das Stressniveau. Diese stellen also unsere Bewertungskriterien dar.

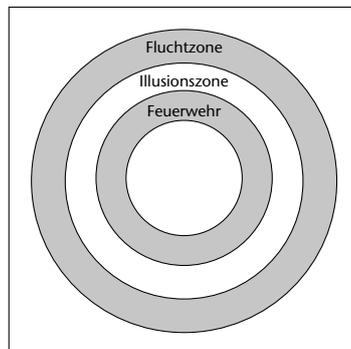


**Zeit-Zielscheibe** Nun geht es darum, die Zeit-Zielscheibe schrittweise zu entwickeln. Fangen wir außen an, bei Ring Nr. 1. Welche Zeitverwendung bringt am wenigsten Punkte mit sich? Die Kombination „nicht wichtig“ und „nicht dringend“. Beispiele für eine solche Tätigkeit sind: Statistische Auswertungen, in die anschließend kein Mensch hineinschaut. Die Anwesenheit in einem Meeting, bei dem man weder Wesentliches beisteuern noch mitnehmen kann, gehört ebenso dazu. Wenn jemand seine Zeit überwiegend in Ring Nr. 1 verbringt, dann sind seine Ergebnisse schlecht. Das Stressniveau ist kurzzeitig gering – bis einen die Realität der zu meisternden Anforderungen einholt. Diese kurzzeitige Reduktion des Stresspegels ist häufig der Grund für einen Aufenthalt in diesem Bereich. Dies ist also meistens fluchtmo-  
viert und wird daher auch als Fluchtzone bezeichnet.

## 1. Zeitmanagement



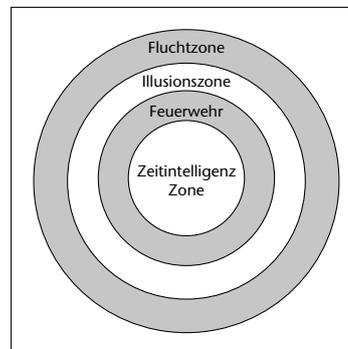
Welche Kombination gehört in Ring Nr. 2? Es ist die Kombination „nicht wichtig“, aber „dringend“, die die zweitwenigsten Punkte in Sachen Zeitverwendung bringt. Hierzu können die gleichen Beispiele angeführt werden wie beim ersten Ring, nur dass hierbei noch ein unmittelbar bevorstehender Endtermin hinzukommt. Ein Bericht muss beispielsweise bis zum fünften Werktag des Monats fertiggestellt werden und dieser Tag ist der heutige Tag. Wenn der Bericht jetzt auch noch einer ist, der nicht dazu führt, dass jemand einen entscheidenden Informationsvorteil erlangt, dann ist dies eindeutig eine Aktivität gewesen, die zu Ring Nr. 2 gehört. Wenn jemand seine Zeit überwiegend hier verbringt, dann sind die Ergebnisse schlecht und das Stressniveau hoch. Letztlich ist das Ergebnis ähnlich wie im ersten Ring. Dieser Ring wird Illusionszone genannt, weil die Gefahr besteht, der Illusion zu unterliegen, dass man Wichtiges erledigt, obwohl es lediglich dringend ist und nicht wichtig. Es herrscht zwar Zeitdruck, aber es kommt nicht zu einer nennenswerten Wertschöpfung.



Welche Kombination gehört in Ring Nr. 3? Hier sind die meisten Menschen der Meinung, dass „wichtig“ und „nicht dringend“ eingesetzt werden sollte. Dies ist aber nicht der Fall. In Ring Nr. 3 gehört die Kombination „wichtig“ und „dringend“. Beispiele hierfür aus dem beruflichen Alltag zu finden, fällt meist nicht schwer. Die Produktion steht still und Sie sind der Experte für das Problem. Sich um das Problem zu kümmern, ist wichtig

