



**KVJS**

Kommunalverband für  
Jugend und Soziales  
Baden-Württemberg

# **KVJS** Jugendhilfe – Service

**Leonardo-da-Vinci Projekt**

## **NESSIE – Netzwerk für Schlüsselqualifikationen**

### **Band II**

**Lernmaterialien – Handbuch  
Lernmodule „Planen und  
Organisieren“ und  
„Selbstwahrnehmung“**



Lifelong  
Learning  
Programme





## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	4
<b>Lernmodul: „Planen und Organisieren“</b>	5
Ziele des Lernmoduls „Planen und Organisieren“	5
Der Umgang mit Zeit	5
Konsequenzen durch Verspätungen	6
Tipps zur Pünktlichkeit	6
Gute Planung hilft beim Zeiteinteilen	6
Zeitmanagement	7
Tägliches Zeitprotokoll	7
Zeit – Planungen – Strategien	9
Langfristige und kurzfristige Ziele	9
Delegieren	11
Zeitmanagement und Delegieren: Zusammenfassung	11
Verantwortlichkeit	12
Verantwortlichkeit: eine Einführung	12
Ziele vereinbaren	12
Mittel und Arbeitsmethoden	12
Umgang mit Problemen	13
Aus Fehlern lernen	14
Fehler eingestehen	14
<b>Lernmodul: „Selbstwahrnehmung“</b>	15
Selbstwahrnehmung: Wie viel weißt Du über Dich selbst?	15
Die Stärken-Schwächen-Analyse	15
Fallstudie zur Stärken-Schwächen-Analyse	16
Fragenbogen zur eigenen Arbeitssituation	17
Verhalten und Einstellungen	18
Wie durchsetzungsfähig bist Du?	19
Selbstbewertungsbogen zur Durchsetzungsfähigkeit	19
Auswertung:	20
Was ist Durchsetzungsvermögen?	20
Durchsetzungsvermögen stärken	21
Rechte haben	21
Verhaltensformen: Aggressivität, Passivität, Manipulation,	
Durchsetzungsvermögen	22
Einstellungen	23
Deine Einstellung zur Arbeit und wie Andere dies sehen	24
Verhalten: Was bedeutet Verhalten?	24
Fehlverhalten am Arbeitsplatz	25
Angemessenes und unangemessenes Verhalten	25
Fallbeispiel	26



Einfluss: Was macht eine Person aus, die gut beeinflussen kann?	26
Einfluss nehmen: Tipps	27
Um Hilfe bitten können	27
Was ist Stress?	29
Strategien gegen Stress	29
Verantwortung übernehmen	31
Verantwortung übernehmen: Fallbeispiel	32
Verantwortung übernehmen: Arbeitsbogen	33
Anpassungsfähigkeit: Wie anpassungsfähig bist Du?	34
Loyalität	34
Motivation	35
Tipps zur Motivation	35
Fragebogen zur Motivation	36
Folgen oder Bestimmen	37
Persönliche Darstellung	38

## Vorwort

Für junge Menschen, die vor dem Übergang von der Schule in den Beruf stehen, wird die Beherrschung von Schlüsselqualifikationen immer wichtiger. Schlüsselqualifikationen wie Kommunikation, Verhalten am Arbeitsplatz, Pünktlichkeit, mündlicher und schriftlicher Ausdruck sind dafür entscheidend, ob junge Menschen eine Ausbildung erfolgreich absolvieren und ihren Platz in der Arbeits- und Berufswelt finden können.

Überall in Europa suchen die Unternehmen nach Vermittlungsansätzen, damit ihre Auszubildenden und Beschäftigten ihre Stärken und Schwächen erkennen und ihre Qualifikationen verbessern können. Deshalb wurden von 2012 bis 2014 im Rahmen des EU-Projektes „NESSIE – Netzwerk für Schlüsselqualifikationen“ Lernmodule zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen entwickelt und getestet. Daran waren Partner aus Großbritannien, Schweden, Griechenland, Rumänien, Italien, den Niederlanden und Deutschland beteiligt.

Die Federführung bei der Entwicklung des Lernprogramms lag in Großbritannien (Dundee and Angus College, Schottland) und das Programm wurde in sieben Sprachen übersetzt beziehungsweise übertragen. Das Lernprogramm gliedert sich in folgende Module:

- Planen und Organisieren,
- Selbstwahrnehmung,
- Kommunikation,
- Zusammenarbeit mit Anderen.

Die Materialien bestehen aus unterschiedlichen Elementen – vom Quiz und Comic über ein Video bis zur Berichtsform und Stärken-Schwächen-Analyse, um ein abwechslungsreiches und kreatives sowie interaktives Lernen zu ermöglichen. Für das computergestützte Lernen (E-Learning) wurden die Module „Planen und Organisieren“ sowie „Selbstwahrnehmung“ aufbereitet. Der Zugang erfolgt über diesen Link: <http://nessie-project.org/>

Der vorliegende Band II des Handbuchs umfasst als reine, unkommentierte Materialsammlung die Texte der beiden Lernmodule „Planen und Organisieren“ und „Selbstwahrnehmung“.

Die Materialien können je nach Bedarf kopiert und als eine Art „Steinbruch“ verwendet werden. Die Texte richten sich an junge Menschen. Deshalb wird als Anrede das „Du“ verwandt.

Dieses Handbuch bietet der Praxis in Jugendberufshilfe, Schulsozialarbeit und Jugendarbeit Tipps, Hinweise, Anregungen und Ideen, um das Spektrum und die Kompetenzen bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen zu erweitern und zu vertiefen.



Landrat Karl Röckinger  
Verbandsvorsitzender



Senator e. h. Prof. Roland Klinger  
Verbandsdirektor

# Lernmodul: „Planen und Organisieren“

## Ziele des Lernmoduls „Planen und Organisieren“

Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen kann zu Planen und Organisieren folgende Ziele verfolgen:

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die – für eine Tätigkeit – erforderliche Zeit und Mittel erkennen und umsetzen.
- Das Handeln der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist für andere Personen nachvollziehbar.
- Mit Anderen können Ziele vereinbart und dabei effektive Arbeitsmethoden zugesagt werden.
- Die Erkennung von Problemen und der damit angemessene Umgang werden erlernt.
- Die Ordnung der Probleme und Aufgaben nach Wichtigkeit wird ermöglicht.
- Tipps zur Anpassung der Pläne an veränderte Umstände werden gegeben.
- Das Lernen aus Fehlern wird propagiert.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind in der Lage, Zeitfresser zu erkennen und etwas dagegen zu unternehmen.
- Die Einhaltung von Terminen – sowohl in Planung als auch in Umsetzung – wird erlernt.

5

## Der Umgang mit Zeit

Ein Sprichwort sagt: „Das Rad der Zeit hält niemand auf“. Was man auch dagegen tut, die Zeit läuft einem buchstäblich davon. Oder wie König Knut es seinen Höflingen deutlich demonstrierte, dass niemand die Gezeiten (Ebbe und Flut) kontrollieren kann, da diese selbst in Beziehung zur Zeit und zur Anziehungskraft des Mondes stehen.

## Wo geht unsere Zeit hin?

Wir sind alle mit dem „Montagsmorgen Blues“ vertraut – das schöne Wochenende ist so schnell vergangen und eine arbeitsame Woche bahnt sich an.

Wie oft hat der Wecker geschellt und wie oft hast Du<sup>1</sup> die „Schlummertaste“ gedrückt, bis Du zu spät dran warst? Wie oft kamst Du zu spät zur Arbeit? Was ist darauf geschehen? Was hast Du verpasst? Wer hat davon Notiz genommen? Für wen hatte es noch Auswirkungen?

All diese Fragen gilt es zu überdenken, wenn es um das Zuspätkommen geht. Neben dem überaus schlechten und unhöflichen Benehmen ist ständiges Zuspätkommen wenig respektvoll und rücksichtslos.

---

1 Die Texte richten sich an junge Menschen. Deshalb wurde als Anrede das „Du“ gewählt. Aus Gründen der Lesbarkeit wird an einigen Stellen auf die Nennung der weiblichen und männlichen Bezeichnung verzichtet.



## **Konsequenzen durch Verspätungen**

Du verstehst sicherlich, dass wiederholte Verspätungen nicht nur die Wahrnehmung über Dich beeinflussen sondern auch kostspielig und unangenehm für Deinen Arbeitgeber, Deine Kolleginnen und Kollegen und Kunden werden können.

Wenn Du jeden Tag zehn Minuten zu spät zur Arbeit kommst, sind dies im Jahr 2004 Minuten. Das ist bei einem acht Stundentag eine volle Arbeitswoche. Ständiges Zuspätkommen beeinflusst die Produktivität Deines Unternehmens – deshalb sollten Verspätungen vermieden werden.

## **Tipps zur Pünktlichkeit**

Verspätungen sind manchmal nicht zu vermeiden. Erzähle dann einfach den wirklichen Grund.

Pünktlichkeit ist für alle Beteiligten gut! Folgende Vorkehrungen kannst Du organisieren:

- Kleidung für den nächsten Tag am Vorabend bereit legen.
- Handtasche, Tasche, Brieftasche am Vorabend mit den notwendigen Materialien/Unterlagen richten.
- Sorge für ausreichenden Schlaf, verbringe nicht die Nacht mit Xbox Spielen, Lesen oder ähnlichem.
- Halte Dein Zimmer aufgeräumt. Ein ordentlicher Schlafraum kann Deine Entspannung behindern und für eine unruhige Nacht sorgen.
- Übermäßiges Essen am späten Abend kann Deine Verdauung behindern und zu einer unruhigen Nacht führen.
- Achte auf die Verkehrs- und Wetterbedingungen. Diese können Verspätungen begünstigen.

## **Gute Planung hilft beim Zeiteinteilen**

Wir alle planen unsere Aktivitäten, einige Menschen effizienter als andere. Zum Beispiel ein Abendessen in einem Restaurant:

Geplante Aktivität.

- Manche planen mit einem Budget (einem bestimmten Geldbetrag) und alle Einzelheiten im Voraus.
- So haben sie Zeit, für das Essen zu sparen.
- Sie sehen sich nach verschiedenen Veranstaltungsorten und Restaurants um und erkundigen sich vor dem Besuch zum Beispiel über die Qualität des Lokals- einschließlich über die Verkehrsanbindung.
- Wo ist das Restaurant?
- Gibt es Parkmöglichkeiten?
- Gibt es einen öffentlichen Nahverkehr?

Spontane Aktivität:

- Andere Personen entscheiden sich zu Aktivitäten spontan.
- Keine Planung – kein Vorausdenken – einfach drauf los.
- Diese Methode scheint einfacher, aber es könnte Probleme geben.
- Zum Beispiel: Was ist, wenn das Essen teurer ist, als vermutet?
- Wenn es keine Sitzplätze mehr gibt?
- Wenn es keine Parkmöglichkeiten oder keinen öffentlichen Nahverkehr gibt?

Planungen sind für Deine Arbeit wichtig. Wie auch immer, keiner der vorgestellten Ansätze ist geeignet. Der erste ist unflexibel und der zweite ist dem Zufall überlassen. In unserer Arbeit müssen wir planen, aber wir brauchen auch genügend Flexibilität, um auf veränderte Situationen reagieren zu können. Um erfolgreich zu sein, müssen wir Pläne machen, Zeit managen und Ziele setzen – wenn nötig sollten wir anpassungsfähig sein.

## **Zeitmanagement**

Viele Leute erleben beachtlichen Stress, weil sie sich unter Druck fühlen, mehr Aufgaben in der verfügbaren Zeit erledigen zu müssen, als für sie leistbar ist. Oder Du denkst, dass Du deine Tage verbringst, ohne irgendetwas zu erreichen. Wenn diese Situationen ein ständiges Merkmal Deines Lebens sind, ist es Zeit etwas dagegen zu tun.

7

Es ist hilfreich ein persönliches Zeitgefühl zu entwickeln, das heißt sich bewusst darüber zu sein, wofür ich Zeit tatsächlich verwende und wofür ich Zeit haben sollte. Wir Menschen neigen dazu, ein selektives (eigenes subjektives) Gedächtnis über unsere Zeiteinteilung zu haben. Um ein persönliches Zeitgefühl zu entwickeln, ist es zunächst sinnvoll aufzuschreiben, womit wir unsere Zeit verbringen beziehungsweise verschwenden.

## **Tägliches Zeitprotokoll**

Eine Möglichkeit herauszufinden, wie effektiv wir unsere Zeit verbringen, ist ein Zeitprotokoll zu führen. Darin kannst Du alle ausgeführten Aktivitäten erfassen (jede noch so kleine Tätigkeit, wie Kaffeekochen, Papierstau am Fotokopierer). Die Aufzeichnungen beinhalten, eine Tageseinteilung in Intervalle a 30 Minuten und erfassen alle von Dir ausgeführten Arbeiten. Selbstdisziplin beim Protokollieren ist wichtig und notwendig, vermutlich kostet es Dich aber nicht mehr als zehn Minuten am Tag. Notiere genau jede halbe Stunde, den ganzen Tag und dies über eine Arbeitswoche. Die Aufzeichnungen in dem Arbeitsblatt können entweder um 7:00 Uhr morgens oder 19:00 Uhr abends beginnen, je nachdem ob Du im Schichtdienst arbeitest.



Name:

**Tägliches Zeitprotokoll**

**Wochentag** Montag **Datum**

Zeit	Aktivität	Kommentar (zum Beispiel: Keine Zeit verschwendet)
7:00		
7:30		
8:00		
8:30		
9:00		
9:30		
10:00		
10:30		
11:00		
11:30		
12:00		
12:00		
13:00		
13:30		
14:00		
14:30		
15:00		
15:30		
16:00		
16:30		
17:00		
17:30		
18:00		
18:30		
<b>War dieser Tag:</b> Typisch <input type="checkbox"/> Mehr beschäftigt <input type="checkbox"/> Weniger beschäftigt <input type="checkbox"/> Beobachtung:		

## Zeit – Planungen – Strategien

Damit Du jede für Dich verfügbare Ressource nutzen kannst, erfahre etwas über fünf verschiedene Strategien, die bei der Zeitplanung nützlich sein können. Nutze bei der nächsten Aktivität das Strategie-Dokument.

### Planungen

Jetzt, wo Du eine klarere Vorstellung davon hast, wo Deine Zeit hingehet, sollte es einfacher sein, zu erkennen, wo die Probleme liegen. Erinnerung Dich, der Zweck der Zeitplanungen ist, das Beste aus der verfügbaren Zeit zu machen, um unseren Zielen in effektivster Weise nachkommen zu können.

Die erste Phase des Planens ist es, Aufgaben zu benennen beziehungsweise zu bestimmen – wo gehst Du hin und was willst Du erreichen? Dann kannst Du sehen, wie Du dorthin kommst, welche Mittel Du brauchst und welche möglichen Probleme eintreten könnten.

Überlegenswert ist:

- Warum bin ich hier?
- Was wird von mir erwartet?
- Wer gibt mir meine Arbeitsaufträge?

9

Mit der Beantwortung der oben stehenden Fragen beginnt jede Zeitplanung. Es ist egal, ob Deine Aufträge von Kollegen, Kunden, Agenturen und so weiter kommen. Das Wissen darüber, woher wie viele Aufträge kommen, kann Dir helfen, Deine Zeit am sinnvollsten einzuteilen, um die Ziele mit den vorhandenen Mitteln zu erreichen.

### Langfristige und kurzfristige Ziele

Es gibt langfristige und kurzfristige Ziele. Da langfristige Ziele häufig unerreichbar erscheinen, bietet es sich an, diese in mehrere kurzfristige Ziele herunter zu brechen.

#### Schritt 1 – Auswahl treffen:

Vorausgesetzt, dass wir nur eine bestimmte Zeit am Tage oder in der Woche haben, um unseren Zielen (Arbeitsaufträgen) nachzukommen, besteht eine Hauptaufgabe in der Zeitplanung. Das bedeutet eine Auswahl der zu erledigenden Tätigkeiten zu treffen, die in der verfügbaren Zeit durchführbar ist. Was wollen wir erreichen und wie können wir das realistisch umsetzen?

#### Schritt 2 – Eine ToDo-Liste erstellen:

Die ToDo-Liste hilft Zeitkontingente für jede Aktivität (Tätigkeit) festzulegen und die erforderlichen Arbeitsressourcen zu erkennen. Liste alles auf, was innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zu tun ist – in der Arbeit und im Privaten. Schreibe wichtige und nicht so wichtige Dinge auf. Jetzt verteile die ungefähren Zeiten, die Du zur Erledigung der Punkte benötigst.



ToDo-Liste		
Aktivität (Tätigkeit)	Zeitraumen	Arbeitsressourcen (Mittel)

**Schritt 3 – Aktivitäten/Arbeiten erkennen und terminieren/festlegen:**

Nach der Erstellung der ToDo-Liste und den festgelegten Zeiten für die jeweiligen Arbeitsausführungen geht es im nächsten Schritt darum, die Aufgaben/Ereignisse zu planen, die innerhalb der festgelegten Zeiten erledigt sein müssen. Dies können Sitzungen sein, private Treffen oder besondere Arbeitsaufgaben/Aufträge.

**Schritt 4 – Priorisiere Aufgaben:**

Einfache Anhaltspunkte: Es gibt Aufträge, die erledigt werden **müssen** und Aufträge, die erledigt werden **sollten** (aber, wenn wirklich nötig, auch verschoben werden können). Aufträge, die erledigt werden **könnten** (können ohne weiteres verschoben werden) und Aufträge, die zu **bevorzugen** sind. Bevorzugte Aufträge sind Dinge, die Du gerne tust; sie erhöhen die Arbeitszufriedenheit aber führen nicht unbedingt zur Erreichung der Ziele. Sie sind zwar weniger wichtig bei der Festlegung der Prioritäten, aber wichtig als Motivator und Stressminderer und haben deshalb ihren Stellenwert. Die Probleme nehmen dann zu, wenn wir zu viel Zeit mit den Dingen verbringen, die wir gerne tun anstatt die Dinge zu tun, die wir tun sollten.

**Schritt 5 – Abklärung, was dringend und was wichtig ist:**

Was macht einen Auftrag (eine Tätigkeit) wichtig? Manchmal ist es schwierig zu entscheiden, welche Punkte Vorrang haben. Manchmal liegt diese Entscheidung nicht in unserer Hand. Ein Vorgesetzter kann anderer Meinung sein oder andere Faktoren wirken von außen ein. Wenn wir über unsere Prioritäten entscheiden müssen, hilft es zu wissen, welche Punkte wichtig, welche dringend und welche dringend und wichtig sind. Wir müssen für uns klären, was das genau bedeutet.

**Dringend:** Etwas ist dringend, wenn es unsere sofortige Aufmerksamkeit verlangt. Eine dringende Sache wird ganz schnell immer dringender.

**Wichtig:** Etwas ist wichtig, wenn es eine erhebliche Bedeutung oder Konsequenz hat. Die Wichtigkeit der Sache wird nicht von der vorübergehenden Zeit beeinflusst.

## Delegieren

Eines Deiner möglichen Probleme beim Arbeiten ist vielleicht, alles allein machen zu wollen oder zu denken, Du bist unentbehrlich.

Zwei grundsätzliche Probleme mit der Delegation sind, entweder nicht zu wissen, wie man es anstellt oder niemanden zu haben, an den man etwas delegieren könnte.

**Gutes Delegieren** beinhaltet die genaue Beschreibung der Ergebnisse, die ein anderer erreichen soll, dem anderen zu überlassen, wie die Ergebnisse zu erreichen sind und zu überprüfen, ob die Aufgabe erfüllt ist. Kluges, **gutes Delegieren** kann:

- die Effizienz steigern,
- die Arbeitszufriedenheit erhöhen,
- die Kompetenz und das Selbstvertrauen verbessern,
- mehr Zeit für produktive Aufgaben schaffen.

**Schlechtes Delegieren** liegt dann vor, wenn eine oder alle der folgenden Situationen eintreten:

- „Wenn Du willst, dass die Arbeit richtig gemacht wird, mach es selbst“
- Unklarheit gegenüber Verantwortlichkeiten und Deiner eigenen Autorität
- Überforderung mit Führungsaufgaben
- Du möchtest geschäftig und unersetzbar erscheinen
- „Wissen ist Macht“ – fehlende Bereitschaft Aufgaben zu übertragen, aus Angst, unsere Untergebenen könnten zur Bedrohung und zu gut in ihrem/unserem Job werden
- Unsicherheit über Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise der Kolleginnen und Kollegen
- Delegation benötigt zu viel Zeit – es geht schneller, es selbst zu tun
- Du fürchtest die Vorstellung, Dich für die Fehler anderer rechtfertigen zu müssen

11

## Zeitmanagement und Delegieren: Zusammenfassung

Du hast nun Einiges über Delegation und Zeitmanagement erfahren. Du kannst Dir Notizen zu Sitzungen und Treffen aufschreiben, an denen Du teilnimmst (Warst Du pünktlich oder unpünktlich? Wie ist es gelaufen?), auch eine ToDo-Liste oder ein Tagebuch kann unterstützend sein. Fällt es Dir schwer im festgesetzten Zeitrahmen zu bleiben oder Termine einzuhalten? Wie ist das gelungen? Wenn Du zu spät warst, was waren die Gründe? Gelang es Dir, zu delegieren? Hat irgendjemand etwas an Dich delegiert? Wie war das für Dich? Konntest Du den Auftrag leicht annehmen? Wenn nicht, warum?



## **Verantwortlichkeit**

### **Verantwortlichkeit: eine Einführung**

Die Pläne, die wir machen und die Aufträge, die wir erledigen, sind üblicherweise Teil eines größeren Ganzen. Was Du tust, hat Auswirkungen auf andere Menschen: Wenn Du zum Beispiel den Telefonanruf, mit dem Du ein Treffen absagen solltest, vergisst, hat das zur Folge, dass andere Leute nicht informiert sind und dies könnte Zeit und Geld kosten und sie könnten deswegen über Dich verärgert sein.

