

Führungswissen

kompakt



6 Tage

Intensiv



Sechstägiges Intensivtraining

Führungswissen kompakt

Sechstägiges Intensivtraining:

- Teil 1: Grundlagen Führung und systemisches Denken (3 Tage)
- Teil 2: Soziale Kompetenzen – Personale Kompetenzen – Projekte und Veränderungsprozesse leiten (3 Tage)





FÜHRUNGSWISSEN KOMPAKT	4
Führungskräfte begleiten, Leadership-Kompetenzen entwickeln	4
Architektur und Design des Trainings	8
PLANUNG, UMSETZUNG UND EINBINDUNG	9
Die Planung	9
Die Umsetzung	9
Die Einbindung	10
DIE TRAININGSTAGE IM ÜBERBLICK	13
Teil 1: Grundlagen Führung und systemisches Denken	13
Teil 2: Soziale Kompetenzen – Personale Kompetenzen – Projekte und Veränderungsprozesse	15
DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK	17
Trainingsablauf und -design	17
PowerPoint-Präsentation	17
Handouts für die Teilnehmenden	18
Inputs und Werkzeuge	19
Flipcharts	21
Zusätzliche Dokumente in den Online-Ressourcen	21
DIDAKTISCHE HINWEISE ZUR DURCHFÜHRUNG	22
Was für alle Tage gilt	22
UMSETZUNG ALS ONLINE-VARIANTE	25
Analog, digital, hybrid: Ganz, wie Sie es brauchen	25
Die Basis: Hardware & Co.	25
Sicherheit geht vor: Datenschutz	26
Der Probelauf: Zeit zum Testen	27
Online geht anders: Das passende Kommunikationsverhalten	27
Im Rampenlicht: Die richtige Umgebung wählen	27





Das Training beginnt ... mit klaren Regeln	28
Doppelt trainiert besser: Verabreden Sie eine Arbeitsteilung	28
Der Seminarbeginn: Achten Sie auf freundliches Willkommen	28
Der Reihe nach: Wer kommt wann zu Wort?	29
Zwischendurch: Teilnehmende im Spiel halten	29
Time-out: Pausen machen	29
Das gewisse Extra: Kurze Energie-Kicks einbauen	30
Gruppenarbeit: Ab in die Breakout-Rooms	30
Endspurt: Der Abschluss	31
Der abschließende Dreiklang: Dank, Zusammenfassung und Ausblick	31
ZU DEN AUTOREN	32
AUSSERDEM	33
Gender	33
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	33
Services	34



Führungskräfte begleiten, Leadership-Kompetenzen entwickeln

Führungskräfte zu entwickeln ist eine der spannendsten Aufgaben, denen wir in unserem beruflichen Leben begegnen können. Denn hier geht es immer gleich um mehrere Faktoren. Dazu zählen Aktivitäten wie

- neue Methoden und Techniken erlernen,
- neue Rollen verstehen und einüben,
- eine verantwortungsbewusste Haltung entwickeln,
- eine unternehmerische Haltung einnehmen,
- eine neue Stellung im Team akzeptieren,
- offen für neue Herausforderungen sein.

Beim Thema Führungskräfteentwicklung geht es nicht nur um reines Wissen oder bloße Techniken. Beides gehört natürlich auch dazu, die Erfahrung lehrt uns aber: Der alles bestimmende Faktor ist das Stichwort Entwicklung. Und zwar im Sinne von Entwicklung der Persönlichkeit, der Haltung und der Fähigkeit, sich auf Neues einzulassen.

Mit diesem Konzept erhalten Sie eine praxiserprobte Hilfestellung mit Struktur, bausteinhaften Ablaufvorschlägen sowie erforderlichen Inhalten für ein Führungskräfte-Intensivtraining über bis zu sechs Trainingstage. Auszüge aus den Gesamtinhalten können Sie verwenden, um eigenständige Trainings mit weniger Tagen zu entwickeln – wie etwa das dreitägige Grundlagenseminar „Grundlagen Führung und systemisches Denken“. Sollten Sie mit dem systemischen Denken noch nicht vertraut sein, so werden Sie hier einige grundlegende Elemente davon kennenlernen. Denn das systemische Denken und Führen zählen wir zu den Kernkompetenzen einer jeden Führungskraft.

Wir sprechen mal von Unternehmen, mal von Organisationen bzw. mal von Teams, mal von Abteilung oder Bereichen: Immer sind alle denkbaren „Systeme“ gemeint, die von Menschen geführt werden. Der eindeutige Fokus dieses Konzepts liegt in allen Aspekten auf dem Bereich Führung und nicht auf dem Bereich Management.

Wem dieses Konzept weiterhilft

Das Trainingskonzept richtet sich in erster Linie an Trainerinnen und Trainer. Genauso interessant ist es aber auch für HR-Verantwortliche, die – vor allem inhouse – nach Wegen, Ideen und Impulsen zur Führungskräfteentwicklung suchen. Sie brauchen Anregungen und Ideen dafür, wie ein umfassendes Programm zur Führungskräfteentwicklung aussehen kann.

Die Tipps und Hinweise zu den eingesetzten Werkzeugen und Methoden sind möglichst knapp gehalten, weil wir einen gewissen Grad an Erfahrungen voraussetzen. Der Fokus wird dabei darauf liegen, was in Führungstrainings – im Vergleich etwa zu Kommunikationstrainings oder Trainings zu Sachthemen – besonders zu beachten ist oder sich gut bewährt hat.





Auch die Methodik ist kurz gehalten. Sie finden jedoch eine Sammlung ausgewählter Methoden und Werkzeuge, die Ihnen im Bereich „Werkzeuge“ kurz vorgestellt werden. Kurz sollten auch die Impulse an die Teilnehmenden sein, wenn es um inhaltliche Aspekte geht, zumindest beim Arbeiten in den Trainings-Sessions selbst. Die Teilnehmer-Handouts selbst sind ausführlich dargestellt und enthalten teilweise sogar zusätzliche Inhalte, die Sie gegebenenfalls alternativ zu den vorgeschlagenen Trainingsinhalten verwenden können.

Alle inhaltlichen Inputs rund um das Thema Führung finden Sie an unterschiedlichen Stellen zusammengefasst:

- über die umfangreichen PowerPoint-Präsentationen, auf deren Charts die wesentlichen Inputs auftauchen und somit auch für virtuelle Sitzungen verfügbar sind,
- als Impuls im Präsenztraining selbst in Form von Flipcharts, die Ihnen hier als Vorlagen bereitgestellt sind
- und ergänzend dazu als vollständiges Skript zur Vertiefung und Nacharbeitung.

Passend dazu erhalten Sie Tipps zur zeitlichen Planung und zur Methodik – und zum „agilen“ Lehren und Trainieren:

- Die Teilnehmenden werden in die inhaltliche Gestaltung einbezogen, zum Beispiel durch Abstimmen via Voting.
- Sie können auf persönliche Anliegen der Teilnehmenden eingehen, denn wer Konzepte, Methoden und Theorien an eigenen Fragestellungen erlernt, hat mehr davon und verinnerlicht das Neue weit besser.
- Methoden und Werkzeuge werden nach Bedarf eingesetzt, also jeweils passend zur Situation.

Systemiker wissen, dass sich nichts wirklich steuern lässt, dass man allenfalls Impulse setzen kann. Deshalb erhalten Sie hier zwar ein Standard-Szenario, wissen aber zugleich, dass die Wahrscheinlichkeit gegen Null geht, es eins zu eins umzusetzen. Vielmehr werden die Teilnehmenden mit ihrem Lerntempo und ihren Fragen mitbestimmen, wo es langgeht. Und das soll auch so sein. Denn damit lässt sich prozessorientiert arbeiten: Ihre Rolle als Trainer*in ist es, Impulse zu geben und Fragen, Wünsche und Impulse von den Teilnehmenden aufzunehmen.

Daher unser Appell: Greifen Sie Anliegen aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmenden auf und arbeiten damit. Und verzichten Sie ganz bewusst auf den Anspruch, Inhalte vollständig (was auch immer das heißen mag) wiederzugeben und zu behandeln.

Insbesondere im ersten Teil (Grundlagen) erhalten die Teilnehmenden viele Inputs, die entscheidenden Lerninhalte sollen sie sich aber selbst erschließen – während der Übungen, beim Arbeiten in der Triade und mit Lerntagebuch, in der Peergroup, bei der Arbeit mit dem Skript, bei den Präsentation und nicht zuletzt in den Diskussionen im Plenum und im kleinen Kreis während der Pausen.





Legen Sie Ihren Fokus auf die Entwicklung der individuellen Haltung zum Thema Führung sowie auf Werte, Selbstreflexion und Rollenklarheit. Diese Aspekte sind wichtiger als alles Wissen.

Bitte haben Sie bei der Arbeit keine Angst vor „Unvollständigkeit“: Sie müssen in den Modulen nicht jeden Aspekt bis ins kleinste Detail besprechen. Genauso brauchen Teilnehmer*innen, wenn sie in Übungen etwas erarbeiten und präsentieren, nicht perfekt sein. Es geht um den Lernprozess. Geben Sie den Teilnehmenden dafür Raum und Zeit – und eine vertrauensvolle Atmosphäre. Natürlich sollten alle „Musts“ erarbeitet werden. Und natürlich ist es Ihre Aufgabe als Trainer*in, den gesamten Lernprozess aller Teilnehmenden über alle Module hinweg im Blick zu behalten.

Methodische Empfehlungen

Zuallererst: Es empfiehlt sich, eine Entwicklung im Duo durchzuführen – zumal, wenn die Gruppe größer als acht Personen ist. Das hat sich über die Jahre bestens bewährt. Von dieser Tandemlösung profitieren gleich drei Seiten:

- Die Teilnehmenden haben stets die Wahl, welchen der Trainer sie zum Beispiel persönlich um Rat fragen möchten.
- Die ganze Gruppe profitiert von zwei Trainer*innen, da es während der Gruppenarbeiten so leichter ist, stets eine Ansprechperson zu finden.
- Wir als Trainer profitieren, weil vier Augen eben mehr sehen als zwei und weil so jeder von uns zwischendurch einmal die Gelegenheit hat, sich ein wenig zurückzunehmen.

Arbeiten Sie in der Präsenzsituation möglichst im offenen Stuhlkreis mit genügend Platz in der Mitte. Ideal sind Räume, die eher quadratisch angelegt sind: Andernfalls könnte bei größeren Gruppen der Abstand zwischen Flipchart und den gegenüberstehenden Teilnehmern zu eng sein.

Wahrscheinlich arbeiten Sie bevorzugt mit Pinnwand und Flipchart – also analog. Die Bestandteile des Trainingskonzepts lassen aber auch virtuelle oder hybride Formate zu.

Versuchen Sie, die Impulse zu den einzelnen Themen möglichst kurz zu halten. Der Fokus liegt darauf, dass die Teilnehmenden sich den Stoff weitestgehend selbst erarbeiten. Und dass sie eigene Anliegen einbringen können sowie viel Raum zum Austausch untereinander haben.





Das sind im Stenostil die Tools:

- Impulsreferate
- Fallstudien mit Feedback
- Erfahrungsberichte
- Einzel-, Partner- und Gruppenübungen
- Fachlicher Austausch
- Arbeit mit Skript
- Lerntagebuch
- Methoden lösungsorientierter Kollegialer Beratung
- Reflecting Team
- Visualisierungen
- Fotoprotokolle
- Systemische Gesprächsführungstechniken
- Praxisorientierte Bearbeitung eigener Themen der Teilnehmer
- Individuelle Fallbearbeitung (Coaching)
- Präsentieren
- Feedback durch Trainerinnen genauso wie durch die anderen Teilnehmer
- Peergroup
- Triaden-Arbeit
- Externes begleitendes Coaching, sofern von Auftraggeber gewünscht und ermöglicht





Architektur und Design des Trainings

Architektur

Wenn Sie die Architektur eines Trainings entwickeln und mit Ihren Kunden besprechen, geht es zum Beispiel um Fragen wie: Was? Wann? Wo? Wie? Für wen? Welche Rahmenbedingung? Erfahrungsgemäß können Sie auf die folgenden Aspekte immer bauen:

- Teilen Sie den gesamten Stoff immer in mehrere Module auf.
- Der erste Teil (Grundlagen) dauert eher drei Tage – und zwar aufgeteilt in zwei aufeinanderfolgende Tage und einen Schlußtag, der nach ca. 2-4 Wochen folgt. Auf die Teilnehmenden kommt im ersten Teil sehr viel Neues an Wissen und Eindrücken zu. Durch den Abstand haben sie die Möglichkeit, das Erlebte zu verarbeiten und für den dritten Tag zu nutzen.
- Damit sich während des Trainings eine Lerngemeinschaft bilden kann, ist es am besten, wenn alle Teilnehmenden von Anfang bis Ende mit dabei sind.

Genauso wichtig ist es, dass die Teilnehmenden in allen Abschnitten darin gefördert und gefordert werden, sich und ihre Ideen zu präsentieren – einzeln und im Team. Dazu zählt auch das Feedback durch die Trainer und die anderen Teilnehmenden.

Die inhaltliche Reihenfolge hat sich sehr bewährt. Steigen Sie mit den Grundlagen ein, arbeiten dann an den sozialen Kompetenzen und kommen erst dann zu den personalen Kompetenzen. Denn dann ist es für die Teilnehmenden viel einfacher und zielführender, sich in Tag 5 selbst offen zu reflektieren.

Design

Beim Design der einzelnen Tage können Sie vor allem diesen Grundsätzen folgen:

Abwechslung geht vor. Das heißt:

- Achten Sie auf einen guten Rhythmus beim Wechseln von Input, Übung, kollegialem Austausch und Reflexion.
- Achten Sie auch darauf, dass für ähnliche Übungen oder Aufgaben immer wieder einmal neue Werkzeuge und Methoden eingesetzt werden.
- Selbermachen ist wichtiger als Vorgemacht-Bekommen.
- Es gibt immer genügend Zeit und Raum für Begrüßung, Einführung und Abschluss.
- Eine ganz große Bedeutung sollte in Präsenzformaten der offene Stuhlkreis haben.
- Genauso wichtig sollte es Ihnen sein, eine Mittagspause von 90 Minuten einzuhalten: Sie soll den Teilnehmenden Gelegenheit geben, sich kennenzulernen und auszutauschen.





UMSETZUNG ALS ONLINE-VARIANTE

Blatt 25

Analog, digital, hybrid: Ganz, wie Sie es brauchen

Mithilfe der PowerPoint-Charts können Sie die Konzeptinhalte auch online vermitteln.

Da wir in unserem Konzept viel Wert auf den gemeinsamen Austausch und auf die gruppendynamischen Erfahrungen untereinander Wert legen, empfehlen wir, den größten Teil des Trainings analog anzubieten.

Die Online-Variante bietet die Möglichkeit, auch kleinere Einheiten anzubieten, da der zeitliche Aufwand für den Anfahrtsweg entfällt.

Insofern haben Sie damit die Möglichkeit, Ihr Training im Sinne von Blended Learning auch hybrid anzubieten.

Die Basis: Hardware & Co.

Es gibt inzwischen viele Videokonferenz-Tools, mit denen Sie Online-Seminare abhalten können. Dazu zählen aktuell etwa Zoom, Teams, BigBlueButton und, und, und. Wir empfehlen, dass Sie sich für ein Tool entscheiden – ganz einfach, damit Sie sich im Umgang damit sicher fühlen. Alle Teilnehmer*innen sollten eine Kamera einsetzen. Die verwendeten Kameras sollten mindestens über Full-HD-Auflösung verfügen, sodass sich alle gut wechselseitig sehen können. Mikrofone, Lautsprecher oder Freisprecheinrichtungen sind am besten mit einem Echo-Canceller ausgerüstet, der auch bei schlechter Raumakustik Rückkopplungen und unangenehme Echo-Geräusche unterdrückt.

Grundlegend für störungsfreie Videokonferenzen ist auch eine leistungsfähige Internetverbindung. Diese sollte jeweils mindestens 1 Mbit/s im Up- und Download übertragen können. Dazu ist selbstverständlich auch eine Hardware mit entsprechender Prozessorleistung nötig.

All dies sollte im Vorfeld abgeklärt sein.

Falls die Technik mal nicht funktioniert, kann es manchmal schon helfen, den Browser zu wechseln. Damit haben wir schon manches Kommunikationsproblem gelöst.

Mikrofone von Rechnern und Videokonferenzsystemen sind heutzutage so empfindlich, dass sie manchmal auch kleinste Hintergrundgeräusche unangenehm verstärken. Achten Sie darauf, dass alle nach Möglichkeit jegliche Geräuschquelle abstellen. Dazu gehört nicht nur ein klingelndes Telefon oder laut diskutierende Kolleg*innen im Nebenraum, sondern auch das Klirren einer Kaffeetasse auf einem Unterteller, lautes Räuspfern oder Papiergeraschel.





Manfred Schwarz

Der Autor, Trainer und Coach lebt in Bad Vilbel. Als Coach und Trainer liegt sein Fokus auf den Bereichen Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Seit über 15 Jahren begleitet der systemische Berater (SG) Führungskräfte und Unternehmen bei Veränderungen und Entwicklungsprozessen. Zu seinen Auftraggebern zählen unter anderem die Deutsche Bahn, das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz und der Internationale Bund. Als Herausgeber und Autor hat er mehr als 65 Bücher entwickelt und realisiert. Zudem ist er LinkedIn Learning Trainer.



Iris Schwarz

Die Diplom-Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Autorin und ausgebildete systemische Organisations- und Personalentwicklerin lebt mit ihrem Mann, ihren zwei Kindern und dem Familien-Hund Henry in Frankfurt am Main. Die erfahrene Trainerin bildet seit über 25 Jahren Berater, Supervisorinnen und Führungskräfte aus, seit einigen Jahren auch als lehrende systemische Beraterin und Supervisorin (SG) beim Institut sys.team (www.institut-system.de). Sie moderiert Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen und Organisationen und ist Trainerin bei LinkedIn Learning.



Homepage von Autor und Autorin: www.schwarz-und-schwarz.info

Trainer-Tandem

Wir führen die Seminare meist zu zweit im Trainer-Tandem durch. Das empfehlen wir vor allem bei Gruppen ab zehn Personen. Zum einen können wir so die Teilnehmenden intensiver coachen und die Reflexionsrunden intensiv begleiten – gerade in den Kleingruppen. Zum anderen stimmen wir uns immer wieder während des Seminars ab. Denn: Auch wenn die Agenda genau geplant ist, arbeiten wir im Seminar agil und passen den Input und die Übungen an die Bedarfe der Teilnehmer*innen an. Außerdem lernen wir voneinander und geben uns gegenseitig Feedback.



Führungswissen kompakt

Teil 2: Soziale Kompetenzen – Personale Kompetenzen
– Projekte und Veränderungsprozesse leiten





Soziale Kompetenzen - personale Kompetenzen - Projekte und Veränderungsprozesse leiten





Herzlich willkommen

zum fünften Tag des Seminars
„Führungswissen kompakt“



Ziele von Tag 5

Personale Kompetenzen stärken:

- Lernen, sich so auszudrücken, dass Sie wirklich verstanden werden
- Ihr Selbstmanagement optimieren

Persönlichkeitskompetenzen stärken – nicht nur für den Arbeitsprozess:

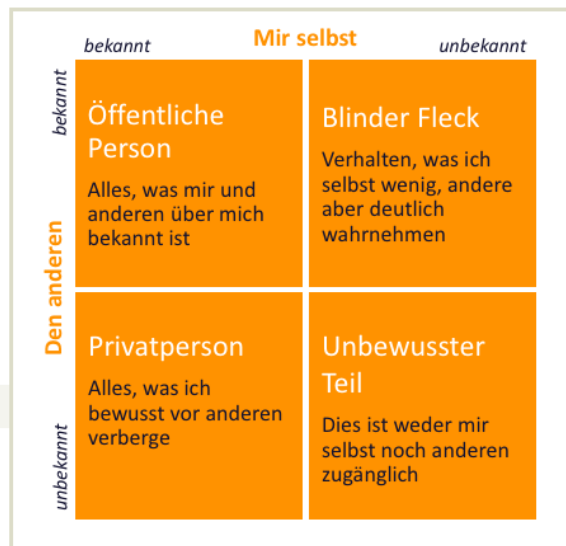
- Ein realistisches Selbstbild entwickeln
- Andersartigkeit von anderen erkennen und akzeptieren
- Auseinandersetzung mit Ihrer individuellen Haltung zur Welt und zu Führungsarbeit



Agenda Tag 5



Das Johari-Fenster



www.company.de

Das Johari-Fenster: 9:55-10:15

- Das Johari-Fenster ist ein Fenster bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und anderen oder einer Gruppe.
- Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham.

Zusätzliche Informationen aus dem Handout III/15:

- **Fremdbild und Selbstbild:** Wer bin ich für mich, und wer bin ich für andere? Wenn Sie als Führungskraft erfolgreich sein wollen, ist es angebracht, wenn Sie ein realistisches Bild von sich selbst entwickeln, damit Sie die eigene Wirkung auf andere Menschen möglichst zuverlässig einschätzen können. Zudem hilft das Wissen um die Unterschiede von Fremd- und Selbstbild auch, Mitarbeiter besser zu verstehen.
- Eine gute Übersicht bietet hier das Johari-Fenster.

Das Johari-Fenster

Öffentliche Person

Öffentlich ist alles, was wir von uns preisgeben, was also uns selbst und anderen bekannt ist, etwa: äußere Merkmale, Erscheinungsbild, Umgangsformen oder außen sichtbare körperliche Reaktionen, Eigenschaften wie Ängstlichkeit oder Mut, innere Haltungen und Einstellungen wie Religiosität.

Privatperson

Privat ist alles, was ich selbst weiß und kenne, mir also bewusst ist. Anderen Menschen hingegen mache ich dies entweder unwissentlich oder auch bewusst nicht zugänglich.

Der blinde Fleck

steht für alles, was ich „aussende“ und von anderen wahrgenommen wird, ohne dass ich mir dessen bewusst bin. Durch Feedback der anderen können „Inhalte“ vom blinden Fleck in den öffentlichen Bereich verschoben werden.

Der unbekante Teil deckt alles ab, was weder mir noch anderen bekannt ist.

Wie entsteht unser Selbstbild?

- Selektive Aufmerksamkeit: Unsere Aufnahmefähigkeit von Informationen ist begrenzt. Nicht beeinflussbare Wahrnehmungsfiler sorgen stets dafür, dass nur ein Teil der Reize aufgenommen und verarbeitet werden.
- Das Streben nach Selbstwerterhöhung und Selbstschutz bedingt, dass abweichende Informationen ausgeblendet oder umgedeutet werden. Misserfolge werden zum Beispiel dem Pech zugeschrieben.
- Ebenso reagieren wir, um unsere Selbstwahrnehmung zu stabilisieren. Selbstwahrnehmung bedeutet, dass wir aufgrund von Selbstbeobachtung Rückschlüsse auf unsere Eigenschaften und Gefühle ziehen. Ein Beispiel: Weil ich das getan habe, bin ich so.
- Selbstaufmerksamkeit: Wir beobachten uns, nehmen aber nur Teilaspekte wahr (Johari-Fenster).

Wie entsteht das Fremdbild?

- Aufgrund von äußeren Merkmalen oder beobachtetem Verhalten schließen wir auf Eigenschaften. Zum Beispiel: Brillenträger sind intelligenter oder Hundebesitzer sind ... Oder jemand verhält sich so, also ist er so und so.
- Welchen Eindruck wir bei jemand dauerhaft hinterlassen, wird ganz entscheidend vom ersten Eindruck geprägt. Spätere, zusätzliche Informationen haben hingegen weniger Einfluss, mit Ausnahme des letzten Eindrucks.
- Die Einschätzung eines anderen wird immer von den eigenen Werten und Einstellungen als Beobachter beeinflusst.
- Unsere Überzeugungen über Eigenschaften einer Persönlichkeit beeinflussen unsere Wahrnehmung. Zum Beispiel: Jemand glaubt, eine gesprächige Person sei auch gesellig.

Wie erkenne ich mein Selbstbild?

- Fragen Sie nach Feedback
- Seien Sie nicht gleich beleidigt, wenn Ihnen eine Rückmeldung nicht gefällt! Fragen Sie, wie es genau gemeint ist.
- Jede Wahrnehmung ist subjektiv. Trennen Sie darum das Verhalten von der Person.
- Nutzen Sie regelmäßige Besprechungen, um im Anschluss in einer kurzen Fragerunde zu erfahren, wie Ihre Mitarbeitenden die Sitzung erlebt haben (Metaebene erfassen).
- Jahresgespräche sind eine gute Gelegenheit, mehr über die eigene Wirkung zu erfahren, sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitenden.
- Auch informelle Treffen bieten Gelegenheit, mehr über die eigene Wirkung zu erfahren. Betrachten Sie Feedback als Geschenk. Es ist eine Chance für Ihre persönliche Entwicklung.

Selbst- und Fremdbild in Einklang bringen

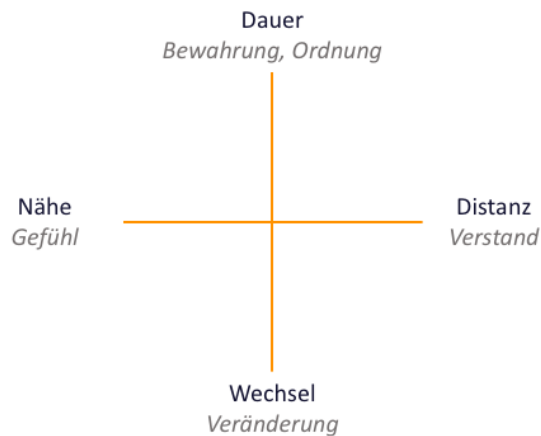
- Geben Sie Informationen über sich preis. Lassen Sie erkennen, wenn etwas bei Ihnen eine besondere Reaktion erzeugt. Zum Beispiel: „Was Sie gerade gesagt haben, trifft mich sehr, denn meine Sicht der Dinge war so und so ...“

- Teilen Sie sich mit, wenn die eigenen Grenzen erreicht sind.
- Zeigen Sie Ihre Bereitschaft, Feedback zu geben und zu empfangen.
- Wenn Sie feststellen, dass Sie die von Ihnen gewünschte Wirkung nicht erzielen: Fragen Sie, welches Verhalten diese Wirkung bei Ihrem Gegenüber erzielen würde.
- Gewöhnen Sie sich an, sich auch für eine kritische Äußerung zu bedanken.

Materialien:

- Handout III/15
- Flipchart 97

Das Riemann-Thomann-Modell



www.company.de

Das Riemann-Thomann-Modell: 10:15-10:45

- Legen Sie zuvor auf dem Boden ein dem Modell entsprechendes Kreuz aus zwei Seilen auf dem Boden aus.
- Erklären Sie kurz die vier Tendenzen, die in der Regel jedem spontan einleuchten (s.u., „Zusätzliche Informationen aus dem Handout III/14“).
- Damit die Teilnehmenden sich einem Quadranten zuordnen können, bitten Sie sie in der Übung nach der Pause zunächst, den Fragebogen auszufüllen (siehe Input).

Zusätzliche Informationen aus dem Handout III/14:

- Menschliches Verhalten orientiert sich an bestimmten Grundtendenzen. Der Psychoanalytiker Fritz Riemann hat 1961 hierzu vier Grundrichtungen menschlichen Verhaltens identifiziert: Nähe – Distanz, Dauer – Wechsel.
- Diese vier Pole der Persönlichkeit stammen ursprünglich aus dem im Jahr 1961 erschienenen Werk „Grundformen der Angst“ von Fritz Riemann. Diese Persönlichkeitstypisierung wurde von Christoph Thomann überarbeitet.

Die vier Grundtendenzen

- Die vier Grundausrichtungen lassen sich in ein Koordinatenkreuz einbinden. Die Zeitachse ist die Senkrechte mit den beiden Extremen Veränderung und Bewahrung. Die Raumachse ist die Waagerechte mit den Extremen von Distanz und Nähe. Raum und Zeit sind also die Kriterien, in denen Menschen sich im Umgang miteinander unterscheiden.
- Innerhalb dieses Koordinatensystems lassen sich nun beliebig viele Positionen bestimmen. Jeder Mensch hat dabei einen „bevorzugten“ Platz in diesem System, an dem er sich am wohlsten fühlt.

- Das Modell kann zum einen eine Hilfe für jede Führungskraft sein, sich selbst einzuschätzen. Zum anderen hilft es, sich auf die Mitarbeitenden gut einzustellen, ihre Bedürfnisse zu erfragen und somit auch etwas über ihre Interessen zu erfahren.
- Gerade in herausfordernden Phasen des Miteinanders, zum Beispiel in Change-Prozessen, sind eine wertschätzende Kommunikation, ein gutes Einfühlungsvermögen sowie die Fähigkeit, die eigenen emotionalen Zustände und die der Mitarbeitenden zu spüren, wichtige Ressourcen.

Materialien:

- Handout III/14
- Flipchart 98
- Input Fragebogen zum Riemann-Thomann-Modell

Riemann-Thomann-Modell

Einzelarbeit

- Ordnen Sie sich mit Hilfe des Fragebogens einem der vier Felder zu.



Fragebogen zum Riemann-Thomann-Modell

Aufgabe

Lesen Sie die folgenden Aussagen und schätzen Sie subjektiv ein, inwieweit die jeweilige Aussage auf Sie zutrifft oder nicht. Kreuzen Sie für jede Aussage entweder Ja oder Nein an.

	Ja	Nein
1. Ich bin ein eher distanzierter Mensch.		
2. Ich lasse lieber alles beim Alten.		
3. Es fällt mir leichter, für andere da zu sein als für mich selbst.		
4. Ich bin kreativ und beweglich.		

Riemann-Thomann-Modell

- Bilden Sie 4 Gruppen:
 - Dauer/Nähe
 - Dauer/Distanz
 - Wechsel/Nähe
 - Wechsel/Distanz

- Bearbeiten Sie folgende Fragen:
 - Was sind unsere Ressourcen?
 - Was sind unsere Stolpersteine und Entwicklungspunkte?
 - Was brauchen wir, um gut arbeiten zu können?
 - Was brauchen wir, um gut führen zu können?

Fragebogen zum Riemann-Thomann-Modell

Ziel der Übung

Mithilfe des Fragebogens können Sie Grundtendenzen in Ihrem Verhalten ermitteln und Ihren Verhaltenstyp in das Riemann-Thomann-Modell einordnen. Das hilft Ihnen zu einen, sich selbst einzuschätzen, und zum anderen, sich gut auf Ihre Mitarbeitenden einzustellen, ihre Bedürfnisse zu erfragen und somit auch etwas über ihre Interessen zu erfahren.

Aufgabe

Lesen Sie die folgenden Aussagen und schätzen Sie subjektiv ein, inwieweit die jeweilige Aussage auf Sie zutrifft oder nicht. Kreuzen Sie für jede Aussage entweder Ja oder Nein an.

	Ja	Nein
1. Ich bin ein eher distanzierter Mensch.		
2. Ich lasse lieber alles beim Alten.		
3. Es fällt mir leichter, für andere da zu sein als für mich selbst.		
4. Ich bin kreativ und beweglich.		
5. Ich fühle mich leicht angegriffen.		
6. Ich denke lange nach, bevor ich entscheide.		
7. Ich habe immer ein offenes Ohr für andere.		
8. Ich bevorzuge intensive Gefühle.		
9. Häufig fühle ich mich erschöpft.		
10. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.		
11. Ich kann schlecht Nein sagen, aus Angst, andere zu verlieren.		
12. Ich mag keine Grenzen oder Einschränkungen.		
13. Vieles wird mir oft zu viel.		
14. Ich muss genau sein.		
15. Ich gebe eher nach, als dass ich mich durchsetze.		
16. Ich bin lebendig, charmant und attraktiv.		
17. Argumente sind wichtiger als Emotionen.		
18. Ich erfülle Aufgaben mit Gewissenhaftigkeit.		
19. Ich lasse mich leicht ausnutzen.		
20. Ich neige zu Unpünktlichkeit und Inkonsequenz.		
21. Ich bin oft leicht depressiv.		
22. Ich bin zuverlässig.		
23. Ich kann eine warme, vertrauensvolle Atmosphäre herstellen.		
24. Ich kann schlecht warten oder geduldig sein.		
25. Ich bekomme leicht Angst und fühle mich unsicher.		
26. Ich bereite mich gut auf neue Situationen vor.		
27. Ich brauche andere Menschen.		
28. Ich riskiere es selten, meine Meinung zu sagen.		
29. Ich habe oft ein Gefühl von Unsicherheit.		
30. Ich will einer Sache ganz sicher sein.		
31. Ohne Nähe fühle ich mich allein.		
32. Ich kann eine ganze Gesellschaft unterhalten.		



	Ja	Nein
33. Ich kann Zusammenhänge leicht und tief analysieren.		
34. Ich halte mich an Regeln und erwarte das auch von anderen.		
35. Ich fühle mich eher bedrückt und schwer als leicht und froh.		
36. Ich mag eine erotische Atmosphäre.		
37. Ich habe ein Ohr für Zwischentöne.		
38. Ich bin belastungsfähig.		
39. Manchmal kann ich schlecht unterscheiden, was meins und deins ist.		
40. Ich kann schlecht an einer Sache dranbleiben.		
41. Zu viel Kontakt bedeutet Stress für mich.		
42. Neues und Unklares kann mir Angst machen.		
43. Harmonie ist mir wichtig.		
44. Intensität und Neues ist mir wichtiger als Regelmäßigkeit.		
45. Ich fühle mich sicherer, wenn ich allein bin.		
46. Ordnung, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sind mir wichtig.		
47. Konflikte versuche ich zu vermeiden.		
48. Innovationen geben mir mehr Sinn als Altes.		

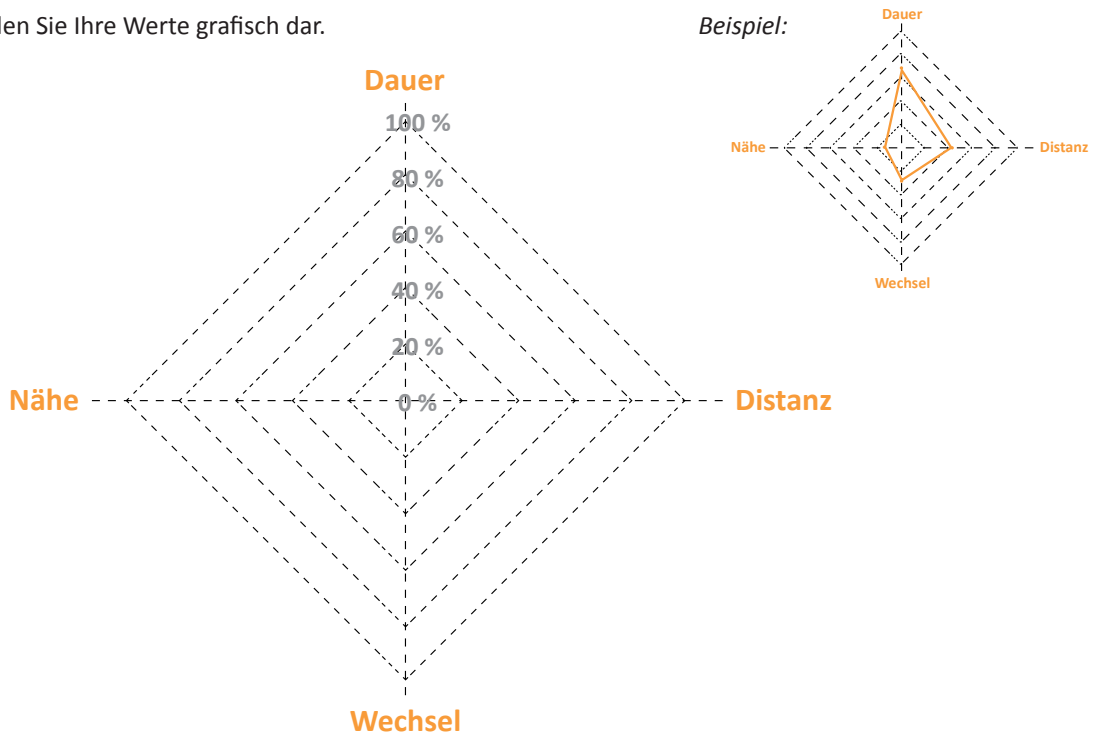
Auswertung

1. Markieren Sie in der folgenden Tabelle in der ersten Zeile, welche der jeweils aufgeführten Fragen Sie mit Ja beantwortet haben.
2. Addieren Sie pro Spalte Ihre „Jas“ und schreiben Sie diese jeweils in die Anzahl-Zeile.
3. Berechnen Sie nun die Prozentwerte für jede der vier Typen-Spalten jeweils nach der Formel: Anzahl Ihrer Ja-Antworten in der Spalte geteilt durch 12 mal 100. Sie erhalten so vier Prozentwerte.

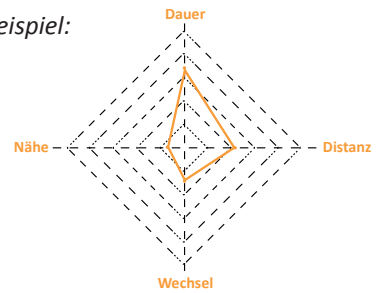
	Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3	Spalte 4
Fragen-Nummer	1,5,9,13, 17,21,25, 29,33,37, 41,45	2,6,10,14, 18,22,26, 30,34,38, 42,46	3,7,11,15, 19,23,27, 31,35,39, 43,47	4,8,12,16, 20,24,28, 32,36,40, 44,48
Anzahl „Jas“				
Prozentwerte (Anzahl Ihrer „Jas“:12x100)				
Typ	Distanz	Dauer	Nähe	Wechsel



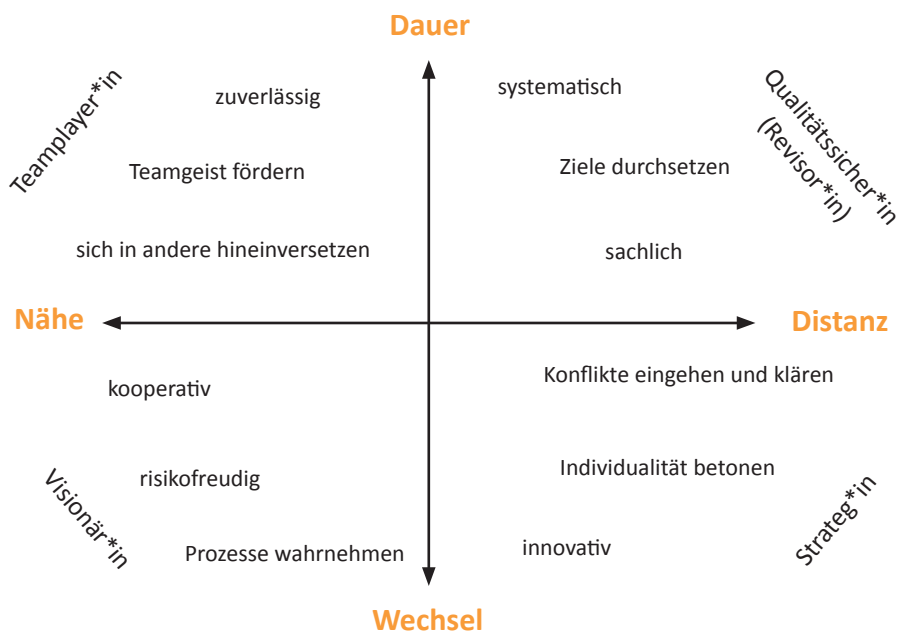
4. Stellen Sie Ihre Werte grafisch dar.



Beispiel:



Sie stellen sicherlich fest, dass Sie unterschiedliche Ausprägungen in den jeweiligen Tendenzen besitzen. Da Verhalten jedoch auch immer kontextspezifisch ist, lassen sich dafür entsprechend eindeutige Positionierungen in einem der vier Felder finden. Für Führungssituationen könnten diese beispielhaft für folgende Verhaltensweisen sein:



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen