

## Setzen Sie neue Potenziale frei

### Richtig kommunizieren

# So machen Sie jeden Controller zu Ihrem Partner

### Praxis-Fall

Karl Schneider weiß, in wenigen Wochen wird der Controller wieder die Zahlen seines Bereichs genau unter die Lupe nehmen. Erinnert er sich an das vergangene Jahr, steigt in ihm jetzt noch die Wut hoch: „Den interessieren nur die Zahlen. Was wir im Team so alles unternommen haben, um unsere Kunden zufrieden zu stellen, das ist ihm egal.“

In vielen Unternehmen steht in wenigen Wochen die Budgetplanung an. Manchen von Ihnen bereitet dies unter Umständen bereits seit geraumer Zeit Kopfschmerzen – insbesondere, wenn die aktuellen Zahlen wieder nicht den Erwartungen Ihrer Geschäftsführung entsprechen werden.

Mit den folgenden Tipps wird aus dem „lästigen Übel Controlling“ eine hilfreiche Partnerschaft.

#### 1. Tipp: Erkennen Sie den Wert des Controllings

Als Führungskraft und Entscheidungsträger stehen Sie in der Verantwortung. Das Controlling ist lediglich ein umfassendes Steu-

rungs- und Koordinationskonzept zu Ihrer Unterstützung. Ihr Controller nimmt also eine Beraterfunktion ein, das heißt er ...

- unterstützt und berät Sie bei der Zielfindung,
- begleitet und überwacht die Zielerreichung und damit auch die Wirtschaftlichkeit Ihrer Aufgaben- und Projektfelder.

Dafür kann er ...

- Ihnen zuverlässige Dateninhalte und -quellen zusammenstellen,
- Ihnen ein übersichtliches, gut verständliches Reporting liefern,
- termingerecht an Sie und andere sowie die Geschäftsführung berichten und
- zeitnah Sie über Abweichungen informieren.

### ! Wichtiger Hinweis

Controlling ist ein Steuerungsinstrument und kein Kontrollinstrument! Aufgrund der fehlerhaften Übersetzung aus dem Englischen mit „Kontrolle“ wird der Controller oft als „Kontrolleur“ gesehen und nicht als Fachmann für die Steuerung von Unternehmensprozessen.

Fortsetzung auf Seite 2 >>

### Aus dem Inhalt

#### Innovativ Führen

Arbeiten Sie mit pragmatischen Hilfsmitteln ..... 4

#### Einfach Sicher Motivieren

Lassen Sie sich nicht auf Bürospielchen ein (Teil 3) ..... 6

#### Effektives Selbstmanagement

Nutzen Sie die Erkenntnisse der Gehirnforschung ..... 8

Kontakt und Internet-Archiv:  
[www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de)  
Alle Checklisten und Informationen!

Ihre Zugangsdaten:  
Benutzername: **coaching**  
Passwort August 2008: **erfahrung**



## Steigern Sie Ihr Denkvermögen

*Liebe Führungskollegen,*

überspielen Sie in Ihrem Berufsalltag Ihre wahren Gefühle? Falls ja, dann leisten Sie harte „Emotionsarbeit“, denn dies kostet Sie Energie, die Ihnen an anderer Stelle fehlt. Dies sind jüngste Ergebnisse der Gehirnforschung.

Diese Wissenschaft hat in den vergangenen Jahren aber noch weitere Geheimnisse gelüftet: So müssen Sie nicht regelmäßig stundenlang Kreuzworträtsel lösen, um Ihre Gedächtnisleistung zu verbessern. Einen effizienteren Weg zeigen wir Ihnen auf Seite 8.

Viel Spaß bei den Übungen wünscht Ihnen

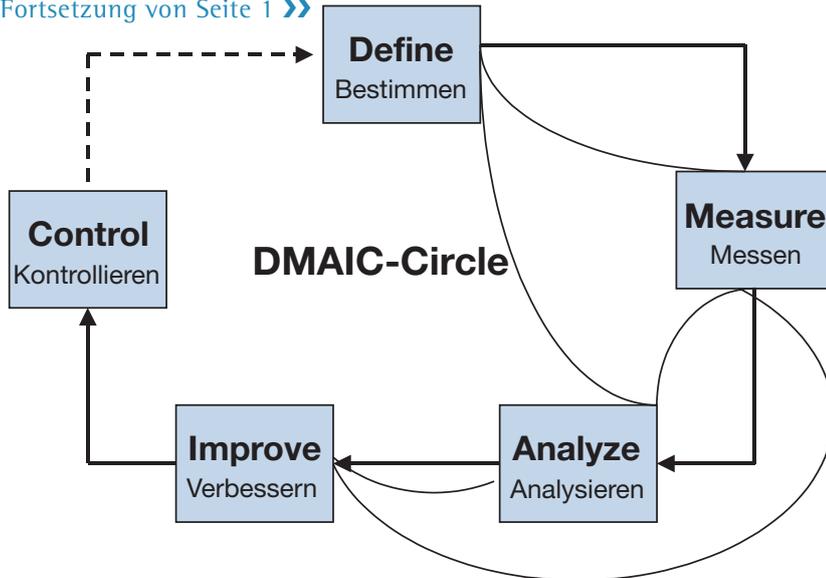
*Dr. P. Hamilton*

Dr. Patrick Hamilton  
Herausgeber „Coaching“

Dr. Patrick Hamilton ist unter anderem als Coach bei Lufthansa Systems in Frankfurt tätig. Er berät dort Führungskräfte beim Aufbau starker Teams und begleitet die Einarbeitung von Mitarbeitern in neue Arbeitsmethoden und Technologien.

