

S k r i p t u m

für den Grundausbildungs-Basislehrgang
der Verwendungsgruppen v3 und v4

Erfolgreiche Arbeit im Team

Mag. Martina Eichlinger

Dezember 2023, 1.Aufl.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

INHALTSVERZEICHNIS

Was ist Kommunikation?.....	3
Die Wirklichkeit ist nicht wirklich wirklich	3
Grundannahmen der Kommunikation	3
<i>Die Unmöglichkeit in einer sozialen Situation nicht zu kommunizieren</i>	<i>4</i>
<i>Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt</i>	<i>5</i>
<i>Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten</i>	<i>6</i>
Das Selbstwertgefühl (SWG) des Menschen	8
Strokes – Die Bedeutung von Aufmerksamkeit	10
Die vier Seiten einer Nachricht	12
<i>Was kann der Sender zu gelungener Kommunikation beitragen?</i>	<i>13</i>
<i>Der vierohrige Empfänger</i>	<i>13</i>
<i>Das Problem der „Einohrigkeit“</i>	<i>14</i>
<i>Explizite vs. implizite Nachrichten</i>	<i>16</i>
<i>Inkongruente vs. kongruente Nachrichten.....</i>	<i>16</i>
Die Fragetechnik	18
<i>Offene Frage</i>	<i>18</i>
<i>Geschlossene Frage</i>	<i>19</i>
<i>Alternativfrage</i>	<i>19</i>
Aktives Zuhören	20
Den eigenen Workflow optimieren.....	22
Zeitfresser – Aufgaben aufschieben	22
Zeitfresser – Perfektionismus	23
Zeitfresser – Ungern delegieren	23
Zeitfresser – Störungen und Unterbrechungen	24
Zeitfresser – Wenn Sie schwer „nein sagen können	24
Stress – Ursprung, Effekt, Maßnahmen	25
Stress, was ist das eigentlich?	25
Stresssymptome	26
Stressreaktion	26
Stress wahrnehmen und regulieren	27
Literaturverzeichnis	29

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Was ist Kommunikation?

Kommunikation (Wortstamm, lat.: *communicare*) bedeutet ursprünglich: etwas gemeinsam/ gemeinschaftlich machen, sich besprechen.

Kommunikation ist die Grundlage menschlichen Zusammenseins. Der Mensch ist von seiner Natur her ein soziales Wesen. Er lebt in der Gemeinschaft mit anderen und braucht auch den anderen.

Kommunikation als Sozialhandlung dient der Problemlösung. Durch Kommunikation werden Hindernisse überwunden, die sich allein nicht bewältigen lassen. Kommunikation ist letztlich jeder Informationsaustausch und jede Interaktion zwischen Lebewesen.

Die Wirklichkeit ist nicht wirklich wirklich

Die Herausforderung in diesem Austausch liegt darin, dass jeder Mensch die (Um-)Welt unterschiedlich wahrnimmt. Alles Erlebte ist subjektiv und entsteht im Auge des Betrachters. Da wir das, was wir sehen und beobachten können, sofort mit unseren eigenen Erfahrungen, unserer Geschichte, unseren Werten und unserer Weltanschauung verbinden, ist die „Realität“ des Einzelnen einzigartig und verschieden von der „Realität“ anderer Personen.

Wir konstruieren die Realität in zwei Schritten.

Zuerst nehmen wir wahr, was um uns herum passiert. Dabei nehmen wir nicht alle Signale der Umwelt auf, sondern nur manche (selektive Wahrnehmung). In einem weiteren Schritt geben wir dann diesen Wahrnehmungen unsere eigene subjektive Bedeutung.

Wenn wir uns also anderen mit Hilfe der Sprache mitteilen, so tun wir das immer aufgrund unserer inneren Bilder und Vorstellungen. Wir wissen jedoch auch aus unserer Erfahrung, wie schwer es manchmal sein kann, das auszudrücken, was wir uns innerlich vorstellen oder das genau zu sagen, was wir wirklich meinen. Denn diese Bilder, die wir uns von der Wirklichkeit machen, decken sich nur teilweise mit der Realität. Jede Person hat ein etwas anderes Bild derselben Situation und in jedem Bild steckt ein Stück Wahrheit. Jede Person nimmt also die Wirklichkeit anders wahr.

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es daher wichtig, uns einerseits dieser Subjektivität bewusst zu sein und andererseits die ebenso subjektive Wirklichkeit unserer Gesprächspartner:innen anzuerkennen und zu versuchen, die Welt aus ihren Augen zu sehen.

Grundannahmen der Kommunikation

Der österreichische Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler, Paul Watzlawick (geb. 1921 in Villach, gest. 2007 in Palo Alto, Kalifornien), stellte mit seinen pragmatischen Axiomen der Kommunikation, Grundannahmen über das Gelingen bzw. über Störungen von Kommunikation auf. Dabei handelt es sich um ein System von Regeln, die hinter den Erscheinungsformen zwischenmenschlicher Kommunikation stehen und denen diese gehorcht.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Die Unmöglichkeit in einer sozialen Situation nicht zu kommunizieren

Watzlawick versteht unter Kommunikation nicht nur Worte, sondern auch alle paraverbalen Phänomene, wie Tonfall, Sprechtempo, Lautstärke, Pausensetzen etc.) und ebenso nonverbale Aspekte, wie Körperhaltung, Gestik und Mimik, Blickkontakt etc. also Verhalten jeder Art.

Jedes Verhalten in Gegenwart eines anderen Menschen stellt für diesen eine Mitteilung dar. Selbst, wenn wir etwas nicht tun, etwas unterlassen, etwas nicht beachten oder zu etwas schweigen, verhalten wir uns in eben dieser Weise. Wir können uns demnach „nicht“ nicht verhalten.

Wenn also alles Verhalten in Gegenwart einer anderen Person Kommunikation ist, folgt daraus, das wir auch nicht „nicht“ kommunizieren können.

Beispiel:

Ein:e Mitarbeiter:in betritt die Kaffeeküche in der sich eine andere Person befindet. Während er:sie Kaffee macht, sagt er:sie zur anwesenden Person, dass es gerade eine sehr intensive Zeit in der Abteilung gibt und er:sie sich schon auf die kommenden Feiertage freuen würde. Die andere Person zeigt keinerlei Reaktion. Als der:die Mitarbeiter:in mit den Worten „Darf ich“ am Tisch der anderen Person Platz nehmen will, steht diese auf und verlässt die Kaffeeküche.

Watzlawick unterscheidet 4 potentielle Störungen im Zusammenhang mit diesem Axiom.

1. Abweisung

Abweisung bedeutet, dass man sprachlich oder non-verbal deutlich macht, dass man nicht weiter kommunizieren möchte, z.B. durch Verlassen des Raumes, Ignorieren des:r Kommunikationspartner:in o.ä. Dadurch wird die Kommunikation einseitig durch eine:n der Beteiligten beendet.

2. Entwertung

Entwertung erfolgt, wenn man den:die Kommunikationspartner:in nicht ernst nimmt, indem man z.B. einfach das Thema wechselt, ihm:ihr nicht richtig zuhört, seine:ihre Aussagen lächerlich macht o.ä. Dadurch wird nicht nur der Inhalt der Kommunikation entwertet, sondern es erfolgt auch eine Abwertung des Gegenübers.

3. Widerwillige Annahme

Bei der widerwilligen Annahme wird eine Kommunikation geführt, die man eigentlich nicht führen möchte. Dies führt dazu, dass man unzufrieden mit sich selbst ist oder dass man ein schlechtes Gewissen entwickelt.

4. Vortäuschen eines Umstandes

Hier werden Symptome wie Zeitnot, Kopfschmerzen o.ä. vorgetäuscht, um nicht weiter kommunizieren zu müssen.

Die Wahrnehmung eines bestimmten Verhaltens einer Person, wird von verschiedenen Menschen ganz unterschiedlich gedeutet. Daraus folgt, dass Kommunikationsprobleme nicht nur aufgrund eines bestimmten Verhaltens oder „Nicht-Verhaltens“ entstehen, sondern durch die damit verbundene Bewertung. Fühlt sich jemand wenig respektiert, ist er unter Umständen schneller bereit, ein Verhalten als respektlos aufzufassen. Geht jemand selbstverständlich davon aus, dass er respektiert wird, wird das gleiche Verhalten anders interpretiert.

Die eigene Interpretation bestimmt die eigene Reaktion wesentlich mit.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

In jeder Kommunikation wird über den Inhalt, also die sachliche Information und über die Beziehung zwischen den Kommunikationspartner:innen gesprochen.

Diese beiden Aspekte beeinflussen einander.

Über den Inhalt wird in der Form gesprochen, dass Informationen ausgetauscht werden, argumentiert, analysiert und abgewogen wird. Es werden Standpunkte geklärt.

Über die Beziehung zwischen den Kommunikationspartner:innen wird nicht direkt gesprochen. Es sei denn, sie ist der Inhaltsaspekt einer Kommunikation.

Der Beziehungsaspekt wird in der Form wahrgenommen, dass während über den jeweiligen Inhalt gesprochen wird, die Kommunikationspartner:innen für sich Antworten auf Fragen suchen, wie „Wie stehen wir zu einander? Was halten wir von einander? Wie bewerten, wie behandeln wir einander? u.ä.

Diese Mitteilungen über den Beziehungsaspekt drücken sich überwiegend durch para- und nonverbale Signale aus, also Stimme, Tonfall und Körpersprache. Diese wiederum lösen Gefühle aus, die darüber entscheiden, inwieweit jemand zur „Zusammenarbeit in der Sache“ bereit ist.

Der Beziehungsaspekt, also die Art und Weise, wie das Gesprochene durch die para- und nonverbalen Signale vom Gegenüber aufgenommen wird, ist also dafür ausschlaggebend, wie der Inhalt von den Kommunikationspartner:innen verstanden wird. Im Fall einer guten, unbelasteten Beziehung wird der Inhalt daher tendenziell eher positiv aufgenommen als bei negativen, belasteten Beziehungen.

Mögliche Störungen im Inhalts- und Beziehungsaspekt

Der Extremfall einer Störung tritt dann auf, wenn sich die Kommunikationspartner:innen weder auf der Inhalts- noch auf der Beziehungsebene einig sind.

Ebenso kommt es zu einer Störung, wenn sich eine Uneinigkeit auf der Inhaltsebene negativ auf die Beziehungsebene auswirkt und umgekehrt.

Beispiel:

Ein:e neue Mitarbeiter:in fragt eine:n langjährige Kolleg:in, ob er:sie mit ihm:ihr nochmals die Vorgangsweise für die SAP-Eingaben durchgehen könne. Er:sie kenne sich da noch nicht ganz aus und hätte noch ein paar Fragen. Der:die langjährige Kolleg:in sagt aufmunternd freundlich, dass man dem Thema gemeinsam schon viel Zeit gewidmet hätte, dass es eine Checkliste gäbe, die man zur Hilfe nehmen könne und dass der:die neue Mitarbeiter:in es doch einfach mal versuchen sollte, so würde er:sie es am besten lernen. Der:die neue Mitarbeiter:in fühlt sich daraufhin im Stich gelassen, nicht unterstützt und reagiert mit dem Vorwurf „Sie wollen ja nur Ihre Ruhe haben und machen es sich leicht.“

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Aber auch, wenn die Beziehung unklar ist oder durch ungleiche Emotionen bestimmt wird, ist die Kommunikation gestört.

Beispiel:

So trifft im vorigen Beispiel etwa ein:e nervöse:n: neue:r Mitarbeiter:in mit der Frage, ob man nochmals die Vorgangsweise für die SAP-Eingaben durchgehen könne auf eine:n durch die Frage aufgebrachte:n langjährige:n Kolleg:in, der:die zwar den Vorgang nochmals erklärt, dabei aber im Auftreten ungeduldig und unfreundlich ist. Auf diese Weise verstärkt sich die Nervosität des:der neue:n Kolleg:in und das Aufnehmen der fachlichen Informationen ist zusätzlich erschwert.

Einerseits erschweren Störungen im Beziehungsaspekt wesentlich die gemeinsame inhaltliche Auseinandersetzung. Andererseits werden sie meist zu lange ignoriert, werden „ausgehalten“ und bleiben dadurch unbearbeitet. Die inhaltliche Zusammenarbeit wird zunehmend erschwert. Die Störung der Beziehungsebene kann sich bis zur Eskalation verstärken.

Was gilt es zu beachten:

- Positive Gefühle und Einstellungen sind förderlich und „öffnen“.
- Negative Gefühle belasten und wirken „verschließend“.
- Störungen im Beziehungsaspekt können eine Umdeutung bzw. „Verzerrung“ des Sachaspekts verursachen.
- Meinungsunterschiede in der Sache sind lösbar, solange der „Mensch“ nicht angegriffen wird.
- Wenn Sie bemerken, dass die Beziehung gestört ist, beharren Sie nicht auf der Sachebene. Sie kommen dort nicht weiter. Klären Sie zuerst die Beziehung – sprechen Sie zuerst den Menschen an!
- Wenn Sie mit einem anderen Menschen sprechen, konzentrieren Sie sich auf den Menschen und lassen Sie die Sache mitlaufen!

Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten

Die digitale Kommunikation umfasst die sprachliche/verbale ebenso wie die schriftliche Kommunikation. Sie ist eindeutig und die Bedeutungen der Worte und Sätze sind fest definiert. Durch den verbalen (sprachlichen) Kanal werden überwiegend die beabsichtigten „Fakten“, Argumente, Informationen transportiert. Worte und Satzbau sind überwiegend Ausdruck unseres Denkens und rationaler Leistungen. Sie repräsentieren eher den Inhaltsaspekt.

Analoge Kommunikation bedient sich laut Watzlawick hingegen non-verbaler Ausdrucksformen wie Mimik, Gestik, Blickkontakt, Abstandsverhalten oder paraverbaler Aspekte, wie dem Tonfall usw.

Unser nonverbales Instrumentarium und auch die Sprechweise werden weitgehend durch unser Unterbewusstsein gesteuert. Dieser Kanal drückt Gefühle, Stimmungen und Einstellungen aus.

Analoge Kommunikation transportiert eher den Beziehungsaspekt einer Mitteilung. Sie ist weniger eindeutig als die digitale Kommunikation. Dieser Interpretationsspielraum kann die Kommunikation erschweren.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Eine gelungene Kommunikation ist dadurch gekennzeichnet, dass die beiden Modalitäten übereinstimmen und eindeutig sind. Der nonverbale Ausdruck unterstreicht das Gesagte und verstärkt so die Glaubwürdigkeit der Person, die etwas mitteilt. Man spricht von einer kongruenten Mitteilung.

Störungen treten hingegen auf, wenn

- sich analoge und digitale Modalitäten widersprechen, die Mitteilung dadurch nicht eindeutig ist

Beispiel:

Zwei ehemalige Arbeitskolleg:innen treffen einander zufällig. Der:die eine fragt den:die andere:n „Wir haben uns so lange nicht gesehen. Wie geht es dir?“ Der:die andere antwortet mit leiser Stimme, gesenktem Blick und hängenden Schultern „Danke, es geht mir ausgezeichnet“. Der:die andere ist nun verwirrt, ob er:sie den Worten Glauben schenken soll, obwohl alle anderen Signale das Gegenteil ausdrücken.

In diesem Fall widersprechen sich verbales und nonverbales Verhalten.

Das ist für der Empfänger der Botschaft verwirrend. Wir sprechen hier von einer „inkongruenten oder zweideutigen Botschaft“ = sie stimmt nicht überein.

Eine weitere Störung tritt in diesem Zusammenhang auf, wenn

- die analoge Kommunikation anders interpretiert wird, als von der mitteilenden Person beabsichtigt wurde.

Beispiel:

Ein:e Kolleg:in zum:r anderen in erleichtertem Ton, als diese:r erst ganz knapp vor der wichtigen Sitzung ins Büro kommt „Gut dass du da bist!“. Der:die andere reagiert daraufhin mit angriffigem Ton „Du brauchst dich gar nicht aufregen, du bist diese Woche auch 2x sehr knapp ins Büro gekommen.“

Das Selbstwertgefühl (SWG) des Menschen

Das Selbstwertgefühl ist die zentrale Einheit unseres Seins, auf die wir letztlich alles beziehen. Das Gefühl für den eigenen Wert – das Selbstwertgefühl – ist von entscheidender Bedeutung für

- die eigene Selbstsicherheit
- das persönliche Auftreten und Verhalten
- für das Lebensgefühl insgesamt

Zwischen SWG und Kommunikation gibt es eine Wechselwirkung. Menschen tauschen im Beziehungsaspekt jeder Mitteilung Definitionen ihrer Beziehungen aus. In diesen „Ich“-/„Du“-Definitionen ist damit jedes Mal das SWG beider Kommunikationspartner:innen angesprochen.

Das heißt in jeder Interaktion liegt der Selbstwerthaushalt der einen Person auch immer zu einem Teil in den Händen der anderen Person und umgekehrt. Je nach Wichtigkeit, die die Person für die andere hat, ist dieser Einfluss unmerklich oder auch sehr stark.

Jedes positive Signal bedeutet Aufwertung, das SWG steigt. Auch die Inhalte auf der Sachebene werden dadurch möglicherweise positiv beeinflusst, weil es den Beteiligten dann leichter, sich der Sache zu widmen. Fühlt sich jemand anerkannt und wertgeschätzt, sind Bedingungen vorhanden, die es erleichtern, den eigenen Standpunkt auch einmal zu verlassen und sich die Sache von der anderen Seite anzusehen. Hier ist Kooperation leichter möglich. Sowohl der Inhalt als auch die andere Person kann positiv bewertet und damit erhöht werden.

Beispiel:

„Das ist eine wirklich wichtige Frage!“

„Das ist ein interessanter Gedanke“!

„Sie haben sich damit offenbar schon intensiv auseinandergesetzt.“

Auf diese Weise wird die Beziehungsebene automatisch gestärkt.

Jedes negative Signal bedeutet Abwertung. Das SWG wird gefährdet.

Wann immer das SWG verletzt wird, leidet die Kommunikation.

Das Gesprächsklima ist getrübt, das gegenseitige inhaltliche Verstehen wird schwieriger, die eigentliche Sache wird zur Nebensache. Die Hauptsache ist die Verteidigung des eigenen SWG.

Im Gespräch geht es immer um die bewusste Innenschau auf den eigenen Selbstwert und um einen achtsamen Umgang mit dem Selbstwert der anderen Person.

Das SWG setzt sich aus vier beeinflussbaren Feldern zusammen, die unterschiedlich angesprochen werden können und damit den Kontakt mitbestimmen.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Vier Faktoren, die unser Selbstwertgefühl beeinflussen:

	stärkt SWG	schwächt SWG
Wertschätzung der Person	<p>Selbstakzeptanz, Wohlwollen und Selbstfürsorge im Umgang mit sich selbst</p> <p>Akzeptanz / Komplimente durch andere, als der Mensch, der man einfach und mühelos ist.</p>	<p>Selbstkritik, Selbstabwertung, sich selbst nicht annehmen, als der Mensch, der man ist.</p> <p>Beleidigungen, Vorwürfe, Abwertungen von außen.</p>
Anerkennung der Leistung	<p>Zufriedenheit mit der eigenen Leistung</p> <p>Anerkennung, Lob für die Leistung durch andere</p>	<p>Unzufriedenheit mit bzw. Abwertung der eigenen Leistung / Erfolge.</p> <p>Kritik, Abwertung der Leistung / Erfolge von anderen.</p>
Realbild / Idealbild	<p>Ein geringerer Unterschied zwischen der Selbsteinschätzung, wie man sich sieht und dem Idealbild, wie man sich gerne sehen würde.</p> <p>Rückmeldung von anderen, dass man seinem Idealbild näher rückt.</p>	<p>Ein größerer Unterschied zwischen der Selbsteinschätzung, wie man sich sieht und wie man sich gerne sehen würde.</p> <p>Rückmeldung von anderen, dass man seinem Idealbild nicht näher kommt.</p>
Gewissen	<p>Das eigene Handeln geht konform mit Werten, Haltungen, die einem wichtig sind.</p> <p>Anerkennung dafür von außen</p>	<p>Ein schlechtes Gewissen, wenn gegen eigene Werte, Haltungen gehandelt wird / werden muss.</p> <p>Signale von außen, dass das, was man tut, nicht in Ordnung ist.</p>

Strokes – Die Bedeutung von Aufmerksamkeit

Diese Signale nennen wir auch STROKES, ein Begriff aus der Transaktionsanalyse, der vom engl. Wort „Stroke“ stammt, was wörtlich übersetzt Streicheln, Stoß, Schlag und im übertragenen Sinn, Beachtung bedeutet.

Eric Berne wählte das Wort "Stroke", um damit das ursprüngliche Bedürfnis des Säuglings nach körperlicher Berührung ("Streicheln") deutlich zu machen. Ein "Stroke" wird in der Transaktionsanalyse als "Einheit der Anerkennung" oder auch als "Einheit der Wahrnehmung" definiert.

Strokes sind jede Art von Aufmerksamkeit, die Menschen im Rahmen des Kommunikationsprozesses zuteil werden, oder die sie jemandem widmen.

Sie können positiv oder negativ sein, sind dadurch mitbestimmend für das SWG und steuern die Beziehung zu anderen Menschen.

Jedes Gespräch, jede Interaktion, ja das ganze Leben ist ein Austausch von (und manchmal ein Kampf um) Strokes. Jedes Mal, wenn man durch irgendeine kommunikative Handlung einem anderen Menschen signalisiert, dass man ihn wahrnimmt und zwar so, dass er das Signal auch wahrnehmen kann, hat man ihm einen "Stroke" gegeben.

Nach Berne sind "Strokes" für das physische und psychische Überleben eines Menschen unbedingt notwendig und er verglich das Bedürfnis nach Stimulierung mit dem physischen Hunger. Den Hunger nach solchen symbolischen Formen der Zuwendung bezeichnete Berne als "Anerkennungshunger".

Menschen richten ihr Sein, Tun und Denken darauf aus, von ihrer Umgebung positive Strokes zu bekommen.

Kinder sind sehr spontan darin, um Strokes zu bitten oder auch damit zu beginnen, sie auszuteilen, wenn sie selbst den Eindruck haben, zu wenige zu bekommen.

Ganz im Gegensatz zu Erwachsenen, denen diese Spontaneität tendenziell abhanden gekommen ist. Bekommen Erwachsene zu wenig positive Strokes, neigen sie zu sozialem Rückzug, schlechter Laune, trotzigem Verhalten und verhalten sich erst recht so, dass sie anderen wenig Anlass für positive Strokes geben.

Dabei würden sie viel eher positive Zuwendung bekommen, wenn sie selbst mit dem Austeilen beginnen würden und andere so behandeln, wie sie selbst behandelt werden möchten. Das ist die beste Einladung, das auch wieder zurück zu bekommen.

Das Schlimmste ist für den Menschen aber nicht der negative Stroke, sondern wenn er überhaupt keine Aufmerksamkeit bekommt. Deswegen werden Mobbingmethoden, wo Menschen ignoriert und ausgeschlossen werden, als besonders schmerzhaft erlebt.

Psychologen vergleichen die Vorgänge in einem Menschen, wenn er Strokes bekommt, mit den Buchungen auf einem Konto. Unsere Stroke-Bilanz entscheidet letztlich über unser Lebensgefühl.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Dabei entscheidet nicht nur die Anzahl der „Beachtungen“, sondern auch das Gewicht der Zuwendung kann unterschiedlich erlebt werden. Das Verhalten eines bestimmten Menschen bedeutet mehr, als das gleiche von einem anderen.

Es gibt jeden Tag viele Gelegenheiten für unterschiedliche Formen von Strokes, die Menschen verteilen und bekommen können.

Positive Strokes – werden vom Empfänger als angenehm erlebt

Sie fördern Gesprächsklima, Zusammenarbeit, Problemlösung und gemeinsamen Erfolg

verbal: z.B. Freundlichkeit, persönliche Ansprache mit Namen/Titel, zuhören, Interesse zeigen, die andere Person ernstnehmen, aussprechen lassen, miteinbeziehen, Verständnis zeigen, Lob, Dank, Anerkennung, Komplimente, Vertrauen ausdrücken, jemanden etwas zutrauen, Kompetenz anerkennen, zustimmen etc.

nonverbal: z.B. Schulterklopfen, herzlicher Händedruck, Blickkontakt, Lächeln, offene, zugewandte Körperhaltung, Umarmung etc.

Negative Strokes – werden vom Empfänger als unangenehm erlebt

Sie stören Gesprächsklima, Zusammenarbeit, Problemlösung und gemeinsamen Erfolg

verbal: z.B. Unfreundlichkeit, Unhöflichkeit, ins Wort fallen, Ungeduld, unsachliche, destruktive Kritik, abqualifizieren, belehren, schulmeistern, Spott, Zynismus, jemanden lächerlich machen, Misstrauen äußern, Schuld zuweisen, übergehen, ignorieren etc.

nonverbal: z.B. Wegstoßen, Hieb, Tritt, Ohrfeige, unerwünschte Reviervletzungen, verschlossene, abweisende Körperhaltung, fehlender Blickkontakt etc.

Ein Stroke ist wirkungsvoll, wenn er

- ehrlich gemeint ist
- natürlich und angemessen ist, also kein überschwängliches Kompliment, nicht übertrieben positiv. So etwas wird zum sog. Plastik Stroke und der Empfänger fragt sich „Für wie dumm hält man mich?“
Plastik-Strokes kommen oft aus einer inkongruenten Haltung des Senders.
- bewusst empfangen wird und der Empfänger die eigene Leistungen nicht abwertet, z.B. durch eine Antwort auf ein Lob wie „Das war doch selbstverständlich“
Stattdessen einfach einmal sagen, dass einen das Lob freut.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

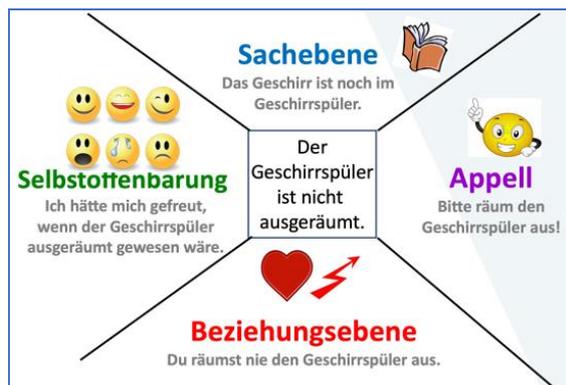
Die vier Seiten einer Nachricht

Das bekannte Modell von Schulz von Thun, das so genannte Nachrichten-Quadrat, geht nicht nur von einer Sach- und einer Beziehungsebene aus, sondern differenziert zwischen vier Ebenen (wobei die Beziehungsebene unter drei Aspekten betrachtet wird):



Beispiel:

Mutter zu 14-jährigem Kind daheim in der Küche:
„Der Geschirrspüler ist nicht ausgeräumt.“



Sachinhalt: Worüber informiert der Sender?

Selbstoffenbarung: Was gibt der Sender von sich (gewollt und ungewollt) preis?

Beziehungshinweis: Wie steht der Sender zum Empfänger?

Appell: Was will der Sender vom Empfänger?

Eine Äußerung enthält also gleichzeitig verschiedene Mitteilungen. Explizit ausgesprochen wird meist nur eine Seite, nämlich der Sachinhalt, die anderen Botschaften stehen zwischen den Zeilen.

Auch hier gilt der Grundvorgang der Kommunikation: Der Sender verschlüsselt sein Anliegen in (hoffentlich) erkennbare Zeichen. Der Empfänger entschlüsselt diese und bei Übereinstimmung kommt es zum Verstehen/Verständnis.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Bevorzugt der Empfänger eines dieser vier Ohren, stellt er bereits Weichen für den weiteren Verlauf des Gesprächs.

Je nachdem, welche Seite er besonders hört, ist seine Empfangstätigkeit eine andere:

- Den Sachinhalt versucht er zu verstehen.
- Hört er die Nachricht auf der Selbstoffenbarungsseite, ist er personaldiagnostisch tätig.
- Durch die Beziehungsseite ist er persönlich betroffen.
- Die Auswertung der Appellseite geschieht unter der Fragestellung: "Was soll ich tun?"

Wie die gesendete Nachricht empfangen und entschlüsselt wird, hängt vom Empfänger ab, von seinen Erwartungen, Befürchtungen, Vorerfahrungen etc. Hier können Umdeutungen, Verzerrungen und Projektionen die gesendete Nachricht verändern.

Manche Botschaft kommt überhaupt nicht an (z.B. wenn der Empfänger einen Unterton nicht mitbekommt) oder es wird mehr in die Nachricht hineininterpretiert, als vom Sender hineingelegt wurde (z.B. wenn der Empfänger einen Vorwurf oder Appell heraushört, der nicht beabsichtigt war).

Entscheidend für eine funktionierende Kommunikation ist, dass Empfänger und Sender auf allen Ebenen bewusst agieren. Vierseitiges bewusstes Empfangen ist also ebenso wichtig, wie vierseitiges bewusstes Senden.

Das Problem der "Einohrigkeit"

Der Empfänger hat prinzipiell freie Auswahl, auf welche Seite der Nachricht er reagieren will. Diese Freiheit führt zu manchen Störungen – etwa dann, wenn der Empfänger auf eine Seite Bezug nimmt, auf die der Sender nicht das Gewicht legen wollte. Oder wenn der Empfänger überwiegend nur mit einem Ohr hört, und damit taub ist (oder sich taub stellt) für alle anderen Botschaften, die sonst noch enthalten sind.

Ein Konflikt wird dann meist auf einer Ebene ausgetragen, auf der er gar nicht vorhanden war (man streitet beispielsweise um die Richtigkeit einer Sachaussage, obwohl es um eine Unstimmigkeit auf der Beziehungsseite geht).

Einseitiges Sach-Ohr

Man sucht das Heil in der Sachauseinandersetzung. Das ist verhängnisvoll, wenn das eigentliche Problem nicht so sehr in der sachlichen Differenz besteht, sondern auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt. Der Konflikt wird dann dort ausgetragen, wo er überhaupt nicht vorhanden ist, nämlich auf der Sachebene.

Einseitiges Beziehungs-Ohr

Empfänger interpretieren in beziehungsneutrale Nachrichten und Handlungen eine Stellungnahme zu ihrer Person hinein, sie nehmen alles persönlich, fühlen

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

sich leicht angegriffen und beleidigt. Sie liegen ständig auf der "Beziehungslauer".

Beispiel:

Sender	Empfänger
„Die Übung gefällt mir nicht.“	„Du musst sie ja nicht mit mir machen, wenn du nicht willst!“
„Der Regen heute nervt.“	„Ich kann ja auch nichts dafür, dass gerade viel zu tun ist!“
„Sie wirken heute schwungvoll“	„Normalerweise mache ich wohl einen schlaffen Eindruck.“

Indem man sich auf die Beziehungsebene begibt, kann man einer Sachauseinandersetzung ausweichen.

Hinweise:

- 1.) Der Empfänger soll darauf achten, ob er nicht das Beziehungs-Ohr derart gespitzt hat, dass er schon "das Gras wachsen hört". Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob eine Nachricht überwiegend Selbstoffenbarungs- oder Beziehungscharakter hat. z.B.: kann Rückzug bedeuten "Ich brauche jetzt meine Ruhe" oder "Ich habe genug von Dir")

Es wäre viel gewonnen, wenn wir die gefühlsmäßigen Ausbrüche, Anklagen und Vorwürfe unserer Mitmenschen mehr mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr zu empfangen in der Lage wären.

Einseitiges Selbstoffenbarungs-Ohr

Im Extremfall kann sich der Empfänger durch die ausschließliche Benutzung des Selbstoffenbarungs-Ohres jede Betroffenheit ersparen. Durch diese „Immunsierung“ wird die andere Person nicht mehr als Partner ernst genommen, sondern auf ein zu analysierendes Objekt reduziert.

Beispiel:

Sender in besorgtem Ton:

„Es ist ewig her, dass ich für eine große Prüfung lernen musste?“

Empfänger:

„Du hast also Stress.“

Einseitiges Appell-Ohr

Kleinste Signale werden auf ihre Appell-Komponente hin untersucht. Der Empfänger mit dem übergroßen Appell-Ohr ist meist wenig bei sich selbst, er hat keine "Antenne" für das, was er selbst will und fühlt und versucht laufend (auch unausgesprochene) Erwartungen zu erfüllen.

Beispiel:

Sender

„Haben Sie Erfahrung mit xy?“

„Ist noch Kaffee da?“

Empfänger

„Ich kann xy gerne übernehmen!“

„Ich mache sofort noch welchen!“

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Hinweise:

- 1.) Aktives Zuhören: Dabei ist das Selbstoffenbarungs-Ohr besonders ausgebildet, wird jedoch nicht diagnostizierend und entlarvend eingesetzt ("so einer bist du also"), sondern im Bemühen, sich in die Gefühls- und Gedankenwelt des Senders ohne Wertung einzufühlen.
- 2.) Die ausgewogene "Vielohrigkeit" sollte zur kommunikationspsychologischen Grundausrüstung des Empfängers gehören. Von Situation zu Situation ist dann zu entscheiden, auf welche Seite(n) zu reagieren ist.
- 3.) Feedback bietet eine sehr gute Möglichkeit, die Güte der Verständigung zu überprüfen. Nur der Empfänger kann dem Sender sagen, wie dessen Botschaften angekommen sind und was sie auslösen. Er hat dazu zwei Möglichkeiten: Nachfragen und Rückmelden.

Explizite vs. implizite Nachrichten

Explizit: ausdrücklich formuliert.

Implizit: etwas mitteilen, ohne dass es direkt gesagt wird ("durch die Blume").

Auf allen vier Seiten der Nachricht sind explizite wie implizite Botschaften möglich. Die eigentliche Hauptbotschaft wird oft implizit gesendet.

Für implizite Botschaften wird oft der nicht-sprachliche Kanal benützt.

Problem: Implizite Botschaften können vom Empfänger entweder gar nicht registriert oder aber missverstanden werden.

Kongruente vs. inkongruente Nachrichten

Sprachliche und nicht-sprachliche Anteile der Nachricht können sich gegenseitig ergänzen und unterstützen, oder aber auch einander widersprechen.

Kongruent:

alle Signale weisen in die gleiche Richtung, die Nachricht ist in sich stimmig.

Beispiel:

"Es ist alles in Ordnung" mit lächelndem Gesicht

Inkongruent:

sprachliche und nicht-sprachliche Signale passen nicht zueinander.

Beispiel:

"Es ist alles in Ordnung" mit traurigem Gesicht

Inkongruente Nachrichten sind für den Empfänger verwirrend.

Soll er der Mitteilungsebene oder der Meta-Ebene Glauben schenken?

Vor allem widersprüchliche Handlungsaufforderungen (Doppelappelle) können problematisch werden.

Beispiel:

"Es ist alles in Ordnung" mit trauriger Stimme.

Appelle: 1) Lass mich in Ruhe! 2) Kümmere dich um mich!

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Inkongruente Nachrichten haben den Effekt, dass der Sender sich nicht ganz festlegt. Notfalls kann er dementieren.

Kommunikation mit "doppeltem Boden" ist dem Sender teils nicht bewusst. Oft sind es unbewusste, uneingestandene Wünsche, unerfüllte Bedürfnisse, die durch den nicht-sprachlichen Kanal zur Geltung kommen.

Inkongruente Nachrichten entstehen häufig dann, wenn die Selbsterklärung des Senders nicht abgeschlossen ist.

Beispiel:

Neue:r Mitarbeiter:in auf die Frage des:des erfahrenen Kolleg:in, ob er:sie erstmals eine schwierige Aufgabe alleine übernehmen will: „Ja, ich schaff das schon“. Dabei macht er:sie ein bedrücktes Gesicht und spricht mit Verunsicherung in der Stimme.

Hinweise:

- 1.) Der Empfänger soll dem Sender seine Verwirrung zurückmelden. Der Sender kann dann genauer hinspüren, was in ihm vorgeht und zu mehr Klarheit kommen, vorausgesetzt er will eine solche Selbsterklärung. Der Sender kann so die beiden Anteile getrennt wahrnehmen und nicht in einer diffusen Verschmolzenheit.
Nach der Selbsterklärung kann er kongruenter kommunizieren: Er sendet nun zwei Botschaften getrennt.

Durch das Nachfragen des Empfängers, wie eine Botschaft nun wirklich gemeint war, erhalten die beiden Kommunikationspartner die Chance zur Metakommunikation. Bleiben verdeckte Missverständnisse unaufgeklärt, stören sie künftig die Beziehung aus dem Verborgenen!
Metakommunikation, d.h. die Kommunikation über die Kommunikation, gilt als das aussichtsreichste Mittel gegen eine gestörte Kommunikation.
- 2.) In kritischen Situationen soll der Sender die leisen Selbstoffenbarungs-, Beziehungs- und Appellbotschaften direkt ansprechen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Die Fragetechnik

Ein Kind, das die Welt kennenlernen will, stellt Fragen, Fragen, Fragen. Oft wird das den Erziehenden zu viel, und so bekommen viele die Botschaft mit: „Sei nicht so neugierig!“, „Frag doch nicht so viel.“ Es wird vermittelt, dass Fragen für den anderen lästig ist. Für viele ist das Fragen auch mit dem beschämenden Moment der eigenen Unwissenheit verbunden. Denken wir dabei nur an die Scheu, unverstandene Fremdworte zu hinterfragen. Es ist wichtig diese falschen Programmierungen zu verändern und das richtige Fragen zu erlernen. Denn „Fragen“ ist eine der wichtigsten Kommunikationstechniken.

Was denken Sie: „Was geht denn praktisch beim Empfänger einer Frage vor?“

STOP

Wenn Sie nicht gleich weiter gelesen haben, dann werden Sie bemerkt haben, dass sich Ihr Kopf mit dem Inhalt der Frage beschäftigt hat. Unser Kopf kann sich nicht „nicht“ mit einer Frage beschäftigen! Auch das nicht „nicht antworten“ ist schwierig, denn zu stark ist der Reaktionsreiz.

Fragen haben wichtige Effekte im Gespräch, in der Kommunikation.

- 1.) Richtiges Fragen zeigt Interesse und wirkt öffnend.
Es gibt kaum einen Menschen, der bei einer interessiert gestellten Frage nicht bereitwillig antwortet.
2. Fragen verschafft nötige Informationen und Wissen.
Wer, was, wie, wann, wo, aus welchem Grund
3. Rückfragen helfen Missverständnisse zu vermeiden bzw. zu klären.
4. Fragen verschaffen Zeit
Mit jeder Frage wird das Wort an das Gegenüber übergeben.
In dessen Antwortzeit entsteht Gelegenheit zu überlegen, wie das Gespräch weitergeführt werden soll. Oft reicht ein simples „Was meinen Sie genau?“ und schon muss die andere Person wiederholen und konkretisieren.
5. Wer richtig fragt führt und lenkt das Gespräch.

Offene Frage

Immer dann, wenn grundlegende Informationen benötigt werden.
z.B. zu Gesprächsbeginn, in der Analysephase des Gesprächs, zur Problemklärung.

Das Ziel ist die Informationsgewinnung, die Aktivierung der Gesprächspartner:innen, die thematische Steuerung im Gespräch.
Da sie tendenziell mehr Nachdenken erfordert, als die geschlossene Frage, sollte man Zeit geben, und auf die Antwort können.

Sie werden auch W-Fragen genannt - Wer, was, wann, wie, wo, weshalb und Modifizierungen: Bis wann, wohin, aus welchem Anlass etc.

Beispiel:

Wer soll an der Sitzung teilnehmen?

Welche Aufgabe hat Priorität?

Was halten Sie von diesem Vorschlag?

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Geschlossene Frage

um Entscheidungen herbeizuführen, zur strukturierten Analyse von Problemen, zur Kontrolle.

Das Ziel ist die Entscheidung für ein Ja oder Nein der anderen Person.

Die geschlossene Frage bringt wenig inhaltliche Information und Hintergrund zu den Beweggründen für das Ja oder Nein.

Beispiel:

Haben Sie die Information erhalten?

Sind Sie damit einverstanden?

Alternativfrage

Erkennbar am Wort „oder“ zwischen mindestens zwei Möglichkeiten.

Das Ziel ist meist das Lenken des Gespräches in einen Abschluss und eine Entscheidung für eine Vereinbarung.

Beispiel:

Soll der Termin diese Woche stattfinden oder ist Ihnen nächste Woche lieber?

Sind Sie damit einverstanden oder ist etwas für Sie offen geblieben?

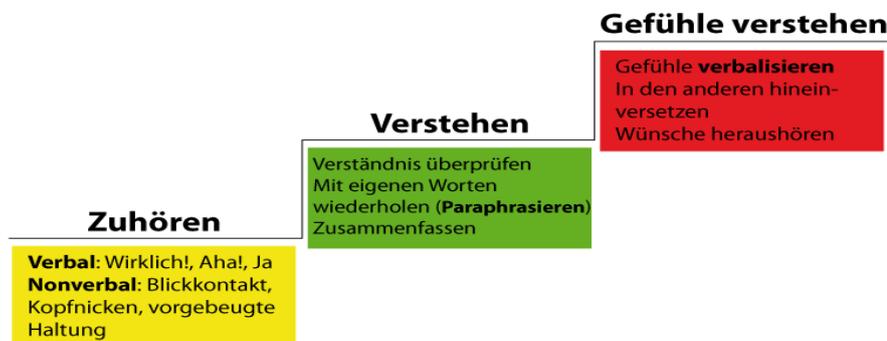
ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Aktives Zuhören

Gute Zuhörende werden geschätzt. Wenn einem jemand zuhört, heißt das, dass man als Mensch auf einer grundlegenden Ebene anerkannt wird.

Grundregeln für das Zuhören

- Achten Sie auf alles, was gesagt wird
Nehmen Sie nicht nur die Informationen auf, die Sie erwarten, sonst kann Ihnen Wichtiges entgehen.
- Achten Sie auch auf das, was nicht gesagt wird.
Wann zögert oder verstummt die andere Person? Auch non- und paraverbale Signale (z.B. Seufzen, hörbares Atmen) geben Ihnen wichtige Informationen, denn sie drücken Gefühle und Einstellungen aus.
- Nicht sprechen! Sie können nicht zuhören, während Sie selbst sprechen.
- Konzentrieren Sie sich auf Ihr Gegenüber.
Dazu gehört Übung und Disziplin: Üblicherweise überlegen wir bereits unser nächstes Argument, während das Gegenüber noch spricht.
- Interesse zeigen!
Zeigen Sie, dass Sie verstehen wollen, indem Sie klärende Frage stellen.
- Mit den Augen der Gesprächspartner:innen sehen
Versuchen Sie mit deren Kopf zu denken, mit deren Stimmung zu fühlen.
Versuchen Sie mit ihnen und nicht über sie zu denken.



Aktives Zuhören ist nicht nur eine Sammlung von Techniken, sondern spiegelt eine Einstellung wider.

Aktives Zuhören bedeutet Zuhören und wahlweise folgende Zuhörsignale einzusetzen

- „Türöffner“
Das sind die kleinen Wörtchen, die wir oft ganz automatisch als Zuhörende ins Gespräch einstreuen. „mhm, aha, verstehe, wirklich, interessant...“
Der Sprecher erlebt sie als eine Art Bestätigung und fühlt sich motiviert weiter zu sprechen. Die Zuhörsignale in Form der Türöffner sind allerdings keine Garantie dafür, dass das, was der Sender sagt, beim Empfänger auch richtig ankommt.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

- Paraphrasieren, Spiegeln
bedeutet die „Wiederholung des Gehörten mit eigenen Worten. Der Sender kann erkennen, ob seine Nachricht in seinem Sinne „richtig“ angekommen ist und das Feedback des Zuhörers seine Gedanken genau wiedergibt. Dadurch können Missverständnisse ausgeräumt sowie Argumentationen und Gedankengänge geklärt werden. Ebenso trägt diese Technik zur Verbesserung der Beziehung in Problem- und Konfliktgesprächen bei, weil es hilft zu versachlichen. Darüberhinaus verschafft die Paraphrase im Gespräch Zeit, weil sie zusammenfassend wiederholt und noch nicht weiterführt.

Beispiel:

„Wenn ich Sie richtig verstanden habe..“

“Sie meinen also“

„Darf ich kurz zusammenfassen,

- Verbalisieren
Die zuhörende Person versucht dabei zu verstehen, welche emotionale Stimmung die mitteilende Person ausdrückt, d.h. sie versucht, die "Welt mit den Augen des Gegenübers“ zu sehen“. Daraufhin formuliert sie ihr Verständnis darüber, was "angekommen" ist, mit eigenen Worten und teilt es zur Bestätigung der anderen Person mit. Der:die Zuhörende sendet also keine eigene Botschaft (etwa eine Bewertung, eine Meinung, ein Argument, eine Schlussfolgerung oder eine Frage), sondern meldet nur das zurück, was nach seinem:ihrem Gefühl die "eigentliche" Botschaft der sprechenden Person gewesen sein könnte.

Beispiel:

„Sie klingen verärgert.“

„Ich habe den Eindruck, Sie zögern ...“

„Für Sie scheint wichtig zu sein, dass ...“

Durch das Verbalisieren, kann eine Situation "ent-emotionalisiert" werden, gerade indem Emotionen offen angesprochen werden.

Eine Verbalisierung muss nicht „richtig“ sein.

Entscheidend ist das Bemühen, auf das Gegenüber einzugehen. Das signalisiert auch eine Formulierung, die eine Vermutung bzw. einen Eindruck wiedergibt.

Den eigenen Workflow optimieren

Potentielle Zeitfresser sind einerseits im Außen zu finden und andererseits oft auch selbstgemacht. In jedem Fall behindern sie ein effizientes Arbeiten, kosten unnötig Zeit, bringen (Zeit-)Druck in den Tag und belasten auch die Teamarbeit. Nachhaltige (Verhaltens-)Änderungen brauchen zum Einen klare Regeln im Team und ebenso das Bewusstsein, dass Zeitfresser nicht ausschließlich nachteilig sind und einen Preis haben. In ihnen stecken ebenso Vorteile und Nutzen, auf die man nicht gänzlich verzichten möchte. Es ist wichtig den einen oder anderen Nutzen, den ein Zeitfresser hat, zu bewahren, auf eine andere Weise zu verwirklichen oder neue Vorteile im neuen Verhalten zu entdecken.

Zeitfresser – Aufgaben aufschieben

Aufschieben (Prokrastinieren) gehört zu den häufigsten Zeitfressern. Wer dauernd seine Aufgaben aufschiebt, verschiebt auch seine Zeitnot. Schlechtes Gewissen erhöht zusätzlich den Druck. Fehlende Prioritäten verstärken den Hang, Aufgaben aufzuschieben. Aber nicht immer liegt es daran, dass wir uns zu viel vornehmen. Bestimmte Aufgaben empfinden wir unangenehm, langweilig oder mühsam. Oder die Aufgabe erscheint als schwierig, bis hin zu nicht bewältigbar. Das große Dilemma dabei ist, dass das Vor-sich-herschieben und die betreffende Aufgabe immer nur im Kopf zu haben, sie in unseren Gedanken noch größer macht, bis sie uns im wahrsten Sinne des Wortes „über den Kopf“ wächst, obwohl sich die Aufgabe selbst nicht geändert hat.

Fragen Sie sich daher:

Warum schiebe ich immer wieder auf? Was sind meine Beweggründe?

Will oder muss ich diese Aufgabe übernehmen?

Was passiert, wenn ich die Aufgabe nicht erledige?

Hilfreiche Überlegungen:

- Setzen Sie Prioritäten.
- Überprüfen Sie Ihre „Glaubenssätze“.
- Wägen Sie die Konsequenzen ab.
- Bitten Sie um Hilfe und tauschen Sie sich mit anderen aus.
- Schaffen Sie sich eine Planungsroutine.
- Setzen Sie sich eine Fake-Deadline.
- Nützen Sie die Salamtaktik und zerlegen Sie große Aufgaben in Teilschritte.
- Berücksichtigen Sie Ihre persönliche Leistungskurve.
- Versuchen Sie es mit einem anderen Ansatz.
- Nützen Sie Ihr persönliches Leistungshoch für herausfordernde Aufgaben.
- Sorgen Sie für eine anregende Arbeitsatmosphäre.
- Belohnen Sie sich immer wieder für kleine Erfolge.

Zeitfresser – Perfektionismus

Übertriebene Genauigkeit und die Angst, Fehler zu machen, können ebenso Zeitstress verursachen. Geringes Selbstwertgefühl kann ein Übriges tun.

Perfektionist:innen haben hohe Ansprüche an sich. Sie suchen bei ihrer Arbeit nach Fehlern, Angriffspunkten aber auch nach ständiger Verbesserung und verlieren sich dabei in der Zeit. Sie beschäftigen sich länger als nötig mit Aufgaben, anstatt die Zeit sinnvoller in weitere To Do's zu stecken.

Vermeintlich halten viele Perfektionist:innen diese akribische Genauigkeit auch für eine persönliche Stärke bzw. werden dafür im Team geschätzt. Das erschwert es oft zusätzlich, sich von diesem Anspruch zu lösen.

Hilfreiche Überlegungen:

- Arbeiten Sie nach dem GSP-Prinzip (Gut statt perfekt - Prinzip) d.h. Hören Sie auf, wenn Sie eine Aufgabe „gut“ erledigt haben.
- Arbeiten Sie nach dem GSS-Prinzip (Gleich statt später – Prinzip) d.h. Tun Sie etwas lieber sofort und gut, statt später und perfekt.
- Setzen Sie sich ein Zeitlimit, bis wann Sie eine Aufgabe erledigt haben wollen.
- Halten Sie Perfektionismus für keine Stärke, sondern für einen Effizienzkiller.
- Machen Sie sich klar, dass Vollkommenheit weder realistisch noch erstrebenswert ist.
- Trauen Sie auch Ihrer Umgebung die „gute“ Erledigung einer Aufgabe zu und delegieren Sie.
- Lernen Sie, sich über Ihre Ergebnisse zu freuen.
- Überlegen Sie sich Rituale, um Dinge abzuschließen, wenn sie fertig sind, und nicht, wenn sie perfekt sind.

Zeitfresser – Ungern delegieren

Dieser Zeitfresser geht oft Hand in Hand mit dem Perfektionsanspruch. Macht man = die Perfektionist:innen die Sache selbst, weiß man sie auch gut erledigt. Ungern zu delegieren kommt aber oft auch aus ständigem Zeitdruck. Die Zeit zum Erklären, Übergeben an jemand anderen, wird lieber gleich in die Erledigung gesteckt. Ein Teufelskreis, der noch dazu verhindert, dass Wissen und Information geteilt werden und ganze Teams von einer wissenden Person abhängig sind. Und weil Wissen immer auch Macht ist, glauben Mitarbeitende auch so ihre Position zu stärken und sich unentbehrlich zu machen.

Hilfreiche Überlegungen:

- Fragen Sie sich wie bzw. wofür Sie die gewonnene Zeit durchs Delegieren nützen?
- Seien Sie offen und neugierig für andere, neue Ideen und Zugänge
- Erklären Sie den Gesamtzusammenhang und legen Sie (gemeinsam) die notwendigen Kompetenzen fest
- Definieren Sie Qualität, Priorität und Datum der Fertigstellung
- Entscheiden Sie, wieviel Kontrolle Sie behalten wollen. Innerhalb dessen lassen Sie der anderen Person freie Hand.
- Stärken Sie Ihr Vertrauen in andere (Person & Fähigkeiten)

Zeitfresser – Unterbrechungen und Störungen

Fragen Sie sich: Was ist mein Anteil daran? Was lässt sich ändern, womit muss ich leben bzw. ist Teil meines Jobs?

Oft liegt es an uns selbst, dass wir pausenlos gestört werden. Wir meinen, ständig erreichbar sein zu müssen, haben Angst, etwas zu verpassen, Nein zu sagen oder jemanden zu verärgern.

Hilfreiche Überlegungen:

- Gehen Sie bewusst mit Unterbrechungen um.
- Haben Sie jederzeit Überblick über die anstehenden Aufgaben und Termine
- Verschaffen Sie sich jeden Tag störfreie Zeiten, für konzentriertes Arbeiten
- Zeichen oder Signale (offene/geschlossene Tür, Kopfhörer etc.) sind oft wirkungsvoller als Reden
- Nützen Sie räumlichen Rückzug z.B. in ein Besprechungszimmer
- Entscheiden Sie aber auch immer wieder, wie wichtig der Mensch/die Angelegenheit ist, der/die „stört“.
- Überlegen Sie auch NEIN zu sagen, wenn Sie nicht gestört werden möchten.
- Das private Mobiltelefon bleibt außerhalb der Griffweite
- Schließen Sie Programme, die nichts mit dem aktuellen To Do zu tun haben

Zeitfresser – Wenn Sie schwer nein sagen können

Die Gründe, warum es schwer fällt, nein zu sagen, sind zahlreich; die Angst, abgelehnt zu werden, für nicht (ausreichend) leistungsfähig gehalten zu werden, Sorge vor Sanktionen der Vorgesetzten, vor Informationsdefiziten, oder auch das Unvermögen, die eigenen Bedürfnisse zu zeigen und zu ihnen zu stehen, etc.

Hilfreiche Überlegungen:

- Erforschen Sie, welche Motive hinter Ihrem Verhalten stehen
- Verschaffen Sie sich Zeit und Überblick, um nachdenken zu können: Will/kann ich zu etwas ja oder nein sagen?
- Fragen Sie nach, bis wann spätestens, was genau umfasst die Anfrage
- Bieten Sie eine Alternative an, ein anderer Termin, nicht alles, aber gerne „das“, eine andere Person
- Fragen Sie nach einer Gegenleistung
- Ein Nein vorankündigen
- Sagen Sie freundlich nein und betonen Sie das Nein zur Sache und nicht zur Person
- Überlegen Sie, was die Folgen des Nein-sagens sein könnten – meist passiert weniger, als befürchtet
- Üben Sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit Formulierungen

Stress – Ursprung, Effekt, Maßnahmen

Wenn jemand sagt „Heute hatte ich ganz schön Stress.“, dann meint die Person: „Ich habe mich heute zeitweise überfordert bzw. unter Druck gefühlt und brauche Ruhe, um wieder in einen entspannten Zustand zu kommen.“

Im Grunde genommen ist eine Stressreaktion, die jemand erlebt, eine ganz natürliche Anpassungsreaktion des Organismus auf veränderte Anforderungen seiner Umwelt.

Diese Anpassungsreaktionen sind universell, kulturunabhängig und erfolgen automatisch und das ist wiederum überlebensnotwendig.

Stress, was ist das eigentlich?

Stress meint also die physischen und psychischen Reaktionen auf verschiedene Belastungen.

Was als Belastung erlebt wird, ist subjektiv. Was eine Person zu einer Stressreaktion, wird von einer anderen Person nicht einmal als Belastung wahrgenommen.

Es gibt Auslöser, die bei fast jedem Menschen eine Stressreaktion erzeugen, wie z.B. ein Auto, das auf jemanden zurast. Die automatische Stressreaktion ermöglicht es, dem Auto blitzschnell auszuweichen, indem sie dem Organismus in Sekundenbruchteilen die notwendige Energie zur Verfügung stellt.

Stress ist nicht gleich Stress. Der gebürtige österreich-ungarische Mediziner, Biochemiker, Hormonforscher und Begründer der Stressforschung Prof. Dr. Hans Selye, unterschied erstmals zwischen Eustress (die angenehm empfundene Aktivierung) und Distress (die unangenehm empfundene Belastung).

Eustress bedeutet eine kurzfristige physiologische Anpassungsreaktion an alltägliche Anforderungen, die geistig und körperlich anregend sind und leistungssteigernd wirken, z.B. den Bus rechtzeitig zu erwischen – die Anpassungsreaktion des Körpers ermöglicht den Kurz sprint, um den Bus zu erreichen. Die körpereigenen Anpassungsreaktionen befähigen den Organismus, die momentane Herausforderung, den Stressor zu bewältigen. Dieser Vorgang wird als überaus positiv erlebt und bewertet.

Distress ist das, was wir im Alltag als „Stress“ bezeichnen, den negativ empfundenen Stress, wenn sich der Organismus in ständiger Alarmbereitschaft befindet, wenn die Aktivitäten und die damit verbundenen Umstände als Belastung empfunden werden.

Das entscheidende Moment ist die Interpretation, dass wir etwas als unangenehm empfinden oder annehmen, einer Gefahrensituation ausgesetzt zu sein. Bedeutsam dabei sind meist vergangene Erfahrungen.

Ob eine Situation als „gefährlich“ empfunden wird, hängt zusätzlich davon ab, wieweit sie für den einzelnen von Bedeutung ist. Wer für einen Routineeingriff ins Krankenhaus muss, wird die Gefahr anders einschätzen als im Fall einer lebensnotwendigen Operation.

Ein weiterer Faktor ist die Kontrollierbarkeit. Wer überzeugt ist, ein bedrohliches Ereignis leichter kontrollieren zu können, bei dem wird der Stress wesentlich geringer ausfallen.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Sind die Voraussetzungen Bedeutsamkeit der Gefahr und unzureichende Kontrolle der Gefahr gegeben und lautet die Interpretation „Gefahr im Verzug“, so kommt automatisch ein Notfallprogramm des Organismus in Gang.

Stresssymptome

Aus der Nebenniere gelangen Stresshormone, die den Körper in Alarmbereitschaft versetzen, in die Blutbahn. Adrenalin, das so genannte „Fluchthormon“, mobilisiert die Zucker- und Fettreserven des Körpers. Die daraus bezogene Energie wird in erster Linie dem Muskelapparat zur Verfügung gestellt.

Der Körper ist auf Kampf oder Flucht eingestellt. Das Großhirn wird auf Minimalfunktion heruntergefahren. Der Informationsfluss von Nervenzelle zu Nervenzelle wird gebremst, was wir subjektiv als „Denk-Blockade“ bemerken. Zu den körperlichen und psychischen Begleiterscheinungen von Stress zählen u.a. schnellerer und stärkerer Herzschlag, veränderte Atmung, Kopfschmerzen, hoher Puls, Verdauungsprobleme, erhöhte Schweißsekretion, Übelkeit, Verspannungen (Nacken, Rücken), Zittern, trockener Mund, Reizbarkeit, Schlaflosigkeit, Gedankenblockade, Nervosität, Unruhe, Ängstlichkeit etc.

In einem solchen angespannten Alarmzustand ist es kaum möglich, einen klaren Gedanken zu fassen. Denken, Fühlen und Handeln sind durch den „Hormoncocktail“ förmlich vergiftet. Statt zu agieren, wird nur mehr reagiert.

Der beschriebene Mechanismus dient der Selbsterhaltung, dem nackten Überleben in freier Wildbahn. Entscheidungen müssen blitzschnell getroffen werden. Ein langwieriges Abwägen der Handlungsalternativen im Sinne von „Soll ich vor dem Säbelzahn tiger davon laufen, ihn angreifen oder mit ihm diskutieren“ wäre hier nicht zielführend.

Doch die Umweltbedingungen haben sich drastisch geändert und es besteht kaum Möglichkeit, die ausgeschütteten Stresshormone abzubauen, indem wir kämpfen oder flüchten.

Stressreaktion

Wird der Körper in einer erhöhte Alarm- und Handlungsbereitschaft versetzt, folgt automatisch die Stressreaktion. Diese beinhaltet Veränderungen auf physiologischer, verhaltensbezogener, emotionaler und kognitiver Ebene.

Das folgende Beispiel zeigt die vier Dimensionen der Stressreaktion:

Ein:e Mitarbeiter:in wird unerwartet in das Büro des:der Vorgesetzten gerufen. Näheres wird ihm:ihr nicht mitgeteilt.

Reaktion des Gefühls:

Je nach Stimmung und Persönlichkeit überkommen den:die Mitarbeiter:in Gefühle von Unsicherheit, Ängstlichkeit, Ärger etc. Möglicherweise stellt sich bei ihm:ihr schon jetzt das Gefühl ein, ungerecht behandelt zu werden. Die Aufregung behindert bereits das klare, analytische Denken.

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Reaktion des Verstandes:

Der:die Mitarbeiter:in forscht nach dem Gesprächsgrund. Verschiedene Gedanken gehen ihm:ihr durch den Kopf. Der innere Dialog redet intensiv mit. Er:sie geht die letzten Tage im Kopf durch und versucht so, auf einen vermuteten Fehler oder Anlass zu kommen.

Da er:sie annimmt, dass es sich bei dem Gespräch in irgendeiner Form um Kritik handelt, überlegt er:sie sich bereits Gegenstrategien.

Reaktion des Körpers:

Verschiedene Zustände können gleichzeitig oder hintereinander auftreten: Schweißausbrüche, Herzklopfen, Magenbeschwerden, zitternde Hände oder Beine, Engegefühl in der Brust, Kloß im Hals, stockende Sprache etc.

Reaktion durch Verhalten:

Das Spektrum des Verhaltens ist stark von der Persönlichkeit abhängig und reicht von (hektischer) Aktivität bis zu (hilfloser oder trotziger) Passivität. Das Sammeln von Unterlagen, Vorbereiten von Entgegnungen oder andere Tätigkeiten lenkt von der „Bedrohung“ ab.

Stress macht sich also in vier Dimensionen bemerkbar:

- Gedanken
- Gefühle
- Körper
- Verhalten

Maßnahmen zur Stressregulation werden daher an Veränderungen der Gefühle, Gedanken und Handlungen gekoppelt sowie an Körpervorgänge, auf die man Einfluss nehmen kann, wie z.B. die Atmung. Für die Gesundheit ist das Abarbeiten der überschüssigen Energie wichtig.

Stress wahrnehmen und regulieren

Die wichtigste Fähigkeit, um etwas gegen Stress tun zu können, besteht darin die eigene Überforderung und die damit auftretende Stressreaktion als solche überhaupt wahrzunehmen. Eine Stressreaktion geht immer mit einer ganz spezifischen Körperempfindung einher. Diese Körperempfindungen lügen nicht – sie sind ein untrügliches Zeichen dafür, ob wir uns einer Situation gewachsen sehen und uns wohl fühlen oder ob wir unter Belastung stehen.

Je eher Stress wir wahrnehmen, desto eher können wir ihn regulieren. Es ist wichtig, dass wir körperlich erkennen, wann wir unter Stress stehen, um umgehend Gegenmaßnahmen einzuleiten, wie z.B. eine bequemere Sitzhaltung einzunehmen, einige tiefe Atemzüge zu machen, aufstehen und den Körper lockern oder einfach mal aussprechen, wie es uns geht, (auch wenn niemand im Raum ist).

ERFOLGREICHE ARBEIT IM TEAM

Regulierungstechniken:

- Embodiment „so tun als ob“
Kurz gesagt: Haltung macht Stimmung. Die Fähigkeit seinen Körper ganz bewusst zur Regulation des psychischen Wohlbefindens einzusetzen, kann helfen, die eigene Stimmung für wichtige Situationen vorzubereiten. Es geht um bewusste Körperhaltungen, die dem Geist, Stärke, Stabilität und Ruhe vermitteln.
- Atemübungen
Eine kurze, flache Atmung ist eine typische Stressreaktion. Gleichzeitig können wir in die Atmung als eines der wenigen körperlichen Systeme sofort bewusst eingreifen und mit Hilfe von einfachen Atemübungen sehr effektiv das Nervensystem beruhigen. Unabhängig von der angewandten Technik, sollte die Ausatmung (sie aktiviert den für die Entspannung zuständigen Parasympathikus) immer länger als die Einatmung (sie aktiviert, den für die Aktivierung zuständigen Sympathikus) sein.
- Achtsamkeitsübungen
Achtsamkeit meint die absichtlich gerichtete Aufmerksamkeit auf den Körper, die Gefühle, die Gedanken und auf die Dinge, die Inhalt unserer Gedanken sind. Achtsamkeit ist die Fähigkeit im jeweiligen Moment wahrzunehmen, was in uns und um uns herum ist, ohne sofortige Bewertung. Das ist nicht immer einfach, weil der Geist andere Pläne hat. Er will lieber einen Ausflug in die Vergangenheit machen, oder die Zukunft vorhersagen. Wenn es uns aber gelingt, im gegenwärtigen Moment zu sein, dann beobachten wir z.B. unsere Gefühle und können so bemerken, ob wir gerade fröhlich oder frustriert sind, gelangweilt oder gestresst. Wir erkennen so unerwünschten Handlungsimpulse. Wenn die Hand automatisch zum Kuchen greift, obwohl wir uns gesünder ernähren wollten. Wir beobachten so unsere Gedanken aus einer höheren Perspektive und bemerken z.B. dass wir uns Sorgen machen, oder dass wir uns ärgern. Achtsamkeit lehrt uns Abstand. Wenn wir frustriert sind, nehmen wir das wahr, ohne das sofort zu bewerten. Also ohne uns zu sagen, dass das jetzt schlecht ist und wir uns anders fühlen sollten. Indem wir uns mit unseren Gedanken, Gefühlen oder Körperempfindungen nicht identifizieren, sondern von außen beobachten können wir uns leichter davon trennen. Achtsamkeit wird so zu einem Schlüssel zur Stressregulierung, weil Stress stark mit Bewertung zusammenhängt. Je besser es gelingt, im jeweiligen Moment wahrzunehmen, was in uns selbst und im Außen passiert, umso eher können wir wahrnehmen, was wir brauchen, um unangenehme Situationen zu bewältigen. Normalerweise gehen wir eher unachtsam durch den Tag. Wir spulen unsere Gewohnheiten und altgedienten Denk- und Handlungsmuster automatisch ab. Durch das Praktizieren von Achtsamkeit spüren wir unsere Bedürfnisse frühzeitig und können eher für ihre Befriedigung sorgen. Es ist wie ein Hintergrundprogramm, das immer mitläuft und uns darüber informiert, wie es gerade in uns aussieht.

Literaturliste

- Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen, Rowohlt 2002
- Birkenbihl, Vera.: Kommunikationstraining: Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten, mvg Verlag 2013
- Göhrs, Manfred, Nowak, Claus: Das konstruktive Gespräch; Limmer 2014
- LeMar, Bernd: Kommunikative Kompetenz, Springer 2001
- Mitschka, Ruth: Sich auseinandersetzen – Miteinander Reden; Veritas 2000
- Patrzek, Andreas: Wer das Sagen hat, sollte reden können, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung 2008
- Satir, Virginia: Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz, Jungfermann 1994
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1, Rowohlt 2008
- Stollreiter, Marc et.al: Stress-Management, Das WAAGE-Programm: Mehr Erfolg mit weniger Stress, BELTZ 2000
- Storch, Maja et.al.: Embodiment, Huber 2007
- Wagner-Link, Angelika: Verhaltenstraining zur Stressbewältigung, Klett-Cotta 2010
- Watzlawick, Paul; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Hogrefe AG 2000