

Modul Schlüsselkompetenzen - Selbstmanagement – Kommunikation – Führung



Videotexte

Neda Mohagheghi

ZESS – Zentrale Einrichtung für Sprachen und Schlüsselqualifikationen,
Universität Göttingen

März 2018

Inhalt

Inhalt.....	2
1 Kommunikation.....	4
1.1 Einführung.....	4
1.2 Kommunikation – Watzlawick.....	4
1.3 Mit vier Ohren empfangen.....	6
1.4 Die Begegnung mit dem Empfangsresultat.....	9
1.5 Die 3 Empfangsvorgänge.....	10
1.6 Realität vs. Phantasie.....	12
1.7 Interaktion.....	13
1.8 Gesprächsführung.....	14
1.9 Einstieg ins Thema "Konstruktiv Gespräche führen".....	15
1.10 Was passiert in Gesprächen?.....	16
1.11 Welche Faktoren bestimmen ein Gespräch?.....	17
1.12 Einleitung Aktive Gestaltung von Gesprächen.....	18
1.13 Nachfragen & Paraphrasieren.....	19
1.14 Botschaften explizit formulieren.....	20
1.15 Einleitung "Anwendung von Fragen".....	22
1.16 Sprecherwechsel.....	22
1.17 Bitten.....	24
2 Selbstmanagement.....	26
2.1 Einführung.....	26
2.2 Werte.....	26
2.3 Glaubenssätze.....	31
2.4 Meine Stärken.....	32
2.5 Kraft-Ressourcen-Modell.....	34
2.6 Zeit.....	35
2.7 Zeitdiebe.....	36
2.8 Zeitpläne.....	38
3 Führung.....	41
3.1 Einführung.....	41
3.2 Definition Führung.....	41
3.3 Führungsstile.....	44
3.4 Führungsmodelle.....	47
3.5 Modelle_Reddin.....	50
3.6 Leading Simple.....	57
3.7 Delegation.....	61
3.8 Die Hilfsmittel.....	64
3.9 Das Jahresgespräch.....	67
3.10 Abschluss.....	69

1 Selbstmanagement

1.4 Meine Stärken

Wir haben bereits darüber gesprochen, dass unser innerer Kritiker uns gerne mal in die Quere kommt, wenn wir eigentlich eine dicke Portion Selbstvertrauen bräuchten. Sie haben nun Ihre Glaubenssätze erkundet und vielleicht auch durch den ein oder anderen positiven Satz ersetzt. Was können wir noch tun, um dem inneren Kritiker Paroli zu bieten? Wie wäre es, wenn wir ihm mit ein paar Stärken entgegenreten? Wenn wir wissen, was unsere Stärken sind, wirkt sich das positiv auf unser Selbstvertrauen aus.



Allerdings neigen wir dazu, uns eher auf das zu konzentrieren, was wir NICHT können; „Ich bin zu langsam“, oder auch „Da habe ich Mist gebaut“, oder auch „Ich bin zu faul“ sind Dinge, die wir gerne mal an uns feststellen. Es fällt einfach leichter, auf negative Dinge zu achten – so lange alles rund läuft oder wir etwas gut machen, bedarf es ja keiner Erwähnung. Aber auch hier gilt: Wir können umlernen! Wir können es schaffen, uns mehr auf das Positive in uns, auf unsere Stärken zu konzentrieren. Natürlich sind Schwächen trotzdem vorhanden und auch erlaubt – aber indem wir unsere Stärken kennen, werden Schwächen weniger wichtig.

Wie sieht es denn bei Ihnen aus? Sind Sie sich Ihrer eigenen Stärken bewusst? Ich bin mir sicher, dass Ihnen zumindest eine oder sogar zwei Stärken einfallen. Was können Sie gut? Was ist Ihnen zuletzt gut gelungen?

Damit Sie noch ein paar mehr Stärken entdecken und sich auch immer darauf besinnen können, lade ich Sie nun dazu ein, ein Erfolgstagebuch anzulegen. Nehmen Sie sich einen kleinen Block, ein hübsches Heftchen, oder legen Sie sich eine Datei auf Ihrem Smartphone oder Ihrem Computer an. Für den Anfang nehmen Sie sich bitte 10 Minuten Zeit und überlegen sich folgendes: Was ist Ihnen in den vergangenen 4 Wochen gut gelungen? Wann gab es bei der Arbeit oder im Privaten Momente, in denen Sie zufrieden waren? Wer hat Ihnen wann positives Feedback zu etwas gegeben? Was gab es für Dinge, für die Sie gelobt wurden? Haben Sie eine Aufgabe bei der Arbeit gut gelöst? Was spricht für Ihre Kompetenzen im Beruf? Was können Sie, was andere nicht so gut können? Haben sie im Privaten jemandem geholfen, oder konnten Sie sich gut von jemandem abgrenzen?



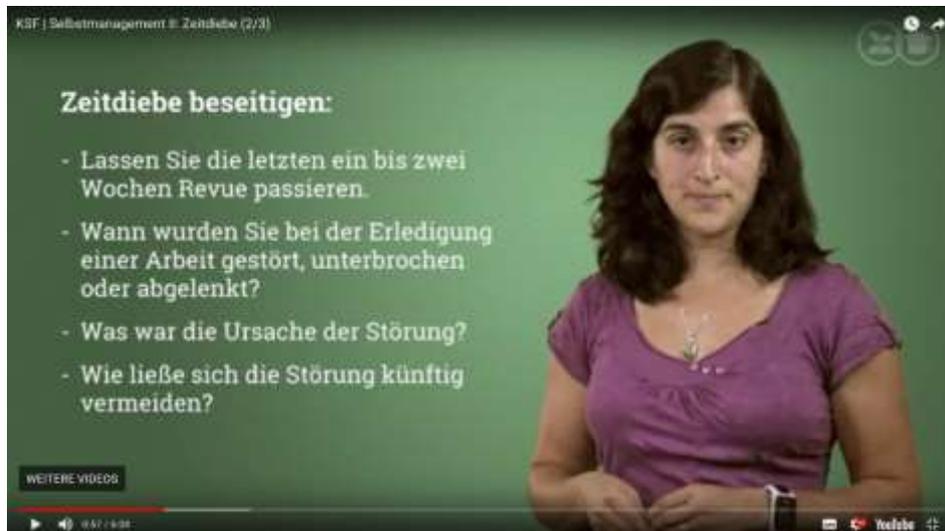
Überlegen Sie ganz in Ruhe und machen Sie sich Notizen dazu. Aus diesen Notizen erarbeiten Sie dann, was für eine Stärke dahintersteckt. Nachdem Sie die letzten 4 Wochen Revue passieren lassen haben, empfehle ich Ihnen, regelmäßig etwas in das Erfolgstagebuch einzutragen. Nehmen Sie sich vor, beispielsweise immer freitags 10 Minuten Zeit dafür zu haben, auf die letzte Woche zu gucken und sich zu fragen, was Ihnen gut gelungen ist.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Entdecken Ihrer persönlichen Stärken!

1.7 Zeitdiebe

Nachdem Sie nun einen Überblick über die Verteilung Ihrer Zeit für verschiedene Aktivitäten haben, schauen wir uns mal an, an welchen Stellen Ihnen kostbare Zeit durch Dinge genommen wird, die einfach passieren oder da sind. Bitte lassen Sie dafür die letzten ein oder zwei Wochen Revue passieren und überlegen, wann und wie Sie bei Ihrer Arbeit oder auch im Privaten in der Erledigung einer Tätigkeit gestört, unterbrochen oder abgelenkt wurden. Wenn Sie diese notiert haben, fragen Sie sich bitte nach den Ursachen für diese Störungen – wie kam es dazu? Wodurch

wurde die Störung ausgelöst? Im nächsten Schritt versuchen Sie Sie bitte, eine Lösung für diese Störung zu finden. Was müsste passieren, damit Sie beim nächsten Mal nicht auf diese Art gestört werden? Bitte tragen Sie Ihre Erkenntnisse in die entsprechende Tabelle ein, die Sie in Ihrem Lernbereich finden.



Und, welche Störfaktoren haben Sie für sich entdeckt? Konnten Sie Ursachen und mögliche Lösungen für sich finden?

Als kleine Unterstützung möchte ich Ihnen nun eine Auswahl an häufigen Störfaktoren, sowie deren mögliche Ursachen und Lösungen vorstellen.

Fangen wir mit den Unterbrechungen an. Das ist ein Störfaktor, den wir meistens sogar selbst verschulden – wir unterbrechen das, was wir tun, um „nur mal kurz“ etwas anderes zu tun. Ein schneller Blick aufs Smartphone, ein frischer Kaffee, kurz eine E-Mail schreiben, die wir doch noch abschicken wollten etc. Sie sehen, es gibt viele Gründe, eine Tätigkeit zu unterbrechen. Ursache dafür kann entweder eine eher schwache Selbstdisziplin sein, oder aber auch schlicht und einfach eine Gewohnheit (wie z.B. der Blick aufs Smartphone). Wie vermeiden wir Unterbrechungen? Wir können uns gezielt abschirmen, z.B., indem wir uns Zeiten gönnen, an denen wir nicht erreichbar sind. So könnten Sie sich vormittags eine Stunde einrichten, in der Sie für niemanden zu erreichen sind und so konzentriert am Stück arbeiten können. Außerdem können Sie sich vor Beginn einer Tätigkeit überlegen „Was muss ich jetzt noch schnell machen, damit ich gleich den Kopf frei habe für genau diese Sache hier?“ Vielleicht machen Sie sich dann noch schnell einen Kaffee oder tippen die Mail, die noch raus soll.