## Richtig kommunizieren

Fortsetzung von Seite 1 >>



Sehen Sie also zukünftig die Zusammenarbeit mit Ihrem Controller als einen hilfreichen Qualitätsmanagement-Regelkreis:

- D = Define (Bestimmen)
- M = Measure (Messen)
- A = Analyze (Analysieren)
- I = Improve (Verbessern)
- C = Control (Kontrollieren)

### 2. Tipp: Kommunizieren Sie einfach – aber effektiv

So gut Sie auch Ihre Zahlen begründen oder verteidigen mögen – es wirkt sich unbewusst auf Ihr Gespräch aus, wenn Sie Ihren Controller als ein „notwendiges Übel“ ansehen.

Halten Sie sich daher an folgende Kommunikationsregeln:

- **Respektieren:** Ihre Sichtweise ist Ihre Perspektive – Ihr Gegenüber hat womöglich eine andere Sichtweise. Trennen Sie daher klar zwischen der Person Ihres Gegenübers und seiner Handlung.
- **Zuhören:** Achten Sie genau darauf, welche Informationen Ihr Controller für seine Arbeit benötigt.
- **Verstehen:** Lassen Sie sich die Controllingberichte so aufbereiten, dass Sie damit problemlos arbeiten können.
- **Wertschätzen:** Das Verhalten der Person beurteilen – nicht die Persönlichkeit.

Orientieren Sie sich für Ihr Gespräch am besten am Kürbis-Prinzip:

### Das Kürbis-Prinzip

- K = Kontakt** – Nehmen Sie diesen richtig auf.
- Ü = Überzeugen** – Setzen Sie Ihre Persönlichkeit ein.
- R = Respekt** – Zeigen Sie Wertschätzung und versuchen Sie eine win-win-Situation für Sie beide zu erzielen.
- B = Beobachten** – Beurteilen Sie das Gespräch aus der Beobachterrolle.
- I = Information** – Reden Sie Klartext.
- S = Stimme** – Sprechen Sie mit klarer und überzeugender Stimme.

### 3. Tipp: Gehen Sie gut vorbereitet in das Gespräch

Je reibungsloser sich die Zusammenarbeit mit Ihrem Controller gestaltet, desto mehr Unterstützung werden Sie erhalten. Daher:

- Versuchen Sie das Wesentliche Ihres Gesprächs zu erkennen und darauf Ihren Fokus zu setzen.
- Kommunizieren Sie klar die Ist- und Soll-Abweichungen – und hoffen Sie nicht auf ein Wunder, dass diese unentdeckt bleiben.
- Gehen Sie in das Gespräch mit einem Projektplan, in dem Sie Ihre anvisierten Maßnahmen sowie Einzelschritte definiert haben.
- Bitten Sie Ihren Controller deren Realisierbarkeit sowie später deren Umsetzung **regelmäßig** zu überwachen.

### Schnell-Check: So prüfen Sie die Qualität Ihres Controllings

	Okay
Die Daten sind aktuell und durchgängig, d.h. es gibt keine Lücken in der Dokumentation.	✓
Es gibt keine „Zahlen-Friedhöfe“.	✓
Eine gute Lesbarkeit ist gegeben.	✓
Es fehlt nicht an Aussagekraft.	✓
Es wurde nichts Wesentliches ausgelassen oder übersehen.	✓
Alles ist gut nachvollziehbar.	✓
Alle Daten sind steuerungsrelevant.	✓

Je offener Sie mit Ihrem Controller zusammenarbeiten und Sie dessen beratende Unterstützung nutzen, desto leichter fällt es Ihnen in kritischen Situationen effizient zu agieren, Ihre Ergebnisse vor Ihrer Geschäftsführung zu präsentieren und schlechte Nachrichten zu überbringen.

### 4. Tipp: Lösen Sie Konflikte sachlich

Auch wenn Sie emotional erregt sind – bleiben Sie ruhig, klar, sachorientiert und positiv:

- Versuchen Sie den Konflikt aus der Position eines Dritten zu betrachten.
- Bemühen Sie sich, gemeinsame Positionen herauszuarbeiten, einen Konsens zu bilden und sich so schrittweise an den Konflikt heranzuarbeiten.

Die Autor: Walter Wilking ist seit 1999 Unternehmensberater mit Schwerpunkt auf IT-gestütztes Corporate Performance & Compliance Management und Interim-Manager.



Aus meiner Führungspraxis - für ihre Karriere

## So sind Sie stets ein guter Chef

Haben Sie sich schon einmal gefragt, ob Sie ein guter Chef oder Leiter sind? Und wenn ja, welches sind die Kriterien, an denen Sie dies fest machen? Immerhin ist es kein Geheimnis: Ihr persönlicher Führungsstil wird maßgeblichen Einfluss darauf haben, wie gut und leistungsfähig Ihr Team ist.

Ich lade Sie heute dazu ein, klare und konkrete Vorstellungen zu entwickeln, was Sie zu einem guten Chef macht. Wenn Sie dann noch **mutig genug** sind, Ihr eigenes Handeln selbstkritisch zu bewerten, leisten Sie einen entscheidenden Beitrag dazu, dass Ihre Mitarbeiter bessere Arbeit erzielen und zufriedener sind.

### Checken Sie sich selbst

Nehmen Sie sich einmal die Zeit, um in Ruhe über folgende Punkte nachzudenken:

1. Schreiben Sie sich zunächst Ihre **persönlichen Erwartungen** an Ihre Mitarbeiter auf (z. B. Loyalität Ihnen gegenüber, Pünktlichkeit, Einhaltung von Abmachungen).

2. Vermerken Sie anschließend, was Ihrer Meinung nach einen **guten Chef ausmacht**. Auch hier als Anregung ein paar Beispiele: Er muss ...

- sich um möglichst optimale Arbeitsbedingungen kümmern,
- die Aufgaben in geeigneter Weise vergeben,
- die Mitarbeiter motivieren.

Wenn Sie Ihre eigene Sicht aufgeschrieben haben, dann versetzen Sie sich in die Lage von 2 oder 3 Ihrer Mitarbeiter und fragen Sie sich: „Würde dieser konkrete Mitarbeiter jetzt gefragt werden, welche Erwartungen an einen guten Chef würde dieser noch hinzufügen.“ Sollten Sie auf neue Punkte stoßen, ergänzen Sie Ihre Liste damit.

### Auswertung:

Sobald Sie diese Zusammenstellung beendet haben, beginnen Sie jede Aussage danach zu bewerten, wie gut Sie sich selbst in dem betreffenden Punkt sehen. Geben Sie sich dazu zwischen 0 und 10 Punkten:

- 0 steht dabei für „Ich erfülle es gar nicht“.
- 10 bedeutet „Ich erfülle es vollständig“

Anhand dieser Bewertungsübersicht wird rasch deutlich, wo Ihre starken und wo Ihre schwächeren Seiten liegen.

### Starten Sie Ihr Projekt „Besser werden“

Betrachten Sie nun all die Bereiche genauer, bei denen Sie sich nicht die volle Punktzahl gegeben haben.

### Mein Rat

Versuchen Sie möglichst konkrete Beispiele aus Ihrem Berufsalltag hierfür zu finden. Sie schaffen sich so eine bessere Analysebasis.

Beantworten Sie sich nun - am besten schriftlich - die folgenden Fragen.

- Was müsste sich ändern, damit ich mich selbst um einen Punkt besser bewerte?
- Welche Maßnahmen sind notwendig, um dies zu erreichen?
- Welche realistischen Schritte kann ich gehen, um diese Wirklichkeit werden zu lassen?
- Was würde die Umsetzung dieser Schritte bei meinen Mitarbeitern bewirken?

Wählen Sie anschließend 3 Ihrer **Schwachpunkte** aus und gehen Sie diese konkret an. Überlegen Sie sich hierfür nicht nur Ihre strategische Vorgehensweise („In den kommenden Tagen werde ich bewusst darauf achten, dass ich ...“), sondern auch wie Sie bewerten können, ob Sie das

Ziel erreicht haben („Nach 2 Wochen werde ich prüfen, ob ...“).

### Bleiben Sie sich gegenüber fair

Aufmerksam, bewusst und selbstkritisch zu sein sowie regelmäßig über sich selbst nachzudenken, ist keinesfalls nur ein Instrument, um die eigenen Unsicherheiten, Schwächen und Defizite aufzudecken und sich nur darauf zu fokussieren. Nutzen Sie diese Art **regelmäßiger Selbstreflexion** vielmehr auch dazu, um sich Ihre Stärken und positiven Seiten bewusst zu machen.

*Dr. P. Hamilton*



### Internet Tipp

Benötigen Sie praktische und zeitsparende Arbeitshilfen und Checklisten? Dann schauen Sie gleich mal auf [www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de). Unter *Downloads* finden Sie eine große Auswahl! Der Zugang ist exklusiv für Abonnenten – die Zugangsdaten finden Sie auf Seite 1.

### IMPRESSUM

Coaching – So erreichen Sie sicher das Beste – für sich und für Ihr Team  
 GWI Gesellschaft für Wirtschafts-information GmbH & Co. OHG,  
 Steinheilstraße 4, 85737 Ismaning  
 Tel.: 0 89 23 11 03-0  
 Internet: [www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de)  
 Abonentenservice: [service@gwi.de](mailto:service@gwi.de)  
 Geschäftsführer: Werner Pehland, Dr. Heinz Weinheimer  
 Herausgeber: Dr. Patrick Hamilton  
 Chefredaktion: Dr. Jutta Gröschl (V.i.S.d.P.)  
 Redaktion: Renomierte Fachautoren  
 Objektivleitung: Claudia Ferringo  
 Satz: Medien-Print and More, Mayschoß  
 Alle Angaben in „Coaching“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.  
 Erscheinungsweise: monatlich  
 ISSN 1861-6941

## Innovativ Führen

# Machen Sie es sich einfacher – Arbeiten Sie mit pragmatischen Hilfsmitteln

Leader sind ganz normale Menschen – und vereinigen nicht automatisch Eigenschaften wie ...

- gerecht,
  - beherrscht,
  - kritikfähig,
  - entscheidungsstark,
  - selbstbewusst,
  - mutig,
  - ehrlich,
  - belastbar,
  - positiv,
  - fleißig,
  - unbeirrbar,
  - willensstark und
  - analytisch
- ... in ihrer Person.

Die Erfahrung lehrt zudem, dass eine zu starke Orientierung an der Führungspersönlichkeit oftmals eher hinderlich als hilfreich ist: So kann es für Ihre Vorgesetzten und Mitarbeiter sehr viel einfacher sein, wenn Sie einen **pragmatischen Führungsstil** mit klaren Strukturen und Abläufen pflegen - vorausgesetzt, Sie nutzen folgende Hilfsmittel:

- Lob
- Probleme anders definieren
- Kritik
- ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen
- Budgetplanung

Diese Hilfsmittel fördern nämlich bei konsequentem Einsatz ...

- die Entstehung eines einheitlichen, überzeugenden Führungssystems,
- sie reduzieren mögliche Missverständnisse und
- sorgen für ein produktives Betriebsklima.

Mit einer so ausgearbeiteten praxisnahen Struktur wächst das Gefühl,

dass alle an einem Strang ziehen. Außerdem verstehen Ihre Mitarbeiter, was warum und wie getan werden muss – was letztlich auch für all diejenigen hilfreich ist, die neu in Ihren Bereich kommen.

## Loben Sie angemessen

Eine gute Führungskraft (Leader) nimmt seine Mitarbeiter genau wahr. Dieses wichtige **Interesse** am Menschen lässt ihn genau erkennen, ...

- welche Verhaltensweisen er verstärken und
- welchen er entgegenwirken muss.

Zur Verstärkung ist ein Lob das Mittel der Wahl, weil es zum einen ein Feedback gibt und zum anderen Selbstvertrauen aufbaut.

## ! Wichtiger Hinweis

Es wird oft diskutiert, ob es richtig ist, sehr häufig zu loben – oder eher selten. Mit Sicherheit hängt dies vor allem von Ihrer individuellen Persönlichkeit ab – auch wenn die meisten Führungskräfte eher zu wenig als zu viel loben. Ausschlaggebend ist jedoch, dass Ihr Lob unmissverständlich ist und so aufgefasst wird, wie es gemeint ist. Übrigens, je anerkannter der Lobende bzw. je höher gestellt seine Person ist, desto wirkungsvoller kommt Ihr Lob an.

## Definieren Sie Probleme um

Behalten Sie prinzipiell im Hinterkopf: Die Qualität Ihrer Fragen beweist Ihre **Führungsqualität**.

- Stellen Sie daher immer **durchdachte Fragen**, wenn Sie sich über den aktuellen Projektstand informieren wollen. Sie entwickeln dadurch zugleich einen Instinkt, wann und wie Sie eingreifen müssen.
- Sind Sie mit der Arbeit Ihres Mitarbeiters nicht zufrieden, dann definieren Sie das Problem

um: Formulieren Sie die Aufgabenbeschreibung (s. u.) **präziser** oder weisen Sie Ihrem Mitarbeiter eine neue Aufgabe zu. Beides hilft dabei, das Selbstbewusstsein Ihres Mitarbeiters zu erhalten.

## Mein Rat

**Nutzen Sie immer das persönliche Gespräch. Geben Sie Ihren Mitarbeitern dabei das Gefühl, wertvoll zu sein. Sie verstärken so erheblich deren Engagement und Leistung.**

## Kritisieren Sie richtig

Nutzen Sie Kritikgespräche niemals, ...

- um eigenen Frust abzubauen oder
- zur Machtdemonstration.

Ein solches Gespräch darf nur einem Ziel dienen: Das Verhalten eines Mitarbeiters zu **verändern**. Dabei können Sie davon ausgehen, dass faire Kritik besser ankommt als überhaupt kein Feedback – vorausgesetzt, Sie beachten folgende Regeln.

## Beschreiben Sie eine Aufgabe ergebnisorientiert

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter so klare Ziele im Kopf haben, dass sie meistens auf „Autopilot“ schalten können. Der Grund: Wer nicht genau weiß, was von ihm erwartet wird, der tut eben das, was er meint tun zu müssen.

## Definieren Sie die Stärken:

Nehmen Sie als Ausgangspunkt für Ihre Überlegungen zur Ergebnisorientierung die **Stärken** jedes einzelnen Mitarbeiters. Dabei gilt:

- Lieber 80 % sofort realisieren als 100 % nie.
- Zu großer Perfektionismus lähmt nur.

## Innovativ Führen

### Mit den folgenden 11 Regeln kritisieren Sie richtig

1. Bemühen Sie sich, Ihre Mitarbeiter auf eine Weise zu kritisieren, dass diese Sie respektieren, Ihnen dankbar für die Kritik sind und außerdem ihr Verhalten ändern wollen und werden.
2. Beziehen Sie sich bei Ihrer Kritik nur auf Ihnen konkret bekannte Beispiele.
3. Prüfen Sie, ob Sie jemanden „auf dem Kieker haben“. Eventuell ist Ihre Wahrnehmung dann verzerrt.
4. Stellen Sie niemals die Person selbst infrage. Es gibt einen Unterschied zwischen der Person und ihrer Handlung.
5. Geben Sie dem Mitarbeiter eine Chance, sein Vorgehen selbst zu kritisieren.
6. Überlegen Sie vor Ihrem Kritikgespräch, wann Sie den betreffenden Mitarbeiter zum letzten Mal gelobt haben.
7. Kritisieren Sie immer persönlich und nur unter 4 Augen sowie möglichst nicht über das Telefon.
8. Berücksichtigen Sie, dass Sie selbst nicht perfekt sind.
9. Benennen Sie klar Ihre Position („Ich mag es nicht ...“).
10. Leiten Sie jedes Kritikgespräch immer auch in einen positiven Bereich zurück. Mit anderen Worten: Wenn Sie jemanden „zerlegen“, sollten Sie ihn auch sofort wieder „zusammensetzen“.
11. Lernen Sie nicht nur, besser zu kritisieren, sondern auch weniger zu kritisieren.

### Mein Rat

Machen Sie sich klar, dass die ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung nie vollkommen abgeschlossen sein wird, da sich in der heutigen

Zeit die Tätigkeitsfelder permanent verändern. Idealerweise wird sie ein Teil des Alltags: Sie ist ständig in der Diskussion und wird fortlaufend korrigiert.

### Planen Sie gezielt Ihr Budget

Führung bedeutet Einfluss nehmen. Wenn Sie jedoch die entscheidenden Zahlen nicht kennen, können Sie auch keine Verantwortung übernehmen.

### Praxis-Fall

In vielen Unternehmen ist die Situation wie folgt: Jede Abteilung spricht eine Art „Fremdsprache“: Die Produktion beispielsweise versteht sich nur mäßig mit dem Vertrieb. Dieser hat wiederum eine andere Sprache als die Verwaltung. Es gibt nur eine Sprache, die alle vereint: die Sprache des Geldes.

Sind Sie eine höher gestellte Führungskraft, müssen Sie mit Ihren Abteilungsleitern ...

- den Rahmen für Budgetvorschläge definieren,
- die einzelnen Abteilungsbudgets koordinieren und
- eventuelle Konflikte zwischen den Abteilungen ausräumen.

Als Abteilungsleiter müssen Sie hingehen ...

- die Beteiligten in die Planungs- und Entscheidungsprozesse integrieren,
- die Umsetzung planen und
- Ihre Mitarbeiter zur Zielerreichung verpflichten.

Planen Sie also Ihr Budget, indem Sie ...

- den Ist-Zustand analysieren, also eine Bestandsaufnahme machen, und
- den Soll-Zustand bewerten, der ein klares Bild für die Zukunft entwirft.

Der Weg zum Ziel wird dabei durch Zwischenziele gegliedert.

### Schnell-Check für die Erstellung Ihres Budgetplans

	Okay
Als Basis: Unterlagen über frühere Erfahrungen und Leistungen	✓
Informationen von Leuten, die Ahnung haben (Fachwissen)	✓
Informationen zur • allgemeinen Geschäftslage	✓
• zur Preisentwicklung	✓
• zu Konkurrenzprodukten	✓
• zu anderen Einflussgrößen	✓
• aktuelle Marktprognosen	✓

### Mein Rat

Ein ungenauer Budgetplan ist besser als gar kein Budgetplan. Auch hier gilt: Zu große Perfektion kann lähmen. Ein Budget ist ein Diener und nur sehr bedingt ein Herr. Und: Wer nicht budgetiert, lädt zu Unselbstständigkeit, Missbrauch und Korruption ein.

### Wichtiger Hinweis

Lernen Sie in der kommenden Ausgabe von „Coaching“ die 5 Prinzipien kennen, auf denen Simple Leadership beruht.

### Literaturtippt

Mehr zum bewährten Führungssystem von Boris Grundl und Bodo Schäfer finden Sie im Buch „Leading Simple – Führen kann so einfach sein“, erschienen im Gabal Verlag, Offenbach.



Der Autor: Boris Grundl berät namhafte Kunden wie Deutsche Bank, Daimler, SAP, IBM oder Novartis. Seine Berufung ist es, anderen Menschen zu Wachstum, Kraft und Größe zu verhelfen.



## Einfach Sicher Motivieren

## Bürospielchen? So agieren Sie am besten (Teil 3)

Vielleicht gehören auch Sie zu den Führungskräften, die denken: „Wenn wir nicht diese endlosen, zu nichts führenden Diskussionen hätten, kämen wir mit unserer Arbeit bedeutend besser voran“? Oder Sie präsentieren immer wieder Vorschläge – und stoßen damit jedoch nur auf Widerstand.

 Praxis-Fall

Der Filialleiter einer Bank war mit seiner Geduld fast am Ende. Er gab sich große Mühe mit seinen Mitarbeitern und war im Großen und Ganzen damit auch sehr erfolgreich. Aber eine junge Mitarbeiterin, von der er sich zu Anfang sehr viel versprochen hatte, raubte ihm den letzten Nerv. Er hatte sich einen Personalentwicklungsplan für sie überlegt, der ihren besonderen Begabungen gerecht werden sollte. Doch jede Fortbildungsmaßnahme, die er vorschlug, wurde von ihr mit einem „Ja, aber ...“ beantwortet.

Das sogenannte „Ja, aber“-Spiel zählt zu den häufigsten Bürospielchen. Es ist aber nicht nur in Büros beliebt, sondern wird auch im privaten Kontext gern gespielt. Nur dass es im privaten Umfeld meist nicht so gravierende Folgen hat, wenn jemand nach dem dritten oder vierten „Ja, aber...“ schließlich denkt: „Dann rutsch mir doch den Buckel runter!“

## Erkennen Sie die Variationen des „Ja, aber“-Spiels

Neben der im Praxis-Fall dargestellten Weise wird das „Ja, aber“-Spiel auch von Menschen praktiziert, die ...

- damit ihr Wissen zur Schau stellen möchten: Wenn jemand zum Beispiel in Teamsitzungen alle Lösungsvorschläge mit einem Einwand quittiert und dabei betont, dass das Problem „tiefer analysiert“ werden muss, dann spürt jeder, dass sich da jemand

nur selbst darstellen will – und damit den anderen Zeit und Nerven raubt.

- bereits in der Kindheit gelernt haben, dass sie sich auf diese Weise wunderbar ungeliebte Aufgaben und Verantwortung vom Hals halten können („Können Sie diese Aufgabe übernehmen?“ – „Ja, aber ich habe das doch noch nie gemacht!“).

 Praxis-Fall

Der Filialleiter aus unserem Anfangsbeispiel, bat schließlich seine Mitarbeiterin zu einem Gespräch und erklärte ihr ganz freundlich: „Frau X, Sie haben mich überzeugt. All diese Fortbildungsmaßnahmen sind tatsächlich nichts für Sie. Ich werde Sie also aus meinem Budget für Fortbildungen streichen.“ Frau X fiel sichtlich aus allen Wolken und wehrte sich: „Aber das können Sie doch nicht machen! Nur weil bisher einfach das Richtige noch nicht dabei war, können Sie das doch nicht ganz bleiben lassen. Ich will mich doch weiterentwickeln!“ Der Filialleiter blieb jedoch hart: „Nein, nein, Sie haben mir bei so vielen Angeboten schlüssig erklärt, dass das nichts für Sie ist. Ich bin völlig davon überzeugt, dass Sie recht haben.“ Frau X beteuerte ein weiteres Mal, dass sie in Wirklichkeit sehr an Fortbildung interessiert sei, doch er ließ sich nicht erweichen und beendete das Gespräch mit diesem Stand. Er hatte gelernt, dass man einem Spieler nicht zu schnell nachgeben darf, weil man sonst sofort wieder in das alte Fahrwasser gerät. Bereits kurze Zeit später bat seine Mitarbeiterin um ein Gespräch, zu dem sie einen voll ausgearbeiteten Entwicklungsplan mitbrachte.

## Fordern Sie den anderen heraus

Wenn Sie sicher sind, dass ein „Ja, aber“-Spiel mit Ihnen gespielt

wird und unberechtigte Einwände vorgebracht werden, dann verweigern Sie sich konsequent mitzuspielen:

- Unterbreiten Sie beispielsweise Ihrem stets unzufriedenen Chef keine weiteren Vorschläge, sondern fragen Sie ihn, wie er sich die Problemlösung vorstellt.
- Führen Sie für Teamsitzungen die **Brainstorming-Regel** ein: Es wird jeder Vorschlag kommentarlos festgehalten – egal, wie abwegig er zunächst auch erscheinen mag.
- Machen Sie Ihrem Mitarbeiter, der sich drücken will, freundlich aber unerbittlich klar, dass Sie von ihm erwarten, dass er seine Aufgaben wahrnimmt. Dafür wird er schließlich bezahlt.

## Das steht hinter dem „Blöd“-Spiel

Vielleicht kennen Sie den Stoßseufzer „Ist der nun so dumm oder tut der nur so?“, wenn einer Ihrer Mitarbeiter oder Kollegen eine Frage gestellt hat, die bei seiner sonstigen Kompetenz eigentlich unbegreiflich ist. Unter Umständen sind Sie aber dennoch letztlich als Retter eingestiegen?

Der Hauptakteur des „Blöd“-Spiels blendet seine Denkfähigkeit aus – auch wenn die von ihm gewünschte Zuwendung, die er dadurch bekommt, manchmal ziemlich gereizt ausfällt. Oft ist der Grund für das „Blöd“-Spielen, dass diese Menschen so kluge Kinder waren, dass ihre nicht ganz so klugen Eltern damit Schwierigkeiten hatten: Sie ...

- wurden angeraunt für intelligente Fragen, die ihre Eltern überforderten.
- haben gelernt, dass sie besser damit fahren, sich **dumm** zu stellen.
- haben stattdessen Ihre Eltern zeigen lassen, was diese drauf haben.

## Einfach Sicher Motivieren

In ihrer Kindheit war dies folglich eine gute **Strategie**, um Aufmerksamkeit und Zuwendung zu bekommen. Und da diese Strategie vom Kind natürlich völlig unbewusst gelernt wurde, hat sie sich bis ins Berufsleben hinein erhalten – zumal sich auch meistens genug Leute finden, die gern ihre Überlegenheit demonstrieren.

### Polen Sie „Blöd“-Spieler um

„Blöd“-Spieler kosten Sie eine Menge Zeit, die sie mit Sicherheit besser verwenden können. Auf der anderen Seite stecken in „Blöd“-Spielern oft hervorragende Mitarbeiter – vorausgesetzt, Sie bringen sie dazu, ihren **Verstand richtig einzusetzen**.

Letzteres gelingt Ihnen, indem Sie sich **konsequent weigern**, zum wiederholten Mal etwas zu erklären.

Fragen Sie Ihren Mitarbeiter stattdessen:

- „Wie würden Sie dies denn machen?“
- „Wie haben Sie es denn das letzte Mal gemacht?“
- „Wenn Sie jemanden etwas raten müssten, was würde dies sein?“

Sie können mit einem „Blöd“-Spieler auch folgende **Spielregeln vereinbaren**: Jede Frage, mit der er zu Ihnen kommen möchte, soll er ...

- zunächst immer für sich selbst **schriftlich niederlegen**,
- dann dafür mindestens 3 **Antworten formulieren** und
- für sich selbst klären, welche Antwort die richtige sein könnte.

Wenn er danach noch immer eine Frage hat, kann er mitsamt seinem Zettel zu Ihnen kommen. Sie können einigermaßen sicher sein, dass der Mitarbeiter anschließend nur noch mit Fragen zu Ihnen kommt, die er wirklich nicht selbst beantworten kann – und das ist ja in Ordnung.

### Entwaffnen Sie den „Holzbein“-Spieler

Bestimmt kommt Ihnen eine dieser **Aussagen** bekannt vor:

- „Mit Kindern kann man als **Frau keine Karriere** machen“ – darum versucht sie es erst gar nicht.
- „Mit diesem **Produkt** brauche ich gar nicht erst bei den Kunden vorzusprechen“ – daher verzichtet der Mitarbeiter aus dem Vertrieb gleich ganz auf die Neuaquise.
- „Wenn man den **Umgang** mit der neuen **Technologie** nicht in jungen Jahren schon lernt, kommt man da später nicht mehr rein“ – darum wird derjenige auch mit Sicherheit keinen Computerkurs besuchen.

Wer gerne „Holzbein“ spielt, behindert sich selbst mit seiner **eingebildeten Chancenlosigkeit**. Aber er ist leider nicht das einzige Opfer, denn er behindert auch seinen Chef, seine Abteilung, unter Umständen seine gesamte Firma. Was ist dagegen zu tun?

Auf keinen Fall dürfen Sie ...

- gut zureden, sonst versucht Ihr Mitarbeiter/Kollege sein „Holzbein“ mit aller Gewalt zu **verteidigen**.
- den Druck auf den Mitarbeiter erhöhen, denn Sie stoßen mit Sicherheit nur auf **Gegendruck**.

Wenn Sie grundlegend etwas am „Holzbein“-Spiel ändern wollen, müssen Sie es an der **Wurzel** – der Angst vor der Veränderung – **anpacken**:

- Wenn Ihr Mitarbeiter beispielsweise **neue Aufgaben** bewältigen soll, bieten Sie ihm eine gute Einarbeitung an.
- Zeigen Sie ihm immer wieder, wie viel Altes und Bekanntes für gewöhnlich im Neuen steckt, also auf welche **Kenntnisse und Erfahrungen** er zurückgreifen kann.

### Lassen Sie sich nicht zum Richter berufen

Wenn irgendetwas schief gelaufen ist, können Sie häufig sinnlose Schuldzuweisungen/Debatten darüber beobachten, wer wofür verantwortlich war und gegebenenfalls wer dies bezeugen kann.

All das kostet Zeit, Energie und verzögert, was eigentlich wichtig ist – nämlich das Problem zu lösen. Daher: Werden Sie hellhörig, wenn Sie als Führungskraft mit folgenden Fragen konfrontiert werden:

- Wer hat Recht?
- Wer ist schuld?
- Wer ist dafür verantwortlich?
- Wer hat angefangen?

Ganz offenbar sollen Sie dann nämlich in die Richterrolle gedrängt werden. Da das eine sehr undankbare Rolle ist, sollten Sie sie konsequent ablehnen.

Beharren Sie stattdessen **unnachgiebig** darauf, dass Sie ...

- Lösungsvorschläge haben möchten, wenn eine Schwierigkeit aufgetaucht ist.
- kein Interesse daran haben, einen Sündenbock an den Pranger zu stellen,
- erwarten, dass eventuell begangene Fehler ausgebügelt werden.

### Übung macht den Meister

Sie haben jetzt bereits ein umfangreiches Wissen über die möglichen Bürospielchen und wie sie Ihnen am Besten begegnen. Viel wichtiger ist aber – wie sooft – die Praxis. Deshalb haben wir auf [www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de) eine kleine Übung für Sie vorbereitet.

### ! Wichtiger Hinweis

In der kommenden Septemberausgabe erfahren Sie, wie Sie durch „Tritt mich“-Spieler nicht mehr zur Verzweiflung getrieben werden und wie Sie das bei manchen Mitarbeitern und Kollegen so beliebte „Ach wie schrecklich“-Spiel beenden.

Die Autoren: Dipl.-Psych. Ulrich Dehner ist im Rahmen seines Unternehmens, der Konstanzer-Seminare, als Coach, Coaching-Ausbilder und Managementtrainer tätig. Renate Dehner war Trainerin für Persönlichkeitsentwicklung und schreibt heute gemeinsam mit Ulrich Dehner Sachbücher.



## Effektives Selbstmanagement

# Nutzen Sie die Erkenntnisse der Gehirnforschung

Bestimmt halten Sie sich körperlich fit, um den täglichen Anforderungen in Ihrem Führungsalltag gerecht zu werden. Doch tun Sie auch etwas für Ihre geistige Fitness?

Zahlreiche wissenschaftliche Studien in der Gehirnforschung belegen, dass das **Vorderhirn** schrumpft, wenn es nicht gefordert wird. Der Grund: Wird das Arbeitsgedächtnis nicht regelmäßig trainiert, verkümmern zuerst die Verbindungen zwischen den Neuronen und schließlich auch ganze Nervenzellen. Die Folge: Die Konzentration lässt nach, es fällt Ihnen schwerer, Informationen zu verarbeiten und abzuspeichern.