## 1. Zeitmanagement

(sonst entsteht ein kostspieliger Zeitverlust) und dringend (je länger es dauert, desto größer der Zeitverlust). Sie haben in einer Stunde eine Präsentation vor Ihren besten Kunden und haben sich noch nicht vorbereitet. Sie haben also Zeitdruck und sich nicht vorzubereiten, ist keine gute Option. Wenn jemand den überwiegenden Teil seiner Zeit in Ring Nr. 3 verbringt – und so sieht die Realität zumeist aus – dann bedeutet dies gute Ergebnisse und ein hohes Stressniveau. Positiv ist die Produktivität: Wenn jemand wichtige Dinge erledigt, dann bedeutet dies im Umkehrschluss, dass die Person wenig Zeit mit Unwichtigem (wenig Wertschöpfendem) verbringt. Negativ ist der Druck, unter dem diese guten Ergebnisse erzielt werden. Ring Nr. 3 wird daher die Feuerwehrzone genannt. Die Hauptaufgabe der Feuerwehr, nämlich Brände zu löschen, ist wichtig und dringend.



Für Ring Nr. 4 bleibt nur die Kombination „wichtig“, aber „nicht dringend“ übrig. Wenn wir unsere Metapher der Feuerwehr fortsetzen: Was ist, selbst bei der Feuerwehr (die naturgemäß die meiste Zeit in Ring Nr. 3 verbringt), ein Beispiel aus Ring Nr. 4? Hierzu gehören die beiden Bereiche Vorbereitung (mit dem Ziel der höheren Wirksamkeit im Einsatzfall) und der Prävention. Stellen Sie sich eine Feuerwehr A und eine Feuerwehr B vor. Feuerwehr A ist den ganzen Tag damit beschäftigt, Brände zu löschen. Sie sind auch durchaus gut darin. Feuerwehr B hat auch viel zu tun. Wann immer jedoch ein wenig Freiraum da ist oder erarbeitet werden kann, investiert Feuerwehr B diese in das Entwickeln besserer Brandbekämpfungsmethoden und in die Prävention. Nach einer Weile hat sich Feuerwehr B 20 % Freiraum erarbeitet. Nun steht eine Gebietsreform an: Diese führt durch den Wegfall eines Gebietes zu einer Erhöhung der Brandfälle um 20 %. Feuerwehr A ist nun deutlich überlastet – man kann lediglich noch entscheiden, welchen Brand man zuerst löscht. Einige Schäden kann man jedoch aufgrund der Auslastungssituation nicht vermeiden. Die Situation von Feuerwehr B ist jetzt auch nicht mehr so entspannt wie zuvor. Aber man kann alle Brände löschen – und sich hoffentlich erneut Freiräume erarbeiten, bevor die nächste Gebietsreform und anderweitige Zusatzbelastung kommen. Wenn jemand überwiegend Zeit in Ring Nr. 4 verbringt, dann bringt dies gute Ergebnisse (mindestens so gut wie in Ring Nr. 3) und ein Stressniveau, das sich sehr in Grenzen hält.

## 1. Zeitmanagement

---

Wenn es also das Ziel ist, mittelfristig mehr Zeit in Ring Nr. 4 zu verbringen und weniger in den anderen Ringen, stellt sich die Frage, wie man dies bewerkstelligt. Die erste Frage ist, ob es Aktivitäten in Ring Nr. 1 oder 2 gibt, die gekürzt, delegiert oder komplett gestrichen werden können. Wenn ja, sollte die eingesparte Zeit in Ring Nr. 4 investiert werden. Die zweite Frage ist, wie man es verhindern kann, dass Aktivitäten von Ring Nr. 4 zu Ring Nr. 3 wandern, weil diese nicht frühzeitig angegangen wurden. Nun macht es Sinn, zwischen „selbstverschuldeter“ Dringlichkeit und „fremdverschuldeter“ Dringlichkeit zu unterscheiden. Wenn jemand die eigene Steuererklärung kurz vor dem Abgabetermin beginnt oder erst sehr spät mit der Prüfungsvorbereitung beginnt oder am 24.12. Weihnachtsgeschenke einkauft, dann ist dies eine hausgemachte Dringlichkeit. Diese kann leicht vermieden werden. Wenn man dies vermeidet, dann sind die Ergebnisse mindestens genauso gut und der Stresspegel ist erheblich geringer. Schwieriger ist es, wenn jemand anderes einen in eine Situation des Zeitdrucks bringt. Die Empfehlung lautet dann, die Situation zu retten und anschließend den ernsthaften Versuch zu unternehmen, dies für die Zukunft zu verhindern, indem man mit dem Verursacher spricht. Dies wird manchmal erfolglos sein, aber sehr häufig zu einer Besserung führen – und dafür lohnt es sich.

Wenn Sie Ring Nr. 1 und 2 weiter reduzieren, Aufgaben mit einer Deadline früher angehen und mit Dringlichkeitsverursachern sprechen, dann werden Sie zukünftig erheblich mehr Zeit in Ring Nr. 4 verbringen (vgl. DAVIS 2013, S. 19 ff.).



© 09/2016

## Studienheft

# Gesprächsführung und Konfliktbewältigung

## Autoren

### Gabriela Dannenberg

Sie ist Inhaberin einer Marketing und PR Agentur, Gesellschafterin einer Firma, die Domains verkauft, Beraterin und Coach. Für das IST ist sie als Dozentin und Autorin u. a. für die Themen Eventmanagement, Personal- und Teammanagement, Controlling und Rechnungswesen tätig.

### Dr. Thomas Heinen

Er ist Sportwissenschaftler, Doktorand an der Deutschen Sporthochschule in Köln und hat u. a. viele Artikel und Forschungsarbeiten zum Thema Gesprächsführung und Sportpsychologie verfasst.

### Harald Kobus

Er ist Diplom-Sozialwissenschaftler und u. a. Inhaber einer Personalberatung. Neben Lehraufträgen an der FOM, ist er Autor und Dozent beim IST für die Schwerpunktthemen Zeitmanagement, Präsentation, Moderation, Kommunikation und Rhetorik und Stressmanagement

### 3. Gesprächsführung im beruflichen Umfeld

---

#### Lernorientierung



Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- ▶ zu erarbeiten, wie man ein Gespräch grundsätzlich strukturiert;
- ▶ Möglichkeiten wiederzugeben, wie Sie Ihre Argumentation noch wirkungsvoller gestalten können;
- ▶ zu bestimmen, wie sich Ihre Einstellung zum Gesprächspartner auf die Langfristigkeit Ihrer Beziehung (zu ihm) auswirken kann.

Die Gesprächskultur in Unternehmen und die zunehmende besondere Bedeutung guter interaktiver Kommunikation in engen wirtschaftlichen Märkten ist mehr als nur ein Imagefaktor. Sie spiegelt sich im Verhalten, Auftritt und Selbstverständnis ihrer Mitarbeiter intern und extern wider (Betriebsklima) und gibt zugleich einen schonungslosen Einblick in ihr Verständnis von Service und Kundenorientierung. Die Gesprächskultur ist somit Visitenkarte des Unternehmens mit starker Innen- und Außenwirkung.

#### 3.1 Die Verhandlung

Ob Sie mit einem Mitarbeiter über eine Gehaltserhöhung sprechen oder mit einem Kunden über ein Angebot, ob Sie mit Ihrem Ehepartner die richtige Schule für die Kinder auswählen wollen oder sich mit ihm über den nächsten Urlaubsort austauschen, es ist immer dasselbe. Sie diskutieren und wollen Ihren Gesprächspartner von der Richtigkeit Ihrer Argumente überzeugen. Doch obwohl die Positionen häufig gegensätzlich sind, streben Sie trotzdem nach Einigung. Doch wie verhandelt man erfolgreich? Zumeist kennen wir nur zwei Verhandlungsstrategien:

**Die weiche Form:** Diese Strategie ist darauf ausgelegt, dem anderen entgegenzukommen und Zugeständnisse zu machen. Dabei versucht man, Konfliktsituationen so weit wie möglich aus dem Weg zu gehen – dem lieben Frieden wegen. Im ungünstigsten Fall kann das aber dazu führen, dass am Ende der Verhandlung eine Seite das Gefühl hat, vom Gegenüber „über den Tisch gezogen“ worden zu sein.

**Der harte Weg:** Hier ist das Ziel, dem anderen Gesprächspartner seinen Willen/seine Entscheidung aufdrücken zu wollen. Es geht um Ausdauer in der Vermittlung der eigenen Position und die körpersprachliche Vermittlung von Stärke und Macht. Die Gefahr ist hier, dass am Ende auch die persönliche Beziehung leidet, vor allem, wenn die Gegenpartei ähnlich „aufrüstet“. Die Fronten sind verhärtet und das Ergebnis selten ein guter Kompromiss.

### 3.2 Die Harvard-Methode

Ein dritter Weg kann die Harvard-Methode sein. Sie ist in der Literatur auch als „**sachbezogene Verhandlungsmethode**“ bekannt.

Der Ansatz ist einfach wie zugleich genial. Nicht jede Streitfrage besitzt die sachliche Substanz, um über sie feilschen zu müssen. Im Mittelpunkt steht der Nutzen, den beide Seiten suchen. Auch bei unterschiedlichen Meinungen gilt das Motto, „Hart in der Sache, aber weich gegenüber dem Verhandlungspartner“ aufzutreten.

Dabei folgt die Verhandlungsmethode vier Aspekten:

#### **Menschen**

„Menschen und Probleme werden getrennt voneinander behandelt!“ (vgl. WATZLAWICK)

In jedem Gespräch kommen Emotionen auf. Doch diese Gefühle können den Kern eines Themas (Sachinhalt) verwässern und das Ergebnis gefährden. Behalten Sie also immer das Ziel im Auge.

#### **Interessen**

Stellen Sie Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt! Hinter Positionen stecken übergeordnete Leitgedanken (autoritär/demokratisch, links/rechts, katholisch/muslimisch). Sie verklären eine Diskussion, da man die dahintersteckenden menschlichen Grundwerte, Einstellungen und Erfahrungen nicht berücksichtigt. Somit wird nicht klar, wie es zu den Positionierungen gekommen ist. Hilfreich kann der Positionswechsel sein. Versetzen Sie sich in die Lage der Gegenseite („role-taking“ oder Perspektivenwechsel).

#### **Möglichkeiten**

Entwickeln Sie weitere Wahlmöglichkeiten, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Dies ist ein schwieriger Punkt, da hier Kreativität und Empathie gefordert sind. Der Ansatz beginnt vor der Entscheidung. Hier steht im Mittelpunkt die Suche nach alternativen Lösungen, unter Berücksichtigung des größtmöglichen Nutzens für beide Seiten. Das setzt voraus, die Gegenposition gut zu studieren und eigene Vorschläge darauf abzustimmen.



### 3. Gesprächsführung im beruflichen Umfeld

---

#### **Kriterien:**

Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen! Das Ziel kann dann erreicht sein, wenn alle Verhandlungsergebnisse ethisch, rechtlich und menschlich für beide Parteien akzeptabel sind und so auch nach außen hin transportiert werden können.

Zudem empfehlen die Autoren, verbale, aber auch nonverbale Zustimmung (nicken, Zuwendung) zu signalisieren:

- Erzählen Sie mir bitte noch mehr ...
- Ich möchte Sie gern noch besser verstehen ...
- Ich bin interessiert an dem, was Du sagst.
- Es interessiert mich, noch mehr darüber zu erfahren ...
- Das ist ein guter Vorschlag ...
- Eventuell nachfragen oder einen Denkanstoß geben.
- Habe ich Sie so richtig verstanden?

Die Harvard-Methode geht davon aus, dass Menschen, wenn sie in Verhandlungen treten, gut vorbereitet (Briefing) sind. Sie beziehen aufgrund ihrer Herkunft (z. B. Unternehmensstandpunkt) vorab schon Positionen. Diese vorgefertigten Meinungsbilder schränken häufig den Verlauf und Blickwinkel einer Diskussion ein. Durch die Öffnung (Interesse am Gesprächspartner) und den Perspektivenwechsel (Fragetechnik) erweitert sich der Horizont beider Partner. Wodurch letztlich die Bereitschaft, in Optionen und Szenarien zu denken, eingeschränkte Sichtweisen erweitern kann. Man gibt seine Position zwar nicht auf, schafft aber ein besseres Verständnis für das Gegenüber und seine Situation. Das Ergebnis ist langfristig ausgelegt, da mit wesentlich höherer Zufriedenheit auf beiden Seiten zu rechnen ist.