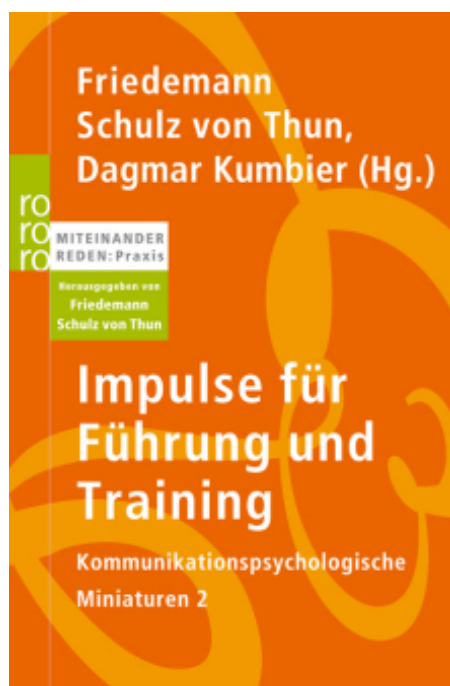


Leseprobe aus:

Impulse für Führung und Training



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf rowohlt.de.

Inhaltsverzeichnis

» Einleitung 9

» Führung

Johannes Ruppel

Kommunikationspsychologe trifft auf Führungskraft –
zur Begegnung zweier Welten 15

» These 1: Unsere Seminarkultur ist eine Zumutung für eine Führungskraft und kann einen Kulturschock auslösen 16

» These 2: Die Begegnung zwischen Führungskraft und Kommunikationspsychologe im Seminar verführt zu einer «schrägen» Beziehung 20

» These 3: Die Begegnung kann nur fruchtbar werden, wenn der Kommunikationspsychologe die «Heilslehre»-Erwartung der Führungskraft enttäuscht 27

» These 4: In der Begegnung müssen die Abwehrkräfte gegen Außendruck gestärkt werden – auch wenn das manchmal paradox ist 31

» These 5: In dieser Begegnung werden Sehnsüchte und Ängste wach 33

» These 6: «Typisch Manager», «Typisch Psychologe»: Rollenklischees stimmen nicht (immer) 36

» These 7: Es ist nicht immer die angenehmste Begegnung, die die beste Wirkung hat 38

» Literatur 42

Karl Benien

Die Führungskraft als Coach –
Chancen, Schwierigkeiten, Voraussetzungen 43

Coaching in der Führungsrolle: Die Chancen 45 » Die Schwierigkeiten und Fallstricke 47 » Zwischenresümee 52 » Bedin-

gungen für ein Coaching in der Führungsrolle 54 » Resümee
69 » Literatur 71

Alexander Redlich

Wer spricht da gerade? Ein innerer Herold bringt Rollenklarheit
in konflikthafte Kommunikation 73

Die Führungskraft: Vorgesetzter und Coach 73 » Ein Beispiel
75 » Rollenvielfalt als inneres Kuddelmuddel 79 » Ein meta-
kommunikativer Herold sorgt für Transparenz 82 » Ausblick
87 » Literatur 87

Eberhard Stahl

Die Zieltreppe. Ein Instrument zur Klärung des
Situationsverständnisses bei der Leitung von Sitzungen 89

1. Kommunikation und Situationsverständnis 89 » 2. Wozu
sprechen wir miteinander? – Gesprächsziele 90 » 3. Absätze
und Stufen der Zieltreppe 93 » 4. Treppenbenutzungshinwei-
se 102 » Literatur 104

Eberhard Stahl

Das ideale Feedback-Empfangskomitee –
zur Psychodynamik des Feedback-Empfangs 105

Drei existenzielle Aspekte des Feedback-Empfangs 107
» A. Bin ich wer? Feedback als Kontaktangebot und -zumutung
109 » B. Wer bin ich? Feedback als Orientierung und Irritation
113 » C. Was bin ich wert? Feedback als Warnung und Krän-
kung 118 » Literatur 126

Alexander Porschke & Hans-Peter de Lorent

Die innere Drehbühne der Politik – politische Kommunikation zwischen Werteorientierung und Machtbewusstsein 127

Besondere Herausforderungen politischer Kommunikation 128 » Wie umgehen mit Rollenkonflikten? 134 » Die Innenansicht von Rollenwechseln: Das Innere Team auf der Drehbühne in der Politik 135 » Glaubwürdigkeit gegen Rollenflexibilität 155 » Schlussfolgerungen und Vorschläge 157 » Literatur 158

» Training

Friedemann Schulz von Thun

Bin ich ein «Trainer»?! Persönliche Eroberung einer zunehmend anspruchsvollen Rolle 163

1. Die neue «Trainer»-Rolle 163 » 2. Die gruppensdynamische Dimension: Der Trainer ist auch Prozessmoderator! 165 » 3. Die tiefenpsychologische Dimension oder: Die Entdeckung des «inneren Menschen» 168 » 4. Die systemische Dimension 183 » 5. Die geistige Dimension 189 » 6. Die Schlussfolgerung nach alledem 201 » Literatur 202

Regine Heiland & Roswitha Stratmann

Die Kunst der Coleitung 205

Coleitung in einer Krisensituation: Nebeneinander statt miteinander? 207 » Die ungeschriebenen Gesetze der Coleitung 209 » Systembildung in der Coleitung 214 » Was hilft bei der gemeinsamen Leitung? 217 » Literatur 233

Regine Heiland & Robert Stracke

Wie kann ich im Training Veränderung ermöglichen?
Anliegenarbeit im Licht der modernen Psychotherapie- und
Hirnforschung 235

Warum wir uns Gedanken über die Anliegenbearbeitung
machen 238 » Was ist Anliegenarbeit? 239 » Psychothera-
pieforschung und Anliegenarbeit – was wirkt eigentlich?
240 » Hirnforschung und Anliegenarbeit 246 » Unser Fazit
249 » Literatur 250

Sascha Kilburg & Angela Sommer

Kommunikationspsychologie goes online! Kommunikative
Kompetenzen mit dem Computer trainieren? 253

MOSAİK – was ist das? 254 » Innovation mit Grenzen 258
» Zum ›Mehrwert‹ des computergestützten Lernens 260
» MOSAİK im Praxistest 267 » Fünf Irrtümer und Mythen
über E-Learning 272 » Fazit 274 » Literatur 275

Die Autorinnen und Autoren 277

» Einführung

Hier nun also der zweite Band der «Impulse». Der erste (2008) hatte Beratung und Therapie im Visier. Mit «Führung und Training» betreten wir nun das kommunikationspsychologische Arbeitsfeld mit der längsten Tradition. Entsprechend gab es zahlreiche Beiträge aus unserem Kollegenkreis. «Führung» betont die Zielqualitäten einer professionell wirksamen und zugleich menschengerechten Kommunikation in verantwortlichen Positionen. «Training» ist der Dachbegriff für unterschiedliche Bildungsmaßnahmen, um diese Qualitäten (nicht nur in Führungspositionen) zu fördern. Die «Führungskraft» ist unser Gegenüber, die «Trainer», das sind wir selbst, die Autorinnen und Autoren dieses Bandes.

Wenn Führungskräfte und Trainer im Seminar aufeinandertreffen, ist keineswegs von einer prästabilierten Harmonie auszugehen – im Gegenteil! Johannes Ruppel beleuchtet zum Auftakt des Bandes das Begegnungsfeld von Führung und Training und zeigt dessen Dynamik und Fallgruben auf. Sodann finden Sie einzelne Facetten eines modernen Führungsverständnisses dargestellt, die wir aus kommunikationspsychologischer Sicht interessant, wichtig und trainingswürdig finden, weil hier besondere soziale Kompetenzen gefragt sind. *Coaching von Mitarbeitern*, inwieweit verträgt sich das mit der Führungsrolle?, fragt Karl Benien und arbeitet Besonderheiten eines professionellen Führungscoaching heraus. Alexander Redlich beschäftigt sich mit *Konfliktmoderation in der Abteilung* und stellt dar, wie ein «Innerer Herold» dem Chef helfen kann,

dabei die eigene Rolle klar zu gestalten. Eberhard Stahl bietet für die *Moderation von Konferenzen* eine «Zieltreppe» an, um jederzeit ein gemeinsames Situationsverständnis sicherzustellen und die Moderation auf der richtigen «Stufe» stattfinden zu lassen. Auch «*Feedbackgeben*» gehört zu den Führungsaufgaben: Eberhard Stahl macht plausibel, dass Führungskräfte etwas von der Psychodynamik des Feedbackempfangens verstehen sollten, und untersucht das Innere Team des Empfängers. Eine ganz andere Perspektive auf das Thema «Führung» bietet der Beitrag von Alexander Porschke und Hans-Peter de Lorent. Die Autoren, beides erfahrene Politiker mit kommunikationspsychologischer Zusatzqualifikation, suchen nach Möglichkeiten der *Verbesserung politischer Kommunikation*. Dabei gehen sie von der Erfahrung aus, dass die kommunikativen Zielqualitäten je nach politischer Situation (Wahlkampf, Regierung, innerpolitische Diskussion ...) sehr unterschiedlich sind, und suchen nach idealtypischen «inneren Mannschaftsaufstellungen», die in verschiedenen Situationen weiterhelfen. Damit wäre das Innere Team in der Politik angekommen!

Zu Beginn des zweiten Teils unter der Überschrift «Training» blickt Friedemann Schulz von Thun auf seine Bewusstseinsentwicklung in der *Rolle als «Trainer»* zurück: Möchte er als solcher überhaupt noch bezeichnet werden? Bei diesem Resümee entdeckt er fünf Dimensionen der Trainerrolle, die immer anspruchsvoller wird, weil jede Dimension unterschiedliche Kompetenzen und Qualitäten fordert. Der Trainer ist (zum Glück) nicht immer alleine unterwegs – und Coleitung kann gleichermaßen zum Segen und zum Fluch werden. Für die Kunst der *Coleitung* gibt es durchaus formulierbare Gesetze, behaupten Regine Heiland und Roswitha Stratmann aufgrund langjähriger Erfahrungen. Auch wenn das Gesetzbuch noch

nicht in allen Paragraphen ausformuliert ist, liegt hiermit ein ausgereifter Entwurf vor! Im kommunikationspsychologischen Training arbeiten wir oft und gern an den persönlichen Themen («Anliegen») der Teilnehmer, meist mit *erlebnisaktivierenden Methoden* in der Gruppe. Wie stellt sich diese Arbeitsweise im Lichte moderner Psychotherapie- und Gehirnforschung dar?, fragen Regine Heiland und Robert Stracke und finden dabei manche Bestätigung für unsere Arbeitsweise. Und nicht nur das Bewährte, auch das Neue verdient Beachtung: Kann man soziale Kompetenzen auch am Computer trainieren, taugt *E-Learning* auch in unserem Arbeitsfeld? Angela Sommer und Sascha Kilburg haben den Versuch gemacht und berichten, was dabei herausgekommen ist.

Auch dieser Band ist das Ergebnis vieler Diskussionen, die inhaltlich spannend und ertragreich, aber für alle Beteiligten mit viel Arbeit verbunden waren. Und verständlicherweise löst es nicht ausschließlich dankbare Gefühle aus, wenn die Herausgeber zuweilen auch nach der zweiten Überarbeitung noch Ideen und Anregungen beizusteuern haben (wie wir aus eigener Erfahrung in der Autorenrolle ja auch selber wissen). Umso mehr freuen wir uns, dass sich die Ernte sehen lassen kann, und hoffen, dass auch Sie als Leserin oder Leser Anregungen und Inspiration darin finden werden.



» Führung

» **Kommunikationspsychologe trifft auf Führungskraft – zur Begegnung zweier Welten**

Seit fast 20 Jahren arbeite ich mit Menschen, die Führungsverantwortung übernommen haben. Als Kommunikationspsychologe leite ich Seminare, in denen es um die Verbesserung ihrer kommunikativen Kompetenzen in dieser Rolle geht. In all diesen Jahren bin ich Führungskräften der unterschiedlichsten Hierarchieebenen und Branchen begegnet. Vom Altgesellen im Handwerksbetrieb, vom Schichtführer im Industriebetrieb über das untere und mittlere Management im Dienstleistungskonzern bis hin zu Geschäftsführern von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen.

So verschieden wie die einzelnen Menschen und ihre Motive, eine Seminarveranstaltung zu besuchen, waren auch die Begegnungen: mal sehr angenehm, lehrreich und inhaltlich wie menschlich bereichernd, mal schwierig, unangenehm und entmutigend. Trotz der Individualität der Kontakte schälten sich nach und nach typische Muster heraus. Diese Beobachtungen verdichteten sich zur grundsätzlichen Erkenntnis:

Wir Kommunikationspsychologen kommen aus einer Welt, die sich deutlich von der Alltagswelt der Führungskräfte unterscheidet. In dieser Andersartigkeit stecken sowohl besondere Chancen als auch besondere Schwierigkeiten. Diese werden in den folgenden sieben Thesen näher beleuchtet.