

MODUL I

GEWINNEN & ERHÖHEN VON FÜHRUNGSSICHERHEIT

Haltung | Verhalten | Raum | Rahmen | Kultur

Übersicht

BLOCK A – EINFÜHRUNG	3
Einleitung	4
Ziel im Modul I	4
BLOCK B – PERSPEKTIVENVIELFALT	5
Vier-Quadranten-Modell	6
Eisbergmodell	7
Körpersprache	8
VUCA	10
Baum der inneren Stabilität	11
Wie können Sie Ihre Ressourcen entdecken und nutzen?	14
Führungserfahrung	16
BLOCK C – HALTUNG	17
Drei-Welten-Modell	18
Kraft der Selbstführung	19
Identität als Führungskraft	21
Werte	25
BLOCK D – STÄRKEN	26
Selbstführung über Stärken	27
Riemann-Thomann-Modell	28
Polaritäten der Führungskompetenz	36
Führungsstile	38
Ihre Stärken	40
BLOCK E – PHÄNOMENE	41
Coaching mit ACT	42
Führungskompetenzraster	44
Führungspyramide	46
BLOCK F – TRANSFER UND OFFBOARDING	47
Meine Schatzkarte im Modul I	48
Meine Modulernte	49
Quellenangaben	50
Impressum	50

BLOCK A EINFÜHRUNG



Einleitung

Gesunde Führungskräfte in einem gesunden Unternehmen!

Die psychischen Belastungen der Mitarbeitenden in Unternehmen steigen derzeit drastisch an und werden immer vielfältiger. Um die Gesundheit und auch die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten, sind Führungskräfte in besonderem Maße gefordert.

Beinahe täglich sehen sie sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Telearbeit/mobiles Arbeiten und das Führen ihrer Mitarbeitenden auf Distanz, um nur einige Beispiele zu nennen. Ob und wie Führungskräfte diese Herausforderungen meistern, hängt von vielen Faktoren ab. **Einige können sie nicht beeinflussen, andere jedoch schon.** Vor allem, wie sie selbst sich als Führungskraft sehen und welchen Führungsstil sie pflegen, hat großen Einfluss auf ihr Wohlbefinden und damit auch auf die Weise, wie ihre Mitarbeitenden sie als Führungskraft wahrnehmen. **Um Führungskräften in dieser schwierigen Zeit eine Hilfestellung geben zu können,** laden wir sie recht herzlich zu unserem aus mehreren Modulen bestehenden Führungskräfteprogramm ein.

Im Fokus des ersten Moduls steht die größte Aufgabe und Hilfestellung bei der Bewältigung bevorstehender Herausforderungen für Führungskräfte: die Selbstreflexion.

Die Reflexion der persönlichen Führungsrolle ist der Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des eigenen Führungsverständnisses. In der gesundheitsförderlichen Mitarbeiterentwicklung steht die Gesundheit als Basis für die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden im Fokus. Dies gilt auch für die Gesundheit der Führungskräfte. Grundsätzlich liegt das Augenmerk auf der Prävention statt auf der Kuration. Dieses Konzept ist einer der elementaren Pfeiler des Erfolgs und wird in Modul I betrachtet.

Ziel im Modul I

Ziel im Modul I ist es, die eigene Berufsbiografie und Führungserfahrung für sich und in der Gruppe zu reflektieren. **Dabei liegt der Fokus auf dem Verstehen von Phänomenen, die uns im Führungsalltag immer wieder begegnen.** Damit soll jeder Teilnehmende mehr Führungssicherheit im Hinblick auf die eigene Haltung, das Verhalten, Raum und Rahmen sowie Kultur gewinnen bzw. diese erhöhen.

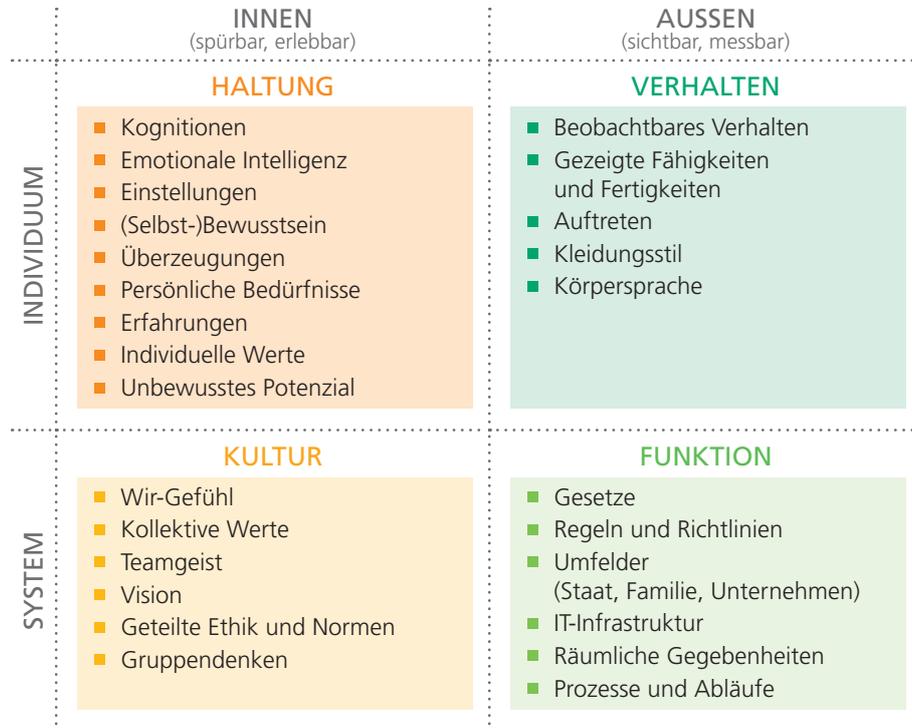


BLOCK B
PERSPEKTIVEN-
VIELFALT

In diesem Block werden theoretische Grundlagenmodelle vorgestellt.

Vier-Quadranten-Modell

nach Ken Wilber



Durch den Wandel der Gesellschaft und die damit verbundenen veränderten Anforderungen an Unternehmen haben sich die Erklärungs- und Betrachtungsmodelle im Laufe der Jahrhunderte weiterentwickelt.

■ Mechanistischer Ansatz

16. bis 19. Jahrhundert: Führung geprägt durch Vorgabe und Kontrolle (die Organisation als Uhrwerk).

■ Humanistischer Ansatz

Ende 19. Jahrhundert: Die Aufgabe der Führungskraft bestand darin, alle Betroffenen zu Beteiligten zu machen (die Organisation als Ansammlung von Menschen und Gruppen).

■ Systemischer Ansatz

Mitte 20. Jahrhundert: Selbstorganisation im Fokus der Führung (die Organisation als komplexes dynamisches Modell).

■ Integraler Ansatz

Jahrtausendwende: Bewusstseinsentwicklung als Führungsaufgabe (die bewusste Organisation).

Der integrale Ansatz unterscheidet sich von den anderen darin, dass sich in jeder Situation alle vier Quadranten immer betrachten lassen und diese beteiligt sind. In einem Unternehmen mit 300 Mitarbeitenden gibt es also 300 Haltungen, 300 verschiedene Verhaltensweisen, 300 Vorstellungen von Kultur und Funktion. Bei diesen 300 Mitarbeitenden lassen sich Muster und Gemeinsamkeiten erkennen, die dann Gegenstand der Organisationsentwicklung sein sollten.

Eine Weiterentwicklung des Verständnisses von menschlicher Kommunikation finden wir beim Psychologen Paul Watzlawick. Er hat 1967 folgende Grundsätze der Kommunikation formuliert:

1. Man kann in zwischenmenschlichen Situationen nicht nicht kommunizieren.

- ▶ Jedes Verhalten hat Mitteilungscharakter, auch Zeichen.

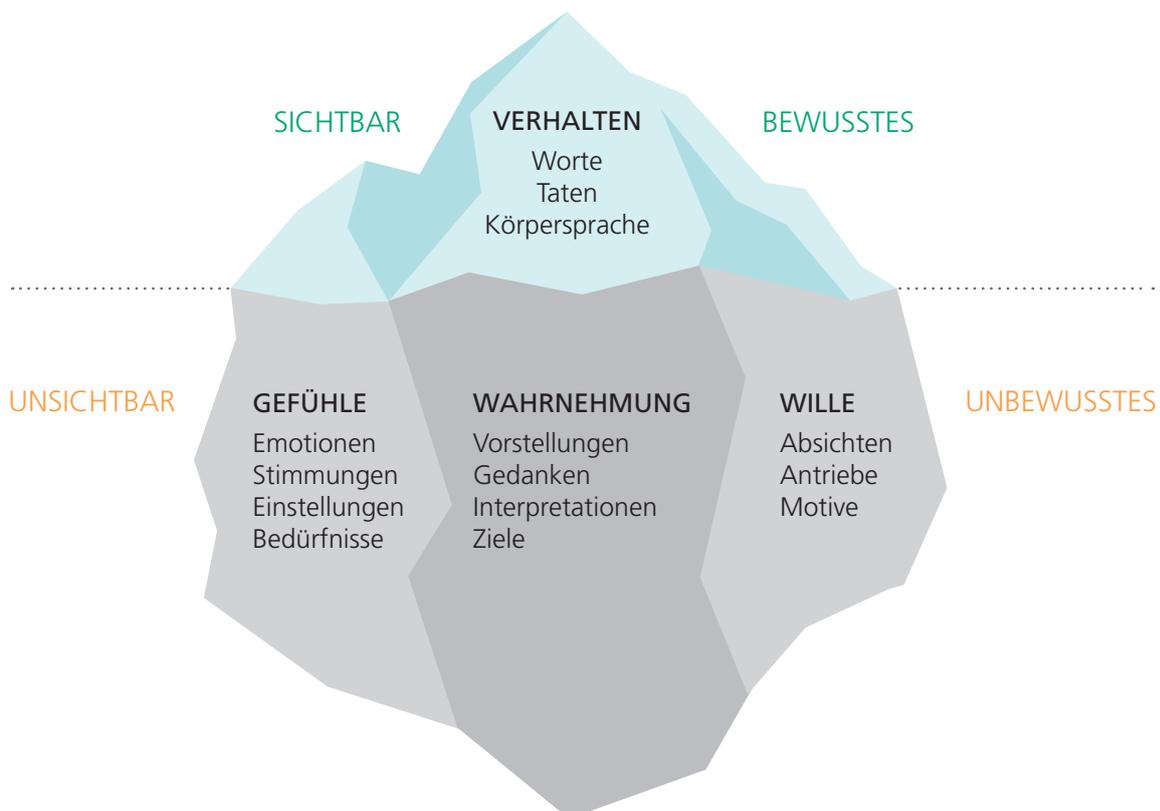
Beispiele: Wenn man sich von jemandem abwendet oder vielfältige Varianten des Schweigens (verlegen, trotzig, ergriffen, angsterfüllt).

2. Jede Kommunikation hat einen Inhaltsaspekt (Sachinfo) und einen Beziehungsaspekt (wie die Mitteilung zu verstehen ist).

Eisbergmodell

in Anlehnung an Sigmund Freud

Nur die Spitze des Eisberges ist sichtbar!





KÖRPERSPRACHE

Die Bedeutung von Stimme, Tonfall und des gesprochenen Wortes

Im Beruf kommunizieren wir vorwiegend auf der Sachebene (es geht um Zahlen, Daten, Fakten, den Austausch von Informationen). Gleichzeitig gibt es eine weitere Ebene, die bei der Kommunikation – in der Regel unbewusst – eine Rolle spielt: **die Beziehungsebene**. Diese gibt uns Auskunft darüber, wie die oder der eine zur oder zum anderen steht, was er oder sie von ihm oder ihr hält. Oft geht dies indirekt aus der Art, wie etwas gesagt/nicht gesagt wird, hervor. Körperhaltung, Mimik, Gestik und Tonfall geben Hinweise auf diese Ebene.

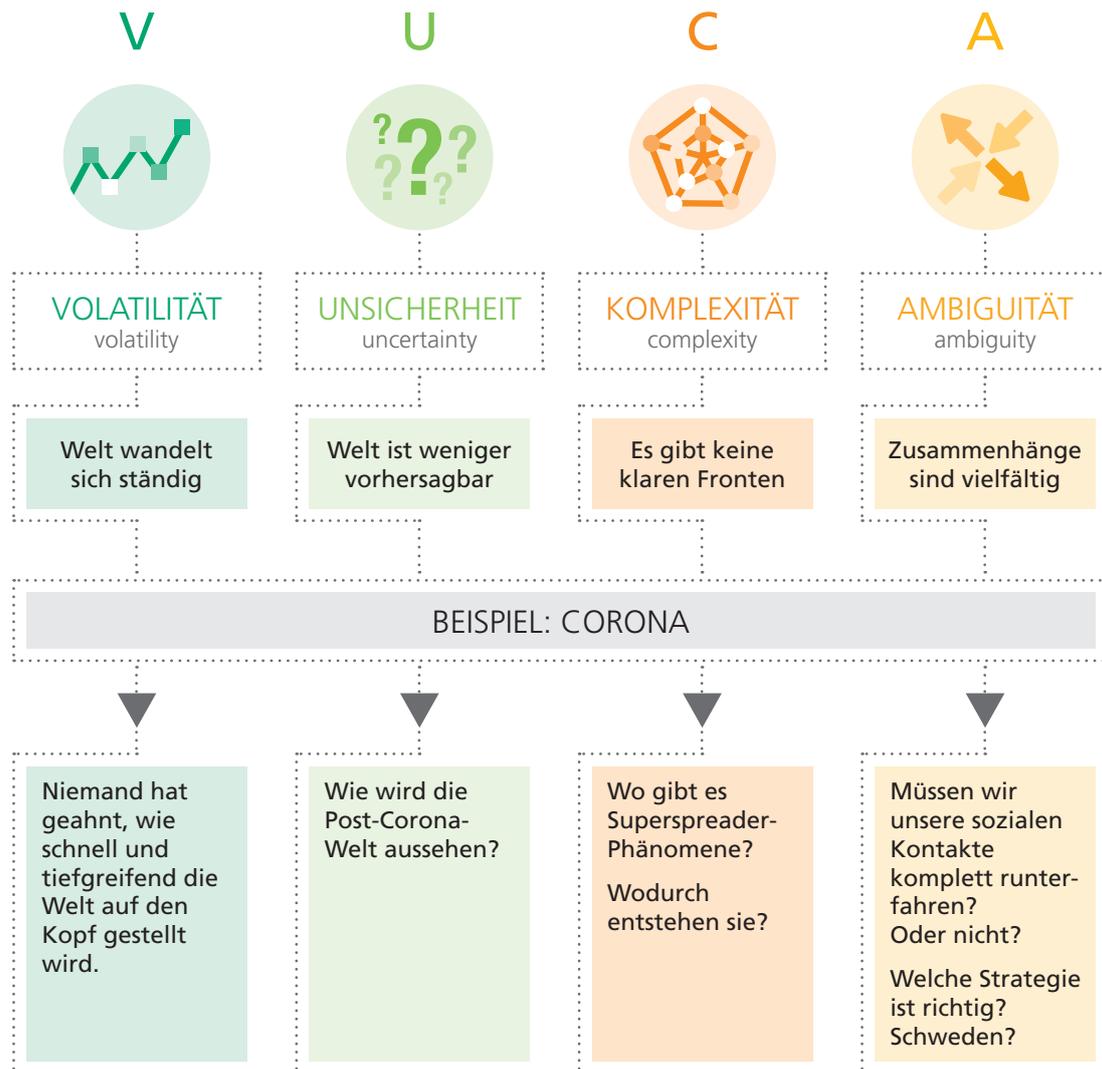
Menschliche Kommunikation findet immer gleichzeitig auf der Sach- und Beziehungsebene statt. Im Gespräch entscheiden wir dann spontan und nicht unbedingt bewusst, welchem Aspekt wir größere Aufmerksamkeit widmen und auf welche Anteile einer Aussage eines Gesprächspartners wir reagieren.

Solange diese implizierten Beziehungsbotschaften als neutral bzw. positiv erlebt werden, gibt es in der Regel keinen Konflikt. **Wenn sich eine Seite schlecht behandelt fühlt, kommt es zu einer Störung auf der Beziehungsebene, beispielsweise durch**

- ... unterschiedliche Interessen, Wünsche und Erwartungen
- ... ein unterschiedliches Rollenverständnis
- ... Missverständnisse aufgrund unzureichender/fehlender Kommunikation oder unterschiedlicher Werte

VUCA

In Zeiten der VUCA-Welt ist es wichtiger denn je, sich auf die Stärken der Mitarbeitenden und der Organisation zu konzentrieren, sich der Bedrohungen in der Organisation bewusst zu werden und Maßnahmen abzuleiten, welche Stärken auf- oder ausgebaut werden müssen bzw. welche Maßnahmen helfen, den Bedrohungen zu trotzen.



EIGENE NOTIZEN

Der Baum der inneren Stabilität bietet dabei eine Methode und metaphorische Betrachtung von Menschen, Teams und Organisationen.

Baum der inneren Stabilität



Innere Stabilität ist das, was bleibt, wenn alles im Außen wackelt.

Stellen Sie sich einen Baum vor, der in der Lage ist, in einem Sturm ausreichend flexibel und beweglich zu sein. **Woher kommt seine Stabilität, woher seine Fähigkeit, sich entsprechend dem Wind zu bewegen?** Halten Sie kurz inne und beantworten Sie diese Fragen.

Der Baum der Stabilität ist eine kraftvolle Übung, um sich bewusst zu werden, wie stark und tief Ihre Wurzeln sind, welche Stabilität Sie im Augenblick besitzen und wie Sie diese Stabilität und Flexibilität erweitern können.

Innere Stabilität

AUFGABE

Gehen Sie die Übung Schritt für Schritt durch.
Lesen Sie nicht mehr als einen Abschnitt auf einmal!

1. Malen Sie einen Baum mit Wurzeln und Ästen auf der nächsten Seite.

Malen Sie die Wurzeln unterschiedlich dick.

2. Benennen Sie jede Wurzel mit einem Aspekt Ihres Lebens, der zu Ihrer Stabilität beiträgt.

Was gibt Ihnen Stabilität in Ihrem Leben? Würden Sie ohne diesen Aspekt weniger stabil sein?

Reflektieren Sie kurz die Tiefe und Bedeutung dieses Aspektes. Es geht um eine spontane Einschätzung, Sie müssen nicht analysieren.

3. Malen Sie über dem Baum Ereignisse und Aspekte, die ihn schütteln und bedrohen können,

so wie Regen, Blitze und Winde, und benennen Sie jeden dieser Aspekte mit einem der Hauptstressoren in Ihrem Leben, die Ihre Stabilität bedrohen können. Zusätzlich zu äußeren Stressoren können Sie auch die Stressoren benennen, die durch Ihr Denken, Ihre mentalen Konzepte und Gefühle entstehen.

4. Schätzen Sie Ihre grundsätzliche Stabilität ein. Fragen Sie sich selbst, wie viel es brauchen würde,

um Ihre Stabilität zu gefährden. Was wäre das Minimum-Ereignis, das Ihre Stabilität zum Wackeln bringt?

Wenn es ein Tornado ist, dann Glückwunsch. Ist es ein schwacher Sturm, dann braucht es stärkere Wurzeln.

5. Setzen Sie sich hin und reflektieren Sie die Stabilität Ihres Baumes. Schauen Sie, ob Sie irgendwelche

Einsichten haben. Es ist nicht ungewöhnlich, wenn Sie an den Wurzeln die gleichen Aspekte notiert haben wie über dem Baum. Zum Beispiel kann Ihre Arbeit ein wichtiger Aspekt sein.

6. Eine weitere Weise, Ihre Wurzeln zu reflektieren, ist es zu untersuchen, ob sie externer oder

interner Natur sind. Externe Faktoren, z. B. Freunde, Kollegen oder Umwelteinflüssen, sind in der Regel erkennbar. Jedoch sind externe Faktoren nicht direkt beeinflussbar, sondern sind für viele Menschen oftmals sehr relevant und stark im Fokus. **Interne Faktoren** hingegen sind Aspekte, wie Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften und Kräfte. Diese können aktiv, z. B. durch Training, beeinflusst werden. **Jeder Mensch verfügt immer über interne und externe Faktoren.** Um auch in stürmischen Zeiten Halt zu finden, sind interne Faktoren zumeist hilfreicher.

EIGENE NOTIZEN

1. Aufgabe

Erkennen Sie Ihre inneren Ressourcen. Die Herausforderung liegt darin, Ihre Stabilität in Aspekten zu begründen, die Sie kontrollieren können, zum Beispiel Ihren Atem. Könnte das nicht die erste Wurzel Ihrer Stabilität sein? Ihr Atem ist verlässlich. Während Sie das lesen, haben Sie keinen Ihrer Atemzüge verpasst.

Innere Ressourcen sind einfach da! Vielleicht kennen Sie sie nicht. Vielleicht sind Sie sich dieser Qualitäten und Ressourcen einfach nicht bewusst, aber das bedeutet nicht, dass sie nicht existieren.

Wie können Sie Ihre Ressourcen entdecken und nutzen?

AUFGABE

Hierzu drei Fragen:

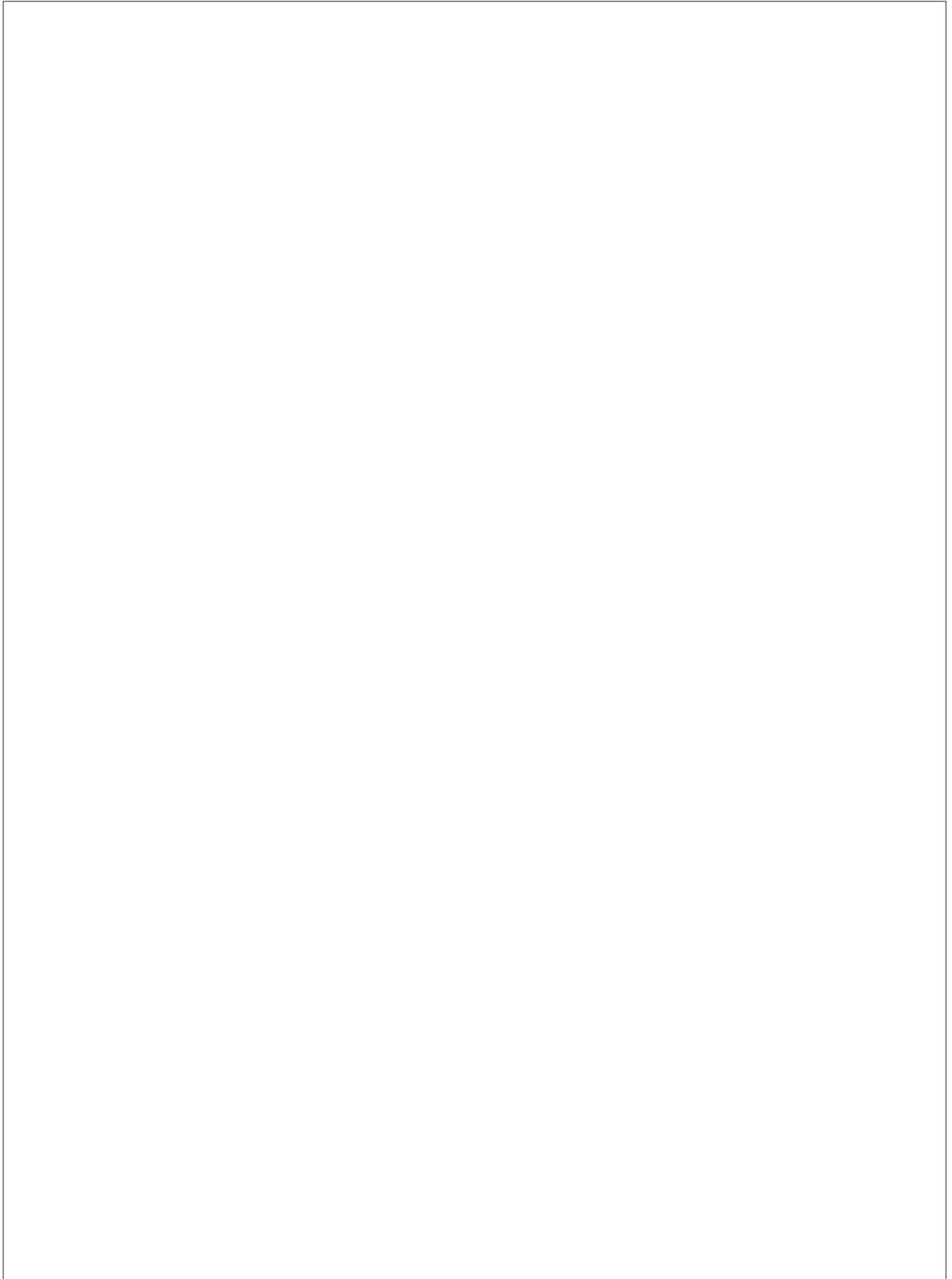
1. Über welche Qualitäten und Stärken verfügen Sie? Seien Sie großzügig und anmaßend.

2. Was bewundern Sie an anderen Menschen?

3. Was schätzen Sie an Kindern?

Zu 1. und 3.: Sie können das nur bewundern und schätzen, weil Sie selbst darüber verfügen.

Wenn Sie mögen, malen Sie einen neuen Baum und notieren Ihre Antworten unten an den Wurzeln des Baumes.



Führungserfahrung

AUFGABE

Um die wertvolle Ressource des Austausches und auch die Erfahrungen der Teilnehmenden zu nutzen, möchten wir Sie einladen, nun folgende Fragen in der Gruppe zu besprechen.

1. Welche Beispiele gesundheitsförderlicher Führung haben Sie selbst erlebt oder beobachtet?

2. Welche Beispiele gesundheitsbeeinträchtigender Führung haben Sie selbst erlebt oder beobachtet?

3. Was hat die Führungskraft konkret getan?

4. Was war die Konsequenz bei mir oder anderen Mitarbeitenden?



BLOCK C
HALTUNG

In diesem Block möchten wir mit Ihnen gemeinsam an Ihrer Führungshaltung, Ihren Werten und Ihrem Rollenverständnis arbeiten.

Drei-Welten-Modell

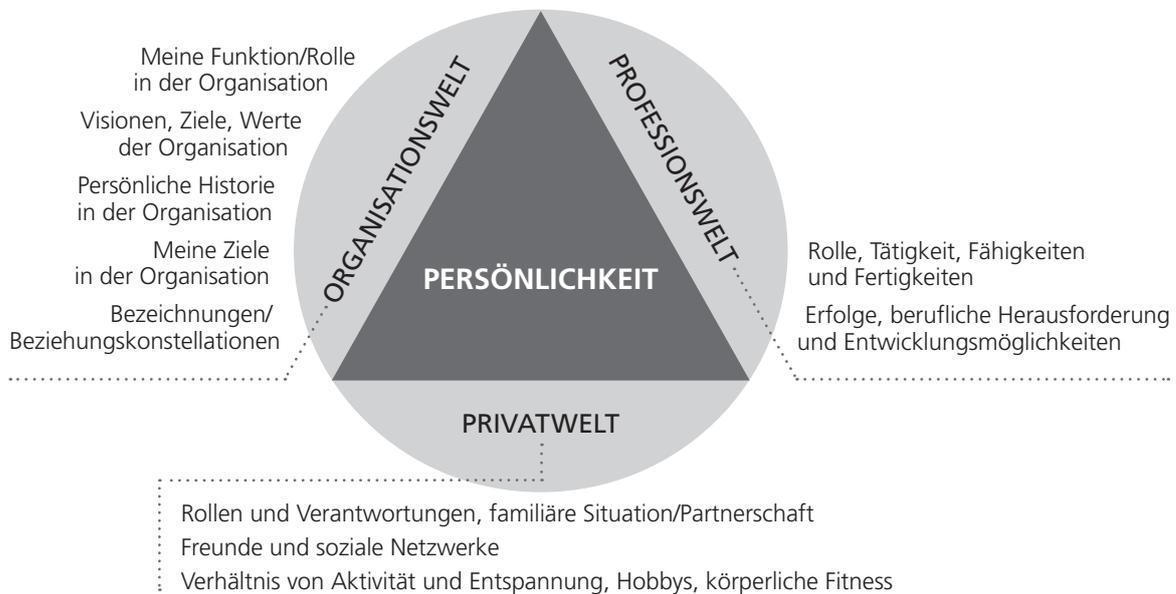
„Wir alle spielen Theater.“

nach Bernd Schmid

Erving Goffman

Die soziale Welt besteht aus vielen Bühnen mit Publikum, Darstellern, Außenseitern, mit Zuschauerraum und Kulissen, und mit manchen Eigentümlichkeiten, die in keiner Regieanweisung vorkommen.

Im Alltag verhalten sich Menschen auf den jeweiligen Bühne oft sehr verschieden. Diese unterschiedlichen Rollen prägen und gestalten die Persönlichkeit des Menschen. Bernd Schmid beschreibt in seinem Modell die drei Welten, die vorrangig prägend sind. Dieses Drei-Welten-Modell ist hilfreich, um Verhaltensmuster von Mitarbeitenden besser verstehen zu können.





KRAFT DER SELBSTFÜHRUNG



ERSTES HANDLUNGSFELD Kognitive Selbstführung

Bei der kognitiven Selbstführung geht es darum herauszufinden, was Ihnen wirklich wichtig ist im Beruf und im Leben. **Was will ich wirklich, was ist mir zentral wichtig im Beruf, im Leben?** So entsteht ein klares persönliches Bild, eine fokussierte Ausrichtung. „Wenn es kein großes Bild gibt, gleicht das Leben einem Karussell – viel Bewegung und wenig Richtung“, so beschreibt es Gordon MacDonald (Theologe und Berater von Bill Clinton).

Im zweiten wichtigen Schritt gilt es, gedankliche Muster zu erkennen, die oft eher unbewusst unser Denken in eine feste Spur bringen. Wer sein Denken bewusster wahrnehmen kann, sich quasi selbst beobachten und aus einer Situation heraustreten kann, der gewinnt Möglichkeiten. **Abstand bringt ein Mehr an Souveränität.** Es geht darum, Willensstärke zu entwickeln, den inneren Schweinehund nicht mit sich Gassi gehen zu lassen. **Sie kennen das sicher:** plötzlich im Stau stehen und zu spät zum Termin kommen. Da kommen Gedanken und Gefühle hoch: sich aufregen, Wut, hadern mit anderen oder sich selbst. Doch Sie entscheiden immer selbst, ob Sie innerlich darauf einsteigen. Ändern lässt sich die Situation ohnehin nicht. Also vielleicht Hörbuch anmachen, die Zeit nutzen, sich entspannen.

EIGENE NOTIZEN



ZWEITES HANDLUNGSFELD

Emotionale Selbstführung

Die eigenen Gefühle steuern zu können, das ermöglicht neue Handlungsoptionen. Wer sich von seinen Emotionen überwältigen lässt, hat nur noch den Tunnelblick und keinen Weitblick mehr, um mit Kreativität komplexe Situationen bewältigen zu können. Es geht darum, nicht länger von negativen Gefühlen getrieben zu sein. Wer loslassen, vergeben und versöhnen kann, wird leistungsfähiger und kompetenter sein. Finden Sie heraus, was Sie wirklich erfüllt, was Ihnen Energie gibt und Sie nährt.



DRITTES HANDLUNGSFELD

Verhaltensbezogene Selbstführung

Für einen Chef ganz wichtig: das für alle Mitarbeitenden sichtbare Verhalten. Es gibt gute Gründe dafür, warum wir uns in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Art verhalten. Und doch ist dieses Verhalten keineswegs immer angemessen. **Wer versteht, woher sein Verhalten kommt, der kann es auch anpassen, verändern.** Das erweitert die Handlungsoptionen. Auch die Fähigkeit, Grenzen zu ziehen und Nein sagen zu können, lässt sich auf diese Weise entwickeln.



VIERTES HANDLUNGSFELD

Physische Selbstführung

Physische Selbstführung ist vielleicht bis zum Alter von 30 Jahren noch kein Thema, danach aber sicher. Denn es gibt Grenzen der Belastbarkeit. Zu wenig Bewegung, zu wenig Schlaf, das falsche Essen – das kann schnell zum Burn-out führen. **Der Körper braucht Phasen der Erholung und der Entspannung,** einen klaren Rhythmus. Es gilt, gesunde Gewohnheiten für die Leistungskraft im Beruf zu etablieren und beizubehalten.

Der Chef erstaunt seine Mitarbeitenden

Vielleicht ist am Ende dieses Textes die Antwort klarer, dass es am Anfang nicht darum gehen kann, irgendetwas zum Thema Führung zu machen, um Probleme zu beheben. **Führungshandeln beginnt mit Selbstführung.** Dann könnte es passieren, dass nicht länger der Berater den Chef, sondern der Chef seine Mitarbeitenden in Erstaunen versetzt. Mit klaren Prioritäten, mit einem der jeweiligen Situation angemessenen Verhalten, mit Wertschätzung, mit Verlässlichkeit in Rede und Taten – **also mit einem Wort: als Vorbild.**

Quelle: Hausner 2020

EIGENE NOTIZEN

Identität als Führungskraft

AUFGABE

Mehr als in anderen Arbeitsbereichen ist bei der Arbeit mit Menschen die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit ein wesentlicher Baustein des Erfolges. Innerer Zwang zur Zurückhaltung („Ich dürfte nicht im Mittelpunkt stehen.“, „Macht wäre etwas Schlechtes.“) behindert Ihre Arbeitsfähigkeit.



BILD 1 Das Idealbild

Setzen Sie sich entspannt hin, schließen Sie die Augen und stellen Sie sich eine ideale Führungsperson vor:

1. Wie sieht diese Person aus: Körperhaltung, Ausdruck, Bewegungen?

2. Wie arbeitet sie: Methoden, Führungsstil, Ausdrucksweise?

3. Wie bezieht sie sich auf die Gruppe: Kontakte, Gespräche, Gefühle?

4. Notieren Sie in Stichworten die wichtigsten Merkmale Ihres Idealbildes.



BILD 2 Ein unangenehmes Bild

Schließen Sie erneut die Augen und visualisieren Sie eine unangenehme Autoritätsperson.

Erinnern Sie sich an unangenehme Erfahrungen mit Autoritäten, vielleicht an eine Person, die Sie als ungeeignet für diese Funktion empfanden. Notieren Sie nochmals die wichtigsten Merkmale und schütteln Sie dann die unangenehme Erinnerung ab: Körperliche Bewegung unterstützt das bewusste Umschalten.



BILD 3 Selbstbild

Begeben Sie sich nochmals in eine entspannte Haltung, schließen Sie die Augen und denken Sie an typische Situationen Ihrer eigenen Leitungstätigkeit.

Lassen Sie auch dazu vor Ihrem inneren Auge Bilder entstehen und betrachten Sie diese in Ruhe. Notieren Sie danach Ihre eigenen Merkmale.

EIGENE NOTIZEN

Auswertung

1. Welche Parallelen können Sie zwischen den Bildern erkennen?

2. Wo scheint ein Gegenteil besonders deutlich zu sein?

(Beispiel: Das Ideal bildet sich als Gegenpol zur unangenehmen Erfahrung des Negativbildes.)

3. In welchen Bereichen fühlen Sie sich eingeschränkt, in welchen Bereichen können Sie sich frei bewegen und Ihr Verhalten situationsbezogen und selbstbestimmt verändern?

4. Welche Eigenschaften Ihres „Anti-Vorbildes“ könnten Sie den Ihren hinzufügen, um die Bandbreite Ihrer Möglichkeiten zu erweitern?

5. Welche unrealistischen Ansprüche Ihres Idealbildes machen Ihnen das Leben schwer?

Idealbild

AUFGABE

Gleichen Sie Ihr Idealbild mit den Quadranten aus dem Vier-Quadranten-Modell nach Wilber auf Seite 6 ab.

1. Ordnen Sie hierzu die Inhalte Ihres Idealbildes den vier Quadranten zu!

HALTUNG

VERHALTEN

KULTUR

FUNKTION

2. Reflektieren Sie, welche Bereiche stark repräsentiert und welche wenig repräsentiert werden.

Werte

AUFGABE

Unsere Werte bestimmen unser Handeln. Wir möchten Sie einladen, in die Selbstreflexion Ihrer beruflichen und privaten Werte zu gehen und sich ihrer bewusst zu werden.

1. Kreuzen Sie die jeweiligen Werte an, die Ihnen in **Ihrem Berufsleben** wichtig sind!
2. Nutzen Sie eine **andere Farbe** und kreuzen Sie nun an, welche Werte in **Ihrem Privatleben** wichtig sind!
3. Gleichen Sie Ihre Werte mit den Inhalten Ihrer Wurzeln in Ihrem Baum der inneren Stabilität ab!
4. Diskutieren Sie, wie Ihre Werte, Ihr Idealbild einer Leitungs-/Führungskraft sowie Ihr Baum der inneren Stabilität zusammenhängen!

Mögliche Reflexionsfragen

1. Welche Aspekte meiner Rolle kann ich selbst beeinflussen und sind intrinsisch motiviert?
2. Wie viele Aspekte meines Ichs sind abhängig von anderen Personen?
3. Was und wer kann mir daher in schwierigen Situationen helfen und Halt geben, damit mein Baum stabil bleibt?

Wert	sehr wichtig	wichtig	nicht wichtig
Abenteuer			
Anerkennung			
Ehrlichkeit			
Entwicklung			
Familie			
Freundschaft			
Gehorsam			
Genauigkeit			
Gerechtigkeit			
Glück			
Herausforderung			
Humor			

Wert	sehr wichtig	wichtig	nicht wichtig
Aktivität			
Bildung			
Einzigartigkeit			
Erfolg			
Freiheit			
Frieden			
Geld			
Genuss			
Gesundheit			
Harmonie			
Hilfsbereitschaft			
Intensität			

Wert	sehr wichtig	wichtig	nicht wichtig
Ideologie			
Kongruenz			
Leistung			
Loyalität			
Mut			
Ordnung			
Perfektion			
Qualität			
Schnelligkeit			
Sicherheit			
Spiritualität			
Toleranz			
Veränderung			
Wahrheit			
Zugehörigkeit			

Wert	sehr wichtig	wichtig	nicht wichtig
Klarheit			
Kreativität			
Liebe			
Macht			
Notwendigkeit			
Originalität			
Pflicht			
Ruhe			
Selbstständigkeit			
Spaß			
Status			
Unabhängigkeit			
Verantwortung			
Wissen			
Andere			

Quelle: Klein 2012

A close-up photograph of a metal hook and cable attachment. The hook is made of dark metal and is connected to a thick, braided steel cable. The cable is secured with several black plastic sleeves. The background is a vibrant, abstract pattern of overlapping geometric shapes in shades of orange, yellow, pink, and teal, resembling a hot air balloon or a colorful fabric. The lighting is bright, highlighting the metallic textures and the intricate details of the cable and hook.

BLOCK D STÄRKEN

Selbstführung über Stärken

AUFGABE

Was sind meine Stärken?

	Meine Stärken	Absolut bedeutsam für meine berufliche Entwicklung
1.		<input type="checkbox"/>
2.		<input type="checkbox"/>
3.		<input type="checkbox"/>
4.		<input type="checkbox"/>
5.		<input type="checkbox"/>
6.		<input type="checkbox"/>
7.		<input type="checkbox"/>
8.		<input type="checkbox"/>
9.		<input type="checkbox"/>
10.		<input type="checkbox"/>
11.		<input type="checkbox"/>
12.		<input type="checkbox"/>
13.		<input type="checkbox"/>
14.		<input type="checkbox"/>
15.		<input type="checkbox"/>

Beobachtungen

1. Reflektieren Sie, welche der oben genannten Stärken Sie sehr oft nutzen.

2. Bei welchen Stärken neigen Sie zu Übertreibungen?

Riemann-Thomann-Modell

Das Riemann-Thomann-Modell beschreibt typische Verhaltensweisen und Wirkungen eines Individuums aus der Perspektive feststellbarer Grundausrichtungen. Den Begriff Grundausrichtung könnte man sehr vereinfacht wie folgt umschreiben: ganzheitlicher Zustand, bei dem sich ein Wohlfühl bei den jeweiligen Menschen einstellt bzw. dieser Wohlfühlzustand angestrebt wird.

Grundsätzlich lassen sich nach Fritz Riemann (1975) und Christoph Thomann (1988) vier verschiedene gegensätzliche Grundausrichtungen des Menschen beobachten.

Alle vier Grundausrichtungen kommen in jedem Menschen in unterschiedlicher Ausprägung, sprich Intensität vor. Aber meistens sind zwei oder auch mal nur eine dieser Ausrichtungen maßgebend für unser aktuelles Empfinden und Verhalten. Diese Grundausrichtungen haben einen direkten Einfluss auf unser Kommunikations- und Beziehungsverhalten. Nachfolgend werden diese Grundausrichtungen beschrieben.



Die Näheausrichtung

Folgende Dinge und Gefühle sind für Menschen mit einer ausgeprägten Nähebestrebung wichtig:

Nähe zu anderen Menschen, Bindung, Zuneigung, Vertrauen, Sympathie, Mitmenschlichkeit, Geborgenheit, Zärtlichkeit und Harmonie. Sie brauchen Wärme, Bestätigung, sind selbstlos bis zur Selbstaufgabe, haben soziale Interessen, können sich leicht mit anderen identifizieren und auch sich selbst vergessen. Sie sind kontakt- und teamfähig, ausgeglichen, akzeptierend und verständnisvoll.

Sie neigen aber auch zu Abhängigkeit, da sie ungern allein sind. Sie haben eine Opfermentalität und sind aggressionsgehemmt.



Die Distanzausrichtung

Menschen mit dieser Ausrichtung wollen und brauchen genau das Gegenteil von dem, was Nähemenschen brauchen: **Abgrenzung, Unverwechselbarkeit, Freiheit, Individualität, Eigenständigkeit, rationales Denken und Handeln („bloß kein Gefühl“).** Sie wollen nicht beeinflusst werden. Sie suchen den Abstand und scheinen erst einmal niemanden zu brauchen. Sie wirken oft kühl und unnahbar. Die Vernunft ist ihnen sehr wichtig.

Erst wenn ihnen in einer Beziehung zu anderen ein hohes Maß an Freiheit und Rückzugsmöglichkeiten garantiert wird, lassen sie sich auf Gefühle und Nähe ein. Sie wollen nicht auf fremde Hilfe angewiesen sein und wirken oft bindungsängstlich und/oder unbeholfen im emotionalen Bereich.



Die Dauerausrichtung

Folgende Werte sind für Menschen mit einer Dauerausrichtung von größter Wichtigkeit:

Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sparsamkeit, Wille, Verantwortung, Planung, Vorsicht, Kontrolle, Ziele, Gesetze, Kontinuität, Notwendigkeit, Verbindlichkeit, Treue, Grundsätze, Regeln, Analysieren, Stabilität, Pflicht, Dauer, Konsequenzen.

Dauermenschen sind sehr verlässlich, systematisch, gründlich, ordentlich, sie haben Organisationstalent und sind prinzipientreu. Sie neigen aber auch dazu, manchmal langweilig, unflexibel, pedantisch und stur zu sein.



Die Wechselausrichtung

Für Menschen mit dieser Ausrichtung steht alles Neue und ständig Wechselnde im Vordergrund. Sie sind das genaue Gegenteil der Dauermenschen. **Alles, was mit Leidenschaft, Reizen, dem Rausch und Fantasie zu tun hat, ist für sie sehr wichtig.** Sie suchen Genuss, Charme, Kreativität, Temperament, Suggestion, Spontaneität, Risiko, Ideenreichtum, Dramatik und Begehren. Diese Menschen sind neugierig, wünschen, suchen, lernen und leben gerne. Sie sind kreativ, einfallsreich, spontan und unterhaltsam. Sie können aber auch unzuverlässig, chaotisch, theatralisch, egozentrisch, geschwätzig und unsystematisch sein.

Die Grundausrichtungen lassen sich in ein Koordinatenkreuz einbinden (Seite 30). Es gibt dabei eine Raum- und eine Zeitachse. Die Zeitachse ist die Senkrechte mit den beiden Extremen Dauer und Wechsel. Die Raumachse ist die Waagrechte mit den Extremen von Distanz und Nähe. Raum und Zeit sind also die Kriterien, in denen Menschen sich im Umgang miteinander unterscheiden.

Jeder Mensch hat nicht nur eine Grundausrichtung, sondern ist ein Gemisch aus allen. **Aber er besitzt Schwerpunkte.** So kann seine Zusammensetzung zum Beispiel aus 70 % Nähe und 20 % Distanz bestehen. Auf der Zeitachse hat er vielleicht jeweils 40 % Dauer und Wechsel.

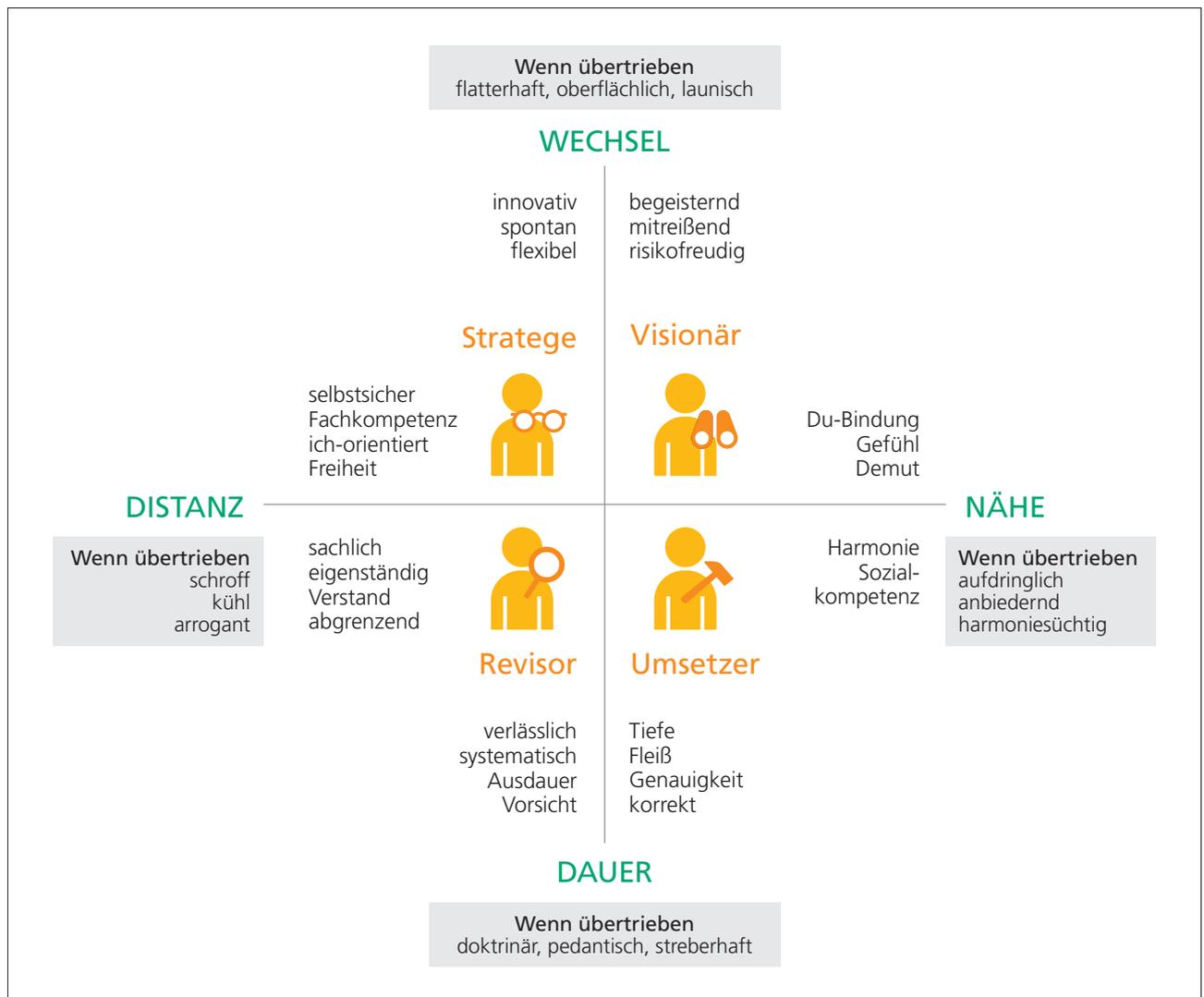
Diese mentale Box hat dann auch eine Mitte, die durch den Persönlichkeitsschwerpunkt repräsentiert wird. Wenn man versucht, sich selbst einzuordnen, sollte man sich vor Augen halten, dass alle Grundausrichtungen gleich zu werten sind. Es gibt in diesem Modell kein Gut oder Schlecht, sondern prinzipiell ein Gleichwertig.

Die vier Grundausrichtungen wirken sich natürlich nicht nur im Privatbereich aus, sondern auch in der Arbeitssituation. Entsprechend seinen Grundtendenzen hat jeder Mensch auch seinen dazu passenden Kommunikationsstil.

In der Arbeitswelt sind die offiziellen Werte in Unternehmen meist im Dauer-Distanz-Bereich angesiedelt: Gefordert sind Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, persönliche Distanz, Sicherheit und Ordnung, Genauigkeit und Seriosität, also alles sehr sachbezogen. Dies betrifft häufig auch die Bewertung von Mitarbeitenden und Führungskräften.

Der Ansatz, Menschen mit ihrer unterschiedlichen Wesensart **verschiedenen Typologiegruppen zuzuordnen, reicht bis in die Antike zurück**. So haben bereits Hippokrates und Sokrates versucht, die unübersehbare Fülle menschlicher Individualitäten in der sogenannten Temperamentenlehre zu ordnen. In den vergangenen Jahrhunderten wurde die Typenlehre immer wieder aufgegriffen, neu belebt und weiterentwickelt. So haben auch Goethe, Schiller und Nietzsche einen Beitrag zu ihrer Popularität in ihrer Zeit geleistet. Vorreiter der neuzeitlichen Modelle war der bekannte Psychiater C. G. Jung.

Fasst man im Riemann-Thomann-Modell die Gemeinsamkeiten der Menschen, bezogen auf Verhalten und wahrnehmbare Wirkung, in den jeweiligen Grundausrichtungen in Gruppen zusammen, **so ergeben sich daraus bestimmte Typen mit ihren typbedingten Eigenarten**. Nimmt man nun alle sich ergebenden Typen zusammen, so lassen sich diese systematisch in einer Typologie darstellen.



EIGENE NOTIZEN

Selbsteinschätzung

AUFGABE

1. Bewerten Sie alle 48 Aussagen auf den nächsten beiden Seiten (32 und 33).

Folgen Sie der ersten Eingebung. Denken Sie nicht zu lange nach. Stimmen Sie der jeweiligen Aussage zu, stimmen Sie in etwa zu oder stimmen Sie nicht zu. Machen Sie Ihr Kreuz. Jedes Ergebnis ist wunderbar. Hier gibt es nur Präferenzen und Stärken. Kein Gut oder Schlecht.

2. Tragen Sie die einzelnen Werte in die Auswertungstabelle auf Seite 34 ein und rechnen Sie die Summen A bis D aus.

3. Übertragen Sie die Werte der Summen auf die vier Achsen auf Seite 35.

Die Achsen sind nicht maßstabgetreu. 0 ist im Zentrum, 12 außen, dann ist 6 in der Mitte usw. Das Ergebnis sollte ein Viereck sein.

4. Der höchste Wert spiegelt Ihre favorisierte Grundausrichtung wider, der zweithöchste Ihre stellvertretende Grundausrichtung. Beide sind wahrscheinlich durch Sie selbst und andere in der Zusammenarbeit leicht erkennbar. Die anderen beiden Grundausrichtungen sind weniger favorisiert.

EIGENE NOTIZEN

Aussagen, Teil 1

	stimmt 1	stimmt in etwa 0,5	stimmt nicht 0
1. Wenn möglich, organisiere ich meine Arbeit/Verpflichtung so, dass ich sie allein erledigen kann.			
2. Ich leide schnell unter Disharmonie und bemühe mich sehr, den Frieden wiederherzustellen.			
3. Misserfolge belasten mich nicht lange; irgendetwas kann man immer daraus machen, und wenn nicht, orientiere ich mich halt um.			
4. Wer ein Vorhaben, z. B. ein Projekt, exakt durchplant, hat das Ziel schon fast erreicht.			
5. Für mich ist es wichtig, dass mir andere Menschen vertrauen und mich brauchen.			
6. Ich beziehe Informationen lieber aus Literatur als aus Diskussionen.			
7. Im Team ist die emotionale Übereinstimmung das A und O. Ohne sie läuft wenig.			
8. Ich lege Wert darauf, für andere berechenbar zu sein und erwarte diese Zuverlässigkeit auch von ihnen.			
9. Langjährige Zusammenarbeit mit denselben Personen ist mir selbst dann nicht behaglich, wenn ich die Person sehr mag.			
10. Mich sehr schnell auf neue Anforderungen einzustellen, gehört ehrlicherweise nicht zu meinen Stärken.			
11. Der Arbeitsplatz ist dazu da, das eigene Können unter Beweis zu stellen. Gefühle gehören ins Privatleben.			
12. Ich unterhalte mich gern auch am Arbeitsplatz über private Themen, weil ich mich dann besser in die anderen hinein fühlen und hineindenken kann.			
13. Ein zentraler Satz, der sich oft bewahrheitet, ist: Was dauert und sich bewährt, ist gut.			
14. Ich kann gut damit leben, wenn andere mich nicht besonders mögen.			
15. Sich anbahnende Konflikte versuche ich zu verhindern.			
16. Mir sind Herzlichkeit und Harmonie wichtig, um mich wohlzufühlen.			
17. Jeder Mensch sollte feste Prinzipien haben, nach denen er sein Handeln ausrichtet.			
18. Es fällt mir schwer, lange am Ball zu bleiben.			
19. Mich interessiert es nicht unbedingt, Personen nach ihren inneren Beweggründen für ihr Verhalten zu fragen.			
20. Ich bin gern dabei, wenn etwas Neues begonnen wird, lege aber keinen Wert darauf, bis zum Schluss mit von der Partie zu sein.			
21. Viele der sogenannten Veränderungen und Innovationen sind alter Wein in neuen Schläuchen – da kann man genauso gut die alten Schläuche weiterbenutzen.			
22. Ich komme gerne gleich zur Sache, anstatt mit Small Talk Zeit zu verlieren.			
23. Die meisten Misserfolge lassen sich auf mangelndes Pflichtbewusstsein, mangelnde Sorgfalt und zu geringes Durchhaltevermögen zurückführen.			
24. Ich bemühe mich stets, mich in andere hineinzusetzen und ihnen zu helfen.			

Aussagen, Teil 2

	stimmt 1	stimmt in etwa 0,5	stimmt nicht 0
25. Ich verlasse mich in letzter Konsequenz darauf, was ich selbst denke, was ich selbst für richtig, naheliegend oder angemessen halte.			
26. Einerseits wird mir ganz mulmig, wenn Personen meinen, ich sei unersetzlich, andererseits höre ich das natürlich ganz gerne.			
27. Ich brauche nicht viele soziale Kontakte. Aber die Beziehungen, die ich pflege, müssen verlässlich sein.			
28. Ich gehe nicht so gerne klar definierte Verpflichtungen ein, das engt mich generell ein.			
29. Ich bevorzuge körperliche Distanz zu Gesprächspartnern und mag Berührungen nicht, auch dann, wenn sie vielleicht nett gemeint sind.			
30. Für mich ist es wichtig, vor einem ernsten Gespräch eine gute Atmosphäre zu schaffen.			
31. Ich bereite mich selten auf etwas gründlich vor, sondern verlasse mich auf meine Eingebung und mein Improvisationsgeschick.			
32. Teamarbeit finde ich nur dann sinnvoll, wenn ich mich darauf verlassen kann, dass alle den Projektplan einhalten.			
33. Ich lerne gerne aus Diskussionen – lieber, als mich an Bücher und Zeitschriften zu setzen.			
34. Es fällt mir leicht, an etwas zu arbeiten, ohne dass ich den Ausgang kenne.			
35. Durchhaltevermögen gehört, wenn ich ehrlich bin, nicht eben zu meinen Stärken.			
36. Ich mache mir öfter darüber Gedanken, ob mich jemand mag.			
37. Ich ziehe intellektuelle Debatten persönlicher Konversation vor.			
38. Wenn sich Regeln und Verfahrensweisen seit Jahren bewährt haben, fällt es mir schwer einzusehen, warum sie geändert werden müssen.			
39. Ich nehme gern Mehrarbeit in Kauf, wenn ich so jemandem aus der Bredouille helfen kann.			
40. In personellen Auseinandersetzungen denke ich oft, die Kontrahenten sollten in erster Linie ihren Verstand einschalten.			
41. Ein zentraler Leitwert meines Lebens ist: Bleibe unabhängig.			
42. Meine Devise lautet: Genieße den Augenblick.			
43. Erfahrung ist der beste Ratgeber.			
44. Ein Grundsatz für mich: Das Leben ist nicht nur Nehmen, sondern vor allem Geben!			
45. Wenn Teammitglieder Beziehungskonflikte haben, fühle ich mich schnell unbehaglich. Entweder möchte ich die Streithähne am liebsten zur Räson bringen, oder aber ich ziehe mich zurück.			
46. Mit Neuerungen arrangiere ich mich nur dann, wenn sich gezeigt hat, dass es sich lohnt, oder ich muss.			
47. Ich arbeite gerne in unterschiedlichen Projekten gleichzeitig.			
48. Ich fahre gut mit dem Motto: Kommt Zeit, kommt Rat und Tat.			

Auswertung

A	B	C	D	A	B	C	D
1.	2.	3.	4.	29.	24.	31.	23.
6.	5.	9.	8.	32.	26.	33.	27.
11.	7.	18.	10.	37.	30.	34.	38.
14.	12.	19.	13.	40.	36.	35.	43.
22.	15.	20.	17.	41.	39.	42.	46.
25.	16.	28.	21.	45.	44.	47.	48.

Summe Werte A		DISTANZ	< 5	wenig ausgeprägt
Summe Werte B		NÄHE		
Summe Werte C		WECHSEL	> 8	stark ausgeprägt
Summe Werte D		DAUER		

EIGENE NOTIZEN

Selbsteinschätzung

Vier Grundstile

Übertragen Sie die Werte der Summen von Seite 34 auf die vier Achsen.

Die Achsen sind nicht maßstabgetreu. 0 ist im Zentrum, 6 in der Mitte, 12 außen usw.

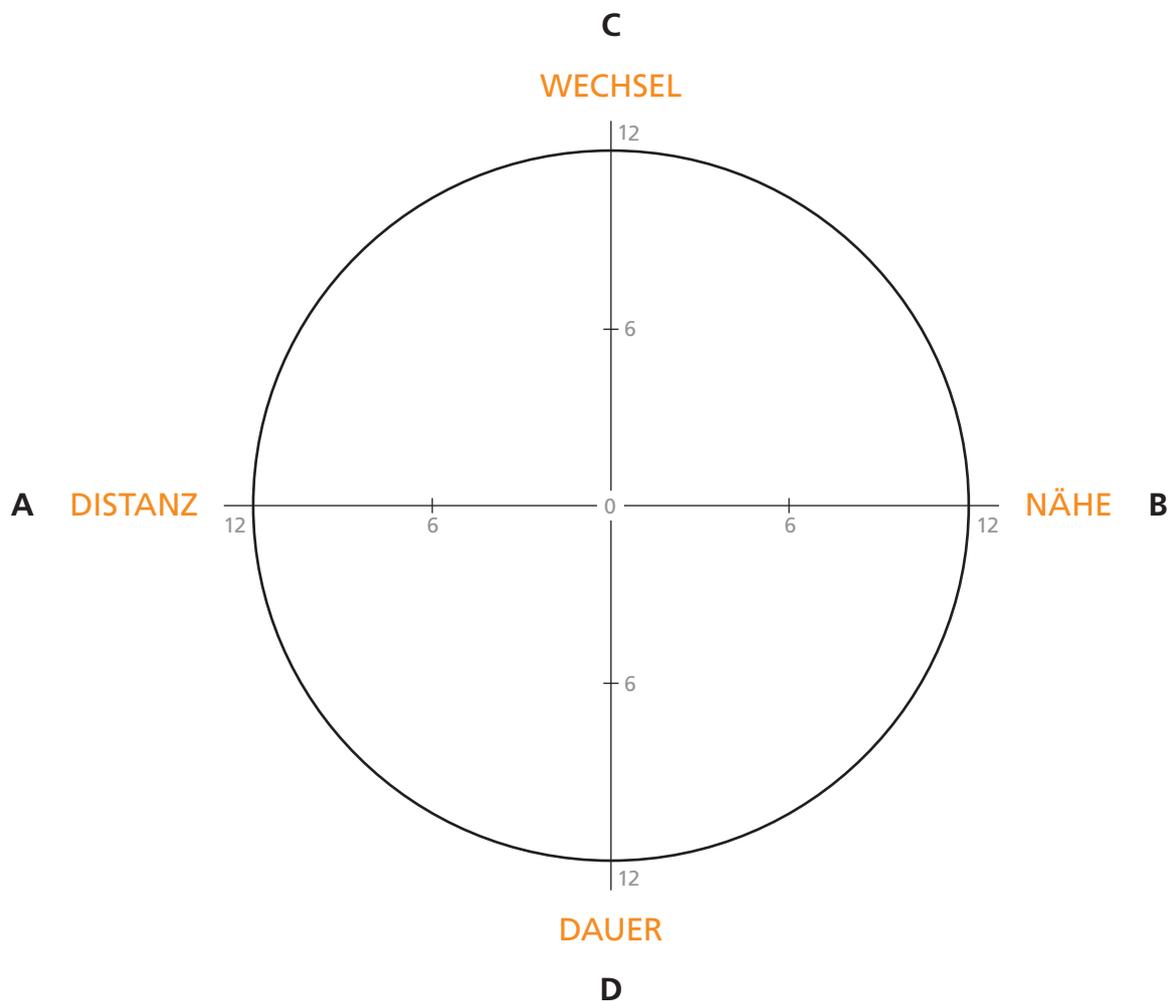
Das Ergebnis sollte ein Viereck sein.

Der höchste Wert spiegelt Ihre favorisierte Grundausrichtung wider.

Der zweithöchste Ihre stellvertretende Grundausrichtung.

Beide sind wahrscheinlich durch Sie selbst und andere in der Zusammenarbeit leicht erkennbar.

Die anderen beiden Grundausrichtungen sind weniger favorisiert.

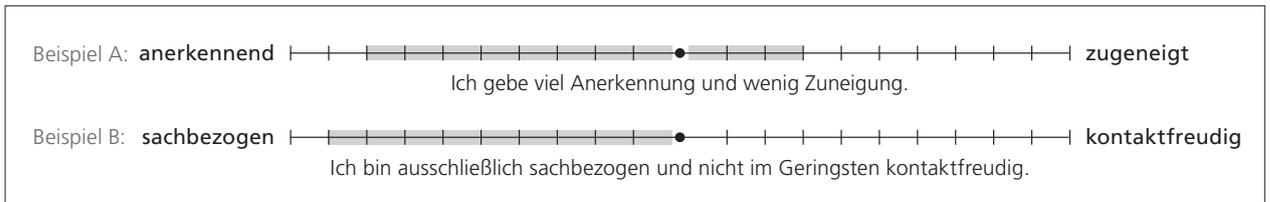


Polaritäten der Führungskompetenz

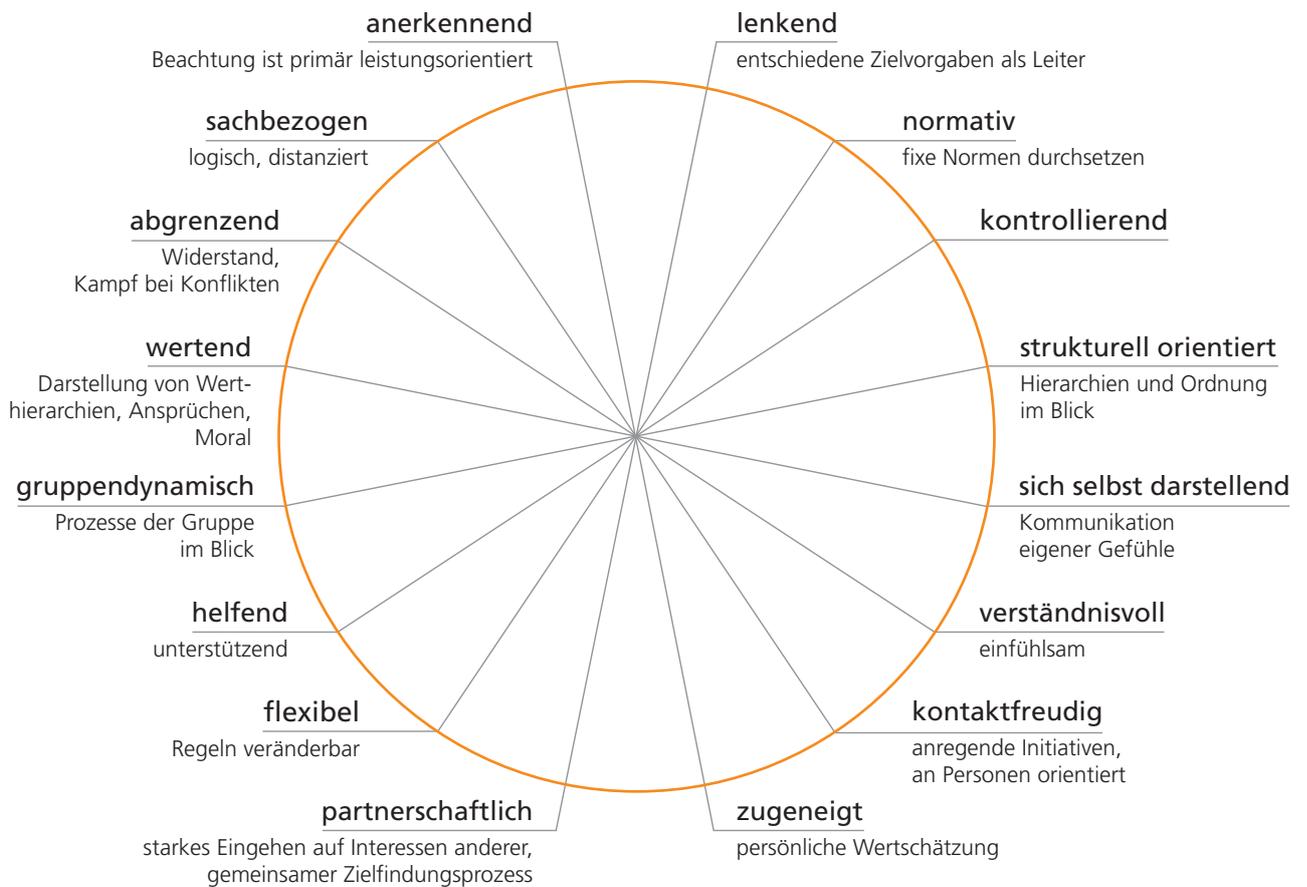
AUFGABE

Die Selbsteinschätzung der Führungsqualitäten auf diesem Polaritätenrad ergibt ein grafisch interpretierbares Bild. Jede Qualität hat ihren Gegenpol.

1. Schätzen Sie sich ein, indem Sie den „Spielraum“ Ihres Handelns auf den Speichen markieren. Der Mittelpunkt bedeutet 0 %. Der Abstand zwischen Mittelpunkt und Kreis entspricht 100 %. Der von Ihnen markierte „Spielraum“ auf einer Polaritätenachse entspricht dem Spielraum Ihrer Kompetenz.

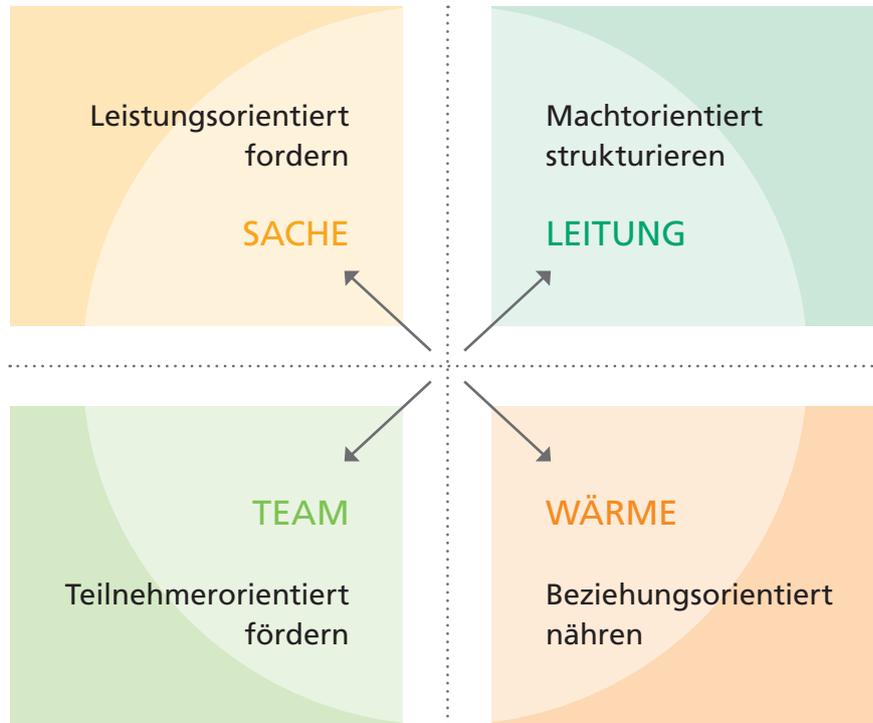


2. Verbinden Sie danach alle Punkte auf den Speichen zu einem Feld und schraffieren Sie dieses.
3. Zur Auswertung nutzen Sie die Grafik auf der nachfolgenden Seite.



Idee: Thanhoffer 1992; Quelle: Lahninger 2008

Auswertung



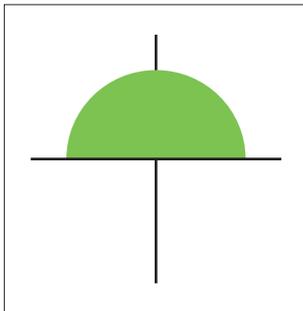
EIGENE NOTIZEN

Führungsstile

Die schraffierte Fläche, die sich durch die Einschätzung im Polaritätenrad ergibt, wird in einem Kreisviertel mehr, in den anderen weniger Raum einnehmen. **Die einzelnen Kreissegmente repräsentieren unterschiedliche Führungsstile**, sodass eine in einem Kreisviertel stärker ausgeprägte Schraffur Rückschlüsse auf persönliche Stärken der Führungspersönlichkeit und ihren Führungsstil erlaubt.

Die Einteilung in Führungsstile hat aber ihre Grenzen und Interpretationen sind mit Vorsicht und als Anregung zu sehen. **Bei Selbsteinschätzungen wird das Bild viele Anteile des Wunschbildes, des Ideal-Ichs, enthalten und damit die persönliche Werthaltung darstellen.** Die Einschätzungsbilder sollen vor allem als Diskussionsgrundlage dienen.

AUTOKRATISCH

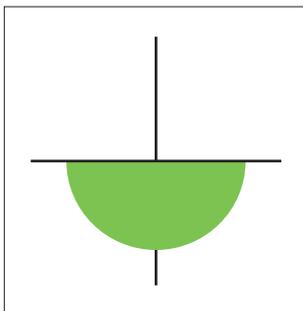


Dies ist ein Führungsstil, der durchschnittlich **wenig Wärme und Teamorientierung, aber umso mehr Leistungs- und Machtorientierung zeigt.**

Strenge, Forderungen, Kontrolle, wenig persönliches Eingehen, wenig Wertschätzung, wenig kooperative Haltung: „Setzen! Müller, lesen Sie auf Seite 11 ...!“

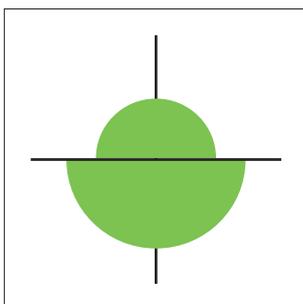
Die Gruppe bringt vor allem dann Leistung, wenn die Führungskraft anwesend ist. Ohne Führung zerfällt die Gruppe schnell. Oft wird dieser Führungsstil missverständlich als „autoritär“ bezeichnet. **Autorität hat aber viele Aspekte!**

„LIEBE OMI“



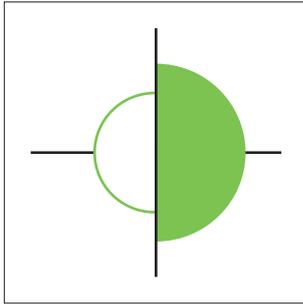
Dies meint einen Führungsstil **ohne Sach- und Machtorientierung, einen Stil, der kaum führen kann:** liebevolle Zuneigung, viel Flexibilität, keine Forderungen oder Ansprüche.

KOOPERATIV UND INTEGRATIV



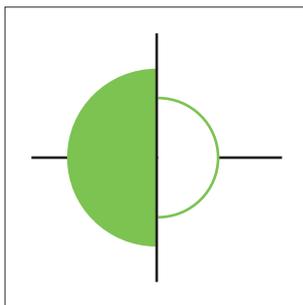
Dieser Stil beinhaltet ein **gutes Maß an Sach- und Leistungsorientierung mit viel persönlicher Wertschätzung und kooperativen Signalen:** Dies bedeutet zu fördern und zu fordern, zu strukturieren und zu verhandeln, partnerschaftlich und zugleich entschieden zu wirken. **Unter dieser Führung wachsen Eigenverantwortung, Kreativität, konstante Motivation.** Oft wird dieser Führungsstil missverständlich als „demokratisch“ bezeichnet. Demokratie bedeutet aber, die Führungsperson zu wählen.

EMOTIONAL



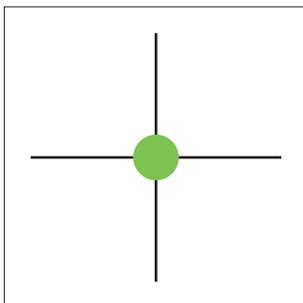
Hier steht das **Persönliche, sowohl der eigenen Rolle als auch in der Beziehung zu den Mitarbeitenden, im Vordergrund**. Dies bedeutet eine starke Führung, die sehr persönlich und mit Wärme leitet.

GRUPPENORIENTIERTER WISSENSCHAFTLER



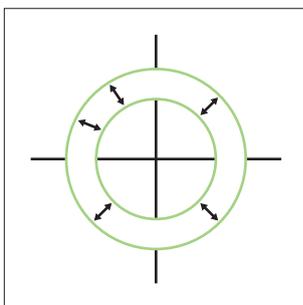
Dieser Führungsstil ist geprägt von einer **leicht distanzierten Sachorientierung, zum Beispiel einem wissenschaftlichen Anspruch, und einem starken Leistungswillen**, der das Gruppenziel über das Durchsetzen eigener Interessen stellt.

„LOSE ZÜGEL“ – LAISSEZ FAIRE



Fällt das schraffierte Bild insgesamt sehr klein aus (wenig Ausprägung auf den Speichen), **so deutet dies auf Nichtführen hin: überfordert, nicht interessiert, vielleicht mit innerer Abwehr gegen die Führungsrolle, aber auch mit wenig Beziehungsqualität** („Ist sowieso egal, ... macht, was ihr wollt, ...“). Für die Gruppe bedeutet dies: **keine Leistung, kein Zusammenhalt, Orientierungslosigkeit, große Unzufriedenheit**.

SITUATIV VERÄNDERBAR



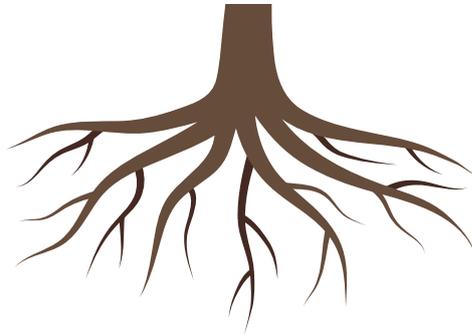
Je mehr Spielraum eine Führungskraft besitzt, je größer die Handlungsmöglichkeiten in allen Bereichen, je reicher das Register der Kompetenz insgesamt, desto leichter kann diese Person in unterschiedlichen Situationen jeweils angemessen reagieren und ein situativ wirksames Verhalten wählen. Das Ausmaß an persönlicher Lenkung, die eigene Aktivität und Selbstdarstellung, die persönlichen Beziehungsformen, all das kann flexibel gehandhabt werden. Viele Register stehen zur Verfügung. **Dies ist eine gute Voraussetzung für Erfolg und Zufriedenheit**.

Gehen Sie zurück zur Seite 13 (Baum, selbstgemalt).

Ihre Stärken

AUFGABE

Zurück zu Ihrem Baum.



1. Prüfen und ergänzen Sie ggf. Ihre Stärken in den Wurzeln Ihres Baumes!

Übertreibungen von Stärken können diese zu Schwächen formen.

	Bei folgenden Stärken erkenne ich eine Tendenz zum übertriebenen Einsatz:	Dies könnte folgende Wirkung auf andere haben:
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

2. Markieren Sie in Ihren Wurzeln, bei welchen Stärken Sie eine Tendenz zur Übertreibung haben.

A person wearing a red jacket and dark pants stands on the peak of a large, dark, textured rock formation. The person is looking out over a vast, misty landscape. The sky is filled with soft, golden light, suggesting a sunrise or sunset. The mist is thick and white, filling the valleys and surrounding the rock formations. The overall scene is serene and majestic.

BLOCK E PHÄNOMENE



In Ihrem Führungsalltag begegnen Ihnen immer wieder mehr oder weniger herausfordernde Situationen. Beim genauen Betrachten ist festzustellen, dass es sich um immer ähnlich wiederkehrende Phänomene nur mit anderen Personen handelt, die sich jedoch im Grundmuster stark ähneln.

Coaching mit ACT

ACT-COACHING

Coaching ist eine Praxis, die Subjekt-Subjekt-Begegnungen und Dialoge ermöglicht.

Die Begegnung auf Augenhöhe ist die Voraussetzung für die Potenzialentfaltung des Subjektes. Eine offene Frage signalisiert dem Befragten: Ich vertraue dir. Ich habe die Zuversicht, dass du das Problem löst, sobald du es umfassend verstanden hast. Eine offene Frage signalisiert auch: Ich habe keine Angst vor deiner Antwort. Ich bin interessiert an der Information über dich und die Sache, die sich aus deiner Antwort für mich ergibt. Ich kann diese Information nutzen, um besser mit dir und der Sache umzugehen.

Quelle: Harris 2011

EIGENE NOTIZEN

ACT-COACHING-STRUKTUR

Mit ACT bieten wir Ihnen eine einfache Coaching-Struktur für die Praxis an:



Verstehen
(awareness)

Offene Fragen stellen, die dem Gegenüber (Kollegen, Mitarbeitenden, Führungskraft) helfen, noch besser zu verstehen, was IST und was sein SOLL.



Lösungen finden
(choice)

Offene Fragen stellen, die dem Gegenüber (Kollegen, Mitarbeitenden, Führungskraft) helfen, möglichst viele gute Lösungsansätze zu entwickeln.



Anwenden
(trust)

Offene Fragen stellen, die dem Gegenüber (Kollegen, Mitarbeitenden, Führungskraft) helfen, die Umsetzung der Lösungen zu planen und Strategien zu entwickeln, um potenzielle Widerstände zu überwinden.

Unterscheidungsvermögen Stärken

AUFGABE

Nutzen Sie die Tabelle, um Notizen im Rahmen des ACT-Coachings einzutragen. Prüfen Sie, ob alle Handlungsfelder (Verstehen, Lösungen finden und Anwenden) mit Erkenntnissen gefüllt sind bzw. welche es noch braucht.

	Selbstführung	Führung	Organisation
VERSTEHEN			
LÖSUNGEN FINDEN			
ANWENDEN			

In jeder Situation des ACT-Coachings werden immer mehrere Dimensionen berührt. Diese werden hier unterschieden in Selbstführung, Führung und Organisation. Zudem bedarf es einer Überlegung, was der Coachee benötigt (Verstehen, Lösungen finden oder Anwenden). Diese Systematisierung hilft, um sich selbst noch mal zu prüfen, ob man systemisch alle Facetten im Blick hat, und dann daraus sein Handeln abzuleiten.

EIGENE NOTIZEN

Führungskompetenzraster

Qualitäten einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit

Je mehr eine Führungsperson in allen Bereichen qualifiziert ist, je harmonischer und ganzheitlicher sie selbst sich entwickelt, desto umfassender kann sie andere fördern und leiten.



Fachliche Kompetenzen

- Fachwissen
- Methodisches Know-how („instrumentelle Kompetenz“)
- Wissenschaftliches Interesse; Bemühen, auf dem neuesten Stand zu sein
- Bildungspolitisches Verständnis; Inhalte im kulturellen, gesellschaftlichen Zusammenhang sehen
- Persönliche Beziehungen zu den Inhalten
- Fähigkeit, inhaltliche Ziele zu formulieren, Werte zu vermitteln
- Fähigkeit zu strukturieren, Ordnung und Übersicht zu schaffen
- Gute Sprache, interessante Darstellungsweise (Rhetorik)
- Zeitlich-organisatorischer Überblick, gute Selbstorganisation
- Fähigkeit, flexibel mehrdimensional zu denken
- Basisverständnis psychologischer Vorgänge



Soziale Kompetenz

- Fähigkeit, Beziehungen zu schaffen und zu leben
- Kontaktfreudig und initiativ
- Gesprächsführungstechniken, Beraterqualitäten
- Konstruktiv kritisieren – zur Einsicht anregen
- Selbstkritisch eigene Fehler sehen und eingestehen können; Kritik annehmen können
- Teamfähigkeit: demokratisches, kooperatives Selbstverständnis
- Vertrauen: kann Verantwortung delegieren
- Annehmende emotionale „Wärme“ = Wertschätzung
- Bereitschaft, eigene Gefühle und Wertungen zu deklarieren
- Einfühlungsvermögen, verständnisvolle Grundhaltung, Empathie
- Bewusstsein der eigenen persönlichen Lerngeschichte und ihrer Bedeutung

EIGENE NOTIZEN



Durchsetzungsfähigkeit

- Eindeutigkeit, Klarheit
- Entschiedenes Handeln; Zielstrebigkeit
- Initiative bei Konfliktlösungen
- Sicherheit im Auftreten
- Fähigkeit zur Distanz: Überblick behalten, Bereitschaft, auch sich selbst zu reflektieren
- Kraftvolle Persönlichkeit: aufrecht, offen, bei Bedarf auch lautstark
- Anerkennung für Erfolge geben
- Positive Ausstrahlung: Ja zur Arbeit, Ja zur Situation, Ja zu sich selbst
- Autoritätsbewusstsein: Ja zur eigenen Macht in einem konkreten Kontext: „Ich bin hier die richtige Person!“
- Mut, die eigene Macht offen und transparent zu zeigen



Fördernder Führungsstil

- Situativ, flexibel: dem Reifegrad der Gruppe und der Mitarbeitenden sowie der Situation angepasst
- Mitreißende, motivierende Ausstrahlung, Freude an Inhalten und Prozessen
- Freude am Leiten: sich selbst als Motivationsfaktor verstehen
- Vorbild: sich für positive Identifikation anbieten
- Fördernd: Anliegen, den Reifegrad der Gruppe zu heben
- Schafft stützende, schützende Atmosphäre
- Humor

Quellen: Geißler/Hege 2007, Thanhoffer 1992

Führungskompetenzraster

AUFGABE

Anregung zur Selbstreflexion

1. Streichen Sie alle **Qualitäten** an, die Sie besitzen (Selbstbild).

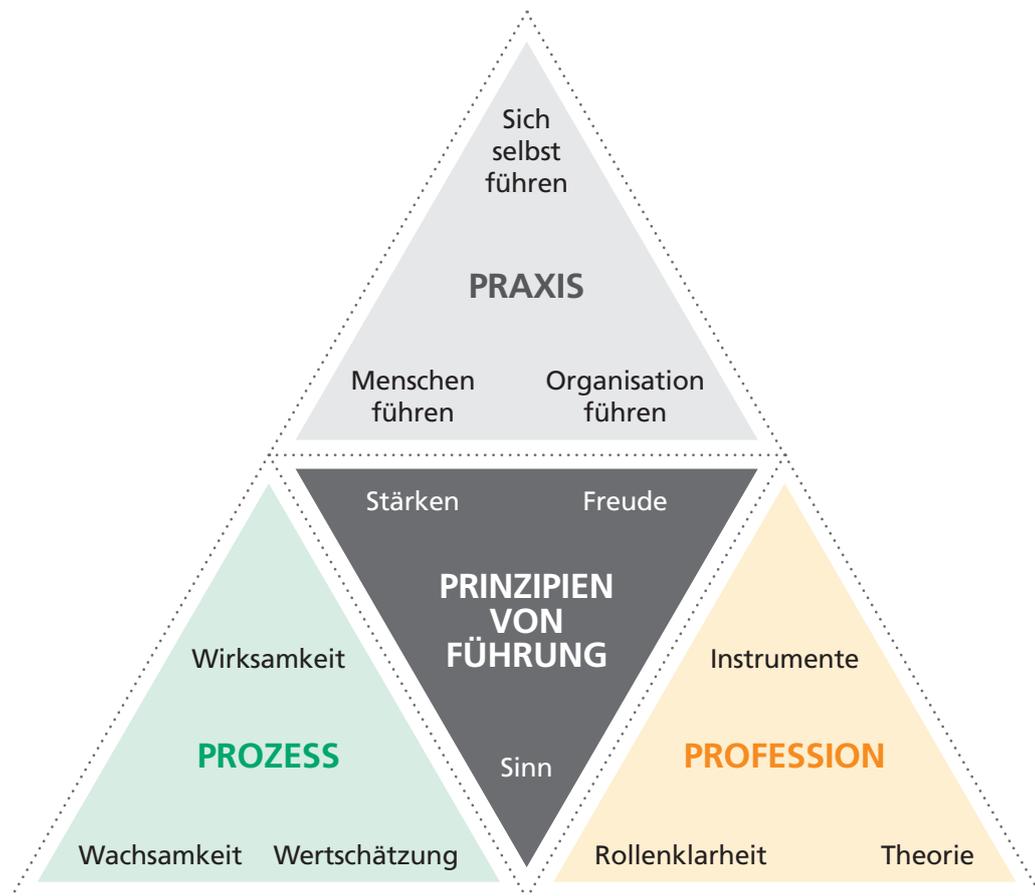
2. Fragen Sie andere Personen nach Ihren **Stärken** und Ihren **Lernaufgaben** (Fremdbild).

3. Wählen Sie fünf besondere **Stärken**, die Ihnen wichtig sind.

4. Entscheiden Sie sich für einen Lernbereich, in dem Sie sich verbessern möchten.

Führungspyramide

Führungsfähigkeiten sind nur selten angeboren. Begabungen, Stärken sowie Persönlichkeitseigenschaften können diese stark beeinflussen. Führung lässt sich auch erlernen. Im Vordergrund des Lernprozesses steht die Reflexion der Komplexität der Anforderungen an eine Führungskraft. Diese setzen sich aus vier Bereichen zusammen:

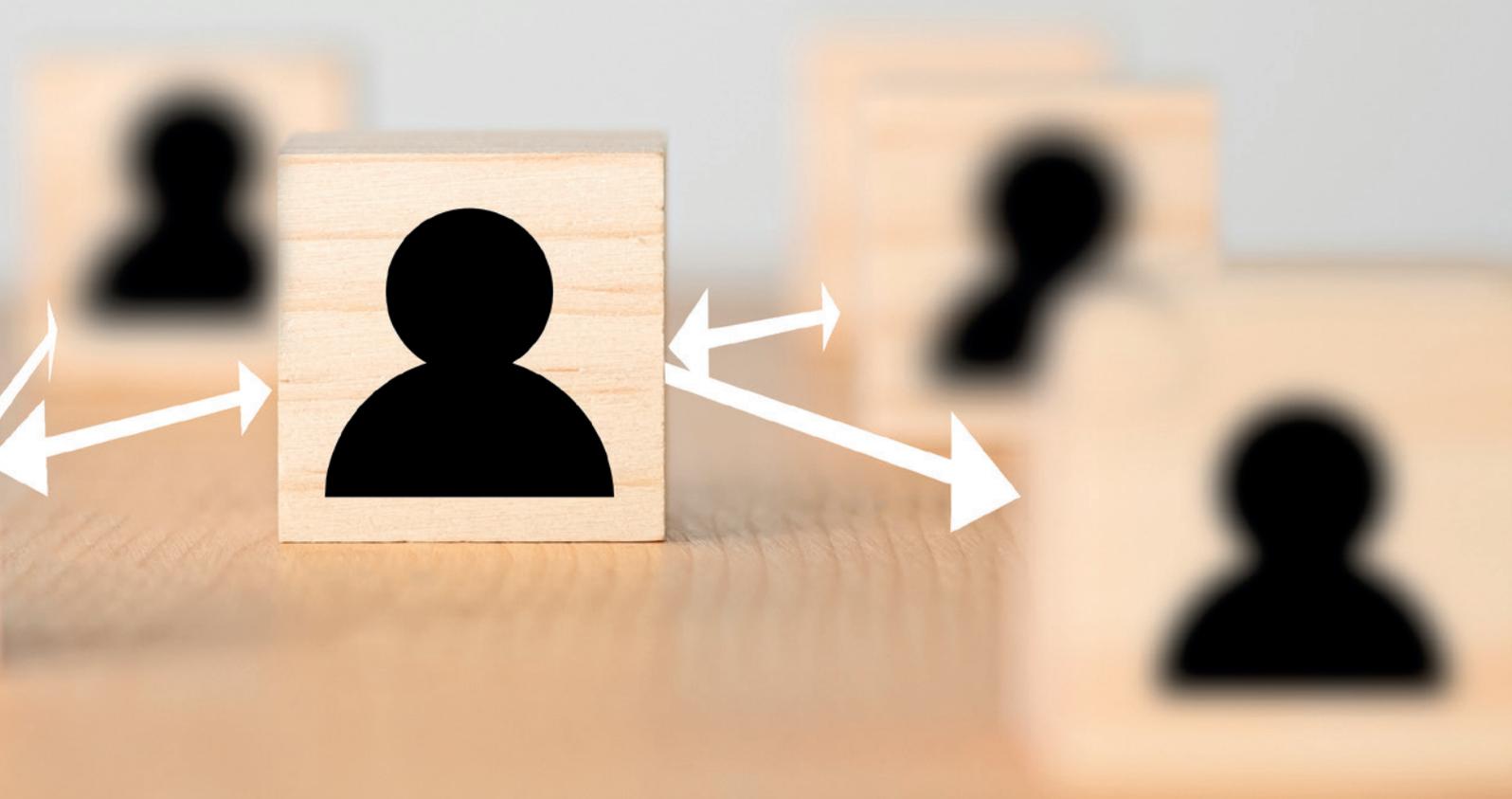


Die Aufgabe einer Führungskraft bei der persönlichen Fortentwicklung besteht darin, alle in der Grafik aufgeführten Aspekte regelmäßig zu reflektieren, blinde Flecken zu entdecken und diese ins Bewusstsein zu rücken sowie ggf. Lernprozesse abzuleiten.

EIGENE NOTIZEN

BLOCK F

TRANSFER & OFFBOARDING



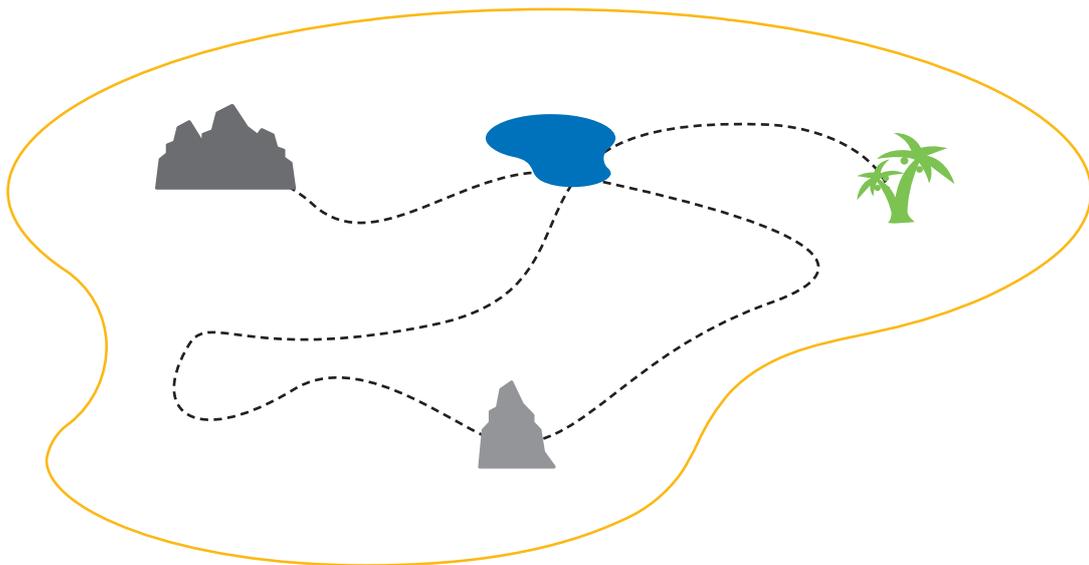
Meine Schatzkarte im Modul I

AUFGABE ZUR REFLEXION

Beantworten Sie die unten stehenden Fragen.
Nutzen Sie hierfür die Notizkästen.

Zusatz:

Schneiden Sie die Notizkästen aus und ordnen Sie diese den Bildern an der Pinnwand zu, sodass unsere gemeinsame Schatzkarte entsteht.



See der versunkenen Hoffnung



Welche Erwartungen wurden nicht erfüllt?

.....

Gebirge der Hochgefühle



Was hat Ihnen besonders gefallen?

.....

Steile Felsen der unsicheren Momente



Was ist noch offen? Wo haben Sie noch Fragen?

.....

Früchte des Baumes



Was nehmen Sie mit?

.....

Quelle: Klein 2015



MEINE MODULERLERNTE

Sie alle haben es wahrscheinlich schon einmal erlebt, dass das, was Sie in einem Seminar gelernt haben, im Alltag rasch wieder in Vergessenheit geraten ist. Damit dies nicht geschieht, ist es sinnvoll, sich einen Moment Zeit zu nehmen und sich zu überlegen, wie Sie das, was Sie hier gelernt und für sich mitgenommen haben, im Alltag umsetzen können. **Bitte nehmen Sie sich daher zehn Minuten Zeit, um sich zu folgenden Leitfragen Notizen zu machen und einen Entwicklungsplan zu erstellen:**

- Worauf möchte ich in Zukunft stärker achten?

- Was möchte ich beibehalten?

- Was möchte ich konkret anders machen?

- Was werde ich dadurch erreichen?

- Was/Wer kann mir helfen, meine Pläne umzusetzen?

Quellenangaben

Buckingham, Marcus u. a.: Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Campus Verlag. Frankfurt 2016

Geißler, Karlheinz A./Hege, Marianne.: Konzepte sozialpädagogischen Handelns. Beltz Juventa. Weinheim/München 2007

Groth, Alexander: Führungsstark im Wandel: Change Leadership für das mittlere Management. Frankfurt 2013

Harris, Russ: ACT leicht gemacht: Ein grundlegender Leitfaden für die Praxis der Akzeptanz- und Commitment-Therapie. Arbor Verlag. Freiburg 2011

Hausner, Marcus: Im Fokus. Die Kraft der Selbstführung. 2020.

Klein, Susanne: 50 Praxistools für Trainer, Berater und Coachs. GABAL Verlag GmbH. Offenbach am Main 2012

Klein, Zamyat M.: 150 kreative Webinar-Methoden: Kreative und lebendige Tools und Tipps für Ihre Live-Online-Trainings. managerSeminare Verlags GmbH. Bonn 2015

Klien, Isabella: Der Organisationskompass in Coaching und Beratung. Beltz. Weinheim 2019

Kuhlmann, Heike: Integrale Führung. Springer Gabler. Wiesbaden 2016

Lahninger, Paul: Leiten, präsentieren, moderieren. Ökotopia Verlag. Aachen 2008

Lahninger, Paul: Reise zur Lösung: Coaching-Kompetenz in Beratung, Teamentwicklung, Führung, Lehrtätigkeit, Gesprächsführung. managerSeminare Verlags GmbH. Bonn 2010

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen Verlag. München 2016

Oestereich, Bernd: Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. Vahlen Verlag. München 2019

Radatz, Sonja: Coaching Grundlagen für Führungskräfte: Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen. Verlag systemisches Management. Wien 2007

Siebenbrock, Heinz: Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Eine Anleitung zum fairen Management. Tectum Wissenschaftsverlag. Marburg 2013

Thanhoffer, Michael, u. a.: Kreativ unterrichten: Möglichkeiten ganzheitlichen Lernens. Ein Handbuch mit Gedanken und Methoden. Mit zahlreichen Abbildungen. Ökotopia Verlag. Münster 1992

Watzlawick, Paul, u. a.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Verlag Hans Huber. Bern, Stuttgart, Wien 1985

Impressum

© B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
Herbert-Rabius-Straße 1, 53225 Bonn, Deutschland
Telefon: +49 0800 1241188, info@bad-gmbh.de
www.bad-gmbh.de

– vertraulich extern –

Stand 12/2021

Product Owner:

Stephan Anders-Krummnacker, Tabea Matthies-Volp

Grafik und Layout:

Jeanette Penck, bearonahill GmbH & Co. KG

Fotos:

iStock, Adobe Stock

