

# Soft Skills Basic II

eBooklet #20

Muster

# Inhalt

Vorwort	3
Teil C: Führung und Teamarbeit	
Erfolgsfaktor Führungstechnik	4
Konfliktmanagement: Konflikte diplomatisch meistern	9
Interkulturelle Kompetenz und Diversity Management	15
Ursachen und Tipps gegen Mobbing	19
Erfolgreich durch Teamarbeit	23
Tipps & Tools für Ihr nächstes Power-Meeting	26
Teil D: Der perfekte Auftritt	
Knigge – Gute Karrierechancen mit guten Umgangsformen	33
So finden Sie Ihren individuellen Business Style	38
Teil E: Der Weg zur starken Persönlichkeit	
Tipps für ein verbessertes Selbstbewusstsein	43
Sie haben Stärken und Schwächen!	47
Self Talk - Die Kunst des positiven Selbstgesprächs	51
Entscheidungsfähigkeit: Entscheiden leicht gemacht!	55
Impressum	60
Was ist die CoachAcademy?	61
Die eBooklets der CoachAcademy	62

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

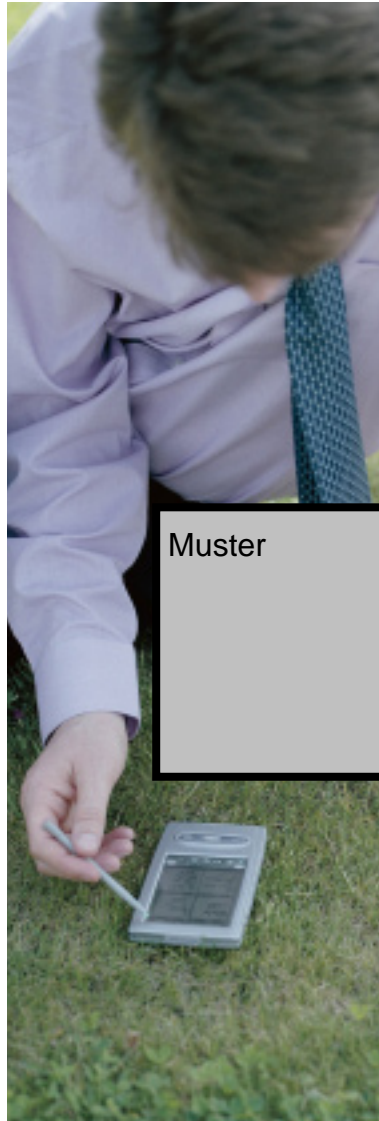
mit diesem zweiten Band zum Thema Soft Skills möchten wir Ihren Blick auf die Schlüsselqualifikationen richten, die sich mit der Führung von Mitarbeitern, dem Arbeiten im Team sowie dem großen Komplex der Stärkung der eigenen Persönlichkeit nach Außen und Innen beschäftigen. Diese Themen sind von erheblicher Relevanz, nicht nur für Ihre persönlichen Aussichten im Beruf sondern auch für die Unternehmen, die stets die verbesserte Produktivität ihrer Mitarbeiter im Auge haben.

Übrigens feiern wir mit diesem eBooklet ein kleines Jubiläum: 20 Ausgaben haben wir in den letzten zwei Jahren veröffentlicht. Die Anzahl der geladenen Dokumente zeigt uns, dass die geneigte Leserschaft diese Publikationen offensichtlich zu schätzen weiß und als willkommene Unterstützung bei der Erreichung ihrer Ziele zu Rate zieht. Dies freut uns sehr und wir möchten uns daher bei Ihnen an dieser Stelle ausdrücklich für die meist positive Resonanz bedanken.

Viel Spaß bei der Lektüre dieses eBooklets  
wünschen Ihnen

Carolin Lüdemann, Heiko Lüdemann  
und das Team der [www.coachacademy.de](http://www.coachacademy.de)

## Teil C: Führung und Teamarbeit



### *Erfolgsfaktor Führungstechnik*

**Wie und wodurch bringen Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter dahin, dass Sie sich für gemeinsame Ziele engagieren, ihre Kompetenz ausschöpfen und Spitzenleistungen erbringen? Der Antwort lautet: In erster Linie durch Führungstechnik.**

Muster

dem Unternehmen entscheidende Arbeit von jedem Vorgesetzten oder von Mitarbeitern, die mit Kollegen zusammen arbeiten – ist eine Arbeit mit Menschen. Es ist daher für so gut wie für jeden Menschen wichtig, sowohl einen bestimmten Führungsstil als auch Führungsinstrumente zu beherrschen. Wichtig deshalb, weil die Kompetenz, Motivation und schließlich die Leistungen jedes Einzelnen damit gesteigert werden können. Und damit auch immer Ihr Erfolg als Führungskraft - und der Unternehmenserfolg an sich!

Damit wir uns richtig verstehen: Führungsstile und Führungsinstrumente zu beherrschen ist nicht nur für Vorgesetzte von entscheidender Bedeutung. Wenn Sie selbst mit anderen Menschen zusammen arbeiten, ist es auch für Sie von Vorteil, wenn Sie mit Ihren Kollegen durch einen abgeschwächten Führungsstil erfolgreich kooperieren können!

### Was bedeutet Führung?

Alle reden über „Führung“. Meist haben wir uns aber keine Gedanken darüber gemacht, was dieses Wort eigentlich genau bedeutet. Deshalb überlegen Sie jetzt einmal für zwei Minuten: Welche Definition haben Sie spontan für den Begriff „Führung“ parat?

Fangen wir mit dem Duden an: Dies ist keine Definition an, nur verschiedene Wörter mit dem gleichen Wortstamm wie Führung: Führungsaufgabe, Führungsanspruch, Führungskraft, Führungsetage, Führungsspitze, etc. Die herkömmliche und bewährte Definition von verschiedenen Managementexperten lautet: Führung ist die mehr oder weniger bewusste und gezielte Ausübung mehr Aufschluss. Demnach ist Führung richtungweisendes Einwirken auf Menschen mit der Absicht, ein konkretes Ziel gemeinsam zu erreichen.

### Die verschiedenen Führungsmodelle

Über das Themengebiet Führung existieren unendlich viele Modelle und Konzepte. Es wäre in erster Linie verwirrend, diese alle oder teilweise hier aufzuführen. Stattdessen werden wir uns mit dem einzig fairen und langfristig erfolgreichen Führungsstil, dem „Situationsabhängigen Führungsstil“ beschäftigen.

Bei dem Situationsabhängigen Führungsstil muss unser Verhalten von folgenden beiden Bedingungen abhängig gemacht werden:

- ▶ Menschen sind unterschiedlich und verfügen über wechselnde Leistungsfähigkeit.
- ▶ Ein Führungsstil muss sich den angestrebten Zielen und zur Verfügung stehenden Ressourcen anpassen.

### Muster

Wenn Sie einen Mitarbeiter an eine neue Aufgabe übertragen, werden Sie bei ihm vier aufeinanderfolgende Phasen erleben: Zuerst die Phase der Begeisterung, dann die Phase der Desillusionierung, danach die Phase der Annäherung und schließlich die angestrebte Phase der Selbstständigkeit. Übrigens: auch bei sich selbst können Sie diese vier Phasen beobachten, wenn Sie eine neue Aufgabe in Angriff nehmen!

### **Die Phase der Begeisterung**

- ▶ Motivation hoch
- ▶ Können sehr gering
- ▶ Präzise Anforderungen erforderlich
- ▶ Dennoch erste Erfolgserlebnisse aufgrund geringer Erwartungshaltung
- ▶ Viel Lob und Anerkennung erforderlich

### **Die Phase der Annäherung**

- ▶ Motivation steigend
- ▶ Können mittel
- ▶ Realistischere Einschätzung der Anforderungen
- ▶ Wachsende Zahl der Erfolgserlebnisse führt zu steigender Motivation
- ▶ Hilfestellung auf Anforderung

### **Die Phase der Desillusionierung**

- ▶ Motivation gering
- ▶ Können zunehmend
- ▶ Erwartungshaltung zu hoch
- ▶ Geringe Zahl der Erfolgserlebnisse  
Enttäuschung
- ▶ Hilfestellung am konkreten Beispiel

### **Die Phase der Selbstständigkeit**

- ▶ Motivation hoch
- ▶ Können hoch
- ▶ Aufgaben, arbeitet selbstständig
- ▶ In Erfolgserlebnissen
- ▶ Ergebnisse selbst interpretieren
- ▶ Anforderungen stellen oder neue Aufgaben

**Muster**

## Führungsinstrument: Ziele

Ja, Sie haben richtig gelesen: Ziele sind Führungsinstrumente! Ziele haben nämlich mehrere Vorteile:

- ▶ Lenken die Tätigkeit des Mitarbeiters in die gewünschte Richtung
- ▶ Ziele sollen mit dem Mitarbeiter gemeinsam definiert werden
- ▶ Ziele sollen konkret, messbar, erreichbar, relevant und nachprüfbar sein
- ▶ Ziele werden schriftlich festgehalten
- ▶ Ziele machen nur Sinn, wenn wir bei deren Realisierung durch den betreffenden Mitarbeiter als Coach zur Verfügung stehen und ständig Feedback geben

## Führungsinstrument: Lob

Ein weiteres Führungsinstrument ist Lob, das auch tatsächlich als Führungsinstrument eingesetzt werden kann. Zu können, sollten Sie Folgendes beachten:

- ▶ Wir sagen unseren Mitarbeitern von vornherein, dass wir ihnen mitteilen werden, was wir von ihrer Leistung halten.
- ▶ Lob muss aufrichtig sein.
- ▶ Lob soll zeitnah ausgesprochen werden.

- ▶ Wir machen deutlich, wie wichtig die erbrachte Leistung für das Erreichen unserer Ziele ist.
- ▶ Lob soll wirken. Wir gehen nicht sofort zur Tagesordnung über.
- ▶ Wir sind Coach, nicht Polizist!

## Führungsinstrument: Kritik

Auch Kritik ist ein Führungsinstrument, das wir neben Lob und Zielen ab und an verwenden. Beachten Sie unbedingt folgende Grundsätze, wenn Sie Kritik einsetzen:

- ▶ Wir sagen unseren Mitarbeitern von vornherein, dass wir ihnen mitteilen werden, was wir von ihrer Leistung halten.
- ▶ Kritik muss sofort erfolgen.
- ▶ Wir sprechen im Detail, was falsch gemacht wurde, und welche Wirkung es auf uns und die Organisation hat.
- ▶ Wir lenken. Wir gehen nicht sofort zur Tagesordnung über, Pause.
- ▶ Wir machen deutlich, dass wir von dem betreffenden Mitarbeiter viel halten, aber nicht in dieser speziellen Situation.
- ▶ Wir sind nicht nachtragend.

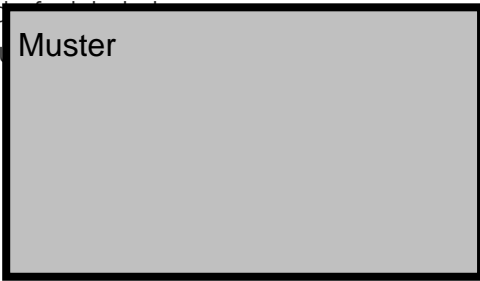
Muster

## Jeder hat das Zeug zum Spitzenkönner!

Potenziell sind alle Menschen Spitzenkönner - wir müssen nur herausfinden, wo Mitarbeiter (oder wir selbst) gerade stehen und von dort aus weiterhelfen.

Es ist durchaus nicht als negativ anzusehen, wenn sich ein Mitarbeiter auf einer niederen Entwicklungsstufe befindet. Im Gegenteil, wir alle werden uns immer wieder auf einer dieser niederen Stufen wiederfinden. Entscheidend ist, dass wir uns aufmachen, ein höheres Niveau zu erklimmen!

Noch eines zum Schluss: Im ureigensten Interesse sollte jede Führungskraft bestrebt sein, Mitarbeiter zu selbstständigem und selbstverantwortlichem Handeln zu führen. Anderenfalls darf man sich nicht wundern, wenn die ganze Arbeit am Tisch liegen bleibt ...



Muster





## *Konfliktmanagement: Konflikte diplomatisch meistern*

Um Konflikte auszutragen und diese in einen konstruktiven Prozess des Ausgleichs münden zu lassen, bedarf es einer sorgfältigen Analyse der Situation. In jedem Konflikt - privat oder beruflich - gibt es mindestens zwei Parteien: Der Angegriffene, der Angreifer und der Beobachter.

Muster

ne

**Phase: Verstimmung, Verärgerung (Wehret den Anfängen!)**

Wenn Sie sich in der Rolle des Opfers sehen, ist es wichtig zu reflektieren! Stellen Sie sich zur Klärung der kritischen Situation folgende Fragen: Was bedrückt Sie genau? Wo genau verschlechtert sich die Beziehung zu einer der Personen im Arbeits- oder Lebensumfeld? Analysieren Sie ihre Gefühle und betrachten Sie hierbei auch die anderen Akteure.

Wenn Sie Ihre eigene Position, Ihren eigenen Standpunkt überprüft haben, sollten Sie sich mit einer anderen unbeteiligten Person besprechen! Sie müssen diese Person gewissenhaft auswählen. In diesem Gespräch können Sie neutrale Beurteilungen und Einschätzungen kennen lernen und mit Ihrer eigenen Sichtweise ergänzen und vergleichen.

Stellen Sie sich und dem Gesprächspartner folgende kritische Fragen: Ist das alles nur eine vorübergehende Schlechtwetterlage, ein persönliches Tief auf beiden oder nur auf einer Seite? Sind sie vielleicht gar nicht gemeint?

Nun kommt das Handeln! Sie haben die kritische Situation durchdacht und durchgesprochen. In dieser Konfliktphase ist es nun möglich, mit dem Angreifer im Gespräch Lösungsvorschläge auf einer Ebene zu sammeln. Treffen Sie Abreden, halten Sie sich daran. Aber gedulden Sie sich, es braucht Zeit, auch die Realisierung dieser guten Vorsätze. Werden Sie nicht enttäuscht, wenn sich keine Realisierung ergibt. Stellen Sie sich keine Realisierung vor, müssen sie das Gespräch zu einem anderen Zeitpunkt noch einmal wiederholen. Zeigen Sie in Ihrem Verhalten, dass Sie alles sehr ernst nehmen und Ihnen eine Lösung der Spannungen am Herzen liegt.

## ► 2. Konfliktphase: Schlagabtausch (Offener Konflikt)

In der Verstimmungsphase, der ersten Konfliktphase, nimmt die Sachebene noch einen großen Raum ein. Die zweite Konfliktphase, der Schlagabtausch, ist emotionaler, radikaler und von Abgrenzungen und Angriffen gleichermaßen geprägt. Kompromisse, Vereinbarungen und Abmachungen sind nicht mehr möglich. Es herrschen Misstrauen, Furcht, Rache und Feindbilder.

Auch wenn Ihre Situation sich bereits so zugespitzt hat, sollten Sie sich an die drei Schritte der Auseinandersetzung halten. Beginnen Sie wieder mit dem ersten Schritt, dem Reflektieren.

### Muster

Stellen Sie sich folgende Fragen: Kennen Sie die Situation von früheren Arbeitsplätzen, aus Ihrer Kindheit? Worum geht es und die wahren Motive dieses Witzens? Setzen Sie sich in die Rolle des Angreifers.

Besprechen Sie sich mit allen neutralen Menschen, die es in ihrem Umfeld gibt, holen Sie sich so viele Sichtweisen wie möglich ein. Zum Besprechen gehören auch „Selbsthilfegruppen für Mobbing-Opfer“. All dies sind keine Resignationen oder Rückzugsgefechte, Sie erweitern nur Ihr psychisches und mentales Instrumentarium und Sie werden sich ihrer Verhaltensalternativen immer bewusster. Die Gespräche müssen offen und vertrauensvoll sein.

Nun müssen Sie auf den Gegner zugehen und ihn im Schlagabtausch sachlich fragen, was er von Ihnen erwartet. Sie verlieren dabei keinen Zacken aus der Krone, denn Sie können dem Gegner im gleichen Atemzug sagen, was Sie von ihm erwarten. Es sind Vereinbarungen getroffen und nicht gehalten worden. Vielleicht sind diese unhaltbar geworden oder sie wurden falsch verstanden.

Ihr Gegner ist feindselig? Ihr Handeln muss jetzt ein eindeutiges und notwendiges Abgrenzen sein. Zeigen Sie ruhig ihre Verletzung, igeIn Sie sich nicht ein. Das wäre falscher Stolz und zeigt mehr Schwächen als Stärken. Gehen Sie auch hier auf Helfer und Unterstützer zu. Kontern Sie mit sachlich ausgesprochenen Konsequenzen, andere Ausdrucksformen sind hier unglaubwürdig und theatralisch.

### ▶ **3. Konfliktphase: Vernichtung (Absolutheit und Härte)**

In dieser Phase ist Ihr Arbeitsplatz in Gefahr. Sie beim Reflektieren auf folgende Punkte:

- ▶ Was würde ein Ausstieg aus diesem Arbeitsumfeld für Sie bedeuten?
- ▶ Welche Alternativen gibt es?
- ▶ Wer kann Ihnen bei einem Um- und Neueinstieg behilflich sein?

- ▶ Wie viel Kraft haben Sie noch? Lohnt sich ein Weiterkämpfen?
- ▶ Was kann man Ihnen noch alles antun, wo sind sie noch verwundbar?
- ▶ Gibt es noch andere neutrale Personen, denen sie als professionelle Schlichter und Vermittler vertrauen können?

Ein Besprechen mit ihrem Gegner ist nicht mehr möglich. Sprechen Sie jetzt mit sogenannten Konfliktmanagern und Teamentwicklern. Jetzt muss alles unter vier Augen ablaufen und vielleicht ist unter den Beratern jemand dabei, der noch ein letztes Vermittlungsangebot unternehmen kann. Bedenken Sie: Diese dritte Phase ist absolut. Es geht um die maximale Schädigung des Gegners, mit allen Mitteln, Tricks und Übergriffen.

### Muster

### Phase: ng, Spannungen

Zunächst sind Sie als Täter noch im selbstkritischen, sich selbst hinterfragenden Stadium: Sie spüren, dass etwas los ist. Sie haben möglicherweise jemanden brüskiert, verletzt oder bloßgestellt. Sie sind aktiv, Sie suchen noch nach Möglichkeiten, auf den anderen zuzugehen. Handeln ist Ihnen in dieser Phase wichtig. Sie nehmen die Sachen in die Hand,

stellen sich der Situation und können auf die Kollegen, den Chef oder den Abteilungsleiter zugehen.

In einer zweiten Phase stehen Sie vor den Entscheidung, ob sie gemäß ihrer Ziele auf die verletzte Person zugehen und sie ansprechen können. Sie nehmen die Person ernst. Sie leisten aktives Verständnis. Sie haben bei den gemeinsam offen analysierten Verärgerungen und Beleidigungen verstanden, worum es Ihrem Kollegen geht und vereinbaren nun, dass Sie entsprechend der gemeinsam erarbeiteten Lösungen handeln werden.

## ▶ **2. Konfliktphase:** **Schlagabtausch, Zusammenstoß**

Je nachdem ob Sie sich im Stadium des Schlagabtauschs befinden oder sich in den „Kampf“ begeben haben, müssen Sie

- ▶ Was sind Ihre wirklichen Motive?
- ▶ Ist die aggressive Auseinandersetzung notwendig?
- ▶ Was löst der oder die andere bei Ihnen aus?
- ▶ Was verärgert Sie so?
- ▶ Laufen hier Projektionen, Übertragungen ab?

**Muster**

Das sind alles aktive, handlungsaktivierende Fragen!

Sie sind nun derjenige, der handelt, der aufräumen will und Klarheiten schafft. Also bieten Sie Gespräche, sachliche Auseinandersetzungen an. Sie gehen selbstkritisch mit diesem Konflikt um. Sie schauen nach den wirklichen Ursachen, Anlässen und Auslösern.

Jetzt zeigen Sie, dass Sie wirklich erhaben sind, dass Sie die Situation beherrschen. Sie können sich distanzieren und können mit einem gewissen Abstand betrachten. Dadurch gewinnen Sie Macht und Einfluss.

- ▶ Sie sind nicht mit gekränkter Haltung in den Konflikt gegangen.

immer wieder einen Schritt auf den Boden sehen.

ist kleinherzig.

gut einstecken.

nicht zurückschlagen.

- ▶ Sie können sich sagen: „Das stört doch keinen großen Geist.“

### ► 3. Konfliktphase: Vernichtungsschläge

Der Konflikt hat an Härte und Radikalität eindeutig zugenommen. Ging es anfangs noch um ein aktives Minimieren der Verletzung, der Verstimmung, geht es jetzt letztlich um die maximale Schädigung des Gegners. Dazu scheinen alle Strategien, Taktiken und Techniken erlaubt: Rechtsbrüche und Übergriffe und Grenzverletzungen sind an der Tages- und Büroordnung. In dieser Phase nun sind Sie nur noch schwer in der Lage, Ihre Interessen fair zu vertreten. Es besteht die Gefahr, dass Sie vom „produktiv-positiven Täter“ zum „aggressiv-negativen Täter“ werden.

Stellen Sie sich folgende Fragen ganz bewusst: Was hinter steckt meinen Aggressionen? Bin ich verunsichert, habe ich Furcht, brauche ich Unterstützung? Sind die Konfliktschauplätze? Habe ich schon ähnliche Erfahrungen erlebt?

Denken Sie immer auch an unnötige Verluste. Verlieren Sie nicht den Überblick, behalten Sie sich, den Gegner und die Situation.

Suchen Sie die Hilfe eines Kollegen oder Freundes. Wenn Ihnen positiv aber auch kritisch und distanziert eingestellt ist: Wie nimmt dieser die Situation wahr? Welche Positionen sind für ihn deutlich sichtbar? Suchen Sie unter Umständen professionelle Unterstützung: Schlichter, Vermittler, Konfliktmanager.

Geben Sie Fehler zu! Sie sind an Objektivität interessiert! Und zeigen Sie, dass Sie sich über die Zuspitzung und Tiefe des Konflikts bewusst sind.

### Der Beobachter

#### ► 1. Konfliktphase: Verstimmung, Spannungen

Sind sie wirklich so neutral oder freuen sie sich schon auf die Vernichtungsschläge? Seien Sie ehrlich zu selbst! Oder haben Sie Furcht, weil Sie der Nächste sind, der vernichtet werden soll? Oder sind Sie der konsequent-radikale „Raushalter“, der absolute Unparteiische, fliehen vielleicht sogar vor dem Konflikt. Fragen Sie sich, warum Sie jeweils so reagieren, so fühlen. Entscheiden Sie auch für sich früh genug, wer in dem Konflikt Täter, wer Opfer ist.

Sind Sie innerlich so neutral-objektiv aber auch so unparteiisch? Können Sie ein Gespräch für die angelegentlichsten Parteien anbieten können? Was die Spannung reduziert - eines, schützen Sie sich davor, sich mit einer Partei zu identifizieren - bleiben Sie unparteiisch!

Die Möglichkeit der Konfliktvermeidung bzw. -lösung könnte jetzt von Ihnen ausgehen. Jetzt sind konstruktive Mittelwege gefragt. Achten Sie darauf, keine Missetaten oder Fehler gleich festzumachen – das facht den Konflikt erst richtig an!

Muster

## ▶ 2. Konfliktphase: Schlagabtausch, Zusammenstoß

Auch hier ist die Versuchung, in den Konflikt hineingezogen zu werden, sehr groß. Vorsicht und Umsicht, ja Wachsamkeit sind für Sie jetzt das Entscheidende. Noch ist der Konflikt zu lösen, also aktiv ins Positive zu gestalten. Informieren Sie sich über alle Beweggründe, Auslöser und Ursachen des Konflikts. Haben Sie überhaupt Macht, hört Ihnen überhaupt jemand von den verfeindeten Parteien zu? Wenn ja - vermitteln Sie! Beruhigen Sie und schwächen Sie die Konfrontation ab. Machen Sie den beiden Parteien deutlich, dass Sie diese Stufe der Verschärfung nicht akzeptieren und keinem Schaden zufügen werden. Bieten Sie sich als Mittelsmann an oder suchen Sie andere Kollegen für diese Funktion.

## ▶ 3. Konfliktphase: Vernichtungsschläge

Leider müssen Sie jetzt mit aller Vermittlung aufhören. Ihre Unterstützung soll jetzt derjenige bekommen, der Sie benötigt. Davor müssen Sie natürlich einen klaren Standpunkt beziehen. Besprechen und zeigen Sie Ihre Gefühle, ihre Betroffenheit. Reden Sie mit den Menschen im beruflichen Umfeld und machen Sie auf das sich anbahnende, zerstörerische Desaster aufmerksam. Helfen Sie dem hinzugezogenen, professionellen Vertrauensmann. Zeigen Sie, dass sie die Situation so nicht akzeptieren und gut heißen.

Muster





## *Interkulturelle Kompetenz und Diversity Management*

**Schlagwörter wie „Interkulturelles Management“ oder auch „Interkulturelle Kompetenz“ tauchen immer wieder in den Medien auf – dabei werden kulturell bedingte Unterschiede nur ein wenig mehr als uns voneinander unterscheidende Merkmale der Vielfalt der Humanressourcen eines Unternehmens beiträgt. Diese Vielfalt ist ein Unternehmen zu machen, das unter dem Stichwort „Diversity“ diskutiert.**

Muster

## Konzept aus den USA

Die Allianz AG implementiert es gerade, die Deutsche Bank hat es schon und bei Ford wird es schon lange angewendet: Diversity Management. Wie viele Managementkonzepte stammt auch die Idee, die kulturelle und menschliche Vielfalt der Mitarbeitenden für das Unternehmen gewinnbringend zu nutzen, ursprünglich aus den USA. Kein Wunder also, dass US-Unternehmen wie Coca-Cola, Kraft Foods oder Procter & Gamble längst nicht nur die Idee aufgegriffen haben, sondern diese Konzepte anwenden und Diversity Manager in ihren Personalabteilungen inzwischen genauso selbstverständlich geworden sind wie z. B. Compensation & Benefits Manager.

Geschlecht oder auch die sexuelle Orientierung. Die dritte Schicht der „Diversity“ umfasst z. B. die Religion, den geographischen Lebensraum, das Einkommen und den Familienstand eines Menschen. Das berufliche Aufgabenfeld, die Seniorität oder die (Führungs-)Ebene, auf der Personen arbeiten, erfasst die vierte, organisations-orientierte Schicht. In Nordamerika längst verbreitet, ist das komplexe Konzept des Diversity-Managements in Deutschland bisher erst in die Etagen der großen, trendgebenden Unternehmen vorgedrungen. Hingegen haben die Aspekte des Diversity-Managementkonzeptes, die sich mit den kulturellen Unterschieden von Menschen befassen, bereits auch in Deutschland breite Resonanz gefunden.

## Was ist Diversity und was managen Experten?

Menschen unterscheiden sich zunächst durch ihre Persönlichkeit. Diese bildet sozusagen den Kern herum befinden sich nach dem Diversity-Modell von Gardenswartz & Rowe (1) drei „Schichten“, die gefüllt sind mit Aspekten (auch „Dimensionen“ genannt), anhand derer sich Menschen voneinander wesentlich unterscheiden können. Neben unserer Persönlichkeit zählt man zu den per Geburt bestimmten, kaum bzw. nicht veränderbaren Dimensionen: Das Alter, die physischen Fähigkeiten (Behinderung/Nichtbehinderung), die Ethnie, das

### Muster

## Management in Deutschland

nicht mehr nur die großen, bewiesenen, wie die Dax-30-Unternehmen, die hohe Kompetenz fordern und im Zuge der Digitalisierung die Mitarbeitenden honorieren. Auch in kleineren Unternehmen nennen in ihren Jobanzeigen die Fähigkeit in internationalen Teams zu arbeiten als gewünschte Fähigkeit. Bei der Planung der weiteren Karriere ihrer Mitarbeitenden spielt das Thema Interkulturalität ebenfalls eine Rolle. Um ihre Mitarbeitenden fit für den internationalen Einsatz zu machen, bieten Unternehmen Nachwuchskräften sowie Fach- und Führungskräften interkulturelle Trainings an. Je nach Ressourcen der unternehmenseigenen Personal-Abteilung werden



sie von internen Trainern durchgeführt oder von beauftragten externen Anbietern. Die Investitionen in Internationalisierung und ein Mehr an Interkulturalität wirken sich langfristig aus: Ford z. B. bietet den Mitarbeitenden eine Online-Zeitung in Türkisch, daneben sind Deutsch und Englisch Unternehmenssprache.

Doch nicht nur Unternehmen bemühen sich, kulturbedingte Unterschiede zu berücksichtigen. So finden sich in den Mensen deutscher Universitäten neben verschiedenen Fleischgerichten auch stets ein vegetarisches Gericht und ein Fleischgericht ohne Schweinefleisch. Auf interkontinentalen Flügen gehören *kosher meals* zum Standardangebot der Airlines.

So unterschiedlich wie die Beispiele, so unterschiedlich sind auch die Angebote, die ein Konzept des interkulturellen Managements stehen können. Das „eine“ Konzept der Unterschiedlichkeit zu managen, gibt es nicht. Mehr bedeutet interkulturelles Management die Intention, den in einem Unternehmen, Universität, Schule, Organisation etc. anzutreffenden, kulturbedingten Unterschieden Rechnung zu tragen und Synergieeffekte zu schaffen. Letzteres ist allerdings immer langfristig zu sehen.

## Was ist interkulturelle Kompetenz?

Angesichts eines sich internationalisierenden Umfelds in der deutschen Gesellschaft benötigen mehr und mehr Mitarbeitende eines Unternehmens, Schüler und Studierende ebenso wie Ärzte oder Polizisten die Fähigkeit „interkultureller Kompetenz“. Sie brauchen diese Fähigkeit unbedingt, wenn sie erfolgreich mit Angehörigen anderer Kulturen und ethnischen Gruppen kommunizieren wollen, d.h. deren verbale und nonverbale Signale angemessen interpretieren und darauf entsprechend zu reagieren. So lassen sich nicht nur Missverständnisse vermeiden, sondern es entsteht auch ein Kommunikationsklima „auf Augenhöhe“, in dem die Agierenden sich gleichermaßen sicher fühlen.

Interkulturell kompetente Menschen begegnen sich als gleichberechtigte Partner, die sich möglicher (Kommunikations-)Unterschiede bewusst sind und daher keine übermäßige Zurückhaltung bei der Kritik üben müssen. So lässt sich voneinander lernen, miteinander zu arbeiten. Meinungen kommen oder auch einmal Meinungen fair und angemessen diskutieren. Aber wie ist interkulturelle Kompetenz überhaupt erlernbar? Lässt sich einmal Elerntes auf jede Kultur und Ethnie anwenden?

Muster

Anbieter interkultureller Weiterbildung unterscheiden grundsätzlich zwei Formen von Trainings: Zum einen gibt es Angebote zum Erwerb von Handlungskompetenz allgemein für den Umgang mit Angehörigen anderer Kulturen. Entsprechend basieren diese Trainings auf einem so genannten kulturallgemeinen Ansatz. Ziel ist es, bei den Teilnehmenden ein Bewusstsein zu schaffen für die kulturbedingten Unterschiede im Denken und Handeln allgemein, die in der Interaktion mit Personen unterschiedlicher Kulturen auftreten können. In Rollenspielen, Fallstudien und Übungen behandeln die Teilnehmenden Themen, die in jeder Kultur eine Rolle spielen, sich jedoch kulturspezifisch anders darstellen können (z. B. das Verhältnis von Frau – Mann). In kulturallgemeinen Trainings erfolgt eine Sensibilisierung der Teilnehmenden für Kulturdivergenzen, die sie im Alltag erkennen und ihnen kompetent begegnen können, da ihnen dank dem Training von situationsangemessenen Verhalten die nötige Verfügung steht. Trainings mit kulturallgemeinem Ansatz eignen sich vor allem für Mitarbeiter internationaler Teams, in denen Angehörige unterschiedlicher Kulturen miteinander arbeiten.

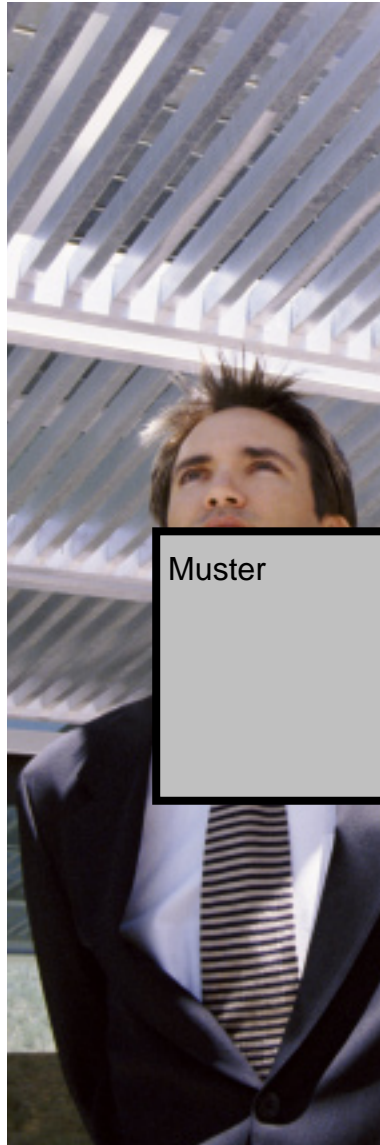
### Muster

Zum anderen werden viele Trainings mit einem kulturspezifischen Ansatz durchgeführt. Wer als Expatriate vor einem längeren Auslandseinsatz in China steht oder zukünftig für den Absatz der Produkte im französischen Markt verantwortlich zeichnet, kann sich in kulturspezifischen Seminaren das nötige Rüstzeug holen. Titel wie „Verhandeln mit Chinesen“, „Doing business in the U.S.“ oder „Erfolgreich

kommunizieren in Frankreich“ weisen auf kultur- bzw. länderspezifische Inhalte hin. Sie fokussieren auf die Spezifika eines bestimmten Kulturraumes, einer Kultur oder eines Landes.

Je nachdem, ob die Seminare allgemein zugänglich sind oder spezifisch auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden ausgerichtet werden, grenzt sich der Themenrahmen oft noch enger ab. Verhandlungsführung, arbeitsrechtliche Grundlagen, Gehaltsspannen und die durchschnittliche Dauer einer Patentanmeldung in einem Zielland sind eher für künftig entsandte Manager hilfreich, weniger aber für Ärzte oder Mitarbeitende in Forschung und Lehre. Unternehmen wie DaimlerChrysler, Bosch oder VW lassen ihre Mitarbeitenden entsprechend kultur- und themenorientiert trainieren. Bei ihnen ist ein interkulturelles Training ein Muss auf dem Weg in eine internationale Karriere. Für die Mitarbeitenden sogar vertraglich

(1) Die Amerikanerinnen Lee Gardenswartz und Anita Rowe forschen seit circa 25 Jahren zum Thema Diversity; das in diesem Artikel beschriebene Diversity-Modell wurde von ihnen in *Diverse Teams at Work* (Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing, 1994) vorgestellt und nimmt seinerseits Bezug auf *Dimensionen, die Marilyn Loden und Judy Rosener in Workforce America* (Business One Irwin, 1991) darstellen.



Muster

## *Ursachen und Tipps gegen Mobbing*

**“Mobbing“ zählt in der Arbeitswelt bereits zur Alltagssprache. Kaum zu glauben, aber jeder zehnte Arbeitnehmer wird mindestens ein Mal im Leben „gemobbt“. Mobbing belastet die gesamte Kommunikation eines Unternehmens**

**...betroffener Mitarbeiter!**

**...weil immer mehr „Mobbingopfer“ sind! Das englische Verb „mob“ bedeutet als lärmend oder herfallend. Wer gilt jemand als „Mobber“?**

### **Ursachen für Mobbing**

Stressbelastung am Arbeitsplatz ist nichts Ungewöhnliches. Es gibt jedoch große Unterschiede in der individuellen Stresswahrnehmung und -verarbeitung, Stressfaktoren, die nicht abgebaut oder in sonstiger Weise bewältigt werden, können zu psychosomatischen Erkrankungen und somit zu Konflikten und zu Mobbing führen.

## Die Pseudoharmonie

In vielen Unternehmen sind Streit und Konflikte unerwünscht, statt dessen besteht eine stillschweigende Verpflichtung zur „Pseudoharmonie“. Unter dieser Oberfläche brodelt dann die Konflikte, die somit der beste Nährboden für Mobbing sind.

## Hierarchie und Hackordnung

Bei Mobbing geht es oft um Macht und Einfluss - Faktoren, die in stark hierarchischen Strukturen von besonderer Bedeutung sind. Im Rahmen der Rang- und Hackordnungskämpfe geht es häufig brutal zur Sache. In einem Feld der nicht offenen Auseinandersetzung und der anonymisierten Konkurrenz ist das Ausmaß der erlebten Bedrohung von Mobbing oft größer als eine mögliche Bedrohung von anderen Faktoren.

## Arbeitsinhalte und „Langeweile“

Auch diese tragen zur Entwicklung von Mobbing bei. Beispielsweise entwickelt sich „Langeweile-Mobbing“ an Arbeitsplätzen, die geringe geistige Anforderungen an die Beschäftigten stellen, wo diese systematisch unterfordert sind und die Lernfähigkeit und Kreativität behindert werden.

## Gibt es typische Mobbing-Opfer?

Nach bisherigen Erkenntnissen kann zwar grundsätzlich jeder Mobbing-Opfer werden. Aber die Wahrscheinlichkeit ist nicht bei jedem Menschen gleich. Die Forschungsrichtung Viktimologie hat als Teilgebiet der Kriminologie unter Beteiligung der Psychologie die besonderen Verhaltenseigenarten und die diesen zugrundeliegenden Attitüden von Opfern sehr sorgfältig analysiert und empirisch überzeugend belegt. Folgende „viktimologische Anreize“ können vom potentiellen Opfer ausgehen und machen Mobbing ihm gegenüber wahrscheinlicher.

Viktimologische Anreize können z.B. sein:

- ▶ Leistungsprobleme (wenig Kenntnisse und Fertigkeiten, hohe Fehlerquote, mangelnde Flexibilität, Überaktivität)
- ▶ Persönliche Eigenschaften (Arroganz, Distanzlosigkeit, Choleriker, Unpünktlichkeit, Unsauberkeit, unangemessenes Verhalten)
- ▶ Leistungsprobleme (Absonderung, Inkompetenz, Kompetenzüberschreitung)
- ▶ Auffälligkeit der äußeren Erscheinung (groß, klein, dick, dünn, Behinderungen, Kleidungsstil)
- ▶ Krankheiten (Epilepsie, Akne, Hautausschlag, Diabetes, Körpergeruch)

**Muster**

## Tipps gegen Mobbing

Was lässt sich dagegen tun, damit es gar nicht erst dazu kommt, gemobbt zu werden? Es gibt viele Aktionen durch Mitarbeiter, die der Karriere schaden können. Die Grenzen zwischen Geschmacklosigkeiten, bösen Scherzen und Straftatbeständen sind oft fließend. Manchmal muss man über Dinge hinwegsehen. Trotzdem sollten gewisse Tendenzen gleich im Keim erstickt werden, damit die Karrierepläne keinen Schaden nehmen. Zunächst sollten Sie für sich selbst Ihre persönlichen Schwachpunkte notieren.

## Machen Sie es Mobbern schwer

Keiner kennt Sie besser, als Sie sich selbst. Das ist Ihr persönlicher Vorteil. Machen Sie es möglichen Mobbern wie möglich. Je unbequemer das für den Mobber interessanter wird es für den Mobber. Sie sollten Ihre persönlichen Schwachpunkte notieren. Dazu zählt zum Beispiel mangelndes Selbstvertrauen, Inkonsequenz, Hemmungen, die eigenen Interessen zu verwirklichen, Angst vor Verantwortung oder Angst vor den Folgen von Erfolg.

## Was tun, wenn die Situation eskaliert?

Je länger Sie Mobbing dulden, desto schwieriger lässt sich das Problem lösen. Menschen handeln und denken nicht immer logisch. Darüber hinaus sind sie individuell verschieden. Daher gibt es keine Musterlösung. Einige Verhaltensmuster liegen jedoch fast immer vor. Manche Kollegen mobben nur, weil es die anderen auch tun. Man will eben dazugehören. Den Vorgesetzten darauf anzusprechen ist jedoch eine heikle Angelegenheit. Man gilt schnell als „Petze“. Jetzt gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren.

### ► 1. Informationen sammeln

Zunächst sollten Sie Informationen sammeln. Auch wenn es Ihnen individuell zur Seite stehen, vermeiden Sie den Kontakt zu anderen Betroffenen, um sich aus.

### ► 2. Grenzen ablehnen

Verwehren Sie sich nicht zum Opfer machen. Übernehmen Sie Verantwortung für sich selbst und werden aktiv. Viele begehen den Fehler, zunächst stillzuhalten in der Hoffnung, dass sich alles von alleine erledigen wird. Dies ist selten der Fall. Wer sich zu viel gefallen lässt, bietet sich nämlich geradezu für die Rolle als Opfer an.

Muster

### ▶ 3. Aktivität statt Passivität

Werden Sie aktiv! Es gibt viele Möglichkeiten, sein Auftreten und seine Wirkung nach außen zu optimieren. Dazu zählen zum Beispiel Rhetorikseminare, Selbstbehauptungskurse, Weiterbildungen, persönliches Coaching. Scheuen Sie sich nicht, gegebenenfalls therapeutische Hilfe in Anspruch zu nehmen.

### ▶ 4. Verbündete suchen

Suchen Sie Verbündete. Freunden Sie sich mit Kollegen an. Bei Gesprächen mit Vorgesetzten bietet es sich an, allgemein auf Spannungen und Unstimmigkeiten in der Abteilung hinzuweisen. Namen brauchen nicht genannt zu werden. Informieren Sie ebenso den Betriebsrat.

### ▶ 5. Vier-Augen-Gespräch

Bevor Sie den oder die vermeintlich Verantwortlichen vor versammelter Mannschaft an den Haaren packen, sollten Sie fairerweise um ein „Vier-Augen-Gespräch“ bitten. Vielleicht gehen Sie mit dem oder der betreffenden Person in einen Kaffeeautomaten. Betreffenden Kaffee trinken und sprechen die Angelegenheit ganz konkret an. Manchmal erledigt sich das Problem dann von alleine.

### ▶ 6. Klartext vor versammelter Mannschaft

Wenn das Gespräch unter vier Augen wirkungslos bleibt, dann stellen Sie ihn vor versammelter Mannschaft zur Rede. Dies erfordert viel Mut, Selbstbewusstsein und Zivilcourage. Stellen Sie klar, dass Sie nicht dulden, dass zum Beispiel schlecht über Sie geredet wird.

### ▶ 7. Wenn es hart auf hart kommt

Falls alle Versuche scheitern, gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder Sie kämpfen sich durch (alle Instanzen), oder Sie wechseln den Job. Ob es sich lohnt, seine ganze Gesundheit und Energie auf Spiel zu setzen, um mit Kollegen klarzukommen, die einem nur Böses wollen, muss jeder selbst entscheiden. Es gibt nämlich auch faire Firmen, die ein gutes Arbeitsklima, leistungsgerechte Bezahlung und gute Aufstiegschancen bieten.

Muster



## Erfolgreich durch Teamarbeit

**Fast immer ist von Anforderungen an ein eingespieltes Team die Rede, das blind aufeinander vertrauend alle Widrigkeiten meistert, Negativerlebnisse wegsteckt und ausschließlich dem Erfolg verschrieben ist. Was aber macht erfolgreiche Teamarbeit wirklich aus und wie muss oder soll ich mich verhalten, damit ich einen Beitrag leisten kann? Kann ich auch als Einzelkämpfer im Team erfolgreich sein oder bin ich dann eher der Stör-Gesamterfolg verhindert?**

Muster

m?

Vielleicht sollte zunächst einmal der Begriff Team definiert werden: Das Erreichen gemeinsamer Ziele durch gegenseitige Unterstützung und Berücksichtigung der Stärken und Schwächen jedes Einzelnen. Größe und Zusammensetzung des Teams sind ebenfalls wichtig, da zielgerichtetes Vorgehen ein hohes Maß an Selbstdisziplin sowie Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang miteinander erfordert. Hin-

zu kommt ein sachliches Einschätzen der eigenen Grenzen, Kompromissbereitschaft und der positive Umgang mit Konflikten. Nicht jedes Teammitglied verfügt über gleichgeartete Talente; die richtige Mischung ist entscheidend.

### Ohne Kommunikation geht nichts

Vor dem Hintergrund, gemeinsame Ziele schnell zu erreichen, treten in der Auslegung einzelner Schritte immer wieder Spannungen und Reibungen auf und einzelne Mitglieder beklagen sich über mangelnde Akzeptanz innerhalb des Teams, da ihre Vorschläge nur bedingt Zustimmung finden. Diese Hürden können nur durch direkte und unmittelbare Kommunikation überwunden werden. So wird Misstrauen vermieden, denn Misstrauen baut sich dort leichter ab, wo Kommunikation und der Wunsch nach Identifikation (mit dem Team) wirklich werden. Bewusste Identifikation ist eine Philosophie, nach der es auch bei Fehlern keinen Rechtfertigungszwang geben darf.

### Rollenverteilung

Innerhalb eines Teams sollte jeder seine Rolle suchen und finden. Der Prozess des Kennenlernens kann Verhaltensweisen nachhaltig beeinflussen und wird dies in den meisten Fällen auch tun. Wird ein Team neu zusammengestellt, können die Mitglieder die Aufgaben immer anders verteilen, bis sich eine Struktur bewährt.

### Probleme für Teameinsteiger

Neuzugänge in Teams haben es oft schwer, Zugang zu einer vermeintlich gut funktionierenden und eingeschworenen Gemeinschaft zu finden. Es werden ihnen manchmal bewusst, gelegentlich auch unbewusst, Stolpersteine in den Weg gelegt - von Fehlinformationen über Zurückhaltung wesentlicher Details bis hin zur persönlichen Ablehnung, für die es allem Anschein nach keine greifbaren Gründe gibt. Das darf man nicht unterschätzen, denn einmal aufgebaute Fronten sind nur mühsam wieder einzureißen und führen häufig zu einer Haltung, die Leistung verhindert, Frust aufbaut und letztlich der Sache und dem Einzelnen nicht dienlich ist. In solchen Situationen sollte man einen klaren Kopf behalten, die Aussprache suchen und eigene Vorstellungen deutlich machen.

### Muster

### Erfolg und Misserfolg

Das Bewusstsein darf man nicht außer Acht lassen, dass ein Team einen Kopf benötigt, der in letzter Konsequenz Meinungen analysiert, an den Anforderungen der Sache misst und - falls erforderlich - eine Entscheidung trifft, die nicht immer auf die Zustimmung aller Beteiligten stößt. Dies sollte möglich sein, ohne die weitere Zusammenarbeit negativ zu beeinflussen, kann aber nicht bedeuten, dass sich der „Leader“ alle Erfolge selbst zurechnet und die Misserfolge ausschließlich auf das Fehlverhalten der Teammitglieder zurückführt.



Nur wer bereit ist für Neues, kann sich entwickeln. Besonders perfide wird es, wenn unter dem Deckmantel des Teamgeistes einzelne Mitglieder ihre Eigenheiten ausleben und so mangelnde Fähigkeiten oder fehlende soziale Kompetenz verschleiern. Ein rüder Umgangston ist nicht gleichzusetzen mit Durchsetzungsfähigkeit! Werden solche Auswüchse gezügelt, setzt Teamarbeit einen wichtigen Lernprozess in Gang, der insbesondere weniger erfahrenen, aber hoch motivierten Mitarbeitern zugute kommt. Hier wird ihnen die Chance geboten, ihre Fähigkeiten zu demonstrieren, Mängel auszubügeln, sich mit einer Sache und dem Unternehmen zu identifizieren und Weichen für die berufliche Zukunft zu stellen. Neue Wege zu gehen, darf dabei für die Karriere nicht nachteilig sein, denn wenn man nur das tut, was man kann, wird man nur das bleiben, was man ist.

### **Erkennen Sie die Erfolge Anderer an**

Wer unfähig ist, Erfolge Anderer zu akzeptieren und anzuerkennen und daraus für sich selbst zu lernen, sondern einen einmal eingeschlagenen Weg mit grober Rücksichtslosigkeit verfolgt und unbeirrt von Tatsachen und Gegebenheiten andere Meinungen gegen bessere Überzeugung nicht gelten lässt, wird sicher nicht mit Rückendeckung rechnen können, falls sich der eingeschlagene Weg irgendwann als falsch erweisen sollte.

Teamarbeit darf nicht zu einem stammtischartigen Diskutierklub werden, sondern muss Teil einer Strategie sein: Dann wird der Erfolg des Teams auch der eigene sein.

**Muster**





## Tipps & Tools für Ihr nächstes Power-Meeting

**Vertane Zeit oder Power-Meeting? Was aus Ihrer nächsten Besprechung wird, ist keine Frage des Zufalls, sondern hängt auch von Ihnen ab - als Teilnehmer oder als Moderator. Wir stellen Ihnen die wichtigsten Regeln und Tipps vor, die Ihre zukünftigen Meetings erleichtern.**

Muster

### Definition von Meetings

Meetings sind von mehr als zwei Personen zur Besprechung wichtiger Themen sind aus dem heutigen Büroalltag nicht mehr wegzudenken. Sie dienen mehreren Zwecken:

- ▶ dem Austausch von Informationen
- ▶ der Erarbeitung von Strategien zur Lösung von Problemen
- ▶ der Organisation von teamorientierten Arbeitsprozessen

Der Vorteil des Meetings selbst ist die direkte Kommunikation zwischen den Beteiligten. Anders als etwa der E-Mail-Verkehr oder der Umlauf von Unterlagen kann in einer gemeinsamen Besprechung schnell ein einheitliches Informationsniveau hergestellt werden. Deshalb sind Meetings immer dann optimal, wenn Entscheidungen gefällt werden sollen, zu denen viele Beteiligte gehört werden müssen; oder dann, wenn sich Teams über die Verteilung von Arbeitspaketen abstimmen wollen. Gut geeignet sind sie auch für die Kommunikation von komplexen Informationen, denn es stellt sich im Verlauf schnell heraus, ob das Gesagte verstanden wurde. Sehr wichtig sind Meetings auch dann, wenn in einer Gruppe kreativ an Lösungen gearbeitet werden soll.

### Meetings können auch nerven ..

Meetings sind also dazu geeignet, Kommunikationsvorgänge durch physische Regeln. Und da beginnt auch schon Um schlechte und damit meist über Meetings handelt es sich dann, wenn dieser Kommunikationsprozess gestört wird. Die wichtigsten Störfaktoren sind zumeist:

#### Muster

#### ► **Zu starker Verkündigungscharakter**

Hier wird nur in eine Richtung kommuniziert. Feedback ist nicht erwünscht. Konsequenz: Die Anwesenden fragen sich, warum sie da sind. Hätte man lieber als E-Mail gelesen...

#### ► **Zu viele Selbstdarsteller**

Wenn sich zu viele Teilnehmer in ausschweifenden, sachfremden Ausführungen verlieren, um sich als vermeintlich tolle Redner zu präsentieren, gerät das eigentliche Ziel des Meetings aus dem Blick.

#### ► **Zu viele Detail-Diskussionen**

Wenn die kommunizierten Informationen nur einen kleinen Teil der Anwesenden betreffen, kann es bei getroffenen schnell zu Konzentrationsproblemen...

gelingt, hängt also zum einen von ab (Die richtigen Teilnehmer zum ?) und zum anderen von der Durch-

## Tipps für Teilnehmer an Meetings

### ▶ Gut vorbereiten

Völlig klar: Nur gut vorbereitet kann man sich als Teilnehmer erfolgreich an einem Meeting beteiligen. Beginnen Sie sofort dann mit Ihrer Vorbereitung, sobald Sie zu dem Termin eingeladen wurden. Vor allem, wenn Sie einen eigenen Punkt auf der Agenda haben wollen. Informationen sammeln, Ideen notieren, Vorschläge strukturieren - das schaffen Sie nicht 30 Minuten vor dem Meeting!

### ▶ Tischvorlagen rechtzeitig verteilen

Wenn Sie Ihr Projekt vorstellen und durchsetzen wollen, erarbeiten Sie ein Hand-out. Dieses sollte „kurz & gut“ sein - nicht „lang & weilig“! Wichtig: das Papier rechtzeitig verteilen (mind. 10 Minuten vor dem Meeting) und nicht erst in der Sitzung. Dann sind Sie nicht so und negativ eingestellt, weil sich kein Hand-out verteilen konnte.

