

Manfred Schwarz, Iris Schwarz

Führungskräfteentwicklung: Trainings erfolgreich leiten

Der Seminarfahrplan

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhalt

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

Einführung

Führungskräfteentwicklung – mehr als ein Training	18
Leitgedanken zu Architektur und Design	18
Planung, Umsetzung und Einbindung einer kompletten Schulung 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

Modul I/Tag 1	36
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

Modul I/Tag 2	68
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

Modul I/Tag 3	86
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

Modul II/Tag 1	128
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

Modul IV/Tag 1	232
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
Modul IV/Tag 2	276
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

Modul V/Tag 1.....	292
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 Autorendarstellung 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.

Flipchart 21

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?**

Pause



11.15 bis
11.30 Uhr

Thema: Acht Machtquellen und Macht-Wertequadrat



11.30 bis
12.00 Uhr



I/6



22 und 23

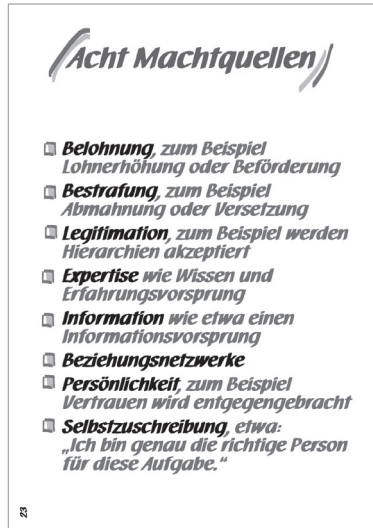
Das Macht-Wertequadrat

Macht ausüben	Macht abgeben
↓ ↓	
<i>entwertende Übertreibung!</i>	
Macht missbrauchen	Ohnmacht erleben

z

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



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.

Macht ausüben	Macht abgeben
Macht missbrauchen	Ohnmacht erleben

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
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen