

JACQUES' ERFOLGSSTRATEGIEN

von Jacqueline M. Groher

Jacqueline M. Groher

JACQUES' ERFOLGSSTRATEGIEN

Die besten Managementmethoden
für den Alltag

Mit Illustrationen von Maren Amini

GABAL

AGENDA

Vorwort	9
I Ich – mit mir selbst	
Engpass-Modell	13
Ich-Zustände (Transaktionsanalyse)	15
O.K.-Positionen	17
Drama-Dreieck	19
Insights MDI® – wer bin ich?	21
Was treibt mich an? (Antreibermuster)	23
Konfliktstile	27
Kontakt und seine Zugangstüren	29
Wahrnehmungskanäle (NLP)	32
Eisberg-Modell (TzI)	37
Umwege erhöhen die Ortskenntnis	41
Nein sagen	42

II Ich – und die anderen

Insights MDI® – Eigen- und Fremdwahrnehmung	46
Team-Uhr	48
Die Six Leadership styles nach D. Goleman	55
Grundregeln zur Formulierung von Zielen	57
Das magische Dreieck der Führung	59
Eskalationsstufen nach Glasl	61
Veränderungskurve	63
Schwierige Gespräche in fünf Schritten meistern	65
SPIEL-Strategie in der Kommunikation	69
Feedback geben und annehmen	73
GROW-Modell	75
Gute Fragen stellen	79
Zuhören	82

III Ich – und meine Arbeitsorganisation

Malik-Managementmodell	87
Als Manager arbeiten	89
Theory of Constraints (TOC)	91
SWOT-Analyse	93
Ishikawa-Diagramm	95
Sieben Lösungsoptionen – Entscheidungsqualität sichern	97
Entscheidungsvorlagen erstellen	99
Harvard-Verhandlungsmodell	101
Prozessoptimierungsmodell (POM)	103
Generelle Planungsphasen und Visualisierung von Projekten	105
ALPEN-Methode	107
Eisenhower-Modell	111
Pareto-Prinzip	113

IV Ich – und meine Balance	
Work-Life-Balance-Quadrant	119
Faktoren der Balance	122
Werte des Lebens	125
Dilts-Pyramide	129
Lebensfragen	131
Literatur	132
Danke	137
Die Autorin	139



VORWORT

Schaut man in die Bücherregale der meisten Managerbüros – und inzwischen auch der meisten Privatwohnungen –, so reiht sich dort ein dicker Ratgeberschinken an den anderen. Und jeder behandelt mit großem Aufwand bis ins kleinste Detail verschiedene Lebenshilfetheorien und -modelle oder vermeintliche Erfolgsstrategien. Nun kann natürlich jeder selbst entscheiden, wie sehr er sein Wissen mit großem Zeit- und Energieaufwand vertiefen will. Für alle, die sich gern auf das Wesentliche beschränken, die knappe, aber gehaltvolle Informationen den ewig langen und meist sehr theoretischen Erörterungen vorziehen, für all diejenigen ist diese kleine Praxisfibel ideal. Sie bietet – optisch unterstützt von Jacques, dem quirligen Managerversteher und Lebensberater mit dem Zwirbelbart – einen Einblick in die wichtigsten Methoden, Modelle und Praktiken, mit denen moderne Manager heute erfolgreich sind. Dieses kleine Buch, leicht zu lesen und zu verstehen, reduziert komplexe Sachverhalte kompakt und kurzweilig auf das Wesentliche. Es bietet eine äußerst praktische, schnell erfassbare Essenz von umfassendem Manager-Know-how, das auch außerhalb der Vorstandsbüros äußerst hilfreich und auf das »ganz normale Leben« von uns allen übertragbar ist. Die Bandbreite reicht dabei vom (besseren) Umgang mit sich selbst über das Verhältnis zu den Mitarbeitern im Team bis zur optimierten Arbeitsorganisation und den wichtigen Aspekten der Work-Life-Balance.

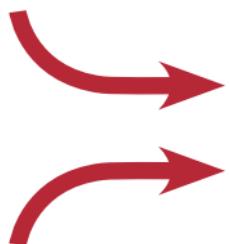
Nutzen Sie dieses Buch als praktisches kleines Nachschlagewerk und für gute Impulse in der einen oder anderen schwierigen Situation. Wenn es Ihnen den Alltag etwas leichter macht, hat es sein Ziel erreicht.

Jacqueline M. Groher

ICH – mit

mir selbst

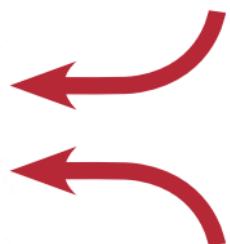
»GESTALTER«
Mut, sich trauen,
Kreativität



»KÖNNER«
können, üben,
erleben



»KENNER«
wissen, Buchwissen,
lernen, ent-lernen



»WOLLER«
wollen, Werte,
Sinn nutzen

ENGPASS-MODELL

Bereits vor 150 Jahren entdeckte Justus von Liebig, als er nach den Ursachen des Pflanzenwachstums forschte, wie man in vernetzten Systemen den wirkungsvollsten Punkt trifft. Er stellte fest, dass eine Pflanze vier Elemente zum Wachstum braucht. Wenn nur eines dieser Elemente fehlt, wächst sie nicht mehr weiter – selbst dann, wenn alle übrigen Faktoren im Überfluss vorhanden sind.

Deswegen kann manchmal eine »übertriebene« Stärke zur Schwäche werden, und mehr vom Gleichen bringt uns nicht vorwärts. Nur wenn ich an meinem persönlichen Schwachpunkt arbeite, kann ich mich weiterentwickeln. Dies gilt ebenso für den Bereich »Führung von Mitarbeitern«. Hier geht es darum, hinzusehen und herauszufinden: »Wo genau liegt bei mir oder meinem Mitarbeiter der Engpass?« Daraus resultieren dann die Entscheidungen für die richtige Maßnahme zur Weiterentwicklung.

Oftmals ist ein Schwachpunkt bei uns als Führungskraft der mangelnde Mut, zum richtigen Zeitpunkt bestimmte Dinge adäquat anzusprechen. Oder der fehlende Mut beim Vorbringen von neuen Ideen. Auch bewusst gegen den Strom zu schwimmen oder unpopuläre Entscheidungen zu treffen erfordert ausgeprägten Mut. Die Bereiche des Wissens und des Könnens sind meist gut entwickelt, jedoch im Bereich des Wollens gibt es häufig einen Engpass. Dieser Engpass entsteht bei mir und anderen, weil der Sinn einer Veränderung oder Tätigkeit nicht klar definiert ist. Um aber mich und andere zu motivieren, muss der Sinn und Nutzen deutlich vermittelt werden.

Gelerntes Lebenskonzept
bewerten, urteilen

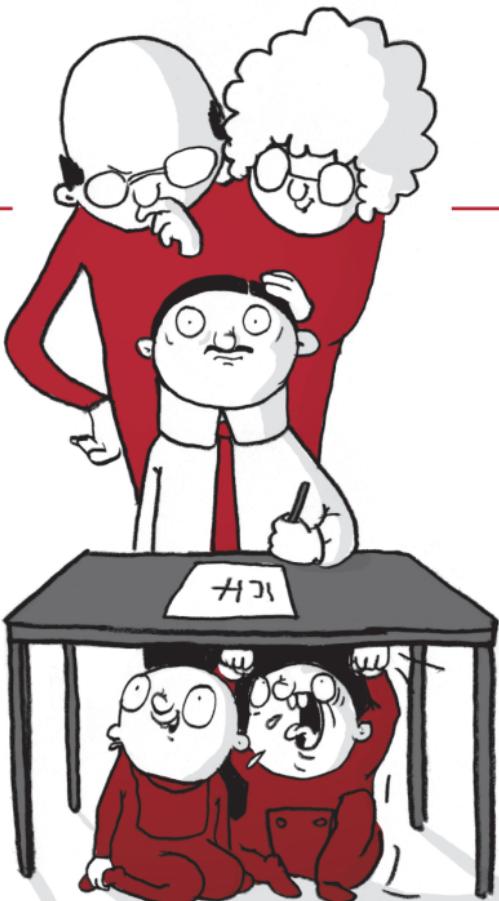
»ELTERN-ICH«
kritisches Eltern-ICH
fürsorgliches Eltern-ICH

Gedachtes Lebenskonzept
denken

»ERWACHSENNEN-ICH«
hier und jetzt

Gefühltes Lebenskonzept
fühlen

»KIND-ICH«
natürliches / freies Kind-ICH
angepasstes Kind-ICH



ICH-ZUSTÄNDE (TRANSAKTIONSSANALYSE)

Die Transaktionsanalyse befasst sich mit dem, was in der Kommunikation zwischen zwei Menschen passiert. Jeder Mensch ist in seiner Person eine Ganzheit, wir finden jedoch verschiedene Persönlichkeitsanteile, die in enger wechselseitiger Beziehung zueinander stehen. Alle haben diese ICH-Zustände in sich.

DAS ELTERN-ICH IST DAS GELERNTES LEBENSKONZEPT. Es besteht aus den Wertvorstellungen, Normen, Regeln, Gedanken, Prinzipien, die wir von unseren Eltern und Bezugspersonen in der Kindheit gelernt und übernommen haben. Das Eltern-ICH setzt sich aus einer kritischen (kontrollierenden) und einer fürsorglichen (nährenden) Komponente zusammen.

DAS ERWACHSENEN-ICH IST DAS GEDACHTES LEBENSKONZEPT. Es entwickelt sich im Heranwachsen durch die Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit. Das Erwachsenen-ICH urteilt, denkt und legt sich Handlungen zurecht. Wir nutzen es, wenn wir Erfahrungen vorurteilsfrei verarbeiten und Informationen objektiv bewerten, um damit »richtige/vernünftige« Entscheidungen zu treffen. Das Erwachsenen-ICH zieht die Inhalte aus dem Eltern-ICH und dem Kind-ICH zusammen, um diese zu verarbeiten, zu übernehmen oder abzulehnen.

DAS KIND-ICH IST DAS GEFÜHLTE LEBENSKONZEPT. Hier sind alle Gefühle unserer Kindheit gespeichert. In diesem Zustand treffen wir aufgrund von Gefühlen Entscheidungen oder ziehen Schlussfolgerungen über uns selbst. Zum Kind-ICH gehören unsere Triebe, Instinkte, Erbanlagen, die Neugier und die Intuition. Es umfasst Freude und Traurigkeit. Das Kind-ICH ist der wertvollste Teil unserer Persönlichkeit, wenn wir ihm genügend Freiraum zugestehen, um daraus die größte Energiequelle für Kraft, Lebendigkeit, Kreativität und Spontaneität zu erhalten.



O.K.-POSITIONEN

In der Kindheit wurden Grundeinstellungen zum Leben geschaffen und festgelegt durch die Beachtung, die man von den Eltern oder anderen Bezugspersonen erhalten hat. Aus dem eigenen Lebensdrang und vom Umgang mit den Botschaften aus dem Umfeld her bildet das Kind eine frühe Vorstellung über den Platz, den es im Verhältnis zu anderen Personen einnimmt. Je nachdem, wie ausgeprägt Beachtung und Anerkennung sind, und je nachdem, wie uns andere behandeln, entwickelt sich unsere Grundeinstellung.

Diese früh eingenommene erlernte Grundeinstellung kann ein Leben lang das Verhältnis von mir zu anderen Personen (meiner Umwelt) prägen. Wir sind aber nicht ständig auf eine fixierte Einstellung festgelegt, sondern wechseln unsere innere Haltung von Fall zu Fall.

In Stresssituationen fallen wir allerdings immer wieder in diese angenommene erlernte Grundeinstellung zurück.



»VERFOLGER«

- + Dominanz
- + Kontrolle
- + Aggressionsabbau
- + Lösungen finden
- Sympathieverlust
- Abhängigkeit von der Kontrollposition



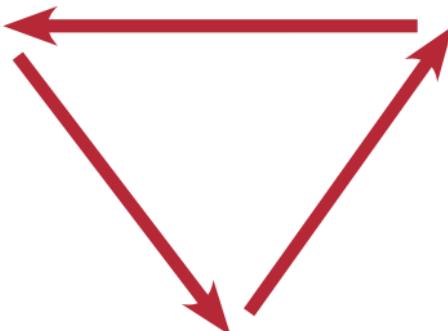
»RETTER«

- + Sympathiegewinn
- + Anerkennung
- + Dominanz
- + Kontrolle
- scheinheilig
- verhindert Lösung



»OPFER«

- + Sympathiegewinn
- + Aufmerksamkeit
- + nichts tun müssen
- Abhängigkeit
- vermindertes Selbstwertgefühl



DRAMA-DREIECK

Das Drama-Dreieck ist eine Falle in vielen beruflichen und privaten Situationen. Je nach unserer Energieverteilung in unseren ICH-Zuständen sind wir verführt, in die eine oder andere Rolle zu fallen und unproduktive Kommunikation zu betreiben. Die beste Basis für einen guten Umgang mit dem Drama-Dreieck wäre es, die verschiedenen Positionen zu erkennen und zu versuchen, mit diesem Wissen seine Fallstricke zu vermeiden oder das Drama-Dreieck so schnell wie möglich zu verlassen.

Fühle ich mich mit mir und den anderen O.K., agiere ich bewusst aus dem Erwachsenen-ICH heraus und bleibe damit außerhalb des Drama-Dreiecks. Wichtige Signale sind: eine klare, deutliche Sprache, eine aufrechte Körperhaltung und eindeutige Botschaften aus der ICH-Position.

In den unterschiedlichen Rollen eines Drama-Dreiecks gibt es diverse Lieblingsspiele:

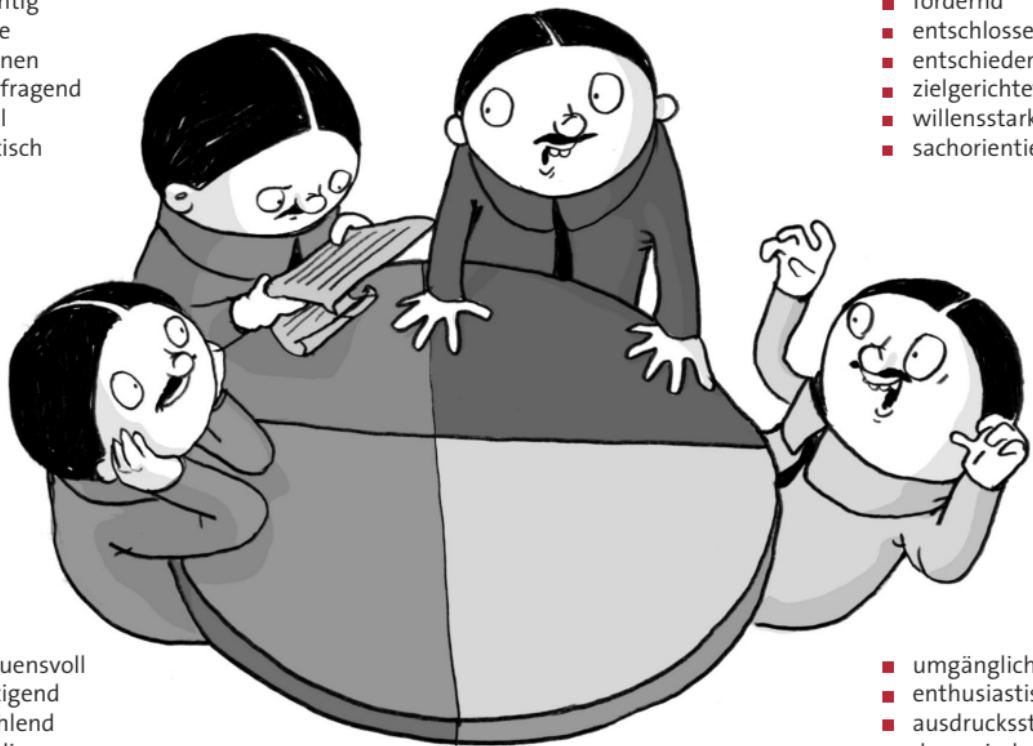
VERFOLGER »Hab ich dich, du Schweinehund.« – »Wenn du nicht wärst.«

OPFER »Ist es nicht schrecklich.« – »Hau mich.« – »Immer muss das mir passieren.«

RETTER »Ich meine es ja so gut.«

Wenn ich erkenne, dass das Drama-Dreieck abläuft, habe ich die Chance, durch ein Kreuzen mit dem Erwachsenen-ICH diese Problemsituation aufzulösen. Wichtig ist es, eine individuelle rote Lampe bei sich selbst zu installieren, die uns sagt: »Halt, stopp, was läuft jetzt da?«

- vorsichtig
- präzise
- besonnen
- hinterfragend
- formal
- analytisch



- vertrauensvoll
- ermutigend
- mitfühlend
- geduldig
- freundlich
- entspannt

- fordernd
- entschlossen
- entschieden
- zielgerichtet
- willensstark
- sachorientiert

- umgänglich
- enthusiastisch
- ausdrucksstark
- dynamisch
- offen
- überzeugend

INSIGHTS MDI® – WER BIN ICH?

INSIGHTS MDI® arbeitet mit vier Farbtypen, die sich in ihrem Verhalten sowie in ihrem Kommunikations- und Arbeitsstil grundlegend voneinander unterscheiden:

- ROT** bestimmt, risikofreudig, zielorientiert, positiv
- GELB** fröhlich, aufmunternd, schwungvoll, lebhaft
- GRÜN** besänftigend, mitfühlend, gelassen, zurückhaltend
- BLAU** taktvoll, scharfsinnig, anspruchsvoll

Die vier Grundtypen kommen in der Realität nur selten vor. Jeder Mensch hat Anteile aller vier Farbtypen in sich, lediglich die Gewichtungen sind unterschiedlich.

Das INSIGHTS MDI®-Modell der vier Farbtypen ist ein vereinfachendes Hilfsmittel, um wesentliche Verhaltensmuster klar voneinander zu unterscheiden. Dabei wird ausschließlich das beobachtbare Verhalten analysiert. Rückschlüsse auf Wertvorstellungen und Einstellungen sind, ohne die zusätzliche Analyse der persönlichen Interessen und Einstellungen, nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Grundsätzlich ist auf Basis der INSIGHTS MDI®-Typologie niemand besser oder schlechter, nur anders. Gleichzeitig geht mit den verschiedenen Farbtypen nicht unbedingt eine besondere Eignung für bestimmte berufliche Positionen einher. Ein »grüner« Typ kann ein genauso guter Vorgesetzter sein wie ein »gelber« Typ – einzig die Art und Weise, wie sie ihre Rolle ausfüllen werden, unterscheidet sich deutlich voneinander.