

**Manfred Schwarz, Iris Schwarz**

# **Führungskräfteentwicklung: Trainings erfolgreich leiten**

**Der Seminarfahrplan**

# Inhalt

|              |   |
|--------------|---|
| Vorwort..... | 9 |
|--------------|---|

## Einführung

|  |    |
|--|----|
| Führungskräfteentwicklung – mehr als ein Training .....  | 18 |
| Leitgedanken zu Architektur und Design .....   | 18 |
| Planung, Umsetzung und Einbindung einer kompletten Schulung<br>zur Führungskräfteentwicklung ..... | 20 |
| Die Auftragsklärung .....  | 22 |
| Die Inhalte im Überblick .....   | 25 |
| Die Szenarien im Überblick.....  | 27 |
| Was für alle Module und Tage gilt.....   | 29 |

## Seminarfahrplan Modul I

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Modul I/Tag 1 .....</b>  | <b>36</b> |
| Thema: Grundlegende Führungsmodelle – Führungsstile und X/Y-Theorien..... | 44        |
| Übung: X/Y-Theorie.....   | 49        |
| Thema: Grundlegende Führungsmodelle – das GRID-Modell.....                | 50        |
| Übung: Wie wurde im Elternhaus „geführt“?.....                            | 53        |
| Thema: Situativer Führungsstil .....                                      | 54        |
| Übung: Situativ führen .....  | 59        |
| Thema: Acht Rollen einer Führungskraft .....                              | 60        |
| Übung: Acht Rollen einer Führungskraft .....                              | 65        |
| Thema: Ein kurzes Zwischenresümee .....                                   | 66        |
| Übung: Triade zum Abschluss des ersten Tages.....                         | 67        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Modul I/Tag 2 .....</b>   | <b>68</b> |
| Gruppenarbeit: Acht Rollen einer Führungskraft .....                 | 72        |
| Übung: Macht .....   | 72        |
| Thema: Acht Machtquellen und Macht-Wertequadrat .....                | 73        |
| Übung: Pitch zu „Macht“ .....  | 77        |
| Übung: Pitch-Präsentation .....                                      | 78        |
| Übung: Eine Acht legen .....   | 79        |
| Übung: Kompetenzfass .....   | 79        |
| Übung: Aktiv zuhören zum Kompetenzfass.....                          | 80        |
| Auswertung Modul I – Tag 2 plus Triaden-Arbeit und Hausaufgabe ..... | 84        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Modul I/Tag 3 .....</b>   | <b>86</b> |
| Übung: Dreiecke im Raum .....  | 89        |
| Thema: Systemisch denken im Stenogramm .....                             | 89        |
| Übung: Write, Walk & Talk zur Inneren Landkarte .....                    | 98        |
| Thema: Prinzipien und Elemente des systemischen Denkens und Führens..... | 99        |
| Übung: Zwei „Brillen“ .....  | 105       |
| Thema: Systemisch fragen und systemische Schleife .....                  | 106       |
| Thema: Systemisch fragen und systemische Schleife (Forts.) .....         | 113       |
| Thema: Reframing .....   | 115       |
| Übung: Reframing .....   | 117       |
| Thema: Haltungen und Einstellungen hinter den „Bildern“ von Führung..... | 118       |
| Peergroups bilden.....   | 122       |

## Seminarfahrplan Modul II

|   |            |
|---|------------|
| <b>Modul II/Tag 1 .....</b>   | <b>128</b> |
| Thema: Aktiv zuhören .....  | 131        |
| Übung: Mitarbeitergespräch .....                                      | 133        |
| Thema: Mitarbeitergespräch .....                                      | 134        |
| Übung: Mitarbeitergespräch.....                                       | 143        |
| Thema: Systemische Fragen zu Mitarbeitergesprächen (Vertiefung) ..... | 144        |
| Übung: Aufarbeitung der Hausaufgabe .....                             | 145        |
| Thema: Konflikte .....  | 145        |
| Übung: Konfliktverhalten.....   | 150        |

Thema: Konfliktklärung ..... 150  
Thema: Feedback..... 155

**Modul II/Tag 2 ..... 160**

Thema: Generationengerecht führen ..... 163  
Übung: Generationengerecht führen ..... 171  
Übung: Präsentation..... 172  
Thema: Generationengerecht führen nach Peter Tevolato..... 172  
Übung: Reframing (Vertiefung) ..... 173  
Übung: Führung und Sprache ..... 173  
Übung: Vierfaktoren-Modell..... 174  
Hausaufgabe..... 175

**Seminarfahrplan Modul III**

**Modul III/Tag 1 ..... 180**

Thema: Johari-Fenster ..... 184  
Thema: Riemann-Thomann-Modell..... 187  
Übung: Riemann-Thomann-Modell..... 196  
Lerntagebuch..... 197  
Thema: Nein sagen ..... 197  
Übung: Nein sagen lernen ..... 203  
Übung: Aufarbeitung Hausaufgabe ..... 204  
Thema: Zielgerichtet kommunizieren ..... 205  
Übung: Kompetenzen einer Führungskraft im eigenen Unternehmen..... 209

**Modul III/Tag 2 ..... 210**

Übung: Souverän in allen Situationen..... 213  
Übung: Vorführung..... 214  
Thema: Vorstellung der Teamphasen ..... 214  
Übung: Teamphasen ..... 218  
Übung: Präsentation und Auswertung..... 218  
Thema: Faktoren zur erfolgreichen Teamführung..... 219

|   |     |
|---|-----|
| Übung: Kontrolle.....                   | 222 |
| Thema: So wirkt Kontrolle positiv ..... | 222 |
| Triaden-Arbeit .....                    | 227 |

## Seminarfahrplan Modul IV

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Modul IV/Tag 1 .....</b>                   | <b>232</b>     |
| Thema: Willkommen in der VUCA-Welt .....      | 235            |
| Übung: Führen und Arbeiten mit Zielen.....    | 248            |
| Thema: Einstieg ins Agile .....               | 249            |
| Thema: Einstieg ins Agile (Forts.).....       | 259            |
| Übung: Bild des Prozessbegleiters.....        | 265            |
| Thema: Einstieg ins Agile (Forts.).....       | 266            |
| Übung: Personas .....                         | 274            |
| <br><b>Modul IV/Tag 2 .....</b>               | <br><b>276</b> |
| Thema: Vertiefung Personas.....               | 279            |
| Übung: Personas .....                         | 280            |
| Thema: Nutzerwunsch und Wunschkarte .....     | 280            |
| Übung: Wunschkarten .....                     | 281            |
| Übung: Prototypen.....                        | 282            |
| Übung: Voting „Wie agil bin ich schon?“ ..... | 283            |
| Hausaufgabe.....                              | 287            |

## Seminarfahrplan Modul V

|   |            |
|---|------------|
| <b>Modul V/Tag 1.....</b>                           | <b>292</b> |
| Thema: Phasen bei Veränderungen .....               | 295        |
| Übung: Widerstand – Erfahrungen und Verhalten ..... | 298        |
| Thema: Vierfaktoren-Modell (Vertiefung) .....       | 299        |
| Thema: Kommunikation in Veränderungsprozessen.....  | 302        |
| Übung: Projektleitung im Change-Management .....    | 304        |
| Thema: Exkurs „Delegieren“ .....                    | 305        |
| Übung: Delegieren.....                              | 307        |

**Modul V/Tag 2..... 310**  
 Thema: Was können Sie als Führungskraft bei Veränderungsprozessen tun?..... 313  
 Übung: Kommunikation in Veränderungsprozessen ..... 316  
 Übung: Aufarbeitung Hausaufgabe ..... 316  
 Übung: Geh-Spräch ..... 317  
 Übung: Vorbereitung Kolloquium..... 317  
 Übung: Vorbereitung Kolloquium (Forts.) ..... 318

**Das Kolloquium..... 320**  
 Agenda Kolloquium ..... 322  
 Vorbereitung der Präsentationen ..... 323  
 Präsentationen ..... 324  
 Übergabe der Zertifikate und Abschluss ..... 325  
 Am Ziel ... und darüber hinaus ..... 326

**Die Werkzeuge**

**Der Werkzeugkoffer ..... 328**

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 360-Grad-Präsentation ..... 330      | Fragebogen..... 338                           |
| Aktiv zuhören ..... 330              | Führungskompetenz-Stern ..... 338             |
| Aktuelle Themen nutzen ..... 331     | Gallery Walk ..... 339                        |
| Ampelkarten ..... 331                | Geh-Spräch ..... 340                          |
| Anliegenbearbeitung ..... 332        | Hausaufgaben ..... 340                        |
| Arbeit mit Gegenständen ..... 332    | Hypothesen bilden ..... 341                   |
| Arbeit mit Skript ..... 333          | Irritationen ..... 342                        |
| Aufstellung ..... 333                | Klagemauer/Wunschmauer ..... 342              |
| Auftragsklärung ..... 334            | Kollegiale Beratung ..... 343                 |
| Bilder ..... 334                     | Kolloquium ..... 343                          |
| Blitzlicht ..... 335                 | Lerntagebuch..... 344                         |
| Checkliste ..... 335                 | Murmelgruppe..... 344                         |
| Dreiecke im Raum ..... 336           | Pecha Kucha ..... 345                         |
| Fahrstuhlrede ..... 336              | Pitch ..... 346                               |
| Filme und TV-Serien nutzen ..... 337 | Positiv starten: Mein Lieblings ... ..... 346 |
| Fishbowl ..... 338                   | Präsentieren ..... 347                        |

|                       |     |                           |     |
|-----------------------|-----|---------------------------|-----|
| Raum nutzen .....     | 348 | Triade .....              | 352 |
| Reflecting Team ..... | 348 | Verschiedene Meiers.....  | 353 |
| Reframing .....       | 349 | Vierfaktoren-Modell ..... | 354 |
| Stehung .....         | 350 | VIP-Karte .....           | 354 |
| Stuhlkreis .....      | 350 | Voten.....                | 355 |
| Systembrett.....      | 351 | Wertequadrat .....        | 355 |
| tagediebesgut .....   | 351 | Write, Walk & Talk.....   | 356 |
| Timeline.....         | 352 |                           |     |

**Werkzeug-Einsatzplanung ..... 357**

**Anhang**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Die Autoren.....           | 364 |
| Stichwortverzeichnis ..... | 365 |

**Online**

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| 270 Seiten Teilnehmerskript .....    | zum Download |
| 47 Werkzeuge .....                   | zum Download |
| Tabelle Werkzeug-Einsatzplanung..... | zum Download |

# Wie dieses Buch funktioniert

## Für wen wir dieses Buch geschrieben haben

„Führungskräfteentwicklung: Trainings erfolgreich leiten“ richtet sich in erster Linie an *Trainerinnen und Trainer*, also an Kolleginnen und Kollegen.

Genauso interessant ist es aber auch für alle *HR-Verantwortlichen*, 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.

Für beide Zielgruppen gilt: Da sich unser Buch an Trainer im Bereich Führungskräfteentwicklung sowie an Führungskräfteentwickler in Unternehmen und Organisationen richtet, gehen wir davon aus, dass diese über ein gerütteltes Maß an Erfahrungen verfügen.

Deshalb werden wir Tipps und Hinweise zu den eingesetzten Werkzeugen und Methoden jeweils möglichst knapp halten. Der Fokus wird dabei darauf liegen, was in der Führungskräfteentwicklung – im Vergleich etwa zu Kommunikationstrainings oder Trainings zu Sachthemen – besonders zu beachten ist oder sich gut bewährt hat.

Wenn es um Methodik geht, verstehen wir uns als Impulsgeber. Und Impulse sollten ja möglichst gezielt sein. Anders gesagt: kurz gehalten. Deshalb gibt es im Buch eine Sammlung ausgewählter Methoden und Werkzeuge, die kurz vorgestellt werden: Sie finden sie im Werkzeugoffer im Anhang.

Kurz sollten auch die Impulse an die Teilnehmer sein, wenn es um inhaltliche Aspekte geht, zumindest beim Arbeiten in den Workshops selbst.

Wir stellen Ihnen im Buch alle inhaltlichen Inputs rund um das Thema Führung zur Verfügung:

- ▶ als Impuls im Workshop selbst in Form von Flipcharts, die Sie sich im Download-Bereich herunterladen können (siehe Anhang)
- ▶ und ergänzend dazu als vollständiges Skript zur Vertiefung und Nacharbeitung.

Passend dazu geben wir Tipps zur zeitlichen Planung, zur Methodik – und zum „agilen“ Lehren und Trainieren. Damit meinen wir dreierlei:

- ▶ Die Teilnehmer werden in die inhaltliche Gestaltung einbezogen, zum Beispiel durch Abstimmen via Voting.
- ▶ Wir gehen auf persönliche Anliegen der Teilnehmerinnen ein, 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.

Nichtsdestotrotz haben wir uns beim eigentlichen Seminarfahrplan an einem Standard-Szenario (siehe unten) orientiert. Wohlwissend, dass Sie als erfahrene Kollegin oder erfahrener Kollege damit ganz agil umzugehen wissen.