### ▶ Pünktlich erscheinen

Effiziente Meetings beginnen und enden pünktlich. Sorgen Sie dafür, dass es nicht an Ihnen liegt, wenn sich der Beginn verzögert. Ihr Vorteil, wenn Sie als erster den Raum betreten: Freie Platzwahl, Chance auf Smalltalk mit den eintreffenden Kollegen/Chefs, ein Moment der Konzentration...

### ▶ Richtige Platzwahl

Wenn es eine feste Sitzordnung gibt, können Sie diesen Punkt überlesen. Wenn nicht, setzen Sie sich immer so, dass Sie mit dem Moderator einfach Blickkontakt halten können. Es wird Ihnen dann eher möglich sein, das Wort zu ergreifen. Wenn es keinen Moderator gibt, setzen Sie sich auf einen Platz, von dem aus Sie die Runde gut im Blick haben.

### ▶ Wer zuhört, kann mitreden.

Zuhören ist die Voraussetzung, um das Wort zu ergreifen. Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden und fordern Sie das gleiche Recht auch für sich. Machen Sie sich Notizen, um präzise auf die vorgetragene Argumente eingehen zu können.

Muster

### Nach vorn schauen!

Merken Sie sich immer darauf, zu begründen, warum etwas nicht termingerecht ist oder nicht termingerecht. Was interessiert Ihre Vorgesetzten? Machen Sie sich davon aus, dass diese selber etwas nicht geklappt hat. Was Sie dagegen unbedingt erörtern sollten, wie Sie solche Fehler in Zukunft vermeiden werden.

### ▶ **Projekt durchsetzen**

Legen Sie niemals ein perfektes Konzept vor! Lassen Sie ein paar Ecken stehen, an denen die Anderen sich reiben können. Die übrigen Teilnehmer werden einen Punktsieg genießen und Ihre weiteren Vorschläge gehen wahrscheinlich ohne längere Diskussionen durch. Um das zu erreichen, sollte die „Schwachstelle“ ganz oben auf Ihrer Vorlage stehen. Sind solche Ecken dank Ihrer perfekten Vorbereitung nicht zu finden, wird man auf die vollendeten Rundungen einschlagen, bis sie kantig sind.

### ▶ **Smalltalk nervt!**

Small Talk stört immer dann, wenn konzentrierte Arbeit unterbrochen wird und sachferne Dinge erörtert werden. Solche Äußerungen können die Stimmungslage entscheidend beeinflussen. Wenn es kein anderer tut, reißen Sie das Smalltalk herum, indem Sie eine witzige Bemerkung machen und damit wieder in freundlicheres Terrain geraten.

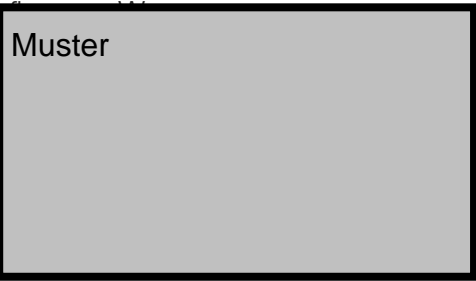
### ▶ **Keiner hat's gelesen ...**

Die Kollegen hören Ihnen nicht zu, sondern studieren erst jetzt Ihre Vorlage. Was nun? Reagieren Sie angemessen je nach Umfang: Kleine Pause einlegen, langsamer reden oder eine kurze tour d'horizon lassen den anderen Teilnehmern die Chance, sich Ihr Papier kurz anzusehen.

### ▶ **Ende gut alles gut.**

Am Ende eines Meetings werden vom Moderator meistens die Ergebnisse zusammengefasst. Für Sie heißt das: Sie verlassen das Meeting erst dann, wenn Sie konkret wissen, welches Arbeitspaket Ihnen zugedacht wurde. Mit Termin! Fassen Sie Ihre „To-Do-Liste“ ruhig noch einmal zusammen: „Ich habe es so verstanden, dass ich ...“.

Muster



## Tipps für Moderatoren von Meetings

### ▶ Raum checken

Als Moderator sorgen Sie dafür, dass die Trümmerlandschaft verschwindet, die die Vertreterversammlung von gestern Abend in Ihrem Besprechungsraum hinterlassen hat. Denn mit einer perfekt vorbereiteten Besprechung sagen Sie auch viel über sich selbst aus!

### ▶ Technik prüfen

Nur benutztes Papier auf der Flipchart? Beamer oder Overheadprojektor defekt? Solche Pannen kommen in einem gut vorbereiteten Meeting nicht vor. Prüfen Sie deshalb die Technik rechtzeitig!

### ▶ Begrüßung

Als Moderator ist es an Ihnen, die Teilnehmer zu begrüßen, sie ggfs. untereinander vorzustellen und einen Einstieg in das Meeting zu geben. Sie auf jeden Fall pünktlich. Und wenn Sie immer verspäten, warten Sie höchstens 10 Minuten. Notfalls den Punkt „Verschiedenes“ vorziehen.

### ▶ Moderieren Sie

Als Moderator sind Sie in einer neutralen Position. Sie verfolgen die Diskussion, erteilen oder entziehen das Wort, sammeln die Ergebnisse und fassen diese zusammen, leiten auf ein neues Thema über und erklären Sinn und Zweck der Diskussion.

### ▶ Visualisieren Sie

Die erfolgreichste Methode, um allen Teilnehmern den Diskussionsstand „vor Augen zu halten“ besteht in einer Visualisierung. Schreiben Sie alle Argumente auf eine Flipchart und ordnen Sie diese Kategorien zu. Erstellen Sie eine Liste mit den besten Vorschlägen. Dies erleichtert die Bearbeitung von Problemstellungen enorm.

### ▶ Störungen integrieren

Ganz gleich, ob der Kellner Getränke serviert oder die Sekretärin dem Chef einen Zettel reicht, nennen Sie die Störung beim Namen und begrüßen Sie sie stellvertretend für alle Anwesenden. Mit diesem kleinen Trick schaffen Sie das fast Unmögliche: Die Aufmerksamkeit ist wieder bei Ihnen und Sie haben die Kontrolle über Ihr Meeting erneut in der Hand!

### Muster

### Störende Teilnehmer

Ein Teilnehmer bringt ein neues Thema auf und bittet einen Teilnehmer um einen Beitrag. Reaktion: Ein entsetztes Gesicht, das völlig vergessen. Ihre Reaktion: Nicht nervös werden, ist ja nicht Ihre Schuld. Einfach mal eine Peinlichkeitspause lassen, damit so was nicht mehr vorkommt.

### ▶ **Kein Fachchinesisch**

Als Moderator sorgen Sie für die richtige Kommunikation. Bei gemischten Teams ist daher kein Platz für Fachbegriffe. Diese Spielregel müssen Sie als Moderator zu Beginn des Meetings bekannt geben und im weiteren Verlauf einfordern.

### ▶ **Zeitfenster einhalten**

Grundsätzlich müssen Sie Ihren Zeitplan immer im Auge behalten. Nehmen Sie sich bei Zeitknappheit das Recht heraus, einzelne Punkte aus der Diskussion herauszulösen und an Ad-hoc-Ausschüsse oder in die Klärung durch Einzelgespräche zu verweisen. Kündigen Sie das Ende des Meetings rechtzeitig an, indem Sie fünf bis zehn Minuten vorher die Schlussrunde einläuten.

## **Die wichtigsten Meeting-Werkzeuge**

### ▶ **MS Outlook**

Integriert in das Office-Paket von Microsoft, ist Outlook damit in 80% aller Unternehmen das Standard-Tool für Meetings. Neben der E-Mail-Funktion enthält es auch umfangreiche Möglichkeiten, um einen Termin-Kalender zu führen und Meetings zu organisieren. Denn untereinander vernetzte PCs können diese Kalender bei anderen anzeigen, so dass jeder sehen kann, wann Termine möglich sind. Es können Einladungen geschrieben werden und Bestätigungen werden automatisch in den Kalender

aufgenommen. Es gibt Erinnerungsfunktionen usw. All diese Funktionen machen Outlook zu einem sehr effektiven Tool, um Meetings zu organisieren.

### ▶ **Der Besprechungsraum**

Ein Tisch, genügend Sitzgelegenheiten, Ruhe, Luft und Licht - in einem Besprechungsraum muss alles stimmen, sonst werden Meetings schnell zu unkonzentrierten Pflichtveranstaltungen, die von den Teilnehmern lieber jetzt als gleich verlassen werden.

### ▶ **Erfrischungen**

Meistens genügt eine Flasche Wasser, um die beim Sprechen ausgetrockneten Kehlen wieder zu erfrischen. Erfrischungen sollten daher unbedingt bereit sein. Von Esswaren ist allerdings bescheiden zu sein, da das lenkt einfach nur ab. Ein Tipp: Immer Servietten bereit, falls mal ein kleiner Unfall passiert ...

## **Muster**

Meetings sollen pünktlich beginnen und zum vereinbarten Zeitpunkt beendet werden. Ohne Zeitmesser kommen Sie daher nicht klar. Ist auch nützlich, wenn Sie vortragen wollen: Man überschätzt sich manchmal sehr in der Zeit, die man redet. Eine Faustregel bei Reden vom Blatt: 1 Seite (30 Zeilen á 60 Anschläge) entsprechen in etwa fünf Minuten Vortragszeit.

### ▶ Papier & Stift

Gehen Sie niemals ohne! Und wenn Sie es besonders gut machen wollen, besorgen Sie sich einen schönen Füller und einen feinen Notizblock. Damit signalisieren Sie gegenüber den anderen Teilnehmern: Ich nehme dieses Meeting ernst und es ist wichtig.

### ▶ Flipchart

Die Staffelei mit den DIN A1 großen Blättern hat sich durchgesetzt, um bei einer Besprechung Ideen zu sammeln oder Gedanken zu visualisieren. Dazu brauchen Sie natürlich noch zwei weitere Dinge: Leere Blätter und Stifte. Vorher checken!

### ▶ Notebook & Beamer

Diese technisch nicht ganz einfachen, aber verbreiteten Geräte verbreiten sich zu einem großen Teil, weil die Anschaffungs-Preise im Sinken begriffen sind. Wenn Sie eine Präsentation mit dem Beamer machen wollen, müssen Sie vor dem Beginn der Besprechung die Technik prüfen. Denn schlechter als wenn Sie Ihren Vortrag nicht beginnen! Eventuell müssen Sie auch äußere Lichteinflüsse noch weg-dämmen oder für eine Projektionsfläche sorgen - sonst gibts Bildmatsch.

### ▶ Die Agenda

Ob Sie es Agenda, TOP oder Tagesordnung nennen - eine Liste mit den Themen, die in dem Meeting besprochen und der Reihe nach abgearbeitet werden sollen, müssen Sie haben. Eine optimale Agenda enthält auch Angaben, wieviel Zeit jeder Punkt beanspruchen darf und wer den TOP mit einem Beitrag eröffnet, ob es sich um eine reine Info handelt oder eine Diskussion dazu erwünscht ist. Und vergessen Sie den Punkt „Sonstiges“ am Schluss nicht: Da können dann ungeliebte Zwischenrufer und Abschweifer immer drauf verwiesen werden...

### ▶ Das Protokoll

Wichtigstes Tool für die Nachbereitung einer Besprechung ist das Protokoll. Vom inhaltlichen Aufbau her ist es ein Dokument, das die Ergebnisse der Agenda, d.h. Teilnehmer, Ort, Zeit, etc. werden auch hier aufgeführt. Das Protokoll enthält selbstverständlich das, was bei der Besprechung herausgekommen ist: Die Ergebnisse. Diese werden in knappen Sätzen zusammenzufassen. Das Protokoll wird vor Meetingbeginn bestimmten Personen übergeben. Protokolle sind daher vor allem in Besprechungen mit Kunden wichtig. In diesem Fall sollten diese sehr sorgfältig gelesen und ggfs auf Änderungen bestanden werden, denn andernfalls kann es teuer werden.



Muster



## Teil D: Der perfekte Auftritt



*Knigge – Gute Karriere-  
chancen mit guten  
Umgangsformen*

**Gerade im Berufsleben kann man noch so gute Zeugnisse und Referenzen vorlegen: Schlechte Manieren gelten als absolute Karrierekiller! Gute Karrierechancen haben vor allem diejenigen, die gutes Benehmen und Parkettregeln...**

**e?**

von Knigge (1751 – 1796) gilt als Begründer des guten Tons. Nicht, dass vor ihm kein gutes Benehmen existierte. Er war es aber, der im Jahre 1788 das Regelwerk „Über den Umgang mit Menschen“ veröffentlichte. Es entwickelte sich schnell zum Bestseller. Da sich die Zeiten ändern, muss das Werk ständig aktualisiert werden. Mittlerweile sind viele Bücher über gute Manieren auf dem Markt. In fast allem sind sich die Autoren einig. Wer Karriere machen will, sollte die wichtigsten

Benimmregeln unbedingt kennen, denn gerade im Berufsleben kann man noch so gute Zeugnisse vorlegen: Wer sich nicht benehmen kann, hat ohnehin verloren!

## Grüßen und Begrüßen

Im privaten Alltag ist alles klar: Wer den anderen zuerst sieht, der grüßt zuerst. Oft erkennen sich beide im selben Augenblick und grüßen einander gleichzeitig. Im Geschäftsleben erwartet der Höher-rangige jedoch, begrüßt zu werden. Der Praktikant grüßt also den Abteilungsleiter zuerst – der Abteilungsleiter wiederum hat den Geschäftsführer zuerst zu begrüßen.

Auch bei der Vorstellung einander fremder Personen gibt es feste Regeln. Generell gilt: Der Jüngere wird vorgestellt. Das heißt der Herr wird vorgestellt bzw. dem/der Älteren der Jüngere vorgestellt. Das läuft z.B. folgendermaßen ab: „Frau Hoch, darf ich Ihnen Herrn Tief vorstellen?“ und im Anschluss (damit Frau Hoch noch vorgestellt wird) „Herr Tief, darf ich Ihnen Frau Hoch vorstellen?“. Fertig!

Grüßen erfolgt oft wortlos, also durch ein kurzes Kopfnicken mit einem freundlichen Lächeln. Wer „guten Tag“ oder „Hallo“ sagt, grüßt ebenfalls. Kennt man die Person namentlich, so gilt die Formel: „Gruß plus Name“, also zum Beispiel „Guten

Tag Frau Maier“. Reicht man zusätzlich die Hand, liegt eine Begrüßung vor!

Doch wer reicht wem die Hand bei einer Begrüßung? Das hängt von der Situation ab. Prinzipiell wartet der/die wesentlich Jüngere, ob man ihm/ihr die Hand reicht. Der Herr wartet, ob die Dame ihm die Hand reicht. Anders sieht es aus, wenn sich zum Beispiel auf einem Empfang zwei Paare treffen. Dann gilt folgende Regel: Die Damen geben zuerst sich, dann den Herren die Hand. Danach reichen sich die Herren die Hände.

„Tag Frau Maier, wie geht es dir?“ Mittlerweile gibt es die abstrusesten Mischungen schriftlicher und mündlicher Anreden. Natürlich ist in diesem Fall ein „Guten Tag Frau Maier, wie geht es Ihnen?“ korrekter als „Tag Frau Maier, wie geht es dir?“ zu sprechen. Im privaten Alltag oder im Geschäftsleben ist es schnell ein „Du“. Im Berufsleben ist das aber nicht überall, nach der Einarbeitung wird dir ein „Du“ angeboten. Doch wie spreche ich einen adeligen Bundestagsabgeordneten an, der sowohl promoviert, als auch habilitationiert und zudem über einen Ehrendokortitel verfügt?

Herr Prof. Dr.-Jur. Dr. h.c. Ludwig Freiherr von Winterhöhensee, MdB? Auch bei barocken Bandwürmer gilt der Grundsatz: „Es kommt darauf an“. Spricht man ihn an, reicht ein „Professor von Winterhöhensee“. Der höhere akademische Grad genügt. Schreibt man einen Brief, dann gilt der „Bandwurm“.

Muster

## Gesprächskultur und Gesprächskiller

Missverständnisse kommen unter anderem dadurch zu Stande, dass sich ein Gesprächspartner beim Reden nicht deutlich ausdrückt und das Verstehen für den Gegenüber zum Ratespiel wird.

Insbesondere am Telefon gibt es nichts Peinlicheres für den Gesprächspartner, als wenn er ständig nachhaken muss, was der „Nuschler“ gesagt oder gefragt habe.

Sowohl privat als auch beruflich gibt es gewisse Regeln, die man beim Telefonieren beachten sollte. Zunächst einmal nicht zwischen 20 und 20.15 Uhr anrufen, da die meisten Leute zu dieser Zeit die Nachrichten anschauen. Ansonsten, insbesondere bei Leuten mit Kindern, möglichst früh anrufen. Geschäftliche Telefonate hängen von den jeweiligen Geschäftszeiten zu e

Beim Essen und bei Besprechungen am Telefon strengste Schweigepflicht. Wenn man mit „Hallo“ am Telefon meldet, ohne Namen zu nennen, tritt einer Studie des Ernährungs-Forschungsinstituts zu Folge bei drei Viertel aller Deutschen ins Fettnäpfchen.

Trotz vieler technischer Innovationen bleibt der Anrufbeantworter für viele noch ein Schreckensgespenst. Viele hören sich den Ansagetext genau an und legen dann auf. Es fehlt der Mut daraufzuzusprechen. Doch die Geräte beißen nicht. Man nennt

einfach deutlich seinen Namen, sagt, weshalb man anruft und verspricht später noch einmal zurückzurufen oder bittet um Rückruf. Hierfür gibt man seine volle Telefonnummer und gegebenenfalls eine Uhrzeit an, zu der man auf jeden Fall erreichbar ist.

Achtung: Heutzutage sind ISDN-Anschlüsse keine Seltenheit. Wer einfach auflegt, bleibt nicht unbedingt unerkannt. Insbesondere bei geschäftlichen Angelegenheiten macht dies einen schlechten Eindruck. Der Gesprächspartner kann Datum, Uhrzeit und Rufnummer des „anonymen“ Anrufers unter Umständen leicht zurückverfolgen.

## Tischmanieren als Visitenkarte für gutes Benehmen

### Muster

...en die Parkettauglichkeit eventuell beim Geschäftsessen. Gelegentlich vorkommen, dass Chirurgen zum Essen eingeladen werden, um zu testen, ob sie entsprechend geschickter Umgangsgemäß mit Messer und Gabel

Man stelle sich folgende Situation vor: Ein festlich gedeckter Tisch. Rechts von den Tellern liegen mehrere Messer, links mehrere Gabeln. Eines der Messer hat eine bauchige Form. Ganz rechts liegt ein großer Löffel, oben ein kleiner Löffel und eine kleine Gabel. Ganz links ist ein ganz kleiner Teller platziert. Rechts stehen mehrere verschiedene Sorten von Stilgläsern sowie ein Wasserglas. Womit beginnen?

Anhand der oben beschriebenen Anordnung lässt sich bereits schlussfolgern, was es zu essen gibt: Vorspeise, Suppe, Fischgericht, Fleisch und ein Dessert. Das äußerste Besteck ist für die Vorspeise bestimmt. Der Teller links ist als Brotteller vorgesehen. Die Messerschneiden müssen stets nach innen zeigen. Dies ist nicht irgendeine Regel, sondern hat auch ganz praktische Gründe: Es besteht keine Gefahr, sich versehentlich in die Finger zu schneiden. Jetzt muss man sich einfach von außen nach innen arbeiten. Der Löffel ist für die Suppe vorgesehen, das breitere Messer für den Fisch, das normale für das Fleisch und die oben liegenden Bestecke für das Dessert.

Zunächst einmal gilt es, eine ordentliche Sitzhaltung einzunehmen. Man sitzt aufrecht, nutzt die gesamte Sitzfläche des Stuhles (also nicht nur die Mitte). Man sitzt etwa eine Hand breit von der Tischkante entfernt. Die Hände dürfen lediglich bis zum Handgelenk auf dem Tisch liegen. Die Ellbogen müssen auf jeden Fall eng am Körper bleiben. Man darf dem Sitznachbar keinen Ellbogenkick in die Rippen geben. Die Hände dürfen nicht auf die Tischplatte kommen und auf gar keinen Fall dürfen sie auf dem Tisch aufgestützt sein. Extrem abstoßend für seine Tischnachbarn wirkt es, wenn jemand den Ellbogen auf den Tischkante stützt, den Kopf drauflegt und mit der rechten Hand Essen schaufelt. Die Gabel muss so zum Mund geführt werden, dass sie waagrecht liegt.

Nicht nur die Körperhaltung ist wichtig, sondern auch die Art, wie man das Besteck hält. Messer müssen in der rechten, Gabeln in der linken, aber Löffel können sowohl in der rechten, als auch in der linken Hand gehalten werden. Heiße Suppen et cetera darf man auf gar keinen Fall „kaltpusten“! Dies ist ein ganz schlimmer faux pas! Dies gilt auch für Schlürfen. Die Löffelspitze führt man zuerst in den Mund, wobei er auf gar keinen Fall bis zum Rand beladen ist. Dies hat, wie viele andere Regeln auch, ganz praktische Gründe: Wer den Löffel zu voll schöpft riskiert, dass die Suppe überschwappt. Die Folge sind dann hässliche Spitzer auf Kleidung und Tischtuch. Dies gilt übrigens für alle „Esswerkzeuge“. Besonders abstoßend wirkt man auf seine Tischnachbarn, wenn man mit weit aufgerissenem Mund isst. Dies kann den Anwesenden schnell den Appetit verderben.

### Muster

Wenn man Essen goustiert man oft einen Schluck auf den Gaumen geschmeidig zu halten, um den Genuss zu maximieren. Doch wohin mit dem Besteck? Besonders verpönt ist es, wenn man das Besteck auf die Tischdecke legt. Nachdem man die Tischdecken heutzutage weder als Taschentuch noch als Putzlappen für verschmierte Hände erhalten müssen, ist es unangebracht, schmutziges Besteck darauf zu legen. Manche stützen Messer und Gabel mit bestem Gewissen so auf den Teller-rändern ab, dass die Griffe auf der Tischfläche abgestützt sind. Das gehört sich aber nicht! Man legt das Besteck einfach waagrecht so auf den Teller, dass es nicht herunterfallen kann und nicht in das

Essen gespießt wird. Natürlich hat es wieder einmal einen praktischen Grund: Wer das Besteck seitlich abstützt riskiert, dass zum Beispiel Soßenreste an den Griffen entlang auf das Tischtuch (oder den Ärmel des Tischnachbarn) fließen. Dies lässt sich somit vermeiden.

Servietten haben eine Vergangenheit. Im 17. Jahrhundert pflegten männliche Gäste in das Tischtuch zu schnäuzen. Da Messer und Gabel noch relativ unbekannt waren, wischte man die fettigen Finger ebenfalls am Tischtuch ab. Als die Serviette ihren Siegeszug antrat, blieben die kostbaren Tischdecken verschont, und die Kleidung der Gäste ebenso. Ein schlimmer faux pas ist, wer mit der Serviette den Mund einfach abwischt (oder Lippenstift damit wegschmiert)! Man darf die Lippen lediglich abtupfen und zwar bevor man trinkt. So vermeidet man hässliche Fettflecken. Dann sieht das Glas nicht nur besser aus, sondern der Inhalt schmeckt auch gleich besser.

Die Serviette liegt zunächst auf dem Teller oder links daneben. Sie wird weder um den Hals gebunden, noch über die Schulter geworfen. Man legt sie auf den Schoß, aber erst nachdem der/die Gastgeber(In) das Mahl eröffnet haben. Zulässig ist jedoch, sie diskret im Hosen- oder Rockbund oder unter einen Gürtel zu klemmen, damit sie nicht auf den Boden fällt. Tut sie es doch, dann bittet man den Kellner um eine neue. Bei privaten Einladungen darf man sie aufheben und weiter benutzen. Aufmerksame Gastgeber(innen) bringen ihren Gästen jedoch automatisch eine neue. Ist das Mahl beendet, schlägt man sie entgegen ihrem ursprünglichen Kniff ein und legt sie links neben den Teller. So erkennt beispielsweise der Kellner, dass der Gast sein Mahl beendet hat. Früher legte man Papierservietten auf das Teller, heute gelten für beide Serviettenregeln.

**Muster**



## *So finden Sie Ihren individuellen Business Style*

***Neben perfekten Umgangsformen wird in den Unternehmen heute verstärkt Wert auf ein passendes, geschmackvolles Äußeres gelegt.***

Muster

***Wenn Sie kein Unternehmen der Modebranche angehören können, welche Kleidung und Make-up den Wertvorstellungen Ihres Unternehmens entsprechen, die von dem Unternehmen gefordert werden. Zwischen klassisch-konventionell bei den Finanzdienstleistern bis hin zu kreativ wie in der Medienbranche liegt eine erhebliche Spannweite. Nicht ganz einfach also, immer die richtige Kleidung auszuwählen oder das passende Make-up aufzulegen. Denn Kleidung soll die Persönlichkeit unterstützen und nicht die Funktion einer Uniform einnehmen.***

## Dresscodes: Wo gehört sich was?

Der Dresscode, für den Sie sich entscheiden, ist davon abhängig, in welchem Unternehmen Sie arbeiten. In einer Agentur für neue Medien herrscht ein anderer Kleidungsstil als in der klassischen Unternehmensberatung. So gesehen hat jede Branche ihren eigenen Dresscode, an dem Sie sich orientieren müssen.

Grob gesehen gibt es vier unterschiedliche Dresscodes, die in jeweils unterschiedlichen Branchen bzw. zu unterschiedlichen Anlässen getragen werden:

### ► 1. Sehr förmlicher Look bedeutet...

... für die Damen: Dunkler Hosenanzug oder Kostüm, dezente Accessoires, unauffälliger Schmuck

... für die Herren: Dunkler Anzug  
Hemd, eventuell Weste, Krawatte

Dieser Look ist angemessen ab  
rerebene in der Wirtschaft (z.B. Ba  
rungen, Industrie) und bei führender

### ► 2. Kombinationen bedeuten...

... für die Damen: Zusammenspiel von Blazer und andersfarbigem Rock oder Hose. Als lebendige Accessoires sind z.B. Halstücher geeignet.

... für die Herren: Zusammenspiel von Sakko und dunkler Hose sowie Hemd und Krawatte.

Dieser Look ist angemessen für Jobeinsteiger, im mittleren Bereich für Präsentationen oder andere Vorführtermine, auf oberer Ebene (auf der nicht die o.g. förmliche Kleidung erwartet wird) täglich geeignet.

### ► 3. Lockerer Business-Stil bedeutet...

... alles, was Sie auch samstags anziehen würden und trotzdem gut Ihrem Vorstandsvorsitzenden auf der Straße begegnen könnten. Für die Damen: Schickes Top (z.B. Bluse), Blazer oder um die Schultern ein Pullover, schmale (meist helle) Hose, flache Schuhe, Schmuck und Accessoires dezent und hochwertig

Für die Herren: Sakko (oder um die Schultern ein Pullover), Hemd, (meist helle) Hose

Muster

angemessen für Unternehmen, in  
ling (Mode etc.) wichtig ist. Wenn  
ge Termine (Kunden, Meeting) an-  
zu Kombinationen übergehen.

### ► 4. Lockerer Business-Kleidung bedeutet...

...Pullover, Sneakers, Poloheemd, Jeans etc. und ist geeignet, wenn Sie ausschließlich privat unterwegs sind oder im Einmann-Unternehmen ohne direkten Außenkontakt arbeiten.

## Frühling oder Winter: Welcher Farbtyp sind Sie?

In der Farb- und Stilberatung unterscheidet man vier unterschiedliche Farbtypen. Diese orientieren sich an den vier Jahreszeiten und heißen dem entsprechend Frühling-, Sommer-, Herbst- und Wintertyp. Jeder Mensch kann sich in einem der vier Farbtypen wiederfinden – Mischtypen gibt es nicht.

Was sind die Vorteile desjenigen, der sich „seines“ Farbtyps bewusst ist? Ganz einfach: Er wirkt – und zwar typgerecht - harmonisch und übereinstimmend. Ganz zu schweigen davon, dass teure Fehleinkäufe unpassender Kleidung der Vergangenheit angehören.

Es ist nicht ganz einfach, sich selbst zu einem Farbtypen zuzuordnen. Bei Unsicherheit über Ihre Farbentscheidung noch einmal einen professionellen Anbieter überprüfen. Dort wird Ihnen dort mit einer Farbpalette von bis zu 100 Farben gearbeitet werden kann. Andernfalls lassen Sie die Farbentscheidung genau in die Richtung bewegen – und die falschen Farben bewirken erstaunliche Veränderungen. Fältchen, Augenringe oder Rötungen können bei falscher Farbwahl deutlich hervorstechen – und umgekehrt bei richtiger Farbwahl überspielt werden.

### ► Der Frühlingstyp

Typbeschreibung

Hautfarbe: Pfirsichrosa bis Goldbeige, oft mit Sommersprossen und Neigung zur Rotwangigkeit

Haarfarbe: Warmes Blond oder Rot bis hin zu Braun mit Goldschimmer.

Augenfarbe: Blau, Grün, Wasserblau, Goldbraun

Passende Farbwahl: Beige, Goldbraun, Creme, Pastelltöne

Ungünstige Farben: Harte Kontraste (schwarz/weiß), kalte Farben

Stil: sportlich, natürlich

Accessoires: goldfarben

### ► Der Sommertyp

Muster

schöner Unterenton, hellhäutig, rosig-

keine Neigung zu guter Bräune

Kindheit blond; im Laufe der Zeit

bis maximal mittelbraun

Blau, Grün, Grau, Haselnussbraun

Passende Farbwahl: Kalte Pastelltöne wie Mint, Hellgrau, Hellblau, alle Blaugrüntöne, blaustichige Pink-/Rot-/Malventöne

Ungünstige Farben: gelbliche Beigetöne, Erdtöne, warme Farbtöne

Stil: sportlich feminin/männlich

Accessoires: Silber, Platin, Weißgold



### ► Der Herbsttyp

Der Herbsttyp ist weit verbreitet; viele Menschen erkennen sich in ihm wieder.

Typbeschreibung

Hautfarbe: echt Rothaarig mit hellem bis dunklem Hautton und Sommersprossen/extrem heller Hauttyp mit elfenbeinfarbenem Teint/tiefbronzefarbener Hauttyp

Haarfarbe: In der Kindheit oft Goldblond; später Kastanienbraun, Kupferrot, Goldblond, warmes Braun mit rötlichem Schimmer

Augenfarbe: meist Braun, selten Grün oder Blau

Passende Farbwahl: Warme Farben mit gelblichem Unterton wie Erdfarben, Rosttöne, Kupfer, Karamelbraun, Kamelhaarbraun

Ungünstige Farben: schwarz, weiß,

Stil: rustikal, sportlich

Accessoires: Gold

### ► Der Wintertyp

Typbeschreibung

Hautfarbe: Oft bläulicher Unterton; manchmal olivfarben mit blass-gelblichem Unterton; manchmal hell

Haarfarbe: dunkel; d.h. hellbraun bis hin zu blau-schwarz. In der Kindheit manchmal weizenblond

Augenfarbe: Braun, Grün, Blau

Passende Farbwahl: Kühle, kräftige Farben mit bläulichem Unterton basierend auf weiß, schwarz, grau, schwarzblau, bordeaux.

Ungünstige Farben: Erdtöne, Gold

Stil: puristisch, klar

Accessoires: Silber, Platin, Weißgold

Orientieren Sie sich an Ihrem Farbtyp, so können Sie Ihre Persönlichkeit wirkungsvoll unterstreichen und auf einfache Art und Weise mehr Wirkung erzielen. Zu guter Letzt noch ein kleiner Tipp: Bei Unsicherheiten einfach vor den Spiegel stellen und verschiedene Farben anhalten – die Wirkung ist faszinierend.

### Muster

### Dresscodes

Kleidervorschrift birgt Ihre Stolpersteine. In diese Fettnäpfchen erspart bleiben Sie ohne Hinweise.

!: Angaben zur Kleidervorschrift richten sich immer an die Herren. Wie sich die Damen zu kleiden haben, ist daraus abzuleiten...

### ► Black Tie

Dieser Dresscode steht nicht etwa für die „schwarze Krawatte“ sondern bedeutet, dass Sie einen Smoking tragen müssen. Zur „Ausrüstung“ gehören außerdem ein schwarzes Hemd mit verstärktem Kra-

gen und Doppelmanschetten, Kummerbund und Einstecktuch, schwarze Fliege, schwarze elegante Schuhe. Die Dame trägt eine schwarze lange Robe. Ihre Abendtasche muss kleiner sein als der Kopf. Accessoires dürfen farbig sein.

### ▶ **Business Casual**

Faustregel: „Wie im Büro“. Hemd und Jackett bzw. Hosenanzug oder Kostüm, Krawatte ist nicht zwingend. Jeans und Sneakers/Turnschuhe jedoch meist nicht erwünscht.

### ▶ **Casual**

Findet sich dieser Begriff auf Ihrer Einladung, so ist gehobene Freizeitkleidung angesagt. Das bedeutet im Detail: Gebügelte Baumwolle und Jackett. Alternativ geht auch Krawatte und (damit es angezogen Pullover um die Schultern.

### ▶ **Cocktail**

Wenn, dann erst ab 16 Uhr und bei eleganten Anlässen. Der Herr trägt: Hochgeschlossenen, dunklen Anzug, Hose mit Bügelfalte, Hemd, dunkle Krawatte und Schnürschuhe. Für die Dame ist der „Klassiker“ schlechthin angesagt: Das kleine Schwarze. Schultern, Dekolleté und Bein (erst ab Knie) dürfen gezeigt werden.

### ▶ **Cut**

Der Cut (auch Morning Coat genannt) ist der Frack für den Tag, also für Anlässe, die vor 15 Uhr stattfinden. Zum Cut trägt man die gestreifte Stresemannhose, graue Weste, weißes Kragenhemd mit silbergrauer Krawatte, grauen Zylinder, sowie am linken Revers eine weiße oder rote Nelke.

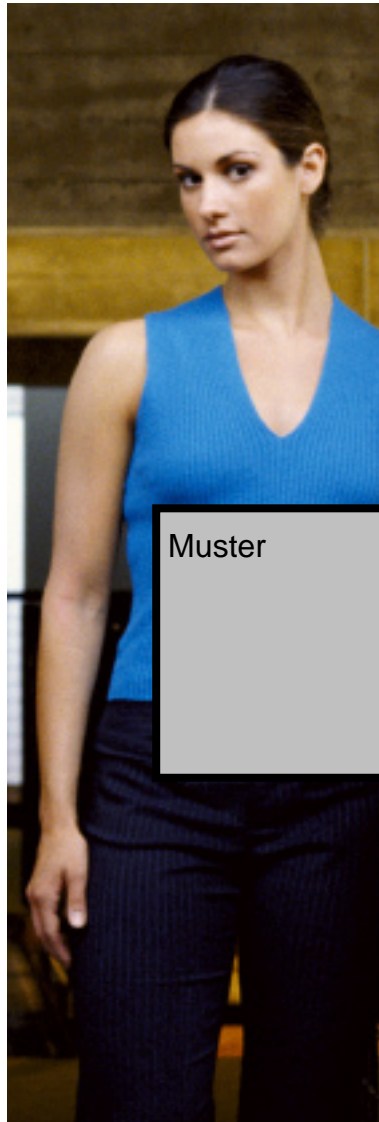
### ▶ **Smart Casual**

Dieser Hinweis steht meist in Einladungen, die after-work stattfinden. Hier ist konservative Businesskleidung entsprechend dem täglichen Dresscode Ihrer Firma der richtige Stil. Für die Dame gilt entsprechend das Gleiche.

Muster

bedeutet, dass Sie einen Frack tragen. Der Frack wird immer erst nach 15 Uhr und im Notfall am Abend getragen. Dazu gehört ein schwarzer Zylinder, ein weißes Frackhemd, Umschlagknöpfe, eine weiße Schleife und schwarze Lackschuhe. Achtung: Nur Kellner tragen eine schwarze Schleife zum Frack!! Für die Dame gilt es, ein bodenlanges Abendkleid in schwarz, weiß oder grau zu tragen.

## Teil E: Der Weg zur starken Persönlichkeit



*Tipps für ein verbessertes Selbstbewusstsein*

**Viele Menschen möchten gerne selbstbewusster sein. Sie bewundern andere für ihr forsches und offenes Auftreten und finden sich selbst zu schüchtern oder zu unsicher. Aus diesem Grund haben wir für Sie die wichtigsten Tipps zur Selbstsicherheit zusammengefasst.**

Muster

Selbstbewusstsein geht es in erster Linie darum, Sie zu sich stehen und wie Sie sich verhalten können. An der Einstellung zu sich selbst zu arbeiten kostet durchaus Kraft und Energie. Bevor Sie weiter lesen, sollten Sie sich fragen, ob sie dazu bereit sind. Ja? Prima, dann los!

## Forschen Sie nach den Ursachen

Wissen Sie, warum Ihr Selbstbewusstsein nicht so stark ist, wie Sie es sich wünschen? Oftmals liegen die Gründe hierfür in der Kindheit. Sätze wie „Lass das sein, das schaffst du sowieso nicht.“ oder „Was soll aus dir bloß mal werden?“ prägen viele Menschen über Jahrzehnte hinweg. Darüber hinaus können auch einzelne Erlebnisse, wie das Verlassenwerden von einem wichtigen Menschen, zu mangelndem Selbstbewusstsein führen.

Nutzen Sie die folgenden Fragen, um die möglichen Ursachen für einen eventuellen Mangel Ihres Selbstbewusstseins zu finden:

- ▶ Welche Botschaften über sich selbst haben Sie in der Kindheit gehört? Was wurde Ihnen zu Ihnen gesagt und was wurde Ihnen nicht gesagt?
- ▶ Was stand in Ihrem Zeugnis über Sie?
- ▶ Wie sind die Menschen in Ihrem Umfeld mit Ihnen umgegangen, wenn Sie etwas nicht können haben?
- ▶ Wie groß ist oder war das Selbstbewusstsein Ihrer Eltern?
- ▶ Sind Sie verlassen worden? Wenn ja von wem und wie sind Sie damit umgegangen?

## Lernen Sie sich selbst besser kennen

Sich selbst besser kennen zu lernen, ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Selbstbewusstsein. Oft ist das Bild, das wir von uns selbst haben, stark verzerrt. Wir empfinden uns beispielsweise dicker oder unfähiger, als wir es tatsächlich sind. Jeder Mensch hat viele liebenswerte Seiten, Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die ihn wertvoll und einzigartig machen. Versuchen Sie, sich selbst aus einer freundlichen Distanz zu beobachten und so kennen zu lernen, wie Sie einen anderen Menschen kennen lernen würden - offen und neugierig.

## Lernen Sie, sich anzunehmen

Sich selbst anzunehmen kann und zu sich selbst zu haben ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Selbstbewusstsein und wirkt sich positiv auf das Selbstbewusstsein aus. Sich selbst anzunehmen, ist für viele Menschen schwer zu sein. Wir kritisieren uns selbst mit unserer Figur, unserer Intelligenz, unserem Aussehen. Meistens sind wir mit uns selbst strenger, als wir es mit jedem anderen Menschen wären.

Probieren Sie dagegen einmal folgende Übung aus: Setzen Sie sich vor einen Spiegel, schauen Sie sich selbst in die Augen und sagen Sie sich „... (Ihr Name), Du bist ein wundervoller und wertvoller Mensch - ich mag Dich.“ Machen Sie sich keine Sorgen, wenn Sie sich mit dieser Übung schwer tun. Es

Muster

fällt tatsächlich vielen Menschen schwer, sich etwas Nettos zu sagen. Dabei ist das sehr wichtig: Sich selbst zu mögen, ist eine Grundvoraussetzung für ein zufriedenes und glückliches Leben. Mehr noch - sich selbst zu lieben, ist die Basis dafür, auch andere lieben zu können.

Deshalb: Stoppen Sie sich selbst, wann immer Sie etwas denken, das sich folgendermaßen anhört: „Na toll, ich mache immer alles falsch.“ Je öfter Sie sich eine solche innere Kritik bewusst machen, umso leichter wird es Ihnen fallen, diese Sätze durch etwas Versöhnliches zu ersetzen, wie „Na ja, das war nicht so toll, aber das nächste Mal mache ich es viel besser.“

### **Entscheiden Sie selbst**

Wir sind es gewohnt, andere Menschen um ihre Meinung zu fragen. Wir orientieren uns an der Meinung anderer und hoffen mit deren Hilfe die „richtige“ zu tun. Je mehr Sie die vermeintliche Weisheit bei Anderen suchen, desto abhängiger machen Sie sich von deren Urteil. Lernen Sie, sich selbst zu vertrauen. Gewöhnen Sie sich daher an, Ihre Entscheidungen (bei denen es nur um Sie geht) alleine zu treffen - wenn nötig auch entgegen der Meinung anderer.

Muster

### **Lernen Sie, mit Kritik umzugehen**

Die Kritik eines Menschen ist nichts anderes als seine ganz persönliche Meinung. Ein anderer Mensch kann schon wieder etwas ganz anderes denken. Lassen Sie nicht zu, dass Kritiker Ihr Selbstbewusstsein erschüttern. Wichtig: Hören Sie sich Kritik offen an, seien Sie bereit etwas dazuzulernen und entscheiden Sie selbst, welcher Meinung Sie folgen möchten.

### **Lernen Sie „Nein“ zu sagen**

Selbstbewusst zu sein, heißt auch, zu wissen, was gut für einen ist und was nicht. Üben Sie sich deshalb darin, auch mal „Nein“ zu sagen, wenn Sie das möchten - tun Sie es freundlich aber vor allem ohne schlechtes Gewissen. Es gibt oft zu große Schwierigkeiten damit, wenn Sie mit einem „Ich überlege es“ antworten. Ihre Schritte führen zum Erfolg!

### **Arbeiten Sie an Ihrer Ausstrahlung**

Unsere Ausstrahlung ist entscheidend dafür, wie selbstsicher wir auf andere Menschen wirken. Das Interessante: Wenn wir positiv und selbstbewusst wirken, baut das Feedback anderer Menschen unser Selbstbewusstsein noch weiter auf. Dadurch entsteht eine kleine Erfolgsspirale.

Für Ihre Ausstrahlung ist vor allem Folgendes wichtig:

### ► **Körpersprache**

Die Körpersprache ist wesentlich bedeutungsvoller, als viele vermuten - sie macht den größten Teil unserer Kommunikation aus! Achten Sie deshalb ab sofort auf die Körpersprache anderer Menschen und vor allen Dingen auf Ihre eigene. Welche Haltung, Mimik und Gestik wirkt offen und positiv, welche unsicher und verschlossen? Überlegen Sie sich einmal: Wie bewegt sich ein selbstbewusster, erfolgreicher Mensch? Machen Sie es ihm nach!

### ► **Sprache**

Die Art, wie Sie sprechen, die Lautstärke, Betonung und Wortwahl hat Wirkung auf Ihre Zuhörer. Wenn Sie sich mit einer wohlklingenden, klaren Sprache ausdrücken, können Sie mehr Gehör verschaffen können, geben Sie Sicherheit. Ihre Stimme können Sie durch einen guten Rhetorikkurs trainieren

### ► **Kleidung, Frisur und Äußeres**

Entscheidend ist weniger, welche Kleidung Sie tragen oder welche Figur Sie haben - entscheidend ist, dass Sie sich wohl fühlen. Passen Sie sich Ihrem Umfeld nur so weit an, dass Sie nicht vollkommen unpassend gekleidet sind (es sei denn, Sie fühlen sich damit wirklich wohl - aber wer tut das schon?).

### **Führen Sie Buch über Ihre Erfolge**

Legen Sie sich Ihr ganz persönliches Erfolgsbuch an. Schreiben Sie darin alles auf, was Sie erreicht haben - große und auch kleine Dinge. Schneiden Sie sich Fotos aus Zeitschriften aus, die Ihren Erfolg symbolisieren oder malen Sie etwas dazu. Blättern Sie in diesem Buch und werden Sie Ihre Erfolge zu feiern!

Muster



## *Sie haben Stärken und Schwächen!*

*Die größte aller Schwäche ist zu fürchten  
schwach zu sein.*

(J.B.Bossout)

*Man muss sein Leben aus dem Holz schnitzen, das  
eine Kerze hat.*

(Theodor Storm)

Muster

**Man hadern mit ihren Schwächen,  
an den Stärken zu besinnen. Scha-  
meisten von ihnen könnten so  
werden, wenn Sie ihre Stärken  
ausbauen würden, anstatt ihre Schwächen  
auf Mittelmaß heraufzuschrauben. Wenn Sie  
sich bewusst sind, wo Ihre Stärken liegen und  
diese nutzen, werden Sie Spitzenleistungen  
erbringen!**

## Eine Frage zur Einstimmung

Was glauben Sie, was Ihnen mehr helfen wird, sich zu verbessern: Die Kenntnis Ihrer Stärken oder die Kenntnis Ihrer Schwächen? Stellen Sie sich vor, Sie haben folgende Wahlmöglichkeit: Sie dürfen sich für ein einziges Seminar entscheiden. In dem einen werden Sie Ihre Stärken um 10 Prozent verbessern und in dem anderen Ihre Schwächen um 50 Prozent reduzieren. Wofür werden Sie sich entscheiden?

Stellen Sie diese Fragen doch einmal Ihren Freunden und Bekannten. Hören Sie intensiv zu und lernen Sie die unterschiedlichsten Argumentationen und Ihre Gesprächspartner besser kennen. Da es kein Richtig oder Falsch gibt, ist es nicht erforderlich, dass Sie Ihre Gesprächspartner zu einer Position bekehren. Dies würde im Normalfall zu unnötigen Streitgesprächen führen.

Hören Sie einfach zu und nehmen Sie an, dass Menschen dazu neigen ihre Schwächen zu verteidigen, zu verteidigen und für ihre eigenen Entscheidungen verantwortlich zu machen. Die folgenden Formulierungen lauten zum Beispiel: „Wenn ich mehr Berufserfahrung hätte...“, „Wenn ich etwas anderes studiert hätte...“ oder „Wenn ich einen anderen Chef hätte...“

## Eine Frage der Generation?

Jüngere Menschen neigen dazu, ihre Schwächen möglichst genau kennen zu wollen. Sie sehen in ihren Schwächen einen großen Hemmschuh für ihr berufliches Vorankommen. Dieses Verhalten ist verständlich, denn in der Phase der beruflichen Erstorientierung weiß man ja noch nicht so genau, was in der Praxis für Anforderungen bestehen. Stellt man diese Frage älteren Menschen, kehrt sich das Ergebnis der Befragung um. Ältere Menschen haben gelernt, ihre Schwächen zu akzeptieren, und wollen es in der Regel auch nicht mehr allen Recht machen.

## Was motiviert einen Menschen?

### Muster

Stellen Sie sich einmal an, Sie hätten ein Kind, und Sie müssten mit Ihrem Kind über die schlechteste Note sprechen. Nehmen wir an, Ihr Kind hat folgende Zeugnisnoten: Mathematik 2, Geschichte 3, Sport 2, Physik 3, Englisch 5. Über welche Note würden Sie mit Ihrem Kind am längsten reden?

In der Praxis sieht es so aus, dass die meisten Eltern mit Ihrem Kind am längsten über die schlechteste Note sprechen werden. Das ist in der Regel nicht sehr motivierend. Keine Frage, eine fünf in Englisch ist nicht besonders gut. Darüber muss man reden – aber wie lange? Kinder – und auch Erwachsene – sind viel leichter über Erfolgserlebnisse zu motivieren. Und Erfolgserlebnisse haben wir in der Regel da, wo wir unsere Stärken haben.



## Ist es sinnvoll, überwiegend an seinen Schwächen zu arbeiten?

Die Antwort lautet eindeutig „Nein!“ Wenn wir schwerpunktmäßig an unseren Schwächen arbeiten, werden wir in der Regel nur drei Dinge erreichen: Schadensbegrenzung, Fehlschläge verhindern und Mittelmaß. Aber nie werden wir herausragende Leistungen erzielen.

Herausragende Leistungen kommen immer aus unseren Stärken. Natürlich ist es für das Kind, das eine fünf in Englisch hat, wichtig, soweit an einer Notenverbesserung zu arbeiten, dass die Versetzung in die nächste Klasse nicht gefährdet ist. Es wird jedoch keinen Sinn haben, eine eins oder zwei in Englisch anzustreben. Diese Zeit sollte viel besser in die offensichtlich vorhandene naturwissenschaftliche Begabung investiert werden!

## Stellen Sie sich Ihren Schwächen gegenüber, welche!

Für unsere Stärken werden wir von anderen Menschen geachtet und respektiert. Da wir aber rundum gefallen wollen, sind uns unsere Schwächen eine unangenehme Last, die es abzuschütteln gilt. Von diesem Wunsch sollten wir uns allerdings so schnell wie möglich lösen. Denn gerade diese Mischung aus Stärken und Schwächen macht uns als Mensch unverwechselbar - hierin ist unsere Persönlichkeit verwurzelt! Es gibt sehr viele Menschen, die, um ihre Schwächen zu verbergen, regelrechte

Angstzustände durchleben und sich ständig davor fürchten „ertappt“ zu werden.

Die meisten Menschen haben Angst vor ihren Schwächen. Die Angst ist aber der größte Feind Ihres Erfolgs. Denken Sie daran: Nicht die Dinge selbst beunruhigen Sie, sondern die Vorstellung davon. Die einzige Lösung dagegen lautet: Handeln Sie! Stellen Sie sich der Angst und machen Sie den ersten Schritt. Sie werden sehen, wie schnell Ihr Handeln Ihre Ängste auflöst.

## Nutzen Sie Ihre Begabungen

Sind Sie der Meinung, dass Sie bei der göttlichen Verteilung von Talenten und Naturbegabungen nur wenig berücksichtigt wurden? Eine ganz andere Frage ist, ob Sie sich diese Talente zu Nutze gemacht haben, entscheidend ist, was Sie aus Ihren Fähigkeiten machen, was Ihnen zur Verfügung steht.

Es kommt derjenige das größte Stück davon zu, der über die größte Begabung verfügt. In den meisten Fällen ist am Ende derjenige vorne, der gelernt hat sich selbst anzunehmen und seine Stärken gezielt einzusetzen. Wenn Sie nicht die gleichen Talente haben wie Ihre Mitmenschen, dann müssen Sie möglicherweise andere Wege gehen. Machen Sie sich bewusst, dass Ihr Erfolg nicht von der Anzahl Ihrer Talente abhängig ist, sondern vielmehr davon, was Sie aus Ihren Talenten machen.

Muster

## Bauen Sie Ihre Stärken aus. Jetzt!

Beginnen Sie umgehend damit, Ihre Stärken auszubauen. Konzentrieren Sie sich auf das was Sie können. Stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein durch Erfolgserlebnisse.

Erstellen Sie eine Liste mit all Ihren Stärken und Schwächen. Machen Sie sich nichts vor und seien Sie ehrlich zu sich selbst. Da, wo Sie wirklich Schwächen haben, die Ihnen beim Erreichen Ihrer Ziele im Weg sind, sollten Sie sich Kooperationspartner suchen. Suchen Sie hierfür den Kontakt zu Menschen, die genau in Ihrem Defizitbereich ihre Stärken haben und umgeben Sie sich mit Personen, die Sie unterstützen können.

Nehmen Sie sich ein neues Blatt Papier und schreiben Sie all Ihre Stärken, Talente, Fähigkeiten und bisherigen Erfolge noch einmal auf. Schreiben Sie Ihre Stärken in Ihrer schönsten Handschrift. Diese Liste tragen Sie nun in Zukunft mit sich. Diese Liste ist Ihr Schlüssel zum Selbstbewusstsein. Immer wenn Sie in Zweifel geraten, lesen Sie sich „Ihre“ Potenzialliste durch. Sie werden spüren, wie viel Energie Ihnen die Kenntnis und Erinnerung an Ihre Stärken gibt.

## Zu guter Letzt

Lernen Sie, sich mit den Dingen abzufinden die Sie nicht ändern können - ändern Sie stattdessen Ihre Einstellung. Wenn es regnet, spielt es für den Regen keine Rolle, ob Sie lachen oder traurig sind. Für Sie macht es allerdings einen sehr großen Unterschied.

Wenn Ihnen die eine oder andere Begabung fehlt, werden Sie diesen Zustand nicht ändern, indem Sie neidisch oder eifersüchtig auf Andere sind. Im Gegenteil, Sie werden dann eher von Ihren Mitmenschen gemieden. Nehmen Sie sich selbst an und zeigen Sie, dass Sie sich Ihrer Schwächen bewusst sind und gelernt haben, damit entsprechend umzugehen.

Betrachten Sie Ihre Situation und überlegen Sie sich, was Sie ändern können. Sicherlich werden Sie nicht alles ändern können. Manche Dinge benötigen Sie einfach nur. Aber wenn Sie niemals anfangen, werden Sie gar nichts ändern. Machen Sie sich einen Plan und nehmen Sie sich selber in die Hand. Ein Schritt nach dem anderen zu tun.

Wenn Sie sich diese Ratschläge zu Herzen nehmen, werden Sie eine positive, selbstbewusste und leistungsstarke Persönlichkeit. Sie strahlen Souveränität aus und man wird Ihnen gerne verantwortungsvolle Aufgaben übertragen. Denn: Ihre Mitmenschen und auch Ihre Vorgesetzten merken, ob Sie unter Druck stehen oder ob Sie mit sich selbst im Reinen sind.

Muster



## *Self Talk - Die Kunst des positiven Selbst- gesprächs*

***Stellen Sie sich einmal vor, zwei Menschen bekommen die gleiche Aufgabe: ein Kartenhaus bauen. Der eine sagt: „Ich kann es probieren, vielleicht klappt es.“ Der andere sagt: „Ohgottgott, bei mir klappt das eh nicht.“ Wessen Kartenhaus wird zuerst stehen? Unabhängig davon, ob Sie glauben, Sie können etwas erreichen, oder ob Sie glauben, sie können etwas nicht erreichen, Sie haben in jedem Fall Recht. Das, was Sie glauben, entsteht aus dem, was Sie sich selbst immer wieder einreden, aus Ihrem Self Talk.***

## Was ist Self Talk?

Self Talk ist unsere eigene Kommunikation mit uns selbst und über uns selbst. Hierbei gibt es drei Möglichkeiten:

- ▶ Sätze, die wir über uns zu uns selbst laut sagen.
- ▶ Sätze, die wir über uns zu anderen Menschen laut sagen.
- ▶ Gedanken der Selbstreflexion, also das, was wir über uns selbst denken (leise, ohne Sprache).

Wie wir über uns sprechen oder denken beeinflusst viel. Positiver, ermutigender Self Talk motiviert und hat einen guten Einfluss auf das Wohlbefinden. Negativer Self Talk hingegen führt bis hin zu Unsicherheit, Selbstzweifel, Lustlosigkeit, Unzufriedenheit, Unmotiviertheit, Unglücklichkeit, und vielem unangenehmen mehr.

Bei den meisten Menschen ist Self Talk eher negativer Art. Man redet sich ein, dass irgendwelche Aufgaben zu schwierig sind. Man bremst sich dadurch ab, traut sich weniger an die Dinge heran und wird sie deswegen eher nicht in Angriff nehmen. Man wird mit einer solchen Einstellung nur die weniger schwierigen Aufgaben erreichen und wird so in seiner anfänglichen Einstellung bestätigt - als sich selbst erfüllende Prophezeiung.

## Woher kommt negativer Self Talk?

Oftmals haben wir uns unseren (negativen) Self Talk unbewusst angewöhnt. Dies kann während der Kindheit geschehen sein oder erst später. Wird einem Kind immer wieder gesagt, es sei dumm, so verinnerlicht es diesen Gedanken und sagt irgendwann selbst, es sei dumm.

Ähnlich verhält es sich mit kontinuierlich eingebläuten Sätzen wie „Das brauchst du erst gar nicht anfangen, das kannst du eh nicht, bei dir klappt das eh nicht.“ Oder mit negativem, pessimistischen Denken, das von den Eltern vorgelebt und vom Kind via Self Talk übernommen wird. Vielleicht hat tatsächlich einmal etwas nicht geklappt. Das kann passieren. Verweilen Sie dann nicht in Gedanken bei früheren Fehlern. Das bringt Ihnen nichts. Lernen Sie aus den Fehlern und gehen Sie weiter. Wenn Sie aus irgendeinem Grund nichts daraus lernen können, dann gehen Sie erst recht weiter. Nehmen sie sich vor, es das nächste Mal auf eine andere Art zu probieren. Schauen Sie nicht zurück. Beim Autofahren können Sie ja auch nicht erfolgreich vorwärts fahren, wenn Sie permanent in den Rückspiegel starren.

## Warum ist Self Talk so entscheidend?

Je öfter wir einen Gedanken denken, desto mehr glauben wir daran, dass der Gedanke stimmt. Wir reden uns den Gedanken ein, unabhängig davon, ob der Gedanke wirklich korrekt ist. Dies funktioniert in positiver, wie in negativer Hinsicht. Wohl am treffendsten beschreibt dies Napoleon Hill um 1930: Everything a mind can conceive and believe, it will achieve. (Alles, was man sich vorstellen kann und bei dem man wirklich an dessen Realisierbarkeit glaubt, wird man erreichen).

Diese Erkenntnis ist nichts Neues. Erste Belege finden sich bereits im 2. Jahrhundert im Talmud:

- ▶ Achte auf deine Gedanken, denn sie werden deine Worte.
- ▶ Achte auf deine Worte, denn sie werden deine Handlungen.
- ▶ Achte auf deine Handlungen, denn sie werden deine Gewohnheiten.
- ▶ Achte auf deine Gewohnheiten, denn sie werden dein Charakter.
- ▶ Achte auf deinen Charakter, denn er wird dein Schicksal.

Anders ausgedrückt: Self Talk ist gleichsam eine sich selbsterfüllende Prophezeiung. Durch das, woran wir wirklich glauben, verursachen wir bereits, dass wir es erreichen. Prophezeien Sie sich etwas Positives!

## Tipps für positiveren Self Talk

### ▶ Hören Sie sich selber zu!

Schärfen Sie Ihr Bewusstsein, wie sie mit sich selbst kommunizieren. Kaufen Sie sich als Helfer eine Armbanduhr, die jede Stunde piepst. Jede volle Stunde halten Sie dann kurz inne, um wahrzunehmen, wie Sie gerade mit sich selbst sprechen. Manche respektlose Frechheiten, die man sich selbst gelegentlich sagt (z.B. „Ich Trottel!“), würde man sich von anderen nicht sagen lassen.

### ▶ Unterlassen Sie negativen Self Talk!

Warum sollten Sie sich selbst fertig machen? Dafür gibt es keinen Grund. Gehen sie gut mit sich um.

### ▶ Sprechen Sie ermutigend mit sich selbst!

Sagen sie nicht: „Ich kann dies oder jenes nicht.“ Ermutigen Sie sich. Sagen sie statt dessen: „Wenn ich mich anstrengte, kann ich das schaffen!“ oder „Ich habe ähnliche Situationen schon früher gemeistert!“ oder „Andere können das, also kann ich das auch!“

▶ **Bringen Sie Ihre Stärken ein!**

Sagen Sie sich: „Ich kann es schaffen, weil ich so mutig / ehrgeizig / höflich / redegewandt / fleißig / ausdauernd / loyal / kommunikativ / optimistisch / gebildet / realistisch / anständig / freundlich / was-auch-immer bin...“

▶ **Wählen Sie Ihre Worte sorgfältig.**

Ihre Worte werden langfristig zu dem, was Sie glauben. In Ihrem eigenen Interesse sollten Sie daher manche Worte aus ihrem Sprachgebrauch streichen. Dazu gehört beispielsweise das Wort „muss“. Sie müssen nichts. Überhaupt nichts! Wann immer Sie sich einreden, sie müssten irgendetwas, reden Sie sich damit automatisch ein, dass andere Menschen oder irgendwelche äußeren Umstände für Sie Entscheidungen treffen. Dieser so genannte externe Locus der Kontrolle ist unangenehm. Der Mensch will in sich das Gefühl der Kontrolle über seine Entscheidungen haben, also einen internen Locus der Kontrolle. Streichen sie das Wort „muss“! Übernehmen Sie die Verantwortung für sich und entscheiden sich statt dessen für oder gegen etwas. Ein weiteres zu streichendes Wort ist „unmöglich“. Der Erfolgsautor Napoleon Hill soll in seinem Wörterbuch das Wort unmöglich sogar herausgeschnitten haben.

▶ **Sagen Sie, wie Sie etwas wollen, statt wie etwas sein sollte.**

Wenn Ihnen etwas nicht passt, dann sagen Sie sich im Self Talk lieber, wie Sie es in der Zukunft haben wollen, statt zu lamentieren, wie es jetzt sein sollte. Offensichtlich ist es ja derzeit anders, als es Ihnen beliebt. Wie aber sollte es sein? Ein gegenwärtiger Zustand lässt sich nicht mehr beeinflussen, wohl aber ein zukünftiger.

▶ **Wiederholen Sie Förderliches**

Sätze Ihres Self Talks, die förderlich sind, sollten Sie so oft wie möglich wiederholen. So schadet es Ihrer Karriere beispielsweise nicht, wenn Sie im Self Talk öfters sagen „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen!“ oder „Wenn ich will, kann ich alles schaffen!“ oder „Wenn ich etwas nicht schaffe, dann ändere ich meine Herangehensweise und probiere es noch mal, solange, bis ich Erfolg habe!“ oder „Ich glaube, dass alles gut wird!“.

▶ **Üben Sie positiven Self Talk regelmäßig**

Begrüßen Sie den Tag und sich jeden Morgen positiv. Sagen Sie sich: „Es wird ein guter Tag!“, „Was ich mir vorgenommen habe, wird gelingen!“, „Heute Abend werde ich meinem Ziel ein Stück näher gekommen sein!“. Jeden Abend könnten Sie ein paar Highlights des Tages noch einmal Revue passieren lassen und sich sagen, was sie gut gemacht haben.



*Entscheidungsfähigkeit:  
Entscheiden leicht  
gemacht!*

**Die Fähigkeit, in einer Situation aus mehreren Möglichkeiten die optimale Handlungsoption auszuwählen und umzusetzen, ist nicht bei allen Menschen gleich stark ausgeprägt. Allerdings sind in den meisten Berufen Bedenkenträger und Zauderer weniger gelitten. Vielmehr wird vom Mitarbeiter erwartet, dass er selbstständig und auf der Basis rationaler Argumente tragfähige Entscheidungen fällt. Wie Sie selbst entscheidungsfähiger werden können, skizzieren wir Ihnen in dem folgenden Artikel.**

## Wie entstehen Entscheidungen?

Nicht immer können wir frei entscheiden. Glücklicherweise! In bedrohlichen Stresssituationen tendiert der Mensch zu einer von drei grundlegenden Entscheidungen, bekannt als Fight, Flight und Freeze. Diese Programme werden vom Stammhirn, dem ältesten Teil unseres Gehirns, in Sekundenbruchteilen gestartet. Sie dienen dazu, unser Überleben zu sichern, indem wir im Angesicht einer Gefahr kämpfen, flüchten oder uns tot stellen. In allen anderen, weniger stressigen Situationen können wir jedoch frei entscheiden. Dies ermöglicht uns der Neocortex, der evolutionsgeschichtlich neueste Teil unseres Gehirns. Dieses so genannte Großhirn ist ungeheuer leistungsstark und hilft uns Dinge genauestens zu durchdenken. Leider braucht das Entscheiden dadurch manchmal unnötig lang – oder findet gar nicht statt. Es sei denn, man trainiert das Entscheiden...

## Trampelpfade im Gehirn

Das Gehirn arbeitet in etwa wie folgt: Wenn man einen Gedankengang zum ersten Mal denkt, ist das so, als ob man auf frischem Schnee eine - neuronale - Fußspur hinterlässt. Beim zweiten Mal tritt man in bekannte Fußstapfen. Beim 100. Mal hat man einen ausgetretenen Weg, den man bestimmt nicht verfehlt. Die Fußspuren für Entscheidungen werden ab der frühesten Kindheit gelernt. Neue Pfade hinzuzufügen ist bis ins hohe Alter möglich. Allerdings ist dann der Schnee zunehmend vereist und man

braucht mehr Kraft, um Pfade anzulegen. Derartige „Fußspuren“ helfen, Entscheidungen zu treffen. Je mehr „Fußspuren“ ein Mensch kennt, desto mehr Entscheidungsoptionen hat er. Übliche „Trampelpfade“ für Entscheidungen sind Kriterien wie „Im Zweifel das Gesündere“, „Das Bekannte eher als das Unbekannte“, „Das mit dem höchsten Nutzen zuerst“, „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“.

## Der Gedanke der Zeitverschwendung

Eine wichtige Maxime lautet: Das Verzögern von Entscheidungen bringt keine Vorteile.

Stellen Sie sich hierzu folgendes Bild vor: Ein Esel steht ganz allein in der Mitte zwischen zwei gleich großen Häufen von frischem, duftendem Heu. Er grübelt und überlegt, kann aber keinen rationalen Grund erkennen, weswegen er den einen Haufen dem anderen vorziehen sollte. Beide Häufen sind gleich gut. Nach ein paar Wochen ist er abgemagert, nach ein paar Monaten tot. Furchtbar! Sich nicht zu Entscheiden, ist ebenfalls eine Entscheidung. Es ist die Entscheidung zum Warten und damit zur Zeitverschwendung. Langes Warten bringt also nichts. Ergo: Trainieren Sie es, Entscheidungen zu treffen.



## Wege aus der Unentschlossenheit

Es gibt viele Wege, um dem lähmenden Stadium der Unentschlossenheit zu entfliehen. Manche führen ans Ziel, manche nicht...

### ▶ A. Was funktioniert nicht?

Entscheidungen, insbesondere existentielle und persönlich wichtige Entscheidungen, muss man selbst treffen. Eine Abschiebung dieser Verantwortung funktioniert nicht, weder das Abschieben auf den Zufall, noch auf andere Leute. Niemand will sich langfristig z. B. dem Ergebnis eines Münzwurfs unterordnen. Würfeln funktioniert ebenfalls nicht. Würfel, die statt der Zahlen 1 bis 6 die Aufschriften Ja!, Nein!, Sofort!, Vielleicht!, Später!, Besser Nicht! haben, erwecken zwar den Eindruck, beim Entscheiden zu helfen, bringen aber letztendlich nichts.

Und nur das zu tun, was Andere empfehlen, funktioniert leider ebenso nicht. Der Grund dafür ist folgender: Für die Konsequenzen einer Entscheidung müssen Sie selbst geradestehen - nicht der Würfel, nicht andere Leute.

### ▶ B. Was funktioniert?

Wie kommt man von Unentschlossenheit zu einer Entscheidung? Möglicherweise kann man gelegentlich sofort „aus dem Bauch heraus“ eine Entscheidung treffen. Falls das nicht der Fall ist, lässt sich folgender Tipp geben: Eine gute Entscheidung

findet nicht immer im Kopf statt, aber sicher nicht ganz ohne ihn. Letztendlich sollte man sich mit dem Ergebnis wohl fühlen und daher auch das Herz befragen. Kurz gesagt: Eine Entscheidung muss kopf-, herz-, und bauchverträglich sein. Normalerweise ist das gegeben, wenn die Entscheidung mit persönlichen Werten im Einklang ist, also mit dem, wonach der Entscheidende im Leben strebt.

## Tipps zum Training Ihrer Entscheidungsfähigkeit

### ▶ 1. Verabschieden Sie sich von der Perfektion.

Jede Entscheidung hat Konsequenzen. Alle Konsequenzen in ihrer vollen Tragweite wird man jedoch möglicherweise gar nicht überblicken können. Es gibt also keine „perfekte“ Entscheidung. Ein Restrisiko bleibt immer. Sie dürfen sich auch mal irren.

### ▶ 2. Verabschieden Sie sich von der Harmoniesucht.

Es ist eher unwahrscheinlich, dass jeder mit jeder Entscheidung zufrieden ist. Eine Redensart illustriert dies trefflich: „Allen Leuten recht getan ist eine Kunst, die keiner kann.“

### ▶ 3. Trainieren Sie!

Üben Sie sich zunächst an Entscheidungen, die Ihnen leichter fallen. Hierzu zwei konkrete Vorschläge. Erstens: Wenn Sie im Supermarkt einkaufen, fragen Sie sich bei jedem Produkt ab sofort „Brauch ich das“ oder „Will ich das?“. Nur das, das Sie brauchen, legen Sie in den Einkaufswagen. Das trainiert Sie beim Entscheiden und spart Geld. Zweitens: Kaufen Sie sich einen Schredder (Papier-Häckseleler). Bei jedem Papier, das Sie reinstecken, treffen Sie eine unwiderrufliche und sofort wirkende Entscheidung. Das trainiert Sie im Entscheiden und schafft Ordnung. Wenn Sie 1.000 derartige Entscheidungen getroffen haben, werden sie schneller reagieren, wenn Sie dann jemand fragt, ob Sie mit ins Kino kommen wollen.

### ▶ 4. Suchen Sie weitere Optionen.

Oftmals empfindet man eine Entscheidung als Entweder/Oder-Wahl zwischen mehreren Optionen. Dies ist meistens nicht die vollständige Situation. Allein aus logischen Gründen gibt es bei den Wahlmöglichkeiten A oder B auch noch die Möglichkeiten A und B sowie weder A noch B. Dazu kommen gegebenenfalls weitere Möglichkeiten (C, D, ...) und eine Unzahl von Kombinationsmöglichkeiten. Bemühen Sie sich darum, weitere Optionen

zu finden. Fragen Sie eventuell Experten oder erfahrene Freunde, wie sie die Situation sehen. Eventuell gibt es ja eine bessere Option, als die, die Sie bisher gesehen haben.

### ▶ 5. Betrachten Sie Pro & Contra.

Betrachten Sie die Entscheidungsmöglichkeiten und stellen Sie sich vier Fragen: Was spricht rational dafür? Was spricht rational dagegen? Was spricht vom Gefühl her dafür? Was spricht vom Gefühl her dagegen? Trainieren Sie es, bewusst bei jeder Entscheidung diese vier Fragen zu stellen. Noch ein Tipp: Malen Sie sich vor Ihrem inneren Auge ein Bild, was Sie sehen, denken und fühlen würden, falls diese Möglichkeit Realität wäre. Wenn das, was sie sehen, mit Herz und Kopf im Einklang ist, spricht wenig dagegen.

### ▶ 6. Wagen Sie den Sprung ins Ungewisse.

An irgendeinem Punkt muss man den Sprung ins Ungewisse wagen. Erstens, weil selbst eine gute Entscheidung schlecht ist, wenn sie zu spät erfolgt. Zweitens, weil es in den meisten Fällen so etwas wie eine Gewissheit gar nicht gibt. Tun Sie es!!!

## ► 7. Erhöhen Sie den Entscheidungsdruck

Falls Sie nach Schritt 6 noch nicht entschieden haben, kann es sinnvoll sein, den Entscheidungsdruck vorsichtig zu erhöhen. Manchen hilft hier eine Sanduhr, bis zu deren Ablaufen man sich entschieden haben muss. Andere bevorzugen das Entscheiden zu beschleunigen, indem sie im Winter im Freien bei Eiseskälte entscheiden. Wieder andere, die zu Geld kommen wollen, geben ihr ganzes Geld aus, um den Druck neues zu bekommen zu erhöhen, nach der Devise „Ärmer reicher werden!“. Krisen fördern also schnelle Entscheidungen. Normalerweise sollten erfahrungsgemäß die Entscheidungshilfen 1-6 genügen.

Nun müssen Sie sich nur noch trauen, das, wozu Sie sich entschieden haben, auch umzusetzen. Zögern Sie nicht länger. Entscheiden Sie sich entschieden zu entscheiden!

# Impressum

**CoachAcademy**

Perspektive GmbH  
Silberburgstraße 187  
70178 Stuttgart

Telefon: 0711.658357 00

Fax: 0711.658357 11

[info@coachacademy.de](mailto:info@coachacademy.de)

[www.coachacademy.de](http://www.coachacademy.de)

Autoren dieser Ausgabe:

Das Team der CoachAcademy

Muster

iko Lüdemann (V.i.S.d.P.)

g: Carolin Lüdemann

Baranek

**elemente.com**

1.0 (Januar 2007)

Urheberrecht: Alle Artikel, Beiträge, Abbildungen und Fotos innerhalb von CoachAcademy sind urheberrechtlich geschützt. Eine Nutzung dieser Inhalte für nicht-private Zwecke bedarf der schriftlichen Genehmigung der Geschäftsführung von CoachAcademy.

# Was ist die CoachAcademy?

CoachAcademy ist das Karrierenetzwerk des Stuttgarter Bildungsträgers Perspektive GmbH, der seit 1996 junge Menschen berät, trainiert und coacht.

Auf den Internetseiten der CoachAcademy stehen Studenten, Absolventen und Berufseinsteigern redaktionelle Beiträge zu den Themen Beruf, Karriere und Unternehmen zur Verfügung - und jeden Monat kommen weitere hinzu.

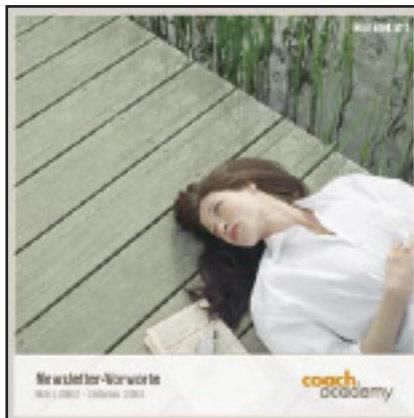
Jährlich nehmen mehr als 2.000 junge Frauen und Männer die Gelegenheit wahr und trainieren für ihren beruflichen Erfolg. CoachAcademy bietet Karriereberatungen und Einzelcoachings sowie Seminare zu Managementtechniken, Führungstechniken und Kommunikationstechniken an und ergänzt somit die akademische Ausbildung um wichtige Schlüsselqualifikationen.

Unterstützt wird das Projekt unter anderem vom Arbeitgeberverband Südwestmetall, der IHK Heilbronn-Franken und dem Würth-Konzern.

Weitere Infos unter [www.coachacademy.de](http://www.coachacademy.de)

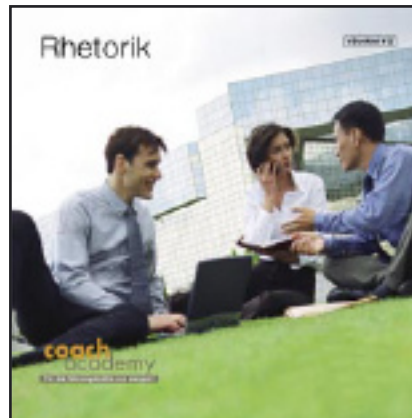
# Die eBooklets der CoachAcademy

Die besten Artikel der CoachAcademy übersichtlich präsentiert in einem schön gestaltetem digitalen Dokument – das sind die eBooklets der CoachAcademy. Holen auch Sie sich kompaktes Karriere-Wissen auf Ihren Bildschirm. Hier alle bisherigen Ausgaben der eBooklets auf einen Blick.



## No. 1: Die gesammelten Newsletter-Vorworte

Zum Schmunzeln, zum Nachdenken, als Materialsammlung für die feierliche Rede. Die gesammelten Vorworte aus den Newslettern der CoachAcademy haben wir auf vielfachen Wunsch in diesem eBooklet veröffentlicht. Umfang: 47 Seiten



## No. 2: Rhetorik

Alles Wissenswerte zum Thema Rhetorik: Geschichte der Rhetorik, Gesprächsrhetorik, Fragetechniken, Rhetorik und Schlagfertigkeit, Rhetorik und Körpersprache, stimmige Tipps für die Stimme etc. Umfang: 37 Seiten.  
ISBN 3-938641-00-2 / € 4,90



## No. 3: Knigge - Die Kunst des Benehmens

Hier finden Sie alle wichtigen Gebote der Höflichkeit übersichtlich zusammengefasst: Grüßen und Begrüßen, Erster Eindruck im Vorstellungsgespräch, Kleider-Knigge, E-Mail-Knigge, Tischmanieren, Feiern ohne Karriereknick, Knigge-Test. Umfang: 31 Seiten  
ISBN 3-938641-01-0 / € 4,90



#### No. 4: Das Vorstellungsgespräch

Auf Ihr Vorstellungsgespräch sollten Sie optimal vorbereitet sein, damit Sie den besten Eindruck hinterlassen können. Im vierten eBooklet der CoachAcademy erfahren Sie deshalb alles über typische Fragen und wie Sie darauf reagieren sollten. Außerdem: Die 10 Gebote eines erfolgreichen Vorstellungsgesprächs. Umfang: 30 Seiten  
ISBN 3-938641-02-9 / € 4,90



#### No. 5: Public Relations für Existenzgründer

Für Existenzgründer ist die öffentliche Kommunikation mit lokalen oder auch überregionalen Medien von großer Bedeutung, denn eine gute PR ersetzt so manche teure Anzeigen-Kampagne. Im fünften eBooklet der CoachAcademy erhalten Sie wertvolle Tipps, wie Sie aus Ihrem neuen Business eine interessante Story machen und wie Sie diese lancieren können. Umfang: 31 Seiten  
ISBN 3-938641-03-7 / € 4,90



#### No. 6: Zeitmanagement

Sie haben das Gefühl, ständig unter Zeitnot zu handeln? Sie kommen oft zu spät oder abgehetzt zu Terminen? Sie glauben, für die wirklich wichtigen Dinge im Beruf oder auch privat gar keine Zeit zu haben? Wenn Sie daran etwas ändern wollen, sollten Sie das eBooklet No. 6 der CoachAcademy zum Thema „Zeitmanagement“ lesen. Umfang: 35 Seiten  
ISBN 3-938641-04-5 / € 4,90



### No. 7: Tipps zum Praktikum

Ein erfolgreich absolviertes Praktikum erleichtert den Start in das Berufsleben. Wie Sie Ihr richtiges Praktikum finden und bekommen, wie Sie sich in dieser Zeit optimal verhalten und wie daraus eine Festanstellung werden kann - das lesen Sie in dieser Ausgabe der eBooklets der CoachAcademy. Umfang: 37 Seiten



### No. 8: Praxisnahes Projektmanagement

In immer mehr Unternehmen werden immer mehr Aufgaben in Projekten organisiert. Wie neueste Studien ergeben haben, sind davon nur 43% sinnvoll bzw. werden erfolgreich abgeschlossen. Mit dem eBooklet „Praxisnahes Projektmanagement“ geben wir Mitarbeitern und Unternehmen jetzt das erforderliche Wissen in kompakter Form zur Hand, um Projekte erfolgreicher durchzuführen. Umfang 60 Seiten  
ISBN 3-938641-05-3 / € 6,90



### No. 9: Assessment Center

Immer wieder gerät es in die Kritik und ebenso oft wird es feierlich zu Grabe getragen: Das Assessment Center ist nicht unumstritten. Zu aufwändig in der Durchführung, doch nicht so aussagekräftig bzgl. der Eignung des Bewerbers, zu stressbelastete Teilnehmer – das sind die gängigen Vorurteile. Diese Argumente haben aber den weit verbreiteten Einsatz des AC nicht stoppen können. Assessment Center werden weiter durchgeführt, vielleicht mehr denn je.

Die CoachAcademy möchten Ihnen daher mit diesem eBooklet die Möglichkeit geben, sich über das Assessment Center im Allgemeinen zu informieren, um sich besser darauf vorbereiten zu können. Deshalb finden sich viele praktische Tipps, wie Sie Klippen umschiffen und sich vorteilhaft aber authentisch präsentieren können. Umfang: 34 Seiten  
ISBN 3-938641-06-1 / € 4,90





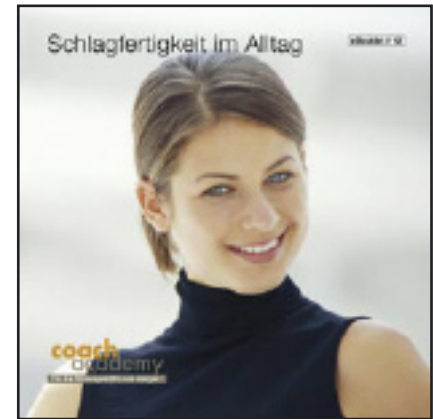
### No. 10: Bewerbungsguide für Jungakademiker

Der definitive Bewerbungsguide der CoachAcademy: Das geballte Fachwissen erfahrener Bewerbungstrainer steht Ihnen jetzt in einem umfangreichen und aufwändig gestalteten eBooklet zur Verfügung. Umfang: 85 Seiten  
ISBN 3-938641-07-X / € 6,90



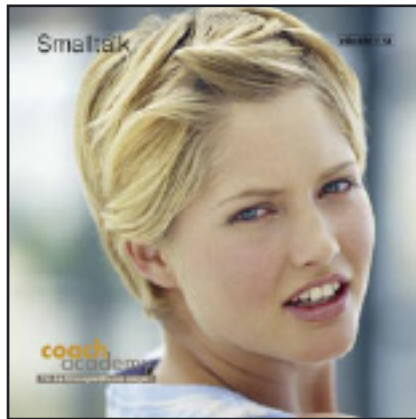
### No. 11: Karriere Coaching

Immer mehr Menschen suchen das Gespräch mit einem erfahrenen Coach, um sich über ihre Karrierechancen klar zu werden. Sie möchten einen Leitfaden in die Hand bekommen, um die richtigen Wege zu beschreiten, die ihre Karrierechancen Wirklichkeit werden lassen. Ein Karriere-Coaching ist aber ein komplexer Prozess, in dem der Klient und der Coach die Strategien für eine erfolgreiche berufliche Zukunft gemeinsam erarbeiten. Dieser Coaching-Prozess wird in diesem eBooklet der CoachAcademy anschaulich und nachvollziehbar beschrieben – ein Muss für alle, die sich für ein Coaching entschieden haben oder erwägen, mit einem kompetenten Coach an einer verbesserten persönlichen und beruflichen Zukunft zu arbeiten.  
Umfang: 34 Seiten.  
ISBN 3-938641-08-8 / € 4,90



### No. 12: Schlagfertigkeit im Alltag

Schlagfertigkeit ist die Fähigkeit, schnell, angemessen und gekonnt verbalen Attacken zu begegnen. Solche Killerphrasen elegant zu kontern, wünschen sich viele, denn der verletzende Angriff mit Worthülsen lässt den Angesprochenen konsterniert und manchmal auch wütend zurück. Aus diesem Grund veröffentlicht CoachAcademy in seiner eBooklet-Reihe einen umfangreichen PDF-Download, in dem das Phänomen erklärt und Strategien der schlagfertigen Replik vorgestellt werden.  
Umfang: 37 Seiten  
ISBN 3-938641-09-6 / € 4,90



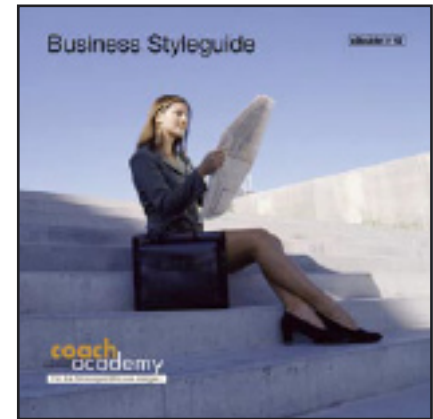
### No. 13: Smalltalk

Die große Kunst des kleinen Gesprächs zu beherrschen, kann ein entscheidender Karrierevorteil sein. Lernen Sie, wie Sie ungezwungen parlieren, welche Themen dabei von Vorteil sind und wie Sie Gesprächskiller und peinliche Situationen umgehen. Umfang: 38 Seiten  
ISBN 3-938641-10-X / € 4,90



### No. 14: Kreativitätstechniken

Beim Stichwort Kreativität denkt man im Allgemeinen an geniale Künstler, seien es Maler, Schauspieler oder die Musik-Band aus den Charts. Hinzu kommt zumeist das von der Romantik geprägte Vorurteil, dass es sich bei kreativen Persönlichkeiten um schwierige Menschen handelt, die eher emotional als rational denken und entscheiden. Unter den Tisch fällt bei dieser Sichtweise allerdings, dass in zukunftsorientierten Unternehmen Kreativität vermehrt gefragt ist. Gerade auch in technischen Berufen wird dies gefordert. Mit diesem eBooklet stellt Ihnen CoachAcademy daher Methoden vor, die es jedem ermöglichen, seine kreativen Potenziale zu erschließen. Umfang 47 Seiten  
ISBN: 3-938641-12-6 / € 4,90



### No. 15: Business Styleguide

In den Unternehmen wird heute verstärkt Wert auf ein passendes, geschmackvolles Äußeres gelegt. Dabei haben sich gewisse Regeln entwickelt, die zwar nirgendwo kodifiziert sind, aber trotzdem informell wirken. Das führt zu Unsicherheiten. Mit dem eBooklet „Business Styleguide“ stellt CoachAcademy daher ein Kompendium vor, mit dem Sie Ihre Auswahl an Kleidung besser treffen können. Umfang: 46 Seiten  
ISBN: 3-938641-11-8 / € 5,90



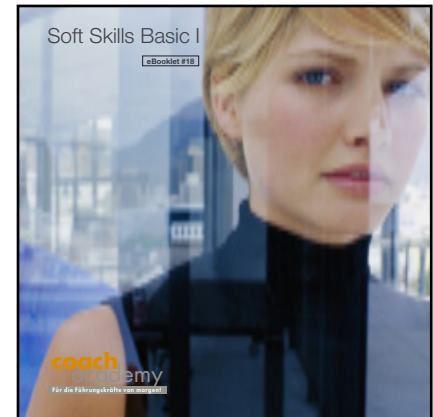
### No. 16: Körpersprache - Entschlüsseln Sie den geheimen Code

Wir laden Sie herzlich ein zu einer Reise durch die Welt der menschlichen Körpersprache. Ziel dieses eBooklets ist es, Sie für die Gesten und Signale Ihres Gesprächspartners stärker zu sensibilisieren und diese zu deuten – Wissen, das Ihnen in Gesprächssituationen helfen wird, besser zu kommunizieren. Umfang: 48 Seiten  
ISBN: 3-938641-13-4 // € 5,90



### No. 17: Wege zum Erfolg - Optimieren Sie Ihre Erfolgsfaktoren

Erfolgreich sein wollen viele Menschen, doch wie wird man es? Was muss man tun, um erfolgreich zu sein? Welche Ursachen bewirken den Erfolg? Ausführliche und praktische Antworten auf solche Fragen gibt Ihnen in diesem eBooklet der Autor Falko Graf, Business Coach und Trainer bei CoachAcademy. Umfang: 51 Seiten  
ISBN: 3-938641-16-9 / € 5,90



### No. 18: Soft Skills Basic I

Die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen – oft auch Soft Skills genannt – für eine positive Entwicklung im beruflichen Umfeld wächst ständig. Mit dem vorliegenden eBooklet geben wir Ihnen die Möglichkeit, Ihre Kompetenzen gemäß dieser Entwicklung zu erweitern.  
Umfang: 66 Seiten  
Kostenlos erhältlich



**No. 19: Verhandlungskunst:  
Besser verhandeln - mehr erreichen**

Die Erkenntnis, dass Verhandlungen ein Teil des beruflichen und auch privaten Alltags sind, erfüllt nicht unbedingt jeden mit reiner Vorfreude. Das liegt zum größten Teil am schlechten Image, das Verhandlungen im Allgemeinen haben. Eine solche Situation gilt als Verursacher von Stress, Ärger und Frustrationen. Besser vermeiden, lautet die Devise bei vielen. Dabei können Verhandlungen sehr viel Spaß machen, sobald man sich einmal grundsätzlich von den konfliktbeladenen Vorurteilen verabschiedet hat. Mit diesem eBooklet erläutern wir Ihnen, wie Sie in Verhandlungen in Zukunft mehr erreichen.

Umfang: 44 Seiten

ISBN: 3-938641-15-0 / € 5,90