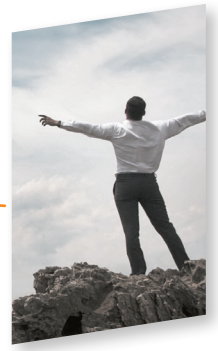




Sandra Eisenmann

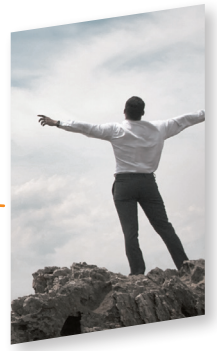
Nachhaltig und authentisch führen

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)



INHALT

Die Autorin	3
„Nachhaltig und authentisch führen. Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)“	4
Ein grundlegender Baustein in der Führungskräfte-Entwicklung	
Anwendung des Konzepts	5
Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können	
Die Themen	
Die Methoden	
Durchführung des Trainings	7
Freiwilligkeit	
Die Teilnehmer und Zielgruppen	
Gruppengröße	
Umgang mit dem Auftraggeber	
Offenheit den Teilnehmern gegenüber	
Die Rolle des Trainers	
Ein oder zwei Trainer?	
Prozesshaftes Arbeiten	
Reflexion	
Risiken und Nebenwirkungen	11
Seminarüberblick nach Tagen	13
Der erste Tag	
Der zweite Tag	
Der dritte Tag	
Der Follow-up-Tag	
Inhalte der einzelnen Trainingstage	15
Der erste Tag	
Der zweite Tag	
Der dritte Tag	
Der Follow-up-Tag	
Zusatzmaterial im Überblick	19
Trainingsablauf	
Handouts	
Ergänzende Informationen	
Impulse	
Flipcharts	



Umgang mit dem Inhalt	24
Zeitangaben	
Anrede	
Quellen	
Transfernoteizen	
Die PowerPoint-Folien	
Zur Präsentation	
Morgeneinheiten/Abendeinheiten	
Material	
PDF-Skripte	
Außerdem	27
Seminar live	
Danke	
Impressum	
Literaturtipps	28



Sandra Eisenmann
info@sandra-eisenmann.de
www.sandra-eisenmann.de
Tel +49 (0)1 73 / 3 01 88 85

DIE AUTORIN

Sandra Eisenmann arbeitet seit 1999 als Trainerin im Bereich Persönlichkeitsentwicklung. Ihren großen Erfahrungsschatz ergänzt sie durch stetige eigene Weiterbildungen.

Dadurch entwickeln sich auch ihre Trainingskonzepte ständig weiter. Das vorliegende Konzept ist somit eine Momentaufnahme und bietet doch ein schlüssiges, vielseitiges Compendium auch und gerade für erfahrene Trainer.

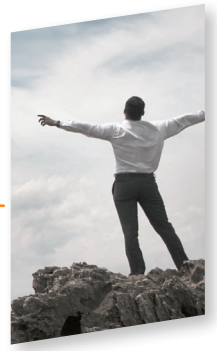
„Für mich zählen die Entwicklung und Entfaltung persönlicher Ressourcen zu den wirklich wichtigen Dingen – nicht nur im Beruf und am Arbeitsplatz, sondern im Leben allgemein.“

Kreativität und Neugierde haben sie zu ihrem Beruf geführt, sich selbst und andere zu begeistern und grenzerweiternd zu denken, das Gelernte umzusetzen und weiterzugeben. Sie versteht sich als Impulsgeberin und setzt Methodenvielfalt für Veränderungsprozesse ein.

Sandra Eisenmann wurde 1968 in Stuttgart geboren. Nach ihrem Studienabschluss zur Diplom-Sozialpädagogin in Fulda absolvierte sie verschiedene Weiterbildungen in folgenden Bereichen: Moderatoren- und Trainerausbildung bei Neuland & Partner, Spiel- und Theaterpädagogik, Gestalttherapie, Hypnotherapie, NLP-Master und -Practitioner, Systemisches Coaching und Systemische Strukturaufstellungen, Stressmanagementtrainerin und Wingwave-Coach. Sie war bis 1999 freiberuflich in der Jugend- und Erwachsenenbildung und als Lehrbeauftragte der FH Fulda tätig.

Als Trainerin und Coach arbeitet sie mit unterschiedlichen Kooperationspartnern (www.balance-performance.de). Ihre Arbeitsschwerpunkte sind erlebnis- und prozessorientierte Trainings mit Fokus auf Persönlichkeitsentwicklung, Führungskräfte-Qualifizierung, Burn-out-Prävention und Stressbewältigung. Darüber hinaus bringt sie reiche Erfahrung aus Team- und Einzelcoachings, Teamentwicklung, Sozial- und Selbstkompetenztrainings sowie Kreativitätstechniken mit.

Ein ausführliches Trainerprofil der Autorin Sandra Eisenmann mit Referenzliste finden Sie als separate PDF-Datei.



NACHHALTIG UND AUTHENTISCH FÜHREN

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2) Ein grundlegender Baustein in der Führungskräfte-Entwicklung

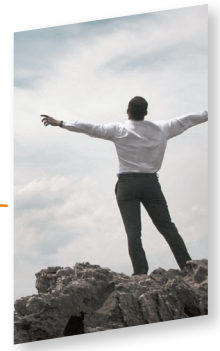
„Was verantwortbar ist, darf auch profitabel sein, nicht aber umgekehrt.“ Folgt man dieser Handlungsmaxime von Franz-Theo Gottwald, so wird schnell deutlich, welche Last auf Führungskräften liegen kann.

Umweltprobleme, soziale Ungerechtigkeiten, selbstgerechte Manager – nicht erst seit der letzten Wirtschaftskrise stehen die Begriffe Nachhaltigkeit und Authentizität ganz oben auf der Wunschliste von seriösen Unternehmensberatern und Wirtschaftswissenschaftlern. Nicht zuletzt die Arbeitnehmer wünschen sich langfristig sichere Arbeitsplätze und glaubwürdige Führungskräfte als Basis für langfristige Loyalität.

Menschen in leitenden Funktionen sollen Grenzen wahrnehmen und setzen, Bedürfnisse und Emotionen erkennen, Achtsamkeit sich selbst und anderen gegenüber hegen. Sie sollen sich bewusst sein über ihre Definition von Verantwortung, über die eigene innere Haltung, über Motivationsmöglichkeiten und -grenzen. Auch Kreativität in den Arbeitsalltag einzubeziehen, Körper und Seele in Einklang bringen zu können, das Finden und Nutzen von Ressourcen sind hilfreiche Fähigkeiten bei den anspruchsvollen Aufgaben der Führungskraft von heute, um den mitunter nötigen Spagat zwischen eigenen Werten und Unternehmenszielen unbeschadet zu leisten.

Führungskräfte, die in der Lage sind, ökologisch, ökonomisch und sozial scheinbar gegensätzliche Anforderungen geschickt zu verquicken, schaffen damit eine wichtige Grundlage für den vielseitigen Erfolg ihres Unternehmens. Der langfristig achtsame Umgang mit allen Ressourcen – dazu gehören auch die Mitarbeiter und die Führungskräfte selbst – ist dabei ein kostengünstiges und sehr effektives Instrument.

Eine verantwortungsbewusste Unternehmensleitung wird daher frühzeitig in die Unternehmenskultur investieren, um Nachhaltigkeit und Authentizität als verbindende Elemente zu implementieren.



ANWENDUNG DES KONZEPTS

Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können

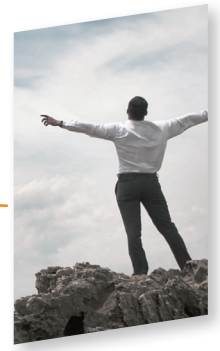
In diesem Trainingskonzept bieten Sie Ihren Teilnehmern ein Forum zur intensiven Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrer Rolle als Führungskraft. Dabei geht es in erster Linie um das Erfassen und Ausschöpfen bereits vorhandener, individueller Ressourcen der Teilnehmer. Das Trainingskonzept ist so angelegt, dass Sie anstelle standardisierter Vorschläge zum Führungsverhalten und allgemeingültigen Tipps zur Selbstführung Impulse zur Förderung der individuellen Handlungskompetenz geben können. Sie unterstützen Ihre Teilnehmer beim Erarbeiten eigener (Lösungs-)Wege und beim bewussten Anwenden ihres eigenen Führungsstils. Durch verschiedene erlebnisorientierte Aufgaben bieten Sie ihnen die Möglichkeit, Erfahrungen mit außergewöhnlichen Herausforderungen zu sammeln, bei denen es darum geht, individuelle Potenziale auszuschöpfen und eigene Kraftquellen zu entdecken, um den Alltag als Führungskraft gut zu meistern.

Die Themen

Selbstführung ist ein weites Feld. Im Trainingskonzept „Nachhaltig und authentisch führen – Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)“ wird der Fokus auf die Auseinandersetzung mit der eigenen Person im unmittelbaren Umfeld von Beruf, eingebettet in das Privatleben, gelegt. Die Reflexion und bewusste Steuerung dieser Verknüpfung ist maßgeblich, um langfristig leistungsfähig, zufrieden und gesund bei der Arbeit zu bleiben.

Die hier gewählten Schwerpunkte greifen ineinander, bauen aufeinander auf und bilden gemeinsam eine fundierte Grundlage, um sich selbst und andere zu führen. Folgende Themen werden im Trainingskonzept bearbeitet:

- **Nachhaltigkeit und Verantwortung:** Was ist Nachhaltigkeit? Wie kann ich Nachhaltigkeitskonzepte in meinen Arbeitsalltag integrieren?
- **Motivation:** Was brauche ich, um mich selbst und andere zu motivieren und um inspiriert zu arbeiten? Wie kann ich respektvollen Umgang miteinander fördern?
- **Im Reich der Sinne:** Wie schaffe ich es, den Arbeitsalltag „Sinn-voll“ zu gestalten?
- **Präsenz und Konzentration:** Wozu dient Meditation? Was kann ich tun, um meine Konzentration auch unter Stress beizubehalten? Wie schaffe ich es, meinen Mitarbeitern und meiner Arbeit stets die volle Aufmerksamkeit zuteil werden zu lassen?
- **Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen:** Wie kann ich eigene Bedürfnisse besser erkennen? Woran erkenne ich Burn-out-Symptome bei mir selbst und bei meinen Mitarbeitern? Wodurch kann ich die Gefühle und Bedürfnisse meiner Mitarbeiter besser einschätzen? Was brauche ich, um emotional belastende Gespräche konstruktiv zu führen?



- **Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen:** Woran kann ich meine Grenzen erkennen? Wie kann ich meine Grenzen trotz Widerstand vertreten und wahren?
- **Mehr Lebendigkeit durch Kreativität:** Welche kreativen Ressourcen schlummern in mir? Wie kann ich an diese Ressourcen anknüpfen? Womit kann ich Kreativität in meinem Umfeld fördern?
- **Achtsamkeit und Wertschätzung:** Wie kann ich Achtsamkeit im beruflichen Alltag nutzen? Wodurch kann ich Wertschätzung mir selbst und anderen gegenüber fördern?
- **Innere Haltung – äußere Wirkung:** Wie kann ich meine innere Haltung ändern? Was brauche ich, um meine Ziele zu erreichen?
- **Authentizität leben:** Wie möchte ich meine eigenen Leitlinien gestalten? Unter welchen Voraussetzungen erleben mich meine Mitarbeiter als authentisch?

Die Methoden

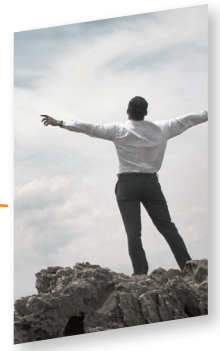
In diesem Trainingskonzept werden erlebnisorientierte Übungen aus verschiedenen Bereichen eingesetzt. Kleingruppen- und Plenumsarbeit sowie Moderations- und Präsentationstechniken sorgen für ein abwechslungsreiches Programm.

Alle Übungen und Experimente stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem angestrebten Ziel der jeweiligen Lerneinheit.

In ausführlichen Reflexionsphasen werden persönliche Potenziale und Erfolgsstrategien sowie Probleme und Schwierigkeiten im aufgetretenen Kontext hinterfragt und ausgewertet. Im Plenum wird der Transfer in den Arbeitsalltag vollzogen, indem Parallelen und Ähnlichkeiten zur jeweiligen Berufspraxis hergestellt werden. Anwendungsmöglichkeiten der Lernergebnisse im Alltag werden gemeinsam erarbeitet.

Aus den so ausgetauschten Erfahrungen entstehen Ideen und Handlungsmöglichkeiten für jeden Einzelnen, so dass der Weg für persönliche konkrete Vereinbarungen und erste Veränderungsschritte offensteht.

Die Teilnehmer erhalten während des Seminars immer wieder Gelegenheit, ihre persönlichen Erkenntnisse in Form von Transfernotizen schriftlich festzuhalten.



DURCHFÜHRUNG DES TRAININGS

Freiwilligkeit

Es kommt immer wieder vor, dass Teilnehmer unfreiwillig zu einem Seminar kommen, weil sie von ihrer Führungskraft oder ihrem Personalentwickler eine Weiterbildung verordnet bekommen haben. Die Teilnehmer reagieren darauf häufig mit Widerständen.

Als Trainer können Sie dies auffangen, indem Sie empathisch reagieren, dieses Problem ansprechen und auf die Freiwilligkeit innerhalb des Seminars deutlich hinweisen. Wenn sich jemand verweigert, macht es keinen Sinn, ihn zur Teilnahme zu zwingen. Meist sind diese Teilnehmer sehr dankbar über die Spielregel „Freiwilligkeit“ und lassen sich durch diese Freiheit eventuell doch noch auf die Thematik oder einzelne Abschnitte ein.

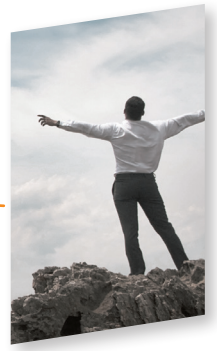
Orientieren Sie sich deshalb in erster Linie an den Bedürfnissen derjenigen, die auch im Training vor Ihnen sitzen, anstatt an den Erwartungen, die deren Vorgesetzte oder Personalentwickler an die Weiterentwicklung dieser Menschen hegen. Manchmal verweigern sich Teilnehmer an für den Trainer völlig unersichtlichen Stellen im Seminar. Da Sie als Trainer nicht wissen können, aus welchen Gründen es zu diesen Reaktionen kommt, sollten Sie die Grenzen des Einzelnen auf jeden Fall respektieren. Hierbei ist es sinnvoll, dies in einem Vier-Augen-Gespräch gemeinsam mit dem Teilnehmer zu reflektieren.

Bauen Sie durch Ihr persönliches Einfühlungsvermögen Vertrauen innerhalb der Gruppe auf – dies ist die Basis für eine persönliche Auseinandersetzung und Selbstreflexion.

Die Teilnehmer und Zielgruppen

Dieses Trainingskonzept ist geeignet für Führungskräfte aller Ebenen sowie am Thema Interessierte aus weiteren Unternehmensbereichen. Menschen, die in Umstrukturierungen, Fusionen, Konsolidierungen, Globalisierung, Outsourcing oder andere Veränderungsprozesse involviert sind und sich für sich selbst sowie zum besseren Erfüllen ihrer Aufgaben Handwerkszeug und Unterstützung wünschen.

Das Konzept ist branchenübergreifend anwendbar. Auch ist es möglich, damit sowohl firmeninterne als auch übergreifende offene Seminarangebote durchzuführen. Bei firmeninternen Seminaren kann die Anonymität des Einzelnen nur schwer gewahrt werden. Hier empfiehlt es sich, zum Schutz des Einzelnen thematisch nicht zu sehr in die Tiefe zu gehen sowie die persönlichen Transferschritte jedem selbst zu überlassen und nicht im Plenum zu diskutieren. Eine Mischung aus verschiedenen Arbeitskontexten und unterschiedlichen Firmen wirkt meist sehr belebend auf die Teilnehmer und fördert deren Offenheit, sich auf neue und ungewöhnliche Inhalte einzulassen.



Gruppengröße

Mit dem Trainingskonzept „Nachhaltig und authentisch führen – Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)“ können Sie Gruppen zwischen fünf und 25 Personen schulen. Für einen intimen Rahmen, der jedem Einzelnen Raum lässt sich zu öffnen, ist eine Gruppe von zwölf Personen ideal. Bei größeren Gruppen sollten Sie unbedingt einen Trainerkollegen hinzuziehen und zu zweit arbeiten.

Umgang mit dem Auftraggeber

Der Auftraggeber hat meist – und verständlicherweise – konkrete Erwartungen an den Erfolg der Trainingsmaßnahme. Oft werden diese allerdings von der Vorstellung getrieben, Menschen in eine bestimmte Richtung zu verändern. Die Teilnehmer sehen sich dann unrealistischen Forderungen gegenüber. Klären Sie im Vorfeld mit dem Auftraggeber ab, ob und in welcher Form Sie ihm Rückmeldungen zu einzelnen Personen geben wollen. Machen Sie sich hierzu im Vorfeld unbedingt Ihren eigenen Standpunkt bewusst.

Sie brauchen das Vertrauen Ihrer Teilnehmer, um offen und konstruktiv mit ihnen arbeiten zu können. Inwieweit ist dies vereinbar mit Rückmeldungen zu persönlichen Details der Teilnehmer gegenüber dem Auftraggeber? Sorgen Sie für Transparenz!

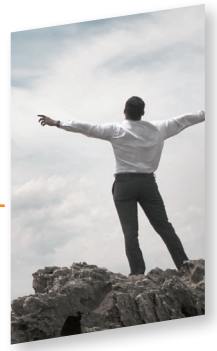
Offenheit den Teilnehmern gegenüber

Sollte der Auftraggeber dennoch einen ausführlichen persönlichen Bericht über die Teilnehmer wünschen, sorgen Sie im Vorfeld dafür, dass Ihre Teilnehmer davon Kenntnis erhalten. So haben die Teilnehmer selbst die Chance zu entscheiden, was sie Ihnen im Seminar erzählen und was nicht.

Vielleicht besteht auch die Möglichkeit, dieses Feedback in einem Sechs-Augen-Gespräch mit Auftraggeber, Teilnehmer und Ihnen gemeinsam durchzuführen. Klären Sie diese Dinge im Vorfeld des Trainings und beziehen Sie die Abmachungen in die Spielregeln ein.

Die Rolle des Trainers

Sehen Sie sich selbst als Impulsgeber für die Veränderungsprozesse. Erwarten Sie nicht zu viele Veränderungen bei Ihren Teilnehmern, gehen Sie kleine Schritte. Achten Sie von Anfang an auf eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre, sie ist der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Training.



In diesem Trainingskonzept werden Ihnen verschiedene Bausteine angeboten. Wählen Sie genau die Bausteine aus, mit denen Sie sich am wohlsten fühlen. Sehen Sie sich selbst als Begleiter und Berater auf Augenhöhe der Teilnehmer. Was für den Einzelnen sinnvoll und richtig ist, kann nur jeder für sich selbst entscheiden. Überlegen Sie sich, ob Sie den Teilnehmern eventuell auch nach dem Training noch beratend telefonisch zur Verfügung stehen wollen.

Ein oder zwei Trainer?

Sehr hilfreich bei diesem Seminar ist ein Co-Trainer oder ein Assistent. Nach dem Motto: „Vier Augen sehen mehr als zwei!“ lassen sich Feedbacks wesentlich detaillierter geben.

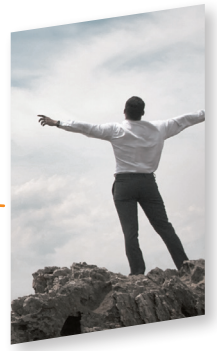
Die vielfältigen Projektionen der Teilnehmer verteilen sich so auf zwei Personen. Dies ist von Vorteil, wenn einzelne Abschnitte für Teilnehmer schwer zugänglich sind und sie auf Widerstand stoßen, der an dieser Stelle am Trainer persönlich festgemacht wird. Ein Co-Trainer wirkt in solchen Situationen entlastend und dient Ihnen selbst zur Reflexion. Bei sehr persönlichen Themen ist es für die Teilnehmer eventuell leichter, sich dem einen oder anderen Trainer anzuvertrauen. Zudem können Sie bei Gruppenarbeiten die Teilnehmer zu zweit leichter unterstützen.

Prozesshaftes Arbeiten

Unsere Verhaltensmuster und die daraus resultierenden Fähigkeiten zur Selbstführung sind geprägt von unseren persönlichen Erfahrungen. Verhaltensänderungen und Veränderungen der inneren Haltung erfolgen als Prozess und sollten als solcher betrachtet werden. Sich von alten Gewohnheiten zu lösen erfolgt daher Schritt für Schritt!

Am stärksten werden die Teilnehmer dabei von ihrem Willen zur Selbsterkenntnis getrieben, um dem Wunsch nach Veränderung in die eine oder andere Richtung gerecht zu werden.


Anders als in vielen Methodentrainings wird im vorliegenden Konzept an der Persönlichkeit des Einzelnen gearbeitet. Erfolge sind nicht immer sofort offensichtlich. Manchmal kann es zu Widerständen kommen. Daher empfiehlt es sich, eher begleitend zu arbeiten. Vermeiden Sie Überforderungen bei Ihren Teilnehmern. Je nach Teilnehmerkreis sind die Bedürfnisse der Gruppe und der Einzelnen unterschiedlich. Oft ist es sinnvoll, länger bei einem Thema zu bleiben, wenn dies von den Teilnehmern gewünscht wird, als eisern am geplanten Konzept festzuhalten. Orientieren Sie sich daher am Tempo der Gruppe. Lassen Sie gegebenenfalls einzelne Themenblöcke weg und konzentrieren Sie sich bei Ihrer Themenauswahl am Bedarf und Entwicklungsstand der Gruppe.



Reflexion

Geben Sie den Teilnehmern so oft wie möglich Gelegenheit zur eigenen Standortbestimmung und Zielüberprüfung. Mithilfe von Metaphern können Sie persönliche Ressourcen herausarbeiten. Gemeinsam erarbeiten Sie Transfermöglichkeiten in den beruflichen Alltag. Gleichen Sie im intensiven Austausch in der Gruppe immer wieder das Selbst- und Fremdbild jedes Einzelnen ab.

Ermutigen Sie die Teilnehmer zu selbstgesteuertem Handeln und unterstützen Sie sie bei der konsequenten Umsetzung ihrer selbst gesteckten Ziele.



Experimente an der Grenze

Start in den Tag

Präsenz und Konzentration

Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen

Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen

Lebendigkeit durch Kreativität

Tagesausklang

2


Nehmen Sie sich selbst ganz bewusst wahr.
Achten Sie genau darauf, was in Ihnen vorgeht.

- Welche Körperreaktionen haben Sie bei den Experimenten?
- Welche Emotionen entstehen in Ihnen?
- Welche Gedanken haben Sie?
- Welche Impulse haben Sie?

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)

Bei den hier beschriebenen Experimenten können Sie mit Geschwindigkeiten, Worten, Lautstärke ... Variieren.

Zeitbedarf: insgesamt ca. 1 Stunde



Experimente an der Grenze

Start in den Tag

Präsenz und Konzentration

Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen

Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen

Lebendigkeit durch Kreativität

Tagesausklang


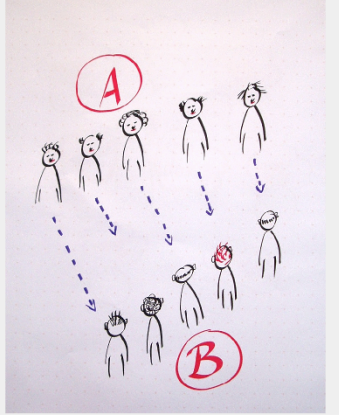
Grenzen wahrnehmen

- Bilden Sie zwei Reihen.
- Reihe A steht gegenüber von Reihe B, so dass jeder einen Partner hat, auf den er sich bezieht.
- A geht sehr langsam auf B zu.
- B nimmt genau wahr, was dabei emotional passiert.


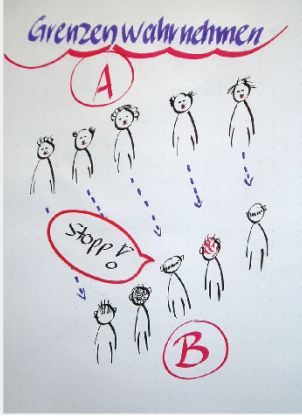
2

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)


Zeitbedarf: pro Person 5 Minuten

	<h2 style="text-align: center;">Experimente an der Grenze</h2>	
<p>Start in den Tag</p> <p>Präsenz und Konzentration</p> <p>Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen</p> <p>Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen</p> <p>Lebendigkeit durch Kreativität</p> <p>Tagesausklang</p>	<h3>Grenzen wahrnehmen</h3> <p>Variante 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ B erspürt genau, bis wohin A kommen darf, wo die eigene Grenze liegt und sagt dann deutlich „Stopp“. ▪ A respektiert bewusst die Grenze und bleibt stehen. 	
<h1 style="font-size: 2em;">2</h1>	<small>Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)</small>	

Zeitbedarf: pro Person 5 Minuten

	<h2>Experimente an der Grenze</h2>	
<p>Start in den Tag</p> <p>Präsenz und Konzentration</p> <p>Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen</p> <p>Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen</p> <p>Lebendigkeit durch Kreativität</p> <p>Tagesausklang</p>	<h3>Grenzen wahrnehmen</h3> <p>Variante 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ B erspürt genau, bis wohin A kommen darf, wo die eigene Grenze liegt und sagt dann deutlich „Stopp“. ▪ A übertritt bewusst die Grenze – trotz „Stopp“. 	
<h1>2</h1>	Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)	

Zeitbedarf: pro Person 5 Minuten



Experimente an der Grenze

Start in den Tag

Präsenz und Konzentration

Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen

Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen

Lebendigkeit durch Kreativität

Tagesausklang

Grenzen wahrnehmen


Variante 3

- B erspürt genau, bis wohin A kommen darf, wo die eigene Grenze liegt und sagt nichts.
- A bleibt erst stehen, wenn er die Grenze selbst spürt.

2

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)

Zeitbedarf: pro Person 5 Minuten



Experimente an der Grenze

Start in den Tag

Präsenz und Konzentration

Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen

Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen

Lebendigkeit durch Kreativität

Tagesausklang

Grenzen wahrnehmen


Variante 4

- B erspürt genau, bis wohin A kommen darf, wo die eigene Grenze liegt und sagt dann deutlich „Stopp“.
- A bleibt erst stehen, wenn das „Stopp“ glaubhaft ist.

2

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)

Zeitbedarf: pro Person 5 Minuten



Experimente an der Grenze

Start in den Tag

Präsenz und Konzentration

Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen

Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen

Lebendigkeit durch Kreativität

Tagesausklang


Grenzen setzen

- Die ganze Gruppe steht der Einzelperson A in einer Reihe gegenüber.
- Die Gruppe geht langsam auf A zu.
- A sagt „Stopp“, wenn die eigene Grenze erreicht ist.
- Jeder Einzelne in der Gruppe hält nur an, wenn die Grenze für ihn glaubhaft gesetzt ist.

2

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)

Zeitbedarf: pro Person 5 Minuten



Experimente an der Grenze

Start in den Tag

Präsenz und Konzentration

Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen


Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen

Lebendigkeit durch Kreativität

Tagesausklang

„Nein“ heißt „Nein“!


- A steht in der Mitte, die Gruppe im Kreis um A herum.
- Jeder der Gruppe möchte A etwas geben (Gegenstände, Aufgaben etc.).
- A lehnt glaubhaft ab.
- Jeder der Gruppe macht weiter, bis das „Nein“ für ihn glaubhaft ist.



2

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)

Zeitbedarf: pro Person 5 Minuten



Experimente an der Grenze

Start in den Tag

Präsenz und Konzentration

Bedürfnisse erkennen – Emotionen einschätzen

Grenzen wahrnehmen – Grenzen setzen

Lebendigkeit durch Kreativität

Tagesausklang

Reflexion

- Wie geht es Ihnen als A?
- Wie geht es Ihnen als B?

- Wie schwer ist es Ihnen gefallen, eine Grenze zu überschreiten?
- Wie schwer fällt es Ihnen im Alltag, jemanden zu konfrontieren?


- Wie glaubhaft konnten Sie Ihre Grenze setzen?
- Wie gelingt es Ihnen im Alltag, Grenzen zu setzen?

2

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)

Austausch in Kleingruppen.

Zeitbedarf: 15 Minuten



Transfernoteizen Experimente an der Grenze

Start in den Tag

Präsenz und
Konzentration

Bedürfnisse
erkennen –
Emotionen
einschätzen

Grenzen
wahrnehmen –
Grenzen setzen

Lebendigkeit durch
Kreativität

Tagesausklang

- Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie für sich selbst durch die Erfahrungen mit „Experimente an der Grenze“?

2

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2)

Einzelarbeit

Zeitbedarf: 5 Minuten

Grenzen setzen

„Wer zu oft selbstlos ist, ist schnell sich selbst los!“

In welchen Situationen fällt es Ihnen besonders schwer, sich abzugrenzen? Beschreiben Sie eine typische Situation:

Lesen Sie die Beispielsätze durch. Welcher Satz berührt Sie besonders?

Schuldgefühle auslösen

- „Das kannst Du mir doch nicht antun!“
- „Unter guten Kollegen macht man so etwas doch.“
- „Wenn Du ein guter Freund wärst, dann würdest Du ...“
- „Wenn Du mich wirklich lieben würdest ...“

Komplimente machen und schmeicheln

- „Das kannst Du doch viel besser als ich.“
- „Deine Präsentationen sind immer viel gehaltvoller.“
- „Du bist der Einzige, der das schafft.“
- „Der Kunde ist ja ganz begeistert von Dir.“

Behaupten und verallgemeinern

- „Das machen alle so!“
- „Das wurde schon immer so gemacht!“
- „Du bist aber ganz schön empfindlich!“
- „Du bist der Einzige, der es boykottiert.“
- „Das ist die einzige Möglichkeit.“

Solidarisieren

- „Wir sind doch aus einem Holz.“
- „Wir sind doch gute Kumpels.“
- „Wir verstehen uns doch so gut.“

Drohen

- „Du wirst schon sehen, was Du davon hast.“
- „Das hat noch ein Nachspiel.“
- „Das wird wohl Konsequenzen haben.“

Grenzen setzen

Welche Überzeugungen hindern Sie besonders daran, sich abzugrenzen? Lesen Sie die folgenden Sätze durch. Welche treffen für Sie zu?

- Ich bin verantwortlich dafür.
- Ich bin schuld.
- Ich muss es besser machen als andere.
- Ich muss Euch zeigen, dass ich es kann.
- Ich muss das Problem für Euch lösen.
- Ich muss Dir helfen.
- Ich will Dir beistehen.
- Wenn nicht ich, wer dann?
- Ich habe Angst, Anerkennung zu verlieren.
- Die anderen mögen mich nicht mehr, wenn ich Nein sage.
- Ich fürchte mich davor, dass der andere ärgerlich wird.
- Ich fühle mich freundschaftlich verpflichtet.
- Ich fühle mich verpflichtet, weil ich abhängig bin.
- Er hat mir auch einen Gefallen getan.
- Ich fürchte, dass er mir schadet, wenn ich es nicht tue.
- Ich darf mich nicht so wichtig nehmen.
- Ich bin durch unsere gemeinsame Vergangenheit verpflichtet zu helfen.
- Ich verletze den anderen, wenn ich es nicht tue.
- Ich stoße den anderen vor den Kopf, wenn ich Nein sage.
- Es wird Konsequenzen geben, die ich nicht tragen kann.
- Ich enttäusche den anderen.
- Ich fürchte mich vor den Emotionen des anderen.
- Ich habe keine Wahl.
- Ich sitze am kürzeren Hebel.
- Ich darf keine Schwäche zeigen.

Überprüfen Sie im Anschluss die zutreffenden Sätze auf ihren Wahrheitsgehalt und die tatsächlich zu erwartenden Konsequenzen.

Die Notwendigkeit, Grenzen zu setzen

Insbesondere als Führungskraft sind Sie gefordert, eine Richtung anzugeben. Es ist Ihre Aufgabe, zu entscheiden und Vorgaben zu machen. Dabei müssen Sie einerseits ein „Nein“ aussprechen können und andererseits sich selbst aus Situationen herausnehmen können, die Ihnen Energie rauben oder die Sie in unangenehme Verstrickungen führen. Bei all diesen Themen geht es darum, (die eigenen) Grenzen aufzuzeigen. Dies ist nicht immer leicht.

Angefangen bei Urlaubsregelungen bis hin zu teaminternen Konflikten, als Führungskraft sind Sie häufig Ansprechpartner – und dies auch manchmal wider Willen.

Bei unterschiedlichen Vorstellungen, zum Beispiel über die Zusammenarbeit, sind Sie als Führungskraft als „Entscheider“ und „Schlichter“ gefragt. Es ist jedoch nicht möglich, es immer allen recht zu machen.

Wer Grenzen setzt, ist unbequem – und wer möchte das schon sein? Anderen gefallen zu wollen und bei anderen beliebt zu sein, sind grundlegende menschliche Bedürfnisse, die uns häufig davon abhalten, rechtzeitig Grenzen zu setzen. Allzu gerne tappen wir dabei in Fallen, weil wir andere nicht kränken wollen, weil wir uns schnell von Schuldgefühlen vom Kurs abbringen lassen. Schmeicheleien und Solidarisierungsversuche („unter Freunden“) bringen uns leicht dazu, Vorsätze zunichte zu machen und unsere gesetzten Grenzen wieder aufzuweichen.

Dass man sich beim Grenzsetzen nicht gerade beliebt macht, liegt auf der Hand. Keine Grenzen zu setzen, ist jedoch auch keine Garantie für Beliebtheit. Ganz im Gegenteil: Oftmals verlieren Menschen den Respekt, wenn sie merken, dass Vorgesetzte kein Profil zeigen.

Grenzen erleichtern das Miteinander, denn sie sorgen für klare Richtlinien und geben uns Orientierung. Ohne persönliche Grenzen zu setzen werden Sie schnell zum Spielball Ihres Umfelds. Das bedeutet, dass Sie auf das Verhalten anderer nur noch reagieren, anstatt „selbst-bewusst“ zu entscheiden und zu agieren.

Grenzen setzen bedeutet auch, Stellung zu beziehen – für sich selbst, für die eigenen Bedürfnisse und Vorstellungen, auch wenn dies manchmal unpopulär ist. Sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld dienen die gesetzten Grenzen auch zum Selbstschutz, zum Erhalt der eigenen Balance.

Um auf andere authentisch zu wirken, ist es absolut notwendig, unsere Grenzen aufzuzeigen und die eigenen Bedürfnisse zu äußern. Nur so können andere wissen, woran sie mit uns sind.



Foto: Sandra Eisenmann

Die Notwendigkeit, Grenzen zu setzen

Wenn Sie Grenzen setzen, kann das für andere bedeuten, dadurch Unannehmlichkeiten zu bekommen, vielleicht mehr arbeiten zu müssen, weil Sie nun besser für Ihr eigenes Wohlbefinden sorgen und Ihre Wünsche oder Zielvorgaben umsetzen. Dies kann also mit einem deutlichen Nachteil für den anderen einhergehen.

Vielen Menschen fällt es sehr schwer, Grenzen zu setzen, weil sie die Konsequenzen fürchten. Oft bedeutet ein solcher Schritt, Konflikte hervorzurufen, die ausgetragen werden müssen, um eine gewünschte Veränderung herbeizuführen.

Wenn Sie jedoch darauf verzichten, Grenzen zu setzen, verlagern sich diese befürchteten Konflikte nur. Zum Beispiel können sich sehr schnell Nebenschauplätze auftun, an denen sich plötzlich Streitereien entzünden oder ein nicht zu erklärendes Abkühlen der Arbeitsatmosphäre wird wahrnehmbar, wenn es an Kongruenz der Beteiligten fehlt.

Konflikte verlagern sich auch nach innen, sodass unterschiedliche Stimmen in uns selbst zu argumentieren scheinen, sich gegenseitig mit Vorwürfen bezichtigen und einen inneren Kampf austragen – was oftmals noch unangenehmer sein kann, als diese Konflikte mit den betroffenen Personen direkt auszutragen.

Wer keine Grenzen setzt, läuft zudem langfristig Gefahr, körperlich krank zu werden, weil er damit permanent seine eigenen Bedürfnisse übergeht, also nicht mehr im Kontakt mit sich selbst ist.

Wenn Sie Grenzen aufzeigen, sollten Sie dafür sorgen, dass Ihr Gegenüber auf keinen Fall das Gesicht verliert. Gehen Sie respektvoll vor und vermeiden Sie persönliche Angriffe. Natürlich macht hierbei der Ton die Musik. Am besten verwenden Sie Ich-Botschaften. Äußern Sie Ihre Bedürfnisse, machen Sie darauf aufmerksam, was Ihnen wichtig ist und äußern Sie Ihre dazugehörigen Gefühle.

Zeigen Sie Verständnis für die Enttäuschung Ihres Gegenübers, wenn Sie seinen Vorstellungen nicht entsprechen. Sie wird nicht ausbleiben und Sie müssen damit umgehen können, jemanden enttäuscht zu haben. Überprüfen Sie die dabei eventuell bei Ihnen auftretenden Schuldgefühle.

Vermeiden Sie es, im Affekt zu handeln. Atmen Sie mehrmals durch, bevor Sie zu spontanen Grenzen setzen. Begründen Sie Ihre Entscheidungen und machen Sie Ihre Parameter deutlich. Bleiben Sie währenddessen im Kontakt mit Ihrem Gegenüber, zum Beispiel durch Blickkontakt oder Ihre Körperhaltung.

Ziehen Sie möglichst das persönliche Gespräch dem Austausch per E-Mail oder am Telefon vor. Machen Sie dabei deutlich, was Sie wollen, anstatt dem anderen deutlich zu machen, was Sie nicht wollen. Treffen Sie möglichst gemeinsame Vereinbarungen mit Ihrem Gegenüber, anstatt Verordnungen zu stellen.



Die Notwendigkeit, Grenzen zu setzen

Achten Sie beim Umgang mit Ihren Grenzen auf Ihren Energiehaushalt und hören Sie auf Ihre innere Stimme. Wann sind Sie bereit zu geben, wann nicht? Was sind Sie bereit zu geben, was nicht?

Fragen Sie sich ernsthaft: Welchen Preis zahle ich, wenn ich keine Grenze setze? Wie viel ist es mir wert?

Denken Sie darüber nach, was Ihnen gut tut und Ihren Zielen dienlich ist und was Ihnen nur Energie raubt und Sie von Ihrem Weg abbringt. Manchmal ist es sogar notwendig, sich in der Form abzugrenzen, dass daraus ein Kontaktabbruch oder das Beenden einer bestehenden Situation erfolgt.

Machen Sie sich in jedem Fall die Konsequenzen klar – wie auch immer Sie sich dabei entscheiden.

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