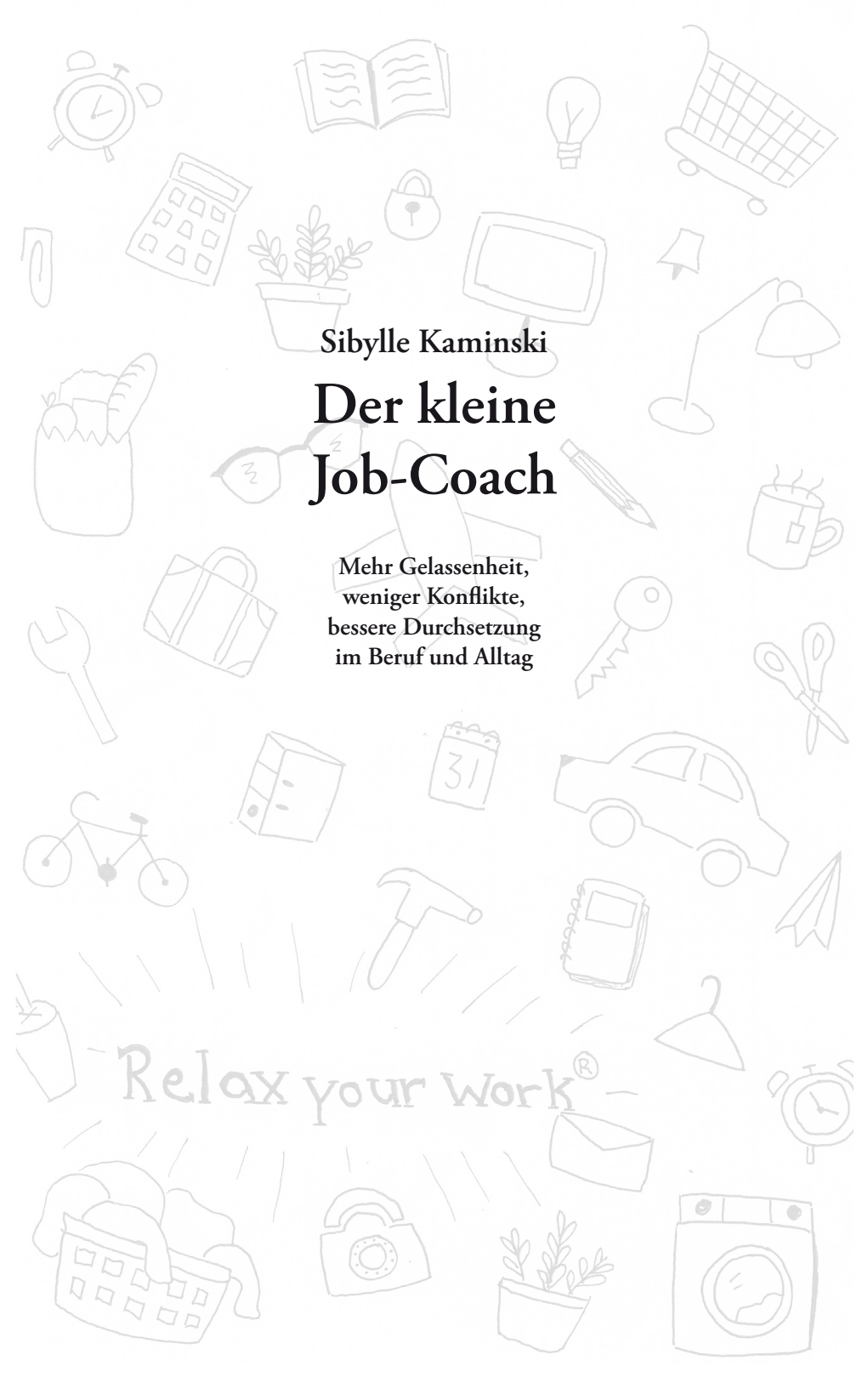




Sibylle Kaminski

Der kleine Job-Coach

Mehr Gelassenheit,
weniger Konflikte,
bessere Durchsetzung
im Beruf und Alltag

Relax your work®

1. Wie komme ich besser mit meiner Zeit klar?

Diese Frage stellen sich 80 Prozent der Menschen, die zu mir ins Coaching kommen. Zeitmanagement ist ein großes Thema geworden, seitdem wir mehr online als offline sind. Die von uns verwendete Technik, also Smartphones, Internet, Multimedia-Produkte, ist allemal schneller als unser kleines Hirn. Dummerweise meinen wir jedoch, wir müssten nun genauso schnell die Dinge erledigen – ein Trugschluss eigentlich. Aber da es so flott geht, eine E-Mail zu schreiben oder mal eben im Internet nach einer Information zu suchen, versuchen wir mit dieser Schnelligkeit mitzuhalten. Das ist allerdings ein auswegloses Unterfangen und führt in den meisten Fällen zu Stress und Überforderung. Besonders wahnsinnig empfinde ich es, wenn ich am Nachmittag per WhatsApp daran erinnert werde, dass ich vormittags eine E-Mail erhalten, jedoch (aus scheinbar unverständlichen Gründen) noch nicht beantwortet habe. So hetzen wir uns gegenseitig durch den Tag, statt einfach darauf zu vertrauen, dass jeder Mensch versucht, seine Aufgaben zu erledigen, und sich irgendwann auch einmal einer (natürlich enorm dringenden) Anfrage zuwenden wird. Wir sind ja als Volk nicht für unsere Unzuverlässigkeit bekannt, sondern für die Zuverlässigkeit – das sollten wir uns in Momenten, in denen die Ungeduld über das Verhalten anderer hochschwappt, immer mal wieder sagen.

»Überforderung durch Technikvorsprung« lautet also meine einleitende These zum gesamtgesellschaftlichen Phänomen des Zeitmangels. Um diesem allgemeinen Gefühl von Gehetzt-Sein auf die Spur zu kommen, möchte ich allen ab sofort nahelegen, zwischen »Zeit« und »Stress« zu unterscheiden. Die Wahrnehmung, dass ich mit meiner Zeit nicht mehr klarkomme, steht meiner Meinung nach an erster Stelle, die Wahrnehmung von

Stress ist eine Folge davon. Wir verquicken Zeitmangel und Stress blitzschnell, jedoch sind es zwei verschiedene Ärgernisse. Die gesondert betrachtet werden sollten, denn dann stellen sich schneller »Aha-Effekte« ein.

Die gute Nachricht ist: Es gibt einen Lösungsansatz, der Zeitmangel behebt, und der heißt Zeitmanagement (!), und einen zweiten, der einen besseren Umgang mit Stress verfolgt. Dieser ist nicht ganz so pragmatisch abzuhandeln wie die Zeitmanagement-Tipps, deshalb widme ich mich allem, was es über Stress und Wegen daraus zu sagen gibt, im nächsten Kapitel.

Also, alles schön der Reihe nach. Hier sind wir zunächst bei der Frage, wie man die vielen täglichen Aufgaben tatsächlich erledigt bekommt.

In meinen ersten Berufsjahren gab mir mein Vater diesen kleinen Zettel:

MEHR ZEIT FÜR DAS WICHTIGE I

1. Versuchen Sie nicht, alle Aufgaben zu erledigen. - Denken Sie an die 20:80-Regel und eliminieren Sie Aufgaben mit Null-Nutzen.
2. Setzen Sie Prioritäten. - Ordnen Sie in
 - A-Aufgaben: viel Nutzen,
 - B-Aufgaben: mittleren Nutzen,
 - C-Aufgaben: weniger Nutzen.
3. Arbeiten Sie zuerst für die Menschen, von denen Sie den meisten Nutzen erwarten.
4. Prüfen Sie die wirkliche Priorität von "Eilt sehr"-Aufträgen.
5. Erledigen Sie Gleichartiges zusammen, z.B.: Telefongespräche, Korrespondenz.
6. Beachten Sie Ihre persönliche Leistungskurve und planen Sie Wichtiges zur Zeit Ihrer Leistungsspitze.
7. Erstellen Sie am Ende eines Tages einen Tagesplan für den kommenden Tag.
8. Beginnen Sie den Arbeitstag mit drei kleinen Dingen.
9. Setzen Sie sich für Ihre einzelnen Arbeiten jeweils eine zeitliche Grenze.
10. Lassen Sie sich nicht von Unvorhergesehenem Überraschen. - Planen Sie Pufferzeiten.
11. Lassen Sie sich kein Problem mehr ohne Lösungsvorschlag vortragen.
12. Werden Sie Anfänger. - Erledigen Sie die unangenehmste Aufgabe zuerst.
13. Räumen Sie Ihren Arbeitsplatz auf. - Es liegt nur der Vorgang auf dem Schreibtisch, den Sie gerade bearbeiten.
14. Regeln Sie Arbeitsabläufe mit Checklisten.
15. Reservieren Sie Zeiten, in denen Sie nachdenken und planen.

Das sind die Zeitmanagement-Tipps aus den 70er-Jahren, und ob Sie es glauben oder nicht, wesentlich mehr sind bis heute nicht dazugekommen. Andersherum gesagt, alle 70er-Jahre-Tipps haben bis heute ihre Gültigkeit!

Allerdings ist »störungsfreie Zeit« heute eher eine Seltenheit, und deshalb tut man gut daran, für diese zu sorgen. Zum einen heißt dies, dass man mindestens 30 Prozent seiner täglichen Arbeitszeit unverplant lassen sollte für alle unerwarteten Ereignisse. Sich von vorneherein »Pufferzeiten« einzurichten entschleunigt enorm. Zum anderen muss heute, wer konzentriert arbeiten möchte, aktiv dafür sorgen, dass Störungen außen vor bleiben. Heißt: Telefon aus für eine bestimmte Zeit (oder umleiten, wenn möglich), Mailprogramm und Internet schließen, ggf. ein »Jetzt nicht!«-Schild an die Tür hängen und diese fest zu drücken. Zudem jeden fragen, der trotzdem versucht ins Zimmer zu kommen, ob er oder sie nicht lesen könne:).

Hier meine aktuelle Liste von effektiven und alltagserprobten Zeitmanagement-Tipps:

- Unterscheiden Sie zwischen Wichtig und Dringend. Welche Aufgaben stehen in Zusammenhang mit Ihren Zielen oder denen Ihres Unternehmens? (Wenn Sie sich fragen, was der Unterschied zwischen Wichtig und Dringend ist, schauen Sie sich am besten gleich das nächste Kästchen an.)
- Priorisieren Sie dann Ihre Aufgaben: Welche müssen jetzt oder heute erledigt werden, welche können für andere Tage geplant werden?
- Verwenden Sie ein Kalender-Planungssystem und behandeln Sie Ihre Aufgaben wie Termine. »Gut geplant ist halb getan« heißt das Prinzip und bedeutet, tatsächlich jeder Aufgabe einen Termin zuzuweisen. Wann kann ich was (in Ruhe) erledigen? Wann muss etwas erledigt sein? Jede Aufgabe aus Ihrer bisherigen To-do-Liste und jeder »Das muss ich ja noch erledigen«-Gedanke bekommt einen Platz in Ihrem Kalender zugewiesen. Damit managen Sie Ihre Aufgabe zielstrebig und entlasten sich zugleich. Denn ab sofort müssen Sie nicht mehr an alles denken, auch mahnt sie die niemals enden wollende To-do-Liste nicht länger. Planung = Entlastung pur.
- Arbeiten Sie zuerst für die Menschen, von denen Sie den meisten Nutzen erwarten. (Das wären zum Beispiel beste Kund*innen, potenzielle Auftraggeber*innen, die oder der Vorgesetzte, ihre wirklich nette Kollegin ...)

3. Wie gehe ich mit Wut und Ärger im Job um?

Immer wieder sitzen mir Frauen im Coaching gegenüber, die mit mir über ihre »zu hohe Emotionalität« sprechen möchten und wie sie diese im Job besser gehändelt bekommen. Und es gibt Männer (sowie einige Frauen), die sagen, dass sie Schwierigkeiten haben mit emotional aufgebracht Menschen, dass ihnen dafür irgendetwas fehlen würde, Empathievermögen oder so. Und ob man das lernen könnte.

Emotionalität im Job – ein schwieriges Thema für viele. Wenn ich etwas genauer nachfrage, stellt sich heraus, dass es im Privaten auch nicht viel einfacher ist. Manchmal sogar noch schwieriger, denn im Job halten wir uns in der Regel an einen Verhaltenskodex, der in privaten Situationen schneller über Bord geworfen wird. Im Beruf erlauben wir uns oftmals nicht, aufbrausend, laut, vorwurfsvoll oder gar wütend zu sein. Und was so gar nicht geht, sind Tränen.

Auf der einen Seite richtig, dass wir uns im Job um Fairness und Zusammenarbeit bemühen, andererseits geht die vornehme Zurückhaltung oftmals auch nach hinten los. Ärger muss geklärt werden, und wenn man dies nicht tut, dann findet er andere Bahnen. Dann wird über jemanden geredet statt mit ihm, dann schreibt man endlos viele genervte E-Mails hin und her, obwohl man nur zwei Büros voneinander entfernt sitzt, dann wird gelästert oder Front gegen jemand gemacht, schlimmstenfalls ausgegrenzt oder gemobbt. Emotionen im Job lassen sich also nicht einfach wegradieren, unser Gefühlsleben ist während unserer Arbeitszeit ebenso anwesend wie nach Feierabend. Was wir brauchen, ist einen erwachsenen Umgang mit Gefühlen – und den haben die wenigsten gelernt.

Eigentlich könnte ich auf das Kapitel 2 verweisen, denn

starke Gefühle sind ebenso wie stressige Gedanken eine mächtige Quelle unseres menschlichen Leids. Das Problem dabei ist, dass wir annehmen, dass unsere Gefühle nicht kontrollierbar und wir ihnen machtlos ausgeliefert seien. Stimmt jedoch nicht. Unsere Unwissenheit führt uns nicht aus dem Nebel heraus, ganz im Gegenteil: Allein Bewusstheit bringt Licht ins Dunkel. Wir tun gut daran, mehr über unser Innenleben zu wissen, um mehr und mehr zu erfahren, wer wir eigentlich sind, wie wir ticken und welche Gefühle uns gerade regieren. Man braucht dafür lediglich die Bereitschaft, sich selbst zu beobachten, mit einer interessierten, zugewandten Haltung: *Schau einmal an, da ist doch gerade der Wutknopf bei mir gedrückt worden. Aha, das ist ja jetzt spannend, was die Äußerung der Kollegin gerade bei dir auslöst. Ist das nicht dein altes Thema, dass du denkst, du müsstest immer besser sein, immer mehr leisten?*

Sie finden die Vorstellung, sich mehr zu beobachten, spooky? Das kann doch nicht die Lösung sein? Die Menschen müssten sich einfach ein wenig mehr zusammenreißen, wieder Manieren lernen und ihre Probleme zu Hause lassen? Schöne Ideen, aber glauben Sie tatsächlich, dass von außen aufgelegte Regeln die Bereitschaft von Menschen, sich weniger emotional zu verhalten, verändern? Möglicherweise funktionierte diese Strategie im Arbeitsleben der Nachkriegsgeneration, aber heute bei all diesen ausdifferenzierten Individualisten, uns selbst eingeschlossen? Ich habe da meine Zweifel ...

Sich selbst besser zu kennen, indem man beim Auftauchen von stressigen Gefühlen und Gedanken in die Beobachterrolle geht, statt diese sofort auszuagieren, heißt Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Und zwar komplett: für die eigenen Einstellungen, Vorurteile, Bewertungen, Gedanken, Gefühle ... seien sie noch so unangebracht in der Situation.

Nicht der oder die andere ist »schuld«, dass ich jetzt so wütend

bin, sondern die Wut ist in mir ausgelöst worden, und ich übernehme für dieses starke Gefühl die Verantwortung. Ich beuge mich nicht in eine »Opferrolle«, weise nicht mit dem Finger auf den anderen, dass er oder sie mich in diese missliche Lage gebracht hat. Stattdessen versuche ich zunächst zu begreifen, was gerade mit mir geschieht, und mich innerlich zu beruhigen. Denn erst wenn ich wieder bei mir bin, mich das Gefühl nicht mehr komplett beherrscht, kann ich auf eine Lösung für die Situation kommen. Seit einiger Zeit wird diese Vorgehensweise auch mit »agilem Mindset« beschrieben. Ich reagiere beweglich, agil, statt automatisch aus dem Affekt heraus. Ich bin bereit, die Position meines Gegenübers wie auch meine inneren Mechanismen zu reflektieren. Ich suche nach neuen Möglichkeiten, statt in festgefahrenen Mustern zu verharren.

In den Anfangsjahren meiner Selbstständigkeit habe ich eine Technik kennengelernt, die ich bis heute für äußerst effektiv halte, was den Umgang mit schwierigen Gefühlen angeht. Sie ist ebenso gut anwendbar für Gefühle der Ablehnung wie Angst, Panik, Ärger, Wut, Trauer, Gier, Neid, Kränkung, Eifersucht wie für übersteigerte positive Gefühle, die dazu führen, andere Menschen manipulieren oder festhalten zu wollen (zum Beispiel: *Ich möchte unbedingt von dir geliebt werden. Wenn du dich anders verhalten würdest, wäre ich viel glücklicher* etc.). Der Clou der Technik besteht darin, sich aus der Identifikation mit dem starken Gefühl zu befreien, sich von diesem zu distanzieren. Hier die genaue Abfolge:

Umgang mit schwierigen Gefühlen

Erforschen	Was ist das? Was passiert mit mir?
Benennen	Einordnen Innere Distanz zum Gefühl Raus aus der Identifikation, z. B. »Da ist Wut« statt »Ich bin so wütend«.
Tolerieren / Akzeptieren Wahrnehmen	Gefühle / Gedanken kommen und gehen lassen, Abwarten Aushalten Nicht destruktiv gegen sich oder andere agieren »Da ist ...« so lange wiederholen, bis man sich beruhigt, einen klaren Kopf bekommt.
Handeln?	Manchmal braucht es anschließend keine Hand- lung oder Klärung mehr, weil man nun die Verant- wortung für das Gefühl übernehmen kann. Manchmal aber doch, dann: Klärung / Kritik- gespräch, möglichst ohne »Du-Botschaften, Vor- würfe, Abwertungen«.

7. Wie setze ich mich besser gegenüber Männern durch?

Um es kurz und knapp zu sagen: mit Körpersprache, Chuzpe und Angstfreiheit. Okay, okay, natürlich setzt dies Selbstbewusstsein voraus, ein paar rhetorische Feinessen wie Schlagfertigkeit und ab und an auch hohe Schuhe;). Und ja, Durchsetzung ist lernbar.

Doch eins nach dem anderen.

Da ich im Business Coaching immer wieder von Frauen höre, dass sie Schwierigkeiten im Umgang mit männlichen Kollegen, Vorgesetzten oder Kooperationspartnern haben, ist dieses Kapitel den weiblichen Leserinnen gewidmet. Frauen erleben im beruflichen Kontext leider noch immer eine Ungleichbehandlung, sei es bei der Gehaltseinstufung oder bei der Förderung ihrer Karriere. Ich will mich hier nicht mit der langwierigen Diskussion aufhalten, warum Frauen nicht 50 Prozent der gesellschaftlichen Teilhabe innehaben, die ihnen zusteht. Das Thema ist komplex, beginnt bei der unterschiedlichen Sozialisation von Mädchen und Jungen, führt über die Frage der Kinderbetreuung und des monetären Ausgleichs für »Care«-Leistungen von Frauen bis hin zu strukturellem Sexismus und Gewalt gegenüber Mädchen und Frauen. Ohne Frage spielt sich das, was gesellschaftlich gelebt wird, auch in den kleinen und großen Unternehmen eines Landes ab. Das Private ist politisch, daran ändern auch »New Work« und die Digitalisierung nichts. Damit meine ich, dass jede von einem Menschen gemachte Erfahrung keine singuläre ist, sondern immer auch Ausdruck eines bestimmten politischen Systems und einer damit einhergehenden gesellschaftlichen Haltung. Ob ich als Mann oder Frau in der Welt stehe, bleibt ein grundsätzlicher, nicht wegzudiskutierender Unterschied, auch wenn es kontinuierlich gesellschaftliche Fortschritte in Richtung Gleichberechtigung gab und gibt.

Dieses Kapitel soll eine Verständnishilfe für die Unterschiedlichkeit geben und Frauen dabei unterstützen, sich mit ihren Anliegen Gehör zu verschaffen. Ob frau sich »durchsetzen muss«, andere Körpersignale aussenden sollte oder klug angewandtes Verhandlungsgeschick die Tür öffnet, das zeigt die jeweilige Situation, in der sie sich befindet.

Lange Vorrede, in die Hände geklatscht und los!

Peter Modler, Unternehmensberater und Dozent, hat ein bemerkenswert gutes Buch geschrieben. Es heißt »Das Arroganz-Prinzip«, erschien just in überarbeiteter Neuauflage und ist seinen Töchtern gewidmet. In einer Rezension las ich, dass Modler aufgrund der beruflichen Erfahrungen seiner Töchter ein Arroganz-Training für weibliche Führungskräfte entwickelte und anschließend das Buch schrieb. Es enthält wichtige Hinweise zu männlichen Verhaltensweisen und lässt Frauen die Hierarchie- und Rivalitätsspiele besser verstehen.

So zum Beispiel seine Unterscheidung in **High Talk**, **Small Talk** und **Move Talk**:

Mit High Talk bezeichnet er den beruflichen Austausch, der sich auf einem fachspezifischen oder akademischen Niveau befindet. Frauen versuchen auf dieser Ebene in Meetings, im Gespräch mit ihren Kollegen und im Konflikt sich Gehör zu verschaffen, stellen jedoch immer wieder fest, dass sie mit ihren Argumenten nicht durchkommen. Frau redet und redet, doch die beteiligten Männer spielen an ihren Smartphones oder sind in Gedanken ganz woanders. Wem das bereits passiert ist, sollte die Kommunikationsebene wechseln, hin zu Small Talk oder Move Talk. Also zum Beispiel sich in einem Meeting erheben und während des Sprechens durch den Raum gehen, etwas ans Flipchart schreiben oder auch einfach nur das Fenster öffnen. Sofort stellt sich die Aufmerksamkeit wieder ein. Den Körper bewusst einsetzen und sich zeigen, lautet die Zauberformel des Move- oder anders ausgedrückt – Body Talks.

Body Talk beginnt bereits beim Betreten eines Raumes: nicht

hineinschleichen und sich schnell an den Konferenztisch setzen, sondern aufrecht eintreten, sich in Ruhe umschaun, grüßen wie eine Königin und den besten Platz einnehmen. Dieser ist je nach Situation und Ziel am vorderen Teil des Tisches (*Gesehen werden!*), direkt neben dem ärgsten Rivalen (*Ich habe keine Angst vor dir!*) oder auch auf dem Stuhl des Platzhirschs (*Heute bin ich diejenige, die etwas zu sagen hat!*).

Die körpersprachlichen Signale eines Menschen werden schneller und eindeutiger wahrgenommen als Worte. Das »Status-Bewusstsein« transportiert sich über die Körperhaltung und den -ausdruck. Ein gesenkter Kopf oder eine leise Stimme signalisieren Unterwürfigkeit oder ein schwaches Selbstbewusstsein, ruhige aufrechte Bewegungen und eine feste Stimme dagegen Macht und Selbstwert. Frauen ist diese Art von natürlicher Autorität nicht in die Wiege gelegt worden, sie müssen sie sich oftmals erarbeiten und erlauben.

Worst Case laut Peter Modler ist die Kombination aus kleinen schnellen Schritten, hektischen Handbewegungen und einer stakkatohaften, aufgeregten Stimme. Die Aufmerksamkeit von Männern sinke bei diesem Verhaltensrepertoire rapide ab, ich kann mich hier als Frau nur anschließen. Wenn ich zu sehr mit den körpersprachlichen Signalen meines Gegenübers beschäftigt bin, höre ich nicht wirklich, was sie oder er sagt. Ein eilig durch die Gänge laufender Kollege scheint seine Sache nicht wirklich im Griff zu haben, eine schnell schreitende Kollegin hingegen doch. Möglicherweise haben sie ein ähnliches Stresslevel, doch ihre Körper drücken zwei entgegengesetzte Richtungen aus: Überforderung und Souveränität.

Auch über Small Talk, also über eine belanglose, nicht intellektuelle Konversation lässt sich besser die Aufmerksamkeit von Männern gewinnen, als direkt mit einem fachlichen und hochgestochenen Gespräch anzufangen. Bestes Beispiel dafür sind Empfänge, Kaffeepausen während Tagungen, aber auch Mee-

tings von Geschäftspartner*innen. Small Talk ist der Schmierstoff zwischen Menschen. Über das Wetter kann jede*r reden, und wer meint, das sei zu profan, unterschätzt ein lockeres Gespräch ungemein. Ich möchte im beruflichen Kontext zwei Dinge über einen Menschen erfahren: ob er sympathisch ist und fachlich etwas draufhat. Wenn jemand bereit ist, über das Wetter, das Essen oder den letzten Urlaub zu plaudern, signalisiert er Augenhöhe. Egal auf welcher Hierarchiestufe jemand steht oder aus welchem Stall er kommt, Wetter, Essen und Urlaub verbindet alle. Ein Blick in die Augen und ein freundliches Lächeln lassen das kommende, vielleicht auseinandersetzungreiche Fachgespräch oder eine Verhandlung leichter ertragen und besser gelingen.

Auch sorgt ein Wechsel vom High Talk zu einem Small Talk oftmals für genau die Unterbrechung, die es braucht, um die Aufmerksamkeit des Gegenübers wieder zu gewinnen. »Sollen wir mal etwas lüften?«, »Möchten Sie noch einen Kaffee?«, »Lassen Sie uns gerade einmal über den Ablauf des weiteren Tages sprechen.« Man wechselt vom fachlichen Austausch auf die Beziehungsebene und stellt so eine andere Verbindung her.

Diese ist auch genau dann notwendig, wenn sich zuvor jemand im Ton vergriffen oder in Rage geredet hat. Mit dem Wechsel der Kommunikationsebene kann ich »Stopp!« signalisieren und »Hier stimmt etwas für mich nicht!«. Viele Frauen machen zum Beispiel den Fehler, geäußerte Unverschämtheiten persönlich zu nehmen. Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um bewusst eingesetztes Machtverhalten, und dieses sollte sofort unterbrochen werden. Ignorieren und auf High-Talk-Ebene weiterreden bringt nichts, denn mein Gegenüber hat gerade deutlich gezeigt, dass er an dem intellektuellen Austausch kein Interesse hat. Die Worte aufgreifen und schlagfertig kontern zeigt dagegen die Wirkung, die man erzielen möchte, nämlich: »Mit mir nicht, Schätzelein!«

Originalausgabe

© 2019 Sibylle Kaminski, Köln

Alle Rechte vorbehalten

Titelgestaltung und Satz: Rainer Zenz, Berlin

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

ISBN 9783750421080

Auch als E-Book erhältlich