Ein weiterer Störfaktor ist etwas, das Sie vielleicht auch kennen: Das nicht Nein sagen können. Dann übernehmen Sie noch eine Aufgabe hier und helfen dort kurz, lesen vielleicht noch einen Text von einer Kollegin kurz Korrektur...und schon haben Sie eine Menge Zeit verloren, die Sie selbst für Ihre eigene Tätigkeit gut hätten gebrauchen können. Die Ursache hierfür liegt oft in einem nicht stark ausgeprägten

Selbstbewusstsein. Es wird befürchtet, dass ein Nein unangenehme Folgen haben könnte und die Anerkennung und Akzeptanz durch andere ist sehr wichtig. Im Abschnitt „Kommunikation“ haben wir uns kurz damit beschäftigt, wie eine Absage aussehen könnte, erinnern Sie sich? Hilfreich für ein Reduzieren dieses Störfaktors kann sein, nicht aus einem falschen Pflichtgefühl heraus zu handeln. Seien Sie sich Ihrer eigenen Ziele bewusst und machen Sie sich Ihre Tages- und Wochenpläne – diese können Sie bei einem Nein gut unterstützen, wenn Sie klar machen, dass Sie Aufgabe A nicht annehmen können, weil Sie dann Aufgabe B nicht gut erledigen können, da die Zeit fehlt.

Dann wäre da noch die sogenannte Aufschieberitis. Hier finden sich immer wieder gute Gründe, etwas nicht gleich zu erledigen, sondern erst später... . Ursache hierfür kann einerseits Bequemlichkeit sein, andererseits kann aber auch eine Entscheidung die Ursache sein, die einem schwerfällt. Was kann hier helfen? Versuchen Sie mal, sich Fristen zu setzen. Innerhalb der nächsten zwei Tage ist Aufgabe A erledigt. Vielleicht kombinieren Sie die Frist noch mit einer anderen Methode: teilen Sie sich die Aufgabe in kleine Häppchen ein. Was sind Teilschritte, die Sie gehen können? Dann sagen Sie sich: Okay, Schritt 1 und 2 erledige ich heute, Schritt 3 und 4 morgen. Notieren Sie sich die Schritte, damit Sie sie dann nach ihrer Erledigung abhaken können.



Kommen wir zu einem Störfaktor, der sich gern auch bei Führungskräften zeigt: Der Drang, alles alleine machen zu wollen. Hier herrscht oft eine Angst davor, einen Teil der Macht abzugeben und die Sorge, dass jemand anderes etwas einfach nicht richtig oder gut genug erledigt. Hier liegt die Lösung in der Delegation. Wie die gut funktionieren kann, werden Sie im Themenblock „Führung“ dieses Moduls noch kennenlernen.

Zu guter Letzt sei ein überhäufte Schreibtisch zu erwähnen. Wenn sich alles auf dem Schreibtisch türmt, kann es schwerfallen, sich auf eine Tätigkeit zu konzentrieren. Ursachen für diesen Störfaktor sind gerne die eigene Faulheit, oder aber

auch Ausreden. Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf, denn Unordnung hat gerne zur Folge, dass Arbeiten vergessen oder erst auf den letzten Drücker erledigt werden. Wenn sie aufräumen, nehmen Sie jedes Papier nur einmal in die Hand und entscheiden direkt, was damit passieren soll: Erledigen Sie es sofort, muss es nochmal wieder vorgelegt werden, oder an jemand anderen weitergeschickt werden?

(Quelle: Müller, Meike: Trainingsprogramm Schlüsselqualifikationen, Frankfurt am Main 2003)

Soviel zu einigen häufigen Störfaktoren. Achten Sie bitte in Ihrem Alltag darauf, an welchen Stellen Sie in Ihrer Arbeit oder bei sonstigen Tätigkeiten gestört werden. Überlegen Sie sich dann, welchen der Störfaktoren Sie wie am besten eliminieren oder zumindest reduzieren. Schritt für Schritt können Sie so zu mehr Zeit kommen, die Sie für wichtige Dinge benötigen.

Bitte bedenken Sie aber auch: Nicht jeder Störfaktor muss für jeden negativ sein! Vielleicht sind Sie ja auch ein Typ, der Chaos auf dem Schreibtisch braucht, um kreativ arbeiten zu können. Vielleicht ist es für Ihre Konzentration gut, sich zwischendurch mit etwas anderem zu beschäftigen, um dann mit frischem Kopf weiterzumachen. Schauen Sie, was für Sie persönlich wann wirklich störend ist, und womit Sie aber auch ganz gut leben können.