### Trainieren Sie Ihr Gehirn regelmäßig

Auf der Basis dieser Erkenntnis haben Psychologen und Mediziner das „Mentale Aktivierungstraining“ (MAT) entwickelt. Im Gegensatz zu allgemein verbreiteten „Gehirnjogging-Trainings“ werden dabei gezielt die 2 Grundfunktionen im Gehirn angesprochen, die den Arbeitsspeicher bilden. Das sind ...

- die **Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit**, also die Geschwindigkeit, mit der das Gehirn Informationen aufnimmt und verarbeitet sowie
- die **Merkspanne**, das ist die Fähigkeit, Informationen gegenwärtig im Gedächtnis zu behalten.

### Gehen Sie systematisch vor:

Nehmen Sie sich täglich regelmäßig 5 bis 10 Minuten, um Übungen wie die zu absolvieren (siehe Beispiel mittlere Spalte).

### Wichtiger Hinweis

Eine Auswahl an verschiedenen geprüften MAT-Übungen finden Sie außerdem auf der Homepage der Gesellschaft für Gehirntaining e. V. ([www.gfg-online.de](http://www.gfg-online.de)).

### Übung: Konzentriert lesen

Bei dem folgenden Gedicht von Goethe sind alle Satzzeichen und Zwischenräume weggelassen. Der Text beginnt ganz unüblich unten mit dem blauen Wort. Von da an müssen Sie Wort für Wort von rechts nach links lesen und sich dabei Zeile für Zeile von unten nach oben arbeiten. Achtung: ä = ae, ö = oe, ß = ss.

GOETHEVONWOLFGANGJOHANN  
ZEITALTERVORWIEQUAKTENUND  
BREITUNDWEITUFERAMSASSEN-  
UND  
STOLZLANDETENUNDSIERUDER-  
TENNUN  
ZERSCHMOLZEISDASKAMTAAU-  
WINDDER  
SINGENSIEWOLLTENNACHTIGAL-  
LENWIE  
RAUMBENDANURSIEFAENDEN  
TRAUMHALBENIMABERSICHVER-  
SPRACHEN  
SPRINGENNOCHQUAKENFERNER-  
NICHTDURFTEN  
VERLORENTIEFEDERINFROE-  
SCHLEINDIE  
ZUGEFRORENWARTEICHHGROS-  
SEREIN

### Mein Rat

Das Lesen fällt Ihnen leichter, wenn Sie laut mitsprechen und/oder dabei mit einem Stift an den richtigen Stellen Striche zwischen die Wörter setzen.

Quelle: *Geistig Fit 2007, Heft 2*

Vielleicht mag Ihnen diese Aufgabe einfach erscheinen. Tatsächlich trainieren Sie damit gezielt die Geschwindigkeit, mit der Sie Informationen verarbeiten. Darüber hinaus fördern Sie auch noch Konzentration und Flexibilität. Das tun Sie übrigens auch, wenn Sie beim Lesen die Zeitung auf den Kopf stellen!

Auch Aufgaben wie die rechts stehende Quersummenspur bieten ein gutes Trainingspotenzial: Beim Kopfrechnen verbessern Sie die Merkspanne und zwar besonders

dann, wenn Sie – wie bei dieser Übung – Zwischenergebnisse im Kopf behalten müssen. Durch die Bewegung mit dem Stift werden Ihre grauen Zellen zusätzlich aktiviert.

### Übung: Quersummenspur

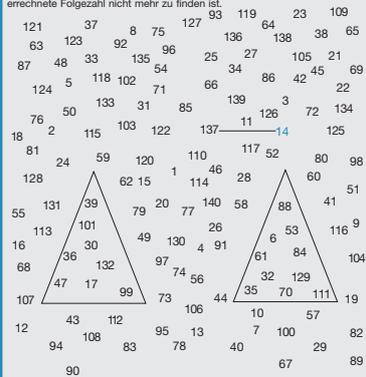


Die Quersumme einer Zahl ist die Summe der Einzelfiguren dieser Zahl. Beispiel: die Quersumme von 134 = 1+3+4 = 8. Bei unserer Spurensuche finden Sie die nächste Zahl jeweils dadurch, dass Sie die Quersumme der Zahl, bei der Sie gerade sind, dazuaddieren.



Beispiel: 13 (+4) → 17 (+8) → 25 (+7) → 32 (+5) → ...

Beginnen Sie die Suche bei der blauen Zahl. Ziehen Sie immer einen geraden Strich zur nächsten Zahl. Die Spurensuche ist dann zu Ende, wenn die errechnete Folgezahl nicht mehr zu finden ist.



Die Lösung zu dieser Aufgabe sowie eine weitere Übung finden Sie unter [www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de)  
→ Downloads für Abonnenten.

### Literaturtipp

Weitere Übungen finden Sie in „Geistig fit Aufgabensammlung 2008: Übungen für mehr geistige Fitness“, Vless Verlag.



Die Autorin: Friederike Sturm ist Chefredakteurin der Zeitung „Geistig Fit“.

## Vorschau September 2008

### Innovativ Führen

Rüsten Sie sich für den „War of Talents“

### Effektives Selbstmanagement

So werden Sie schlagfertiger

### Führen lernen

5 Prinzipien für Ihren Führungsalltag

## Schwerpunktausgabe

Arbeiten in Fernost