Deine Vorgesetzten, Deine Kolleginnen und Kollegen und gegebenenfalls Deine Kundinnen und Kunden verlassen sich darauf, dass Du Deinen Job machst. Sie erwarten von Dir, dass Du:

- Dein tägliches Arbeitsaufkommen planst und organisierst,
- in der Lage bist, Prioritäten zu setzen und dringende wichtige Aufgaben zu erkennen,
- darauf vorbereitet bist, Pläne zu ändern, wenn es notwendig ist,
- zu Ideen und Arbeitsmethoden beiträgst,
- Termine einhältst – Deine eigenen (oder anderer Leute, wenn Sie Hilfe benötigen),
- zeitnah über Probleme berichtest, die den Arbeitsgang beeinträchtigen könnten,
- andere über den Fortgang auf dem Laufenden hältst.

12

Es ist wichtig für Dich zu verstehen, warum es die beschriebenen Erwartungen an Dich gibt. Es bedeutet, dass Du verantwortlich für Deine Arbeit bist.

### **Ziele vereinbaren**

Die Fähigkeit, Ziele und Arbeitsmethoden zu vereinbaren, steht in direktem Zusammenhang mit der Verantwortlichkeit. Dies beinhaltet, auf Folgendes zu achten:

- Termine einhalten
- Welche Vorgehensweise/Methode ist in welcher Situation vorteilhaft?

Normalerweise ist ein übertragener Auftrag mit einer Frist verbunden, in der er zu erledigen ist. Diese Frist ist das äußerste Datum, an dem die Aufgabe erledigt sein muss. Das bedeutet, das äußerste Fristdatum sollte auf keinen Fall gleichzeitig die Terminierung eines realistischen Arbeitszieles sein. Ein erreichbarer Zeitpunkt ist die Zeitspanne in der Du einen Auftrag nach den erforderlichen Standards mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erledigen kannst. Es sollte Dein Ziel sein, Aufträge nicht bis zum allerletzten Moment aufzuschieben sonst könntest Du Dich vielleicht von der Menge der Arbeit, die noch zu erledigen ist, überfordert fühlen. Du solltest Dir der Arbeitsmenge bewusst sein, die Du in einer bestimmten Zeit erledigen kannst. Setzt Du Dir selbst unrealistische Ziele, kommst Du durcheinander und machst möglicherweise unnötigen Stress für Dich und Andere. Sollst Du einen Auftrag in einem engen Zeitfenster erledigen und Du hältst dies für schwierig, frage nach Hilfe.

### **Mittel und Arbeitsmethoden**

Im Arbeitsalltag benötigen wir beispielsweise (Büro-) Ausstattung, Materialien, Geld, Zeit, Informationen und Menschen. Für einige Aufgaben – die üblichen, routinemäßi-

gen täglichen Tätigkeiten – brauchen wir wenig Zeit. Für andere Aufgaben – beispielsweise für größere Projekte – könnten alle genannten Mittel notwendig sein.

Bevor Du eine Aufgabe beginnst, solltest Du klären:

- Was ist zu tun (und in welcher Reihenfolge)?
- Bis wann ist es zu tun und von wem?
- Gibt es spezielle Anweisungen, die bei der Aufgabe zu beachten sind (zum Beispiel Format, Arbeitsergebnis)?
- Welche Voraussetzungen sind notwendig?
- Welche Möglichkeiten/Materialien sind vorhanden?
- Wer kann – wenn nötig – noch helfen?
- Welche Sicherheitsvorschriften oder organisatorische Verfahren sind zu beachten?

## **Umgang mit Problemen**

Nicht alles geht nach Plan. Manchmal entstehen neue Schwerpunkte:

- situationsbedingte Aufgaben kommen hinzu,
- eine Störung tritt auf,
- notwendiges Material fehlt,
- die Ausstattung ist defekt (zum Beispiel Computer stürzt ab),
- Personal erkrankt.

All diese Situationen erfordern eine Änderung der Pläne und verursachen normalerweise einige Probleme. Es ist entscheidend, wie wir mit diesen Schwierigkeiten umgehen, also inwieweit eine geplante Arbeit ausgeführt werden kann oder ein Scheitern die Folge ist.

## **Situationen des Scheiterns**

- Du hast eine Aufgabe angenommen, bei der Du nicht weißt, wie Du sie erledigen sollst
- Doppeltes (zeitgleiches) Festlegen von Sitzungen oder Terminen
- Den falschen Preis auf einen Warenposten geklebt
- Einen Rabatt gegeben, der nicht mehr verfügbar ist
- Du hast vergessen, Nachrichten weiterzuleiten.

Probleme können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden: leicht zu bewältigende oder schwierig zu lösende. Ein leicht zu lösendes Problem verursacht kleinere Unannehmlichkeiten und kann durch geringfügige Anpassungen/Umstellungen oder Aktivitäten behoben werden. Von den meisten Beschäftigten wird erwartet, solche Schwierigkeiten eigenständig zu bewältigen. Schwierig zu lösende Probleme können ernsthafte Folgen für Dich und Deine Arbeitgeberin, Deinen Arbeitgeber haben. Meist beinhaltet ein erhebliches Problem mehrere kleinere Probleme, die sich summieren und zusammen größere Auswirkungen auf Dich und die zu erledigende Aufgabe haben.

Es kommt vor, dass Du sowohl das Problem als auch die Lösung des Problems sein kannst. Zum Beispiel: Du hältst einen Termin nicht ein, dadurch kann jemand anderes



seinen Teil der Aufgabe nicht übernehmen (wie zum Beispiel die Bereitstellung einer Adresse für ein Paket, welches der Bote ausliefern soll).

Der Umgang mit Problemen erfordert verschiedene Überlegungen:

- Was ist das Problem?
- Wie ernsthaft ist es?
- Kannst Du es allein lösen?
- Benötigst Du zuerst eine Genehmigung?
- Übersteigt eine Lösung Deine Möglichkeiten oder Fähigkeiten?

### **Aus Fehlern lernen**

Trotz größter Anstrengungen machen wir immer wieder Fehler. Viele Menschen denken, dass dies der beste Weg ist, um zu lernen – so lange wir die Fehlerursache erkennen und zukünftig Wiederholungen des gleichen Fehlers vermeiden.

Typische Fehler im Zusammenhang mit dem Arbeitsalltag sind beispielsweise:

- Wichtige Informationen werden nicht beachtet oder Teile verlegt, ohne die der Auftrag nicht ausgeführt werden kann.
- Zu viele Aufträge werden angenommen, so dass ein vereinbarter Termin nicht eingehalten werden kann.

14

### **Fehler eingestehen**

Wir können alle Fehler machen, aber es ist wichtig zu erkennen, in welchen Fällen wir dazu stehen sollten (zum Beispiel gegenüber einem Vorgesetzten oder einer Kollegin beziehungsweise einer Kollegin). Es ist nicht sinnvoll den Fehler zu leugnen, wenn es offensichtlich Dein Missgeschick war. Es kann sonst zu Misstrauen und Verärgerungen Deiner Kolleginnen und Kollegen beziehungsweise Deines/Deiner Vorgesetzten führen.

Es besteht immer die Möglichkeit Fehler einzugestehen, zuzugeben und sich zu entschuldigen. Zusätzlich kannst Du lösungsorientiert vorgehen. Welche Idee hast Du, um es in Ordnung zu bringen? – Du kannst länger bleiben, während der Mittagspause arbeiten oder Dich auch nach Trainings/Fortbildungen im betreffenden Feld/Bereich erkundigen, um zukünftig Fehler zu vermeiden. Notizen über Arbeitsabläufe und erfahrene Krisensituationen können nützlich sein, wenn Du es beim nächsten Mal mit einer ähnlichen Aufgabe zu tun hast.

## Lernmodul: „Selbstwahrnehmung“

### Selbstwahrnehmung: Wie viel weißt Du über Dich selbst?

Du denkst wahrscheinlich, dass Du Dich selbst ganz gut kennst. Die meisten von uns können sehr leicht ihre Vorlieben und Abneigungen aufzählen – wir haben Vorlieben bei Farben, Filmen, Speisen und so weiter. Und es gibt Dinge, die wir nicht mögen, zum Beispiel früh morgens zu arbeiten, Nachtdienste oder den öffentlichen Nahverkehr zu nutzen.

Es ist allerdings kaum möglich, alle unsere eigenen Qualitäten und Persönlichkeitsmerkmale ganz und gar zu verstehen und zu erkennen. Wenn wir uns selbst „erforschen“, können wir daran arbeiten, uns zu selbstsichereren, erfolgreicherer Menschen zu entwickeln. Dies kommt uns nicht nur in der Welt der Arbeit zu Gute sondern auch in unserem alltäglichen Leben.

### Die Stärken-Schwächen-Analyse

Eine der Möglichkeiten, wie wir unsere Fähigkeiten und Entwicklungsbedarfe erkennen können, ist die Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT). Dieses Werkzeug ermöglicht uns, unsere Stärken (worin wir gut sind), unsere Schwächen (wo wir uns weiterentwickeln sollten), unsere Potenziale (mögliche Lernfelder) und unsere „Bremser“ (Dinge, die unsere Weiterentwicklung behindern) festzustellen. Dadurch kommen wir in die Lage, viel intensiver über uns nachzudenken.

15

Stärken	Schwächen
Potentiale	„Bremser“



### Fallstudie zur Stärken-Schwächen-Analyse

Eine Stärken-Schwächen-Analyse über unsere eigenen Persönlichkeitsmerkmale und Qualitäten durchzuführen, kann ganz schön schwierig sein. Um Dich darin zu unterstützen, lese die folgende Fallstudie und schließe die abschließende Übung ab:

*Marcus arbeitet in einem Team von acht Fachkräften in einem Sportfachgeschäft. Dieser Laden gehört zu einer landesweiten Kette. Er ist auf Bergsteigen spezialisiert und er ist Mitglied der örtlichen Bergrettung, die von seinem Arbeitgeber gesponsert wird. Er hat auch ganz gute Kenntnisse über andere Sportarten wie Karate und Skilaufen. Er würde gerne seine eigene Sportabteilung führen und das Warensortiment mit Artikeln für Kampfsportarten vergrößern, da in diese Sportarten derzeit wenig investiert wird.*

*Seine Kollegen und Kolleginnen beschreiben ihn als beliebt, fröhlich und „Mittelpunkt jeder Party“. Er geht normalerweise drei bis viermal in der Woche mit Freunden abends aus. Manchmal führt das dazu, dass er am nächsten Tag müde bei der Arbeit erscheint. Er beschreibt sich selbst als Mensch, der gerne Spaß hat, wetteifernd ist und erfolgreich sein möchte.*

*Sein direkter Vorgesetzter sagt, er kommt manchmal zu spät zur Arbeit und ist bei Verwaltungsaufgaben ein wenig unordentlich und unorganisiert. Er hatte sieben Krankheitstage in den letzten sechs Monaten. Der Geschäftsführer mag Marcus und er fördert gerne Innovationen, das heißt er ist prinzipiell für Neues offen.*

*Marcus ist der Meinung, dass sein Job gut läuft, er meistens die Umsatzziele erreicht und sich ihm einige gute Möglichkeiten bieten.*

Mit den Informationen aus dieser Fallstudie und der sich für Dich ergebenden Annahmen kannst Du die Analyse erstellen, um die Stärken und Schwächen von Marcus sowie die Chancen und Risiken in Bezug auf seine Arbeit zu benennen.