## Unser Ansatz: Wie wir arbeiten

Wir sind Systemiker, das heißt, wir wissen, dass sich nichts wirklich steuern lässt, dass man allenfalls Impulse setzen kann. Deshalb haben wir zwar ein Standard-Szenario, wissen aber zugleich, dass die Wahrscheinlichkeit gegen Null geht, es eins zu eins umzusetzen. Vielmehr gehen wir davon aus, dass die Teilnehmenden mit ihrem Lerntempo und ihren Fragen mitbestimmen, wo es langgeht. Und das soll auch so sein. Denn wir arbeiten prozessorientiert: Zum einen sind wir dafür da, Impulse zu geben, zum anderen sind wir dafür da, Fragen, Wünsche und Impulse von den Teilnehmenden aufzunehmen.

Dies hat vor allem zwei Konsequenzen:

1. Wir greifen Anliegen aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmenden auf und arbeiten damit.
2. Wir verzichten ganz bewusst auf den Anspruch, Inhalte vollständig (was auch immer das heißen mag) wiederzugeben und zu behandeln.

Anders gesagt: Wir geben insbesondere im ersten Modul viele Inputs, die entscheidenden Lerninhalte sollen die Teilnehmenden sich aber selbst erschließen – während der Übungen, beim Arbeiten in der Triade und mit Lerntagebuch, in der Peergroup, bei den Hausaufgaben, bei der Arbeit mit dem Skript, bei den Präsentation und nicht zuletzt in den Diskussionen im Plenum und im kleinen Kreis während der Pausen.

Unser Fokus liegt auf der Entwicklung der individuellen Haltung zum Thema Führung sowie auf Werten, Selbstreflexion und Rollenklarheit. Diese Aspekte sind wichtiger als alles Wissen.

Denn wir haben in unserer Arbeit keine Angst vor „Unvollständigkeit“: Wir müssen in den Modulen nicht jeden Aspekt bis ins kleinste Detail besprechen. Genauso „dürfen“ Teilnehmerinnen, wenn sie in Übungen etwas erarbeiten und präsentieren, nicht perfekt sein. Es geht um den Lernprozess. Wir möchten den Teilnehmenden dafür Raum und Zeit geben – und eine vertrauensvolle Atmosphäre.

Natürlich achten wir darauf, dass alle „Musts“ erarbeitet werden. Und natürlich ist es unsere Aufgabe als Trainerinnen, den gesamten Lernprozess aller Teilnehmenden über alle Module hinweg im Blick zu behalten.

## Unsere Arbeitsweise, unsere Methoden

Zuallererst: Wir arbeiten in der Regel im Duo – 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 Trainerinnen, da es während der Gruppenarbeiten so leichter ist, an eine der Trainerinnen „heranzukommen“.
- ▶ Wir als Trainer profitieren,
  - weil vier Augen eben mehr sehen als zwei – das ist zum Beispiel hilfreich, wenn einer von uns beim Fishbowl intensiv mit nur einigen Teilnehmern arbeitet und die andere sich auf den Außenkreis konzentrieren kann – und
  - weil so jeder von uns zwischendurch einmal die Gelegenheit hat, sich ein wenig zurückzunehmen.

Auch arbeiten wir immer im offenen Stuhlkreis mit genügend Platz in der Mitte. Ideal sind Räume, die eher quadratisch angelegt sind: An-

dernfalls könnte bei größeren Gruppen der Abstand zwischen Flipchart und den gegenüberstehenden Teilnehmern zu eng sein.

Wir arbeiten nahezu ausschließlich mit Pinnwand und Flipchart – also analog.

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

Das sind im Stenostil unsere 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

## Wie dieses Buch „funktioniert“

Dieses Buch besteht aus drei Teilen plus Anhang:

- ▶ Die *Einführung*, in der Sie alles Grundlegende zu unserer Arbeitsweise, zu den Inhalten in den Modulen und zur Funktionsweise dieses Buchs finden.

- ▶ Der *Seminarfahrplan* „Die Module und das Kolloquium“ mit der kompletten Dramaturgie über alle Module hinweg – inklusive Zeitplanung, konkreten Hinweisen zu den jeweiligen Abschnitten im Skript und Abbildungen aller verwendeten Flipcharts.
- ▶ Das *Werkzeug-Kapitel* mit der Beschreibung von 47 Werkzeugen und einem Einsatzplan.
- ▶ Der *Anhang* mit Autorentdarstellung und *Stichwortverzeichnis* bildet den Abschluss des Werks.

Orientierung bieten Ihnen dabei jeweils die folgenden *Icons*:

-  • Modul I
-  • Modul II
-  • Modul III
-  • Modul IV
-  • Modul V

außerdem:

-  • Zeitplanung
-  • Skript
-  • Flipchart
-  • Tipps und Warnhinweise

Zu Beginn eines jeden Moduls finden Sie einen Überblick mit Themenschwerpunkten und Elementen für jeden Tag.

Jede Beschreibung eines Modultages beginnt mit der Übersicht „Orientierung“, mit Angaben zu Fokus, Zeiten, Vorbereitung, Raum, Material und den an diesem Tag benutzten Abschnitten im Skript.

Sofern sinnvoll und nötig, haben wir Auszüge aus dem Online-Skript immer direkt in den Tagesablauf integriert – vor allem in den Themenabschnitten, bei denen es immer um Inputs geht.

Zu jedem Tag finden Sie zudem Angaben zu folgenden Aspekten:

- ▶ Vorbereitung
- ▶ Begrüßen
- ▶ Einstiegsrunde
- ▶ Agenda
- ▶ Pausen
- ▶ Abfrage der Anliegen
- ▶ Themen
- ▶ Übungen, Hausaufgaben, Triaden-Arbeit bzw. Lerntagebuch
- ▶ Abschluss

Viele unserer Aktivitäten während des Programms können Sie über die Darstellung der eingesetzten Flipcharts leicht nachvollziehen. Insgesamt sind das 184! Die ganze „Story“ wird über die Flipcharts erzählt. Sie sollen Ihnen als Impulse dienen, um Ihr eigenes Curriculum praxisgerecht „bespielen“ zu können.

## Downloads

Wir gehen davon aus, dass Sie als erfahrene Trainerin oder Trainer neben grundlegenden Überlegungen und Erfahrungen rund um das Thema „Trainings für Führungskräfte entwickeln“ am meisten von ganz konkreten Hilfestellungen für Ihren Seminaralltag profitieren. Aus diesem Grund stellen wir Ihnen einige wesentliche Dateien als Arbeitshilfen zum Download zur Verfügung. Den Link zu den Downloads finden Sie in der Umschlagklappe des Buchs.

Was Sie als Trainer in einem Führungskräfte-Entwicklungstraining zuallererst brauchen, ist ein *Teilnehmerskript*, das alle wichtigen Inhalte rund um das Thema abdeckt. Das knapp 270 Seiten umfassende Skript stellen wir Ihnen hier im Buch in Auszügen sowie in vollständigem Umfang zum Download zur Verfügung. Sie dürfen es uneingeschränkt an alle Ihre Teilnehmerinnen verteilen.

Im letzten Kapitel dieses Buchs finden Sie eine Auswahl von 47 unserer *Lieblingstools* in kurz skizzierter Form. Sie haben sich allesamt in unserer Arbeit bestens bewährt. Die Tool-Beschreibungen stellen wir Ihnen zum Download zur Verfügung.

Ebenso wie die *Tabelle „Werkzeug-Einsatzplanung“*. Diese können Sie während eines Moduls nutzen, um im Blick zu behalten, welche Methode Sie wann bereits eingesetzt haben.



Ressourcen zum  
Download werden  
mit diesem Icon  
gekennzeichnet

# Führungskräfteentwicklung – mehr als ein Training

## Leitgedanken zu Architektur und Design

Unter Architektur verstehen wir den Blick auf den Gesamtprozess, eventuell auch die Einbindung in einen größeren Prozess, zum Beispiel im Rahmen einer Organisationsentwicklung. Unter Design verstehen wir alle Aspekte, die sich mit der konkreten Umsetzung eines Modultages beschäftigen.

### Architektur

Wenn wir die Architektur eines Curriculums entwickeln und mit unseren Kunden besprechen, geht es zum Beispiel um Fragen wie:

- ▶ Was? Wann? Wo? Wie? Für wen? Welche Rahmenbedingung?

Unsere Erfahrungen zeigen, dass wir auf die folgenden Aspekte immer bauen können:

- ▶ Wir teilen den gesamten Stoff immer in mehrere Module auf.
- ▶ Wann immer möglich, dauert ein Modul mindestens zwei Tage – so können wir den Effekt des „Darüber-Schlafens“ nutzen.
- ▶ Das erste Modul dauert in der Regel bei uns drei Tage – und zwar aufgeteilt in zwei aufeinanderfolgende Tage und einen Schlußtag, der nach ca. 2-4 Wochen folgt. Auf die Teilnehmer kommt im ersten Modul 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.
- ▶ Der gesamte Prozess sollte sich über mehrere Monate erstrecken, bewährt hat sich eine Spanne zwischen sechs und zwölf Monaten.
- ▶ Damit sich während des Curriculums eine Lerngemeinschaft bilden kann, ist es am besten, wenn alle Teilnehmenden von Anfang bis Ende mit dabei sind.
- ▶ Ein Kolloquium ist immer eine gute Investition.

Für uns gehört zur Architektur auch das, was zwischen den Modulen geschieht: Wir setzen deshalb ganz gezielt Hausaufgaben, eventuell verbunden mit Interaktion mit Führungskräften und Mitarbeitern, Lerntagebuch und – soweit möglich – das Arbeiten in Peergroups sowie die Unterstützung durch Coachs ein.

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

Die Reihenfolge der Module hat sich sehr bewährt. Wir steigen mit den Grundlagen ein, arbeiten dann an den sozialen Kompetenzen und kommen erst dann zu den personalen Kompetenzen. Denn im dritten Modul ist es für die Teilnehmerinnen viel einfacher und zielführender, sich selbst offen zu reflektieren.

Das Thema „Agiler führen“ setzen wir vor „Change“, damit wir so gegebenenfalls nachjustieren können: Manchmal kann es sein, dass mehr oder weniger „Agilität“ gefragt ist.

## Design

Beim Design der einzelnen Module und Tage folgen wir vor allem diesen Grundsätzen:

- ▶ Abwechslung geht vor. Das heißt:
  - Wir achten auf einen guten Rhythmus beim Wechseln von Input, Übung, kollegialem Austausch und Reflexion.
  - Wir achten 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 hat für unsere Arbeit der offene Stuhlkreis.
- ▶ Genauso wichtig ist für uns, dass wir eine Mittagspause von 90 Minuten haben: Sie soll den Teilnehmern Gelegenheit geben, sich kennenzulernen und auszutauschen.

Für viele ist es ein heikles Thema, deshalb sollte man sich dafür Zeit nehmen.

Nach der Gruppenarbeit fragen wir im Plenum nach, wer etwas über seinen Austausch in der Murrelgruppe (Seite 344) berichten möchte.

**Gruppenarbeit:**  
**Macht** →

**Bilden Sie eine 3er-Murrelgruppe und tauschen Sie sich über folgende Fragestellungen aus:**

- ▣ **Was bedeutet für Sie das Thema Macht persönlich?** 30 Min.
- ▣ **Welche negativen Erfahrungen haben Sie mit diesem Thema gemacht?**
- ▣ **Welche positiven?**

z

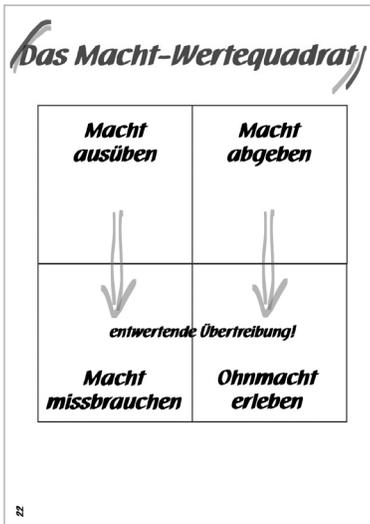
Flipchart 21

**Pause**



11.15 bis  
11.30 Uhr

**Thema: Acht Machtquellen und Macht-Wertequadrat**



Das Wertequadrat trägt dazu bei, das Thema Macht einzuordnen. Häufig werden die Begriffe Macht und Ohnmacht gegenübergestellt. Das Quadrat macht deutlich, dass Ohnmacht ein Zuviel an abgegebener Gestaltungsfreiheit ist. Macht und Ohnmacht stehen also nicht in einem Spannungsfeld. Für Führungskräfte geht es darum, zwischen „Macht ausüben“ und „Macht abgeben“ zu balancieren.

Flipchart 22



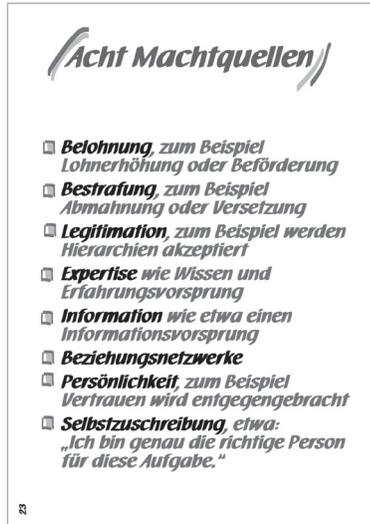
11.30 bis  
12.00 Uhr



I/6



22 und 23



Zur Ergänzung des Themas geben wir einen kurzen Input zu den acht Machtquellen.

Flipchart 23

## Skript-Auszug I/6:

### Macht und ihre Bedeutung in einer Führungsrolle

#### DARUM GEHT ES

Macht als neutraler Begriff bedeutet: machen können. Je mehr Macht wir haben, desto mehr können wir erreichen. Macht ist gewissermaßen ein Potenzfaktor für unser Wirken. Unabhängig davon, ob wir unsere Macht förderlich und konstruktiv einsetzen oder nicht: Unsere Macht potenziert unsere Wirksamkeit.

#### Macht potenziert Wirksamkeit

Wer Teams leitet, braucht Macht. Tatsächlich geht es in jeder Gruppe um die Macht. Erst die Klärung der Machtfrage ermöglicht effektives Arbeiten. Wer Teams leitet, braucht Macht. Meist wird die Machtfrage in Paarbeziehungen und informellen Gruppen unbewusst geklärt. Macht erhalte ich durch:

- Belohnung, zum Beispiel Lohnerhöhung oder Beförderung
- Bestrafung, zum Beispiel Abmahnung oder Versetzung
- Legitimation, zum Beispiel werden Hierarchien akzeptiert
- Expertise wie Wissen und Erfahrungsvorsprung

- Information, wie etwa einen Informationsvorsprung
- Beziehungsnetzwerke
- Persönlichkeit, zum Beispiel: Vertrauen wird entgegengebracht
- Selbstzuschreibung, etwa: „Ich bin genau die richtige Person für diese Aufgabe.“

### Nein zur Führungsaufgabe?

#### Unprofessionelle Führungskräfte

- verstecken ihre Macht hinter vermeintlicher Kollegialität: „Ich bin einer von euch. Bitte tut mir nichts.“
- vermeiden es, Grenzen zu setzen: „Einschränkungen und Kontrolle sind nicht notwendig. Jeder weiß, was er wie zu tun hat.“
- verbergen ihre Absichten und stellen keine Forderungen: „Ich selbst will eh nichts von euch.“
- diffamieren Macht und verwechseln sie mit Härte, Starrheit und Gefühlskälte: „Ich bin keiner von den bösen Machthabern.“

### Ja zur Führungsaufgabe!

Ein Ja zur Führungsaufgabe bedeutet ein Ja

- zu klaren Grenzen
- zu eigenen Absichten und Forderungen
- zu meiner Macht
- zu meiner Führungsaufgabe

### Das Wertequadrat zum Thema Macht

Macht als neutraler Begriff bedeutet vereinfacht: machen können. Je mehr Macht wir haben, desto mehr können wir erreichen. Macht ist also ein Multiplikator für unser Wirken. Anders gesagt: Wer Macht hat, kann andere beeinflussen. Im Grunde setzt jeder mehr oder minder Macht ein, um eigene Ziele zu verfolgen.

Dabei ist es ganz egal, ob wir Macht konstruktiv einsetzen oder nicht: Unsere Macht potenziert unsere Wirksamkeit. Wir gehen davon aus, dass Sie Ihre Macht selbstverständlich konstruktiv einsetzen möchten.

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>Macht<br/>ausüben</b>      | <b>Macht<br/>abgeben</b>    |
| <b>Macht<br/>missbrauchen</b> | <b>Ohnmacht<br/>erleben</b> |

Abb. 1/6: Das Macht-Wertequadrat

So bedeutet zu führen unter anderem, zu entscheiden, zu kontrollieren und für eine wertschätzende Arbeitskultur zu sorgen. Dazu benötigen Sie die Macht, die Befugnis, um dies umsetzen zu können. Sie nutzen also in diesem Fall Ihre Macht dazu, die Ziele Ihres Unternehmens bestmöglich zu verfolgen oder um die Arbeitsbedingungen für Ihr Team oder Ihre Abteilung mitarbeiterfreundlich zu gestalten.

In Zeiten des agilen und kollegialen Führens müssen Führungskräfte aber auch lernen, Macht abzugeben. Wer das nicht gewohnt ist, kann leicht hin- und hergerissen sein zwischen „Macht ausüben“ und „Ohnmacht erleben“.

Wer sich mit dem Thema Macht auseinandersetzt, sieht aber, dass dies nicht wirklich das Gegensatzpaar ist. Denn zwischen Macht und Ohnmacht steht die Abgabe von Macht, also das Delegieren von Verantwortung. So, wie es beim agilen Arbeiten üblich ist.

Um einen entscheidenden Unterschied zwischen „klassischer“ und „agiler“ Arbeitswelt hervorzuheben: In der klassischen Welt verteilen Sie als Führungskraft die Aufgaben von oben an Ihre Mitarbeiter. Sie üben Macht aus. In der agilen Arbeitswelt geben Sie Macht an Ihre Mitarbeiter. Nun übernehmen die Mitglieder Ihres Teams die Aufgaben selbstständig. Agiles Arbeiten – und nicht nur dieses – erfordert heute, Macht abzugeben. Sich dafür bewusst zu entscheiden, ist aber auch ein Zeichen von Machtausübung.

Und nicht zu vergessen: Auch wenn Sie Macht abgegeben haben, müssen Sie „machtvoll“ darauf achten, dass damit gut und zielführend umgegangen wird. Die Macht Ihrer Kontrolle und Qualitätssicherung sollte nie abgegeben werden.

Nun haben Sie drei der vier Aspekte des Themas Macht kennengelernt: „Macht ausüben“, „Macht abgeben“ und „Ohnmacht erleben“.

**Fokus: Werte- oder Entwicklungsquadrat**

Bevor wir uns das Quadrat mit allen vier Ecken anschauen, möchten wir Ihnen kurz das Modell des Wertequadrats vorstellen. Denn solch ein Wertequadrat entwickeln wir gerade.

Kurz die Idee dahinter: Jeder Wert, jedes Thema oder jeder Faktor ist nicht eindimensional, sondern hat immer vier Aspekte. Das Modell des Werte- oder Entwicklungsquadrates stammt von Nicolai Hartmann, Paul Helwig und Friedemann Schulz von Thun.

Der linke obere Aspekt steht gewissermaßen für den „Normalmodus“ oder dafür, wie wir etwas gewöhnlich machen oder verstehen.

Rechts oben daneben steht der Entwicklungspunkt: Ihn nutzen wir oft noch zu selten. Vielleicht weil wir noch gar nicht so recht davon überzeugt sind, dass es so auch geht. Vielleicht weil wir Sorge haben, dass wir, wenn wir es mit diesem weniger vertrauten Entwicklungspunkt „über-treiben“ oder falsch angehen, sofort in die sogenannte entwertende Übertreibung fallen. In unserem Fall das Erleben von Ohnmacht (unten rechts).

Und die entwertende Übertreibung von „Macht ausüben“? Wenn Macht um ihrer selbst willen ausgeübt wird, sprechen wir von Machtmissbrauch oder gar dem Ausüben von Gewalt. Das kann keiner ernsthaft wollen. Da sind wir uns sicher einig.

**ZUM WEITERDENKEN**

Beim Thema Macht gelten vor allem zwei Aspekte: Wer Menschen führt, braucht Macht. Wer Menschen überzeugen, motivieren und für sich gewinnen will, muss gegebenenfalls auch bereit sein, Macht abzugeben.

**Übung: Pitch zu „Macht“**



12.00 bis  
12.30 Uhr

Für die Pitch-Übung (Seite 346) zum Thema Macht werden zwei Gruppen mit zwei unterschiedlich farbigen Moderationskarten ausgelost. Anschließend wird auch per Los entschieden, wer welchen Arbeitsauftrag erhält (Pro oder Contra).

Wir gehen am Anfang der Arbeitsphase jeweils in die Gruppen und ermuntern dazu, kreative und humorvolle Aspekte in die Präsentation mit einzubringen.

Hier hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn es viele Dinge vor Ort gibt, die die Teilnehmerinnen nutzen können (verschiedene Formen von Moderationskarten, Kleber, Scheren, Gegenstände, die sich im Raum befinden wie etwa ein Rucksack oder Regenschirm etc.).

**Gruppenarbeit:  
Umgang mit Macht** →

**Bilden Sie zwei Gruppen:**

**1. Gruppe:  
Sammeln Sie positive Aspekte zum  
Thema Macht.**

*30 Min.*

**2. Gruppe:  
Sammeln Sie negative Aspekte zum  
Thema Macht.**

**Präsentieren Sie die Ergebnisse auf  
kreative Art als „Pitch“ im Plenum.**

24

Flipchart 24

---

12.30 bis  
14.00 Uhr



## Mittagspause

---

14.00 bis  
14.30 Uhr



## Übung: Pitch-Präsentation

Die Präsentation macht den Teilnehmerinnen nach unserer Erfahrung immer viel Freude.

Auf diese Weise kann das Thema Macht in all ihren Facetten auf spielerische Art betrachtet und reflektiert werden.

# 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](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen