

Ing. Andreas Schöfbänker

# **Selbstmanagement und Selbstmotivation im Berufsleben**

eingereicht als

## **DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA**  

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Vöcklabruck, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

## **Bibliographische Beschreibung**

Schöfbänker, Andreas:

Selbstmanagement und Selbstmotivation im Berufsleben. – 2009 – 82 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich

Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit

## **Referat**

Ziel der vorliegenden Diplomarbeit ist es, eine möglichst komplette Darstellung über das Selbstmanagement und die Selbstmotivation im Berufsleben zu geben.

Angesichts des immer stärker werdenden Leistungs- und Erfolgsdruckes im Arbeitsleben, sollen hier Impulse und Möglichkeiten aufgezeigt werden, mit diesen (noch) besser zu Recht zu kommen.

Zu Beginn der Arbeit wird zunächst der Begriff Selbstmanagement näher erläutert, der neben verschiedenen anderen Bereichen einen Einblick in dieses Thema gewähren soll.

Anknüpfend wird die Selbstmotivation mit ausgewählten, dazugehörigen Theorien untersucht und Wege zur Selbstmotivationssteigerung aufgezeigt.

Zum Schluss erfolgt eine Beschreibung und Auswertung des praxisbezogenen Teils.

---

**Inhaltsverzeichnis**

Bibliographische Beschreibung .....	I
Referat .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Diagrammverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	X
1 EINLEITUNG .....	1
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
2 SELBSTMANAGEMENT .....	3
2.1 Selbstreflexion .....	5
2.1.1 Selbsteinschätzung.....	5
2.1.2 Stärken-Schwächen-Analyse .....	5
2.1.2.1 Stärken-Analyse.....	6
2.1.2.2 Schwächen-Analyse.....	7
2.1.3 Spaß-Frust-Bilanz .....	8
2.1.4 Kompetenzliste .....	8
2.2 Kommunikation und effektive Zusammenarbeit.....	10

---

---

2.2.1	Kommunikation.....	10
2.2.2	Teamarbeit .....	12
2.2.2.1	Delegieren.....	12
2.2.2.2	Verfolgung des Delegationsauftrages .....	13
2.2.2.3	Lob und Anerkennung.....	14
2.2.2.4	Meetings.....	14
2.2.3	Kritik.....	15
2.2.3.1	Kritik ausüben.....	15
2.2.3.2	Kritik annehmen.....	16
2.2.4	Konflikte .....	17
2.2.4.1	Ursachen von Konflikten.....	17
2.2.4.2	Konfliktanalyse und Erkennung.....	17
2.2.4.3	Heiße und kalte Konflikte.....	18
2.2.4.4	Lösungen für Konflikte suchen .....	19
2.3	Organisation und Ordnung.....	20
2.3.1	Zeitmanagement.....	20
2.3.2	Das Pareto – Prinzip .....	21
2.3.3	Die ABC-Analyse.....	23
2.3.4	Das Eisenhower-Prinzip.....	26
2.3.5	Arbeitsplatzordnung.....	28
2.3.5.1	5S Methode .....	28
2.3.5.2	Ziel von 5S.....	28

---

---

2.3.5.3	Was bedeuten die 5S.....	29
2.3.5.4	Vorteile von 5S.....	30
2.3.5.5	Nachteile von 5S.....	30
2.4	Probleme und ihre Bewältigung.....	31
2.4.1	Misserfolge .....	31
2.4.2	Stressbewältigung.....	32
2.4.3	Burn-out-Syndrom.....	34
2.4.4	Mobbing am Arbeitsplatz.....	36
3	SELBSTMOTIVATION .....	39
3.1	Begriff Motivation .....	40
3.1.1	Bedürfnisse – Ausgangsebene jeglicher Motivation.....	41
3.2	Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow .....	42
3.3	Motivatoren und Hygienefaktoren .....	45
3.3.1	Grundlagen der Arbeitsmotivation.....	45
3.3.2	Selbstmotivation – intrinsische Motivation - Motivatoren.....	45
3.3.3	Fremdmotivation – extrinsische Motivation - Hygienefaktoren.....	46
3.3.4	Das Zusammenwirken der Hygienefaktoren und Motivatoren.....	48
3.3.5	Kombination von Hygienefaktoren und Motivatoren.....	48
3.4	Die angemessene Herausforderung.....	50
3.5	Selbstmotivation steigern und verbessern.....	51
3.5.1	Grundsätzliches .....	51
3.5.2	Eigenmotivatoren erkennen und einsetzen.....	51

---

---

3.5.3	Abbau von Demotivatoren .....	52
3.5.4	Aktiv handeln und etwas verändern .....	52
3.6	Vorschläge zur Steigerung der Selbstmotivation.....	53
3.6.1	Visionen und Ziele setzen.....	53
3.6.2	Herausforderungen anstatt Probleme sehen.....	55
3.6.3	Sich der Realität stellen.....	56
3.6.4	Auf Andere zugehen .....	57
3.6.5	Persönliche Leistungsfähigkeit sichern.....	58
3.6.6	Lob und Anerkennung .....	59
4	PRAXISBEZOGENER TEIL.....	62
4.1	Beschreibung.....	62
4.1.1	Aufbau.....	62
4.1.2	Ziel .....	62
4.1.3	Bewertung .....	63
4.1.4	Vorgehensweise .....	63
4.2	Gesamtauswertung .....	63
4.2.1	Themenauswertung Selbstreflexion.....	65
4.2.2	Themenauswertung Kommunikation.....	67
4.2.3	Themenauswertung Teamarbeit.....	69
4.2.4	Themenauswertung Feedback.....	71
4.2.5	Themenauswertung Organisation .....	73
4.2.6	Themenauswertung Ordnung.....	75

---

Inhaltsverzeichnis	VI
4.2.7 Themenauswertung Motivation.....	77
4.2.8 Themenauswertung Ziele .....	79
5 SCHLUSS.....	81
5.1 Zusammenfassung .....	81
5.2 Fazit .....	82
Literaturverzeichnis .....	XI
Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit .....	XIII
Anhang .....	XIV-XIVIII

---

---

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Beschleunigungsfalle.....	4
Abbildung 2: Pareto - Prinzip .....	22
Abbildung 3: Werteanalyse der Zeitverwendung.....	23
Abbildung 4: Eisenhower-Prinzip .....	26
Abbildung 5: Eisenhower-Prinzip in der Praxis.....	27
Abbildung 6: 5S Methode .....	29
Abbildung 7: Vom Bedürfnis zum Verhalten.....	41
Abbildung 8: Bedürfnispyramide nach Maslow.....	42
Abbildung 9: Die Waage der Zufriedenheit.....	48
Abbildung 10: Die angemessene Herausforderung.....	50
Abbildung 11: Der systematische Umgang mit Zielen.....	54
Abbildung 12: Die Schnittmenge zwischen Ressourcen und Aufgaben.....	58

---



---

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Stärken-Analyse .....	6
Tabelle 2: Schwächen-Analyse .....	7
Tabelle 3: Spaß-Frust Bilanz .....	8
Tabelle 4: Kompetenzbeurteilung .....	9
Tabelle 5: Prioritätenliste .....	24
Tabelle 6: Analyse Selbstreflexion.....	65
Tabelle 7: Analyse Kommunikation .....	67
Tabelle 8: Analyse Teamarbeit.....	69
Tabelle 9: Analyse Feedback .....	71
Tabelle 10: Analyse Organisation .....	73
Tabelle 11: Analyse Ordnung .....	75
Tabelle 12: Analyse Motivation.....	77
Tabelle 13: Analyse Ziele .....	79

---

**Diagrammverzeichnis**

Diagramm 1: Gesamtauswertung .....	63
Diagramm 2: Gesamtauswertung (Mann und Frau) .....	64
Diagramm 3: Teilauswertung Selbstreflexion.....	65
Diagramm 4: Teilauswertung Kommunikation .....	67
Diagramm 5: Teilauswertung Teamarbeit.....	69
Diagramm 6: Teilauswertung Feedback .....	71
Diagramm 7: Teilauswertung Organisation .....	73
Diagramm 8: Teilauswertung Ordnung .....	75
Diagramm 9: Teilauswertung Motivation.....	77
Diagramm 10: Teilauswertung Ziele .....	79

---

**Abkürzungsverzeichnis**

d.h.	das heißt
vgl.	Vergleich
bzw.	beziehungsweise
z.B.	zum Beispiel
CNC	Computerized Numerical Control
E-Mail	Elektronische Post
etc.	et cetera
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem

---

## 1 Einleitung

Selbstmanagement und Selbstmotivation werden in der heutigen Berufswelt immer wichtiger. Sind wir motiviert und agieren ergebnisorientiert, genießen wir im Betrieb Wertschätzung und sind leistungsstark.

Leistungssteigerung durch erfolgreiches Selbstmanagement und Selbstmotivation.

Darunter werden alle Maßnahmen zur Zielerreichung und die Lenkung der Aktivitäten auf diese Ziele hin verstanden. Um im Beruf Spitzenleistungen zu erbringen, sind für diesen Weg dahin, sehr viel Aufwand, Organisation, Zeitplanung und Disziplin notwendig.

Haben wir allerdings an unserer Arbeit Spaß und Freude, und können die eigenen Stärken voll einsetzen, so sind wir motiviert und nähern uns dem Berufserfolg immer mehr.

Unternehmen können motivieren, in dem sie gute Rahmenbedingungen schaffen und für ein möglichst angenehmes Umfeld sorgen.

Das heißt, dass von außen Impulse zur Selbstmotivation aufgenommen werden können, aber in erster Linie kommt Motivation von innen.

Um sich selbst zu motivieren, dafür gibt es keinen Zauberstab.

Es gibt keine Formel und kein Motivationsseminar, welche uns auf längere Sicht animieren, sich mit Engagement, Freude und Spaß neuen Herausforderungen zu stellen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. <http://www.digicomp.ch/kurse/SCE.html>

---

### **1.1 Problemstellung**

Die momentane Situation in vielen Unternehmen ist auf Grund der einfallenden Wirtschafts- und Finanzkrise sehr problematisch geworden.

Nicht nur Einbüßen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, sondern auch

Veränderungen hinsichtlich des Personalklimas sind zu verzeichnen.

Als Entwicklungsingenieur in einer Autozuliefererfirma bin ich Zeuge von zahlreichen Kündigungen von Mitarbeitern geworden.

Durch diese Maßnahmen und notwendigen Umstrukturierungen herrscht nun

eine sehr große Missstimmung innerhalb der Firma, die durch

Zukunftsängste, Unsicherheiten und sinkende Leistungsbereitschaft in der Belegschaft begleitet werden.

Angesicht dieser kritischen Situation ist es umso wichtiger, sich selbst zu managen und sich selbst zu motivieren, um die gestellten Anforderungen und erforderlichen Arbeiten bzw. Leistungen zu erbringen.

.

### **1.2 Zielsetzung**

Die vorliegende Diplomarbeit stellt die einzelnen Schritte bei der Bearbeitung des Themas „Selbstmanagement und Selbstmotivation im Berufsleben“ dar und gibt ein möglichst komplettes Bild wieder.

Es wird auf eine verständnisvolle Weise, Möglichkeiten und Theorien angeführt, um sich im Berufsleben besser zu managen und zu motivieren.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Einleitend wurde unter Punkt 1 die Problemstellung und die Zielsetzung beschrieben. Das methodische Vorgehen wird unter Punkt 2 mit der Analyse des Selbstmanagements und im Punkt 3 der Selbstmotivation fortgeführt. Des Weiteren werden in dieser Diplomarbeit Möglichkeiten und Impulse gegeben, sich im Berufsleben besser zu managen und zu motivieren.

Der praxisbezogene Teil Punkt 4 beschäftigt sich mit einer durchgeführten Umfrage. Anhand themenbezogenen Fragen werden Analysen und Ergebnisse ausgewertet und dargestellt. In der Schlussbetrachtung wird eine Zusammenfassung dieses Themas erstellt und ein Fazit abgegeben.

---

## 2 Selbstmanagement

### Definition:

*„Selbstmanagement umfasst Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken, die Zielfindung, Planung, effektives Handeln, sowie das Zeitmanagement einer Person betreffen.“<sup>2</sup>*

Selbstmanagement ist eine Schlüsselkompetenz, die von wenigen beherrscht wird.

Nicht verwunderlich, denn weder Schulen noch Universitäten vermitteln, wie berufliche Ziele gefunden und zielstrebig verfolgt werden, die Arbeit perfekt organisiert, Zeit richtig genutzt, mit anderen effektiv zusammenarbeitet oder die kommunikativen Fähigkeiten weiterentwickelt wird.<sup>3</sup>

Die Zeit ist ein unbezahlbares Gut, ist begrenzt und verrinnt in unerbittlichem Takt. Vergangene Zeit kann nicht zurückgekurbelt werden, gespeichert oder verändert werden. Zeit ist eine überaus wertvolle und wichtige Ressource, mit der man effizient und effektiv umgehen sollte.

Aus diesem Grund, dass man die Zeit unmöglich beeinflussen kann, sondern nur sich selber, wird „Selbstmanagement“ statt „Zeitmanagement“ als Begriff gewählt.

Eine Beschleunigung der eigenen Arbeit durch das klassische Zeitmanagement d.h. in der gegebenen Zeit mehr schaffen zu wollen löst die Probleme nicht.

Die Folge einer Beschleunigung der eigenen Arbeit ist, dass man nur noch mehr Arbeit bekommt.

Mit erhöhter Tourenzahl rennt man wie ein Hamster im Laufrad, ohne jedoch von der Stelle zu kommen.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>[http://www.berufsbildung.bayern.de/imperia/md/content/bbk/fachtagungakquisiteure/presentation\\_selbstmanagement.pdf](http://www.berufsbildung.bayern.de/imperia/md/content/bbk/fachtagungakquisiteure/presentation_selbstmanagement.pdf)

<sup>3</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.4

<sup>4</sup> vgl. <http://www.aww-brandenburg.de/leseproben/2-080-1211-2.pdf>

---

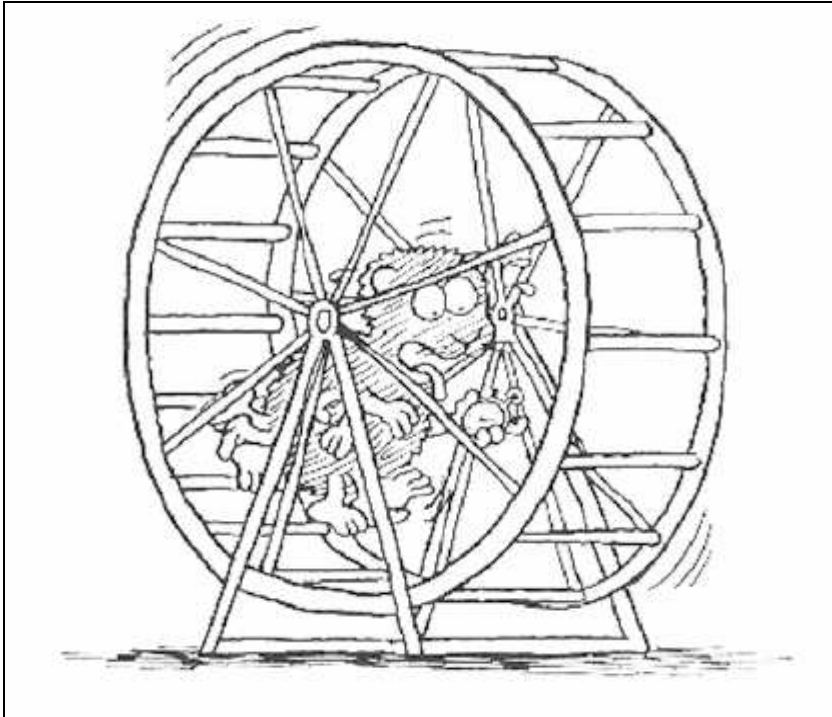


Abbildung 1: Beschleunigungsfalle

Quelle: Seiwert 2000, S.18

Aufgaben unter ständigem Druck ausführen, mehrere Dinge in der gleichen Zeit zu erledigen und nichts liegen lassen zu können, charakterisiert ein Phänomen, das Wissenschaftler als Hetzkrankheit (*Hurry Sickness*) bezeichnen. Dieses Syndrom ist bisher als typische Managerkrankheit bekannt und gilt als Vorstufe des Burnouts.<sup>5</sup>

Egal ob man eine Führungskraft oder ein gewöhnlicher Mitarbeiter ist, ein unkoordinierter Arbeitsstil kostet viel Geld, Zeit und Nerven.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/news/53/hurry-sickness-managerkrankheit-auch-bei-frauen>

<sup>6</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.4

---

## 2.1 Selbstreflexion

Ein Teil eines persönlichen Selbstmanagements ist die Selbstreflexion, sie ist hilfreich, sich besser kennen zu lernen, sich über die Ziele bewusst zu werden und sich selbst zu motivieren.

Wer auf seiner beruflichen Laufbahn Verantwortung bewusst übernehmen will, muss einmal wissen, wo er überhaupt steht. Nach einer Selbstreflexion wissen viele besser, wer sie sind, wo sie im Augenblick stehen und was sie eines Tages erreichen wollen.<sup>7</sup>

Der wichtigste Schritt zum erfolgreichen Selbstmanagement ist, Möglichkeiten und Chancen für das eigene Fortkommen auszuloten.

### 2.1.1 Selbsteinschätzung

Eine persönliche Selbsteinschätzung und eine konkrete Zielsetzung sind von elementarer Bedeutung für die Positionierung am Arbeitsmarkt. Diese Eigenschaften immer wieder zu trainieren, hilft, sich auf die Stärken zu fokussieren und, was noch viel wichtiger ist, sie helfen, Chancen und Möglichkeiten zu erkennen und zu ergreifen.

Gesunde Selbsteinschätzung ist wichtig, um zu erkennen, welchen Aufgaben man gewachsen ist, und welche man lieber nicht alleine sondern im Team erledigen sollte.<sup>8</sup>

Folgende bewährte Instrumente sollen helfen, sich über den persönlichen Stand der Selbsteinschätzung einfach und schnell klar zu werden.

### 2.1.2 Stärken-Schwächen-Analyse

Nach einer Stärken-Schwächen-Analyse wissen viele Menschen, welche Fähigkeiten sie besitzen und welche Schwächen vorhanden sind. Das Erkennen der eigenen Stärken ist entscheidend für den Aufbau einer erfolgreichen, beruflichen Tätigkeit. Denn auf Schwächen kann der Erfolg natürlich nicht basieren. Insbesondere bei der Berufswahl ist das Bewusstsein über eigene Stärken und Schwächen von existenzieller

---

<sup>7</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.6

<sup>8</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.5



Bedeutung. Eine schriftliche Gegenüberstellung veranschaulicht die Daten und lässt eine Analyse zu.

### 2.1.2.1 Stärken-Analyse

Die Stärken-Analyse stellt nur die Aufgaben dar, die man ganz besonders gut kann, wofür man sogar schon öfter gelobt worden ist, oder im Team immer wieder vorgeschlagen wurde.<sup>9</sup>

<b>Datum: 01.04.20XX</b>		
Aufgabe (Lebens- oder Berufsgebiet)	Stärken	Folgen/ Risiken
1. Konzeptionelle Aufgaben	Hohes analytisches Denkvermögen	Probleme, Aufgaben sind übersichtlich und auf das Wesentliche beschränkt strukturiert und damit leicht verständlich.
2. Projektleitung	Strukturierung	Übersichtlicher Projektplan mit klaren Zuständigkeiten und Terminen

Tabelle 1: Stärken-Analyse

Quelle: Anita u. Klaus Bischof 2009, S.12

<sup>9</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.9

### 2.1.2.2 Schwächen-Analyse

In der Schwächen-Analyse werden nur die Tätigkeiten aufgelistet, die einem schwer fallen, wo das Gefühl aufkommt zu versagen und die Bereiche, in denen man öfters Kritik einstecken musste.

Datum: 01.04.20XX		
Aufgabe (Lebens- oder Berufsgebiet)	Schwächen	Folgen/ Risiken
1. technisch orientierte Aufgaben	geringe Experimentierfreude	findet wenig für sich selbst heraus, lange Lernphase
2. Präsentation, Vorbereitung	großes Lampenfieber	kommt bei Zuhörern schlecht an

Tabelle 2: Schwächen-Analyse

Quelle: Anita u. Klaus Bischof 2009, S.13

Im Berufsleben sollen die Stärken möglichst weiter ausgebaut, nach Bedarf eingesetzt und in Erfolg umgewandelt werden. Bewusst und richtig eingesetzt, können diese einen wesentlichen Beitrag für eine weitere Sprosse auf der Karriereleiter beitragen.

Damit die Schwächen nicht zur Jobfalle werden, gibt es verschiedene Strategien, die dies verhindern können:

- jemanden suchen der die Schwächen ausgleicht,
- Situationen meiden, an denen man scheitern könnte und
- Stärken so sehr betonen, dass die Schwächen unsichtbar erscheinen.<sup>10</sup>

Anschließend kann eine optimierte Arbeitsplatzgestaltung bzw. abgestimmte Arbeitsteilung effektiv gestaltet werden.

Vorsicht: Die Fremdwahrnehmung und die eigene Wahrnehmung weichen mitunter sehr stark voneinander ab.

<sup>10</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.13, 17 u. 18

### 2.1.3 Spaß-Frust-Bilanz

In der Spaß-Frust-Bilanz werden die Tätigkeiten eingetragen die Freude bereiten und welche die Unwillen hervorrufen.

Diese Bilanz soll die aktuelle berufliche Situation darstellen.

Hierbei werden die Emotionen und nicht die Fakten schriftlich festgehalten.

Eine Gegenüberstellung was jemandem Spaß oder Frust an der Arbeit bereitet, soll hier klar aufgelistet werden.<sup>11</sup>

Spaß	Frust
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Menschen</li> <li>• selbstständiges Arbeiten</li> <li>• unterschiedliche Aufgaben</li> <li>• Herausforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• echtes Feedback zu erhalten ist nicht immer möglich</li> <li>• unnötiger Zeitdruck</li> <li>• nicht klar definierte Ziele</li> </ul>

Tabelle 3: Spaß-Frust Bilanz

Quelle: Anita u. Klaus Bischof 2009, S.8

### 2.1.4 Kompetenzliste

Unter Kompetenz versteht man die Fähigkeiten und Fertigkeiten, bestimmte Probleme zu lösen.

Kompetenzen lassen sich in vier Hauptgruppen einteilen:

Fach-, Individual-, Sozial- und Methodenkompetenz

Nach anlegen einer Kompetenzliste die bezüglich Beruf besonders wichtig ist, wird diese dann über einer Skala bewertet.

Eine Kompetenzliste mit Beurteilung kann über die Berufswahl oder persönliche Einschätzung sehr hilfreich sein.

- Man erhält ein klares Bild über die eigene Leistung.
- Erkennung der Kompetenzbereiche (in gute und wo es noch Defizite gibt).
- Konzentrierung auf klare Kompetenzbereiche.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.7

<sup>12</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.13

Kompetenzliste:

Name:		Datum:			
Kernkompetenz	Beobachtung/Beurteilung durch Vorgesetzte				eigene Notiz
	100%	75%	50%	25%	
<b>1. Persönlichkeit</b>					
• Flexibilität und Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Auftreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>2. Verkaufen</b>					
• Kenntnis der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Verhalten zu Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>3. Fachliches Können</b>					
• Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Arbeitsquantität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Urteilvermögen und Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kostenbewusstes Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>4. Soziale und Führungskompetenz</b>					
• Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Arbeitsquantität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Zielorientiertes Arbeiten und Überzeugungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Führungsverhalten (bei Führungsaufgaben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Mitarbeiterentwicklung (bei Führungsaufgaben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 4: Kompetenzbeurteilung

Quelle: Anita u. Klaus Bischof 2009, S.19 u. 20

## 2.2 Kommunikation und effektive Zusammenarbeit

Ein wichtiger Bestandteil des Selbstmanagements ist die Kommunikation und die effektive Zusammenarbeit. Selbst bei Tätigkeiten, die man alleine bewältigen kann, wie etwa die CNC-Fräsmaschine betätigen, ist Kommunikation mit anderen notwendig.

Das können z.B. Partner, Vorgesetzte, technische Zeichner oder Kollegen sein.

In diesem Kapitel erfährt man, wie die Zusammenarbeit am effektivsten gestaltet wird, und lernt die Sichtweisen der Kommunikation kennen.<sup>13</sup>

### 2.2.1 Kommunikation

*„Unter Kommunikation versteht man, dass ein Sender eine Botschaft zu einem Empfänger schickt und der Empfänger diese aufnimmt und darauf reagiert“<sup>14</sup>*

Diese Übermittlung kann durch die verbale Kommunikation (Sprache) und der nonverbalen Kommunikation (Gestik, Mimik, Augenkontakt, Körpersprache) erfolgen.

Im Berufsleben gehört die Kunst der Kommunikation zu einem wichtigen Bestandteil, die nur wenige beherrschen, und so zu Missverständnissen, Enttäuschungen und Frustration führen kann.<sup>15</sup>

Wenn erfolgreich kommuniziert werden soll, dann muss auch der Gesprächspartner dies tatsächlich verstehen können. Damit meint man nicht nur laut und deutlich zu sprechen, sondern sich dem Gegenüber so auszudrücken, dass er auch den Sinn der Worte versteht.

---

<sup>13</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.88

<sup>14</sup> Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.97

<sup>15</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.97

---

Verständliche Kommunikation beinhaltet drei Elemente:

1. Was will überhaupt gesagt werden  
Manche Menschen sprechen erst und denken später. Bevor ein Gespräch begonnen wird, sollte man sich überlegen, was dem Anderen überhaupt gesagt werden will.
2. Weitergabe von kurzen und einfachen Informationen  
Vor Vorträgen oder Meetings muss sich der Redner Gedanken über sein Publikum machen. d.h. eine Rede vor Schichtarbeitern hat einen anderen Sprachcode als vor Geschäftsführern.  
Bei langen Sätzen besteht die Möglichkeit viele Informationen zu verlieren. Das Gehirn kann kurze Sätze besser aufnehmen.
3. Das Gesagte muss für den Zuhörer nachvollziehbar sein  
Man unterscheidet hier zwischen einer Einweg- und einer Zweiwegkommunikation.

Bei einer Einwegkommunikation gibt man Informationen an eine Person weiter, ohne sich zu vergewissern, dass sie auch verstanden worden sind. Dabei besteht die Möglichkeit, dass bei Vergabe eines Arbeitsauftrages, dieser entweder richtig oder falsch erledigt wird.

Bei einer Zweiwegkommunikation stellt man durch anschließende Verständnisfragen sicher, dass der Arbeitsauftrag tatsächlich auch verstanden wurde.<sup>16</sup>

Ein weiterer wichtiger Punkt zur erfolgreichen Kommunikation ist das richtige Zuhören. Es zählt zur Grundvoraussetzung für strukturiertes Arbeiten im Team oder mit Lieferanten. Wie oft ist man schon ertappt worden, dass man mit seinen Gedanken abschweift, während jemand einen Vortrag hält. In der heutigen schnelllebigen Zeit und der großen Informationsflut ist es von entscheidender Bedeutung, wirklich zuzuhören.

---

<sup>16</sup> vgl. Marietta Grünwald: Selbstorganisation im Beruf – kreativ und effizient, Koch Media Verlag, München, 1999, S.124, 125

---

Vier Tipps zum richtigen Zuhören und Zugehört werden:

1. Keine Scheue beim Nachfragen zeigen.
2. Bewusstes Bemühen den sachlichen Inhalt des Gesagten aufzunehmen und wiederzugeben.
3. Um sicherzugehen, dass bei einem Vortrag zugehört und das Vorgetragene auch verstanden wird, sollte man Fragen einbauen.
4. Beim Gesprächspartner auch auf nonverbale Zeichen achten. Gestiken in Form von Nicken bedeutet Zustimmung und Mimiken in Form von gerunzelter Stirn oder Fragezeichen, die im Gesicht geschrieben stehen, bedeuten Ratlosigkeit. Durch eine kurze Unterbrechung kann eine Bereinigung von Unklarheiten zur Sprache gebracht werden.<sup>17</sup>

**2.2.2 Teamarbeit**

Teamwork hat sich im heutigen Berufsleben durchgesetzt. Aus effektiver und effizienter Zusammenarbeit im Team entstehen Vorteile für Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen. Die Motivation der Teammitglieder steigt, sie erledigen während der Arbeitszeit weniger Privates und bleiben der Firma länger treu.

Für das Selbstmanagement in der Teamarbeit werde ich nun Instrumente wie zum Beispiel das Delegieren, die Verfolgung eines Delegationsauftrages, das Loben und die Handhabe von Meetings vorstellen.

**2.2.2.1 Delegieren**

Der Wille und die Fähigkeit als Teamchef bestimmte Aufgaben systematisch an Teammitglieder zu delegieren, können bei Dauerstress und Überarbeitung erheblich weiterhelfen.

Durch das Delegieren werden der Teamgeist und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefördert.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> vgl. Marietta Grünwald: Selbstorganisation im Beruf – kreativ und effizient, Koch Media Verlag, München, 1999, S.126, 127

<sup>18</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.108

---

### Was soll delegiert werden?

Bevor delegiert werden kann, muss man sich erst bewusst werden, welche Aufgaben täglich ausgeführt werden. Eine Auflistung aller Aufgaben ist sehr hilfreich. Nach einer Auswahl von Aufgaben die delegierbar sind, können diese nun an die Mitarbeiter übergeben werden. Eine Prüfung über die Übereinstimmung der Anforderungen mit den Kompetenzen ist sinnvoll. Um die Motivation bei Mitarbeitern möglichst aufrecht zu erhalten, muss darauf geachtet werden, dass sie auch verantwortungsvolle Aufgaben zugeteilt bekommen.

### Wie soll delegiert werden?

Ist ein geeigneter Mitarbeiter ausgewählt, muss ihm eine möglichst präzise und vollständige Instruktion und Information über die Aufgabe und das Ziel erteilt werden. Es soll auch festgestellt werden, ob der Delegationsauftrag genau verstanden worden ist, da der Mitarbeiter nur das tun kann, was ihm gesagt wurde, nicht aber, was man sich selber bei der Ausführung vorgestellt hat. Hilfreich können auch Tipps aus langjähriger Erfahrung sein.

#### **2.2.2.2 Verfolgung des Delegationsauftrages**

Vereinbarungen, Ziele, Erwartungen, Aktivitäten, Termine und Schwierigkeiten mit Kollegen, gehören zu den wichtigsten Informationen und sollen schriftlich festgehalten werden.

Es soll klar und deutlich gemacht werden, dass bei noch offenen Fragen und auftretenden Problemen der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten Rücksprache hält.

Auf weitgehende übertriebene Kontrolle der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten sollte man möglichst verzichten und das Vertrauen mehr in den Vordergrund stellen.

Hat ein Mitarbeiter Schwierigkeiten bei einer Aufgabe, ist es sinnvoll gemeinsam nach einer Lösung zu suchen, und nicht gleich einem Anderen die Aufgabe weiter zu geben. Eine erfolgreiche Aufgabe stärkt das Selbstvertrauen des Mitarbeiters.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.109



### 2.2.2.3 Lob und Anerkennung

Nach einer abgeschlossenen Aufgabe sind Lob und Anerkennung nie Fehl am Platz, sondern motivierend für die Mitarbeiter neue Aufgaben zu übernehmen. Es besteht selten die "Gefahr", dass zuviel gelobt wird, solange dies nicht nach dem Gießkannenprinzip geschieht.<sup>20</sup>

### 2.2.2.4 Meetings

Um im Team erfolgreich Aufgaben bzw. Projekte zu meistern, sind in der heutigen Arbeitswelt Meetings ein unverzichtbarer Bestandteil geworden.

Vor einer Sitzung sollte man

- sich fragen, ob sie wirklich erforderlich ist,
- die Liste der Teilnehmer kontrollieren, um eine echte Diskussion sicherzustellen und
- die Leitung der Sitzung so zu planen, dass Entscheidungen getroffen werden können, die mit den Zielen und dem Zweck der Besprechung erreicht werden soll.

Bevor zu einem Meeting eingeladen wird, sollte die Tagesordnung (Agenda) klar sein und diese beispielsweise per E-Mail den Mitarbeitern zugesandt werden.

Meetings sind nur dann effektiv, wenn Allen klar ist, worum es geht. Alle Personen, deren Erscheinen erforderlich ist, müssen teilnehmen, jedoch nur diese.

Ziele, Teilnehmerkreis, Tagesordnung, Wahl des Besprechungsortes, Vorgehensweise, die Frage der Protokollierung und die Nachbesprechung sollten klar definiert werden.

Am Ende einer Besprechung sollte ein Resümee gezogen werden und die Ergebnisse im Hinblick auf das gewünschte Ziel zusammengefasst werden.

Ein Feedback einholen, eine To-do-Liste erstellen und dafür sorgen, dass alle Teilnehmer ein Protokoll erhalten, indem Beschlüsse, Aufgaben, Verantwortung und Termine enthalten sein sollen.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.110, 111

<sup>21</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.111-117

### 2.2.3 Kritik

Kritikgespräche sind im Arbeitsalltag heikle, aber auch wichtige Gesprächssituationen. Konstruktiv geführt, sind sie ungeheuer wertvoll, aber wenn sie nicht gelingen, hinterlassen sie „verbrannte Erde“ in Form von Frustration und Demotivation.

Kritik sollte immer so zeitnah wie möglich erfolgen, am besten in der Situation selbst. Es hat wenig Sinn, Kritikpunkte zu sammeln und dann jemanden mit einer umfänglichen und massiven Kritik zu überfallen.

Selbst zu kritisieren, fällt den wenigsten Menschen leicht. Die Kommunikation zwischen dem Kritiker und dem Kritisierten sollte nicht zum verbalen Schlagabtausch werden, der häufig dann entsteht, wenn Kritik unsachlich kommuniziert und sie nicht als Chance für beide Gesprächspartner verstanden wird.

#### 2.2.3.1 Kritik ausüben

Nach dem Motto „Der Ton macht die Musik“ ist es sehr wichtig, sich einmal selbst klarzumachen, in welchem Ton wir Mitmenschen kritisieren.

Besonders bei Menschen, denen man nahe steht oder mit denen schon eine sehr lange Zusammenarbeit besteht, achtet man oft nicht mehr auf den Ton. So kann es vorkommen, dass aus einer Kritik plötzlich ein Anschimpfen wird. Damit macht es der Kritiker anderen Personen natürlich sehr schwer, zuzuhören und die Kritik anzunehmen. Vermutlich wird der Angegriffene zum Gegenschlag ausholen und selbst angreifen und das Gespräch endet in einem Streit.<sup>22</sup>

#### Spielregeln beim Ausüben der Kritik:

- Kritik mit einem Lob beginnen

Wenn Kritik mit etwas Positivem eingeleitet wird, fühlt sich das Gegenüber respektiert und gewürdigt und die nachfolgende Kritik tut ihm oder ihr nicht mehr so weh. Ihr Gesprächspartner oder -partnerin kann ihnen dann wahrscheinlich viel leichter und offener zuhören.

---

<sup>22</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.118-120

- In der Ich-Form bleiben und auf Generalabrechnung verzichten
- Jemanden vor anderen kritisieren möglichst vermeiden
- Schuldzuweisungen vermeiden
- Ein Kritikgespräch immer mit einer Vereinbarung und Positivem beenden
- Sachlich bleiben
- Lösungsvorschläge einbauen

### 2.2.3.2 Kritik annehmen

Wenn kritisiert wird, sollte möglichst nicht gleich zum Gegenangriff oder zur Selbstverteidigung übergegangen werden. Idealerweise ist ein ruhiges Zuhören der Kritik und eine Überprüfung, inwieweit man sie annehmen soll und von ihr lernen will, angebracht. Das ist aber oft nicht leicht.

Grundsätzlich hat jeder das Recht, Kritik zu äußern und sie abzulehnen. Keinesfalls sollte man jede Kritik über sich ergehen lassen.

Am besten ist es, nur diejenige Kritik anzunehmen, welche hilft, auch persönlich weiterzukommen.

#### Tipps beim Annehmen von Kritik:

- Zunächst einmal tief durchatmen
- Grundsätzlich sollte man sich das Recht vorbehalten, nach einer Kritik erst einmal über das Gesagte nachzudenken
- Bei massiver Kritik ruhig bleiben
- Kritik über Dritte niemals annehmen
- Niemals die Schuld auf andere schieben
- Eigene Sichtweise erklären
- Kritikpunkte gegebenenfalls nachfragen, ob sie auch richtig verstanden worden sind
- Zu den eigenen Fehlern stehen ohne sich herauszureden und rechtfertigen, sondern Verantwortung übernehmen und die Sache wieder in Ordnung zu bringen.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.118-123

---

## 2.2.4 Konflikte

Überall wo Menschen zusammentreffen entstehen aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen Meinungsverschiedenheiten, Spannungen oder auch Konflikte. Konflikte sind nicht zu verhindern und auch nicht leicht lösbar, aber sie können zu Innovationen, Veränderungen und somit auch eine Chance in sich bergen, wenn es gelingt, sich mit ihnen konstruktiv auseinander zu setzen.

### 2.2.4.1 Ursachen von Konflikten

- Fachliche Auseinandersetzungen: Sachfragen, Methoden, Informationen
- Gegensätzliche Interessen und Ziele
- Unklare Aufgabenverteilung
- Machtkämpfe
- Missverständnisse
- Kulturkonflikte
- Bedürfnisunterschiede

#### Konflikte werden begünstigt durch:

- mangelhafte Klärung von Sachfragen
- mangelhafte Planung
- mangelnde Ressourcen
- unklare Rollen und Verantwortlichkeiten.

Wie man mit Konflikten am besten umgehen soll, zeigen die folgenden Schritte.<sup>24</sup>

### 2.2.4.2 Konfliktanalyse und Erkennung

Die Konfliktanalyse stellt einen ersten wichtigen Zwischenschritt auf dem Weg zur konstruktiven Gestaltung bzw. Handhabung von Konflikten dar.

Bei der Konfliktanalyse ist es zunächst wichtig zu sehen, dass bei Entstehung von Konflikten immer Sach- und Beziehungsaspekte zusammenwirken.

Je stärker der Beziehungsaspekt ausgeprägt ist, umso mehr Emotionen sind vorhanden, und umso schwieriger ist der Konflikt zu lösen.

---

<sup>24</sup> vgl. <http://www.quint-essenz.ch/de/topics/1085>

Als Führungskraft in einem Team sollte man stets achtsam und sensibel auf die Entstehung von Konflikten sein, da diese schnell das soziale Gefüge und die gemeinsame Arbeit stören können.<sup>25</sup>

Die Erkennung von Konflikten bereits in frühen Entwicklungsstadien, bietet die Möglichkeit, anbahnende Konflikte bereits im Keim zu ersticken bzw. zu behandeln. Dadurch können kleine Kontroversen, die zu schwerwiegenden Konflikten eskalieren könnten, verhindert werden. Je niedriger die Eskalationsstufe eines Konfliktes zu dem Zeitpunkt ist, bei dem die Konfliktlösung begonnen wird, umso erfolgreicher und kostengünstiger lassen sie sich für alle Beteiligten aus der Welt schaffen.<sup>26</sup>

Hinsichtlich des Konfliktes, der Konfliktodynamik und den Verhaltensstilen der Konfliktpartner gibt es weitere Kategorisierungs- und Analysemöglichkeiten. Zwei markante Formen der Konfliktaustragung lassen sich hier unterscheiden:

#### **2.2.4.3 Heiße und kalte Konflikte**

Diese unterschiedlichen Formen der Konfliktaustragung können für Konfliktlösungsstrategien sehr nützlich sein.

##### Heiße Konfliktform:

Heiße Konflikte werden meist durch emotionales, verbales, physisch aggressives, gehässiges und heftiges Streiten ausgetragen. Konflikte dieser Art müssen zur Bearbeitung erst beruhigt werden.

##### Kalte Konfliktform:

Das Verhalten bzw. das Klima zwischen den Parteien ist kühl, eisig und eher ruhig. Der Blickkontakt und der verbale Austausch werden vermieden. Eine Erstarrung ist eingetreten, da die Emotionen nicht (mehr) spürbar sind. Um einen kalten Konflikt zu bearbeiten, müssen die erstarrten Emotionen erst wieder spürbar gemacht werden.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.126-129

<sup>26</sup> vgl. <http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/konfliktkompetenz>

<sup>27</sup> vgl. Claude-Hélène Mayer: Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung, Waxmann Verlag, D-Münster, 2006, S.30 u.31

---

#### 2.2.4.4 Lösungen für Konflikte suchen

Um Konflikte im Berufsalltag aus der Welt zu schaffen, ist immer noch das Gespräch, der beste Weg. Dazu muss aber die Bereitschaft beider Parteien gegeben sein und ein guter Wille gezeigt werden. Das ist die beste Basis und Grundvoraussetzung für eine konstruktive Konfliktbereinigung.

Bevor dies stattfindet sollte Folgendes beachtet werden:

- **Das Interesse zur Konfliktlösung beider Parteien muss bestehen.** Das sind meist die Hauptgründe, wieso es zu keiner Einigung kommt. Es wird über ein bestehendes Problem gesprochen, jedoch besteht kein Interesse an einer Lösung.
- **Darlegung beider Statements.** Das alle Parteien ihre Meinungen zum Ausdruck bringen ist wichtig. Ihren Standpunkt dürfen bzw. sollen sie erörtern, ohne dass man sie ständig unterbricht. Dem Anderen steht das gleiche Recht zu. Die Distanz zueinander wird schon allein durch das Ausreden lassen verringert.
- **Erörtern von Gemeinsamkeiten.** Aus den Standpunkten beider Parteien müssen Gemeinsamkeiten daraus gesucht werden.
- **Fair bleiben.** Beide Parteien sollen eine angemessene Gesprächskultur pflegen. Grundsätzlich gilt: niveauvoll und fair streiten, ohne dass jemand als Verlierer dasteht.
- **Eingehen von Kompromissen.** Beiden muss bewusst sein, dass es eine Konfliktlösung ohne Kompromisse nicht gibt.
- **Alle bieten Lösungsvorschläge an.** Es wird von den Parteien nach gemeinsamen Lösungsvorschlägen gesucht, wobei hier auch gleich der nächste Schritt für die Konfliktlösung festgelegt wird.<sup>28</sup>

Oft ist es hilfreich, wenn eine dritte unparteiische Person am Gespräch teilnimmt und diese dafür sorgt, dass die aufgelisteten Tipps berücksichtigt werden.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> vgl. <http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/konfliktkompetenz>

<sup>29</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.128-129

---

## 2.3 Organisation und Ordnung

Im vorigen Kapitel wurde die Kommunikation und effektive Zusammenarbeit in groben Zügen beschrieben. Diese sind ein wesentlicher Bestandteil für ein erfolgreiches persönliches Selbstmanagement.

Anknüpfend werde ich in diesem Kapitel nun die Organisation und Ordnung, um die Ziele zu erreichen und Erfolg im Beruf zu haben, durchleuchten.

Im Folgenden werden die Punkte Zeitmanagement, einige Zeitsparmethoden und die Ordnung am Arbeitsplatz erläutert, und mit nützlichen Hilfsinstrumenten untermauert.

### 2.3.1 Zeitmanagement

Beim Zeitmanagement geht es darum, sich selbst zu managen, um die begrenzt zur Verfügung stehende Zeit möglichst systematisch, diszipliniert und effizient zu planen. Der Zweck des Zeitmanagement ist es, mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Beruf und im Privatleben zu haben.

Der Unterschied zwischen effizient und effektiv arbeiten:

- Effektiv arbeiten bedeutet eine Aufgabe so zu erledigen, dass das gewünschte Ergebnis bzw. Ziel erreicht wird.
- Effizientes Arbeiten bedeutet, dass das gewünschte Ergebnis bzw. Ziel mit geringem Zeitaufwand erreicht wird.

Vorteile konsequenten Zeitmanagements

- Konzentration und Reduzierung auf das Wesentliche
- Vorgänge in Wichtige und weniger Wichtige unterscheiden
- Unterbinden der Vergesslichkeit
- Störungen und Unterbrechungen abbauen
- Ordnung und Planung des Tagesablaufes
- Überblick über den nächsten Arbeitstag
- Selbstkontrolle
- Zeitersparnis durch methodisches Arbeiten<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.45

- Steigerung der Leistungsfähigkeit → Höhere Motivation

Im nächsten Schritt möchte ich einige nützliche Zeitsparmethoden vorstellen.

### **2.3.2 Das Pareto – Prinzip**

Dieses Prinzip wurde nach Vilfredo Pareto, einem italienischen Soziologen und Ökonomen, benannt. Pareto hat Anfang des 20. Jahrhunderts festgestellt, dass in Italien 80% des Einkommens von nur 20% der Leute generiert wird.

Dieses Verhältnis von 80/20 wurde bis heute auf alle möglichen Bereiche übertragen, ist aber nur als Richtwert zu sehen.

#### **Praxisbeispiele:**

- 20% der Kunden bringen 80% des Umsatzes
- 20% der Mitarbeiter verursachen 80% der Fehltage
- 20% der Waren bringen 80% des Umsatzes
- 20% der Produktionsfehler verursachen 80% des Ausschusses
- 20% der Menschen besitzen 80% des Vermögens
- 20% der eingesetzten Mittel erreichen 80% des Ergebnisses
- 20% der Aufwendungen entsprechen 80% der Kosten
- 20% der Zeitdiebe verursachen 80% des Schadens<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.144

---



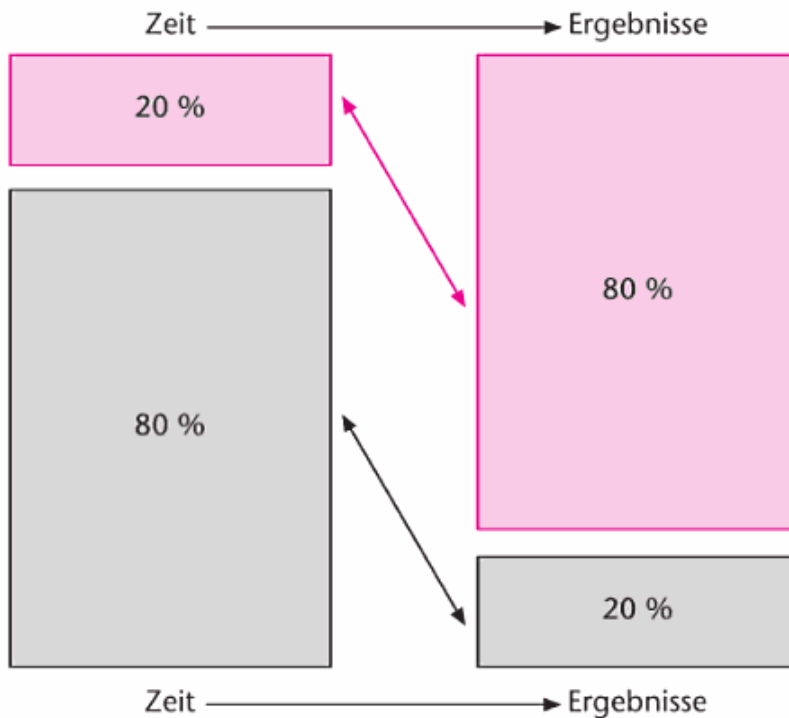


Abbildung 2: Pareto - Prinzip

Quelle: 30 Minuten für ein optimales Zeitmanagement, S.30

Grundsätzlich bedeutet das Pareto - Prinzip für die persönliche Arbeitsorganisation folgendes:

20% der Aufgaben sind so wichtig, dass man damit 80 % des Arbeitserfolges erreichen kann. Es sollten also nicht zuerst die leichtesten, interessantesten oder kürzesten Aufgaben erledigen werden, sondern die Bedeutendsten oder Wichtigsten. Oft bringen bereits 20% strategisch richtig eingesetzte Zeit und Energie, 80% des Ergebnisses!

Voraussetzung für die Definition der 20% wichtigen Aufgaben:

- genau beschriebenes Arbeitsziel,
- ein gewünschtes Ergebnis oder
- ein Unternehmensziel.

Hier sollten auf jedem Fall alle Aufgaben gesetzt werden, die mit der Existenzsicherung eines Unternehmens oder einer Person zu tun haben wie z.B. Personal und Finanzen.

Das Pareto - Prinzip ist ohne Definierung dieser Ziele nicht anwendbar.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> vgl. Lothar J. Seiwert: 30 Minuten für ein optimales Zeitmanagement, 6.Auflage, Gabal Verlag, Offenbach, 2005, S.30 und 31

### 2.3.3 Die ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein wichtiges Werkzeug für ein erfolgreiches Zeitmanagement.

Hier werden alle Aktivitäten klassifiziert und in eine Prioritätenfolge gebracht.

Diese Analyse und die Einteilung folgen dem Prinzip der Wichtigkeit.

#### Unterscheidung:

- A-Aufgaben: die wichtigsten Aufgaben
- B-Aufgaben: durchschnittlich wichtige Aufgaben
- C-Aufgaben: zeitraubende Routinearbeiten

Eine Wertanalyse der Zeitverwendung soll veranschaulichen, dass die Anteile von A-, B- und C-Aufgaben an der tatsächlichen Zeitverwendung nicht unbedingt ihren Anteil am Wert aller Tätigkeiten für die Erfüllung einer bestimmten Funktion entsprechen:

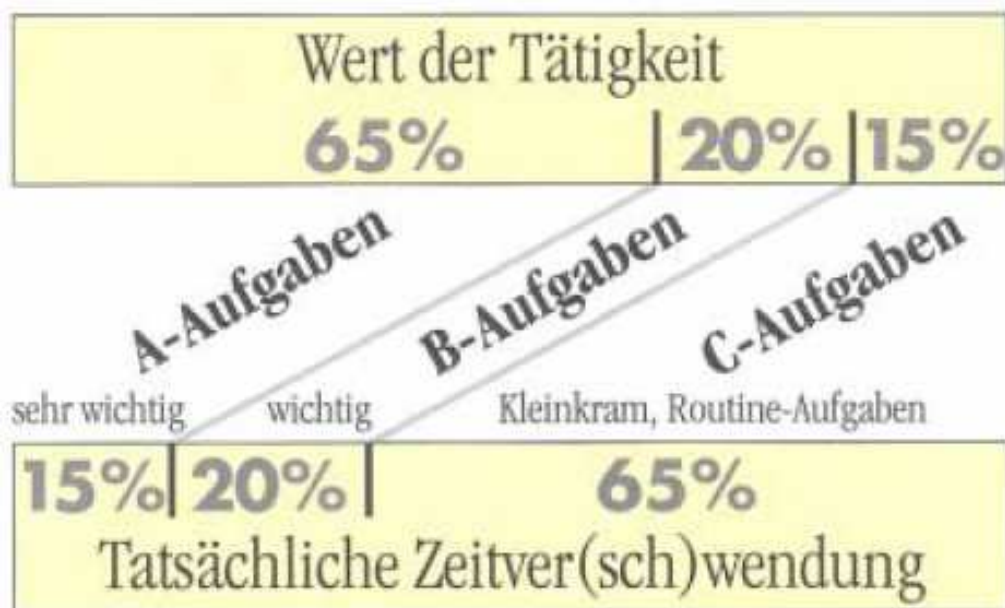


Abbildung 3: Werteanalyse der Zeitverwendung

Quelle: Anita u. Klaus Bischof 2009, S.52

Bei nebensächlichen Problemen (C) wird oft die meiste Zeit verschwendet, und bei den wenigen lebenswichtigen Aufgaben (A) kommt diese in der Regel zu kurz. Den geplanten Aktivitäten eine eindeutige Priorität zu verleihen, ist

für ein erfolgreiches Zeitmanagement der Schlüssel, dabei werden sie durch eine A-, B-, C-Klassifizierung in eine Rangordnung gebracht.<sup>33</sup>

### Prioritätensetzung

Piorität	Was	selbst	delegieren
A	Kostenbild	selbst	
A	Qualitätsproblem	selbst	
A	Kapazitätserweiterung	selbst	
B	Großkunde kommt	selbst	
B	Vortrag halten	selbst	
B	Treffen Linz		Herr Fried
B	Treffen Salzburg		Frau Huber
C	Ausbildungskonzept	selbst	
C	Jubiläumsfeier	selbst	
C	Baufirma		Fertigung
C	Lieferantentreffen		Einkauf
C	Papierlieferung		Einkauf

Tabelle 5: Prioritätenliste

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 12.09.2009.

### A-Aufgaben

15% der gesamten Aufgaben gehören zu den wichtigsten Tätigkeiten. Zum Gesamterfolg von 65% tragen diese A-Tätigkeiten bei, die sofort und persönlich, evtl. auch im Team, erledigt werden müssen. Sie sind nicht delegierbar, haben absoluten Vorrang in der Planung und hohe Priorität zur Erfüllung der ausgeübten Position.

### B-Aufgaben

Als „durchschnittlich wichtig“ können 20% der anfallenden Arbeiten eingestuft werden. Zum Gesamterfolg tragen diese B-Tätigkeiten 20% bei. Sofern es möglich ist, sollten B-Aufgaben an Mitarbeiter delegiert werden.

### C-Aufgaben

Als „weniger wichtig“ sind 65% der Aufgaben einzustufen. Zum Gesamterfolg tragen sie nur zu 15% bei.

<sup>33</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.50, 51 u.52

Diese Tätigkeiten müssen besonders kritisch unter die Lupe genommen werden, da sie sehr zeitraubend sind.

Man sollte sich folgende Fragen stellen:

- Ist mein persönliches Engagement wirklich gerechtfertigt?
- Kann ich die Aufgaben (nicht) delegieren?

C-Aufgaben sind meist Tätigkeiten, die ein Mitarbeiter zumindest genauso gut durchführen könnte.

z.B.: Dokumentation, leichte Korrespondenz, Papierkram, viele Verwaltungsarbeiten, Ablage, einfache Telefonate etc..

ABC-Analyse bedeutet nicht, nur noch A-Aufgaben zu erledigen und auf C-Aufgaben völlig zu verzichten. All diese Aktivitäten sollen durch Prioritätensetzung in ein ausgewogenes Verhältnis gesetzt werden, d.h. Einteilung in die richtige Rangordnung und Reihenfolge für die Tageserledigung.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> vgl. [http://www.lehridee.de/data/doc/id\\_103/SQ-Zeitmanagement](http://www.lehridee.de/data/doc/id_103/SQ-Zeitmanagement)

---

### 2.3.4 Das Eisenhower-Prinzip

Eine vielfach bewährte Methode der Zeitplanung erfolgt nach dem Eisenhower-Prinzip. Eisenhower beurteilte Tätigkeiten nach ihrer Wichtigkeit und nach ihrer Dringlichkeit. Der Erfolgsschlüssel ist hier die Unterscheidung des wichtigen vom unwichtigen.

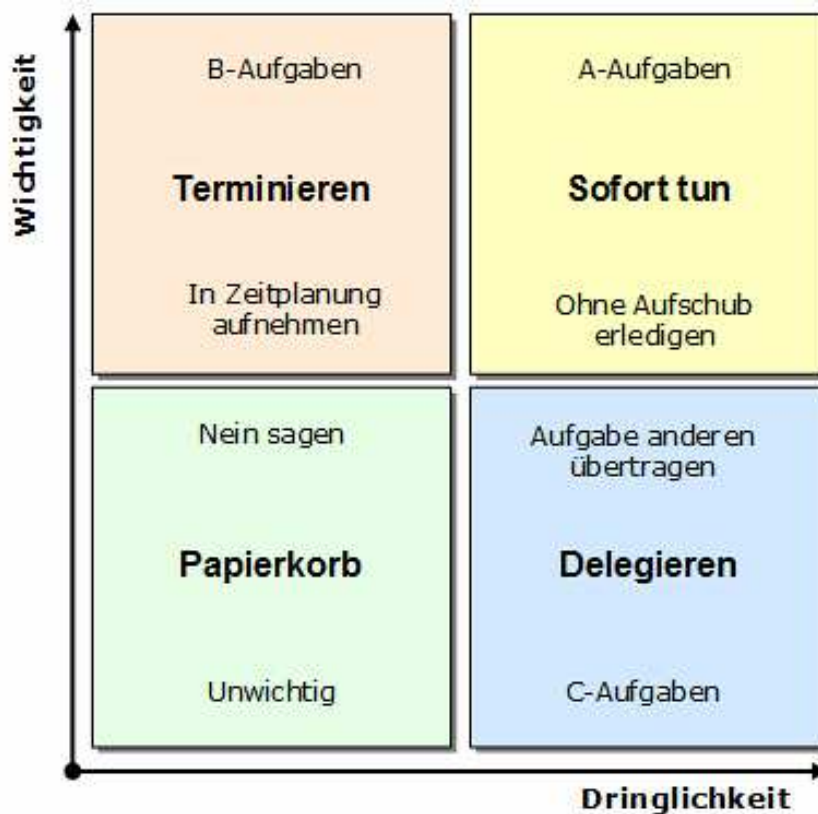


Abbildung 4: Eisenhower-Prinzip

Quelle: [http://www.teachsam.de/arb/zeitmanagement/images/eisenhower\\_1.png](http://www.teachsam.de/arb/zeitmanagement/images/eisenhower_1.png)

Die Eisenhower-Methode ist in gewisser Hinsicht eine Kurzform der ABC-Analyse. Mit ihrer Hilfe kann man sinnvolle Prioritäten setzen und anstehende Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit ordnen. Damit schafft man die Voraussetzung dafür zu entscheiden, ob man eine bestimmte Aufgabe sofort, später oder gar nicht bearbeiten soll.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.46

## Vorgang in der Praxis

- Erstellen einer To – Do Liste und Notiz aller anstehenden Aufgaben.
- Ordnen der Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Krisen</li> <li>→ Probleme</li> <li>→ Fristen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Planung</li> <li>→ Erholung</li> <li>→ PR</li> <li>→ Netzwerken</li> <li>→ Werteklä rung</li> <li>→ Vorbeugung</li> </ul>
Nicht wichtig	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ viele Anrufe</li> <li>→ die meisten E-Mails</li> <li>→ manche Post</li> <li>→ viele Sitzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Zeitfresser</li> <li>→ viele E-Mails</li> <li>→ einige Anrufe</li> <li>→ Surfen im Internet</li> <li>→ Fluchtaktivitäten</li> </ul>

Abbildung 5: Eisenhower-Prinzip in der Praxis

Quelle: <http://www.blatternet.ch/wp-content/uploads/2009/03/arbeitsorganisation-eisenhower.jpg>

- Dringend und wichtig:  
Diese Aufgaben müssen sofort angepackt und erledigt werden.
- Wichtig, aber nicht dringend:  
Diese Aufgaben müssen geplant und später erledigt werden.
- Dringend, aber nicht wichtig:  
Nach Möglichkeit sollten diese Aufgaben delegiert oder nachrangig erledigt werden.
- Weder dringend noch wichtig:  
Von diesen Aufgaben sollte man sich nicht die Zeit rauben lassen.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> vgl. Anita u. Klaus Bischof: Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009, S.47

### 2.3.5 Arbeitsplatzordnung

"Wer Ordnung hält, ist zu faul zu suchen" wer kennt dieses Sprichwort nicht? Für ein gutes Betriebsklima und auch der Karriere sorgen Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz. Chaotische Schreibtische sorgen oft für Ärger und Konflikten zwischen den Beschäftigten. Vorgesetzte, Kollegen und Kunden schließen vom Aussehen eines Arbeitsplatzes auf die gesamte Arbeitsweise des Eigentümers. Viele Unternehmen achten auf das äußere Erscheinungsbild der Büros und Arbeitsplätze, so sollen die Schreibtische möglichst in Ordnung gehalten, und auf Sauberkeit geachtet werden.

Für den nötigen Überblick auf eine volle Arbeitsleistung, und auch für zusätzliche Energie und eine höhere Motivation sorgt Ordnung - vor allem am Arbeitsplatz.<sup>37</sup>

Als hilfreiches Instrument stelle ich eine Methode namens 5S vor.

#### 2.3.5.1 5S Methode

Die Methodik 5S stammt aus dem Japanischen und wird im deutschen Raum auch als 5A bezeichnet.

Die Methode 5S, oder auch 5A genannt, soll helfen nicht - wertschöpfende Tätigkeiten und Verschwendungen zu reduzieren. Die Methode wirkt Bottom Up. Verschwendungen werden auf Mitarbeiterebene von Mitarbeiter im Arbeitsumfeld erkannt und durch geeignete Maßnahmen reduziert.

5S ist ein besonderer Baustein der Kaizen - Philosophie und systematisch eingesetzt, hilft es, Arbeitsvorgänge im Betrieb schlank zu halten.

#### 2.3.5.2 Ziel von 5S

Durch Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz soll eine Erhöhung der Qualität der Arbeitsleistung erreicht, und eine spürbare Reduzierung der Durchlaufzeiten der einzelnen Aufgaben erzielt werden.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> vgl. [http://www.arbeitsratgeber.com/ordnung-arbeitsplatz\\_0151.html](http://www.arbeitsratgeber.com/ordnung-arbeitsplatz_0151.html)

<sup>38</sup> vgl. <http://www.b-ite.de/5s.html>

---

### 2.3.5.3 Was bedeuten die 5S



Abbildung 6: 5S Methode

<http://www.albat.biz/popups/5S-Methode.htm>

#### 1. Selektieren:

Herausfinden und feststellen, was nicht gebraucht wird und wegwerfen!

#### 2. Sortieren:

Alles auf einen geeigneten Platz stellen, die für eine schnelle Wiederbenutzung und Aufbewahrung dienen.

#### 3. Sauberkeit:

Der Arbeitsbereich muss immer aufgeräumt und sauber sein.

#### 4. Standardisieren:

Standardisierung der Beibehaltung von Sauberkeit und Ordnung (bzw. den Weg dahin)

#### 5. Selbstdisziplin:

Eine gute Arbeitseinteilung entwickeln, Regeln schaffen und einhalten.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> vgl. <http://www.b-ite.de/5s.html>



**2.3.5.4 Vorteile von 5S**

- Förderung der Transparenz
- Hohe Mitarbeitereinbindung
- Einfache Handhabung
- Leichte Erlernbarkeit
- Ordnung und Sauberkeit fördert Qualitätsarbeit
- Fördert Arbeitsroutine

**2.3.5.5 Nachteile von 5S**

- Gefahr übertriebener Formalisierung der Abläufe
  - Typischerweise Korrektive Anwendung
  - Nachhaltigkeit muss durch zyklische Aktivitäten organisiert werden
  - Nur in Verbindung mit Arbeitsstandards sinnvoll
-

## 2.4 Probleme und ihre Bewältigung

Bis jetzt wurden Informationen gegeben, wie man sich einschätzt, am besten kommuniziert, effektiv zusammenarbeitet, die Zeit optimal nutzt, und sich im Arbeitsalltag reibungslos organisieren kann.

Allerdings können Schwierigkeiten auftreten, die das Selbstmanagement behindern.

Im Folgenden werden nun der Umgang mit Misserfolgen, die Stressbewältigung, Mobbing am Arbeitsplatz und das Thema Burn-Out-Syndrom in groben Zügen behandelt.

### 2.4.1 Misserfolge

Der menschliche Lebensweg ist mit einem wechselndem Auf und Ab von Erfolgen und Misserfolgen gekennzeichnet. Im Beruf wie im privaten Bereich ist das Scheitern präsent.

In der heutigen Zeit ist Erfolg angesagt und für die meisten Menschen ist es eher unangenehm über das heikle Thema Misserfolg zu sprechen.

Misserfolge und Scheitern jedoch gehören zum Berufsleben dazu, genau wie erreichte Ziele, Erfolge, Beförderungen und Karrieresprünge.

Wie man mit Misserfolgen am besten fertig wird, ist ein entscheidender Aspekt für die Selbstorganisation und soll durch folgende Punkte untermauert werden.

Umgang mit Misserfolgen:

- Eventuelles Scheitern einkalkulieren!

Das Risiko des Scheiterns besteht immer, eine 100% Sicherheit für ein Gelingen gibt es nicht. Von vornherein Niederlagen unbedingt vermeiden zu müssen, ist zwar von jedem ein großes Ziel, kann aber durchaus einen konstruktiven Umgang mit einer solchen Situation verhindern.

Um Pleiten besser wegzustecken, sollten sich Ziele gesteckt werden, die auch realistisch und leichter erreicht werden können.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.176-170

- Niederlagen akzeptieren und los lassen!  
Eingetretene Misserfolge können nicht mehr rückgängig gemacht und sollen akzeptiert werden. Es macht wenig Sinn den erwünschten Erfolg hinterher zu laufen, sondern man soll auch lernen, loszulassen. Misserfolge werden oft fälschlicherweise persönlich genommen, auch wenn man eventuell dazu beigetragen hat, letztendlich betrifft es nur diese eine Sache und man gilt nicht gleich als ein „kompletter Versager“.
- Misserfolg analysieren und überdenken:  
Nach einer Niederlage den Kopf in den Sand zu stecken ist genauso ineffizient wie blinder Aktionismus. Daher ist es ratsam, sich eine bewusste Auszeit zu nehmen und über das Erlebte nachzudenken. Was ist genau geschehen? Was kann verändert oder in Zukunft besser gemacht werden?
- Das Scheitern als Chance sehen:  
Zur persönlichen Weiterentwicklung gehören Misserfolge dazu und sollten als Herausforderung gesehen werden, die auch neue Chancen bergen. Wer weiß, wie er unangenehme Situationen meistern kann, kann daraus das Selbstvertrauen für die Zukunft weiterentwickeln. Beispiel: Eine Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz ist doch nicht so schlimm, wie es im ersten Moment erscheint, oder es stellt sich im Nachhinein sogar als Glücksfall heraus, weil die neue Tätigkeit den eigenen Fähigkeiten und Interessen sehr viel mehr entspricht.<sup>41</sup>

## 2.4.2 Stressbewältigung

### Definition Stress:

*„Stress (wird) verstanden als Reaktion auf als unannehmbar oder bedrohlich erlebte, konflikthafte Fehlbeanspruchungen, erwachsend aus starken Über- oder Unterforderungen der Leistungsvoraussetzungen bzw. dem Infragestellen wesentlicher Ziele einschließlich sozialer Rollen.*

*Stressreaktionen sind kennzeichnend für Situationen, in denen es den Betroffenen weder gelingt, den belastenden Umständen auszuweichen, noch durch eigenes Handeln eine Situationsveränderung zu erreichen.“<sup>42</sup>*

---

<sup>41</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.178-170

<sup>42</sup> Erich Kirchler: Arbeits- u. Organisationspsychologie, Facultas Verlag, Wien, 2008, S.284

---

Stresssituationen im Arbeitsalltag sind der Normalfall. Durch eine sorgfältige Planung der Arbeit (Zeitmanagement) kann zwar die Wahrscheinlichkeit einer Stresssituation reduziert werden; in Zeiten stetig wachsenden Arbeitsanfalls wird es aber immer wieder zu Situationen kommen, die zu einer Überforderung führen.

Der Normalfall Stress, wie oben erwähnt, kann aber tatsächlich bei andauernder Stresssituation gesundheitsschädlich sein, und wenn diese Situation nicht bewältigt wird, kann sie bis zum Burnout-Syndrom führen.

### **Möglichkeiten zur Stressbewältigung**

#### Entspannung:

Entspannungstechniken können helfen den Organismus von einer „hohtourigen“ Drehzahl wieder in eine etwas ruhigere Drehzahl zu bringen. Geeignet sind Verfahren wie Autogenes Training oder Meditation. Hierbei wird nicht nur körperliche Entspannung vermittelt, sondern es wird viel Wert auf das Erlangen von innerer Ruhe gelegt.

Weiters gibt es auch noch Techniken bei denen man sich bewegen kann. Die progressive Muskelentspannung, Yoga oder Tai Chi sind Verfahren, bei denen bestimmte Muskelgruppen bewusst an- und entspannt werden.<sup>43</sup>

#### Bewegung:

Wer unter Stress leidet, sollte sich regelmäßig körperlich bewegen, um die Anspannung abzubauen.

Bewegung gehört zu den besten Hilfsmitteln gegen Stress. Warum? In einer Stresssituation schüttet der Körper Hormone aus, u. a. Adrenalin. Dadurch wird der ganze Organismus in Anspannung versetzt, so dass man ganz schnell handeln kann. Meistens wird man bei Stress aber nicht körperlich, sondern geistig aktiv. So bleiben die Stresshormone im Körper und bauen sich nur langsam wieder ab. Mit Bewegung gelingt der Abbau schneller.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.171

<sup>44</sup> vgl. [http://www.vtf-hamburg.de/fitinh/asssets/pdf/docs/artikel\\_stressbewaeltigung.pdf](http://www.vtf-hamburg.de/fitinh/asssets/pdf/docs/artikel_stressbewaeltigung.pdf)

---

### 2.4.3 Burn-out-Syndrom

#### Begriff:

Der Begriff „Burn-out“ (engl. “to burn out”, dt. “ausbrennen”) stammt ursprünglich aus dem Technischen und wurde in der Kernenergie als das Durchbrennen von Brennstoffelementen aufgrund von Überhitzung bezeichnet.

Beim Burn-out Syndrom geht es um Personen die „heißgelaufen“ sind, deren „inneres Feuer“, aufgrund mangelnder Brennstoffzufuhr erloschen ist. Eine mangelnde Brennstoffzufuhr können fehlende Erfolgserlebnisse, Wertschätzungen, positive Rückmeldungen usw. sein.

Menschen die an einem Burn-Out-Syndrom betroffen sind, befinden sich in einem totalen Erschöpfungszustand. Dieser kann berufsbezogen oder auch familiär bedingt sein und gehört in jedem Fall fachgerecht behandelt, da er sonst zum Suizid führen kann.

#### Symptome:

Der Verlauf eines Burn-outs ist durch einen Abbau von emotionaler, sozialer, intellektueller und körperlicher Leistungsfähigkeit gekennzeichnet.

- **Emotionale Symptome**

Zunächst verändert sich die Gefühlslage:

Signale dafür sind Frustration, Gleichgültigkeit, Ungeduld, leichte Reizbarkeit, starker Widerwillen zur Arbeit zu gehen, Aggressivität,...

- **Soziale Symptome**

Später verändern sich das berufliche und auch das private Umfeld:

Auffälligkeiten sind hier Unfähigkeit, sich auf Mitarbeiter, Kunden einzulassen, Unlust Menschen zu begegnen, verringerte Konfliktfähigkeit, häufige Krankschreibungen, Ehe- und Familienprobleme,...

- **Intellektuelle Symptome**

Im Zuge der emotionalen und sozialen Leistungsfähigkeit sinkt auch die geistige. Anzeichen sind hier: Konzentrationsstörungen, Tagträumen, Unproduktivität, Gedächtnisschwäche, Demotivation, Minimalismus,...<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> vgl. Frank H. Berndt: 30 Minuten gegen Burn-out, Gabal Verlag, Offenbach, 2008, S.15, 21 - 23

- **Körperliche Symptome**

Zu den körperlichen Symptomen des Burn-outs gehören:

Schlafstörungen, Müdigkeit, Energiemangel, erhöhter Konsum von Suchtmittel (Nikotin, Alkohol, Koffein,...), häufige Kopfschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden, erhöhter Pulsdruck, Nervenreizung,...

Ursachen:

Bei der Entstehung eines Burn-out-Syndroms spielen äußere und innere Umstände eine bedeutende Rolle.

- **Persönliche Ursachen - innere Umstände**

Eigenschaften wie Perfektionismus, Ängstlichkeit, niedriges oder labiles Selbstwertgefühl, persönliche Defizite (z.B. abgebrochene Schule oder die schlecht abgeschlossene Berufsausbildung), etc.

- **Soziale Ursachen - äußere Umstände**

Hierzu zählen Arbeitsstellenwechsel, hohe Arbeitsplatzbelastung, Stress, fehlendes oder mangelndes Feedback, starke Kontrolle, schlechtes Berufsklima und Gleichgültigkeit, drohender Arbeitsplatzverlust, etc.<sup>46</sup>

Behandlung:

Menschen, die unter diesem Burn-out-Syndrom leiden, brauchen Hilfe und Unterstützung. Bei rechtzeitiger Erkennung genügt ein mehrwöchiger Kuraufenthalt. Wenn die Hauptursache an der Arbeitsstelle liegt, hilft ein Arbeitsplatzwechsel. Möglicherweise ist dann ein Rückgang der Symptome gegeben. Weiters helfen Psychotherapie, Medikamente und Klinikaufenthalte.

Vorbeugung:

- Bewusst Zeit einplanen um eigenen Interessen nachzugehen (Hobbys,...)
- Entspannungstechniken können wirksam unterstützen
- Kompetenzen und Anforderungen der Tätigkeiten sollten übereinstimmen
- Regelmäßige Feedbacks sollten gegeben werden
- Fachspezifische Seminare besuchen
- Ausreichend guter Schlaf<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. Frank H. Berndt: 30 Minuten gegen Burn-out, Gabal Verlag, Offenbach, 2008, S.27-29

<sup>47</sup> vgl. Angelika Tiefenbacher: Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009, S.181-183

---

#### 2.4.4 Mobbing am Arbeitsplatz

##### Begriffe:

**Mobbing** (von englisch „to mob“ „anpöbeln, angreifen, bedrängen, über jemanden herfallen“ und „mob“ „Meute, Gesindel, Pöbel, Bande“) kennzeichnet einen „aus dem Ruder laufenden“ Konflikt zwischen einer Gruppe von Tätern und einigen wenigen oder auch nur einem einzigen Opfer. Mobbing ist keine einmalige Konfliktsituation, die im Berufsleben täglich vorkommt, sondern ein personenbezogener, systematischer und länger anhaltender Prozess mit dem Ziel der Ausgrenzung.

**Bossing** ist eine Form von Mobbing, welche vom Vorgesetzten initiiert wird.

- Ständige Drohungen (z.B. mit Kündigung)
- Penible Überwachung (z.B. Kontrolle der Anwesenheit)
- Akten anlegen

Der Vorgesetzte verfolgt das Ziel der Anpassungs- bzw. Unterwürfigkeit, ist dies nicht erfolgreich, so versucht er den Betroffenen zu verdrängen.

**Staffing** ist eine weitere Variante des Mobbing, hier richtet sich eine Gruppe von Mitarbeitern gegen den Vorgesetzten.

- Arbeitsanweisungen werden nicht beachtet
- Unbegründete Beschwerdeschreiben werden verfasst

Ziel von Staffing ist es, dem Vorgesetzten bloßzustellen bis hin zur Resignation oder sogar zur Kündigung.

##### Anzeichen von Mobbing am Arbeitsplatz:

- **Hoher Krankenstand**

Ständige Auseinandersetzung und Rivalitäten drängen manche Mitarbeiter zur vermehrten Flucht in den Krankenstand.

- **Starke Fluktuation**

Häufige Zu- und Abgänge von Mitarbeitern kann ein Zeichen von hohem Konfliktpotential sein.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> vgl. Eberhard G. Fehlau: 30 Minuten gegen Mobbing am Arbeitsplatz, Gabal Verlag, Offenbach, 2008, S.9 u.10

- **Dauerhafte Über- oder Unterforderung**

Auf Grund ständig anhaltenden Stresses sind Anzeichen einer kollektiven Erschöpfung zu verzeichnen → Teile der Belegschaft fühlen sich „ausgebrannt“ (engl.: „burn-out“).

Fehlende Herausforderung und ständige Unterforderung können ein Gefühl der Langeweile bewirken (engl.: „bore-out“).

Eine permanente Über- oder Unterforderung senkt die Frustrationstoleranz innerhalb der Belegschaft und man läuft Gefahr, auf geringste Probleme unangemessen emotional zu reagieren.

- **„Dienst nach Vorschrift“ und „innere Kündigung“**

Schlechtes Betriebsklima kann Nährboden für Intrigen und Schikanen sein. Während manche Mitarbeiter durch „Innere Kündigung“ mit Disziplinlosigkeit und Streitsucht auffallen, bringen Andere ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck und verlassen pünktlich auf die Minute genau ihren Arbeitsplatz.

- **Angst vor Herausforderung**

Das Arbeitsklima wird von Angst und Verunsicherung bestimmt, weil ein starkes Konkurrenzverhalten zwischen Kollegen herrscht, und Vorgesetzte kein Verständnis für die Probleme ihrer Mitarbeiter zeigen. Die Arbeitsbeziehung ist geprägt durch Schuldzuweisungen und Abwehrverhalten.

- **Kommunikations- und Orientierungslosigkeit**

Zu den Vorboten eines möglichen Mobbing zählen Büroklatsch und Verbreitung von Gerüchten. Ebenfalls mangelnder Informationsfluss zwischen den Arbeitsbereichen und Unternehmensebenen gehören dazu.

- **Vorgesetzte mit Führungsschwäche**

Vorgesetzte verhalten sich in ihrer Verantwortung überfordert, und notwendige Entscheidungen werden oft sehr spontan oder zu spät getroffen. Vorgesetzte mit Führungsschwäche scheuen den Kontakt zu den Mitarbeitern.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> vgl. Eberhard G. Fehlau: 30 Minuten gegen Mobbing am Arbeitsplatz, Gabal Verlag, Offenbach, 2008, S.9 u.10

---



### Prävention von Mobbing am Arbeitsplatz:

Die beste Voraussetzung zur Vermeidung von Mobbing am Arbeitsplatz ist ein gutes Arbeitsklima. Dafür sind Vorgesetzte und Beschäftigte gleichermaßen verantwortlich.

- **Aussprache suchen und sich wehren!**

Je früher man sich zu Wehr setzt und dem Gegenüber Grenzen signalisiert, desto größer ist die Chance den Konflikt im Keim zu ersticken. Es sollte unter einem Vier Augengespräch ganz offen nach den möglichen Gründen gefragt werden. In den meisten Fällen mindert man dabei das Risiko einer Eskalation.

- **Notizen führen!**

Helfen Gespräche nichts oder es kann keine Kompromisslösung vereinbart oder gefunden werden, so ist es hilfreich, die negativen Vorfälle zu notieren. Dies ist für spätere Beweisvorlage sehr wichtig.

- **Unterstützung im Kollegenkreis suchen!**

Durch Beistand und Unterstützung von Kollegen kann dem Mobber ziemlich schnell klar gemacht werden, dass man nicht alleine ist.

- **Beim Arbeitgeber beschweren!**

Kommt keine Beendigung des Mobbings zu Stande, so sollte man sich beim Vorgesetzten beschweren. Ein Kollege als Zeuge und Notizen, können dem Arbeitgeber genau die Vorkommnisse und Verhaltensweisen des Mobbers geschildert und aufgezeigt werden.

- **Mögliche Hilfen und Auswege**

Heutzutage gibt es viele Beratungsstellen die sich auf Mobbing spezialisiert haben und als hilfreiche Anlaufstellen dienen.

Sogar im Internet sind Foren eingerichtet die Hilfe anbieten.

Gegen Mobbing vorzugehen kostet vielen Menschen sehr viel Kraft und Energie. Die letzte Möglichkeit dem Mobbing zu entfliehen, kann durchaus ein Wechsel der Arbeitsstelle sein.

Zwar hat der Mobber vermutlich sein Ziel erreicht, aber schließlich und endlich geht es um die eigene Gesundheit und Lebensqualität.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> vgl. <http://www.zeitblueten.com/news/1236/tipps-gegen-mobbing/>

---

### 3 Selbstmotivation

Selbstmotivation beginnt beim Selbstmanagement, welches im ersten Kapitel von mir behandelt worden ist.

Derjenige, der seine Stärken kennt, seine Fähigkeiten fördert; wer zudem die eigenen Schwächen reduziert und Schlechtes gezielt ausmerzt, der motiviert sich am Effizientesten.

Motivation ist auch als Antriebsenergie zu sehen, die uns veranlasst, etwas zu tun. Diese Energie in konkrete Handlungen umzusetzen braucht man, um sich selbst zu motivieren.

Unsere Motivation kann täglich schwanken und ist nicht immer gleich stark. Unser Motivationsgrad hängt dabei von internen und äußeren Faktoren ab. Im allgemeinen Überlebenstrieb liegen zunächst die Wurzeln. Wer unter extremen Notlagen, wie zum Beispiel Hunger leidet, wird versuchen sich mit allen Mitteln, aus dieser Situation zu befreien. Wir werden durch andere Impulse – meist Dinge, die uns Spaß bereiten motiviert, sobald unsere Grundbedürfnisse befriedigt sind. Wir können unsere Motivation beeinflussen, jedoch ist jeder Mensch unterschiedlich motivierbar. Die Bedeutung der Arbeit liegt für die meisten Menschen irgendwo zwischen Überleben und Vergnügen. Ein soziales Netz sorgt immerhin in den westlichen Industrieländern für eine Grundsicherung. Arbeit ist für denjenigen, der mehr als Brot auf dem Tisch und ein Dach über dem Kopf verlangt mehr als nur Broterwerb. In der Vergangenheit war die ökonomische Sicht – Arbeit gegen Geld – populärer als heute. Heute erwarten wir von unserer Arbeit, dass sie uns auch Freude macht, wir Zufriedenheit und Anerkennung erhalten.

Durch die Verwirklichung unserer eigenen Vorstellungen bei der Berufs- und Jobwahl werden wir sicherlich unmittelbar motiviert. Theoretisch klingt das einfach umsetzbar, jedoch wissen nicht alle Menschen genau, was sie antreibt, was sie begeistert, wohin sie streben – was sie motiviert. Die Frage ist eigentlich simpel: Was machen Sie gerne und welche Interessen haben Sie?<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> vgl. [http://www.berufsstrategie.de/\\_www\\_berlin/BerufUndKarriere/selbstmotivation.php](http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/selbstmotivation.php)

---

### 3.1 Begriff Motivation

*„Der Begriff Motivation kommt aus dem Lateinischen. Das Verb movere bedeutet „bewegen, verändern“. Motivation ist ein Konglomerat aus Motiven, die auf Bedürfnissen beruhen.“<sup>52</sup>*

In jedem Menschen sind zwar Grundmotivationen vorhanden, aber die Stärke dieser Motivationsarten ist von Person zu Person verschieden, und kann somit als Individualitätsmerkmal angesehen werden.

Grundmotivationen können beispielsweise

- Ehrgeiz,
- streben nach Macht,
- soziale Bedürfnisse oder
- Neugier sein.

Der Ausprägungsgrad zeigt die Stärke der Motivation an, mit der ein Mensch seine Handlung ausführt.

Ist seine Motivation hoch, ist seine Anstrengung groß; ist die Motivation niedrig, bleibt die Anstrengung gering.

Psychologisch ist Motivation gesehen das Bedürfnis, das uns bewegt, also ein Beweggrund, warum wir

- etwas tun,
- etwas haben oder
- etwas lassen.

Wie zum Beispiel der Grund warum wir jeden Morgen in die Arbeit gehen!

Die Beweggründe können unterschiedlich sein:

- Angst um Verlust des Berufes
- Sicherung des Lebensunterhalts
- Verantwortung gegenüber der Familie
- Freude an der Arbeit usw.

---

<sup>52</sup> Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.10

Die Summe der Beweggründe bzw. Motive, welche die Entscheidung und Handlung eines Menschen beeinflussen, bildet die Motivation<sup>53</sup>.

### 3.1.1 Bedürfnisse – Ausgangsebene jeglicher Motivation

Der Trieb nach Erfüllung der Bedürfnisse liefert die Motive und diese lenken das Verhalten.

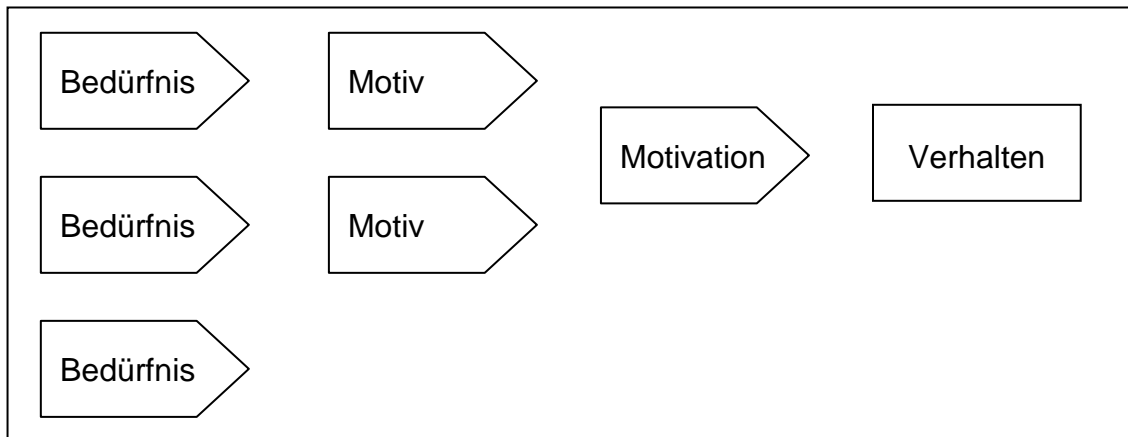


Abbildung 7: Vom Bedürfnis zum Verhalten

Quelle: Rolf Meier 2005 , S.11

Der Mensch ist einzigartig und strebt danach seine Bedürfnisse zu erfüllen. Jeder besitzt eine eigene Motivstruktur die allerdings nicht statisch ist. Bedürfnisse können im Laufe der Zeit eine andere Bedeutung erhalten, Motive können sich ändern und folglich die Motivation verändern.<sup>54</sup>

Gleichbedeutend für die Motivation ist die Verhaltenbereitschaft. Diese Verhaltensbereitschaft strebt immer danach, einen subjektiv erwarteten Nutzen zu erzielen oder zu maximieren.

Der Begriff des „subjektiven Nutzens“ ist in diesem Zusammenhang wichtig, denn jedes Individuum ist anders und hat sehr unterschiedliche Bedürfnisstrukturen und Wertesysteme.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> vgl. Anja Ansorg: ABC des Glaubens, 2.Auflage, MV-Verlag, Münster, 2008, S.80

<sup>54</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.11

<sup>55</sup> vgl. Gabriela Haas: Zufriedenheit ist machbar!, 1.Auflage, Cornelson Verlag, 2009, S.40

### 3.2 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow

Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow (1908 - 1970) hat gesunde, erfolgreiche und glückliche Menschen erforscht.

Die Bedürfnispyramide von Maslow stellt die wohl bekannteste Klassifikation von Bedürfnissen dar. Nach Maslow gibt es fünf grundlegende und aufeinander aufbauende Kategorien von Bedürfnissen.

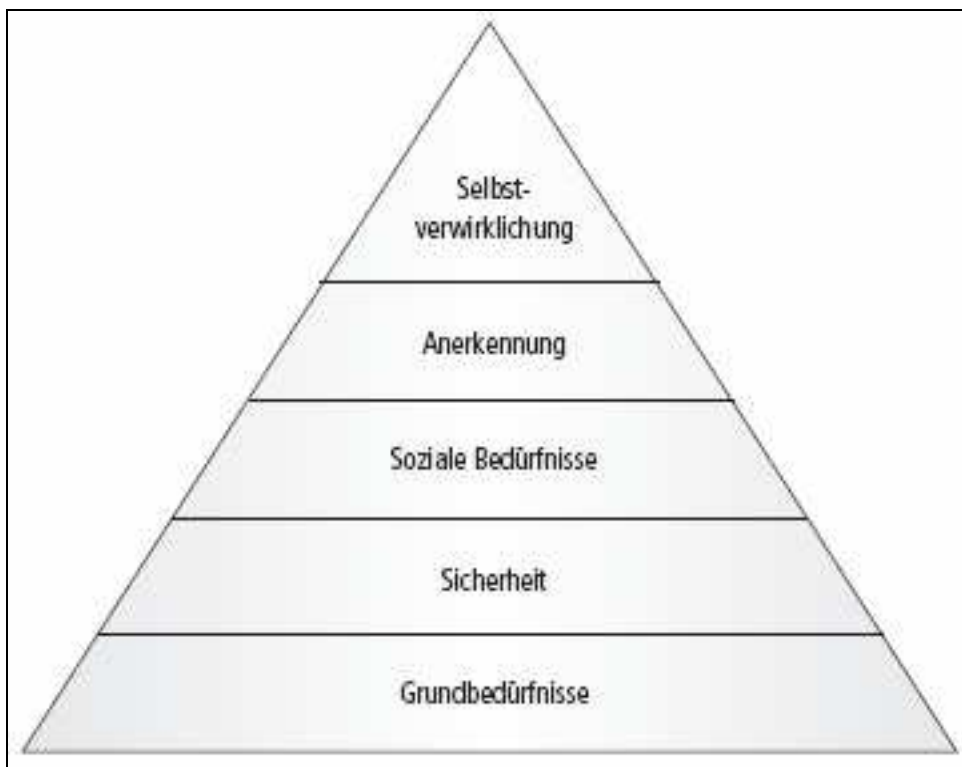


Abbildung 8: Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: vgl. Rolf Meier 2005 , S.12

Maslow geht davon aus, dass immer dann, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, das das nächst höhere Bedürfnis die treibende Rolle im Handeln des Menschen einnimmt.

Demnach hat immer die Erfüllung der jeweils höherwertigen Bedürfnisse die höchste Motivationswirkung.

Ist ein niedriger bewertetes Bedürfnis erfüllt, so nimmt seine Wirkung als Motivationsfaktor dagegen deutlich ab.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.14

Die Pyramide ist dabei auch unter zeitlichem Aspekt zu interpretieren.

Während ein Kleinkind vorwiegend Grundbedürfnisse aufweist, strebt eine 50jährige Person v.a. nach Selbstverwirklichung.

Je nachdem, in welcher (Lebens-)Phase sich eine Person befindet, weist sie andere Bedürfnisse auf, die befriedigt werden wollen.

### **Beschreibung zu den fünf Bedürfnisebenen:**

#### Grundbedürfnisse:

z.B. Nahrung, Schlaf, Freiheit, Atmung, Sexualität

Diese Bedürfnisse haben für den Menschen zum Überleben die höchste Bedeutung und sind vordringlich zu befriedigen.

#### Sicherheit:

z.B. sicherer Arbeitsplatz, Schutz vor Gefahren, gesichertes Einkommen, stabile Familienverhältnisse, Absicherungen

Sind die Bedürfnisse der ersten Stufe erfüllt, strebt der Mensch anschließend nach Sicherheit.

Der Mensch möchte nicht andauernd über seine Existenz nachdenken müssen, er möchte sein Wohlergehen absichern.

#### Soziale Bedürfnisse:

z.B. Akzeptanz, Familie, Freundeskreis, Partnerschaft, Kommunikation

Menschen sind von Natur aus gesellig. Darum sind Werte wie Kommunikation, Partnerschaft, Liebe, usw. besonders wichtig.

Der Mensch möchte in seinem Umfeld akzeptiert werden (Familie, Job, Vereinswesen, ..).

#### Anerkennung:

z.B. Status, Wohlstand, Einfluss, Anerkennung, ....

Menschen streben nach Anerkennung, je mehr desto besser. Sie unternehmen viel um dieses zu erreichen (Hierarchie im Unternehmen, Reichtum, ...).<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.12 u.13

Selbstverwirklichung:

z.B. Individualität, Talententfaltung, Erleuchtung, Perfektion.

Menschen machen am Liebsten das, was ihnen wichtig ist und was ihren Vorlieben entspricht. Sie suchen auf dieser Stufe nach Selbstverwirklichung. Diese kann erreicht werden, wenn der Mensch genug Gestaltungsspielraum hat.

Wie schon erwähnt, bauen die einzelnen Stufen aufeinander auf.

Je elementarer die Bedürfnisse sind, desto wichtiger ist auch ihr Streben nach Befriedigung, was aber nicht bedeutet, dass eine Stufe komplett erfüllt werden muss, bevor man zur Nächsten übergehen kann. Menschen setzen je nach Situation ihren Focus.

Alle Bedürfnisse oberhalb der Grundbedürfnisse können als emotionale Bedürfnisse eingestuft werden.<sup>58</sup>

Zusammengefasst heißt das, dass der Mensch immer auf den unterschiedlichsten Ebenen im Leben unterwegs ist. Das bedeutet, der Mensch ist eher rollengesteuert und situationsabhängig.

Jeder Mensch ist anders und jeder definiert die Wichtigkeit der einzelnen fünf Bedürfnisebenen anders.

Für den Einen zählt die soziale Anerkennung mehr als für den Anderen, für den Dritten ist Sicherheit wichtiger und der Vierte setzt als Spitzensportler für seine Selbstverwirklichung alles aufs Spiel.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.13

<sup>59</sup> vgl. Gabriela Haas: Zufriedenheit ist machbar!, 1.Auflage, Cornelson Verlag, 2009, S.42

---

### 3.3 Motivatoren und Hygienefaktoren

#### 3.3.1 Grundlagen der Arbeitsmotivation

Was die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation beeinflusst, hat der Arbeitswissenschaftler und Psychologe Frederick Herzberg im Jahre 1959 erforscht.

Der Kern dieser Motivationsforschung bildet die Gegenüberstellung von Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsunzufriedenheit.

Herzberg behauptet, dass das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit die Nicht-Arbeitszufriedenheit ist und das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit die Nicht-Arbeitsunzufriedenheit.<sup>60</sup>

Er stellte fest, dass das Verhalten von Mitarbeitern durch zwei unterschiedliche Faktoren beeinflusst wird.

Faktoren, die Zufriedenheit bewirken können, nannte Herzberg Motivatoren und jene, die Unzufriedenheit bewirken können, Hygienefaktoren.<sup>61</sup>

Im Wesentlichen kann auch gesagt werden, dass Motivatoren von inneren Faktoren auch intrinsische Motivation genannt, und Hygienefaktoren von äußeren Faktoren auch extrinsische Motivation genannt, beeinflusst, das heißt ausgelöst, gefördert oder gehemmt werden kann.

#### 3.3.2 Selbstmotivation – intrinsische Motivation - Motivatoren

Die intrinsische Motivation steuert das selbstbestimmte Handeln.

Der Mensch tut vieles einfach aus sich selbst heraus, es liegen die Hauptgründe seiner Handlungen in den Wurzeln seiner Persönlichkeit und/oder im besonderen Reiz der beabsichtigten Handlung.<sup>62</sup>

Alle Verhaltensmuster stimmen mit der eigenen Auffassung überein, und sind stark Interessen bestimmt.

Das heißt der Mensch braucht zur Aufrechterhaltung seiner Energie keine weiteren Anstöße.

---

<sup>60</sup> vgl. Petra Keller: Der innerbetriebliche Zielvereinbarungsdialo als ergebnisorientiertes Führungsinstrument, Waxmann Verlag GmbH, Münster, 1997, S.46

<sup>61</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.15

<sup>62</sup> vgl. [http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha\\_2009/Q6\\_motivation.pdf](http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha_2009/Q6_motivation.pdf) S.2



Intrinsisch motivierte Menschen werden durch Spaß und persönliche Erfüllung angetrieben.<sup>63</sup>

*„Je mehr ein Individuum dazu in der Lage ist, die Dinge zu tun, die es gern tun möchte, desto größer ist seine Zufriedenheit.“<sup>64</sup>*

Folgende Faktoren lösen bei Menschen am Arbeitsplatz Zufriedenheit aus:

- Leistung,
- Anerkennung der Leistung,
- generell die Arbeit,
- Verantwortung,
- berufliches Fortkommen und
- Entwicklung.

### **3.3.3 Fremdmotivation – extrinsische Motivation - Hygienefaktoren**

Fremdmotivation, auch extrinsische Motivation genannt, ist die Motivation, die von außen auf den Menschen einwirkt.

In vielen Unternehmen werden extrinsische Motivationsfaktoren in Form von Prämien- und Anreizsystemen verwendet, um ein gewünschtes Verhalten der Mitarbeiter zu erzielen.<sup>65</sup>

Seit der Kindheit sind wir daran gewöhnt, vieles zu tun, weil wir in der einen oder anderen Form belohnt werden.

Der Mensch reagiert vor allem auf ökonomische Anreize und wird somit als eigennütziges Individuum gesehen.

Erhält also das Individuum für eine Aktivität z.B. mehr Geld, wird es diese Tätigkeit vermehrt anstreben, um dies zu bekommen.

Folglich ist das Anreizsystem Geld nur in geringem Maße ein Ausdruck des eigenen Willens.

Extrinsische Motivation, die in einem Ablauf einer eigentlich intrinsisch motivierten Handlung eingeführt wird, kann auch das Gefühl der

---

<sup>63</sup> vgl. Gabriela Haas: Zufriedenheit ist machbar!, 1.Auflage, Cornelson Verlag, 2009, S.42 u.43

<sup>64</sup> Gabriela Haas: Zufriedenheit ist machbar!, 1.Auflage, Cornelson Verlag, 2009, S.42 u.43

<sup>65</sup> vgl. Gabriela Haas: Zufriedenheit ist machbar!, 1.Auflage, Cornelson Verlag, 2009, S.43

---

Selbstbestimmung mindern und wertet so die Tätigkeit und ihre individuelle Wertigkeit ab.<sup>66</sup>

*„Die Zufriedenheit, die durch extrinsische Motivation ausgelöst wird, ist immer nur von kurzer Dauer“<sup>67</sup>*

Folgende Faktoren können bei Menschen am Arbeitsplatz Unzufriedenheit auslösen:

- unangemessener Gehalt,
- Personalpolitik,
- Arbeitsbedingungen,
- zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- Führungsstil und
- Sicherheit der Arbeitsstelle.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> [http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha\\_2009/Q6\\_motivation.pdf](http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha_2009/Q6_motivation.pdf) S.2

<sup>67</sup> Gabriela Haas: Zufriedenheit ist machbar!, 1.Auflage, Cornelson Verlag, 2009, S.43

<sup>68</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.15

---

### 3.3.4 Das Zusammenwirken der Hygienefaktoren und Motivatoren

Die Arbeitsmotivation einer Person hängt von seinen Wünschen, Einstellungen und Werten ab, und vom „Angebot“, das er in seinem Umfeld vorfindet, um seine Wünsche zu erfüllen und seine Neigungen auszuleben. Vor allem in der Arbeit vergleicht man seine Erwartungen mit dem „Angebot“. Die persönliche Motivation wirkt sich somit direkt auf die Zufriedenheit aus.<sup>69</sup>

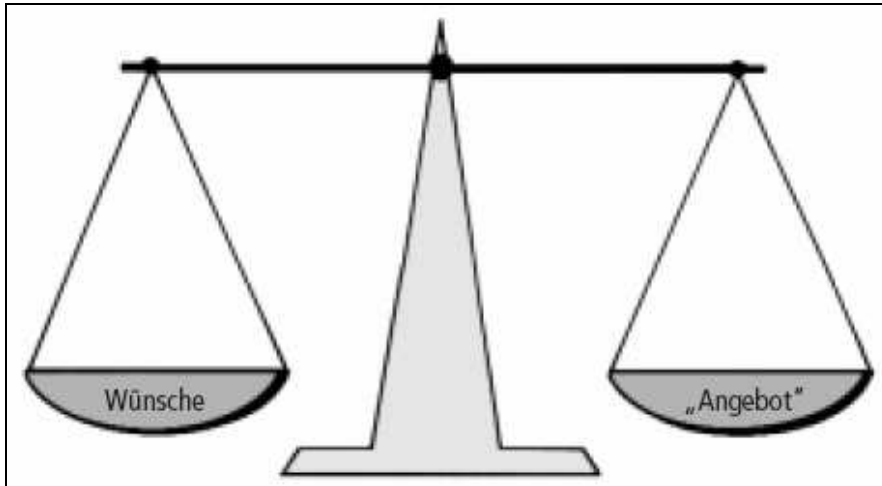


Abbildung 9: Die Waage der Zufriedenheit

Quelle: vgl. Rolf Meier 2005 , S.17

### 3.3.5 Kombination von Hygienefaktoren und Motivatoren

- Hohe Hygiene und hohe Motivation:  
→ hier liegt eine Idealsituation vor
- Hohe Hygiene und geringe Motivation:  
→ kaum Beschwerden und schlecht motiviert
- Geringe Hygiene und hohe Motivation:  
→ viele vorhandene Beschwerden aber motiviert z.B.: schlechte Arbeitsbedingungen, herausfordernde Tätigkeit
- Geringe Hygiene und geringe Motivation:  
→ es liegt hier die schlechteste Situation vor  
→ viele vorhandene Beschwerden und Unmotiviertheit<sup>70</sup>

<sup>69</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.16

<sup>70</sup> vgl. [http://www.loroch.net/files/motivation\\_folien.pdf](http://www.loroch.net/files/motivation_folien.pdf)

Wie die Kombinationen zeigen, ist man mit seiner Arbeit zufrieden, wenn die Waage der Zufriedenheit im Einklang ist.

Aber wie ist es, wenn die Erwartungen nicht mit den aktuellen Möglichkeiten übereinstimmen?

Es könnten natürlich die Ansprüche gesenkt werden aber meistens ist es so, dass man die Prioritäten verlagert, indem man die Arbeit weniger als Herausforderung und mehr als Job sieht, und sich vielleicht mehr der Familie oder den Hobbys zuwendet.

Leider steigt in den meisten Fällen die Unzufriedenheit und es sinkt die Motivation. Um dem entgegenzuwirken sollte man sich fragen:

- Was ist bei der Arbeit wichtig und was weniger wichtig?
- Wie klar sind die Erwartungen?
- Welche Erwartungen werden nicht erfüllt?
- Den Grund suchen woran das liegt.
- Was kann man selbst tun, um Erwartungen und Realität besser in Einklang zu bringen?<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.17

---

### 3.4 Die angemessene Herausforderung

Die Arbeitsmotivation bleibt erhalten oder steigt, wenn auf Folgendes geachtet wird. Jemand ist mit seiner Arbeit zufrieden, wenn sie für ihn eine Herausforderung darstellt bzw. er sich anstrengen muss. Es wird die eigene Arbeit als Befriedigung, die Ergebnisse als Erfolg empfunden. Das bedeutet, dass man sich vor Überforderung und Unterforderung hüten muss.

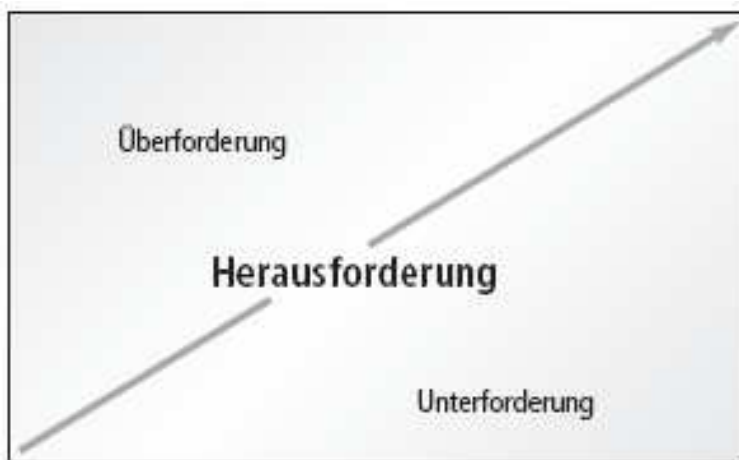


Abbildung 10: Die angemessene Herausforderung

Quelle: vgl. Rolf Meier 2005 , S.18

Überforderung:

- für die Bewältigung der Situation reichen die Fähigkeiten und Fertigkeiten für die gestellte Aufgabe nicht aus

Unterforderung:

- Fähigkeiten und die Erfahrung stellen für die gestellte Aufgabe zu wenig Ansprüche

Für die Selbstmotivation wirken sich beide Situationen negativ aus.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.17, 18

### 3.5 Selbstmotivation steigern und verbessern

Selbstmotivation heißt nicht, immer und jeden Tag gleich top-motiviert zu sein. Eine hohe Selbstmotivation bedeutet, dass man die Dinge mit Offenheit und Freude angeht, einen Sinn in der Tätigkeit sieht und seine Aufgaben mit Interesse erfüllt.

Motivationsprobleme kennen fast alle Menschen. In jedem Beruf gibt es Aufgaben und Tätigkeiten, die uns mehr Spaß machen und uns besser liegen als Andere.

#### 3.5.1 Grundsätzliches

Wer sich motivieren will, muss sich und die Gründe, warum etwas gerne oder ungern getan wird, kennen. Eine Hilfestellung kann z.B. die Spaß- Frust-Bilanz, die im Kapitel Selbstmanagement beschrieben wurde, sein.

Jetzt ist es wichtig, Demotivatoren zu minimieren und Motivatoren gezielt einzusetzen.

#### 3.5.2 Eigenmotivatoren erkennen und einsetzen

Der Motivator ist der Grund, der uns an bestimmten Arbeiten und Aufgaben Spaß bereitet. Jeder Mensch hat unterschiedliche Motivatoren, aber wichtig ist, sie persönlich zu kennen und gezielt einzusetzen.

Intrinsische Motive treten in drei Ausprägungen auf:

- Eine Tätigkeit bereitet dem Menschen Vergnügen.
- Der Mensch hält durch seine Tätigkeit Normen ein;  
z. B. ethische (keinen Schaden zufügen, jemandem helfen usw.) oder Normen der Fairness oder der Gruppenzugehörigkeit (Teamgeist).
- Ein sich selbst gesetztes Ziel will erreicht werden, auch wenn der Weg zum Ziel alles andere als lustvoll ist (z.B. Nichtraucher/-in werden, Weiterbildung usw.).<sup>73</sup>

Es darf dabei nicht vergessen werden, dass sich Motivatoren im Laufe der Zeit verändern können. Deshalb lohnt es sich gelegentlich in Momenten bzw.

---

<sup>73</sup> vgl. [http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha\\_2009/Q6\\_motivation.pdf](http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha_2009/Q6_motivation.pdf) S.2 u. 3

Situationen in denen man eher demotiviert ist, über seinen individuellen Motivatoren nachzudenken.

### 3.5.3 Abbau von Demotivatoren

Der wichtigste Schritt zur Steigerung der Motivation ist zunächst der Abbau derjenigen Dinge, die man bei der Ausführung der Arbeit als störend empfindet.

Jeder Demotivator, der beseitigt wird, trägt dazu bei, die persönliche Demotivation abzubauen und im Gegenzug dazu die Motivation aufzubauen.

Mögliche Motivationskiller können

- Probleme im persönlichen Umfeld,
- negatives Arbeitsumfeld,
- zu viele Routinearbeiten ohne Herausforderung (Unterforderung),
- zu viel Arbeit oder Verantwortung (Überforderung),
- gesundheitliche Probleme und
- generell negative Einstellung zur Arbeit oder zum gesamten Leben usw. sein.

### 3.5.4 Aktiv handeln und etwas verändern

Nach Erkenntnis der Motivatoren und Demotivatoren soll der Mut aufgebracht werden auch etwas zu verändern.

Keinem ist geholfen, wenn man abwartet und hofft, dass endlich etwas passiert, sondern nur das aktive Handeln und das Verlangen nach Veränderung hilft weiter, sich zu entwickeln.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> vgl. [http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha\\_2009/Q6\\_motivation.pdf](http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha_2009/Q6_motivation.pdf) S.3

---

### 3.6 Vorschläge zur Steigerung der Selbstmotivation

#### 3.6.1 Visionen und Ziele setzen

Wer motiviert tätig sein oder arbeiten will, muss das Ziel festlegen und verfolgen, denn eine Arbeit, die auf den ersten Blick kein Ziel abgibt, gibt auch keine Beweggründe ab, diese zu beenden. Es gibt im Leben durchaus Tätigkeiten, die keinen Sinn mehr ergeben.

Deshalb sollte man sich immer klar vor Augen halten, welches Ziel mit einer Arbeit verknüpft ist, denn das motiviert. Dies gilt auch für private Ziele.

Je genauer Ziele definiert sind, desto systematischer kann daran gearbeitet werden, diese zu erreichen, und desto besser kann man kontrollieren, ob diese Ziele auch erreicht worden sind.<sup>75</sup>

Ziele sind Meilensteine zur Verwirklichung von Visionen.

Um konkrete Ziele für die Zukunft zu entwickeln, muss man sich erst einmal nach den persönlichen Wünschen fragen und diese notieren.

Zum Beispiel was in 2-3 Jahren erreicht werden will (Hausbau usw.).

Um Wünsche und Ziele leichter setzen zu können, ist es von Vorteil drei Lebensbereiche zu unterscheiden:

- Karriere und berufliches Fortkommen
- Persönliche Entwicklung und Erweiterung der Erfahrungen
- Beziehungen, Familie, Freunde, Freizeit

Eines darf aber nicht vergessen werden - Wünsche sind noch keine Ziele und deshalb sollten folgende Zielkriterien beachtet werden:

- Ziele müssen überschaubar sein → auf einige wesentliche Ziele beschränken → Etappenziele einbauen,
- Ziele dürfen sich nicht gegenseitig ausschließen: z.B. Abendstudium und gleichzeitig mehr Zeit für Familie,
- Ziele müssen genau konkretisiert und positiv formuliert sein,
- Ziele müssen realistisch sein: bei Überforderung → Demotivation,

---

<sup>75</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.89

---



- Ziele müssen terminbezogen sein und
- Ziele müssen überprüfbar und messbar sein → Messkriterien entwickeln.<sup>76</sup>

**Termine setzen:**

Eine ordentliche Terminplanung schützt davor, Ziele immer wieder hinauszuschieben.

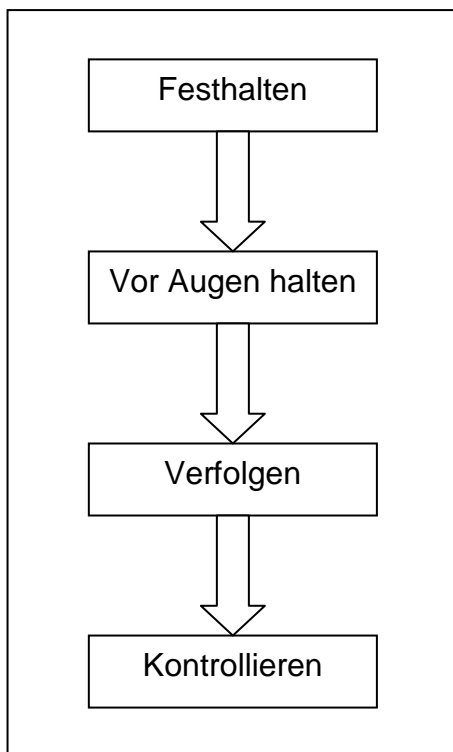
**Ziele systematisch verfolgen:**

Abbildung 11: Der systematische Umgang mit Zielen

Quelle: vgl. Rolf Meier 2005 , S.90

- Festhalten:  
Aufschreiben der Ziele und einen genauen Plan erstellen
- Vor Augen halten:  
Immer wieder ins Bewusstsein führen
- Verfolgen:  
Regelmäßiges Arbeiten für das Ziel

<sup>76</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.87

- Kontrollieren:  
Überprüfung der Ergebnisse und sich über Erfolge freuen<sup>77</sup>

**Resümee:**

Ziele die man sich setzt, müssen klar definiert, messbar und überprüfbar sein.

**3.6.2 Herausforderungen anstatt Probleme sehen**

Viele Menschen sehen bei neuen Aufgaben erst einmal die möglichen Probleme und verfallen so in eine Art Klagehaltung mit der Einstellung, dass die Aufgabe sowieso nicht zu schaffen ist.

Diese negative Haltung wird schließlich bei Eintritt eines Misserfolges nur noch bestätigt und sorgt für weitere Demotivation.

Viele Menschen sind sich selbst der größte Kritiker und sind grundsätzlich mit sich selbst unzufrieden. Bevor man jedoch durch diese übertriebene Selbstkritik in einem persönlichen Jammerland landet, sollte die Handbremse gezogen werden, und man soll sich den Erfolg und nicht den Misserfolg immer wieder vor Augen führen.<sup>78</sup>

Zu große negative Gedanken und Gefühle haben viel mit dem persönlichen Selbstbild zu tun und sollten gelegentlich geprüft werden:

- Einschätzung der beruflichen Erfahrung,
- berufliches Weiterkommen,
- wie gut ist das Selbstbewusstsein,
- negative Erfahrung bei bestimmten Aufgaben und
- Reaktion bei auftretenden Schwierigkeiten.

Nach Prüfung des Selbstbildes sollte mit Elan an die neue Situation herangegangen werden.

Mit Motivationssprüchen wie *„Diesmal wird es schon klappen, so uninteressant ist das gar nicht“* spornt man sich selber an und wird die gestellte Anforderung unter einem anderen Blickwinkel sehen und anpacken.

---

<sup>77</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.90

<sup>78</sup> vgl. Rolf Meier: 30 Minuten für eine dauerhafte Motivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2007, S.3

---

### 3.6.3 Sich der Realität stellen

Viel zu oft sind Menschen mit sich und ihren Lebensumständen unzufrieden und trauern der Vergangenheit nach.

Manche entwickeln sogar absurde Vorstellungen von der Zukunft und träumen von einem Lottogewinn, der ihnen alle Sorgen abnimmt.

Diese Form von Fluchtprogramm in die Vergangenheit sollte vermieden werden, denn sie wirkt auf die Gegenwart bezogen, äußerst demotivierend. Jeder Lebensabschnitt hat seine Vorteile, wir leben jetzt und hier und nicht in der Vergangenheit.<sup>79</sup>

Im Berufsleben beschäftigen wir uns am liebsten mit den Tätigkeiten die einfach von der Hand gehen, aber was ist mit denen die langweilig, eintönig oder schwierig sind?

Bei jedem Menschen gibt es Dinge, die er ungern tut, jedoch haben manche Personen Probleme, sich aufzuraffen und sie anpacken.

Diese unangenehmen Dinge vor sich herzuschieben hat aber Nachteile:

- wenn die Dringlichkeit einmal so hoch wird, dass der Hut brennt, müssen sie erledigt werden, denn in Luft können sie sich nicht auflösen und
- durch das ständig schlechte Gewissen → schlecht für die Motivation

Für die Neigung, Sachen immer wieder zu verschieben, wird der Fachbegriff *Procrastination* (Aufschieberitis) verwendet.

Darum soll man unangenehme Aufgaben gleich erledigen. Das entlastet unmittelbar, und man hat später Zeit für andere Dinge. Außerdem hält es den Kopf frei für andere Aufgaben.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.61

<sup>80</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.68,69 u.70

### 3.6.4 Auf Andere zugehen

Wie gut die persönliche Motivation im Berufsleben ist, hängt auch damit zusammen mit welchen Arbeitskollegen man die Zeit verbringt.

Gleichermaßen trifft dieses auch im privaten Bereich zu, wobei es in diesem Fall meistens so ist, dass man sich Freunde und Bekannte aussuchen kann, die nett und offen sind und positiv denken.

Aber im täglichen Arbeitsleben muss man die Mitmenschen nehmen, wie sie sind. Dabei sollte versucht werden, sich mit weniger Pessimisten, welche die eine düstere Arbeitsmoral haben, zu umgeben, sondern mehr auf sich selbst hören.

Viel zu oft treten in der Arbeit Schwierigkeiten auf und man verspürt den Drang den anstehenden Ärger los zu werden.

Sich den Frust aus der Seele zu reden, kann dabei von großen Nutzen sein, mit diesen besser zurechtzukommen. Deshalb ist es hilfreich sich eine Art Vertrauensperson zu suchen mit der über etwaige Probleme gesprochen werden kann.

Eine Vertrauensperson im Beruf zu haben hat folgende Vorteile:

- besserer Umgang von Problemen durch Äußerung und geistiger Auseinandersetzung, schafft möglicherweise neue Ideen
- die Vertrauensperson kann vielleicht einen guten Tipp geben und
- es hilft häufig, die Gedanken zu sortieren und daraus wieder Kraft zu schöpfen oder es schafft wieder mehr Platz im Kopf.

Wie schon erwähnt hat man im Beruf ebenso mit Kollegen zu tun, denen man lieber aus dem Weg geht. Durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Einstellungen, Vorstellungen, Eigenarten und Erfahrungen entstehen oft Schwierigkeiten zwischen Kollegen.

Da der Charakter eines Menschen viel mit dem Alter, den Erfahrungen und Gewohnheiten zu tun hat, ist es ein eher sensibler Bereich, und deshalb sollte nicht der Versuch gestartet werden, Charaktere anderer zu ändern.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.76-80

Tipps zur Konfliktvermeidung mit Kollegen:

- Persönlichen Eigenarten bzw. Macken von Arbeitskollegen schlicht und einfach akzeptieren
- Für eine harmonische Zusammenarbeit sorgen, durch gute Kommunikation

Ist aber das Arbeitsklima nicht über Gespräche zu verbessern, sollte versucht werden, die persönliche Einstellung und das Verhalten zu ändern.

Durch dieses neue Verhalten bringt man die Situation aus dem Gleichgewicht, und hat vielleicht Chancen, dass sich auch Andere ändern, um die Lage wieder zu stabilisieren.<sup>82</sup>

### 3.6.5 Persönliche Leistungsfähigkeit sichern

Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft spielen eine entscheidende Rolle für den beruflichen Erfolg und das persönliche Wohlbefinden.

Was soll jedoch getan werden wenn eine Aufgabe übernommen wird, bei der die Kenntnisse und Erfahrungen fehlen?

Stress, Frust und Überforderung sind die Folge – das schadet der Motivation.

Darum sollte auf die gestellten Anforderungen und die Möglichkeiten diese Anforderungen zu meistern, keine zu große Abweichung bestehen.<sup>83</sup>

Hierbei ist zu beachten, dass sich die persönlichen Stärken mit der gestellten Aufgabe möglichst decken sollen.

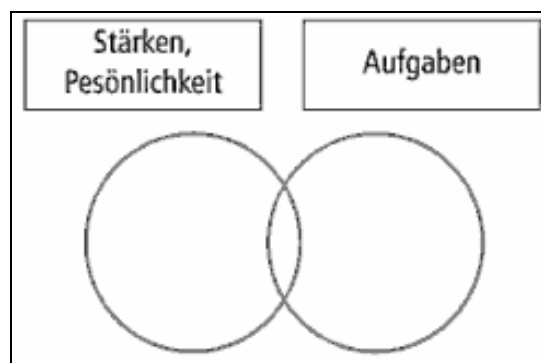


Abbildung 12: Die Schnittmenge zwischen Ressourcen und Aufgaben

Quelle: vgl. Rolf Meier 2005 , S.109

<sup>82</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.80 u.81

<sup>83</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.108

Bei einer zu geringen Schnittmenge ist es notwendig, sich auf die Aufgabe einzustellen, und Wissen und Erfahrungen zu sammeln.

Durch eine gezielte Analyse welche Aufgaben Probleme verursachen, sind Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Maßnahmen:

- in Fortbildung investieren,
- Erfahrung durch neue Situationen sammeln,
- vom Wissen und Erfahrungen von Arbeitskollegen profitieren und
- sich auf dem Laufenden halten.

### **3.6.6 Lob und Anerkennung**

Lob und Anerkennung macht uns stark, leistungsfähig und selbstbewusst, und gehört zu den wichtigsten Triebfedern für eine gute Motivation.

Und doch fällt es vielen Menschen im heutigen Berufsleben immer schwerer, Lob und Anerkennung zu verteilen.

Anreize ohne Geld können den Erfolg eines Unternehmens nachhaltiger sichern als eine Gehaltserhöhung.

Diese Begriffe Lob und Anerkennung werden häufig für ein- und dasselbe verwendet, sollten aber unterschieden werden.

Anerkennung:

Anerkennung bedeutet die ausdrückliche Kenntnisnahme einer guten Leistung oder eines positiven Verhaltens.

- Anerkennung stets auf die Leistung oder auf das Verhalten beziehen, nicht auf die Person
- Gute Leistung nicht als Selbstverständlichkeit betrachten, sondern auch ausdrücklich erkennen
- Anerkennung nicht zu selten, aber auch nicht zu häufig aussprechen
- Leistungsergebnisse möglichst sofort anerkennen<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> vgl. Siegfried Preiser: Pädagogische Psychologie, Juventa Verlag, München, 2003, S.333

Lob:

Lob bedeutet eine zusätzliche positive und persönliche Bewertung abgeben

- Lob möglichst in Form einer „Ich-Botschaft“ aussprechen.  
Hierbei wird die eigene Befriedigung ausgedrückt und spricht welche positiven Folgen das Verhalten hat, an (z.B. „Ich freue mich, dass du das Studium so gut absolviert hast, jetzt kannst du die Entwicklung dieses Produktes noch besser vorantreiben“).<sup>85</sup>

*Wer andere lobt, wer anderen für gute Leistungen Anerkennung zollt, schafft ein Klima, in dem Lob und Anerkennung an Bedeutung gewinnt.*<sup>86</sup>

Hierbei erhöht sich die Chance, im Sinne einer Austauschtheorie, ebenfalls gelobt zu werden.

Durch Lob und Anerkennung erzielt man zudem eine erfreuliche Nebenerscheinung. Die Beziehungen zu anderen, die gelobt werden, verbessern sich. Auch den eigenen Chef zu loben sollte nichts Außergewöhnliches sein, denn es wird auch dasselbe auch von ihm erwartet.

Beruflich gute Leistungen z.B. positive Rückmeldung von einem wichtigen Kunden, Neuentwicklung oder Akquirierung eines Großauftrages, sollten publik gemacht werden.

Durch das Hausieren mit der guten Leistung erhöhen sich die Chancen ein positives Feedback zu bekommen.

Für selbstverständlich, wird auch die tägliche Arbeit gesehen und es ist praktisch unwahrscheinlich, hier gelobt zu werden.

Es wird eher für etwas Außergewöhnliches, meist für Dinge mit Außenwirkung und Publizität gelobt. Hier könnte man Gelegenheit suchen, um diese auch zu nutzen.<sup>87</sup>

Beispiele:

- eine Präsentation vor Kunden halten
- moderieren einer wichtigen Sitzung

---

<sup>85</sup> vgl. Siegfried Preiser: Pädagogische Psychologie, Juventa Verlag, München, 2003, S.333

<sup>86</sup> Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.41

<sup>87</sup> vgl. Rolf Meier: Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005, S.41

---

- technische Entwicklungen vorstellen
- sich als erfolgreicher Projektleiter zeigen



## 4 Praxisbezogener Teil

### 4.1 Beschreibung

In diesem Teil der Diplomarbeit versuche ich anhand von Ergebnissen, Auswertungen und Analysen Interpretationen durchzuführen.

Zugrunde liegt eine empirische Untersuchung von 50 Personen, aus denen diese Ergebnisse entnommen worden sind.

#### Anmerkung:

Der praxisbezogene Teil bezieht sich nur auf 50 Probanden und ist deshalb auf Grund der eher geringen Stichprobenanzahl, nicht mit anderen wissenschaftlichen Untersuchungen, mit wesentlich höherem Stichprobenanteil, zu vergleichen.

Die Umfrage wurde ausschließlich im Angestelltenbereich durchgeführt.

#### 4.1.1 Aufbau

Diese Untersuchung erfolgte über einen Fragebogen, mit dem die Probanden konfrontiert wurden. Der Fragebogen beinhaltet Themenbereiche, die in der Diplomarbeit bearbeitet wurden.

Zu jedem Themenbereich wurde der Proband gebeten, Aussagen aus seiner persönlichen Sichtweise zu bewerten und in einer vorgegebenen Skala *“Diese Aussage stimmt völlig, großteils, teilweise oder nicht“* anzukreuzen.

#### Themenbereiche:

- Selbstreflexion
- Kommunikation
- Teamarbeit
- Feedback
- Organisation
- Ordnung
- Motivation
- Ziele

#### 4.1.2 Ziel

Jede Fertigstellung eines Fragebogens durch eine Person ergab schließlich ein Selbstbild bzw. ein Bild der eigenen Zufriedenheit im Berufsleben.

---

Dieses, als Ergebnis betrachtet, war die Grundlage bei meiner weiteren Vorgehensweise für die Auswertung, Analyse und Interpretation.

#### 4.1.3 Bewertung

Für die Auswertungen wurde ein Punktesystem (Likert - Skala) verwendet. Diese Aussage stimmt völlig wurde mit 4, größtenteils mit 3, teilweise mit 2 oder nicht mit 1 Punkt bewertet.

#### 4.1.4 Vorgehensweise

In den folgenden Auswertungen beziehe ich mich auf die Gesamtauswertung und werde die einzelnen Themenbereiche folgend näher betrachten, um ein möglichst komplettes Bild zu erhalten - d.h.: zerlegen der Grundgesamtheit in Einzelbereiche.

Natürlich werden auch Auffälligkeiten berücksichtigt wie z.B. wo haben die Probanden Schwerpunkte in ihren Aussagen gesetzt, oder was war nicht so wichtig für die Probanden.

#### 4.2 Gesamtauswertung

Insgesamt ergeben sich 8 Themenbereiche die unabhängig vom Geschlecht bewertet wurden.

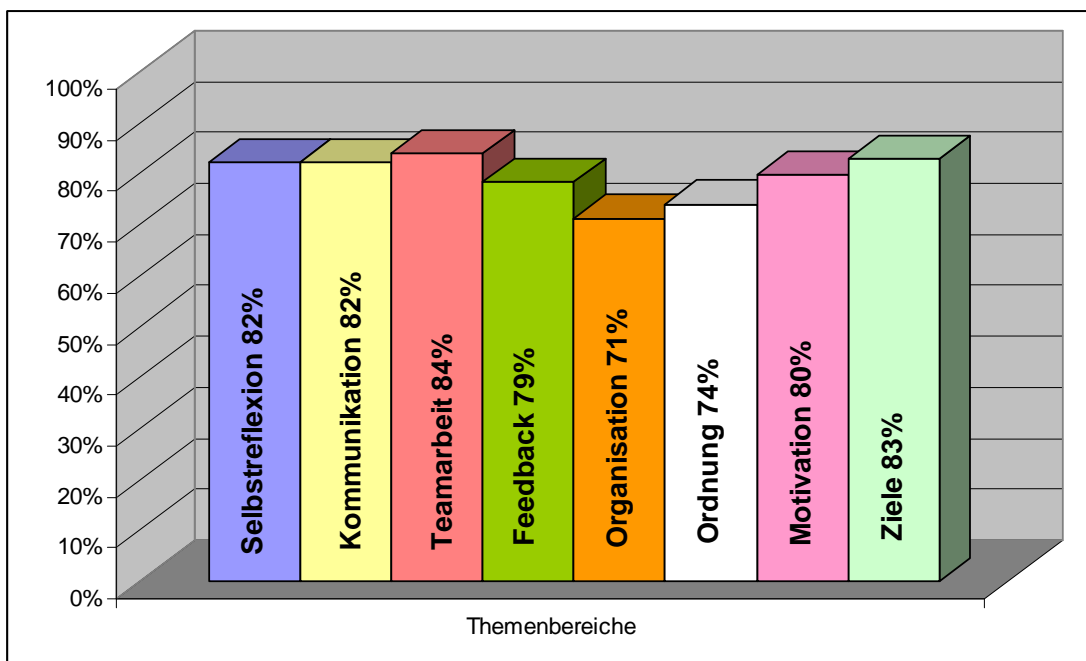


Diagramm 1: Gesamtauswertung

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

Interpretation:

Im Säulendiagramm ersichtlich, stellt die Umfrage bei allen Themenbereichen einen überdurchschnittlichen Prozentanteil dar.

Auffallend ist hier, dass der Prozentanteil von Teamarbeit und Ziele am Höchsten, hingegen Ordnung und Organisation am Niedrigsten zu verzeichnen sind.

*Gibt es in der Gesamtauswertung bezüglich der Themenbereiche einen Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Probanden?*

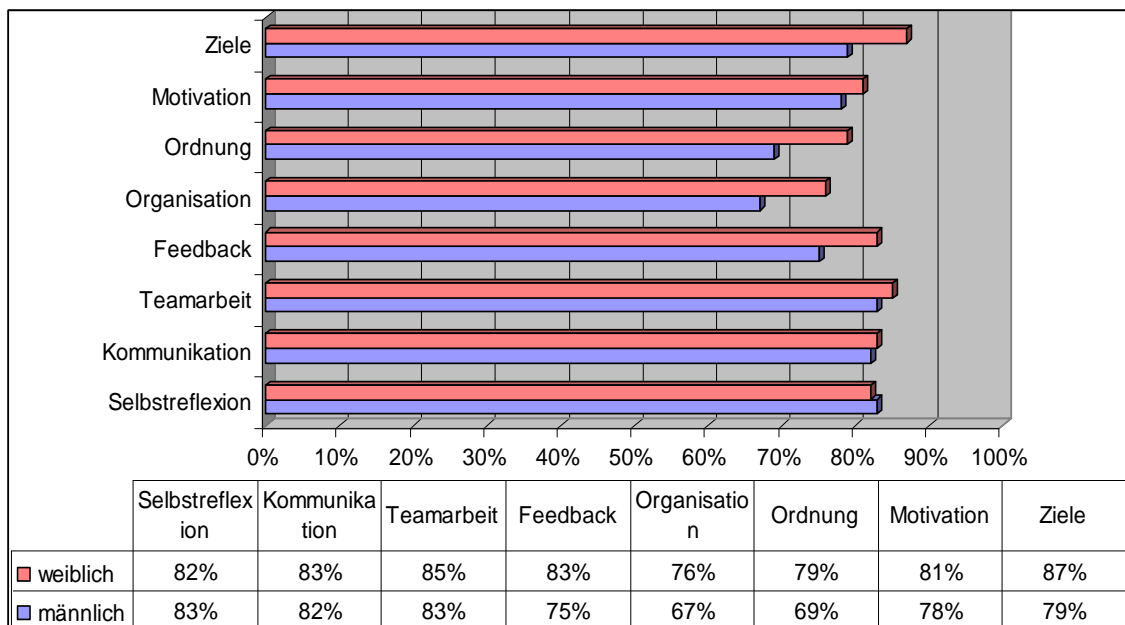


Diagramm 2: Gesamtauswertung (Mann und Frau)

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

Interpretation:

Aus der Tabelle erkennbar, sind Unterschiede zwischen Frau und Mann zu verzeichnen.

Annähernd gleich sind Selbstreflexion, Kommunikation, Teamarbeit und Motivation.

Obwohl beide Geschlechter über den Durchschnitt liegen, haben Frauen in den Themenbereichen Feedback, Organisation, Ordnung und Zielen einen höheren Prozentanteil erzielt.

Auch bei Berücksichtigung vom Alter und der Berufsjahre der Probanden bleibt der Unterschied erhalten.

### 4.2.1 Themenauswertung Selbstreflexion

Ausgehend von der Gesamtauswertung, wie im Säulendiagramm ersichtlich, liegt der Prozentanteil der völligen Übereinstimmung mit den Aussagen meines Fragebogens bei 82%. Wo die Prioritätenaufteilungen in den jeweiligen Aussagen liegen, soll das folgende Diagramm zeigen.

Balkendiagramm Selbstreflexion:

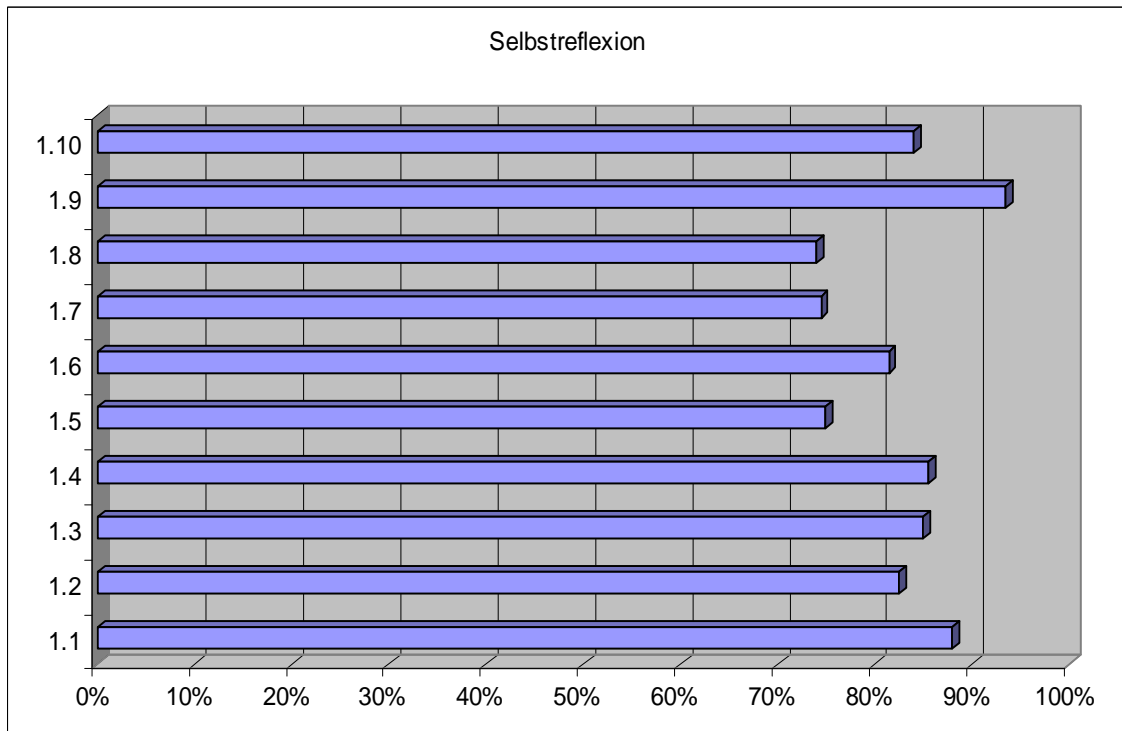


Diagramm 3: Teilauswertung Selbstreflexion

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

Analyse:

Aussage stimmt	Prozentschlüssel "Selbstreflexion"									
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10
völlig	45,76%	41,25%	39,10%	41,04%	18,00%	32,60%	19,37%	20,72%	71,06%	40,32%
größtenteils	42,24%	24,75%	40,80%	39,33%	39,00%	39,12%	35,76%	32,56%	20,57%	35,28%
teilweise		16,50%	5,10%	5,13%	18,00%	8,15%	17,88%	17,76%	1,87%	6,72%
nicht						1,63%	1,49%	2,96%		1,68%
Summe	<b>88%</b>	<b>82,5%</b>	<b>85%</b>	<b>85,5%</b>	<b>75%</b>	<b>81,5%</b>	<b>74,5%</b>	<b>74%</b>	<b>93,5%</b>	<b>84%</b>

Aussage stimmt	Auszählung "Selbstreflexion"									
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10
völlig	26	25	23	24	12	20	13	14	38	24
größtenteils	24	15	24	23	26	24	24	22	11	21
teilweise		10	3	3	12	5	12	12	1	4
nicht						1	1	2		1
Summe	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Tabelle 6: Analyse Selbstreflexion

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009.

Interpretation:

Anhand des Balkendiagramms kann man erkennen, dass sich Frauen und Männer ihrer Stärken, Fähigkeiten und Talente zu 45,76% völlig und zu 42,24% größtenteils bewusst sind.

Im Berufsleben weiß der überwiegende Teil zu 71,06% völlig, was ihm Spaß und Frust bereitet, allerdings versucht nur ein Großteil zu 35,76%, die persönlichen Schwächen zu eliminieren oder organisatorisch zu umgehen. Beide Geschlechter kennen und leben ihre Lebensrollen wissentlich (völlig 41,04% und größtenteils 39,33%) und empfinden es als motivierend die eigenen Stärken noch zu verbessern (völlig 20,72% und größtenteils 32,56%). Alle Probanden können ihr Leben zu 18% völlig und zu 39% größtenteils selbst bestimmen, auch beide Geschlechter treffen zu 40,32% völlig und zu 35,28% größtenteils gerne Entscheidungen.

---

### 4.2.2 Themenauswertung Kommunikation

Von der Gesamtauswertung ausgehend, liegt der Prozentanteil der Übereinstimmung mit den Aussagen meines Fragebogens bei 82%. Wie die Probanden die jeweiligen Aussagen bewertet haben, soll dieses Diagramm darstellen.

#### Balkendiagramm Kommunikation:

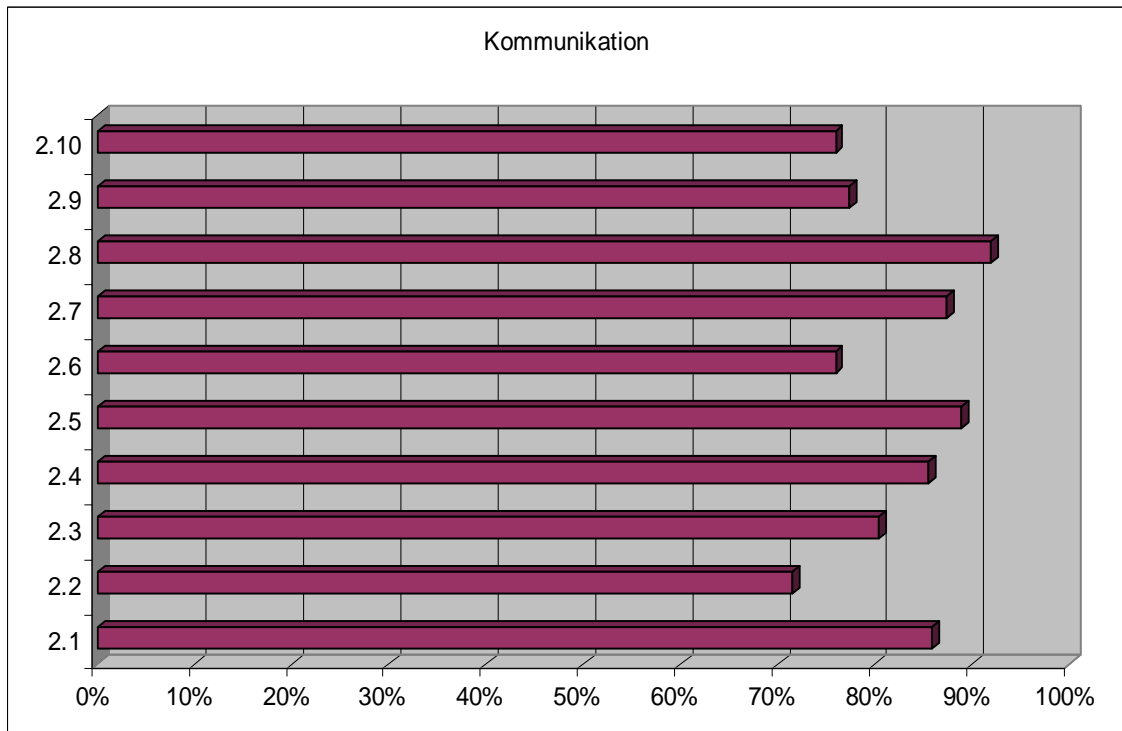


Diagramm 4: Teilauswertung Kommunikation

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

#### Analyse:

Aussage stimmt	Prozentschlüssel "Kommunikation"									
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
völlig	43,00%	15,73%	33,81%	44,46%	53,40%	27,36%	47,25%	64,40%	17,05%	18,24%
größtenteils	37,84%	30,03%	33,81%	32,49%	32,04%	27,36%	36,75%	25,76%	51,15%	42,56%
teilweise	5,16%	25,74%	9,66%	8,55%	3,56%	18,24%	3,50%	1,84%	9,30%	15,20%
nicht			3,22%			3,04%				
Summe	86%	71,5%	80,5%	85,5%	89%	76%	87,5%	92%	77,5%	76%

Aussage stimmt	Auszahlung "Kommunikation"									
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
völlig	25	11	21	26	30	18	27	35	11	12
größtenteils	22	21	21	19	18	18	21	14	33	28
teilweise	3	18	6	5	2	12	2	1	6	10
nicht			2			2				
Summe	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Tabelle 7: Analyse Kommunikation

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009.

Interpretation:

Das Ergebnis des Themenbereiches Kommunikation ist wiederum zufriedenstellend.

Die Teilnehmer setzen sich (64,4% völlig und 25,76% großteils) für eine gute Beziehung zu ihren Arbeitskollegen ein und versuchen (53,4% völlig und 32,04% großteils) Missverständnisse so schnell als möglich zu klären. Sie bemühen sich (43% völlig und 37,84% großteils), sich klar und deutlich auszudrücken und auf den jeweiligen Gesprächspartner einzustellen. Die Probanden scheuen sich nicht davor, bei Nichtverstandenen (47,25% völlig und 36,75% großteils) nachzufragen, was sich wahrscheinlich dadurch ergibt, da sie selbst großteils zu 51,15% sagen, was sie von anderen möchten, sich aber auch in die Lage des Gesprächspartners (33,81% völlig und 33,81 und großteils) hineinversetzen und so eine gute Kommunikationsebene finden.

---

### 4.2.3 Themenauswertung Teamarbeit

Ausgehend von der Gesamtauswertung, wie im Säulendiagramm ersichtlich, liegt der Prozentanteil der völligen Übereinstimmung mit den Aussagen meines Fragebogens bei 84%. Die Prioritätenaufteilungen in den jeweiligen Aussagen zeigt das folgende Diagramm.

Balkendiagramm Teamarbeit:

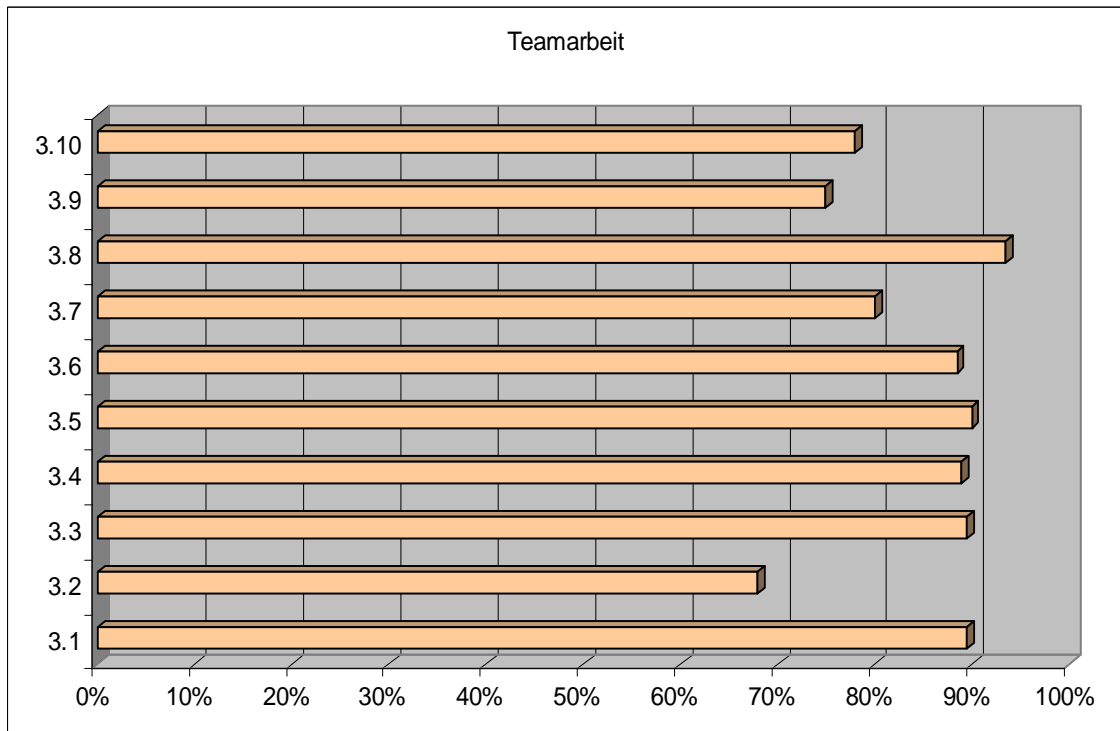


Diagramm 5: Teilauswertung Teamarbeit

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

Analyse:

Aussage stimmt	Prozentschlüssel "Teamarbeit"									
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10
völlig	57,28%	8,16%	55,49%	53,40%	55,80%	53,10%	30,40%	69,19%	16,50%	24,96%
größtenteils	26,85%	35,36%	30,43%	32,04%	32,40%	30,09%	36,80%	24,31%	43,50%	37,44%
teilweise	5,37%	21,76%	3,58%	3,56%	1,80%	5,31%	11,20%		13,50%	15,60%
nicht		2,72%					1,60%		1,50%	
<b>Summe</b>	<b>89,5%</b>	<b>68%</b>	<b>89,5%</b>	<b>89%</b>	<b>90%</b>	<b>88,5%</b>	<b>80%</b>	<b>93,5%</b>	<b>75%</b>	<b>78%</b>
Aussage stimmt	Auszählung "Teamarbeit"									
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10
völlig	32	6	31	30	31	30	19	37	11	16
größtenteils	15	26	17	18	18	17	23	13	29	24
teilweise	3	16	2	2	1	3	7		9	10
nicht		2					1		1	
<b>Summe</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Tabelle 8: Analyse Teamarbeit

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009.



Interpretation:

Die Teamarbeit gehört bei fast allen Personen zu einem wesentlichen Bestandteil in ihrem Berufsleben (57,28% völlig und 26,85% größtenteils).

Die Probanden halten zu 69,19% völlig und zu 24,31% größtenteils bei arbeitsrelevanten Dingen ihr Team auf dem Laufenden, stellen sicher, dass es alle wichtigen Informationen erhält (55,49% völlig und 30,43% größtenteils) und sind gegenüber Verbesserungsvorschlägen und neuen Ideen völlig mit 55,8% und größtenteils mit 32,04% aufgeschlossen.

Bei der Umfrage hat sich gezeigt, dass sich die Teilnehmer größtenteils mit 30,4% und 36,8% völlig auf ihre Arbeitskollegen verlassen können, und sie sich bei auftretenden Schwierigkeiten zu 53,4% völlig und zu 32,04% größtenteils gegenseitig Hilfe anbieten und sich unterstützen.

Die Probanden schaffen sich größtenteils zu 35,36% und zu 21,76% teilweise wirksame Entlastung durch Delegation der Aufgaben an Mitarbeiter und vereinbaren hierbei zu 16,5% völlig und zu 43,5% größtenteils konkrete Zwischenergebnisse und Endtermine, welche mit 24,96% völlig und mit 37,44% größtenteils überprüft werden.

---

### 4.2.4 Themenauswertung Feedback

Von der Gesamtauswertung ausgehend, liegt der Prozentanteil der Übereinstimmung mit den Aussagen meines Fragebogens bei 79%. Wie die Probanden die jeweiligen Aussagen bewertet haben, soll nun folgendes Diagramm zeigen.

#### Balkendiagramm Feedback:

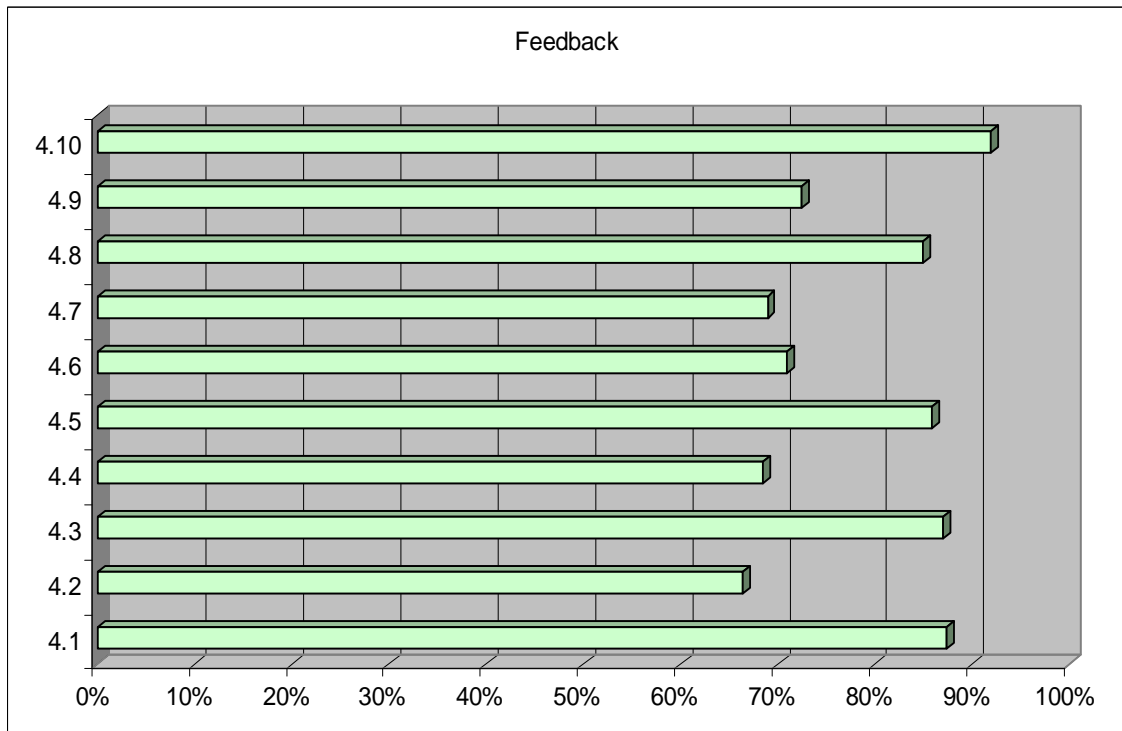


Diagramm 6: Teilauswertung Feedback

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

#### Analyse:

Aussage stimmt	Prozentschlüssel "Feedback"									
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
völlig	54,25%	11,97%	43,50%	19,18%	49,88%	21,30%	12,42%	39,10%	18,85%	64,40%
größtenteils	26,25%	27,93%	41,76%	20,55%	25,80%	22,72%	30,36%	40,80%	29,00%	25,76%
teilweise	3,50%	18,62%	1,74%	20,55%	8,60%	21,30%	23,46%	5,10%	23,20%	1,84%
nicht	3,50%	7,98%		8,22%	1,72%	5,68%	2,76%		1,45%	
Summe	<b>87,5%</b>	<b>66,5%</b>	<b>87%</b>	<b>68,5%</b>	<b>86%</b>	<b>71%</b>	<b>69%</b>	<b>85%</b>	<b>72,5%</b>	<b>92%</b>
Aussage stimmt	Auszählung "Feedback"									
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
völlig	31	9	25	14	29	15	9	23	13	35
größtenteils	15	21	24	15	15	16	22	24	20	14
teilweise	2	14	1	15	5	15	17	3	16	1
nicht	2	6		6	1	4	2		1	
Summe	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Tabelle 9: Analyse Feedback

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009.

Interpretation:

Nur sehr wenige Teilnehmer stehen bei gerechtfertigter Kritik nicht zu ihren Fehlern (25,76% größtenteils und 1,84% teilweise), jedoch sind Lob und Anerkennung für 54,25% völlig und 26,25% größtenteils wichtig, was dazu führt, dass sie motiviert sind, neue Aufgaben zu übernehmen (49,88% völlig und 25,8% größtenteils).

Geben die Probanden ein Feedback ab, achten sie zu 43,5% völlig und zu 41,76% größtenteils darauf, dass es konkret und konstruktiv ist.

Bei Erhalt einer konstruktiven Kritik von einem Vorgesetzten sind die Meisten gewillt sich zu verbessern (39,1% völlig und 40,8% größtenteils), und werten zu 18,85% völlig, zu 29% größtenteils und zu 23,2 % teilweise, Kritik nicht in Form eines persönlichen Angriffes, was dazu führt, dass sie keine Abwehrhaltung einnehmen.

Ebenso geben die Probanden mit 21,3% völlig, 22,72% größtenteils und 21,3% teilweise an, dass ihr Vorgesetzter Kritik annimmt, sie von diesem aber nur zu 12,42% völlig, 30,36% größtenteils und 23,46% teilweise konstruktive Kritik erhalten.

---

### 4.2.5 Themenauswertung Organisation

Ausgehend von der Gesamtauswertung, wie im Säulendiagramm ersichtlich, liegt der Prozentanteil der völligen Übereinstimmung mit den Aussagen meines Fragebogens bei 71%. Die Prioritätenaufteilungen in den jeweiligen Aussagen zeigt das folgende Diagramm.

Balkendiagramm Organisation:

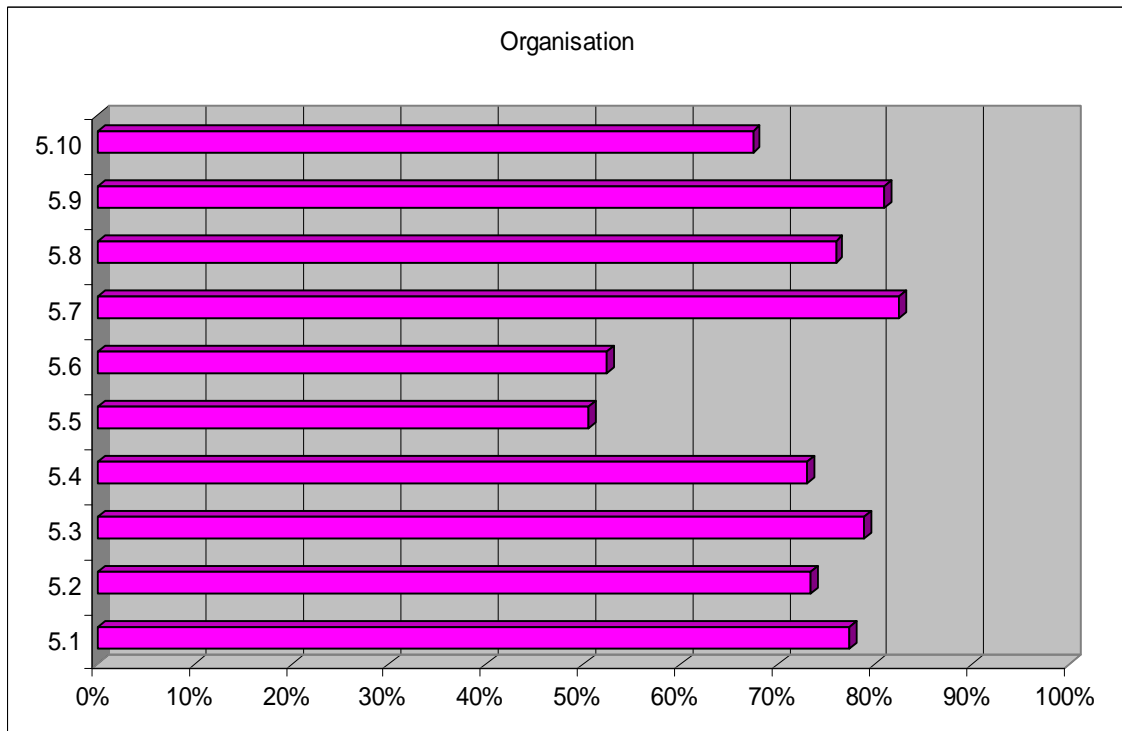


Diagramm 7: Teilauswertung Organisation

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

Analyse:

Aussage stimmt	Prozentschlüssel "Organisation"									
	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10
völlig	27,90%	17,64%	22,12%	23,36%	5,05%	6,30%	33,00%	21,28%	25,92%	16,20%
größtenteils	32,55%	33,81%	47,40%	23,36%	6,06%	8,40%	41,25%	39,52%	48,60%	21,60%
teilweise	13,95%	22,05%	9,48%	23,36%	24,24%	22,05%	8,25%	12,16%	6,48%	22,95%
nicht	3,10%			2,92%	15,15%	15,75%		3,04%		6,75%
Summe	<b>77,5%</b>	<b>73,5%</b>	<b>79%</b>	<b>73%</b>	<b>50,5%</b>	<b>52,5%</b>	<b>82,5%</b>	<b>76%</b>	<b>81%</b>	<b>67,5%</b>
Aussage stimmt	Auszählung "Organisation"									
	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10
völlig	18	12	14	16	5	6	20	14	16	12
größtenteils	21	23	30	16	6	8	25	26	30	16
teilweise	9	15	6	16	24	21	5	8	4	17
nicht	2			2	15	15		2		5
Summe	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Tabelle 10: Analyse Organisation

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009.

Interpretation:

Die teilnehmenden Personen haben (33% völlig, 41,25% großteils und 8,25% teilweise) einen sehr guten Überblick über die anstehenden Aufgaben und den dafür nötigen Zeitaufwand, erledigen ihre Arbeiten zügig und effektiv (25,92% völlig, 48,6% großteils und 6,48% teilweise) und organisieren ihre aktuelle Tagesarbeit konsequent nach Prioritäten (22,12% völlig, 47,4% großteils und 9,48% teilweise).

Die Probanden planen zu 27,9% völlig, 32,55% großteils und 13,95% teilweise ihre Termine schriftlich, um diese einzuhalten.

Der überwiegende Teil der Teilnehmer lässt sich durch scheinbar wichtige Dinge nicht irritieren und unnötig aufhalten (21,28% völlig, 39,52% großteils und 12,16% teilweise).

Sie überprüfen auch am Tagesende, ob alles, was sie sich vorgenommen haben, erreicht wurde (23,36% völlig, 23,36% großteils und 23,36% teilweise).

Falls etwas nicht erledigt worden ist, wird sofort ein neuer Termin festgesetzt.

Positiv anzumerken ist, dass sich der überwiegende Teil genügend Zeit für seine persönliche Weiterbildung nimmt (16,2% völlig, 21,6% großteils und 22,95% teilweise).

Es ist festzustellen, dass das schriftliche Festhalten der persönlichen Organisation nur geringen Anklang findet. Das Schreiben von Soll – Ist – Vergleichen zur Kontrolle der eigenen Arbeitsergebnisse kann jedoch selbstmotivierend wirken, wird aber zu wenig angewendet (6,3% völlig und 8,4% großteils).

Auch die schriftliche Erstellung von Zeitplänen für den nächsten Tag wird eher selten erstellt (5,05% völlig und 6,06% großteils), dabei besteht die Gefahr, dass wichtige Informationen vergessen werden, was unnötigen Stress auslösen kann.

---

### 4.2.6 Themenauswertung Ordnung

Von der Gesamtauswertung ausgehend, liegt der Prozentanteil der Übereinstimmung mit den Aussagen meines Fragebogens bei 74%. Wie die Probanden die jeweiligen Aussagen bewertet haben, soll nun folgendes Diagramm zeigen.

Balkendiagramm Ordnung:

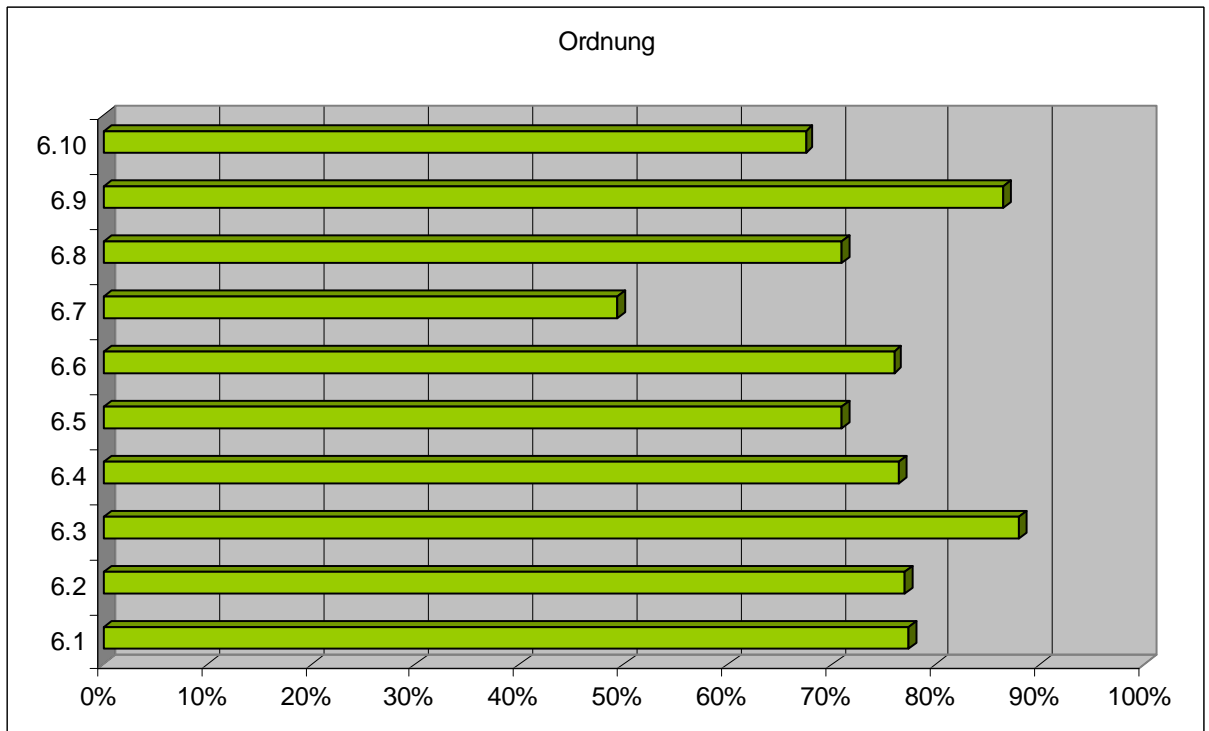


Diagramm 8: Teilauswertung Ordnung

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

Analyse:

Aussage stimmt	Prozentschlüssel "Ordnung"									
	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10
völlig	29,45%	27,72%	51,04%	21,42%	22,72%	30,40%	1,98%	11,36%	48,44%	22,95%
größtenteils	27,90%	30,80%	31,68%	39,78%	22,72%	25,84%	9,90%	41,18%	29,41%	12,15%
teilweise	18,60%	15,40%	5,28%	13,77%	17,04%	12,16%	22,77%	14,20%	8,65%	21,60%
nicht	1,55%	3,08%		1,53%	8,52%	7,60%	14,85%	4,26%		10,80%
Summe	<b>77,5%</b>	<b>77%</b>	<b>88%</b>	<b>76,5%</b>	<b>71%</b>	<b>76%</b>	<b>49,5%</b>	<b>71%</b>	<b>86,5%</b>	<b>67,5%</b>
Aussage stimmt	Auszahlung "Ordnung"									
	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10
völlig	19	18	29	14	16	20	2	8	28	17
größtenteils	18	20	18	26	16	17	10	29	17	9
teilweise	12	10	3	9	12	8	23	10	5	16
nicht	1	2		1	6	5	15	3		8
Summe	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Tabelle 11: Analyse Ordnung

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009.

Interpretation:

Für die meisten Probanden gilt Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz (29,45% völlig, 27,9% großteils und 18,6% teilweise).

Sie sind überwiegend der Meinung, dass dieses die Qualität fördern kann (48,44% völlig, 29,41% großteils und 8,65% teilweise).

Die Ordnung des persönlichen Arbeitsplatzes ist überwiegend mit übersichtlichen Ablagen gestaltet (27,72% völlig, 30,8% großteils und 15,4% teilweise), sodass die Griffbereitschaft bei regelmäßigem Bedarf und Gebrauch jederzeit gegeben ist.

Viele, was meiner Meinung sehr wichtig ist, hinterlassen ihren Arbeitsplatz jeden Tag in einem aufgeräumten Zustand (30,4% völlig, zu 25,84% großteils und 12,16% teilweise).

Der Großteil der Probanden betrachtet ihre Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz als Steigerung ihrer Arbeitsleistung (11,36% völlig, zu 41,18% großteils und 14,20% teilweise).

Die Aussage „Unordnung verursacht bei mir schlechte Laune“ wurde von den Teilnehmern mit 22,95% völlig, 12,15% großteils, 21,6% und 10,8% bewertet. Wiederum positiv anzumerken ist, dass die Teilnehmer auf die Aussage „Manchmal sind mir schon Fehler unterlaufen, die auf meine Unordnung zurückzuführen sind“ nur mit 9,9% großteils, 22,77% teilweise und 14,85% nicht bewertet haben.

---

### 4.2.7 Themenauswertung Motivation

Ausgehend von der Gesamtauswertung, wie im Säulendiagramm ersichtlich, liegt der Prozentanteil der völligen Übereinstimmung mit den Aussagen meines Fragebogens bei 80%. Wo die Prioritäten aufteilungen in den jeweiligen Aussagen liegen, soll das folgende Diagramm darstellen.

Balkendiagramm Motivation:

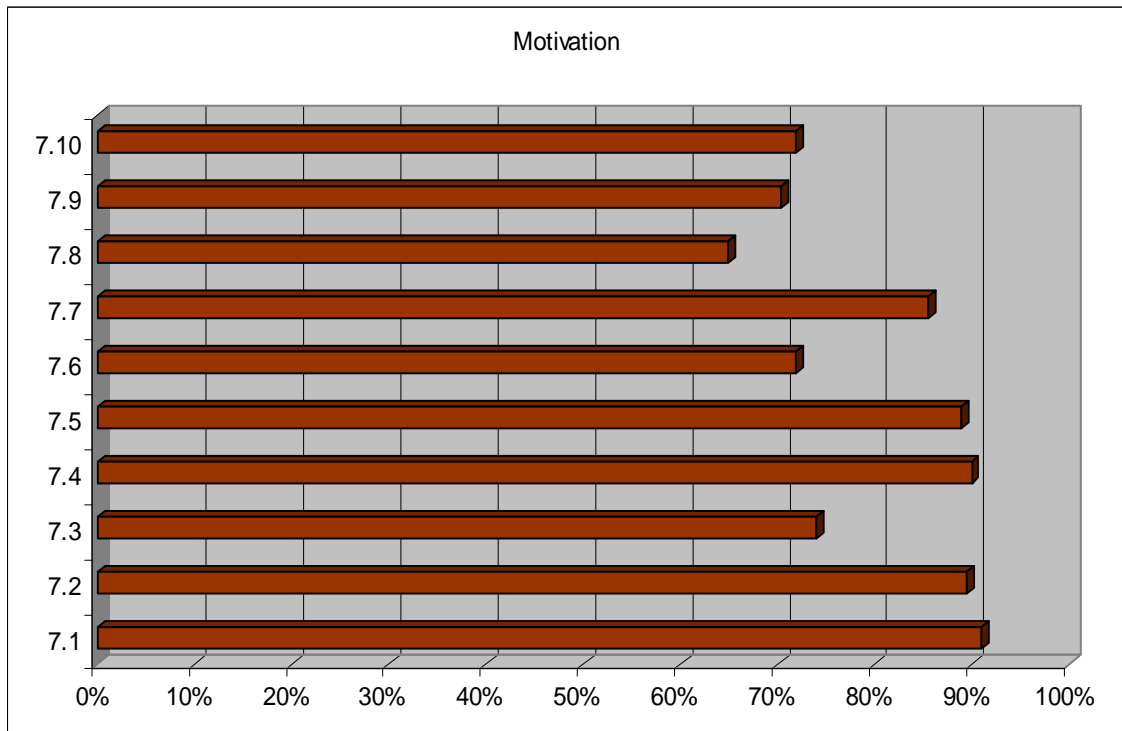


Diagramm 9: Teilauswertung Motivation

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

Analyse:

Aussage stimmt	Prozentschlüssel "Motivation"									
	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	7.10
völlig	63,70%	59,07%	25,16%	55,80%	51,62%	18,72%	44,46%	13,00%	12,69%	15,84%
größtenteils	23,66%	25,06%	20,72%	32,40%	35,60%	27,36%	34,20%	19,50%	36,66%	34,56%
teilweise	1,82%	3,58%	28,12%	1,80%	1,78%	24,48%	5,13%	26,00%	16,92%	18,72%
nicht	1,82%	1,79%				1,44%	1,71%	6,50%	4,23%	2,88%
Summe	91%	89,5%	74%	90%	89%	72%	85,5%	65%	70,5%	72%

Aussage stimmt	Auszählung "Motivation"									
	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	7.10
völlig	35	33	17	31	29	13	26	10	9	11
größtenteils	13	14	14	18	20	19	20	15	26	24
teilweise	1	2	19	1	1	17	3	20	12	13
nicht	1	1				1	1	5	3	2
Summe	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Tabelle 12: Analyse Motivation

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009.



Interpretation:

Die Aussage „Ich gehe gerne zur Arbeit“ ist von den teilnehmenden Personen wie folgt zugestimmt worden 63,7% völlig, 23,66% großteils und 1,82% teilweise, und die meisten kennen die Beweggründe ihres Handelns (55,8% völlig und 32,4% großteils).

Auch dass die Arbeit zu einem wichtigen Teil des Lebens gehört, wird dies von den Probanden zu 59,07% völlig, zu 25,06% großteils bestätigt.

Wichtig dabei ist anzumerken, dass ein hoher Anteil (44,46% völlig und 34,2% großteils) Spaß im Berufsleben hat und die Faktoren, die demotivierend wirken kennt (51,62% völlig und 35,6% großteils).

Die Gegenüberstellung, „Der Inhalt der Arbeit ist mir wichtiger als die Höhe des Gehalts“ tendiert vermehrt zur Wichtigkeit des Inhaltes der Tätigkeit (25,16% völlig, 20,72% großteils und 28,12% teilweise), aber es ist auch zu erwähnen, dass die Probanden zum Handeln auch Anreize benötigen.

Der Großteil der Umfrage sagt aus, dass die Antriebskraft nicht behindert wird, wenn Ziele nicht erreicht wurden (15,84% völlig, 34,56% großteils und 18,72% teilweise).

Die Aussage „Ich kann mit Rückschlägen im Leben konstruktiv umgehen“ traf mit 12,69% völlig, zu 36,66% großteils und zu 16,92% teilweise zu.

Nicht verwundert war ich allerdings beim Ergebnis der ausreichenden Zeit- und Energieressourcen für private Aktivitäten, das ein Signal der Unzufriedenheit der Probanden vermittelt.

Bei dieser Aussage wurde mit 13% völlig, mit 19,5% großteils und mit 26% teilweise und mit 6,5% nicht zugestimmt.

---

### 4.2.8 Themenauswertung Ziele

Von der Gesamtauswertung ausgehend, liegt der Prozentanteil der Übereinstimmung mit den Aussagen meines Fragebogens bei 83%. Wie die Probanden die jeweiligen Aussagen bewertet haben, soll nun folgendes Diagramm zeigen.

Balkendiagramm Ziele:

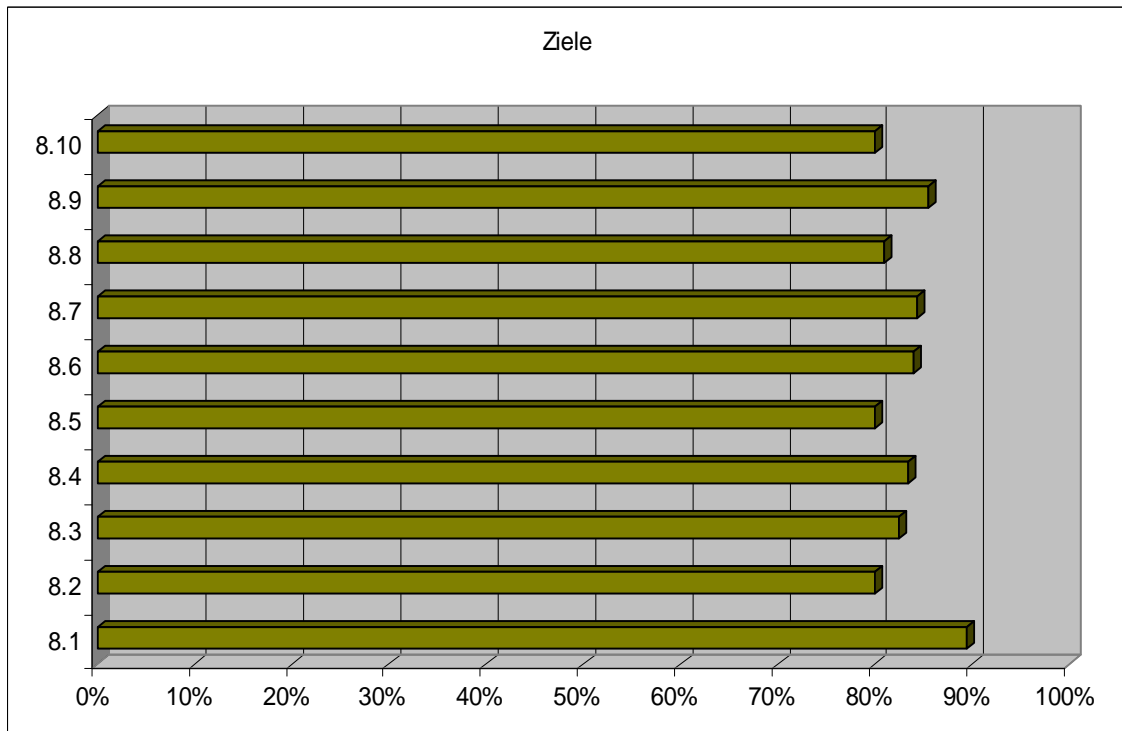


Diagramm 10: Teilauswertung Ziele

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009

Analyse:

Aussage stimmt	Prozentschlüssel "Ziele"									
	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10
völlig	55,49%	32,00%	34,65%	45,09%	33,60%	45,36%	40,56%	35,64%	41,04%	28,80%
größtenteils	30,43%	35,20%	39,60%	25,05%	32,00%	26,88%	35,49%	32,40%	39,33%	40,00%
teilweise	3,58%	9,60%	6,60%	10,02%	11,20%	8,40%	8,45%	9,72%	5,13%	9,60%
nicht		3,20%	1,65%	3,34%	3,20%	3,36%		3,24%		1,60%
Summe	<b>89,5%</b>	<b>80%</b>	<b>82,5%</b>	<b>83,5%</b>	<b>80%</b>	<b>84%</b>	<b>84,5%</b>	<b>81%</b>	<b>85,5%</b>	<b>80%</b>

Aussage stimmt	Auszahlung "Ziele"									
	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10
völlig	31	20	21	27	21	27	24	22	24	18
größtenteils	17	22	24	15	20	16	21	20	23	25
teilweise	2	6	4	6	7	5	5	6	3	6
nicht		2	1	2	2	2		2		1
Summe	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Tabelle 13: Analyse Ziele

Quelle: Schöfbänker, Andreas: Eigenzusammenstellung, 25.11.2009.

Interpretation:

Ziele, welche für mich zu den wichtigsten Motivationsfaktoren zählen, wurden mit einer hohen Zustimmung der Probanden bestätigt.

Der Großteil weiß ganz genau, was er im Leben erreichen will (55,49% völlig, 30,43% großteils und 3,58% teilweise) und Ziele wirken für ihn motivierend und lösen Handlungen aus (41,04% völlig, 39,33% großteils und 5,13% teilweise). Die Teilnehmer setzen auch für die Erreichung ihrer Ziele hohe Prioritäten und verfolgen diese konsequent (40,56% völlig, 35,49% großteils und 8,45% teilweise) und kennen den Sinn ihres Lebens (45,36% völlig, 26,88% großteils und 8,4% teilweise).

Die Probanden führen ihre Jahresziele immer wieder in ihr Bewusstsein (45,09% völlig, 25,05% großteils und zu 10,02% teilweise) und wissen zu 34,65% völlig, zu 39,65% großteils und zu 6,6% teilweise, was sie in den nächsten fünf Jahren erreichen wollen.

Positiv anzumerken ist die gut geplante finanzielle Zukunft, die für die meisten Probanden mit 35,64% völliger, 32,4% größtenteils und 9,72% teilweiser Zustimmung bewertet worden ist.

Andererseits haben die Personen der Umfrage großteils mit 35,2% auch mittelfristig gesetzte Ziele klar definiert und sind mit 28,8% völlig und mit 40% großteils der Meinung, dass Träume und Visionen, die Basis für ihre Ziele bilden.

---

## 5 Schluss

### 5.1 Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Diplomarbeit habe ich zu zeigen versucht, dass es im Berufsleben sowohl Methoden, Instrumente und Möglichkeiten gibt, sich selbst zu managen und selbst zu motivieren.

Als Einstieg in die Thematik wurde im zweiten Kapitel zunächst das Selbstmanagement in ihren groben Zügen zum Inhalt gebracht.

Da Selbstmanagement ein umfassendes Thema ist, wurden nur die wichtigsten Merkmale wie „Selbstreflexion“, „Kommunikation und effektive Zusammenarbeit“, „Organisation und Ordnung“ und die „Probleme und ihre Bewältigung“ geklärt.

Neben Analysen der Stärken und Schwächen, sowie eine Bilanz was im Berufsleben Spaß oder Frust bereitet, ist hier auch Teamarbeit, Kritikausübung und Konfliktbewältigung behandelt worden.

Der Umgang der Zeit als wertvolles Gut gesehen, habe ich durch den Punkt Zeitmanagement in ihrer Methodik dargestellt.

Im dritten Kapitel wurde, aufbauend auf das Thema „Selbstmanagement“, die „Selbstmotivation“ behandelt und ausgearbeitet.

Beginnend mit Begriffserklärungen habe ich Bedürfnisse als Ausgangsebene jeglicher Motivation erläutert, und mit der Theorie der Bedürfnisse nach Maslow untermauert.

Es konnte hier gezeigt werden, dass die Bedürfnisse des Menschen in einer hierarchischen Struktur aufgebaut sind.

Weiters wurde die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation herausgearbeitet und die Motivationsforschung von Frederick Herzberg beschrieben. Die Erklärung, das Zusammenwirken und die Kombination der Hygienefaktoren und Motivatoren waren wichtig für die weitere Ausarbeitung zur Steigerung und Verbesserung der Selbstmotivation.

Als Folgerung sind aus persönlicher Sicht, die wichtigsten Tipps zur Erhöhung der Selbstmotivation festgelegt worden.

---

Im vierten Kapitel habe ich eine empirische Untersuchung mit Probanden im Angestelltenverhältnis gemacht. Die Auswertung lässt erkennen, dass die Teilnehmer der Umfrage im Großen und Ganzen in ihrem Berufsleben ein gutes Selbstbild haben und motiviert sind.

Aus der Gesamtauswertung ging hervor, dass Auffälligkeiten bezüglich der Themenbereiche Organisation und Ordnung zu verzeichnen waren und Schwerpunkte in Teamarbeit und Ziele gesetzt worden sind.

Bei der Unterscheidung von Männern und Frauen bezüglich der Gesamtauswertung erzielten Frauen in einigen Themenbereichen einen höheren Prozentanteil.

Im Themenbereich Organisation habe ich festgestellt, dass die Probanden wenig Wert auf Soll – Ist Vergleiche ihrer persönlichen Arbeitsergebnissen legen. Meiner Meinung nach könnte das weiter ausgebaut werden, da man sich im Fall eines eintretenden Motivationstiefes, an positive Erfolge erinnern kann und dies motivierend wirken.

Verbesserungspotential sehe ich auch in der zeitlichen Vorbereitung für den nächsten Tag. Aus eigener Erfahrung muss ich sagen, dass es nichts Schlimmeres gibt, in Stress zu geraten, weil man auf wichtige Termine wenig Augenmerk gesetzt hat.

Weiters haben die Probanden teilweise zu wenige Zeitressourcen für private Aktivitäten, was ein Zeichen ist, dass für sie der Beruf eine hohe Priorität hat.

## **5.2 Fazit**

In dieser Arbeit habe ich versucht das Selbstmanagement und die Selbstmotivation im Berufsleben darzustellen. Mein Ziel war es zu zeigen, dass dieses Thema immer wichtiger wird, um in dieser schnell fortschreitenden Berufswelt mit- und standhalten zu können.

Durch die Bearbeitung dieses Themas habe ich aufgezeigt, dass man es in allen Berufssparten einfließen und anwenden kann.

Ich eignete mir viel Wissen über dieses Thema an und konnte bereits vieles in meinem Beruf einsetzen. Besonders im Bereich des Projektmanagements machte ich die Erfahrung, dass dieses Thema in vielen Situationen zutrifft.

---

---

**Literaturverzeichnis**

**Anja Ansorg:** ABC des Glaubens, 2.Auflage, MV-Verlag, Münster, 2008

**Frank H. Berndt:** 30 Minuten gegen Burn-out, Gabal Verlag, Offenbach, 2008

**Anita und Klaus Bischof:** Selbstmanagement, 6.Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Planegg, 2009

**Eberhard G. Fehlau:** 30 Minuten gegen Mobbing am Arbeitsplatz, Gabal Verlag, Offenbach, 2008

**Marietta Grünwald:** Selbstorganisation im Beruf – kreativ und effizient, Koch Media Verlag, München, 1999

**Gabriela Haas:** Zufriedenheit ist machbar!, 1.Auflage, Cornelson Verlag, 2009

**Gerhard Huhn:** Selbstmotivation Das Streben nach Glück, Carl Hanser Verlag, München, 2008

**Petra Keller:** Der innerbetriebliche Zielvereinbarungsdiallog als ergebnisorientiertes Führungsinstrument, Waxmann Verlag GmbH, Münster, 1997

**Erich Kirchler:** Arbeits- u. Organisationspsychologie, Facultas Verlag, Wien, 2008

**Claude-Hélène Mayer:** Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung, Waxmann Verlag, D- Münster, 2006

**Rolf Meier:** Das 1x1 der Selbstmotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2005

**Rolf Meier:** 30 Minuten für eine dauerhafte Motivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2007

**Siegfried Preiser:** Pädagogische Psychologie, Juventa Verlag, München, 2003

**Lothar J. Seiwert:** 30 Minuten für ein optimales Zeitmanagement, 6.Auflage, Gabal Verlag, Offenbach, 2005

---

**Angelika Tiefenbacher:** Selbstmanagement, Compact Verlag, München, 2009

**Katja Werperts:** Konflikte in Organisationen, Waxmann Verlag, D- Münster, 1999

**Quellen aus dem Internet:**

<http://www.digicomp.ch/kurse/SCE.html>

[http://www.berufsbildung.bayern.de/imperia/md/content/bbk/fachtagungakquisiteure/presentation\\_selbstmanagement.pdf](http://www.berufsbildung.bayern.de/imperia/md/content/bbk/fachtagungakquisiteure/presentation_selbstmanagement.pdf)

<http://www.aww-brandenburg.de/leseproben/2-080-1211-2.pdf>

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/news/53/hurry-sickness-managerkrankheit-auch-bei-frauen>

[http://www.lehridee.de/data/doc/id\\_103/SQ-Zeitmanagement](http://www.lehridee.de/data/doc/id_103/SQ-Zeitmanagement)

<http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/konfliktkompetenz>

[http://www.vtfhamburg.de/fitinh/assets/pdf/docs/artikel\\_stressbewaeltigung.pdf](http://www.vtfhamburg.de/fitinh/assets/pdf/docs/artikel_stressbewaeltigung.pdf)

<http://www.zeitblueten.com/news/1236/tipps-gegen-mobbing/>

[http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha\\_2009/Q6\\_motivation.pdf](http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha_2009/Q6_motivation.pdf)

[http://www.loroch.net/files/motivation\\_folien.pdf](http://www.loroch.net/files/motivation_folien.pdf)

<http://www.quint-essenz.ch/de/topics/1085>

[http://www.arbeitsratgeber.com/ordnung-arbeitsplatz\\_0151.html](http://www.arbeitsratgeber.com/ordnung-arbeitsplatz_0151.html)

<http://www.b-ite.de/5s.html>

[http://www.berufsstrategie.de/www\\_berlin/BerufUndKarriere/selbstmotivation.php](http://www.berufsstrategie.de/www_berlin/BerufUndKarriere/selbstmotivation.php)

**Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Ich garantiere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Vöcklabruck 5.12.2009

Unterschrift: Andreas Schöfbänker

---



**Anhang****Fragebogen**

Sehr geehrte Damen und Herren!

Mein Name ist Andreas Schöfbänker. Ich bin Student an der FH Mittweida – Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen.

In meiner Diplomarbeit setze ich mich mit dem Thema **Selbstmanagement und Selbstmotivation im Berufsleben** auseinander.

Anhand einer empirischen Untersuchung möchte ich Anhaltspunkte herausfinden, welche von den Arbeitnehmern im Hinblick auf das Selbstmanagement und die Selbstmotivation von Bedeutung sind.

Bewerten Sie jede der folgenden Aussagen hinsichtlich auf Ihre persönliche Situation. Markieren Sie bitte Ihre Bewertung im Antwortraster.

Sie haben folgende Antwortmöglichkeiten:

- die Aussage stimmt völlig
- die Aussage stimmt größtenteils
- die Aussage stimmt teilweise
- die Aussage stimmt nicht

Natürlich **garantiere** ich Ihnen eine **vertrauliche und anonymisierte Bearbeitung** der Daten, die ausschließlich nur meiner Diplomarbeit dienen.

Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen, ersuche ich Sie daher um **ca. 10 Minuten** ihrer Zeit, um diesen **Fragebogen** zu beantworten.

Bei eventuellen Rückfragen stehe ich Ihnen unter der E-Mail Adresse [aschoefbaenker@gmx.at](mailto:aschoefbaenker@gmx.at) gerne zur Verfügung.

Für Ihre sorgfältige Bearbeitung des Fragebogens bedanke ich mich herzlich!

Andreas Schöfbänker

---

	<b>Diese Aussage stimmt</b>			
	völlig	teilweise		nicht
		größtenteils		
<b>1. Selbstreflexion</b>				
1.1 Ich kenne meine Stärken, Fähigkeiten und Talente und kann sie bei meiner Arbeit einsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Es mag es nicht, wenn andere für mich entscheiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Viele meiner Lebensbereiche kann ich selbst bestimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Meine Lebensrollen sind mir bekannt und lebe sie bewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Mein Leben ist nicht fremdbestimmt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Nach Möglichkeit versuche ich meine Stärken aufzubauen und zu fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Ich bin mir meiner Schwächen bewusst und versuche diese zu eliminieren oder organisatorisch zu umgehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Für mich gibt es nichts Motivierenderes, als die eigenen Stärken noch zu verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9 In meinem Berufsleben weiß ich ganz genau, was mir Spaß oder Frust bereitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10 Ich treffe gerne Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Kommunikation</b>				
2.1 Ich bemühe mich, mich klar und deutlich auszudrücken und stelle mich sprachlich auf den jeweiligen Gesprächspartner ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Wenn mich Reaktionen irritieren, versuche ich die Gemütslage des Gesprächspartners zu ermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Im Gespräch versuche ich, mich in die Lage des Gesprächspartners zu versetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Ich erkläre anderen fachliche Zusammenhänge so einfach wie möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Missverständnisse versuche ich schnell zu klären	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Ich achte darauf, dass Sprache und Körpersprache übereinstimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Wenn ich glaube, etwas nicht verstanden zu haben, frage ich nach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Ich setze mich für eine gute Beziehung zu meinen Arbeitskollegen ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Ich sage klar und deutlich, was ich von anderen möchte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 Ich gestalte meine Beziehung zu anderen bewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Teamarbeit</b>				
3.1 Für mich ist Teamarbeit zu einem wesentlichen Bestandteil im Berufsleben geworden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.2 Ich versuche häufig, mehrere Dinge auf einmal zu erledigen und schaffe mir durch Delegation wirksame Entlastung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 Ich stelle sicher, dass das Team alle wichtigen Informationen erhält  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4 Bei auftretenden Schwierigkeiten oder Engpässen biete ich Hilfe an  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5 Gegenüber Verbesserungsvorschläge und neuen Ideen von anderen Teammitglieder bin ich aufgeschlossen             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.6 Bei der Delegation von Aufgaben nehme ich auf fachliche Kompetenz meiner Teammitarbeiter Rücksicht              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.7 Ich kann mich auf meine Arbeitskollegen verlassen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.8 Bei arbeitsrelevanten Dingen halte ich mein Team auf dem Laufenden  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.9 Wenn ich Aufgaben an Mitarbeiter delegiere, vereinbare ich konkrete Zwischenergebnisse und Endtermine           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.10 Ich prüfe, ob die von mir gesetzten Fristen von meinen Mitarbeitern eingehalten werden                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 4. Feedback

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4.1 Lob und Anerkennung sind für mich wichtig  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 Ich erhalte von meinem Vorgesetzten genügend Rückmeldungen über meine Arbeitsleistung          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.3 Wenn ich Feedback gebe, achte ich darauf, dass es konkret und konstruktiv ist                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.4 Nach Erreichen von Zielen belohne ich mich durch kleine Freuden oder Pausen                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.5 Nach Erhalt eines Lobes bin ich motiviert, neue Aufgaben zu übernehmen                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.6 Meine Vorgesetzte / mein Vorgesetzter nimmt Kritik von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.7 Von meiner Vorgesetzten / meinem Vorgesetzten erhalte ich konstruktive Kritik                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.8 Ich nutze konstruktive Kritik um mich zu verbessern  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.9 Bei einer Kritik werte ich es nicht als persönlichen Angriff und nehme keine Abwehrhaltung ein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.10 Bei gerechtfertigter Kritik stehe ich zu meinen Fehlern                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 5. Organisation

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.1 Ich plane all meine Termine schriftlich, um möglichst alle Termine einzuhalten                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 Für Dinge, die ich mir vorgenommen, aber nicht erledigt habe, setze ich mir sofort einen neuen Termin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

- 
- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.3 Ich organisiere meine aktuelle Tagesarbeit konsequent nach Prioritäten                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.4 Ich prüfe am Tagesende, ob ich alles erreicht habe, was ich mir vorgenommen hatte                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.5 Ich erstelle mir jeweils Abends genaue schriftliche Zeitpläne für den nächsten Tag                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.6 Ich mache schriftliche Soll-Ist-Vergleiche zur Kontrolle meiner eigenen Arbeitsergebnisse              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.7 Ich habe Überblick über die anstehenden Aufgaben und den dafür nötigen Zeitbedarf                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.8 Wenn ich wichtige Arbeiten zu erledigen habe, lasse ich mich von scheinbar Dringendem nicht irritieren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.9 Ich erledige die täglich anstehenden Arbeiten zügig und effektiv                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.10 Ich nehme mir genügend Zeit für meine persönliche Weiterbildung                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>6. Ordnung</b>  |                          |                          |                          |                          |
| 6.1 Auf meinem Arbeitsplatz herrscht Ordnung und Sauberkeit  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 Meine Ablagen sind übersichtlich gestaltet   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3 Alles was ich regelmäßig brauche, bewahre ich so auf, dass ich jederzeit darauf zurückgreifen kann     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4 Ich finde abgelegte Unterlagen innerhalb weniger Sekunden  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5 Auf meinem Arbeitsplatz befinden sich nur die Dinge die ich benötige                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.6 Jeden Abend hinterlasse ich meinen Arbeitsplatz in einem aufgeräumten Zustand                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.7 Manchmal sind mir schon Fehler unterlaufen, die auf meine Unordnung zurückzuführen sind                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.8 Durch meine Ordnung und Sauberkeit an meinem Arbeitsplatz steigere ich meine Arbeitsleistung           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.9 Ordnung und Sauberkeit fördert Qualität  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.10 Unordnung verursacht bei mir schlechte Laune  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>7. Motivation</b>   |                          |                          |                          |                          |
| 7.1 Ich bin gerne in der Arbeit  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.2 Meine Beruf ist ein wichtiger Teil meines Lebens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.3 Der Inhalt meiner Arbeit ist mir wichtiger als die Gehaltshöhe   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.4 Ich kenne die Motive meines Handelns   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.5 Ich kenne die Faktoren, die mich demotivieren  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

- 7.6 Ich brauche Anreize für mein Handeln
- 7.7 Was ich mache macht mir Spaß
- 7.8 Ich habe für private Aktivitäten ausreichend Zeit und Energie
- 7.9 Ich kann mit Rückschlägen im Leben konstruktiv umgehen
- 7.10 Das Nichterreichen von Zielen behindert nicht unmittelbar meine Antriebskraft

## 8. Ziele

- 8.1 Ich weiß, was ich in meinem Leben erreichen will
- 8.2 Meine mittelfristigen Ziele (drei bis fünf Jahre) habe ich klar definiert
- 8.3 Ich weiß, was ich in den nächsten fünf Jahren erreichen will
- 8.4 Ich habe meine Jahresziele klar vor Augen
- 8.5 Meine privaten Ziele werden in der Familie besprochen und abgestimmt
- 8.6 Den Sinn meines Lebens kenne ich
- 8.7 Meine Ziele sind für mich wichtig und ich verfolge sie konsequent
- 8.8 Meine finanzielle Zukunft habe ich gut geplant
- 8.9 Ziele zu haben ist für mich motivierend und lösen Handlungen aus
- 8.10 Träume und Visionen bilden die Basis für meine Ziele

## 9. Allgemeine Fragen

9.1 Wie alt sind Sie?

- unter 30 Jahre  30-50 Jahre  über 50 Jahre

9.2 Geschlecht?

- weiblich  männlich

9.3 Wie lange sind Sie schon berufstätig?

- 1-5Jahre  5-20 Jahre  20-40 Jahre

**Ich bedanke mich für Ihre Unterstützung!**

---