## Fragenbogen zur eigenen Arbeitssituation

Denk an Deine eigene Arbeitssituation. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens kannst Du Deine eigenen Fähigkeiten/Kompetenzen und Haltungen erkennen. Dies wird Dir später bei der Erstellung Deiner eigenen Stärken-Schwächen-Analyse helfen.

Frage 1: Wo arbeitest Du?

Frage 2: Mit wem arbeitest Du?

Frage 3: Was ist Deine Funktion?

Frage 4: Was sind Deine Hobbies?

Frage 5: Wo siehst Du Dich beruflich in drei Jahren?

Frage 6: Kommst Du gut mit Deinen Kolleginnen und Kollegen zurecht?

Frage 7: Wie steht es mit Deinem Umgang mit der Zeit?

Frage 8: Wie würden Dich Deine Kolleginnen und Kollegen beschreiben?

Frage 9: Wie steht es mit Deiner Anwesenheit?

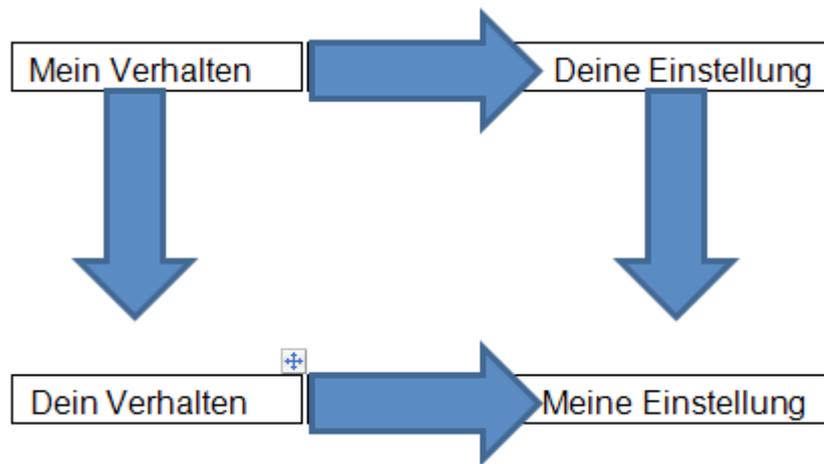
Frage 10: Wie würde Dich Dein Vorgesetzter beschreiben?

Frage 11: Bringst Du selbst irgendwelche speziellen Fähigkeiten (zum Beispiel Schreibmaschineschreiben, Computerkenntnisse, Schaufenstergestaltung, Umgang mit Werkzeugen) in Deine Arbeitswelt ein?



## Verhalten und Einstellungen

Schau Dir die die Betari Box (Trainingsmethode zur Verbesserung der Kommunikation) an. Dies ist eine einfache grafische Möglichkeit der Darstellung, wie Deine Einstellung und Dein Verhalten die Einstellung und das Verhalten anderer Personen beeinflusst.



Es wird angenommen, dass sich unsere Einstellung gegenüber Sachen (und Personen) in unserem Verhalten äußert. Dies zeigt sich in den Worten, die wir benutzen und in unserer Körpersprache. Dies sind unsere „Signale“.

18

Im Grunde ist es so, wenn Du Menschen anlächelst, werden sie zurücklächeln. Wenn Du sie anschreiest, neigen Sie dazu, zurückzuschreien. Dies wiederum wird die Situation anheizen und Du wirst vermutlich noch lauter schreien. So kann es zu einem Kreislauf beziehungsweise zu Auswirkungen von Verhaltensweisen (meinen eigenen und fremden) kommen.

Bevor wir Verhaltensweisen ändern können, müssen wir uns erst mal über diese bewusst werden. Hilfreich ist dazu, andere Leute im Gespräch zu beobachten. Welche Gefühle löst Ihr Verhalten bei Dir aus? Wenn Dir die Auswirkungen des Verhaltens anderer Leute bewusst werden, schau auf Dein eigenes Verhalten. Versuche mal Dein Auftreten, Deinen Tonfall und/oder Deine Körpersprache zu verändern. Du wirst wahrscheinlich bemerken, ob und wie sich das Verhalten anderer Leute Dir gegenüber daraufhin ändert.

Wenn Du etwas über Dich erfahren und eigene Verhaltensweisen ändern möchtest, ist es wichtig, ehrlich mit Dir selbst zu sein. Versuche Dich in die Situation anderer Menschen hineinzusetzen und überlege, was Du aus Ihrer Sichtweise heraus tun würdest. Bist Du wirklich so gut, wie Du annimmst oder könntest Du daran arbeiten, so gut zu werden? Denkst Du vielleicht manchmal „das ging gut“ und bist dann überrascht, weil nicht alle Deinen Eindruck teilen? Schau Dir die Menschen an, die mit Dir zu tun haben. Sehen ihre Gesichter zufrieden aus, nachdem Du mit ihnen gesprochen/gearbeitet hast? Lächeln sie Dich an? Bedanken sie sich? Die Antworten können Dir eine Grundlage für Deine persönliche Weiterentwicklung sein.

## Wie durchsetzungsfähig bist Du?

Durchsetzungsfähigkeit ist eine Kompetenz, die erlernt werden kann. Doch bevor Du Deine Durchsetzungsfähigkeit weiter entwickeln kannst, ist es von Vorteil, dass Du viel über Dich weißt und an Dich glaubst. Dies stärkt Dein Selbstvertrauen und es wird Dir helfen, selbstsicher schwierige Situationen zu meistern.

### Selbstbewertungsbogen zur Durchsetzungsfähigkeit

Kreuze die für Dich passenden Antworten (immer oder manchmal oder nie) auf folgende Beschreibungen an:

Wie durchsetzungsfähig bist Du?			
Beschreibung	Immer	Manchmal	Nie
Ich zeige und sage grundsätzlich, was ich fühle.			
Ich finde es leicht, Entscheidungen zu treffen.			
Ich protestiere, wenn sich jemand in der Schlange vor mich drängelt.			
Ich will anderen entgegenreten, ohne peinlich zu sein.			
Ich habe meistens Vertrauen in mein eigenes Urteilsvermögen.			
Ich kann mein Temperament leicht kontrollieren.			
Ich weigere mich, mich dem Druck anderer zu fügen.			
Ich kann gut vor anderen Menschen sprechen.			
Wenn eine Person etwas von mir ausgeliehen und nicht zurückgegeben hat, werde ich sie daran erinnern.			
Ich möchte mein Anliegen gerne einbringen, auch wenn andere Personen das Thema bereits verworfen haben.			
Wenn andere Leute unfair sind, bringe ich es zur Sprache.			
Ich zeige Selbstvertrauen, wenn Andere mich bei meiner Arbeit beobachten.			
Wenn jemand im Kino meinen Sessel mit Tritten und Stößen versetzt, gibt es eine Kampfansage.			
Ich finde es einfach Blickkontakt zu halten, während ich mit einer anderen Person spreche.			
Wenn ich wütend bin, versuche ich nicht zu fluchen.			
Ich mag gesellige Momente.			
Ich greife oft ein und entscheide für andere.			
Ich kann Liebe und Zuneigung ausdrücken.			



Wie durchsetzungsfähig bist Du?			
Beschreibung	Immer	Manchmal	Nie
Ich kann Freunde um einen kleinen Gefallen oder Hilfe bitten.			
Ich kann offen und ehrlich sein, sowohl zärtliche als auch ärgerliche Gefühle zeigen.			
Ich denke, ich habe immer die richtige Antwort.			
Ich kann unbegründete Anliegen zurückweisen.			
Ich finde es leicht, andere zu loben.			
Wenn ich mich durch das Rauchen eines Anderen gestört fühle, sage ich das.			
Ich beende die Sätze, die Andere begonnen haben.			
Ich kann gut auf Komplimente reagieren.			

**Auswertung:**

**Überwiegend „immer“:** Du weißt natürlich, wie Du Dich in einer Vielzahl von Situationen durchsetzen kannst, aber Du solltest darauf achten, dass Dein Verhalten nicht als zu aggressiv empfunden wird. Bedenke immer die Umstände und Zusammenhänge, wenn Du mit Menschen zu tun hast.

**Überwiegend „manchmal“:** Du kannst Dich – wenn nötig – durchsetzen und weißt, dass die Umstände und Gegebenheiten oft Dein Verhalten gegenüber anderen bestimmen.

**Überwiegend „nie“:** Es ist nötig, dass Du an Deinem Durchsetzungsvermögen arbeitest. Zu passiv zu sein, kann Dir bezogen auf die Arbeitsauslastung und die Arbeitsergebnisse Nachteile bringen.

**Was ist Durchsetzungsvermögen?**

Durchsetzungsfähige Menschen

- sind in der Lage, mit anderen Gemeinsamkeiten zu finden, um dann erfolgreiche Dialoge zu führen,
- können einfache Probleme lösen, da sie das Selbstvertrauen haben, verschiedene Lösungen vorzuschlagen,
- fühlen sich weniger gestresst und können ohne übermäßige Aufregung mit unerwarteten Situationen umgehen.

Eine durchsetzungsfähige Person benutzt im Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen kein einschüchterndes Verhalten oder Mobbing. Stattdessen behandelt sie andere mit Einfühlungsvermögen und Respekt, was wiederum dazu führen kann, dass sich andere auf sie zu bewegen, sie ansprechen.

## Durchsetzungsvermögen stärken

Angesichts der Definition von Durchsetzungsvermögen kannst Du folgendes bedenken:

- Jeder Mensch hat das Recht, seine Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche ernst und wichtig zu nehmen. Das trifft auf alle zu und sollte in Deinem Verhalten anderen gegenüber berücksichtigt werden.
- Wenn Du herausgefunden hast, was Du brauchst und willst, fordere es ein. Warte nicht darauf, dass andere Deine Bedürfnisse bemerken. Du kannst nicht Dein gesamtes Potential ausschöpfen, bevor Deine Bedürfnisse nicht erfüllt sind (sofern das im Rahmen der Möglichkeiten ist). Opfere Dich nicht für die Bedürfnisse Anderer auf.
- Du bist für Dein eigenes Verhalten verantwortlich. Ebenso sind Andere auch für ihr eigenes Verhalten verantwortlich. Erinnerung Dich daran, dass Deine Einstellung das Verhalten einer anderen Person Dir gegenüber beeinflussen kann.
- Lerne mit Kritik und Komplimenten umzugehen. Sei offen, wenn Leute Dir ein Kompliment machen. Erlaube Dir Fehler zu machen und frage nach Unterstützung. Akzeptiere Rückmeldungen, unabhängig davon, ob Du damit einverstanden bist oder nicht. Sage Deine Meinung, aber werde nicht defensiv oder ärgerlich.
- Lerne „nein“ zu sagen, wenn es nötig ist. Kenne Deine Grenzen und akzeptiere, dass Du nicht alles und jedes zu jeder Zeit richtig machen kannst. Wenn Du eine Aufgabe nicht erledigen kannst, versuche eine Alternative vorzuschlagen, von der alle profitieren.

21

## Rechte haben

Jede und jeder:

- hat das Recht, mit Respekt behandelt zu werden,
- hat das Recht, dass seine/ihre Schwerpunkte respektiert werden,
- das Recht, „nein“ zu sagen, ohne sich dabei schuldig zu fühlen,
- das Recht zu fragen, was er/sie möchte,
- das Recht, Informationen von Fachkräften einzufordern,
- das Recht, Fehler zu machen,
- das Recht, sich dafür zu entscheiden, sich nicht durchsetzen zu müssen.

Wenn Du diese Rechte liest, gibt es etwas, was Dir teilweise überraschend oder wichtig erscheint? Denke daran, diese Rechte Anderen zuzugestehen und ebenso selbst zu erhalten. Beachte das am Ende genannte Recht, „sich dafür zu entscheiden, sich nicht durchsetzen zu müssen“. Das bedeutet, dass jede Person nicht zu jeder Zeit die gleiche Durchsetzungsfähigkeit besitzt. Es gibt Zeiten, wo Du nicht so viel Energie aufwenden willst oder kannst, weil Du kein Risiko eingehen möchtest. Oder Phasen, in denen Du nicht über Kraft und Nachdruck für eine gelungene Durchsetzungskompetenz verfügst. Das ist akzeptabel, so lange es Deine Entscheidung ist.



## **Verhaltensformen: Aggressivität, Passivität, Manipulation, Durchsetzungsvermögen**

Es gibt vier grundlegende Verhaltensformen, die Durchsetzungsfähigkeit beinhalten können:

### **Aggression**

Aggressives Verhalten ist:

- Das Eintreten für die eigenen Rechte, indem man die Rechte anderer verletzt
- Das Herabwürdigen oder Demütigen von anderen, um das eigene Image aufzuwerten
- Konfrontierend und einschüchternd sein
- Drohungen benutzen, laut sein
- Jederzeit gewinnen wollen
- Rücksichtsloses Verhalten gegenüber anderen, um Ziele zu erreichen
- Explosiv oder unberechenbar sein
- Entweder defensiv oder konfrontativ sein

Als Empfängerin oder Empfänger aggressiven Verhaltens könntest du fühlen/handeln:

- Aggressivität im Gegenzug
- Ängstlich sein
- Defensiv sein
- Verletzt sein
- Aufgebracht sein
- Gestresst sein

### **Passivität**

Nicht durchsetzungsfähiges oder passives Verhalten ist:

- Es schwierig finden, seine eigenen Rechte zu verteidigen
- Anderen die Entscheidung zu überlassen
- Auseinandersetzungen zu scheuen und deshalb zu vermeiden
- Sich aus schwierigen Situationen herauswinden
- Keine Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen
- Sich als „Opfer“ fühlen
- Andere für Vorkommnisse verantwortlich machen
- Zurückhaltend sein und Komplimente zurückweisen

Die Zusammenarbeit mit nicht durchsetzungsfähigen oder passiven Menschen könnte folgende Gefühle auslösen:

- Verärgert sein
- Irritiert sein
- Sich schuldig fühlen
- Aufgebracht sein
- Frustriert sein

## Manipulation

Manipulierendes Verhalten ist:

- Indirekt aggressiv
- Hinterlistig
- Emotionale Erpressung – die Kontrolle über Andere durch Spott oder Schmallen
- „Zwei Gesichter“ – vordergründig freundlich, aber hinter dem Rücken giftig
- Unaufrichtig
- Lügen, um etwas durchzusetzen

Die Zusammenarbeit mit Personen, die sich manipulierend verhalten, könnte folgende Gefühle auslösen:

- Verwirrt sein
- Verärgert sein
- Sich schuldig fühlen
- Frustriert sein
- Angst empfinden

## Durchsetzungsfähigkeit

Durchsetzungsfähiges Verhalten ist:

- Bedürfnisse, Vorlieben und Gefühle in einer Art und Weise auszudrücken, die Andere nicht bedroht
- Handeln, ohne die Rechte anderer Personen zu verletzen
- Für sich selbst Verantwortung zu übernehmen und Andere zu ermutigen, Gleiches zu tun; mit direkter und authentischer Kommunikation jeden gleich zu behandeln
- Die eigenen Rechte zu wahren und die Rechte anderer Menschen zu respektieren
- Ziele zu erreichen, ohne Andere zu beschädigen
- Sich in sozialer und emotionaler Hinsicht ausdrücken zu können
- Sich selbst gut zu fühlen und über ein angemessenes Selbstvertrauen zu verfügen
- Die eigene Wahl/Entscheidung treffen und dafür Verantwortung übernehmen
- Unterstützung einzufordern und dabei auch Ablehnungen in Kauf zu nehmen.

23

Die Kollegen und Kolleginnen durchsetzungsfähiger Personen wissen, dass sie diese beim Wort nehmen können, sie aufrichtig und vertrauenswürdig sind. Durchsetzungsfähige Menschen können Kritik und Komplimente meist annehmen und sind offener für neue Ideen und kreatives Denken.

## Einstellungen

Deine Einstellung zeigt „was Du denkst“ und Dein Verhalten zeigt „was Du tust“. Einstellungen geben Aufschluss darüber, wie Du Dein Leben siehst, woran Du glaubst und wie Du fühlst. Die Menschen neigen dazu, „positive“ und „negative“ Einstellungen/Ansichten zu haben – über sich selbst, über andere, Lebensumstände und Arbeit.

Eine positive Einstellung kann dazu beitragen, dass Du Dich sicher und optimistisch fühlst; sie kann ebenso helfen, gesünder zu bleiben, produktiver zu sein und das Le-



ben zu genießen. Eine negative Einstellung kann dazu beitragen, dass Du Dich schlecht fühlst. Das beeinflusst die Menschen um Dich herum und kann zu Unzufriedenheit, wenigen Kontakten, Schwierigkeiten am Arbeitsplatz und gesundheitlichen Problemen führen.

Du kannst eine positive Einstellung haben, wenn die Dinge so laufen, wie Du es gerne möchtest. Aber was geschieht, wenn es nicht nach Plan läuft? Wie geht es Dir dann? Wenn Du die Einstellung annimmst „Ich kann und ich will“ wirst Du sicherlich erfolgreicher sein als mit der Einstellung „Ich kann nicht und Ich will nicht“.

### **Deine Einstellung zur Arbeit und wie Andere dies sehen**

Hast Du einmal intensiv über Deine Einstellung bezüglich Deiner Arbeitssituation nachgedacht und darüber wie Andere das sehen?

- Beschwerst Du Dich über Deine Arbeitsbelastung und Deine Kollegen und Kolleginnen?
- Suchst Du nach einem „Sündenbock“, wenn etwas schief geht?
- Bist Du immer zu beschäftigt, um Dir die Zeit zu nehmen, die Arbeit mit Deinen Kollegen und Kolleginnen zu besprechen?
- Ärgerst Du Dich, wenn Du andere Personen unterstützen sollst?
- Glaubst Du, dass Kollegen und Kolleginnen hinter Deinem Rücken schlecht über Dich sprechen?
- Hast Du das Gefühl, dass Du nicht dazugehörst?
- Glaubst Du, dass Du nicht geschätzt wirst?

24

Eine positive Einstellung gibt Halt und Hoffnung in herausfordernden Zeiten. Sehe das Gute in diesen Situationen und denke daran, dass eine optimistische Grundeinstellung Dir helfen kann, in Deinem Leben, Deiner Arbeit und Deinen Beziehungen erfolgreich und glücklich zu sein.

### **Verhalten: Was bedeutet Verhalten?**

Menschen können sich ganz unterschiedlich verhalten. Was für Dich angemessen erscheinen mag, kann von anderen für unangemessen gehalten werden. Wie Du auf eine Situation reagierst, kann sich von der Reaktion anderer auf genau dieselbe Situation unterscheiden. Es ist möglich, dass Du Dir Deines Verhaltens und dessen Einfluss auf Beziehungen und den Umgang mit anderen nicht bewusst bist. Durch Deine Körpersprache oder auch durch eine veränderte Stimmlage kannst Du Botschaften an andere Menschen übermitteln, ohne diese auszusprechen. Verhaltensweisen, die Dir durch wichtige Menschen in Deinem Leben, so zum Beispiel von Deinen Eltern oder Lehrkräften, vermittelt wurden, werden Dein Verhalten und Dein Selbstbild als Erwachsener beeinflussen.

Am Arbeitsplatz sind Erwartungen an Verhaltensstandards oft in Firmenhandbüchern oder in einem Verhaltenskodex angegeben. In diesen wird erläutert, welches Verhalten als akzeptabel erachtet wird und welches nicht. Regelmäßiges Zuspätkommen oder zu

frühes Verlassen des Arbeitsplatzes können Ärger zur Folge haben. Das Erzählen von unangemessenen Witzen kann andere Kolleginnen und Kollegen kränken oder das Gefühl hervorrufen, zum Beispiel aufgrund des Geschlechts, des Alters, der Nationalität oder der Religion diskriminiert zu werden.

Dies kann folgenreiche Auswirkungen haben. Wenn Dich das Verhalten einer Person am Arbeitsplatz stört oder Dir Unbehagen verursacht, musst Du das nicht akzeptieren. Du kannst es Deinem/Deiner Vorgesetzten erzählen. Abhängig von der Schwere des Fehlverhaltens gibt es Gesetze und Regeln, die das Verhalten am Arbeitsplatz regulieren, um Dich zu schützen.

### **Fehlverhalten am Arbeitsplatz**

Zu den Beispielen von Fehlverhalten am Arbeitsplatz zählen:

- Sich über andere Kollegen und Kolleginnen stellen, selbstgefälliges Auftreten oder das Verurteilen anderer.
- Die Arbeit eines Kollegen oder einer Kollegin als eigene ausgeben oder die Lorbeeren für eine Idee einheimsen, die eine andere Person zuerst hatte.
- Unangebrachte Scherze über das Erscheinungsbild, das Alter, das Geschlecht oder die Fähigkeiten eines Kollegen oder einer Kollegin machen.
- In einem offenen Konflikt mit einem Kollegen oder einer Kollegin streiten oder ihn beziehungsweise sie angreifen. (Widersprechen ist in Ordnung, sofern dies respektvoll und höflich geschieht.)
- Ständiges Tätigen oder Entgegennehmen von privaten Telefonanrufen während der Arbeitszeiten (vor allem solche mit störenden Klingeltönen).
- Das Nicht-Instandhalten Deines Arbeitsplatzes, Müll Anderen zum Aufräumen überlassen.

25

### **Angemessenes und unangemessenes Verhalten**

Die Gefühle eines Augenblicks können uns überwältigen und manchmal handeln wir in einer Art oder sagen Dinge, die einfach zu weit gehen. Der Grund dafür kann sein, dass wir ängstlich, fröhlich, aufgeregt, wütend oder frustriert sind, oder, dass wir das Gefühl haben, von allen beobachtet zu werden und das Gesicht nicht verlieren zu dürfen. Woher wissen wir also was angemessen ist und was nicht?

Es gibt Definitionen des Begriffs „Verhalten“. Darin wird genau beschrieben, was Verhalten bedeutet. Aber haben wir je darüber nachgedacht, wie unser Verhalten alles und jeden um uns herum beeinflusst?



### Fallbeispiel

*In der Firmenkantine hast Du zum Beispiel gehört, dass Maries Freund ihre Beziehung beendet hat und sie sehr traurig darüber ist. Marie ist keine Freundin von Dir, aber sie arbeitet am Arbeitsplatz gegenüber von Dir. Sie ist bei allen ziemlich beliebt und im tiefsten Innern bist Du deswegen ein bisschen neidisch. Du hast immer vermutet, dass sie mit ihren Freunden über Deine neue Frisur oder Deine alten Schuhe lacht, obwohl sie nie etwas gesagt oder getan hat, was Deine Annahme bestärken würde. Nichtsdestotrotz wäre es doch ziemlich schön ihr das heimzuzahlen, oder nicht?*

*Deshalb gehst Du zu Marie und sagst: „Hi, bist du immer noch mit Andreas zusammen?“. Du bist schadenfroh als Du siehst, dass sie dunkelrot anläuft und ihren Blick von Dir abwendet. Als sie etwas davon murmelt, ihn nicht mehr zu treffen, kannst Du es einfach nicht lassen zu sagen: „Ja richtig, ich habe so etwas in der Mittagspause gehört.“ Dadurch wird ihr bewusst, dass jeder über sie spricht. Du läufst lachend davon.*

*Später am Tag bist Du auf der Arbeit und siehst Marie gegenüber. Sie ist wirklich unglücklich und sieht so aus, als würde sie jeden Moment in Tränen ausbrechen. Wie geht es Dir jetzt damit, sie vorher verspottet zu haben? Bist Du immer noch schadenfroh? Kannst Du dich in sie hineinversetzen? Weißt Du was das bedeutet?*

26

Sich in andere hineinversetzen zu können ist eine fantastische Eigenschaft, die Dir hilft, im Leben und auf der Arbeit gut zurechtzukommen. Sie kann Dir helfen, über Dein Verhalten und, noch wichtiger, über die Konsequenzen Deines Verhaltens und dessen Wirkung auf andere nachzudenken.

### **Einfluss: Was macht eine Person aus, die gut beeinflussen kann?**

In jeder Arbeitsstelle hast Du durch Dein „Dasein“ permanent die Möglichkeit, andere Personen zu beeinflussen. Du nutzt Deinen Einfluss, um Unterstützung zu erlangen, andere Menschen von Deinem Denken zu überzeugen, jemandes Vorstellungskraft zu stimulieren, eine Beziehung aufzubauen oder um andere Menschen zu inspirieren. Dies alles macht Deine Arbeit natürlich leichter.

Was macht eine Person aus, die gut beeinflussen kann? Persönlichkeit und Einstellung sind hierbei entscheidend. Diese beinhalten Kommunikation, persönliches Auftreten und Durchsetzungsvermögen. Die Schlüsselbotschaft ist, Deine Vorgehensweise im Umgang mit anderen Personen anzupassen. Dies gelingt nur, wenn Du Dir der Wirkung, die Du auf andere Personen hast, bewusst wirst. Das Selbstwahrnehmungsmodul hilft Dir dabei.

Einschüchterung und Manipulation sind nicht dasselbe wie Einfluss. Möglicherweise erreicht man sein angestrebtes Ziel, aber wird keine Befürworterinnen und Befürworter gewinnen. Wenn Du jemanden zu einem bestimmten Handeln zwingst, ohne auf diese Person Rücksicht zu nehmen, wirst Du vermutlich einen schlechten Ruf bekommen. Wenn man erst einen solchen Ruf hat, ist es schwer, diesen wieder loszuwerden.

Indem Du zeigst, dass Du andere Personen und ihre Ideen und Beiträge verstehst und schätzt, werden sie dazu ermuntert, Dir entgegenzukommen. Sie in ihrer Wahl und ihren Entscheidungen zu bestärken, wird gewöhnlich für beide Seiten ein Gewinn sein, wobei Kompromisse und Verhandlungen selbstverständlich sind.

### **Einfluss nehmen: Tipps**

Versuche **über den Tellerrand hinauszuschauen**, so dass Du jedes Problem aus verschiedenen Perspektiven angehen kannst. Eine umfangreiche Sachkenntnis ermöglicht es Dir, denjenigen, die Einwände oder Zweifel haben, ihre Gedanken zum Ausdruck zu bringen, ein klares Feedback und passende Antworten zu geben. Wenn Du anderen Personen Einblick in Deine Ideen und Gedanken gewährst, wird ihr Vertrauen in Dich von selbst wachsen und sie sind eher bereit, Deinen Vorschlägen zuzuhören.

**Ein aufrichtiges Lächeln** trägt dazu bei, Menschen ein sicheres Gefühl zu geben und ihr Vertrauen zu gewinnen. Erlaube es Dir, zu entspannen – beharre nicht zu sehr auf Deinen eigenen Vorstellungen. Menschen werden sich für Dich erwärmen und das wird wiederum Vertrauen wachsen lassen – wenn Du aufrichtig über etwas lächelst, dann muss es gut sein, oder nicht? Außerdem zeigen Menschen mehr Bereitschaft, offen mit Dir zu sprechen, wenn Du eine freundliche Ausstrahlung hast. So wirst auch Du von ihnen eine ehrlichere Antwort erhalten.

**Hilfsbereitschaft** ist eine schöne Eigenschaft, die sich meist auszahlt. Hilfst Du Mitmenschen, werden sie sich wahrscheinlich revanchieren, wenn Du ihre Unterstützung benötigst. Menschliche Beziehungen basieren auf einem Ausgleich zwischen Geben und Nehmen.

**Konsequenz** ist wichtig. Sei nicht an einem Tag freundlich zu jemandem und abweisend am nächsten. Das verleiht jedem zukünftigen Umgang eine Atmosphäre der Unaufrichtigkeit und Du wirst mit Skepsis betrachtet werden – vor allem dann, wenn Du nur freundlich bist, wenn Du etwas möchtest!

Eine **angemessene Sprache** und gewissenhaft gewählte Worte sind „Türöffner“. Emotionsgeladene Worte können einen positiven oder negativen Einfluss auf andere haben.

**Behandle jeden Menschen gleich.** Versuche, es nicht zu zeigen, wenn Du einen Lieblingskollegen oder einer Lieblingskollegin hast, oder, wenn es jemanden gibt, den Du überhaupt nicht leiden kannst.

### **Um Hilfe bitten können**

Zuzugeben, dass man Hilfe benötigt oder etwas nicht kann, wird von manchen Menschen als Zeichen der Schwäche gesehen. Das stimmt aber nicht. Um Hilfe oder Rat zu fragen, ist eine große Stärke, die nicht nur zeigt, dass Du Deine eigenen Grenzen und Weiterbildungsbedürfnisse kennst, sondern auch Deinem Arbeitgeber Zeit, Mühe und Geld erspart.



#### Fallbeispiel:

*Stelle Dir vor, Du wirst gebeten, für Deine Chefin beziehungsweise Deinen Chef einen Flug nach Südafrika zu buchen. Wüsstest Du, wie Du das machen musst? Was ist mit dem Visum? Oder mit den Gesundheits- und Impfvoraussetzungen? Oder mit der Versicherung? Wenn Du einfach darauf los arbeitest, ohne wirklich zu wissen was notwendig ist, könntest Du Wesentliches vergessen.*

Um Hilfe bitten zu müssen, weil Du nicht weißt, wie etwas gemacht wird, oder weil Du mit Deiner Arbeitslast nicht zurechtkommst, ist kein Zeichen von Schwäche. Dabei ist es normal, dass wir bestimmte Personen für jeweils spezielle Formen von Hilfe bitten.

Zum Beispiel würdest Du vielleicht Deinen besten Freund um Rat fragen, wie eine Vereinbarung erfolgreich zustande kommt. Oder Du würdest lieber einen älteren Kollegen bei der Arbeit um Hilfe bitten, als eine Person in Deinem Alter. Wir alle sind unterschiedlich und haben dennoch eines gemeinsam: Jeder Einzelne von uns hat zu irgendeinem Zeitpunkt schon einmal Hilfe benötigt (und wird das wahrscheinlich auch wieder tun).

Wenn Dir das bewusst ist, kann es Dein Selbstbewusstsein stärken. Schlecht wäre es, wenn wieder und wieder um denselben Rat gefragt wird. Es zeigt, dass nicht wirklich zugehört wird und die Leute wären bald verstimmt. Deshalb kann es sehr nützlich sein, die erfragten Vorgänge und Prozeduren aufzuschreiben, damit sie bei Bedarf sofort parat sind. Ein kleines Notizbuch speziell für Tipps und Hinweise kann hilfreich sein, am besten mit Register zur alphabetischen Einordnung aller Notizen nach Themen geordnet.

#### **Mach Dir Notizen:**

Manchmal müssen wir um Hilfe bitten, da wir nicht genau verstanden haben, was jemand gesagt hat oder wir uns nicht auf die wichtigen Punkte der Unterhaltung konzentrieren konnten. Gründe dafür können in Ablenkungen um uns herum liegen, zum Beispiel Verkehrslärm, klingelnde Telefone oder sogar nur andere Menschen in unserer Nähe. Aktives und aufmerksames Zuhören ist daher sehr wichtig und eine Fähigkeit, die gelernt werden kann.

Tipps, um direkt um Hilfe bitten zu können:

- Nicht verlegen sein. Wir alle brauchen manchmal Hilfe.
- Überlege, was passieren kann, wenn Du keine Hilfe bekommst – überlege was passieren kann, wenn Du Hilfe bekommst.
- Mache Dir klar, was das Problem ist und welche Art von Hilfe Du benötigst, so dass Du eine Unterhaltung auf Dein spezielles Bedürfnis lenken kannst.
- Überlege, wen Du um Hilfe bitten kannst. Wähle eine Person, der Du vertrauen kannst und die weiß, wie sie Dir helfen kann.
- Denke darüber nach, was Du sagst, wenn Du um Hilfe bittest. Sei höflich und respektvoll.

- Wähle den passenden Zeitpunkt für Deine Bitte.
- Vergiss nicht – Hilfe zu holen, wenn Du sie brauchst, ist Ausdruck von Verantwortungsbewusstsein: Dir selbst und Deinem Arbeitgeber gegenüber.

## Was ist Stress?

Stress ist das Gefühl, das Du hast, wenn zu viel Druck auf Dir lastet. Druck in Maßen kann zwar gut für Dich sein und Deine Motivation und Leistung erhöhen. Jedoch kann zu viel Druck zu Stress führen, welcher mentale und körperliche Gesundheitsprobleme zur Folge haben kann.

Wir fühlen uns gestresst, wenn wir zu viel tun oder zu viele Gedanken im Kopf haben. Gründe dafür können einerseits kaum erfüllbare Forderungen sein, die andere Leute an uns stellen. Andererseits haben wir es manchmal mit Situationen zu tun, über die wir keine Kontrolle haben.

Obwohl Stress häufig als schädlich erachtet wird, kann ein geringes Maß davon tatsächlich positive Auswirkungen für uns haben. Stress erhöht den Adrenalinspiegel und kann uns helfen, konzentriert zu bleiben. Das trifft vor allem zu, wenn Du eine wichtige Präsentation halten musst, in einem Theaterstück mitspielst oder ein einmaliges Verkaufsziel erreichen musst. Jedoch kann zu viel Stress über einen zu langen Zeitraum ernste gesundheitliche Folgen für uns haben.

29

## Strategien gegen Stress

### Strategie 1: Vermeide, wo möglich, unnötigen Stress

- Kenne Deine Grenzen. Lerne NEIN zu sagen, wenn Du um zusätzliche Aufgaben gebeten wirst oder Verantwortung übernehmen sollst und Du weißt, dass Du kurz davor bist, an Deine Grenzen zu stoßen. Wenn Du mehr auf Dich nimmst, als Du bewältigen kannst, wird dies sicherlich Stress zur Folge haben. Das gilt sowohl für Dein Privat- als auch Dein Berufsleben.
- Meide Menschen, die Dich nerven. Es gibt immer Personen, die Dich verärgern und Dir Stress verursachen. Versuche, falls möglich, die Zeit, die Du mit diesen Personen verbringst, zu begrenzen oder den Kontakt sogar ganz abubrechen. Natürlich kann es sein, dass Du während der Arbeit Zeit mit einer solchen Person verbringen musst. Wenn dies der Fall ist, kannst Du deren Einfluss minimieren, indem Du den Kontakt mit ihr kurz und professionell gestaltest und auf das Notwendige beschränkst.
- Überprüfe Deine Umgebung: Wenn ein zu lautes Büro Dich ablenkt, setze Dir Kopfhörer auf und höre Musik, wenn es möglich beziehungsweise erlaubt ist. Oder suche Dir einen ruhigen Raum, in dem Du arbeiten kannst. Wenn der dichte Verkehr Dich aus der Ruhe bringt, nehme einen längeren, aber weniger überfüllten Weg zur Arbeit.
- Achte auf Details: Nutze eine ToDo-Liste und hake erledigte Aufgaben ab. Das kann ungemein befriedigend sein und ein Erfolgsgefühl hervorrufen. Versuche Aufgaben zu priorisieren oder falls möglich abzugeben. Streiche Aufgaben, die nicht wirklich wichtig sind.



- Überprüfe Gesprächsthemen: Wenn Du dich bei Themen wie Politik oder Religion aufregst, streiche sie von Deiner Themenliste. Wenn Du Dich immer wieder mit denselben Leuten über dasselbe Thema streitest, sprich es nicht mehr an oder entschuldige Dich und verlasse die Unterhaltung, wenn es wieder diskutiert wird.

### **Strategie 2: Setze Dich mit schwierigen Situationen auseinander**

- Sprich darüber. Wenn etwas oder jemand Dich verärgert, sprich es ruhig und respektvoll an. Dinge aufzustauen, kann Feindseligkeiten verursachen, die sich dann in Stress umwandeln.
- Sei durchsetzungsfähig. Versuche Probleme vorherzusehen, die Initiative zu ergreifen und nicht nur zu reagieren.
- Übe Dich im Zeitmanagement. Es ist schwer, ruhig und konzentriert zu bleiben, wenn Du überbeansprucht bist. Vorausplanung, die Überwachung und Delegation (wo angebracht) von Aufgaben können Stress mildern.
- Sei kompromissbereit. Du kannst nicht erwarten, dass andere ihr Verhalten oder ihre Vorstellungen ändern, wenn Du nicht bereit bist, dasselbe zu tun. Verhandle mit positiver Einstellung und eine Lösung wird gefunden werden.

### **Strategie 3: Akzeptiere, was Du nicht ändern kannst**

- Akzeptiere, dass manche Dinge außerhalb unserer Kontrolle sind. Verschwende nicht Deine Zeit und Energie damit, dies zu ändern. Konzentriere Dich anstatt dessen auf die Dinge, die Du beeinflussen kannst. Dies beinhaltet unter anderem unsere eigene Reaktion auf Stresssituationen.

### **Strategie 4: Nehme Dir Zeit für Dich**

- Mindere Stress, indem Du Dir regelmäßig Zeit für Vergnügen und Erholung nimmst. Diese sollte Dir heilig sein. Dich selbst zu verwöhnen, ist kein Luxus, sondern ein Grundbedürfnis.
- Beispiele für Aktivitäten, die Stress abbauen und dir beim Auftanken helfen können, sind: Spazieren gehen, Freunde besuchen, Sport, Tagebuch schreiben, ein ausgiebiges Bad nehmen, mit einem Haustier spielen, Gartenarbeit, sich massieren lassen, ein gutes Buch lesen, Musik hören, ins Theater oder Kino gehen.

### **Strategie 5: Achte auf Deine Gesundheit**

- Mache mindestens dreimal die Woche 30 Minuten Sport. Dies baut aufgestaute Anspannung und somit Stress ab.
- Ernähre Dich gesund. Ausgewogene, nährhafte Mahlzeiten sind unverzichtbar, um Dein Immunsystem und Deine Energie zu erhalten. Senke Deinen Koffein- und Zuckerkonsum. Vermeide Alkohol, Zigaretten und Drogen, die Stress nur kurzfristig mindern und langfristige Gesundheitsprobleme zur Folge haben.
- Schlafe ausreichend. Das ist notwendig, um Deinem Körper und Geist aufzutanken. Müdigkeit erhöht Stress und hemmt Denkprozesse.

## Verantwortung übernehmen

Überall im Leben, sei es in der Schule oder auf der Arbeit, wird Dir Verantwortung übertragen, Aufgaben zu erledigen. Natürlich haben Menschen, die Dir die Verantwortung für Aufgaben übertragen, einen Grund dafür und verfolgen eine Absicht. Sie setzen Vertrauen in Dich, dass Du erstens die Aufgabe überhaupt erfüllst, zweitens, dass Du sie gut erledigst und drittens, dass das Ganze auch noch pünktlich erfolgt. In jedem Fall sind Deine Auftraggeberinnen und Auftraggeber darauf angewiesen, dass Du Deine Aufgaben gut erfüllst. Ist das nicht möglich, muss eine Problemanzeige erstellt werden. Ansonsten könnte Zeit vergeudet und Ausstattung, Materialien und so weiter zur Aufgabenerfüllung verschwendet werden.

Du solltest Dich nicht nur mit Deiner Arbeit identifizieren, sondern Dir gleichzeitig auch bewusst sein, dass manche Aufgaben unerwartet auftreten. Diese können sehr einfach sein, wie zum Beispiel die Weitergabe einer Nachricht an eine andere Abteilung. Wenn Du die Nachricht nur aufschreibst, jedoch nicht weitergibst, hast Du Dir Deine Aufgabe nicht zu Eigen gemacht.

Genauso bedeutet Teil eines Teams zu sein, Verantwortung für das gesamte Projekt und nicht nur für einen Teilbereich zu übernehmen. Wenn Dich jemand etwas fragt, so antworte nicht mit: „Oh, das ist nicht meine Aufgabe“ oder: „Darüber weiß ich nichts“. Es kann zwar gut sein, dass die Situation für Dich fremd ist, aber eine verantwortungsbewusste Antwort wäre: „Ich finde das für Sie heraus und werde Sie so schnell wie möglich informieren“.



## Verantwortung übernehmen: Fallbeispiel

Brigitte wurde gebeten, eine Spendengala als Teil der Geldmittelbeschaffung ihrer Schule für wohltätige Zwecke zu organisieren. Sie arbeitet gemeinsam mit vier anderen Schülerinnen und Schülern daran. Bei ihrem ersten Treffen läuft alles sehr gut und alle bringen hervorragende Ideen und Vorschläge ein, wie sie ihre Aufgaben erfüllen und einen unvergesslichen Abend organisieren können.

Einen Monat später (und zwei Wochen vor dem Event) fragt Brigitte Imran wie der Ticketverkauf bisher läuft. Er erklärt, dass die Druckerei ihn im Stich gelassen hat, und die Tickets nicht zum vereinbarten Termin in der Vorwoche liefern konnte. Er hatte der Druckerei daraufhin einen Aufschub von einer weiteren Woche gewährt. Imran hat wirklich schöne Plakate gestaltet, die nun seit wenigen Tagen überall um die Schule aushängen.

Martin traf Helen in der Kantine und fragte sie wie die Planung des Caterings vorankomme. Sie hat ein gutes Cateringunternehmen ausfindig gemacht, das allerdings ein wenig teurer ist, als im Budget vorgesehen. Aber dessen Ruf sei so gut, dass man diese Möglichkeit unbedingt nutzen sollte. Martin erzählte ihr daraufhin aufgeregt, dass er die beste Disko-Band der Gegend gebucht hat (den Schlagzeuger kennt er persönlich) und diese auch ein klein wenig mehr koste als er ursprünglich veranschlagt hatte.

Sven ruft Brigitte an und teilt ihr mit, dass er die Dekoration wie gewünscht in der richtigen Farbe besorgt und es geschafft hat, einige freiwillige Helferinnen und Helfer zu organisieren, die ihm kostenlos beim Aufbau helfen würden. Außerdem konnte er unter dem veranschlagten Budget bleiben. Brigitte sagt ihm daraufhin, dass das ersparte Geld auf den Gesamtspendenbetrag aufgerechnet wird, der dann einem wohltätigen Zweck gespendet wird. Sven freute sich.

Am Abend der Spendengala sieht alles wunderbar aus. Die Dekoration ist vorbereitet, die Band spielt sich warm, das Catering ist angekommen und sieht köstlich aus. Brigitte gratuliert dem Team zu dessen Leistung.

Jedoch wird schnell deutlich, dass nicht viele Gäste kommen. Es sind nur ein paar Dutzend Leute da und die Atmosphäre ist nicht sonderlich gut. Brigitte ruft das Team zusammen, um zu besprechen, was schief läuft. Es kommt heraus, dass die Druckerei die Tickets erst vorgestern an Imran geliefert hat, so dass der Ticketverkauf darunter gelitten hat. Martin fragt, ob sie genug Tickets verkauft haben, um die Band zu bezahlen – sie war ja etwas teurer als geplant. Helen erwähnt dann noch die Kosten des Caterings. Brigitte ist entsetzt. Sie sieht sich um und fragt sich, was schief gelaufen ist ...

**Verantwortung übernehmen: Arbeitsbogen**

**Was meinst Du, wer hat sich seine Aufgabe zu Eigen gemacht und wer nicht? Liste auf, was gut gelaufen ist und welche Fehler passiert sind. Was hätte gemacht werden müssen und von wem? Warum?**

**Zusammenfassung denkbarer Antworten:**

- Die Dinge wurden zu spät angepackt,
- Keine Kommunikation zwischen den Teammitgliedern
- Brigitte hat das Projekt überhaupt nicht „koordiniert und gemanagt“
- Der Abend wird nicht genug Geld einbringen, um die Kosten zu senken, so dass sie Verlust gemacht haben.



**Anpassungsfähigkeit: Wie anpassungsfähig bist Du?**

Anpassungsfähigkeit als Schlüsselqualifikation wird von Arbeitgebern immer mehr gefordert. Arbeitgeber brauchen dringend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die selbst Initiative ergreifen können und bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren. Alle Unternehmen verändern sich – sie müssen das sogar, um mit der Konkurrenz Schritt halten zu können und um den sich verändernden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Selbstbewertungsbogen:

Wie anpassungsfähig bist Du?

Wenn Du mit einer der unten genannten Situationen gut zurechtkommst, kreuze die 5 an. Je schlechter Du mit einer der Situationen zurechtkommst, desto geringer die Wertung

Situation	1	2	3	4	5
Ich komme in ein neues Umfeld.	<input type="radio"/>				
Es werden Überstunden fällig	<input type="radio"/>				
Ein Jobwechsel steht an.	<input type="radio"/>				
Eine neue Software wird eingeführt.	<input type="radio"/>				
Die Leitung ändert sich (neuer Chef beziehungsweise neue Chefin).	<input type="radio"/>				
Die Arbeitszeitgestaltung wird verändert.	<input type="radio"/>				
Ich lerne neue Menschen kennen.	<input type="radio"/>				
Neue Arbeitsabläufe werden eingeführt.	<input type="radio"/>				

Nehme alle Ergebnisse, die unterhalb der 4 liegen, in den Blick.

**Loyalität**

Laut [www.definition-online.de](http://www.definition-online.de) wird Loyalität beschrieben als:

„Die Bereitschaft, einem Menschen, einem Projekt oder einem Unternehmen gegenüber Treue zu beweisen, wenn diese in Frage gestellt wird.“

Diese Bereitschaft wird von Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die eine Menge Geld und Zeit in die Ausbildung ihrer Angestellten investieren, hoch geschätzt. Es wäre für sie frustrierend, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach der Ausbildung direkt an andere Unternehmen zu verlieren.

Auch wenn Loyalität eine innere Einstellung sein kann, versuchen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sie durch zahlreiche Anreize zu verstärken.

Diese beinhalten leistungsbezogene Bonuszahlungen, Aufstiegsmöglichkeiten und andere Vergünstigungen, wie beispielsweise ein Mitarbeiterabbatt. All diese Anreize kosten ein Unternehmen Geld – das ist zwar kein großes Problem für einen internationalen Großkonzern, aber sicherlich schwierig für ein kleines lokales Unternehmen mit nur wenigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. In kleineren Unternehmen spielen flache Hierarchien und ein gutes Betriebsklima eine große Rolle.

Letztlich ist die Loyalität von der Motivation abhängig.

## **Motivation**

Wir alle wissen, dass es Tage gibt, an denen man am liebsten nur herumliegen und gar nichts tun möchte.

Denke zum Beispiel an den Service, den Du erwartest, wenn Du in ein Fast Food Restaurant, wie McDonalds oder Burger King gehst. Du erwartest von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dort, dass sie Dich schnell bedienen und, noch wichtiger, dass sie dabei lächeln. Stelle dir vor, Du betrittst ein solches Restaurant und das Personal beachtet Dich nicht und macht keine Anstalten, Dich zu bedienen. Offensichtlich sind sie nicht motiviert. Wie reagierst Du als Kunde darauf?

35

Egal, wo man arbeitet und was man macht – und egal, wie schwer es ist – wir sollten motiviert sein. Wir müssen uns selbst dazu bringen, unsere Arbeit zu erledigen und mit dieser Bemühung werden Freude und berufliche Zufriedenheit einhergehen. Motivation verleiht Kraft, Dinge besser zu machen, nach vorne zu schauen, leidenschaftlich zu sein und dabei Energie und Begeisterung nach außen zu tragen, was sich auf das Umfeld überträgt.

Motivation ist ein innerer Antrieb, der uns dazu bringt, aktiv zu werden.

## **Tipps zur Motivation**

Was ist Dein Ziel? Abzunehmen? Befördert zu werden? Die Prüfung zu bestehen? Der beste Weg, motiviert zu bleiben, ist es, Dir Dein Ziel vor Augen zu führen.

Als nächstes musst Du die Teilschritte herausarbeiten, die notwendig zur Zielerreichung sind – so zum Beispiel weniger essen und mehr Sport treiben, auf der Arbeit die Initiative ergreifen und kreativ sein, viel für die Prüfungen lernen, und so weiter. Versuche, Dein Schicksal in die Hand zu nehmen und sei positiv eingestellt. Freue Dich auf Ereignisse und sei auf sie gefasst. Das alles wird Dir helfen, motiviert zu bleiben.

Wir alle haben Ängste und Sorgen, Befürchtungen und Kummer. Was uns erfolgreich macht, ist die Fähigkeit, nach vorn zu schauen. Mit unseren Emotionen und negativen Gedanken umzugehen, ist essentiell für die Aufrechterhaltung unserer Motivation. Es kann schnell passieren, die Hoffnung und das Ziel aus den Augen zu verlieren, wenn wir auf Hindernisse stoßen.



Der folgende Fragebogen soll bei der Formulierung von Zielen und Schritten helfen und so zur Motivation beitragen

### Fragebogen zur Motivation

<b>Frage 1: Welche Kleinigkeit würdest Du gerne an Dir ändern? Zum Beispiel mehr Kontakte zu anderen Menschen pflegen.</b>
<b>Frage 2: Welchen kleinen Schritt kannst Du innerhalb der nächsten Tage machen, um diese Veränderung herbeizuführen? Zum Beispiel ein Treffen zum Mittagessen mit den Kolleginnen und Kollegen vereinbaren.</b>
<b>Frage 3: Wie würdest du Deinen Gesundheitszustand beschreiben? Gibt es Möglichkeiten, um ihn zu verbessern? Nimm zum Beispiel die Treppe anstatt des Lifts oder wie steht's mit dem Rauchen?</b>
<b>Frage 4: Wie kannst du Deine finanzielle Situation verbessern? Zum Beispiel weniger ausgehen.</b>
<b>Frage 5: Hast Du, wenn Du über Deine Beziehungen nachdenkst, das Gefühl, eine davon verbessern zu können? Zum Beispiel einen Freund anrufen, mit dem Du schon lange nicht mehr gesprochen hast.</b>

## Folgen oder Bestimmen

Wir alle spielen im Leben verschiedene Rollen. Manche von uns bestimmen gerne, andere folgen lieber Anweisungen und wollen in den Aktivitäten geführt sein. Das ist auch gut so, diese Unterschiedlichkeit macht die Welt vielfältig und interessant. Wären wir beispielsweise alle „Bestimmer“, würden wir ständig danach streben gehört und befolgt zu werden. Wären wir alle „Folger“, nichts würde vollbracht, denn wir hätten keine Richtung oder Schwerpunkte. Die meisten von uns tragen jedoch ein bisschen von beidem in sich. Manchmal bestimmen wir (wenn wir in einer Sache besonders sachkundig oder qualifiziert sind) und manchmal folgen wir eher Anweisungen und tun, was uns gesagt wird.

Manchmal neigen wir zum „Bestimmen“ und manchmal mehr zum „Folgen“. Dabei ist wichtig zu wissen, was Deine Motivation erhöht und wo Deine Schwerpunkte liegen.

Mit dem folgenden Selbstbewertungsbogen kannst Du erfahren, wo Deine Schwerpunkte liegen:

<b>1. Der neue Modetrend sind extreme weite Hosen. Allen wollen sie tragen. Wirst Du:</b>			
a. diese nur kaufen, wenn sie zu Dir passen und sie Dir gefällt	<input type="radio"/>	b. losrennen und sie kaufen	<input type="radio"/>
<b>2. Was beschreibt Dich am besten?</b>			
a. Ich sage anderen gerne was zu tun ist.	<input type="radio"/>	b. Ich hasse es, Entscheidungen treffen zu müssen.	<input type="radio"/>
<b>3. Dein Verein, in dem Du Mitglied bist, veranstaltet ein Benefizspiel und die Organisatoren wollen, dass alle sich daran beteiligen. Wirst Du:</b>			
a. das Spiel organisieren.	<input type="radio"/>	b. tun, was Deine Freunde tun.	<input type="radio"/>
<b>4. Du hast die Aufgabe erhalten, den Geburtstag eines Freundes/einer Freundin zu organisieren. Wirst Du:</b>			
a. mit anderen Freunden telefonieren und ihr entwickelt gemeinsam Ideen.	<input type="radio"/>	b. jemand anderen bitten, es für Dich zu tun.	<input type="radio"/>

37

### Auswertung:

Wenn Du hauptsächlich a angekreuzt hast, gibt es bei Dir die Tendenz, bestimmen zu wollen. Du hast starke Meinungen und Ansichten, scheust Dich aber nicht, wenn nötig, die Unterstützung von anderen zu suchen.

Wenn Du hauptsächlich bei b gelandet bist, dann ist Dir das Erhalten von Anweisungen lieber, Du fühlst Dich in einer festen Struktur, wo Du Dich auf jemand anderen verlassen kannst, sicherer.



Es ist, unabhängig von den Antworten, wichtig zu wissen, dass Du wahrscheinlich oft zwischen „Bestimmen“ und „Folgen“ hin und her wechselst. Das hängt dann von den Umständen und der Situation ab, in der Du Dich befindest, davon was zu tun ist, Deinen Stärken und Schwächen und Deinem inneren Antrieb oder Motivation.

### **Persönliche Darstellung**

Immer mehr Leute nutzen die sozialen Netzwerke im Internet und es ist eine Tatsache, dass potenzielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber über die Bewerberinnen und Bewerber in Facebook recherchieren können. Abhängig von Deinem „persönlichen Einstellungen“ können Arbeitgeber einen Einblick in Deine persönlichen Werte, Haltungen, sozialen Aktivitäten und Freundschaften erhalten. Bei allem, was Du ins Netz stellst (zum Beispiel Kommentare oder Fotos), ist immer Sorgfalt und Vorsicht geboten.

**Mai 2015**

**Herausgeber:**

**Kommunalverband für Jugend  
und Soziales Baden-Württemberg  
Dezernat Jugend – Landesjugendamt**

39

**Verantwortlich:**

Dr. Jürgen Strohmaier

**Projektmanagement KVJS-Landesjugendamt:**

Irma Wijnvoord  
Andreas Pchalek

**Autorin:**

Marie Stewart, Dundee & Angus College, Dundee,  
Großbritannien

**Übertragung aus dem Englischen:**

Nora Biermann  
Friederike Erbe, Jugendagentur Heidelberg  
Irma Wijnvoord  
Andreas Pchalek

**Gestaltung:**

Waltraud Gross

**Bestellung/Versand:**

Ulrike Cserny  
Telefon: 0771 6375-469  
Ulrike.Cserny@kvjs.de



**KVJS**

Kommunalverband für  
Jugend und Soziales  
Baden-Württemberg

**Postanschrift**

Postfach 10 60 22  
70049 Stuttgart

**Hausadresse**

Lindenspürstraße 39  
70176 Stuttgart (West)

Tel. 0711 63 75-0  
[www.kvjs.de](http://www.kvjs.de)